

Gute Reputation – gute Geschäfte

Autor: Markus Renner

Hat die Reputation von Pharmaunternehmen Einfluss auf den Geschäftserfolg? Und wenn ja: welchen? Fragen, die bislang nicht eindeutig beantwortet werden konnten. Antwort liefert nun eine internationale Studie, die die wesentlichen Einflussfaktoren für den Geschäftserfolg benennt.

„Wir wollen das Vertrauen der Stakeholder in unser Unternehmen stärken“ – dieses oder ähnliche Zitate lassen sich für nahezu alle Top-Manager von Pharmakonzernen finden. Intuitiv, so der gesunde Menschenverstand, scheint es ein erstrebenswertes Ziel zu sein, das Vertrauen der verschiedenen Stakeholder zu steigern – aber warum? Vertrauen und Reputation müssen ja nicht zwangsläufig zu einem besseren Geschäftsergebnis führen.

Eine – theoretische – Antwort hierauf gibt uns Gablers Wirtschaftslexikon: Demnach sind die Produkte, die Pharmaunternehmen entwickeln, herstellen und vertreiben, „Vertrauensgüter, deren Qualität sich auch nach dem Kauf nicht beurteilen lässt. Etwa weil sich Eigenschaften und Wirkung nicht oder erst spät zeigen wie bei Medikamenten. Selbst mit Aufbringen hoher Informationskosten lässt sich diese Unsicherheit nicht hinreichend ausschalten. Das Vertrauen zum Verkäufer oder der Verkäufermarke hat großen Einfluss auf die Kaufentscheidung.“ Diese von der Wissenschaft postulierte These, dass insbesondere im Pharma-

bereich das Vertrauen in die Verkäufermarke – also die wahrgenommene Reputation von Arzneimittelherstellern – wesentlichen Einfluss hat auf die vertrauensvolle Einstellung und letztendlich auf die vertrauensvolle Handlungsabsicht der Stakeholder, veranschaulicht die Abbildung auf Seite 19.

Aufbauend auf dieser Grundhypothese und weil es sich bei Unternehmensreputation um ein komplexes Konstrukt handelt, wurde die Entwicklung des kausalanalytischen Untersuchungsmodells entsprechend den Empfehlungen von Homburg und Giering vorgenommen. Zentrale Elemente dieses Verfahrens sind eine umfassende Literaturanalyse, zwei qualitative Befragungen (Pretests) von Experten zwecks Konzeptualisierung, Operationalisierung sowie die Konkretisierung der zu postulierenden Kausalzusammenhänge.

Nach der Analyse der wissenschaftlichen Literatur sowie der notwendigen Vorstudien mit 30 internationalen Fachwissenschaftlern und Pharmamanager kristallisierte sich ein mehrdimensionales Modell der Un-

ternehmensreputation heraus (siehe Abbildung Seite 20).

Die Indikatoren für die neun Reputationsdimensionen in dem Messmodell sind formativ operationalisiert, das heißt, die Indikatoren führen zu der wahrgenommenen Stärke der jeweiligen Reputationsdimension – und nicht umgekehrt, wie dies bei den klassischen Marktforschungsansätzen mit reflektiven Indikatoren der Fall ist. Nur dadurch ist es möglich, Wirkungszusammenhänge und deren relative Gewichtung statistisch zuverlässig zu berechnen.

Da keinerlei spezifische Daten zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit zur Verfügung standen, wurde eine primärstatistische Erhebung durchgeführt. Befragt wurden zwei der wichtigsten Stakeholdergruppen für den Geschäftserfolg von Pharmakonzernen: Ärzte und Patientenorganisationen. Beide Gruppen haben einerseits elementaren direkten (Ärzte) beziehungsweise indirekten (Patientenorganisationen) Einfluss auf die zu verschreibenden Arzneien und darüber hinaus die gleiche Zielsetzung: die Heilung von Patienten oder die Verbesserung ihres Gesundheitszustands.

Als Erhebungsmethode diente die telefonische Befragung mit einem standardisierten Fragebogen, die 2007 in vier der fünf größten Pharmamärkte Europas – Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien – durchgeführt wurde. Auf diese Weise wurden insgesamt 605 vollständige Fragebögen



Erfolgs- und Wertschöpfungsfaktor: Die Reputation von Unternehmen übt einen starken Einfluss auf Aktienkurse, Kundenloyalität und Mitarbeiterrekrutierung aus.

generiert – 404 von Ärzten und 201 von Patientenorganisationen.

Die Auswahl der befragten Ärzte erfolgte nach der relativen Bedeutung ihrer jeweiligen medizinischen Fachrichtungen für global tätige Pharmakonzerne. Diese fokussieren ihre Forschungs-, Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsaktivitäten insbesondere auf die in Industriestaaten vorherrschenden sogenannten „Volkskrankheiten“ wie die meist chronisch verlaufenden Herz-Kreislauf-Erkrankungen (beispielsweise Bluthochdruck) und neurologisch bedingte Leiden (beispielsweise Parkinson oder Demenz). Darüber hinaus sind die global führenden Pharmakonzerne auf verschiedenen Indikationsgebieten der Onkologie tätig – des am stärksten wachsenden Therapiesegments. Krebs- und Demenzerkrankungen steigen mit dem Lebensalter – weshalb die Zahl der Betroffenen aufgrund des demogra-

fischen Wandels stetig wachsen wird. Da viele Patienten mit Krankheiten aus den oben genannten Therapiegebieten regelmäßig Kontakt zu ihrem – nicht auf eine Indikation spezialisierten – Hausarzt haben, wurden zudem auch Allgemeinmediziner befragt. Damit wurden folgende Arztgruppen als Gegenstand der empirischen Befragung definiert: Kardiologen, Neurologen, Onkologen und Allgemeinmediziner. Bei der Selektion der Patientenorganisationen wurde auf solche zurückgegriffen, die Patienten in den drei oben beschriebenen zentralen Indikationsgebieten – Herz-Kreislauf, Neurologie und Onkologie – informieren, beraten oder deren Interessen gegenüber Dritten vertreten. Hierbei wurde auf einen angemessenen Querschnitt großer und kleiner Organisationen Wert gelegt; das Hauptaugenmerk galt aber den großen Patientenorganisationen wie Deutsche Krebshilfe, Association Française des Malades et Opérés Cardio-Vasculaires,

Parkinson Italia oder Asociación Española. Als Reputationsobjekte dienten acht der zum Zeitraum der Erhebung weltweit umsatzstärksten Pharmakonzerne. Um die Interviewdauer auf 30 Minuten zu beschränken, wurde nach dem Zufallsprinzip jeder Proband zu jeweils zwei der acht Konzerne befragt. Voraussetzung war, dass die Befragten diese zwei Konzerne namentlich kannten und darüber hinausangaben, sich auch inhaltlich näher mit ihnen auszukennen. Hierdurch wurde ermöglicht, ein für die gesamte Pharmabranche gültiges Industriemodell zu generieren.

Die wahrgenommene Produkt- und Servicequalität von Pharmaunternehmen hat großen Einfluss sowohl auf die positive Einstellung als auch auf das Empfehlungsverhalten beider untersuchten Stakeholdergruppen. Während jedoch diese Reputationsdimension für die Ärzte die wichtigste darstellt,

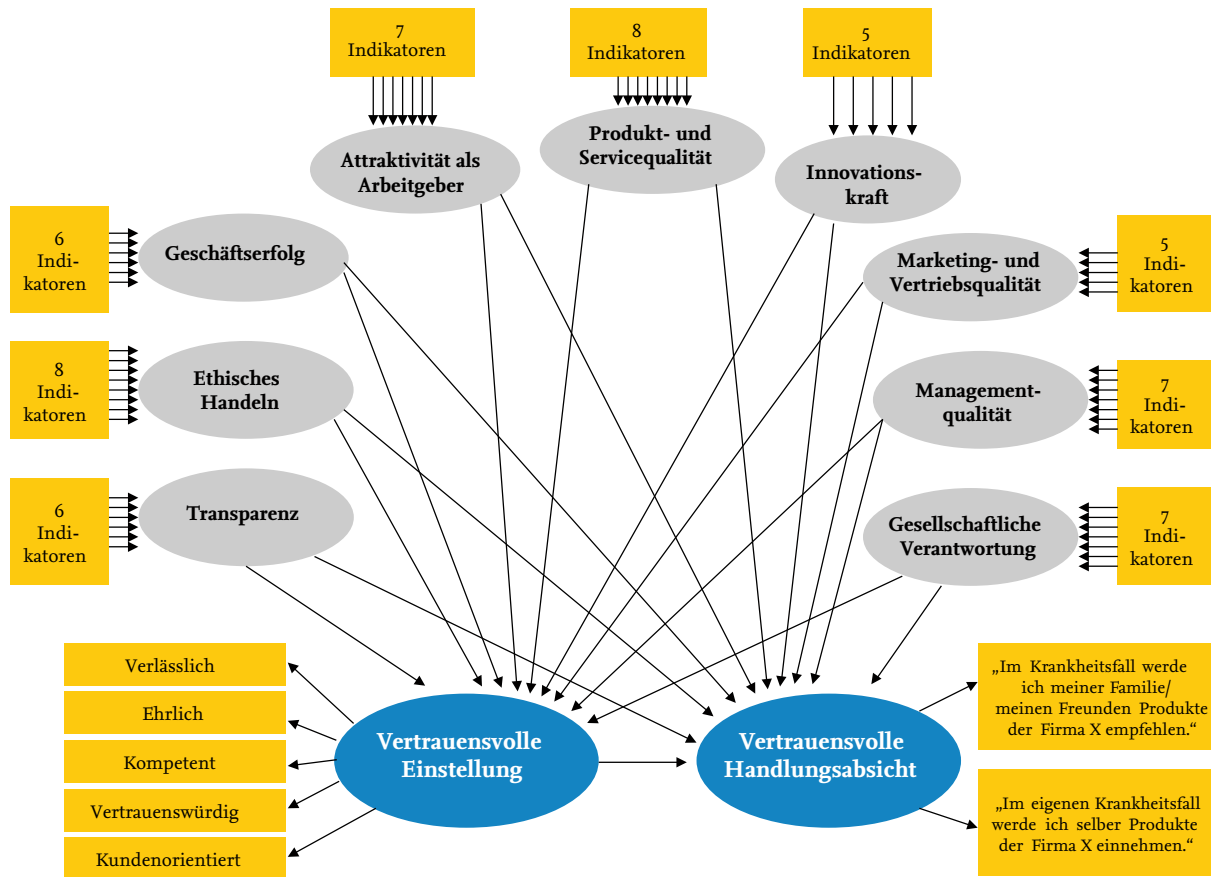
DIE WIRKUNGSWEISE VON UNTERNEHMENSREPUTATION



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Einwiller (2003); auf Basis von Smith & Barclay (1997).

Marken schaffen Vertrauen: Insbesondere in der Pharmabranche hat das Vertrauen in die Käufermarke wesentlichen Einfluss auf die vertrauensvolle Einstellung und letztlich auf die Handlungsabsicht der Stakeholder.

NEUNDIMENSIONALES MODELL DER UNTERNEHMENSREPUTATION



Was schafft vertrauen? Das mehrdimensionale Modell der Unternehmensreputation arbeitet anhand von neun Reputationsdimensionen (grau), zwei Zielvariablen (blau) mit insgesamt 66 Indikatoren (gelb) die Wirkung heraus.

ist für die Patientenorganisationen die perzipierte Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen ein noch wichtigerer Treiber für ihr Empfehlungsverhalten. Die wahrgenommene Innovationskraft hat eine starke Bedeutung für das Empfehlungsverhalten der Ärzte, nicht jedoch für das Verhalten der Patientenorganisationen. Der subjektiv empfundene Geschäftserfolg ist relevant hinsicht-

lich des Empfehlungsverhaltens beider Gruppen, trägt jedoch nicht zu deren vertrauensvollen Einstellungen bei. Die wahrgenommene Marketing- und Vertriebsqualität zeigt zwar positiven Einfluss auf die vertrauensvollen Einstellungen beider Gruppen, zeigt jedoch keine (Ärzte) oder sogar negative Effekte auf das Empfehlungsverhalten von Patientenorganisationen.

Keine signifikante Rolle für das Empfehlungsverhalten von Ärzten und Patientenorganisationen spielen Managementqualität, ethisches Handeln, gesellschaftliche Verantwortung und Transparenz. Wobei zu betonen ist, dass diese vier Reputationsdimensionen für hier nicht befragte Stakeholdergruppen – beispielsweise potenzielle und aktuelle Mitarbeiter, Gesundheitspolitiker oder Regulierungsbehörden – durchaus eine signifikante Wirkung haben können.

↘
Zum Vertiefen

Die kausalanalytische Methode der Studie ermöglicht die Ableitung von konkreten Maßen und Aktivitäten, die zum Geschäftserfolg von globalen Gesellschaften beitragen. Der theoriebasierte, praxisrelevante Ansatz liefert wertvolle Einblicke und konkrete Unterstützung für Manager in allen



Branchen, die für den guten Ruf ihrer Unternehmen verantwortlich sind.

Renner, Markus: *Generating Trust via Corporate Reputation*, wvb Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin 2011, 215 Seiten, 34 Euro, ISBN 978-3-86573-6345.

Aufgrund der formativen Indikatoren erlaubt das Untersuchungsmodell, jene konkreten Treiber für die vertrauensvollen Einstellungen zu identifizieren, die für die jeweiligen Stakeholdergruppe relevant sind, und welche Faktoren zu der Wahrnehmung der relevanten Dimension führen. Ein Blick auf die Ergebnisse der für beide befragten Gruppen als wichtig erkannten Reputationsdimension „Produkt- und Servicequalität“ verdeutlicht dies (siehe die Abbildung auf Seite 21):

Während für die Ärzte die Sicherheit der Medikamente (Indikator 1), die Qualität der Produktinformation (Indikator 4) sowie die Weiterentwicklung und Verbesserung der bereits existierenden Produkte (Indikator 8) die zentralen Treiber für die wahrgenommene Produkt- und Servicequalität von Pharmaunternehmen sind, spielen für die Patientenorganisationen andere Treiber eine entscheidende Rolle: die praktische Anwendbarkeit der Arzneien (Indikator 5), die mit den Arzneimitteln verbundenen zusätzlichen Services wie Schulungen (Indikator 6) sowie ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis (Indikator 7). Einzig die Effektivität der Medikamente (Indikator 2) ist ein für beide Gruppen gleichermaßen relevanter Treiber für die wahrgenommene Produkt- und Servicequalität – wobei dieser für die Patientenorganisationen mit einem Wert von 0,428 ein noch höheres Gewicht hat als für die Ärzte (0,256).

Mit dem Einsatz des entwickelten und empirisch überprüften Messinstruments können Pharmafirmen eine fundierte Einschätzung der eigenen Unternehmensreputation vornehmen und darüber hinaus konkrete Handlungsoptionen für die operative Umsetzung ihres Reputationsmanagements ermitteln. Durch die formative Operationalisierung der Indikatoren der Erfolgsfaktoren der Unternehmensreputation ist es möglich, Wirkungszusammenhänge und deren relative Gewichtung festzustellen. Diese wird allerdings je nach Anwendungskontext unterschiedlich ausfallen. Während also die vorliegenden Ergebnisse für die globale Pharmabranche Gültigkeit besitzen, können für individuelle Arzneimittelhersteller durchaus andere Prioritäten von Bedeutung für den Geschäftserfolg sein.

↳ Literatur

Homburg & Giering (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18(1), S. 5-24.

PRODUKT- UND SERVICEQUALITÄT

Indikatoren		Lokale Anpassungsmaße				Konstrukt
		Ärzte (n=404)		Pat.-Org (n=201)		
		Gewicht	t	Gewicht	t	
1.	The medicines/products of company x are safe.	0,235	1,706	-0,175	0,985	Produkt- und Servicequalität Die Grenzwerte zur Beurteilung der Signifikanz der t-Werte (Irrtumswahrscheinlichkeit) liegen bei 1,281 (10 %), 1,644 (5 %) und 2,326 (1 %). Signifikante Werte sind fett markiert.
2.	The medicines/products of company x are effective.	0,256	1,943	0,428	1,981	
3.	The medicines/products of company x are result of exhaustive and reliable research.	0,164	1,260	0,189	1,152	
4.	Company x provides clear, understandable and comprehensive product information.	0,295	2,042	0,147	0,969	
5.	The medicines/products of company x are easy to administer.	-0,037	0,317	0,257	1,594	
6.	Company x offers valuable services along with their products (e.g. beneficial training for patients).	0,125	0,982	0,234	1,789	
7.	Products and/or services of company x have a good price-performance ratio.	0,063	0,586	0,196	1,627	
8.	Company x continuously improves medicines/products that are already established in the market.	0,237	2,112	0,089	0,540	

Unterschiedliche Einstellungen: Das Wissen über die unterschiedlichen Reputationstreiber in den einzelnen Stakeholdergruppen ermöglicht eine gezielte Beeinflussung dieser Indikatoren.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Stakeholderspezifität: Trotz der gleichen Zielsetzung der Befragten – Genesung von Patienten beziehungsweise Verbesserung ihres Gesundheitszustands – zeigen die Ergebnisse im Vergleich der Ärzte und der Mitglieder von Patientenorganisationen signifikante Unterschiede hinsichtlich ihrer Einstellungen und Handlungsmotive gegenüber Pharmakonzernen: Während sich zum Beispiel für Ärzte die Produkt- und Servicequalität als wichtigster Treiber für deren Handlungen gegenüber Arzneimittelherstellern zeigt, ist für Repräsentanten von Patientenorganisationen die Einschätzung der Pharmafirmen als „attraktiver Arbeitgeber“ von herausragender Bedeutung.

Die wahrgenommene Marketing- und Vertriebsqualität von Pharmafirmen hat einerseits positiven Einfluss auf das Vertrauen von Ärzten, wirkt sich andererseits jedoch negativ aus auf das Empfehlungsverhalten von Patientenorganisationen. Für die Praxis bedeutet dies, dass entsprechende Marketing- und Vertriebsmaßnahmen für diese wichtige Zielgruppe – wenn überhaupt – nur mit äußerster Vorsicht und exakt

dosiert vorgenommen werden sollten. Die vorliegende Studie bildet ein Industriemodell ab, insofern müssen die gewonnenen Erkenntnisse nicht notwendigerweise für alle Pharmakonzerne in gleicher Ausprägung gelten. Es empfiehlt sich, das vorgestellte Modell für einzelne Unternehmen und deren spezifische Stakeholdergruppen einzusetzen. Die so generierten Ergebnisse zeigen dem Management auf, welche Faktoren der Reputation seines Pharmaunternehmens positive (oder auch negative) Wirkungen auf bedeutende unternehmerische Zielgrößen haben, insbesondere hinsichtlich des Empfehlungs- und Verschreibungsverhaltens wesentlicher Stakeholdergruppen. ←

AUTOR

Dr. Markus Renner

Seit 2008 ist er Managing Partner der Branding-Institute CMR AG in Basel. Zuvor war er Leiter der globalen Markenführung der Novartis AG, wo er die Entwicklung und weltweite Implementierung der Unternehmensmarke verantwortete sowie maßgeblich beteiligt war an Aufbau und Umsetzung eines Managementsystems für die globale Reputation des Konzerns.

Kontakt: renner@branding-institute.ch