

Der Novartis Brand & Reputation Index:

Markus Renner über Unternehmensmarke
und Reputation von Novartis

Gespräch mit dem langjährigen CEO der Nestlé AG, Hans G. Güldenber

Markenentwicklung für den globalen Markt

Gespräch mit Pierre Deraëd, Director Corporate Communications Oliver Wyman

„Wir wollen die Qualitätsmarke sein“

Die neue HypoVereinsbank:

Christian Becker-Hussong zur Ausrichtung
der Kommunikation an der Reputation

Der Börsengang der Demag Cranes AG:

Nikolai Juchem über die Kommunikation
im Dual-Track-Verfahren



kommunikationsmanager

Das Forum der Entscheider!

Juni 2007

Jahresabonnement 60,- Euro



UNTERNEHMENSMARKE UND REPUTATION SYSTEMATISCH AUSBAUEN UND STÄRKEN

Der Novartis Brand & Reputation Index

VON MARKUS RENNER

BEST PRACTICE

> Am 12. März 2007 veröffentlichte das US-Wirtschaftsmagazin Fortune sein jährliches Ranking „The World's Most Admired Companies“. 1.500 Vorstände und Aufsichtsräte von Pharma- und Biotechunternehmen weltweit bewerteten Novartis als Nr. 1 ihrer Industrie. Zum selben Ergebnis war Novartis kurz zuvor mit einer eigenen Befragung von rund 2.600 Stakeholdern des Unternehmens in sieben Schlüsselmärkten gekommen. Seit 2004, als in den „World's Most Admired Companies“ noch sechs Wettbewerber höher bewertet waren, hat Novartis seine Position Jahr für Jahr verbessert. Aber nicht nur in diesem Ranking ist eine stetige Verbesserung zu registrieren: Seit 2005 ist das Schweizer Unternehmen auf den Bestenlisten aller maßgeblichen internationalen Reputationsrankings erschienen. Welche kommunikationsspezifischen Prozesse und Maßnahmen haben zu diesem Erfolg beigetragen?

Bei Novartis werden weltweit orchestrierte markt- und stakeholder-spezifische Reputationsprogramme realisiert, deren spezifische Erfolge auf klar definierten Meilensteinen basieren und die Länderorganisationen, die verschiedenen Unternehmensfunktionen sowie sämtliche relevanten Kommunikationsdisziplinen strategisch ausrichten und miteinander verzahnen. Ziel des 2004 gestarteten Projekts ist es, Unternehmensmarke und Reputation systema-

tisch so auszubauen und zu stärken, dass der Geschäftserfolg von Novartis auf Dauer optimal unterstützt wird.

Systematischer Dialog mit allen Stakeholdern

Die Pharmaindustrie steht in der gesellschaftlichen Kritik und ist verstärkt negativer Medienberichterstattung ausgesetzt. Laut der jährlichen US-Verbraucherbefragung „Harris Poll“ hatten 2006 in den USA nur noch die Öl- und die Tabakindustrie eine schlechtere Reputation als die Pharmabranche. Dieser Trend ist nicht auf die Industriestaaten beschränkt, sondern auch in künftigen Wachstumsmärkten wahrzunehmen. Zwei Faktoren tragen wesentlich zu dieser Entwicklung bei: zunehmende branchen- und unternehmenskritische Aktivitäten externer Stakeholder sowie die dramatisch steigende Informationsflut. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, hat Novartis seine Kommunikation auf einen disziplinübergreifenden Dialog mit allen relevanten Stakeholdern ausgerichtet, der den spezifischen Bedürfnissen dieser teilweise sehr heterogenen Gruppen Rechnung trägt.

Stärkung der Marke Novartis

Einen zielgerichteten Dialog mit Stakeholdern können nur Unternehmen führen, deren Marke präzise definiert ist und von den Mitarbeitern global gelebt

wird. Ohne Klarheit darüber, wofür eine Organisation steht, lassen sich Unterschiede zwischen der angestrebten und der tatsächlichen Außenwahrnehmung nicht genau erfassen, geschweige denn Reputationslücken gezielt schließen. Ein Unternehmen, dessen Mission, Zielsetzung und Strategie nicht definiert sind, kann versuchen, die generellen Erwartungen zu erfüllen, die an seine Industrie gerichtet werden. Es wird aber nicht nachhaltig auf seine eigene Reputation hinarbeiten können, die bestmögliche Voraussetzungen für die Verwirklichung seiner Geschäftsziele schafft.

Nur zehn Jahre nach der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz besaß das daraus neu hervorgegangene Unternehmen Novartis im Jahr 2006 bereits eine der wertvollsten Unternehmensmarken der Welt. Ihren Wert bezifferte das Interbrand-Ranking des Schweizer Wirtschaftsmagazins Bilanz im Januar 2007 auf umgerechnet rund 7 Milliarden Euro. In dem branchenübergreifenden Ranking „Top 100 Global Brands“ der Business Week belegt Novartis aktuell Platz 43. Um den sich wandelnden Rahmenbedingungen auch in Zukunft gerecht zu werden, wurde das Profil der Marke Novartis geschärft. Die Kernbotschaft: Der Patient steht im Mittelpunkt aller Überlegungen und Handlungen von Novartis. Um dieses Versprechen einzuhalten, sind stetige Innovationen sowie ein höchstes Maß an Verantwortung in einer leistungsorientierten Unternehmenskultur oberste Prioritäten

weltweit. Die Markenpositionierung trägt der Strategie des Unternehmens Rechnung: Novartis offeriert ein umfassendes medizinisches Leistungsangebot und hebt sich damit klar ab von seinen Wettbewerbern. Innovative Pharmapräparate werden ergänzt durch Impfstoffe, nicht verschreibungspflichtige OTC-Produkte und kostengünstige Nachahmerprodukte (Generika). Novartis ist überzeugt, dass dieses umfassende Portfolio den sich verändernden Patientenbedürfnissen am besten gerecht wird.

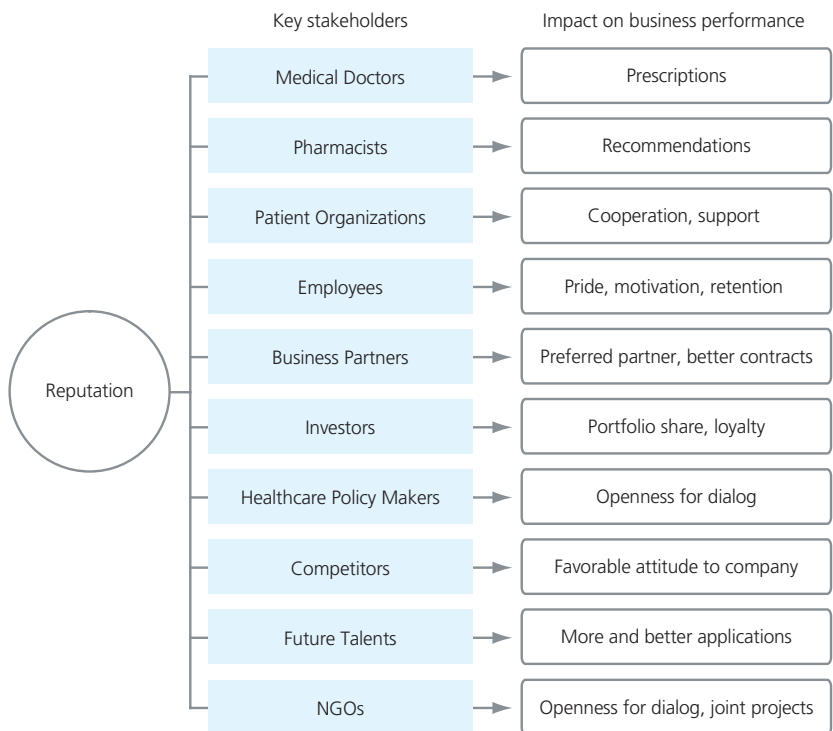
Positionsbestimmung und Identifizierung von Stellschrauben

Die nächste Aufgabe bestand darin zu prüfen, inwieweit das definierte Selbstbild mit der Außenwahrnehmung übereinstimmt. Welche in der Marke angelegten Versprechen hat Novartis nach Ansicht der Stakeholder eingelöst? Wie verändert sich dieses Fremdbild im Lauf der Zeit? Die Reputationsmessung sollte vier Leistungen erbringen:

- Zeigen, wie Novartis im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern gesehen wird;
- Fehlwahrnehmungen länder- und zielgruppenspezifisch identifizieren und die Ursachen klären;
- Risiken erkennen, die aus Unterschieden zwischen Innen- und Außensicht resultieren;
- verlässliche Ansatzpunkte liefern, wie Wahrnehmungsunterschiede effektiv auszugleichen sind.

Eine umfassende Evaluation zu Beginn des Projekts ergab, dass kein Messinstrument mit dem geforderten Leistungsvermögen zur Verfügung stand. Branchenübergreifend definierte Reputationsmodelle und die übliche Befragung der Allgemeinheit lieferten keine verlässlichen Handlungsempfehlungen für eine Industrie, deren Geschäftserfolg vom Verhalten spezialisierter Stakeholdergruppen abhängt. Als wichtigste dieser Gruppen definierte Novartis Ärzte, Apotheker, Patientenorganisationen, NGOs, Gesundheitspolitiker, Kapitalmarktteilnehmer, Geschäftspartner,

How reputation drives behavior of key stakeholders in pharma industry



Pharmamanager und Hochschulabsolventen.

Novartis entschloss sich, gemeinsam mit den Reputationsmanagementexperten von Hering Schuppener ein eigenes Mess- und Steuerungsinstrument zu entwickeln, das folgende Fragen beantwortet:

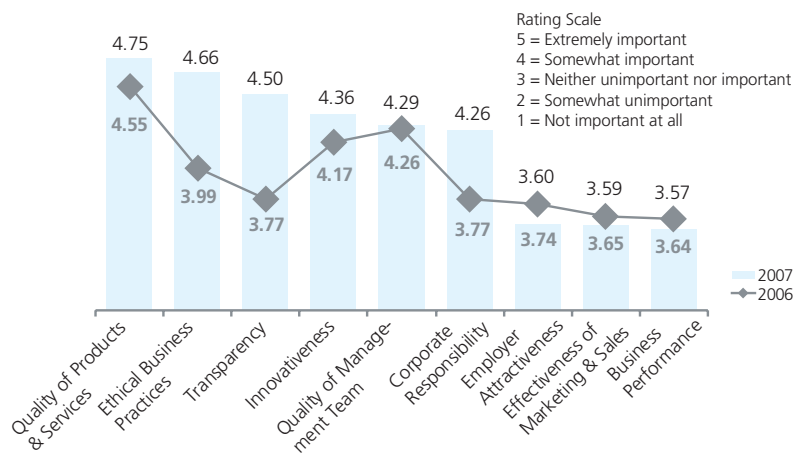
- Welche Reputationsdimensionen prägen die Wahrnehmung jeder einzelnen Stakeholdergruppe, und welche davon haben den stärksten Einfluss auf das Verhalten dieser Gruppe?
- Welche Stärken oder Schwächen hat Novartis im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern – global, in bestimmten Ländern und pro Stakeholdergruppe?
- Was sind die Gründe dafür, wenn Wettbewerber positiver wahrgenommen werden als Novartis?
- Welche Ursachen haben objektive Fehlwahrnehmungen, welche möglicherweise problematischen Handlungsabsichten folgen daraus, und wie kann praktisch entgegengewirkt werden?

- Zahlen sich die eingeleiteten Maßnahmen aus, was bewirken sie bei den Stakeholdern?

Dem Design des Brand & Reputation Index (BRI) lagen umfangreiche Vorarbeiten zugrunde: die Auswertung von mehr als 10.000 Artikeln über das Wettbewerbsumfeld von Novartis, die Analyse von 70 qualitativen Businessrankings sowie die Befragung von 900 Ärzten, Apothekern, Pharmamanagern und Finanzanalysten. Ende 2005 wurde der BRI in Form einer Pilotstudie in den USA, der Schweiz, Deutschland und Großbritannien praktisch umgesetzt. Daran nahmen 1.500 Stakeholder teil, die unter anderem ungestützt gefragt wurden, was ihre Wahrnehmung von Pharmaunternehmen prägt.

Die Ergebnisse der Pilotstudie wurden genutzt, um das Studiendesign zu optimieren, das unter der Leitung von Prof. Dr. Michaela Wänke, Lehrstuhlinhaberin für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Basel, validiert wurde. Ende 2006 ging der BRI dann zum zwei-

Importance of Reputation Dimensions for Pharmaceutical Industry Changes 2006 to 2007 – feedback from 2,600 stakeholders in US,CH,D,UK,I,F,ES



ten Mal ins Feld, in den vier genannten Pilotmärkten plus Frankreich, Italien und Spanien. Diesmal nahmen rund 2.600 Stakeholder teil.

Besonders zwei Vorteile machen den Wert des BRI für Novartis aus: Er liefert konkrete Handlungsempfehlungen auf der Basis reputationsgetriebener Verhaltensabsichten, und zwar für jede Stakeholdergruppe und jeden Markt. Dabei leitet der BRI die effektivsten Stell-schrauben statistisch ab, wo andere Messinstrumente nur durch Interpretation exogener Erfahrungswerte zu Handlungsoptionen gelangen. Der zweite große Nutzen ergibt sich daraus, dass das eigens entwickelte Researchmodell „lernfähig“ ist und Veränderungen im Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster frühzeitig identifiziert. Außerdem kann Novartis die Stärken und Schwächen seiner Reputation zu denen der Hauptwettbewerber in Beziehung setzen.

Das BRI-Modell besteht aus neun Reputationsdimensionen, die von derzeit 64 Indikatoren konstruiert werden. Diese Indikatoren laden auf stakeholdergruppenspezifische Kataloge von Handlungsabsichten beispielsweise Aktienkaufempfehlung für Finanzanalysten. Ein Vergleich der Ergebnisse beider Befragungswellen zeigt, dass „weiche“ Faktoren wie Transparenz, Ethik und Verantwortung für die Gesamtwahrnehmung von Pharmaunternehmen

noch wichtiger geworden sind, während die traditionellen „harten“ Performancekriterien an Bedeutung verloren haben.

Aktionsplanung, Steuerung und Reporting

Das Pilotprojekt zeigte, dass die eigentliche Herausforderung für globales Reputationsmanagement nicht in Planung, Durchführung und Auswertung von Stakeholderbefragungen besteht. Die größere Schwierigkeit liegt in der Implementierung effektiver Managementprozesse über Länder-, Funktions- und Spartengrenzen hinweg.

Die Reputation von Pharmaunternehmen wird von praktischen Erfahrungen geprägt, die Stakeholder vor Ort machen, sowie von nationalen Debatten über Reformen der jeweiligen Gesundheitssysteme. Aus diesem Grund entschied sich Novartis für einen integrierten Planungs- und Umsetzungsprozess. Die Kommunikationsleiter der Länder und Divisionen wurden genau so frühzeitig einbezogen wie jene Unternehmensfunktionen, die für den Dialog mit bestimmten Stakeholdergruppen verantwortlich sind beispielsweise Global Public Affairs, die federführend für die Kommunikation mit Gesundheitspolitik und NGOs zuständig sind. Auf Basis der BRI-Ergebnisse können diese internen Ansprechpartner feststellen, ob objekti-

ve Fehlwahrnehmungen vorliegen oder aber Unternehmensrealitäten auf Ablehnung stoßen. Die von ihnen vorgeschlagenen länder- und funktions-spezifischen Aktionspläne bilden die Grundlage für die globale Strategieplanung, die schließlich vom Management diskutiert und verabschiedet wird.

Ergebnisse und nächste Schritte

Der Erfolg der beschlossenen Maßnahmen wird mit drei Instrumenten gemessen: Neben der nächsten BRI-Befragungswelle werden fortlaufend wichtige externe Reputationsrankings sowie die Medienberichterstattung auf Basis der Reputationsdimensionen des BRIs analysiert. Hinzu kommen regelmäßige interne Studien, die zeigen, wie gut die Mitarbeiter über Zweck, Ziele und Strategie von Novartis informiert sind und wie stark sie sich damit identifizieren.

Heute weiß Novartis, wie Stakeholder in sieben Schlüsselmärkten das Unternehmen wahrnehmen, welche Ursachen dem zugrunde liegen und welches die effektivsten Hebel für eine weitere Stärkung der Unternehmensreputation sowie der Marke Novartis sind. Die kommenden zwölf Monate werden zeigen, in welchem Maß der BRI Novartis hilft, Kommunikationsmaßnahmen länder- und disziplinübergreifend optimal aufeinander abzustimmen und das globale Kommunikationsnetzwerk noch effektiver auf den Dialog mit den relevanten Stakeholdergruppen auszurichten. Für diesen Zeitraum ist zudem die Ausweitung des BRIs auf Japan und fünf strategische Wachstumsmärkte in Asien und Südamerika geplant. <

Markus Renner ist Head of Corporate Brand Management der Novartis International AG, Basel