

NOVARTIS STÄRKT DIE UNTERNEHMENSMARKE

Renovierte Brand Identity: Novartis, vor zehn Jahren aus der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz entstanden, ist zu einer der wertvollsten Marken der Welt geworden. In diesem Jahr nun will sich die Unternehmensmarke neu ausrichten mit prägnanteren Inhalten und einheitlicherer Identität. Die überarbeitete Brand Identity soll helfen, die Unternehmensmarke in Zukunft noch klarer und einheitlicher im Weltmarkt zu positionieren.

Text: **Helmut Richter*** Bilder: **Novartis, Branders**

Seit einigen Jahren steht Branding in vielen Branchen ganz oben auf der Agenda. Fluggesellschaften, Banken, Medien, Regionen, ja sogar Personen verstehen sich heute als Marken und werden zunehmend professionell gemanagt. Von dieser Entwicklung schienen Pharmaunternehmen lange Zeit ausgenommen. Während die Produktmarken auch im Pharmageschäft seit jeher professionell geführt wurden, fristeten die Unternehmensmarken eher ein Schattendasein. Doch der zunehmende Wettbewerb an den Absatzmärkten, das Buhlen um die besten Arbeitskräfte, die stärkere Bedeutung von Corporate Social Responsibility und nicht zuletzt die Forderung der Finanzmärkte nach klaren Profilen haben die Bedeutung des Corporate Brandings auch in der Pharmabranche nachhaltig verändert. Novartis reagierte auf diese Entwicklung mit einer Überarbeitung der bestehenden Brand Identity, um die Unternehmensmarke noch besser zu steuern und sich somit einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Trotz der noch jungen Geschichte genießt Novartis weltweit bereits eine beachtliche Reputation. Mit einem Markenwert von derzeit 11,5 Milliarden Franken zählt der Corporate Brand von Novartis laut Interbrand zu den "Top 50 Global Brands" über alle wichtigen Industrien hinweg. In der Schweiz ist Novartis hinter der UBS (12,5 Milliarden Franken) be-

reits die zweitwertvollste Unternehmensmarke. Das US-Wirtschaftsmagazin Fortune zählt Novartis seit 2005 zu den 50 "World's Most Admired Companies".

"CARING AND CURING"

Der vom Basler Hauptsitz aus gesteuerte Prozess zur Stärkung der Marke Novartis verfolgt zwei Ziele: Die weltweit rund 100 000 Mitarbeiter, aber auch die Ärzte und deren Patienten, die Geschäftspartner, Investoren und anderen Stakeholder sollen die Haltung und Werte des Unternehmens, dessen Ziele und die Strategie noch besser verstehen und nachvollziehen können. Darüber hinaus soll eine gestärkte Markenidentität diese Inhalte gegenüber allen relevanten Zielgruppen global einheitlich erlebbar machen und die Unternehmensmarke damit klarer und konsistenter von den Wettbewerbern abheben.

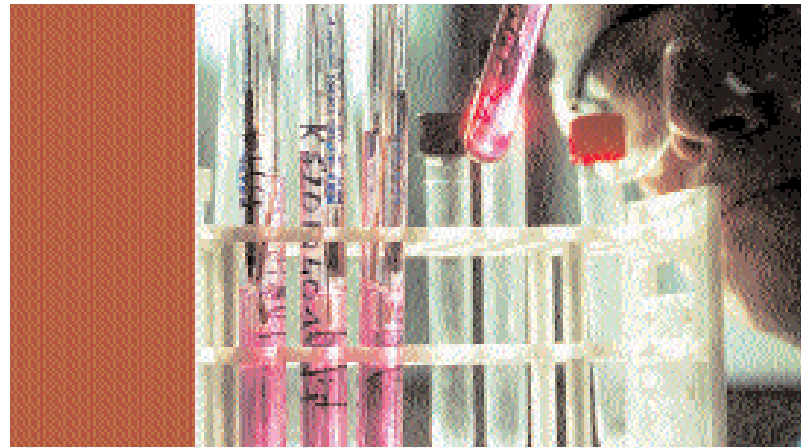
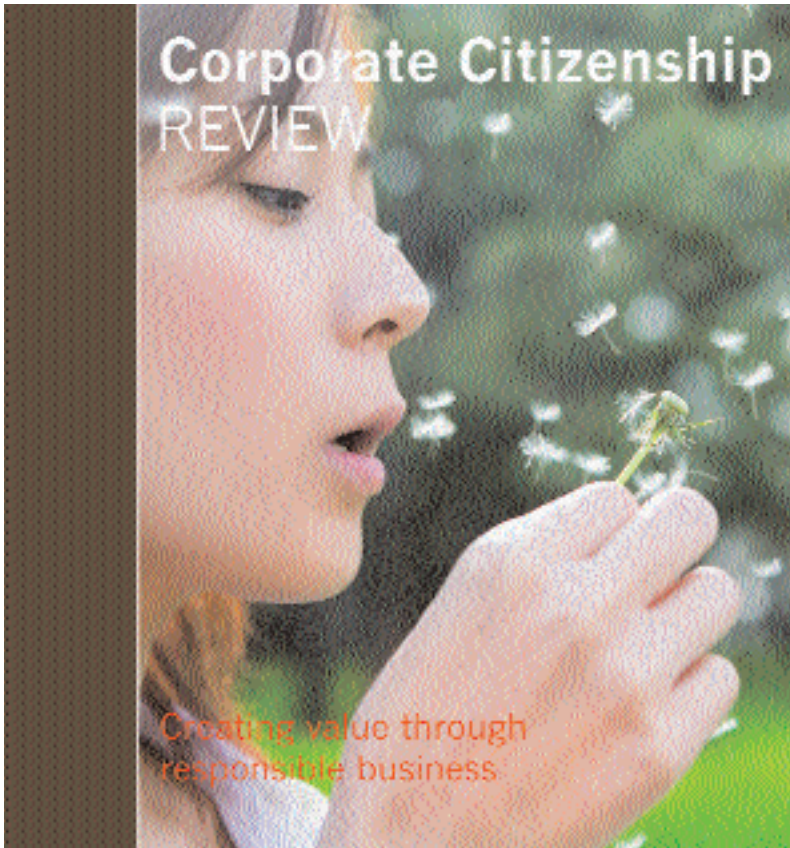
Inhaltlich vermittelt die Marke folgende Kernbotschaft: Der Patient steht im Mittelpunkt aller Überlegungen und Handlungen von Novartis. Um dieses Leistungsversprechen einzuhalten, sind stetige Innovationen sowie ein höchstes Mass an Verantwortung in einer leistungsorientierten Unternehmenskultur oberste Prioritäten von Novartis 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 Pharma-

präparate werden ergänzt durch vorbeugende Impfstoffe, nicht verschreibungspflichtige OTC-Produkte sowie kostengünstige Generika. Novartis ist überzeugt, dass dieses Portfolio den sich verändernden Bedürfnissen von Patienten am besten gerecht wird.

Novartis nutzt die Stärkung der Unternehmensmarke für eine weitere Professionalisierung des globalen Markenmanagements. So werden die teilweise noch heterogenen Auftritte von Divisionen in über 140 Ländern den neuen, einheitlichen Standards angepasst. Der Prozess soll im Wesentlichen bis Ende 2007 umgesetzt sein. Im Laufe dieses Jahres werden weltweit, in den Divisionen und auf lokaler Ebene, neue Markenelemente auf verschiedene Weise eingeführt. Dazu zählt die ganze Palette der Branding-Produkte von Intra- und Internetauftritten über Powerpoint-Charts, Broschüren, Image- und Stellenanzeigen bis hin zu Konferenz- und Messeauftritten. Damit die Implementierung möglichst reibungslos vonstattengeht, stellt das Corporate-Brand-Management den Kommunikationsverantwortlichen weltweit zahlreiche Tools, Hilfsmittel, Datenbanken, aber auch Beratungsservices zur Verfügung.

Die überarbeitete Identität setzt auf warme Farben und viel Weissraum – eine bewusste Abkehr vom traditionell eher technisch-kühlen Image der Industrie. Aber nicht nur die warme Farbpalette, sondern auch die neue Bildwelt reflektiert die überarbeitete Mar-

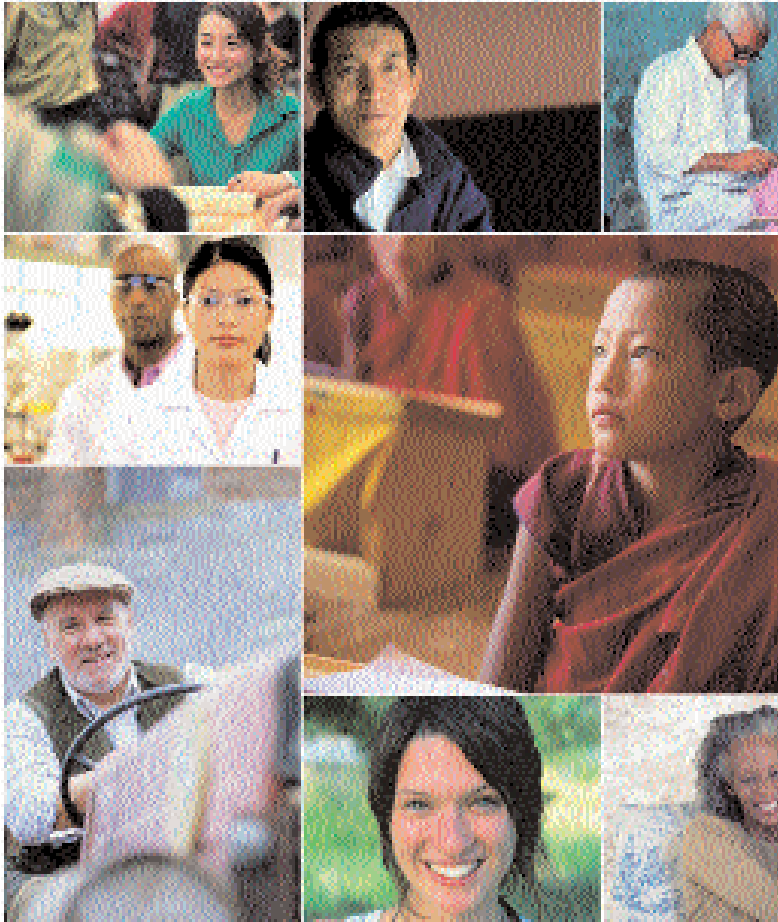
* Helmut Richter ist freier Journalist.



Corporate Venture Capital
Perspectives on Strategy and Organization



Novartis Images



**Meeting patients at the
frontier of medicine**

Breakthrough medicines are our highest priority—they open up healthcare's frontier and answer unmet needs. But no two patients are exactly alike. That's why at Novartis we go beyond breakthrough medicines to offer disease prevention, generic alternatives and access to medicines.



kenpersönlichkeit. Gemäss der Kernbotschaft steht der Patient im Zentrum: "Caring and curing", dieses Markenversprechen vermitteln auch die weltweit eingesetzten Bilder, wobei die kulturellen Besonderheiten in den verschiedenen Ländern berücksichtigt werden. Doch die Umsetzung der neuen Markenidentität geht weit über die visuelle Dimension hinaus. In den nächsten Monaten passen die Kommunikatoren weltweit ihre lokalen Botschaften an die neuen Vorgaben an und tragen somit aktiv zur Konsistenz der Marke bei. Ein internes Programm wird zudem sicherstellen, dass die Botschaft bei den Mitarbeitenden ankommt und von ihnen verstanden und auch gelebt wird.

MESSBARER ERFOLG

Um den Erfolg des weltweiten Launches der Unternehmensmarke präzise steuern zu können, steht dem Novartis-Management nun auch ein innovatives Messinstrument zur Verfügung: der Brand & Reputation Index (BRI). Das gemeinsam mit der Universität Basel und



"Caring and curing".

anderen internationalen wissenschaftlichen Instituten entwickelte Tool ermöglicht Novartis die gezielte Steuerung der Unternehmensmarke. Der BRI liefert regelmässig neue Erkenntnisse über die Relevanz von Imagefaktoren bei den relevanten Bezugsgruppen und vergleicht diese mit den Werten der Wettbewerber in den wichtigsten Pharmamärkten weltweit. Darüber hinaus liefert das neue Ins-

trument konkrete Handlungsempfehlungen für die zielgerichtete Stärkung der Reputation. Laut Professor Paul Argenti von der Tuck School of Business in Dartmouth (USA), einem der weltweit führenden Experten im Bereich des Reputation-Managements, verschafft der BRI Novartis einen Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz von mindestens zwei Jahren. ■

STÄRKUNG DER UNTERNEHMENSMARKE



MARKUS RENNER

Markus Renner, Head Corporate Brand Management bei Novartis International, sagt, wie die Novartis-Unternehmensmarke gestärkt werden und ein neues Messinstrument etabliert werden soll.

Was verspricht sich Novartis von der überarbeiteten Unternehmensmarke?

"Ein noch klareres Profil bei unseren Stakeholdern, das heisst bei unseren Mitarbeitenden, den Ärzten und deren Patienten sowie anderen wichtigen Bezugsgruppen. Sie alle sollen künf-

tig noch besser verstehen, für welche Werte unser Unternehmen steht, welche Ziele wir für sie verfolgen, wie wir diese erreichen wollen und welche Leistungsfaktoren uns dabei antreiben. Deshalb haben wir den Prozess grundlegend geplant und den notwendigen Aufwand investiert, die Inhalte intern sorgfältig und nachhaltig aufzuarbeiten und diese schliesslich in präzise und verständliche Worte, einprägsame Bilder und ansprechende Farben zu fassen. Im Zentrum aber standen und stehen für uns immer die Inhalte."

Branding wird auch in der Pharmabranche immer wichtiger. Wie reagiert Novartis darauf?

"Wir nutzen den laufenden Prozess für eine weitere Professionalisierung unseres Markenmanagements. Wir schaffen nicht nur ein neues Bewusstsein für die Unternehmensmarke, wir etablieren neue Prozesse und Instrumente, damit unsere globale Kommunikation effektiver und effizienter wird. Mittelfristig lassen sich durch diese systematische Vorgehensweise Ressourcen einsparen. All dies kann man messen. Nicht zuletzt deshalb haben wir begonnen, unsere Marke sowie unsere Reputation weltweit systematisch zu messen."

In welchem Zusammenhang stehen die Führung der Unternehmensmarke und die Messung der Reputation?

"Beides gehört zwingend zusammen. Die Marke ist das Leistungsversprechen gegenüber unseren Kunden und Bezugsgruppen, während die Reputation das messbare Feedback ist, inwiefern wir unsere Versprechen in deren Wahrnehmung erfüllen."

Experten sind sich einig: Mit der Schaffung des Messinstruments Brand & Reputation Index (BRI) schaffen Sie sich einen entscheidenden Wissensvorsprung auf die Konkurrenz. Worin besteht dieser Wettbewerbsvorteil?

"Wir werden wissen, wie die Stakeholder in unseren wichtigsten Märkten Novartis wahrnehmen, wo sie uns mehr oder weniger Vertrauen entgegenbringen als unseren Hauptwettbewerbern – und warum. Welche Stärken und Schwächen sie bei uns sehen und was wir tun können, um uns weiter zu verbessern. Vieles davon beruht erfahrungsgemäss nicht auf Fakten, sondern auf der Wahrnehmung, und diese messen wir fortan bei unseren Stakeholdern sehr gezielt und regelmässig."