

**Master-Thesis in
Writing and Corporate Publishing**

Erstellt von: Brigitte Kessler

**Die Bedeutung einer starken Unternehmensmarke in
der Medizintechnik**

Fallbeispiel Zimmer Dental

Vertraulich

Winterthur, 26. Mai 2014

Betreut durch: Prof. Ivo Hajnal

A. VORSPANN

Bei dieser Master-Thesis wurde auf die weiblichen Formen zu zugunsten einer erhöhten Leserbarkeit verzichtet.

Abstract

Die Medizintechnik hat sich zum Commodity Markt entwickelt. Produkte werden kopiert und zu günstigen Konditionen verkauft. Trotz wachsendem Markt ist der Preisdruck hoch. Sachlich, rationale Argumente wie Produktvorteile und -nutzen treten in den Hintergrund. Die Autoren der Fachbücher sind sich einig, Commodities müssen sich durch eine starke Unternehmensmarke und durch emotionale Kriterien wie der Markentonali-tät und dem Markenbild profilieren und differenzieren.

Zimmer Dental ist eine Sparte der Zimmer Holdings, einem Weltmarktführer für ortho-pädische Implantate. Zimmer Dental vertreibt Zahnimplantate, Prothetik, CAD/CAM Technologien und Biomaterial. Das Unternehmen hat eine durchdachte und zukunfts-orientierte Produktstrategie und ein interessantes Weiterbildungsangebot für zahnmedi-zinisches Fachpersonal. Eine Befragung der Mitarbeiter zeigt, dass die Positionierung und das Image des Unternehmens überein stimmt. Das Weiterbildungsangebot ist beim zahnmedizinischen Fachpersonal beliebt.

Das Management der Sparte Dental ist sich ihrer Situation im Commodity Umfeld be-wusst. Um sich abzugrenzen hat Zimmer Dental die Branding Kampagne IM ZIMMER entwickelt. Problematisch ist, dass die Kampagne auf einem englischen Wortspiel ba-siert. Die Aussagen der Kampagne sind in anderen Sprachen nicht klar.

Das Markenbild von Zimmer Dental setzt sich aus den Vorgaben des Branding Manuals der Zimmer Holdings und dem Style Guide der IM ZIMMER Kampagne zusammen. Der Style Guide soll sicherstellen, dass Zimmer Dental bei allen Kontaktpunkten „consis-tent, constructive and compelling“¹ ist. Allerdings gibt der Style Guide eine Vielfalt von Logos, Farben, Schriften und Design-Elementen vor. Die Tochtergesellschaften Zfx und

¹ Zimmer Dental Portfolio Style Guide

p-i treten mit ihrem eigenen Markenbild auf, was die Vielfalt zusätzlich erhöht. Das Markenbild ist nicht einheitlich.

Eine Verbindung zur Unternehmensmarke, der Zimmer Holdings wird in der Kommunikation von Zimmer Dental nicht aufgezeigt, obwohl dies in der Fachlektüre für Commodity Branchen empfohlen wird. Auch die Mitarbeiter waren in der Befragung der Meinung, dass die Konzernzugehörigkeit zur Zimmer Holdings den Kauf der Zimmer Dental Produkte beeinflusst.

Diese Master-Thesis empfiehlt der Sparte Dental und deren Tochtergesellschaften eine Mischform der Unternehmensmarken-Architektur aufzubauen. Die Aussage zur Markenkompetenz sollte einheitlich sein und eine Verbindung zum Mutterkonzern aufzeigen. Mit einer kommunizierten Unternehmensmarke und einem einheitlichen und klaren Markenbild werden die Wiedererkennung und der Bekanntheitsgrad gesteigert. Die ökonomischen Ziele des Unternehmens werden dadurch unterstützt.

Die Ausgangslage hat sich geändert. Die Zimmer Holdings gibt am 24. April 2014 bekannt, dass sie den Mitbewerber Biomet gekauft hat. David Dvorak, Präsident und CEO der Zimmer Holdings verweist auf die Veränderungen im Markt. Ausserdem gibt er bekannt, dass das „neue“ Unternehmen unter einer konsolidierten Unternehmensmarke auftreten wird.¹

¹ Vgl. Pressemitteilung, 24.4.14, Zimmer Holdings, Inc. to combine with Biomet, Inc.

Inhaltsverzeichnis

A. VORSPANN	II
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Vorwort	XI
Ehrenwörtliche Erklärung.....	XII
Glossar	XIII
B. HAUPTTEIL	1
Ausgangslage.....	1
Hintergrund der Thesis	1
Problemdefinition	1
Forschungsfrage.....	1
Ziel der Arbeit	1
These	2
Methode / Herangehensweise	2
Ergebnisse.....	3
Schlussfolgerung	3
1. Grundlagen der Markenführung	4
1.1. Definition Marke.....	4
1.1.1. Markenidentität und Markenimage.....	6
1.2. Markenführung	6
1.2.1. Markenstrategie.....	7
1.2.2. Markenpositionierung	7
1.2.3. Markenmission und Markenversprechen	7
1.2.4. Ziele der Markenführung.....	8
1.2.5. Markenwert.....	9
1.2.6. Markenkommunikation.....	12
1.2.7. Digitale Markenführung.....	13

1.2.8.	Soziale Netzwerke	14
1.2.9.	Interne Markenführung	15
1.3.	Unternehmensmarken	16
1.3.1.	Unternehmensmarken in Commodity Branchen.....	17
1.3.2.	Produktmarken vs. Unternehmensmarken.....	19
1.4.	Markenarchitektur.....	19
1.4.1.	Branded House.....	20
1.4.2.	House of Brands.....	20
1.4.3.	Endorsed Brands.....	21
1.4.4.	Subbrands	21
1.4.5.	Die Rolle der Subbrands und der Endorsed Brands.....	22
1.5.	Unternehmensidentität.....	23
1.5.1.	Markenelemente.....	25
1.5.2.	Markenname.....	25
1.5.3.	Logo	26
1.5.4.	Tagline / Slogan.....	26
1.5.5.	Hörmarke.....	26
1.5.6.	3D-Marke.....	26
1.5.7.	Geruchsmarke	26
1.6.	Registrierte Marken: ® und ™	26
2.	Medizintechnik	28
2.1.	Definition Medizintechnik	28
2.2.	Produkte der Dentalimplantologie	28
2.2.1.	Zahnimplantate.....	28
2.2.2.	Low-Cost-Produkte.....	29
2.2.3.	Substitutionsprodukte	29
2.2.4.	Prothetik	30
2.2.5.	Digitale Zahnheilkunde CAD/CAM.....	31
2.2.6.	Biomaterial	32
2.3.	Registrierung und Patente	34
2.3.1.	Registrierung Medizinprodukte	34

2.3.2.	Registrierung Biomaterial.....	35
2.3.3.	Patente Medizinprodukte	35
2.3.4.	Patente Biomaterial	36
2.4.	Branche Medizintechnik.....	36
2.4.1.	Branche im Umbruch.....	37
2.4.2.	Komplexes B2B Geschäftsmodell.....	37
2.4.3.	Vertrieb in der Medizintechnik.....	39
2.4.4.	Bedeutung von Marken in der Medizintechnik.....	39
2.4.5.	Produktmarken vs. Unternehmensmarken.....	40
2.4.6.	Branchenverbände Eucomed und AdvaMed.....	40
2.4.7.	Anspruchsgruppe Zahnärzte.....	41
2.4.8.	Weiterbildungsangebote Zahnärzte	41
2.4.9.	Anspruchsgruppe Zahntechniker	42
2.4.10.	Weiterbildungsangebote Zahntechniker.....	43
3.	Fallbeispiel: Zimmer Dental.....	44
3.1.	Zimmer Holdings	44
3.1.1.	Sparten der Zimmer Holdings	44
3.1.2.	Compliance	44
3.1.3.	Unternehmensgeschichte Zimmer	45
3.1.4.	Corporate Identity Zimmer	45
3.1.5.	Purpose, Mission and Guiding Principles / Values	46
3.1.6.	Branding Manual Zimmer Holdings.....	47
3.1.7.	Tagline Zimmer Holding.....	48
3.2.	Zimmer Dental	48
3.2.1.	Unternehmensgeschichte Zimmer Dental	49
3.3.	Zimmer Dental Produktportfolio	50
3.3.1.	Zahnimplantate.....	50
3.3.2.	Value-Produkte.....	51
3.3.3.	Prothetik	52
3.3.4.	Digitale Zahnmedizin CAD/CAM.....	53
3.3.5.	Biomaterial	54

3.4.	Zimmer Dental Weiterbildungsangebote	55
3.4.1.	Zimmer Implantology Days	56
3.4.2.	Zimmer Institute	56
3.5.	Auftritt Zimmer Dental	58
3.5.1.	IM ZIMMER Kampagne	58
3.5.2.	Zimmer Dental Style Guide	59
3.6.	Analysen	62
3.6.1.	Analyse Implantatmarkt	62
3.6.2.	Analyse Biomaterialmarkt	63
3.6.3.	Analyse Mitbewerber	65
3.6.4.	SWOT Analyse Zimmer Dental	69
3.6.5.	Produktportfolioanalyse	71
3.6.6.	Analyse Produktmarkenarchitektur	74
3.6.7.	Mitarbeiterbefragung	75
3.6.8.	Analyse Weiterbildungsangebot	76
3.6.9.	Positionierungs-/ Imageanalyse	77
3.6.10.	Analyse Bekanntheit Zimmer Konzern	81
3.6.11.	Analyse Bekanntheit Zimmer Dental	82
3.6.12.	Analyse IM ZIMMER Kampagne	84
3.6.13.	Analyse Corporate Design	87
4.	Schlussfolgerungen und Empfehlung	91
4.1.	Zimmer Dental im Commodity Markt	91
4.2.	Zimmer Dental im Markensteuerrad	91
4.3.	Markenkompetenz Zimmer Dental	93
4.4.	Markenarchitektur Zimmer Dental	93
5.	Zimmer kauft den Mitbewerber Biomet	97
5.1.	Konsolidierte Unternehmensmarke	98
C.	ANHANG	100
A	Quellenverzeichnis	100
A1	Literaturverzeichnis	102
B	Abkürzungsverzeichnis	102

Esch erklärt diese Theorie am Markensteuerrad, welche von Icon Added Value entwickelt wurde¹:

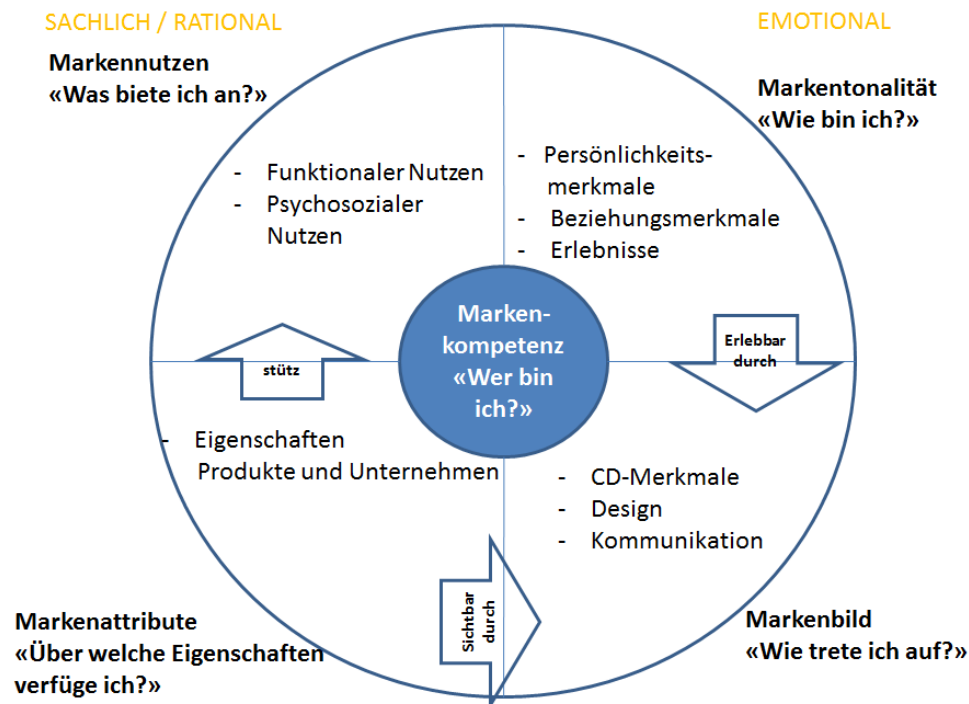


Abbildung 1: Markensteuerrad von Icon Added Value, modifiziert von Esch¹

Esch bezieht sich bei der Markenkompetenz auf die zentralen Charaktereigenschaften:

- Die Markenhistorie und die Zeitdauer der Marke im Markt
- Die geografische Herkunft der Marke
- Die Rolle der Marke im Markt z.B. Marktführer, Marktherausforderer, ...
- Zentrale Markenassets z.B. spezielle Produktionsverfahren, Forschungs- und Entwicklungs-Know-How, ...²

Eine Marke hilft den Anspruchsgruppen, sich im Markt zu orientieren. Sie spiegelt den Charakter eines Unternehmens, eines Produkts oder einer Dienstleistung.

¹ Esch, 2011, S. 102

² Esch, 2011, S. 103

seurprodukte gibt es diverse unabhängige Marken. Alleine die Sparte Haushalt bewirtschaftet elf Marken wie z.B. Ariel, Dash, Fairy, Febreze, Lenor, Meister Proper, ...



Abbildung 9: Die 50 erfolgreichsten P&G Marken¹

1.4.3. Endorsed Brands

Endorsed Brands sind unabhängig, werden aber von der Hauptmarke gestützt. „An endorsement by an established brand provides credibility and substance to the offering [...]“ bestätigen Aaker und Joachimsthaler und erklären dies am Beispiel Courtyard by Marriott: “The Marriott endorsement of Courtyard means that the Marriott organization affirms that Courtyard will deliver on its brand promise (which is very different from that of Marriott hotels).”² Und mit dem Slogan IT’S A NEW STAY® macht Marriott auf den Unterschied zwischen den Hotelketten aufmerksam. Der Schriftzug Marriott bleibt gleich, die Wiedererkennung ist möglich.



Abbildung 10: Courtyard Logo, Marriott Logo³

1.4.4. Subbrands

Mit der Subbrand Strategie hat ein Unternehmen die Möglichkeit, sich vom Mutterkonzern zu differenzieren und in anderen Bereichen tätig zu werden. Der Bekanntheitsgrad und die positiven Assoziationen der Hauptmarke werden für einen Subbrand genutzt. Die Gründe sind vielfältig: unterschiedliche Produktgruppen wie z.B. Premium- und

¹ http://www.pg.com/de_DE/produkte/index.shtml, Stand: 17.4.14

² Aaker u. Joachimsthaler, 2000, S. 12

³ www.marriott.de/courtyard/travel, Stand: 17.4.14

Esch stellt die Beziehungen innerhalb der Unternehmensidentität in folgender Grafik dar:

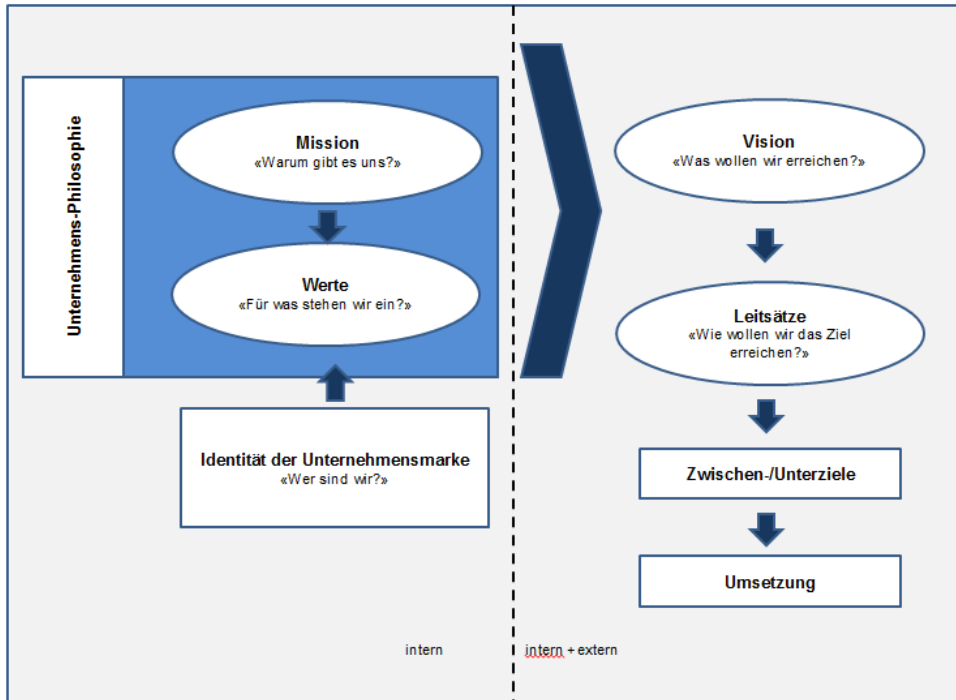


Abbildung 12: Beziehung zwischen Mission, Werten, Vision, Leitsätzen sowie Markenidentität in Anlehnung an Esch (2011)¹

Die Instrumente der Corporate Identity sind die Corporate Communication (CC), das Corporate Design (CD) und das Corporate Behavior (CB). Das Corporate Behaviour definiert, wie sich das Unternehmen gegenüber den unterschiedlichen Anspruchsgruppen verhält. Das Erscheinungsleitbild (CD) hält die visuelle Identität des Unternehmens fest. Das Corporate Design Manual definiert die Art und Weise, wie und wo die Markenelemente (Name, Slogan, Logo, Farbe, Schriftzug, ...) einzusetzen sind. Die Corporate Communication umfasst das „Wording“ also die Ausdrucksweise der gesamten Unternehmenskommunikation. Diese Instrumente sollen sowohl nach INNEN als auch nach AUSSEN ein einheitliches Bild vermitteln.

¹ Esch, 2011, S. 83

beeinflussen den Arzt, aber die Verantwortung liegt beim Arzt. Aus diesem Grund hat der Arzt in diesem Entscheidungsprozess traditionell eine Schlüsselfunktion. Die Stellung des Arztes ist jedoch im Umbruch (siehe Kapitel 2.4.1. Branche im Umbruch). Die beteiligten Anspruchsgruppen und Wechselwirkungen werden nachfolgend dargestellt:

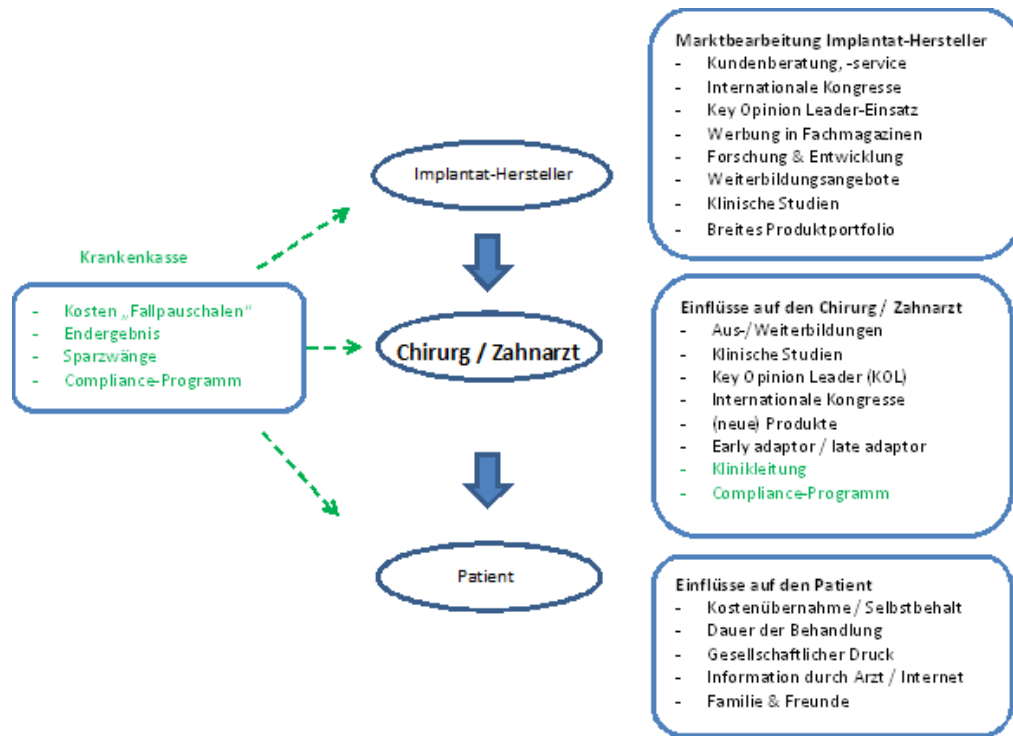


Abbildung 13: B2B Geschäftsmodell in der Medizintechnik in Anlehnung an Moss (2007)¹

In der dentalen Implantologie spielen Krankenkassen kaum eine Rolle.* Auch der Einfluss einer „Klinikleitung“ oder eines Compliance-Programms ist nicht gross, da Zahnärzte meist selbständige Unternehmer sind. Dafür ist der Patient ein wichtiger „Beeinflusser“, denn der Patient bezahlt die Produkte und die Behandlung meist aus eigener Tasche.

¹ Moss, 2007, S. 5

* Es gibt Länder, in denen die Krankenkasse die Kosten oder einen Teil der Kosten für Dentalimplantate rückerstatten z.B. Holland.

terthur, 2010 in Parsippany/New Jersey und 2012 wurde ein Zimmer Institute in Bogota/Kolumbien eröffnet.

Im Zimmer Institute haben Zahnmediziner die Möglichkeit, an technisch ausgereiften, anatomischen Modellen simulierte Patientenfälle zu behandeln und unterschiedliche Behandlungsmethoden auszuprobieren.

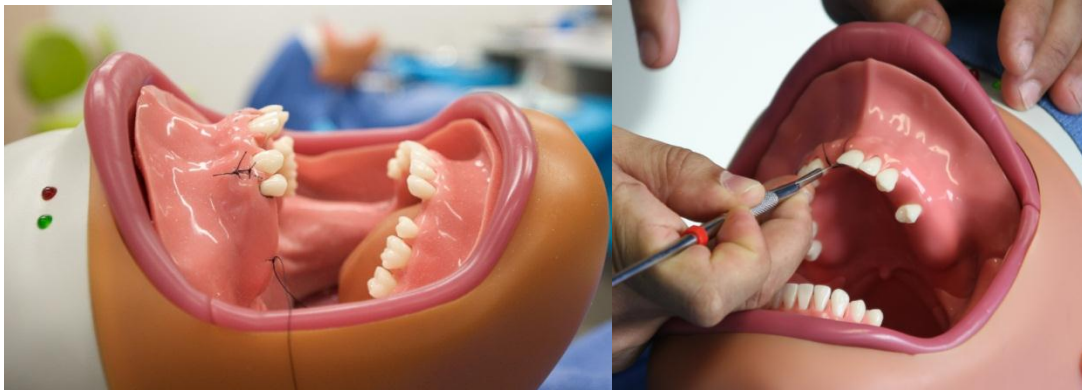


Abbildung 23: Simulated Patient im Zimmer Institute Winterthur, 2012¹

Das Zimmer Institute ist einzigartig. Kein Mitbewerber hat etwas Vergleichbares entwickelt. Die Rückmeldungen der Teilnehmer bestätigen die hervorragende Erfahrung, die sie im Simulationslabor gemacht haben. Das Zimmer Institut tritt mit folgendem Logo auf:



Abbildung 24: Zimmer Institute Logo²

Die Kosten der qualitativ hochwertigen Weiterbildungen im Zimmer Institute sind hoch. Die Zimmer Institute können nur überleben, wenn Zahnärzte resp. Patienten bereit sind, Premium-Produkte zu kaufen.

¹ Zimmer Dental Fotoarchiv

² Zimmer Holdings Branding Manual

3.6. Analysen

3.6.1. Analyse Implantatmarkt

Eine Erhebung der Millenium Research Group¹ besagt, dass der Zahnimplantat-Markt, trotz der momentanen schwierigen wirtschaftlichen Situation, über die nächsten Jahre beachtlich wächst. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich das Wachstum jedoch verlangsamt. Die Gründe für das prognostizierte Wachstum sind der steigende Bedarf an Zahnersatz durch die älter werdende Bevölkerung, das erhöhte Interesse an ästhetisch schönen Zähnen und der gesteigerte Bekanntheitsgrad der Behandlung. Momentan werden weltweit nur 1%² aller Vollprothesen mit einer Zahnimplantat-Lösung fixiert (siehe Kapitel 2.2.3. Substitutionsprodukte). Das Marktpotential ist riesig.

Die Wachstumsprognose für Dentalimplantate in den europäischen Hauptmärkten Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien, der Schweiz, Schweden, UK, 2011 – 2021:

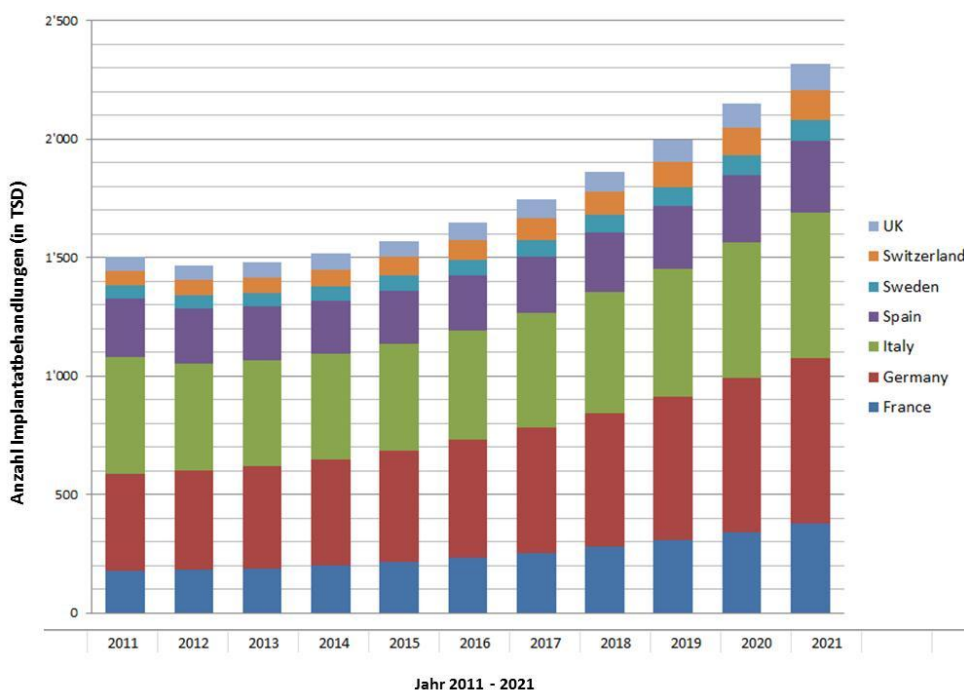


Abbildung 33: Anzahl Zahnimplantatbehandlungen, nach Land, Europa, 2011-2021¹

¹ European Market for Dental Implants 2013, Millenium Research Group, S. 68ff

² Nobel Biocare Annual Report 2013, The dental market, S. 14

Ein interessantes Resultat ergibt die Gegenüberstellung der beiden nachfolgenden Fragen.

Frage: Beeinflusst der Zimmer Konzern die Kaufentscheidung der Kunden?

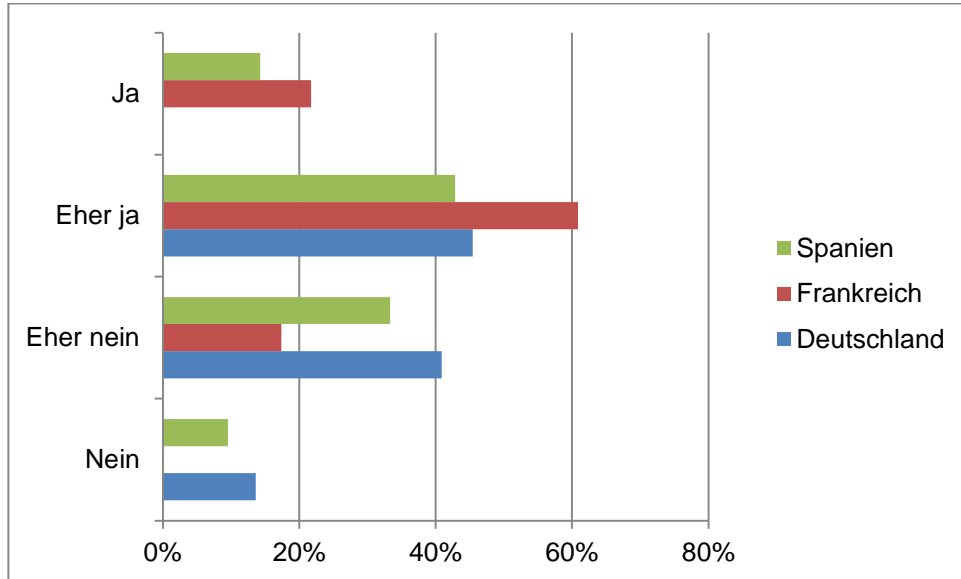


Abbildung 39: Rückmeldungen Mitarbeiterbefragung „Beeinflussung des Kaufverhaltens“¹

Frage: Warum kaufen Kunden bei Zimmer Dental? Konzern?

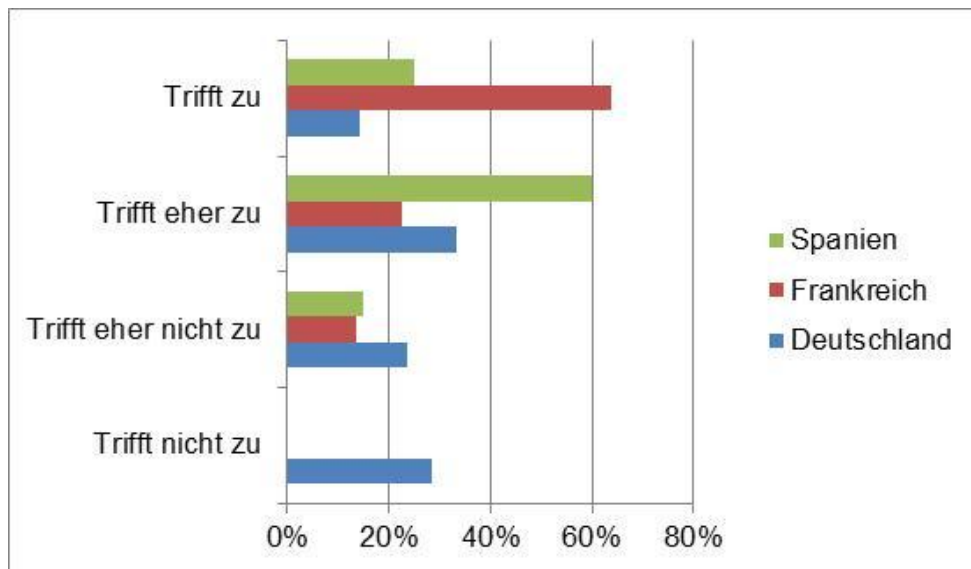


Abbildung 40: Rückmeldungen Mitarbeiterbefragung „Kaufkriterien“¹

¹ Mitarbeiterbefragung Zimmer Dental