

Reputation als Unternehmenswert

Arbeitspapier von Carina Ressel

2008

*Von des Lebens Gütern allen
Ist der Ruhm das höchste doch;
Wenn der Leib im Staub verfallen
Lebt der große Namen noch.*

Friedrich von Schiller

I. Inhaltsverzeichnis

II. Abbildungsverzeichnis	IV
III. Tabellenverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Reputation von Unternehmen	2
2.1. Der Begriff Reputation	2
2.2. Überblick über Messmethoden	2
2.2.1. Fortune Magazine: AMAC und GMAC	3
2.2.2. Manager Magazin: Gesamtreputation	4
2.2.3. Harris Interactive und Charles Fombrun: Reputation Quotient SM	4
2.2.4. Reputation Institute: Rep Trak TM	6
2.2.5. Manfred Schwaiger: Wissenschaftliches Messmodell	6
2.2.6. Zusammenfassende Übersicht	8
3. Einfluss von Reputation auf den Unternehmenswert	10
3.1. Der Begriff Unternehmenswert	10
3.2. Unternehmenswert, Reputation und Stakeholderloyalität	11
3.2.1. Einfluss der Reputation auf die Kapitalbeschaffung	12
3.2.2. Einfluss der Reputation auf die Mitarbeiter	13
3.2.3. Einfluss der Reputation auf den Kunden	14
3.2.4. Wirkungsweise der Reputation auf die Stakeholderloyalität	15
3.2.5. Reputation aus Sicht ressourcenökonomischer Ansätze	15
4. Reputationsmanagement	16
4.1. Comprehensive Reputation Management	17
4.2. Außenwahrnehmung und Realität	18
4.2.1. Analyse der eigenen Unternehmensreputation	19
4.2.2. Issue Management	20
4.3. Kommunikation und Interaktion	21
4.3.1. Kommunikationsstrategien	21
4.3.2. Corporate Responsibility	22
4.3.3. Employer Branding, Internal Marketing und Mitarbeiterkommunikation	22
5. Zusammenfassung und Fazit	24
IV. Literaturverzeichnis	V
V. Die Verfasserin	IX

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Magnetwirkung der Reputation	12
Abbildung 2: Reputationsmatrix.....	18
Abbildung 3: Klassifizierung von Problemen und Prioritätenzuordnung.....	20
Abbildung 4: Reputationskette.....	23

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der MIMIC-Analyse	7
Tabelle 2: Zusammenfassende Darstellung der Messmethoden der Reputation.....	9

1. Einleitung

In Anbetracht der zunehmenden Produkthomogenisierung ist der Wert der Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor immens.¹ Gleichzeitig ist der Ruf einer Unternehmung ein zerbrechliches Gut. Zahlreiche Beispiele zeigen, wie Vorfälle mit rufschädigender Wirkung den Wert von Unternehmen nach unten korrigieren können. Zu nennen sind hier die Brent-Spar-Affäre in 1995, die dem Ölkonzern Shell massiven Schaden zufügte² oder auch der Untergang des Tankers Exxon Valdez in 1989, der zu einem Reputationsverlust in Höhe von 5% des Unternehmenswertes von Exxon führte.³

Vor diesem Hintergrund wird die Reputation immer mehr zum Forschungsgebiet der Wirtschaftswissenschaften. Das Reputation Institute in New York unter der Leitung von Charles Fombrun bildet ein internationales Zentrum der Reputationsforschung. In Deutschland wird es durch Klaus Peter Wiedmann an der Universität Hannover vertreten. Zudem führend in der Reputationsforschung ist das European Centre for Reputation Studies (ECRS), dem auch das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Ludwig-Maximilians-Universität München angehört, das von Manfred Schwaiger geleitet wird.

In der Praxis ist aktives Reputationsmanagement in vielen Unternehmen noch nicht fest verankert, obwohl die Relevanz der Unternehmensreputation dem Management durchaus bewusst ist.⁴ Die vorliegende Arbeit setzt sich zum Ziel erstens einen Überblick über die Forschung in Bezug auf das Konstrukt „Reputation“ zu geben und Möglichkeiten der Operationalisierung aufzuzeigen. Zweitens soll der Zusammenhang der Unternehmensreputation mit der Loyalität der Stakeholder aufgezeigt und die daraus resultierende Verknüpfung zum finanziellen Wert einer Unternehmung dargelegt werden. Anschließend erfolgt die Darstellung geeigneter Methoden des strategischen Managements zur aktiven Reputationsbeeinflussung.

¹ Vgl. Fombrun, C.; Wiedmann, K.-P., „Reputation Quotient“ (RQ®), S.1

² Vgl. Shell, Brent Spar-The Story Timeline, [online im Internet], Abfrage vom 10.02.2008 und vgl. Kirchhoff, K. R., Best Practice, 2003, S.10

³ Vgl. Hüttl, M., Der gute Ruf, 2005, S.144

⁴ Vgl. Schürmann, P., Mehrwert, 2006, S.51ff

2. Reputation von Unternehmen

2.1. Der Begriff Reputation

Der Begriff Reputation findet Anwendung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, was die Bildung einer einheitlichen Definition erschwert.⁵ Somit existiert keine eindeutige, allgemein akzeptierte Definition für das Konstrukt Reputation.⁶ Oft finden sich Überlappungen in den Definitionen von Reputation und Image.⁷

SCHWALBACH definiert Reputation als das „von Außenstehenden wahrgenommene Ansehen“ eines Unternehmens. Als Voraussetzung für hohe Reputation betrachtet er Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Image dagegen versteht er als das „aus Sicht des Unternehmens angestrebte Ansehen“.⁸

FOMBRUN und SHANLEY sprechen Unternehmen eine *aktive Beeinflussung* der eigenen Reputation zu, indem sie Reputation als Ergebnis eines Wettbewerbsprozesses beschreiben, in dem Unternehmen versuchen, ihren *sozialen Status* zu maximieren.⁹ FOMBRUN statuiert, dass das Konstrukt Reputation für verschiedene Interessengruppen Unterschiedliches darstellt.¹⁰

SCHWAIGER definiert Reputation als einstellungsnah, bestehend aus kognitiven (Wissen und Annahmen über ein Unternehmen) und affektiven Komponenten.¹¹ Darauf aufbauend benennt SCHÜTZ die Summe der *denotativen, affektiven und kognitiven Werturteile eines Individuums* geprägt durch die *persönlichen Erfahrungen und die Handlungen und Kommunikation* des Unternehmens als Reputationsbild eines Individuums. Die Unternehmensreputation setzt sich aus diesen individuellen Reputationsbildern zusammen.¹² Die vorliegende Arbeit lehnt sich an diese Definition an, wobei zu beachten ist, dass zitierte Quellen jeweils unterschiedliche Definitionen zu Grunde legen.

2.2. Überblick über Messmethoden

Um den Einfluss von Reputation auf den Wert eines Unternehmens bestimmen zu können ist es wichtig, das abstrakte Konstrukt Reputation greifbar zu machen. Man muss die Reputation eines Unternehmens messen können, um ihre Auswirkungen klar zu bestimmen. Dies versuchen verschiedene Messmethoden weltweit.

⁵ Vgl. Eberl, M., Unternehmensreputation, 2006, S.9

⁶ Vgl. Gotsi, M.; Wilson, A. M., Corporate Reputation, 2001, S.24

⁷ Vgl. Gotsi, M.; Wilson, A. M., Corporate Reputation, 2001, S.24ff

⁸ Vgl. Schwalbach, J., Image, 2000, S. 285

⁹ Vgl. Fombrun, C.; Shanley, M., What's in a name?, 1990, S. 234

¹⁰ Vgl. Fombrun, C., Measurement, 2001, S. 23

¹¹ Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.49

¹² Vgl. Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S. 8

2.2.1. *Fortune Magazine: AMAC und GMAC*

Seit dem Jahre 1983 veröffentlicht das US-amerikanische Magazin „Fortune Magazine“ regelmäßig das Ranking „America’s Most Admired Companies“, kurz AMAC. Grundlage hierfür ist das Ranking „Fortune 1000“, das ebenfalls durch das Fortune Magazine erhoben wird. Es handelt sich um die 1.000 gewinnstärksten amerikanischen Unternehmen. Nach Branchen sortiert werden die jeweils 10 erfolgreichsten Unternehmen in die AMAC-Studie aufgenommen. Befragte sind brancheninterne Führungskräfte, Geschäftsführer und Analysten.¹³ Die ca. 8.000¹⁴ Befragten bewerten die Unternehmen nach den acht Faktoren („eight key attributes of reputation“¹⁵) *innovation, people management, use of corporate assets, social responsibility, quality of management, financial soundness, long-term investment, quality of products/services* auf einer 10-Punkte-Skala. Das Ergebnis der AMAC-Studie ist der Overall Reputation Score (ORS), das arithmetische Mittel der vergebenen Punktwerte für jedes Unternehmen.

Während das Magazin selbst das Ranking als maßgebliches Zeugnis für die Reputation eines Unternehmens¹³ bezeichnet, erfüllt es den Anspruch als Messinstrument für Unternehmensreputation nur bedingt.

Es findet sich keine Begriffsdefinition für Reputation, von der ausgehend die AMAC-Studie aufgebaut ist. Die acht Kriterien sind abstrakte Konstrukte und deshalb wenig geeignet, das ebenfalls abstrakte Konstrukt „Reputation“ greifbar zu machen. Alle Kriterien bieten einen großen Interpretationsspielraum für die Befragten. Des Weiteren ist fraglich, ob alle acht Kriterien gleich gewichtet werden können, so wie es durch die Verwendung des arithmetischen Mittels geschieht.¹⁶

FOMBRUN und SHANLEY kamen in einer empirischen Analyse zu dem Ergebnis, dass der Kriterienkatalog mit einer Wahrscheinlichkeit von 84% eindimensional ist.¹⁷ Außerdem sei die Studie von einem finanziellen Halo-Effekt überblendet, wodurch sie nicht mehr als alleiniges Messinstrument für Reputation gelten könne.¹⁸ Die Befragung von nur einer Stakeholder-Gruppe, der Geschäftsführung, ist problematisch, vor allem da es sich um eine Beurteilung der Konkurrenz handelt und andere wichtige Stakeholder nicht einfließen. SCHÜTZ führt an, dass

¹³ Vgl. Fortune Magazine, America’s Most Admired Companies 2007, [online im Internet], Abfrage vom 27.12.2007

¹⁴ Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S. 52

¹⁵ Vgl. Fortune Magazine; General Electric, [online im Internet], Abfrage vom 27.12.2007

¹⁶ Vgl. Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S. 10-11

¹⁷ Vgl. Fombrun, C.; Shanley, M., What’s in a name?, 1990, S. 245

¹⁸ Vgl. Fombrun, C.; Shanley, M., What’s in a name?, 1990, S. 252

die Geschäftsführung von Konkurrenzunternehmen in keiner literarischen Definition als reputationsbildende Gruppe genannt wird.¹⁹

Ebenfalls vom Fortune Magazine veröffentlicht wird die GMAC-Studie. Das Ranking der Globally Most Admired Companies erfolgt nach der gleichen Erhebungsmethodik wie die AMAC-Studie, hier werden allerdings international ansässige Unternehmen bewertet. Zusätzlich zu dem Kriterienkatalog der AMAC-Studie wird die *Globalness* der Unternehmen nach dem gleichen System gewertet.²⁰ Folglich treffen die genannten Kritikpunkte an der AMAC-Studie zu großen Teilen auch auf die GMAC-Studie zu.

2.2.2. *Manager Magazin: Gesamtreputation*

Das deutsche Managermagazin führt seit 1987²¹ eine Studie zur Gesamtreputation von Unternehmen durch. Bei der letzten Studie in 2006, der „Image 2006“, wurden 2.501 Manager zur Gesamtreputation der 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen befragt, welche sie auf einer Skala von 0 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut) bewerten konnten.²² Außerdem bewerten sie diejenigen enthaltenen Unternehmen der eigenen Branche nach den Kriterien *Managementqualität, Innovationskraft, Kommunikationsleistung, Umweltorientierung, Ertrags- und Finanzkraft, Kundenorientierung, Produktqualität, Preis-Leistungs-Verhältnis, Mitarbeiterorientierung, Internationalisierung, Attraktivität für Manager, Wachstumsdynamik, Unabhängigkeit*²³, wobei die Berechnung des Scorewertes nicht erklärt ist.

Seit 1993 veröffentlicht das Managermagazin zusätzlich finanzwirtschaftliche Kennzahlen der Unternehmen, die der Beurteilung der Auswirkung von Reputation auf den Unternehmenswert dienen sollen.²⁴

Insgesamt erscheint der Studienaufbau eine hohe Ähnlichkeit zu den Erhebungen des Fortune Magazine aufzuweisen, weshalb dieselben Kritikpunkte Anwendung finden.²⁵ Darüber hinaus ist die fehlende Angabe zur Berechnung anzuprangern.²⁶

2.2.3. *Harris Interactive und Charles Fombrun: Reputation QuotientSM*

Seit dem Jahre 1999 veröffentlicht das Wall Street Journal jährlich den von Charles Fombrun in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Harris Interactive entwickelten Reputation

¹⁹ Vgl. Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S. 12

²⁰ Vgl. Fortune Magazine, World's Most Admired, [online im Internet], Abfrage vom 27.12.2007

²¹ Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.54

²² Vgl. Manager Magazin, Entscheider entscheiden, [online im Internet], Abfrage vom 28.12.07

²³ Manager Magazin, Dem Kunden ein Königreich, [online im Internet], Abfrage vom 28.12.2007

²⁴ Vgl. Schwalbach, J., Image,2000, S. 286

²⁵ Vgl. Eberl, M., Unternehmensreputation, 2006, S. 14

²⁶ Vgl. Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S.16

QuotientSM (RQ), der von Harris Interactive erhoben wird.²⁷ FOMBRUN selbst nennt als Intention das Verständnis der Frage, warum ein Unternehmen eine hohe Reputation genießt.²⁸

Die Studie besteht aus zwei Phasen. In der Normierungsphase werden ca. 8.000 Personen in den USA telefonisch und online befragt, wobei die online Befragten zufällig aus einem bestehenden Harris Interactive Panel ausgewählt werden. Alle Befragten sollen die zwei Unternehmen mit der ihrer Meinung nach jeweils besten und schlechtesten Reputation nennen. Harris Interactive bildet daraus die Liste der „60 most visible companies“, indem Nennungen von Markennamen ihren Herstellerunternehmen zugeordnet und Tochterunternehmen den Mutterkonzernen subsumiert werden. In der Ratingphase werden ca. 22.500 zufällig ausgewählte Personen gebeten, ein oder zwei Unternehmen aus der Liste zu bewerten, die ihnen sehr oder etwas bekannt sind. Die Befragung erfolgt komplett online. Die Daten werden nach demographischen Merkmalen gewichtet um eine repräsentative Stichprobe der erwachsenen US-Bürger zu erhalten.²⁷

Die Befragten beurteilten die Unternehmen auf Basis von 20 Merkmalen, die den 6 Schlüsseldimensionen der Reputation (den „six pillars of reputation“²⁹) Emotional Appeal, Produkte und Services, Vision und Führung, Arbeitsplatzzufriedenheit, Soziale Verantwortung und Umweltbewusstsein, Financial Performance, zugeordnet sind.³⁰

Obwohl der RQ als erstes wissenschaftlich fundiertes Instrument³¹ zur Reputationsmessung gilt und bei der Messmethodik erstmals eine mehrdimensionale Vorstellung zugrunde gelegt wird³², ergeben sich Kritikpunkte vor allem im Bereich der Methodik. Das Konstrukt Reputation wird nicht aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitet. Darüber hinaus erschließt sich nicht, welchen Erklärungsbeitrag die Merkmale zum Reputationskonstrukt bieten.³³ FOMBRUN selbst gibt nicht näher definierte internationale Studien als Quellen an.³⁴ Eine Validierung der Merkmale, wie sie auch bei AMAC nicht erbracht werden konnte, ist nicht nachgewiesen.

Kritisch zu betrachten ist ebenso die Befragung, die zur Nominierung der Unternehmen führt. Die Erfordernis der spontanen Nennung entspricht nicht dem langfristig angelegten Konstrukt Reputation, sondern führt zur Nennung von momentan besonders präsenten Unternehmen. Außerdem ist die Verwendung des Konstrukts selbst nicht zur Befragung geeignet, da es, wie

²⁷ Vgl. Harris Interactive, Annual RQSM, [online im Internet], Abfrage vom 29.12.2007

²⁸ Vgl. Fombrun, C., Measurement, 2001, S. 23

²⁹ Fombrun, C., Measurement, 2001, S. 23

³⁰ Vgl. Harris Interactive, Annual RQSM, [online im Internet], Abfrage vom 29.12.2007

³¹ Vgl. Fombrun, C.; Gardberg, N.; Sever, J., The Reputation Quotient, 2000 zitiert nach Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S.13

³² Vgl. Eberl, M., Unternehmensreputation, 2006, S.13f

³³ Vgl. Eberl, M., Unternehmensreputation, 2006, S.13f

³⁴ Vgl. Fombrun, C., Measurement, 2001, S. 23

bereits erwähnt, wenig greifbar ist. Die Frage nach besonders guten bzw, besonders schlechten Reputationen sollte eigentlich auch in der zweiten Phase zu besonders guten bzw, besonders schlechten Ergebnissen führen. Das dies nicht der Fall ist³⁵, weist auf methodische Fehler hin.³⁶

2.2.4. Reputation Institute: Rep Trak™

Im Jahre 2006 hat das Reputation Institute, das von Charles Fombrun und Cees van Riel gegründet wurde, eine multinationale Studie zur Entwicklung der Reputation seit 1997 durchgeführt. Die Ergebnisse führten zur Entwicklung des Rep Trak™ Modells und zum Start der Global Rep Trak™ Pulse Study im März 2006, die auf Forbes.com veröffentlicht wird.³⁷

Ähnlich wie beim RQ werden 23 „key performance indicators“ auf 7 „core dimensions“ aufgeteilt, auf die die Stakeholder laut Forschungsergebnissen Wert legen (*Products & Services, Innovation, Workplace, Governance, Citizenship, Leadership, Performance*).³⁸

Das Rep Trak™ Modell scheint dem RQ im Aufbau sowie in der Erhebungsmethode³⁹ sehr ähnlich zu sein. Trotz im Vergleich längerer Erfahrungen durch den RQ und die ausführlichen Studien fehlen wissenschaftliche Belege für die 7 Kerndimensionen und die zugeordneten Items, es finden sich lediglich Hinweise auf die Verwendung statistischer Methoden. Der Itemkatalog ist nicht einsehbar. Als Berechnungsmethode wird die Mittelwertbildung genannt, deren Verwendung wie bereits in Kapitel 2.2.1 erklärt fraglich ist. Positiv hervorzuheben im Vergleich zum RQ ist, dass die Normierungsphase mit der Frage nach der Reputation wegfällt und stattdessen auf die umsatzstärksten Unternehmen zurückgegriffen wird. Allerdings können relevante Unternehmen auch hier u. U. nicht berücksichtigt werden. Die großflächig angelegten Studien weltweit mit Gewichtung nach demographischen Merkmalen und Eliminierung von länderspezifischen Rating-Verhaltensmerkmalen machen das Modell zu einem Instrument des internationalen Unternehmensvergleichs. Aufgrund der kommerziellen Verwendung stehen wie beim RQ wichtige Informationen über die Vorgehensweise nicht zur Verfügung.

2.2.5. Manfred Schwaiger: Wissenschaftliches Messmodell

Im Jahre 2004 veröffentlichte Manfred Schwaiger, Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität München ein wissenschaftliches Messmodell zur Messung von Unternehmensreputation und Identifikation von Reputationstreibern.

³⁵ Vgl. Harris Interactive, Annual RQSM, [online im Internet], Abfrage vom 29.12.2007

³⁶ Vgl. Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S.13

³⁷ Vgl. Reputation Institute, Rep Trak™, [online im Internet], Abfrage vom 29.12.07

³⁸ Vgl. Reputation Institute, Rep Trak™, [online im Internet], Abfrage vom 29.12.07

³⁹ Die ausführlichste Beschreibung der Vorgehensweise fand sich hier: Vgl. Forbes.com, Company Methodology, [online im Internet], Abfrage vom 29.12.2007

Das Modell wurde in einem mehrstufigen Verfahren entwickelt. Nach dem Zugrundelegen einer Begriffsdefinition von Reputation als zweiseitiges Konstrukt mit kognitiven und affektiven Komponenten (Kompetenz und Sympathie, siehe Kapitel 2.1) und der Bestimmung von unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen als Zielgruppen der Befragung wurden in ausführlichen Vorstudien 21 Merkmale zur Operationalisierung des Reputationskonstruktes herausgearbeitet. Anschließend wurden in Deutschland, Großbritannien und den USA jeweils 300 Testpersonen anhand dieser Merkmale und drei (USA) bzw. vier (D, GB) Testunternehmen befragt. Die Teilnehmereignung wurde durch zwei Eingangsfragen gesichert. Das Ergebnis waren 3.296 Unternehmensbewertungen, die für das weitere Vorgehen in Test- und Kontrastgruppe aufgeteilt wurden.⁴⁰

Die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse der 21 Merkmale ergab eine Bündelung auf vier Index Konstrukte, die mit „quality, performance, attractiveness, responsibility“ benannt wurden.⁴¹ Weiterhin wurde die Operationalisierung der zweiseitigen Definition von Reputation mit den Konstrukten „Sympathie“ und „Kompetenz“ mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktoranalyse bestätigt. Unter Verwendung eines MIMIC-Modells (Multiple Factor Multiple Cause) wurden anschließend die abhängigen Variablen Sympathie und Kompetenz auf die 4 Index Konstrukte als unabhängige Variablen regressiert (Tabelle 1).⁴²

Tabelle 1: Ergebnisse der MIMIC-Analyse

Unabhängige Variable	Standardisierte Regressionskoeffizienten	
	Abhängige Variablen	
	Sympathie	Kompetenz
Quality	0,257	0,622
Performance	-0,114	0,268
Responsibility	0,345	-0,114
Attractiveness	0,303	0,102
Adjustiertes R ²	0,512	0,712
Basis: Testgruppe, alle Koeffizienten sind höchst signifikant (p > 0,01)		

Quelle: In Anlehnung an: Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.66

Folglich dient das Model erstens der Erklärung des zuvor definierten Reputationskonstrukts. So trägt beispielsweise das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens zu dessen Sympathie bei, steht aber in keinem Zusammenhang mit der Kompetenz.⁴³ Zweitens wurden hier

⁴⁰ Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.57-59

⁴¹ Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.62

⁴² Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.63-65

⁴³ Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.66

Reputationstreiber (die 21 Items) identifiziert, die klare Managementansätze für Unternehmen geben können.^{44 45}

Schwaigers Vorgehensweise ist „transparent und wissenschaftlich nachvollziehbar“⁴⁶ und ist somit den anderen vorgestellten Messmethoden überlegen. Kritisch zu betrachten sind aber das Versäumnis, gezielt bestimmte Stakeholdergruppen zu befragen sowie das Problem der Übertragbarkeit auf die internationale Ebene, da die Gültigkeit der 21 Merkmale hier nicht nachgewiesen ist. Auch bei Schwaiger ist fraglich, ob einzelne Items nicht auch wie in anderen Modellen Konstrukte sind und deshalb noch weiter operationalisiert werden müssten.⁴⁷

2.2.6. Zusammenfassende Übersicht

Die beschriebenen Methoden zur Reputationsmessung lassen sich tabellarisch wie folgt darstellen. Im Vergleich werden Stärken und Schwächen der einzelnen Methoden deutlich. Offensichtlich erfolgt allmählich eine Entwicklung in Richtung der wissenschaftlichen Fundierung, wie an der RepTrack-Methode und dem Messmodell von Schwaiger, den beiden jüngeren Modellen, deutlich wird.

⁴⁴ Vgl. Schwaiger, M., Corporate Reputation, 2004, S.S.67

⁴⁵ Vgl. Eberl, M., Unternehmensreputation, 2006, S. 15

⁴⁶ Eberl, M., Unternehmensreputation, 2006, S.15

⁴⁷ Vgl.Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S. 19

Tabelle 2: Zusammenfassende Darstellung der Messmethoden der Reputation

Kriterium	Fortune Magazine: AMAC	Manager Magazin: Gesamtrepotation	Harris Interactive: RQ SM	Reputation Institute: Rep Track™	M. Schwager: Messmodell
Ziel	Veröffentlichung	Veröffentlichung	Veröffentlichung und Verkauf	Veröffentlichung und Verkauf	Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Modells
Auswahl teilnehmender Unternehmen	10 erfolgreichsten US-Unternehmen verschiedener Branchen auf Basis der Fortune 1000 Gewinn	100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen	8.000 Personen nennen zwei Unternehmen mit hoher und zwei mit schlechter Reputation → Top 60	Umsatzstärksten Unternehmen in ihrem Heimatland	Testunternehmen aus verschiedenen Branchen in USA, GB und D
Kriterium	Gewinn	Umsatz	Top of mind	Umsatz	Verschiedene Branchen
Stichprobe					
Größe	8.000	2.501	22.500	100	900 (300/Land)
Wer?	Brancheninterne Führungskräfte und Analysten	Manager	Zufällige Auswahl	Befragte kennen die Unternehmung	Befragte kennen die Unternehmung, selektiert durch zwei Eingangsfragen
Begriffsdefinition	keine	keine	keine	keine	Ja (siehe Kapitel 2.1)
Itemkatalog	8 Items	13 Items	20 Items → 6 Dimensionen	23 Items → 7 Dimensionen	21 Items → 4 Dimensionen → 2 abhängige Variablen aus Def.
Entwicklung	k.A.	k.A.	Nicht näher beschriebene Marktforschung von Harris Interactive und Forschung des Reputation Institute	Weiterentwicklung des RQ-Katalogs	Ermittlung von 21 Merkmalen durch ausführliche Vorstudien
Operationalisierung von „Reputation“	Items sind abstrakt wahrscheinlich eindimensional	Items sind abstrakt wahrscheinlich eindimensional (aufgrund der Ähnlichkeit zu AMAC)	Mehrdimensionale Auffassung von „Reputation“, Items sind jedoch auch Konstrukte	Mehrdimensionale Auffassung von „Reputation“, Items nicht bekannt	Identifizierung von Reputationsstreibern, die klare Managementansätze bieten
Validierung der Items	Keine	Keine	Keine	Nicht näher angegebene statistische Methoden	Validierung durch klare statistische Methoden
Skala	10-Pkt.-Skala	11-Pkt.-Skala	k.A.	0 bis 100	Ja oder nein
Ergebnisbildung	Arithmetischer Mittelwert	k.A.	k.A. zur Auswertung, Gewichtung der Daten nach demographischen Merkmalen	Mittelwert der Befragten, Gewichtung nach demographischen Merkmalen und Eliminierung von länderspezifischem Vorurteilen	Regressionsverfahren
wissenschaftliche Relevanz	nein	nein	Ja, durch Vorgehensweise und Anwendung in mehreren Ländern	Ja, durch verfeinerte Vorgehensweise in Vergleich zum RQ und die Anwendung in mehreren Ländern	Ja, es bieten sich kaum Ansätze zur Kritik an der Vorgehensweise

Quelle: eigene Darstellung⁴⁸

⁴⁸ Die enthaltenen Informationen wurden den bei den jeweiligen Methoden in 2.2.1. bis 2.2.5. aufgeführten Quellen entnommen

3. Einfluss von Reputation auf den Unternehmenswert

Der Wert eines Unternehmens kommt bei verschiedenen Anlässen zum Tragen. Vor allem ist hier eine Änderung in der Zusammensetzung der Eigentumsstruktur der Unternehmung zu nennen. Dies kann sowohl durch Verkauf, Fusionen, Erbschaft oder auch die Aufnahme von neuen Gesellschaftern der Fall sein. Des Weiteren kann der Unternehmenswert im Rahmen von Impairment-Tests zur Erstellung von Jahresabschlüssen nach IFRS oder US-GAAP ermittelt werden.⁴⁹ Auch Unternehmensratings zur Prüfung der Kreditwürdigkeit durch Banken oder zum internationalen Vergleich durch zertifizierte Agenturen bieten Anlass zur Betrachtung des Unternehmenswerts. Zudem kann eine erfolgsorientierte Entgeltstrategie eine Ermittlung der Veränderung des Unternehmenswerts im Zeitvergleich notwendig machen.

3.1. Der Begriff Unternehmenswert

Der Begriff Unternehmenswert ist in dieser Arbeit vor allem aus dem Shareholder-value-Ansatz heraus zu verstehen. In der aktuellen Betrachtungsweise des Unternehmenswertes wird davon ausgegangen, dass der jeweilige Wert eines Unternehmens vom subjektiven Nutzen, den es für ein Individuum erbringt, abhängt. Folgerichtig könnte die Bewertung aus der Summe der Werte der Vermögensgegenstände erfolgen, wenn man diese, wie international üblich, als „assets“ (Ressourcen auf denen der zukünftige Erfolg basiert) definiert. Da die Bewertung aller assets eines Unternehmens aber im Regelfall kaum möglich ist, muss auf das Gesamtbewertungsverfahren zurückgegriffen werden:⁵⁰ „Maßgeblich für den Wert des Unternehmens ist nicht die Summe der Einzelwerte der Vermögensgegenstände; maßgeblich ist vielmehr der **Wert der Einkommensquelle**.“⁵¹

Welchen Wert eine Einkommensquelle für ihren Eigentümer hat, hängt vor allem von den von ihm verfolgten Zielen ab. Neben monetären Zielen existieren nichtmonetäre Ziele, allerdings werden diese bei der Unternehmensbewertung in der Regel nicht berücksichtigt.⁵² Langfristig streben Unternehmen eine Gewinnmaximierung an.⁵³ Ausnahmen bilden hier die so genannten Non-profit-Organisationen. Der Wert gemessen an finanziellen Merkmalen lässt sich durch unterschiedliche Methoden ermitteln. Die angesprochenen zukunftserfolgsorientierten Bewertungsmethoden differenzieren sich vor allem über die verschiedenen Erfolgsgrößen, die

⁴⁹ Vgl. Drukarczyk, J.; Schüler, A., Unternehmensbewertung, 2007, S. 94

⁵⁰ Vgl. Schultze, W., Methoden, 2003, S.19

⁵¹ Wöhe, G., Einführung, 2005, S.635

⁵² Vgl. Schultze, W., Methoden, 2003, S.23

⁵³ Vgl. Wöhe, G., Einführung, 2005, S.3

auf ihren Barwert diskontiert werden. Die Diskontierung kann von Ausschüttungen, Gewinnen, Residualgewinnen oder Cashflows erfolgen.⁵⁴

Eine weitere Möglichkeit ist die Substanzbewertung. Hier wird der Wert des Nettovermögens (Vermögen minus Schulden) ermittelt. Sie ist eine reine Zeitpunkt Betrachtung.⁵⁵

Um den Wert eines Unternehmens im Vergleich zu anderen Marktakteuren zu bestimmen, eignen sich die Multiplikator-Verfahren. Es erfolgt der Vergleich von absoluten und relativen Unternehmenskennzahlen des zu bewertenden Unternehmens mit ähnlich aufgestellten Unternehmungen. Es handelt sich um vereinfachende Bewertungen, die auch von Externen durchgeführt werden können. Sie bilden zumeist die Grundlage für Unternehmensratings.⁵⁶ Beeinflusst wird die Vergleichbarkeit durch Unterschiede im Jahresabschluss aufgrund von Ansatz- und Bewertungswahlrechten nach HGB oder IFRS.

Neben dem auf finanziellen Aspekten beruhenden Unternehmenswert wird der eigentliche Marktwert eines Unternehmens auch durch den so genannten Goodwill, einen Markenwert der Unternehmung, bestimmt. Er ist die Differenz aus Marktpreis und Substanzwert. Der Wert einer Marke basiert auf der Loyalität zu dieser, ihrer Bekanntheit und den Einstellungen zu ihr.⁵⁷ Während der selbst geschaffene Goodwill nicht in der Bilanz eines Unternehmens erscheinen darf, so ist dies nach § 255 (4) HGB für den derivativen Firmenwert erlaubt. Die IFRS schreiben eine Bilanzierung sogar vor.⁵⁸

3.2. Unternehmenswert, Reputation und Stakeholderloyalität

Es bestehen Wechselbeziehungen zwischen Stakeholder- und Shareholderinteressen. Diese sind nicht notwendigerweise konkurrierend, sondern können sich genauso gegenseitig stärken. Die Stakeholder stellen die Basis für die Leistungsfähigkeit der Unternehmung dar. Gleichzeitig geht von ihnen ein Bedrohungspotenzial aus, da sie ihre Beiträge entziehen können. Je höher die Abhängigkeit von einem Stakeholder ist, desto größer ist das jeweilige Bedrohungspotenzial.⁵⁹ Die Pflege der Beziehungen zu den Stakeholdern und das Beachten ihrer Interessen fördert deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen und kann somit zum finanziellen Unternehmenserfolg beitragen sowie dessen Markenwert steigern. FOMBRUN und WIEDMANN vergleichen die Wirkung einer guten Reputation auf die Stakeholder mit der Wirkung eines Magneten.

⁵⁴ Vgl. Schultze, W., Methoden, 2003, S.73

⁵⁵ Vgl. Schultze, W., Methoden, 2003S. 150ff

⁵⁶ Vgl. Schultze, W., Methoden, 2003 , S. 156ff

⁵⁷ Vgl. Schneider, W., Marketing, 2006, S.224

⁵⁸ Vgl. Wöhe, G., Einführung, 2005, S.997

⁵⁹ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, 2007, S. 170

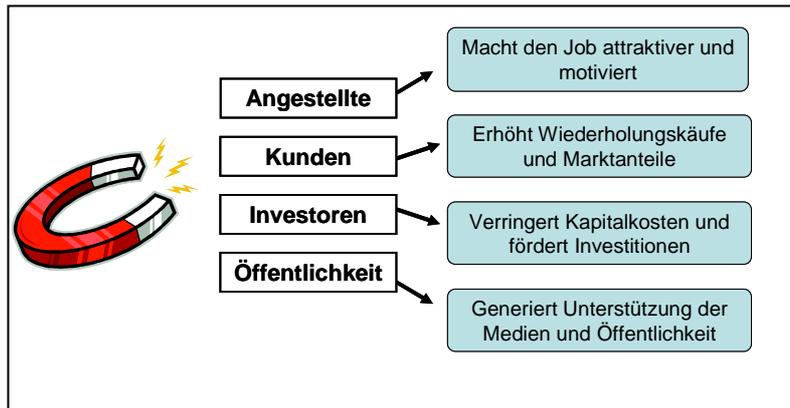


Abbildung 1: Magnetwirkung der Reputation

Quelle: In Anlehnung an: Fombrun, C.; Wiedmann, K.-P., „Reputation Quotient“ (RQ®), S.5

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss der Reputation auf die drei Stakeholdergruppen *Kapitalgeber, Mitarbeiter und Kunden*, welche in der Literatur als primäre, strategische Stakeholder genannt werden. Sie beeinflussen die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens unmittelbar.⁶⁰

3.2.1. Einfluss der Reputation auf die Kapitalbeschaffung

Damit ein Unternehmen seine Kernkompetenzen optimal anbringen kann, ist es grundlegend, dass es jederzeit über die notwendigen finanziellen Mittel verfügt.

Eigenkapital ist nicht nur die Voraussetzung für die Gründung einer Unternehmung, es dient auch der finanziellen Absicherung und ist ein Sicherheitsindikator für Gläubiger. Die Beschaffung von Eigenkapital erfolgt entweder durch Gewinnthesaurierung, Erhöhung der Eigenkapitaleinlagen oder durch die Aufnahme neuer Gesellschafter ins Unternehmen bzw. durch die Ausgabe von Aktien bei Börsengesellschaften.⁶¹ Im Jahre 2006 investierten in Deutschland 4,24 Mio Aktionäre.⁶² Während potenzielle neue Gesellschafter oder investierende Unternehmen in der Regel über detaillierte Unternehmensinformationen verfügen, sind diese Kleinaktionären oft nur beschränkt zugänglich. Folglich treffen diese beiden Gruppen ihre Investitionsentscheidungen mit unterschiedlicher Methodik. Großaktionäre und potenzielle Gesellschafter bedienen sich Methoden der Unternehmensbewertung (siehe oben) und der Investitionsrechnung. Der Mangel an Informationen und analytischer Kompetenz führt bei Privatanlegern zur Bildungen von vereinfachenden Entscheidungsregeln.⁶³ Eine Möglichkeit ist die Orientierung an der Reputation von Unternehmen.⁶⁴ Die Unternehmensreputation beeinflusst die Anlageentscheidung sowohl kognitiv, indem der Anleger sie mit

⁶⁰ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, 2007, S. 171f

⁶¹ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, 2007, S. 267ff

⁶² Deutsches Aktieninstitut e.v., Zahl der Aktionäre in Deutschland, [online im Internet], Abfrage vom 19.01.2007

⁶³ Vgl. Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S.47

⁶⁴ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, 2007, S.237

wirtschaftlichem Erfolg verknüpft, als auch affektiv durch die Beeinflussung der Emotionen des Anlegers dem Unternehmen gegenüber.⁶⁵ Hier kommen die Ideen des Behavioral Finance zum Tragen, die SCHÜTZ als „Ansätze zur Erklärung von Kursen und Wertpapierrenditen, welche unter Einbeziehung psychologischer Erkenntnisse die Entscheidungen begrenzt rationaler Finanzmarktakteure auf individueller Ebene analysieren und prognostizieren“⁶⁶ bezeichnet. FOMBRUN und SHANLEY sehen außerdem einen Einfluss der Zusammensetzung der bestehenden Investoren auf die Reputation der Unternehmung bei potenziellen Investoren. Je mehr institutionelle Investoren ein Unternehmen hat, desto attraktiver wird es angesehen.⁶⁷

Die Liquidität ist zwingend für den Fortbestand jeder Unternehmung. Die Absicherung erfolgt nicht nur über Eigenkapital sondern auch durch Fremdfinanzierung über den Abschluss von Kreditverträgen mit Kapitalgebern auf Basis der Finanzplanung. Banken beurteilen potenzielle Kreditnehmer nach internen Ratingsystemen sowie nach Unternehmensratings. Diese Ratings sichern die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens als Geschäftspartner und beziehen Kriterien wie „Corporate Governance“⁶⁸ mit ein. Diese werden ebenfalls mit einer hohen Reputation verknüpft (siehe auch Messmethoden).

3.2.2. Einfluss der Reputation auf die Mitarbeiter

In der heutigen Marktsituation des „War for Talent“ sind Unternehmen auf qualifiziertes Personal angewiesen. Talentierte Mitarbeiter stellen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar, tatsächlich sind sie aber nur begrenzt vorhanden. Zusätzlich sind die an die Arbeitgeber gestellten Anforderungen sowie die Wechselbereitschaft vor diesem Hintergrund gestiegen.⁶⁹ Besonders gefragt sind hoch qualifizierte Managementtalente, die den sich ständig ändernden Marktanforderungen gewachsen sind.⁷⁰ Durch die zunehmende Homogenisierung materieller Anreize werden immaterielle Anreize zu einem wichtigen Differenzierungskriterium zwischen Arbeitgebern, da sie dem Arbeitnehmer einen emotionalen Zusatznutzen bieten.⁷¹ Laut einer McKinsey Umfrage legen 17% der befragten Manager Wert auf die Reputation des potenziellen zukünftigen Arbeitgebers, 21% sehen eine starke Performanz des Unternehmens als entscheidungsrelevant an.⁷² Auch eine Umfrage der BBDO Consulting innerhalb der Zielgruppe qualifizierter junger Fachkräfte hat den guten Ruf des Arbeitgebers als einen der

⁶⁵ Vgl. Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S.49

⁶⁶ Schütz, T., Relevanz von Unternehmensreputation, 2005, S.27

⁶⁷ Vgl. Fombrun, C.; Shanley, M., What's in a name?, 1990, S. 239

⁶⁸ Fitch Rating GmbH, Kriterien, [online im Internet], Abfrage vom 12.01.2008

⁶⁹ Vgl. Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B., The War for Talent, 2001, S.6

⁷⁰ Vgl. Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B., The War for Talent, 2001, S. 4

⁷¹ Vgl. Scholz, C., Personalmanagement, 2000, S.417

⁷² Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B., The War for Talent, 2001, S. 45

weichen Faktoren für die Arbeitsplatzentscheidung zum Ergebnis.⁷³ Die zunehmende Wichtigkeit der Arbeitgeberreputation zeigt sich auch im Aufkommen von Arbeitgeberrankings wie „The 100 best companies to work for“⁷⁴ des Fortune Magazine. Die Arbeitgeberreputation wird nicht nur an der gesamten Unternehmensreputation, Produkt- oder Branchenreputation festgemacht, sondern hängt auch von Indikatoren wie Entgelt, Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsumfeld ab.⁷⁵

Mitarbeiter nehmen in Bezug auf die Unternehmensreputation eine ambivalente Position ein. Sie dient nicht nur als Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl sondern wird auch durch die bestehenden Mitarbeiter beeinflusst. Das Verhalten der Mitarbeiter und vor allem des Managements wird von der Öffentlichkeit zur Beurteilung des Unternehmens herangezogen.⁷⁶ Außerdem erarbeitet HELM, dass die Arbeitgeberreputation für die Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter von Bedeutung ist und Stolz vermittelt.⁷⁷ Dies wirkt sich auf die Arbeitseinstellung und Motivation und somit auf den Unternehmenserfolg aus. Außerdem können durch Mitarbeiterbindung die Fluktuations- und Monitoringkosten gesenkt werden.

3.2.3. Einfluss der Reputation auf den Kunden

Ob ein Kunde sich für ein Produkt entscheidet, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So „können wir uns nur einen Begriff von den vielen Kräften machen, die auf das Käuferverhalten einwirken. Die Kaufentscheidung ist das Ergebnis komplexer Wechselwirkungen zwischen kulturellen, sozialen, persönlichen und psychologischen Faktoren.“⁷⁸ Die Determinanten des Konsumentenverhaltens setzen sich aus internen und externen Faktoren zusammen.⁷⁹ Beides wird von der Reputation eines Unternehmens beeinflusst, die der Konsument gedanklich auf die Produkte oder Dienstleistungen überträgt.

Bei den internen Faktoren ist vor allem die Einstellung des Käufers zu nennen. Sie bezeichnet die kognitive Beurteilung eines Gegenstandes.⁸⁰ So wird Reputation als Signal für positive Produktqualität interpretiert.⁸¹ Die Verhaltensrelevanz von Einstellungen gilt als wissenschaftlich erwiesen.⁸² Vor allem bei limitierten Kaufentscheidungen reduziert der Käufer den Entscheidungsaufwand oft durch die Anwendung von Heuristiken⁸³. Dabei kann er auf die

⁷³ Vgl. Schulze, R.; Gürntke, K.; Inglsperger, A., Employer Branding, 2005, S. 93

⁷⁴ Vgl. Fortune Magazine, Best companies, [online im Internet], Abfrage vom 10.01.2008

⁷⁵ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, 2007, S. 244

⁷⁶ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, 2007, S. 241

⁷⁷ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, 2007, S. 245

⁷⁸ Kotler, P.; Bliemel, F., Marketing, 2001, S. 349

⁷⁹ Vgl. Schneider, W., Marketing, 2006, S. 42f

⁸⁰ Vgl. Schneider, W., Marketing, 2006, S. 43

⁸¹ Vgl. Schwalbach, J.; Reputation, 2004

⁸² Vgl. Eberl, M., Unternehmensreputation, 2006, S. 38

⁸³ Vgl. Schneider, W., Marketing, 2006, S. 29

Reputation eines Hersteller oder Produktes zurückgreifen. Weiterhin besagt die Risikotheorie von Bauer, dass der Verbraucher grundsätzlich nach Strategien sucht, sein Kaufrisiko einzudämmen. Hierzu zählt auch der Kauf von bekannten (hoch angesehenen) Produkten.⁸⁴

Zu den externen Faktoren der Kaufentscheidungen zählen soziale Determinanten und situative Faktoren.⁸⁵ Besonders hervorzuheben ist die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen oder Umfeldern. Hier kann die Verwendung eines Produktes mit einer bestimmten Reputation sozial erwünscht sein.

In der Maslowschen Bedürfnishierarchie⁸⁶ kommt die Reputation der verwendeten Produkte auf mehreren Ebenen zum Tragen. Zum einen kann die Verwendung eines bestimmten Produktes zu Anerkennung und Status führen, zum anderen kann sie zur Selbstverwirklichung beitragen. Aber auch die Erfüllung grundlegenderer Bedürfnisse wie Sicherheit, kann durch eine hohe Unternehmensreputation suggeriert werden. Z.B. erfolgt der Abschluss einer Lebensversicherung in der Regel bei einem renommierten Unternehmen.

3.2.4. Wirkungsweise der Reputation auf die Stakeholderloyalität

HELM stellt für die Stakeholdergruppen Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden ein Wirkungsschema in Form von jeweils drei Hypothesen auf. Diese bestätigten sich in der empirischen Hypothesenprüfung.⁸⁷

- Je positiver der Ruf der Unternehmung in der Wahrnehmung des Stakeholders ist, desto positiver sind seine eigenen Erfahrungen mit der Unternehmung.
- Je positiver die eigenen Erfahrungen mit der Unternehmung sind, desto loyaler ist er.
- Je positiver der Ruf der Unternehmung in der Wahrnehmung des Stakeholders ist, desto loyaler ist er.

3.2.5. Reputation aus Sicht ressourcenökonomischer Ansätze

Der Ressource Based View (RBV) versteht Ressourcen als Ursache für Wettbewerbsvorteile. Es wird von einer asymmetrischen Ressourcenausstattung der Unternehmen ausgegangen, die aufgrund unvollkommener Faktormärkte besteht. Bestimmte Ressourcen sind nicht oder nur unter unverhältnismäßig hohen Transaktionskosten handelbar, sodass eine heterogene Ressourcenausstattung entsteht, auf deren Basis sich strategische Managementvorteile bilden

⁸⁴ Vgl. Schneider, W., Marketing, 2006, S.39

⁸⁵ Vgl. Schneider, W., Marketing, 2006, S.42f

⁸⁶ Vgl. Kotler, P.; Bliemel, F., Marketing, 2001, S.344

⁸⁷ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S. 342

können. Strategisch relevante Ressourcen sind nicht imitierbar, unternehmensspezifisch, nicht substituierbar und generieren einen Kundennutzen.⁸⁸ Laut HALL ist Reputation einer dieser intangible assets, da sie nicht handelbar ist.⁸⁹ Sie ist eine der Ressourcen, die den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten,⁹⁰ und stellt einen Wettbewerbsvorteil dar⁹¹.

Das VRIO-Schema dient der Analyse von Unternehmenskernkompetenzen. Sie müssen einen strategischen Wert (value) haben, knapp und einzigartig (rare), nicht kopierbar (not imitable) und organisationspezifisch (organizational specificity) sein.⁹² HELM weist der Reputation alle diese Merkmale zu. Sie besitzt ganz klar wertstiftenden Charakter (siehe auch 3.2.1 bis 3.2.4) und ist knapp, da nicht jedes Unternehmen eine hohe Reputation besitzt. Die schwere Imitierbarkeit folgt aus dem langjährigen Reputationsbildungsprozess, die Unternehmensspezifität aus der fehlenden Übertragbarkeit auf andere Unternehmungen.⁹³

Da jedes Unternehmen seine Reputation individuell aufbauen muss, liegen zu jedem Zeitpunkt unterschiedliche Entwicklungsgrade innerhalb einer Branche vor. Das Unternehmen mit der höchsten Reputation hat einen Kostenvorteil, da es weniger in deren Aufbau investieren muss und kann diesen an den Kunden weitergeben oder weitere andere Investitionen tätigen. So kann sowohl das hohe Investitionsvolumen als auch die bestehende Kundenbindung eine Markteintrittsbarriere für Wettbewerber darstellen.⁹⁴

4. Reputationsmanagement

Der Beitrag der Reputation zum Unternehmenserfolg und somit zur Steigerung des Unternehmenswertes rechtfertigt den Einbezug in das strategische Management. Ziel des Reputationsmanagements ist die Schaffung einer als optimal eingeschätzten Reputation bei allen Stakeholdern. Hierbei müssen alle Aktivitäten glaubwürdig und transparent erscheinen.⁹⁵

Obwohl einige Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation, wie z.B. die Branchenzugehörigkeit,⁹⁶ außerhalb des Managementeinflussbereichs liegen, sind Unternehmen eingeschränkt zu Reputationsmanagement fähig.⁹⁷ Dazu ist es notwendig Strategien zu entwickeln, die sowohl das Reputationsbild nach innen als auch nach außen hin beeinflussen und vereinheitlichen.

⁸⁸ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A., Strategisches Management, 2001, S. 258f

⁸⁹ Vgl. Hall, R., Strategic Analysis, 1992, S. 138

⁹⁰ Vgl. Hall, R., Strategic Analysis, 1992, S. 135

⁹¹ Vgl. Fombrun, C.; Shanley, M., What's in a name?, 1990, S.235

⁹² Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A., Strategisches Management, 2001, S. 263f

⁹³ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S. 117ff

⁹⁴ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S. 124

⁹⁵ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S. 351

⁹⁶ Vgl. Schwalbach, J., Image,2000, S. 289

⁹⁷ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S. 350

„**Reputationsmanagement** ist die Vermittlung und Beeinflussung von Nutzen und Werten hinsichtlich der Innen- und Außenwirkung eines Unternehmens gegenüber allen Stakeholdern.“⁹⁸

Die Aufgaben des Reputationsmanagements gliedern sich folglich in fünf Bereiche, die HELM in Anlehnung an FOMBRUN/RINDOVA erläutert. Das **Listening** ist die Analyse der Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder an das Unternehmen. Hier kann erkannt werden, welche Verhaltensweisen des Unternehmens als positiv erachtet werden. Das Listening ist während des gesamten Managementprozesses durchzuführen. Das **Being** ist das Festlegen von Unternehmensstandpunkten gegenüber den Stakeholdern. Es umfasst das Priorisieren von Stakeholdern sowie die Prüfung von Unternehmensgrundsätzen und –zielen. Das anschließende Erstellen von Maßnahmenplänen bezeichnet der Begriff des **Anticipating**. Die Umsetzung fällt unter das **Doing**. Dieser Gesamtprozess wird begleitet von kommunikativen Maßnahmen, dem **Communicating**. Hier wird den Stakeholdern signalisiert, inwieweit das Unternehmen bereit ist auf deren Bedürfnisse einzugehen. Zusätzlich ist ein umfassendes Reputationscontrolling notwendig.⁹⁹

4.1. Comprehensive Reputation Management

Ein möglicher strategischer Ansatz ist das Comprehensive Reputation Management, das DOORLEY wie folgt definiert: „A long-term strategy for measuring, monitoring, and managing an organization’s reputation as an asset. Comprehensive Reputation Management is to reputation what risk management is to other assets“¹⁰⁰. Es besteht aus sechs Hauptkomponenten und ist ähnlich des Managementkreislaufs aufgebaut:¹⁰¹

Customized Reputation Template: Individuelle Vorlage, welche Kriterien für die Unternehmensreputation herangezogen werden. Eine gute Orientierung bieten neben den Unternehmensgrundsätzen die in den Messkonzepten verwendeten Items.

Reputation audits of internal and external constituencies: Analyse der Sichtweise der Unternehmensreputation durch interne und externe Stakeholder und Abgleich mit der gewünschten Sichtweise (Reputationscontrolling).

Reputational Capital Goals: Operationale Ziele innerhalb der Branche festlegen, z.B. in das obere Viertel der Fortune 500 gelangen.

⁹⁸ Hüttl, M., Der gute Ruf, 2005, S. 130

⁹⁹ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S. 354 ff

¹⁰⁰ Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.8

¹⁰¹ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.9ff

An Accountability Formula: Es müssen Verantwortlichkeiten für die einzelnen, im Template festgelegten Kriterien, definiert werden, um Erfolge und Misserfolge zuordnen zu können.

A Reputation Management Plan: Aufstellung der Reputationskriterien, Ergebnisse der Audits, Feststellung von Verbesserungspotenzialen, Möglichkeiten und Zielen, sowie strategischen Plänen für einzelne Unternehmenseinheiten.

Jährliche Audits zur Überprüfung (Reputationscontrolling)

4.2. Außenwahrnehmung und Realität

Wie bereits erwähnt ist das Ziel des Reputationsmanagements eine als optimal eingeschätzte Reputation bei allen Stakeholdern. Dies ist dann der Fall, wenn sowohl Leistung als auch Reputation eines Unternehmens übereinstimmen, wie die Reputationsmatrix des Reputation Institute verdeutlicht.¹⁰²

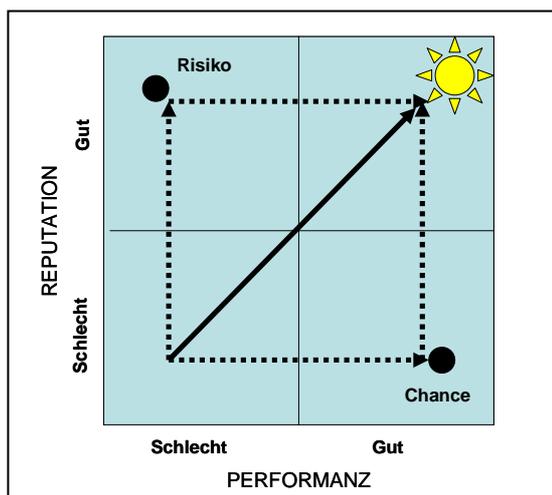


Abbildung 2: Reputationsmatrix

Quelle: In Anlehnung an: Hüttl, M., Der gute Ruf, 2005

Besitzt ein Unternehmen eine hohe Reputation, erbringt aber nur eine geringe wirtschaftliche Performanz, so stellt dies ein Risiko für die Unternehmung dar. Risikomanagementmaßnahmen sind notwendig, um durch eine Verbesserung der Performanz auch langfristig den guten Ruf zu wahren. Anders gestaltet es sich, wenn der Ruf einer Unternehmung schlechter ist als deren Performanz. Hier kann eine gezielte Kommunikationsstrategie zur Besserung der Reputation beitragen. Hier sieht sich das Unternehmen weniger einem Risiko als einer Chance gegenüber.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Hüttl, M., Der gute Ruf, 2005, S. 132

¹⁰³ Vgl. Hüttl, M., Der gute Ruf, 2005, S. 132

4.2.1. Analyse der eigenen Unternehmensreputation

Basis des Reputationsmanagements muss immer die Analyse des Status Quo sein. Im Jahre 1997 werteten MILES und DAVIES das Reputationsmanagement in vierzehn europäischen und amerikanischen Unternehmen aus.¹⁰⁴ Auf die Frage nach den angewendeten Methoden zur Reputationsanalyse, gaben die Unternehmen nur ungern genaue Aussagen. Viele befanden die Reputation als zu wenig greifbar um sie zu messen. Die meisten nutzten Messungen der Medienpräsenz als Indikator für die eigene Reputation.¹⁰⁵ Wie erläutert geht Reputationsmanagement aber über Public Relations hinaus.

Zur Messung der Reputation in der Praxis eignen sich herkömmliche Methoden des strategischen Managements. Basis hierfür ist die Aufstellung eines Kriterienkataloges mit relevanten Faktoren für die Unternehmensreputation. Hier kann eine Orientierung an den Kriterienkatalogen der vorgestellten Messmethoden erfolgen, die durch unternehmensspezifische Faktoren ergänzt werden sollen.¹⁰⁶

Der aufgestellte Kriterienkatalog dient zunächst dem Abgleich der Stakeholderwahrnehmung mit der vom Unternehmen gewünschten Wahrnehmung, der sogenannten **Gap-Analyse** (siehe auch Reputationsmatrix). Die Konsistenz oder Inkonsistenz der Wahrnehmungen kann Ansatzpunkte für das Reputationsmanagement aufzeigen.¹⁰⁷ Ein Nachteil der Gap-Analyse ist die Nicht-Betrachtung des Wettbewerbs.¹⁰⁸ Deshalb ist eine Ergänzung durch weitere Analysen dringend notwendig. Aussagen zur Positionierung im Wettbewerb können mit Hilfe von **Benchmarking** getroffen werden.¹⁰⁹ Dies gilt sowohl in Bezug auf den Kriterienkatalog als auch im Bezug auf Managementaktivitäten.¹¹⁰ Eine Zusammenführung und Weiterentwicklung der beiden Methoden bietet die **Balanced Scorecard**. KOTLER und BLIEMEL nennen die Stakeholder-Scorecard, welche die Einschätzung des Unternehmens durch unterschiedliche Anspruchsgruppen berücksichtigt.¹¹¹ Dies kann eine Scorecard auf Basis des Katalogs der Reputationskriterien sein, um die Reputation anhand eines festgelegten Zielkorridors zu messen. HELM schlägt vor, zusätzlich Abweichungen innerhalb der Stakeholdergruppen zu analysieren, was die vorgestellten Methoden aufgrund von Mittelwertbildung nicht leisten können.¹¹²

¹⁰⁴ Vgl. Davies, G., Chun, R.; Vinhas da Silva, R.; u.a., Corporate Reputation, 2003, S.45

¹⁰⁵ Vgl. Davies, G., Chun, R.; Vinhas da Silva, R.; u.a., Corporate Reputation, 2003, S.50

¹⁰⁶ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.10

¹⁰⁷ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S.358

¹⁰⁸ Vgl. Davies, G., Chun, R.; Vinhas da Silva, R.; u.a., Corporate Reputation, 2003, S.5

¹⁰⁹ Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S.360.

¹¹⁰ Vgl. Hüttl, M., Der gute Ruf, 2005, S.89f

¹¹¹ Vgl. Kotler, P.; Bliemel, Friedhelm, Marketing, 2001, S. 1284

¹¹² Vgl. Helm, S., Unternehmensreputation, S.361

4.2.2. Issue Management

Um Reputation richtig managen zu können, ist es wichtig potenziell reputationsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen. Issue Management ist die professionelle Betrachtung des Unternehmensumfelds mit der Beurteilung von Trends und Risiken.¹¹³

Der Identifizierung eines Problems folgt dessen Klassifizierung. Wie signifikant ist das Problem und welche Ressourcen werden gebraucht um es zu managen? Die Signifikanz wird anhand der Faktoren **Wahrscheinlichkeit des Auftretens** und **Grad der potenziellen Schädigung** festgestellt. Somit kann jedes Risiko in die untenstehende Matrix eingeordnet werden. Unterschiedliche Szenarios einer Bedrohung können zu unterschiedlichen Einträgen führen.¹¹⁴

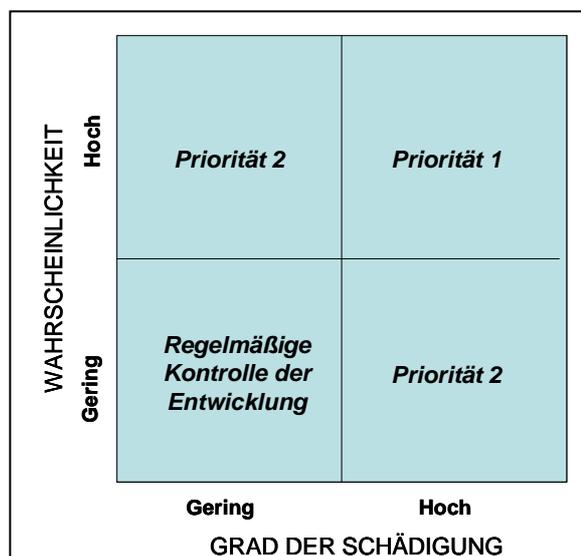


Abbildung 3: Klassifizierung von Problemen und Prioritätenzuordnung

Quelle: In Anlehnung an: Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.304

Prioritäten bei der Verteilung von Ressourcen und Managementkapazitäten können anhand dieser Matrix gesetzt werden. Je höher die Auftretenswahrscheinlichkeit und je größer der Grad der potenziellen Schädigung, desto höher die Priorität.¹¹⁵

Ein Management Plan für ein Bedrohungspotenzial umfasst sowohl die Analyse des Problems als auch die Planung der Maßnahmen, welche zur Abwendung der Bedrohung notwendig

¹¹³ Vgl. Schürmann, P., Mehrwert, 2006, S.51

¹¹⁴ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.303

¹¹⁵ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.304

sind.¹¹⁶ Jeder Plan sollte sowohl Managementziele, Managementstrategien als auch Taktiken enthalten.¹¹⁷

Managementziele beschreiben die Unternehmenssituation im Falle der erfolgreichen Problemlösung. Managementstrategien beschreiben, wie die Managementziele erreicht werden sollen und sind somit das gleich bleibende Rahmenkonzept für die situationspezifischen Taktiken.¹¹⁸

4.3. Kommunikation und Interaktion

Hauptbestandteil des Reputationsmanagements ist nicht nur das strategische Management der Reputation sondern auch die Kommunikation eben dieser Aktivitäten. Die Kommunikation hat die positive Außenwirkung und die Verbreitung von Ideen, auf die die Unternehmensstrategie aufbaut, zum Ziel.¹¹⁹ In der sich verändernden Informationslandschaft Internet mit Blogs, Verbraucherwebsites usw. wird die aktive Beeinflussung von Meinungen immer wichtiger.¹²⁰

4.3.1. Kommunikationsstrategien

Der Kommunikationsplan ist ähnlich des Managementplans aufgebaut. Die Kommunikationsstrategien werden von den Kommunikationszielen abgeleitet und durch Kommunikationstaktiken operationalisiert. Die Kommunikation nimmt somit eine unterstützende Funktion der Managementziele ein.¹²¹

Die Adressaten der Kommunikation lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien untergliedern. Zunächst unterscheidet man zwischen **internen und externen Adressaten**. Interne Adressaten sind die Mitarbeiter und das Management. Externe Adressaten sind Teilhaber, Konkurrenten, Kunden, Lobbyisten, Kapitalgeber usw. Weiterhin ist eine Unterscheidung in **endgültige und beeinflussende Adressaten** üblich. Endgültige Adressaten sind diejenigen, die man erreichen möchte und die direkt zum Unternehmenserfolg beitragen. Beeinflussende Adressaten sind nicht als endgültiger Empfänger bestimmt, durch sie erreicht eine Nachricht aber den endgültigen Empfänger. Eine Adressatengruppe kann situationsbedingt endgültig oder beeinflussend sein.¹²²

Die kommunizierten Nachrichten sind die Meinungen und Ansichten, die der Empfänger verinnerlichen soll und Aussagen, die zu dieser Verinnerlichung führen. Eine Unternehmung

¹¹⁶ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.305

¹¹⁷ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.311

¹¹⁸ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.311

¹¹⁹ Schmidt, M., Reputationsmanagement, 2005, S.11

¹²⁰ Vgl. Schürmann, P., Mehrwert, 2006, S.51ff

¹²¹ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.315

¹²² Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.316

sollte drei Kernnachrichten für sich definieren und diese in jeglicher Situation kommunizieren.¹²³

4.3.2. *Corporate Responsibility*

Die Wirtschaftstheorie geht von der Gewinnmaximierung als einziger Verantwortung des Unternehmens aus. Diese Konzentration auf den Shareholdervalue hat sich längst in eine Anerkennung verschiedenster Stakeholderinteressen und Verantwortlichkeiten gewandelt. Gesellschaftliche Verantwortung, die über das gesetzliche Maß hinausgeht, bezeichnet man mit dem Begriff **Corporate Responsibility** oder auch **Corporate Citizenship**. Da die Macht der Regierungen zunehmend abnimmt, sind Unternehmen oft die am besten geeigneten Einflussnehmer auf soziale Herausforderungen.¹²⁴ Diese gesellschaftliche Verantwortung wird sowohl aus ethisch-moralischen Gründen als auch aus wirtschaftlichen Interessen wahrgenommen.¹²⁵ So schafft die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung eine erhöhte Reputation bzw. schützt vor Rufschädigung. Der Abgleich zwischen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen ist die Basis von den Nachhaltigkeitskonzepten des **Sustainable Development** und wird als „magisches Dreieck“ bezeichnet.¹²⁶

Basis des Erfolgs von Corporate Citizenship ist eine konzeptionelle Klarheit, um ein nachhaltiges Profil zu entwickeln. Hierzu ist eine professionelle Planung und Steuerung notwendig. Dabei sollten nicht nur Nachahmerrollen eingenommen werden, sondern eigene Ideen umgesetzt werden. Dies umfasst auch den Geschäftsbericht bzw. den Nachhaltigkeitsbericht. Das Erstellen guter Berichte regt zum Einen wichtige Denkprozesse im Unternehmen an, zum Anderen steigert es die Attraktivität gegenüber den Stakeholdern fördert die Aufnahme in ethische Aktienindizes. Europäische Unternehmen setzten hier aktuell den Benchmark.¹²⁷

4.3.3. *Employer Branding, Internal Marketing und Mitarbeiterkommunikation*

Um auf potenzielle Mitarbeiter attraktiv zu wirken müssen Unternehmen gezieltes Personalmarketing betreiben. Personalpolitik kann das Firmenimage genauso beeinflussen wie die eigentliche Geschäftstätigkeit. Das Konzept des Employer Branding bedeutet eine Zuspitzung des Personalmarketings, bei der sowohl die innere Konsistenz als auch die

¹²³ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.317

¹²⁴ Vgl. Doorley, J.; Garcia, H. F., Reputation Management, 2007, S.358f

¹²⁵ Vgl. Schmidt, M., Reputationsmanagement, 2005, S.13

¹²⁶ Vgl. Kirchhoff, K. R., Best Practice, 2003, S.10

¹²⁷ Vgl. Kirchhoff, K. R., Best Practice, 2003, S. 11f

Abgrenzung im Wettbewerb gestärkt werden. Ziel des Unternehmens ist es sich dem potenziellen Arbeitnehmer als einzigartiges Unternehmen darzustellen.¹²⁸

Bestehende Mitarbeiter sind auch als „**brand ambassadors**“ zu verstehen, da sie dem Kunden gegenüber das Unternehmen vertreten, was vor allem im Servicebereich zutrifft. Hier ist der Mitarbeiter mit der Verkaufsförderung für ein Produkt gleichzusetzen. Deshalb muss den Mitarbeiter ein starkes Markenbewusstsein für das eigene Unternehmen vermittelt werden. Er muss gezieltes Marketing, das sogenannte Internal Marketing, erhalten.¹²⁹

Effektive Mitarbeiterkommunikation beeinflusst die Performanz eines Unternehmens maßgeblich. Die Kommunikation der Führung und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens untermauern die Managementstrategien gegenüber den Mitarbeitern und beeinflussen die Fluktuation von herausragenden Mitarbeitern. Außerdem fördert eine effektive Kommunikation die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und deren Motivation, sodass Mitarbeiter zu starken Einflussnehmern werden, die die Reputation des Unternehmens bei allen anderen Stakeholdern aufwerten können.

Folgendes Schaubild verdeutlicht die Verlinkung zwischen Personal und Kunden.

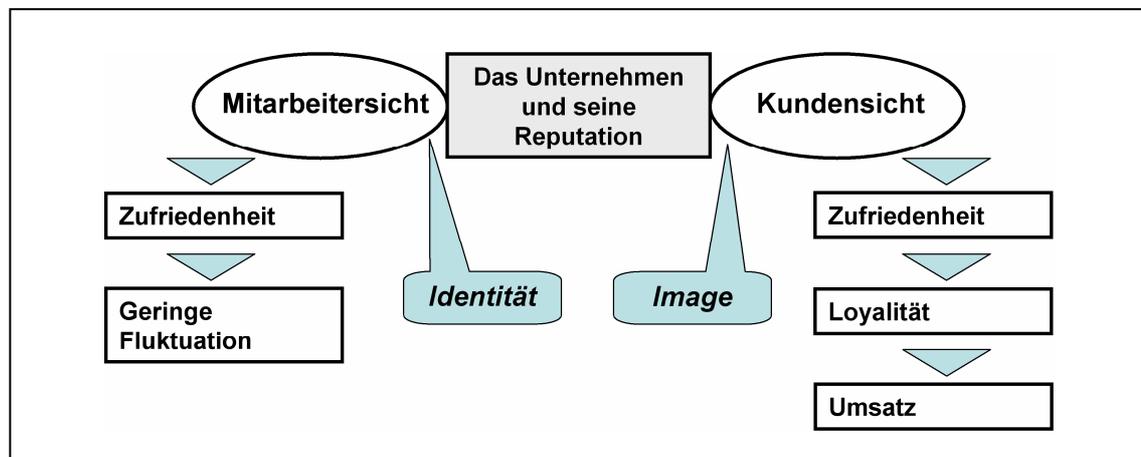


Abbildung 4: Reputationskette

Quelle: in Anlehnung an: Davies, G.; Chun, R.; Vinhas da Silva, R., u.a., Corporate Reputation, 2003, S.159

Um die dargestellte Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden zu erreichen und somit auch gezielt nutzen zu können, müssen „Identität“ und „Image“ harmonisch zueinander sein. Voraussetzungen hierfür sind erstens die Symmetrie der Beziehungen, also eine gleiche Sichtweise des Unternehmens (beispielsweise als Innovator) von Mitarbeitern und Kunden, zweitens die gleiche Affinität, also emotionale Beziehung, von Mitarbeitern und Kunden zum

¹²⁸ Vgl. Gmür, M.; Peter, M.; Karczynski, D.; Employer Branding, 2002, S.12ff

¹²⁹ Vgl. Davies, G.; Chun, R.; Vinhas da Silva, R., u.a., Corporate Reputation, 2003, S.199

Unternehmen und drittens die Verbindung zwischen den beiden Stakeholdergruppen. Diese meint eine logische Erklärung dafür, warum ein Mitarbeiter einen zufriedenen Kunden möchte und umgekehrt.¹³⁰

5. Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend zeigt diese Arbeit die Komplexität des Konstruktes Reputation auf. Die Operationalisierung anhand von Messmethoden erweist sich als kompliziert und kann nur mit größerem Aufwand betrieben werden. Die wissenschaftlich relevanten Methoden Rep TrackTM und das Messmodell von Schwaiger eignen sich nur für größere Unternehmen. Trotzdem wird deutlich, welche Relevanz die Reputation eines Unternehmens für dessen Wert hat. So beeinflusst sie die Loyalität der drei Stakeholdergruppen Kapitalgeber, Mitarbeiter und Kunden maßgeblich, was den Unternehmenserfolg steigert. Zudem wirkt eine hohe Reputation als intangible Ressource und somit als Wettbewerbsvorteil. Reputation ist zudem als Teil des Goodwill, dem Markenwert eines Unternehmens, zu verstehen.

Aus der hohen Relevanz der Reputation für den Erfolg ergibt sich die Notwendigkeit des strategischen Managements, dessen Ziel immer die als optimal eingeschätzte Reputation bei allen Stakeholdern sein muss. Leistung und Reputation sollen übereinstimmen, die Reputation soll von allen Stakeholdern gleich eingeschätzt werden. Das strategische Management erfolgt nach klassischen Methoden, wobei eine grundlegende Analyse des Status Quo der Reputation erforderlich ist. Zusätzlich muss intensives Issue Management betrieben werden, um potenziellen Rufschädigungen vorzubeugen. Maßgeblich beeinflussend auf die Reputation des Unternehmens wirkt die Kommunikation. Diese soll klaren Kommunikationsstrategien folgen und das Unternehmen als „Good Corporate Citizen“ positionieren. Hervorzuheben ist die Kommunikation zu Mitarbeitern, welche als „brand ambassadors“ das Unternehmensbild mitprägen. Ihre Einstellung zum Arbeitgeber muss mit dem Image beim Kunden übereinstimmen. Der herausragende Ruf wirkt als Differenzierungskriterium zu Mitbewerbern und ist vor allem im Dienstleistungssektor das maßgebliche Kaufkriterium, da hier das Produkt vor dem Kauf nicht evaluiert werden kann. Auch in Zukunft werden Unternehmen mit hoher Reputation immer die besseren Marktchancen haben.

¹³⁰ Vgl. Davies, G.; Chun, R.; Vinhas da Silva, R., u.a., Corporate Reputation, 2003, S.185ff

IV. Literaturverzeichnis

Davies, G.; Chun, R.; Vinhas da Silva, R. u.a.: Corporate Reputation and Competitiveness, 2.Auflage, Routledge, Oxon 2003

Deutsches Aktieninstitut e.v.: Zahl der Aktionäre in Deutschland, http://www.dai.de/internet/dai/dai-2-0.nsf/dai_statistiken.htm, v. 01/2007, Abfrage vom 19.01.2008

Doorley, J.; Garcia, H. F.: Reputation Management, The key to successful Public Relations and Corporate Communications, Routledge, New York 2007

Drukarczyk, J.; Schüler, A.: Unternehmensbewertung, 5.Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2007

Eberl, M.: Unternehmensreputation und Kaufverhalten, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2006

Fitch Rating GmbH: Kriterien für das Rating von Versicherungsunternehmen, [online im Internet], <http://www.fitch-makler.de/wissen.php>; Abfrage vom 12.01.2008

Fombrun C.; Rindova, V.: The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell, in: Schultz, M.; Hatch, M. J.; Holten Larsen, M. (Hrsg.) : The Expressive Organization, New York 2000, S. 77-98

Fombrun, C.: Corporate Reputation-Its Measurement and Management, in: Thexis, 18. Jg., 2001, Nr.4, S.23-26

Fombrun, C.; Gardberg, N.; Sever, J.: The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, in: The Journal of Brand Management, 33. Jg, 2000, Nr.2, S. 233-258

Fombrun, C.; Shanley, M.: What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: Academy of Management Journal, 33. Jg.,1990, Nr.2, S.233-258

Fombrun, C.; Wiedmann, K.-P., „Reputation Quotient“ (RQ®), Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf Basis fundierter Erkenntnisse, in: Lehrstuhl Marketing II (Hrsg.), Schriftenreihe Marketing Management, Hannover 2001

Forbes.com: Company Methodology, [online im Internet], http://www.forbes.com/leadership/2007/05/21/reputation-institute-survey-lead-citizen-cx_sm_0521methodology.html, v. 21.05.2007, Abfrage vom 29.12.2007

Fortune Magazine: America's Most Admired Companies 2007- General Electric, [online im Internet], <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2007/snapshots/170.html> v. 19.03.2007, Abfrage vom 27.12.2007

Fortune Magazine: America's Most Admired Companies 2007, [online im Internet], http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2007/full_list/index.html v. 19.03.2007; Abfrage vom 27.12.2007

Fortune Magazine: The best companies to work for, [online im Internet], <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/index.html>, v. 22.01.2007, Abfrage vom 10.01.2008

Fortune Magazine: World's Most Admired Companies 2007-General Electric, [online im Internet], <http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/2007/snapshots/170.html>, v. 19.03.2007, Abfrage vom 27.12.2007

Gmür, M.; Peter, M.; Karczinski, D.: Employer Branding, Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: Personal-Zeitschrift für Human Resource Management, 54.Jg., 2002, Nr.10, S. 12-16

Gotsi, M.; Wilson, A.M.: Corporate Reputation: Seeking a definition, in: Corporate Communications, 6. Jg., 2001, Nr.1, S. 24-30

Hall, R.: The Strategic Analysis of intangible resources, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., 1992, Nr.2, S. 135-144

Harris Interactive: Annual RQSM, [online im Internet], <http://www.harrisinteractive.com/services/rq.asp#signup>, Abfrage vom 29.12.2007

Helm, S.: Unternehmensreputation und Stakeholderloyalität, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007

Hüttl, M.: Der gute Ruf als Erfolgsgröße, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2005

Kirchhoff, K. R.: Best Practice in Corporate Citizenship, in: Going Public, Heft Sonderausgabe "Investor Relations", 2003, S. 10-12

Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001

Manager Magazin: Dem Kunden ein Königreich, [online im Internet], <http://www.managermagazin.de/unternehmen/imageprofile/0,2828,394410,00.html>, v. 19.01.2006, Abfrage vom 28.12.2007

Manager Magazin: Entscheider entscheiden, [online im Internet], <http://www.managermagazin.de/unternehmen/imageprofile/0,2828,394411,00.html>, v. 19.01.2006, Abfrage vom 28.12.2007

Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B.: The War for Talent, Harvard Business School Press, Boston 2001

Reputation Institute: Rep Trak™, [online im Internet], http://www.reputationinstitute.com/main/index.php?pg=res&box=reputation_analysis, Abfrage vom 29.12.2007

Reputation Institute: RQ®, [online im Internet] http://www.reputationinstitute.com/main/index.php?pg=res&box=res_rq, Abfrage vom 28.12.2007

Schmidt, M.: Reputationsmanagement, in: Schmidt, M.; Beschorner, T. (Hrsg.), Werte- und Reputationsmanagement, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, S. 11-22

Schneider, W.: Marketing und Käuferverhalten, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschafts Verlag, München 2006

Scholz, C.: Personalmanagement, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2000

Schultze, W.: Methoden der Unternehmensbewertung, IDW-Verlag, Düsseldorf 2003

Schulze, R.; Gürntke, K.; Ingsperger, A.: Employer Branding, Talente gewinnen, motivieren und binden, in: Absatzwirtschaft, 48. Jg., Nr. 1, 2005, S. 92-94

Schürmann, P.: Mehrwert dank geschärften Sinnen, in: Bilanz, 10. Jg., 2006, Nr. 12, S. 51ff

Schütz, T.: Die Relevanz von Unternehmensreputation für Anlegerentscheidungen, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 2005

Schwaiger, M.: Components and Parameters of Corporate Reputation- An Empirical Study; in: Schmalenbach Business Review, 56. Jg., 2004, Nr. 1, S. 46-71

Schwalbach, J.: Image, Reputation und Unternehmenswert, in: Bearn, B.;Raupp,J.
(Hrsg.):Information und Kommunikation in Europa, Vistas Verlag, Berlin 2000, S.285-294

Schwalbach, J.: Reputation, in: Schreyögg, G.; v. Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch
Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004,
S. 1262-1269

Shell, Brent Spar-The Story Timeline, http://www.shell.com/home/content/uk-en/about_shell/brentspardossier/brentsparstory/thestory_09101000.html [online im Internet], v.
25.07.2007, Abfrage vom 10.02.2008

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management, 3. Auflage, Gabler Verlag,
Wiesbaden 2001

Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Verlag Franz
Vahlen, München 2005

V. Die Verfasserin



Carina Ressel
* 04.12.1985

Werdegang

2005

Allgemeinbildendes Abitur

Aug. 2005 bis Sep. 2008

Studium zur Diplom-Betriebswirtin (Fachrichtung Handel) an einer dualen Hochschule
gleichzeitige Tätigkeit bei einem Universalversandhändler mit Schwerpunkt Marketing und ECommerce

Jan. bis April 2007

Auslandssemester an der University of Waterloo, Waterloo, Canada

Kenntnisse

Allgemein

MS-Office Paket
Ausbildereignungsschein der IHK

Fachspezifisch

Studien- und Unternehmensschwerpunkt Marketing, speziell Direktmarketing und Online-Vertrieb

Sprache

Deutsch und Englisch fließend, Basiskenntnisse in Französisch

Interessen

Sport

Aktiv im Reitsport, beim Radfahren und sowie beim Laufen

Entertainment

Filme, Unterhaltungsliteratur

Allgemeines

Lesen von englischsprachigen Politmagazinen
Mode