

Christine Prauschke

Das Management von Unternehmensreputation

Eine Untersuchung am Beispiel
ehemaliger Staatsunternehmen

Cuvillier Verlag Göttingen

DAS MANAGEMENT VON UNTERNEHMENSREPUTATION

Eine Untersuchung am Beispiel
ehemaliger Staatsunternehmen

Von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Wirtschaftswissenschaften
– Doctor rerum politicarum –

genehmigte Dissertation
von

Dipl.-Kffr. Christine Prauschke
geboren am 3.10.1976 in Lörrach

2007

Referent: Prof. Dr. Wiedmann

Koreferent: Prof. Dr. Ridder

Tag der Promotion: 7. November 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2007
Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2006

978-3-86727-266-7

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2007

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2007

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86727-266-7

Abstract

Die Unternehmensreputation gilt als erfolgsrelevante Ressource mit hohem Wertschöpfungspotenzial. Jedoch existieren nur wenige empirische Untersuchungen dazu, wie Reputation systematisch aufgebaut und verbessert werden kann. Dies gilt insbesondere für ehemalige Staatsunternehmen, die im Allgemeinen vergleichsweise niedrige Reputationswerte aufweisen. Anhand von 749 Stakeholdereinschätzungen zu ehemaligen Staatsunternehmen und vergleichbaren privatwirtschaftlichen Unternehmen analysiert Christine Prauschke Einflussfaktoren der Reputation und erarbeitet zahlreiche Empfehlungen für ein erfolgreiches Reputationsmanagement.

- Unternehmensreputation, ehemalige Staatsunternehmen, Privatisierung

Corporate reputation is generally considered to be an important asset in today competitive market places. However, prior research has devoted little empirical effort to analyzing how reputation can systematically be built and improved. This applies specifically to formerly state-owned companies in Germany, which are oftentimes ranked relatively low in reputation surveys. Based on 749 stakeholder evaluations of formerly state-owned companies and comparable private-sector companies Christine Prauschke identifies determinants of corporate reputation and points out numerous recommendations for a successful reputation management.

- corporate reputation, formerly state-owned companies, privatization

Geleitwort

In immer wettbewerbsintensiveren Märkten mit immer stärker vergleichbaren Kernleistungen gilt die Reputation eines Unternehmens zunehmend als erfolgskritische Ressource mit hohem Differenzierungspotenzial. Nachweislich ermöglicht eine positive Unternehmensreputation den Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und fördert den finanziellen Erfolg eines Unternehmens. Sie trägt u.a. dazu bei, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, Kunden stärker an das Unternehmen zu binden und die Investitionsbereitschaft wesentlicher Stakeholder zu fördern.

Obwohl sich diese Erkenntnis sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft seit geraumer Zeit durchgesetzt hat, existieren nur wenige konzeptionell umfassende, empirisch fundierte Untersuchungen von Einflussfaktoren der Reputation. Aus Sicht der Praxis mangelt es insbesondere im branchenspezifischen Kontext an Leitlinien und Ansätzen zum systematischen Aufbau und Management der Unternehmensreputation. Vor diesem Hintergrund kann der Arbeit von Frau Prauschke, die eine systematische Durchdringung des Reputationsmanagements bei ehemaligen Staatsunternehmen anstrebt, bescheinigt werden, dass sie eine Lücke in der wissenschaftlichen Literatur angeht.

Die Verfasserin setzt sich theoretisch fundiert mit der Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen auseinander. Besonders überzeugend ist auch die umfassende empirische Basis der Arbeit. Die Validierung des konzeptionellen Bezugsrahmens fußt neben Experteninterviews auf einer umfangreichen empirischen Untersuchung, bei der moderne Verfahren der Datenanalyse zum Einsatz kommen.

Bemerkenswert sind die Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren der Unternehmensreputation bei ehemaligen Staatsunternehmen. Die Verfasserin verdeutlicht, dass – obwohl sich die Besonderheit der Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen anhand gemeinsamer konstitutiver Merkmale festmachen lässt – nicht zwangsläufig die Notwendigkeit eines spezifisch ausgerichteten Reputationsmanagements für ehemalige Staatsunternehmen besteht. Sie zeigt auf, dass Reputationsbildung grundsätzlich nach den gleichen Mechanismen wie bei privaten Unternehmen funktioniert und

ein Fokus auf allgemeine Erfolgsfaktoren wie Kundenorientierung, Unternehmenserfolg, ein attraktives Preis-/Leistungsverhältnis sowie qualitativ hochwertige Kommunikation gelegt werden sollte.

Die Arbeit enthält darüber hinaus umfassende deskriptive Informationen zum Forschungsstand des Reputationsmanagements. Ebenso wird das Thema Privatisierung von Unternehmen in Deutschland detailliert aufgearbeitet.

Zusammenfassend kann der Arbeit von Frau Prauschke bescheinigt werden, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Erweiterung des wissenschaftlichen Kenntnisstands zum Reputationsmanagement leistet. Auch für die Praxis enthält sie interessante Ansätze und Erkenntnisse. Eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis ist der Arbeit zu wünschen.

K.-P. Wiedmann

Vorwort

Die Erkenntnis, dass ein guter Ruf für Unternehmen langfristig erfolgskritisch ist, ist nicht neu. Eine wirklich gute Unternehmensreputation hat ein Unternehmen jedoch nur dann, wenn es ihm dauerhaft gelingt, Stakeholder aus den unterschiedlichsten Bereichen für sich zu begeistern. Hierfür ist die Kenntnis der reputationsfördernden Faktoren und deren Einbindung in ein systematisches Reputationsmanagement erforderlich.

Das Forschungsinteresse der Arbeit bezieht sich insbesondere auf die Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen und die Umstände für die größtenteils niedrigen Reputationswerte dieser Unternehmen. Es wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich ehemalige Staatsunternehmen durch bestimmte, gemeinsame Merkmale auszeichnen und ob von diesen konstitutiven Merkmalen auf eine besondere Reputationssituation geschlossen werden kann. Sind für die Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen andere Erfolgsfaktoren relevant als für herkömmlich privatwirtschaftliche Unternehmen? Wie gut sind diese Erfolgsfaktoren durch das Management beeinflussbar? Die Arbeit beantwortet diese Fragen anhand der Beispiele Deutsche Post, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn sowie auf Basis einer umfassenden theoretischen und empirisch-quantitativen Untersuchung.

Die Arbeit wurde im Herbst 2006 von der Universität Hannover als Dissertationsschrift angenommen. Sie entstand zwischen Dezember 2004 und November 2006 in Hannover und München; vor allem aber im wunderschönen San Francisco.

An erster Stelle möchte ich ganz herzlich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Wiedmann danken: Seine zielorientierte Betreuung, die zahlreichen Ratschläge, die angenehmen Gespräche und die Ermutigung und Unterstützung zur Teilnahme an Konferenzen haben maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit beigetragen. Hierfür gebührt ihm mein ganz besonderer Dank.

Weiterhin gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Ridder für die Übernahme und die zügige Erstellung des Zweitgutachtens. Vom Lehrstuhl für Marketing und Management der

Universität Hannover möchte ich mich insbesondere bei Herrn Dirk Ludewig und Herrn Sascha Langner für die Unterstützung im Zusammenhang mit meiner Befragung bedanken, vor allem aber bei Frau Andrea Loos, die jederzeit eine hilfsbereite Ansprechpartnerin für alle Fragen rund um den Promotionsprozess war.

Die Erstellung der Dissertation wäre ohne die Unterstützung vieler Freunde und Kollegen um einiges schwieriger, wenn nicht gar unmöglich geworden. Für flexible Arbeitszeitmodelle, zahlreichen fachlichen Input, Antworten auf bohrende Fragen zu statistischen Methoden, die kritische Durchsicht des Manuskripts oder auch einfach mal Kaffee trinken gehen, wenn der Kopf rauchte, danke ich sehr herzlich Christiane Klapper, Anne Wortberg, Frauke Sill, Dr. Johanna Bucerius, Maren Bauer, Nina Ludwigs, Ellen Baumann, Axel Marschall, Dr. Thomas Schaffer, Dr. Tomas Falk, Dr. Gunnar Görtz, Peter Potthoff, Mirko Kremer, Dr. André Kalvelage, Marten Bökamp, Dr. Nikolas Beutin, Dr. Ingo Albrecht und Dr. Lars Fiedler.

Der größte Dank gilt meiner Familie. Meinen Eltern danke ich von ganzem Herzen für ihre Förderung und Unterstützung, die weit hinaus geht über die reine Studien- und Promotionszeit. An meine Geschwister Andi, Doris und Markus geht ein herzliches Dankeschön für die Aufheiterung während der Dissertationszeit, sei es durch Erzählungen über ihr Studentenleben, die mich aus meinem „Dissertationstunnel“ herausholten oder durch ihre kurzweiligen, erlebnisreichen Besuche in San Francisco. Doris möchte ich darüber hinaus für ihre Unterstützung bei der Korrektur des Manuskripts und der Literaturrecherche danken.

Meinem Mann Heiko widme ich die vorliegende Arbeit. Heiko, ohne Deine Liebe, Deine Unterstützung, Deinen Humor und die großartigen gemeinsamen Jahre würde ich das hier nicht schreiben.

Christine Prauschke

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	I
Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1. EINLEITUNG	1
1.1 Relevanz der Thematik	1
1.2 Forschungsfragen und Eingrenzung der Untersuchung	6
1.3 Aufbau der Arbeit	12
2. EHEMALIGE STAATSUNTERNEHMEN UND IHRE REPUTATION	15
2.1 Privatisierungspolitik in Deutschland	15
2.1.1 Begriffsverständnis	16
2.1.1.1 Privatisierung.....	16
2.1.1.2 Deregulierung und Liberalisierung	17
2.1.2 Privatisierung in Deutschland	19
2.1.2.1 Überblick über die Privatisierungspolitik in Deutschland	19
2.1.2.2 Privatisierung von Unternehmen des Bundes-Sondervermögens.....	23
2.1.2.2.1 Deutsche Post.....	23
2.1.2.2.2 Deutsche Telekom	25
2.1.2.2.3 Deutsche Bahn	27
2.2 Ziele und Merkmale ehemaliger Staatsunternehmen	29
2.2.1 Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen	29
2.2.1.1 Eigentümerinteressen	30
2.2.1.2 Managementorientierung	31
2.2.1.3 Personal-/Beschäftigungsorientierung	32
2.2.1.4 Kapitalmarktkontrolle.....	33
2.2.1.5 Marktmerkmale.....	33
2.2.2 Einordnung ehemaliger Staatsunternehmen.....	34
2.3 Reputation von ehemaligen Staatsunternehmen	37
2.3.1 Reputation ehemaliger Staatsunternehmen im Überblick.....	38
2.3.2 Analyse der Reputationssituation von Post, Telekom und Bahn.....	41
2.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse zu ehemaligen Staatsunternehmen und ihrer Reputationssituation	45

3. LITERATURBESTANDSAUFNAHME ZUR UNTERNEHMENSREPUTATION	47
.....	
3.1 Begriffsverständnis	47
3.1.1 Abgrenzung von verwandten Konstrukten	47
3.1.1.1 Unternehmensidentität und Unternehmensimage	49
3.1.1.2 Unternehmensreputation und Unternehmensimage	49
3.1.1.3 Unternehmensreputation und Unternehmensmarke.....	55
3.1.1.4 Zusammenfassung und Definition von Unternehmensreputation.....	57
3.1.2 Sichtweisen der Reputation	58
3.1.2.1 Reputationsarten innerhalb eines Unternehmens.....	59
3.1.2.2 Unternehmensreputation aus Sicht von Stakeholdern.....	60
3.1.2.3 Unternehmensreputation aus Länder- und Branchenperspektive	61
3.1.3 Konzepte zur Messung der Reputation.....	67
3.2 Beiträge zu Einflussfaktoren der Unternehmensreputation	71
3.2.1 Konzeptionelle Beiträge	71
3.2.2 Empirische Beiträge.....	74
3.2.3 Zusammenfassende Bewertung der gesichteten Beiträge.....	86
3.3 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags der Literaturbestandsauf-	
nahme	87
4. QUALITATIVE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DES	
REPUTATIONSMANAGEMENTS	90
4.1 Relevanz von Reputationsunterschieden und -einflussfaktoren	91
4.1.1 Bedeutung unterschiedlicher Reputationswerte.....	91
4.1.2 Relevanz von Einflussfaktoren der Reputation	94
4.2 Besonderheit der Reputation ehemaliger Staatsunternehmen	95
4.2.1 Merkmale ehemaliger Staatsunternehmen	96
4.2.2 Identifikation von Einflussfaktoren bei ehemaligen Staatsunternehmen	99
4.3 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags der qualitativen Untersuchung	
.....	102
5. THEORETISCHE BEZUGSPUNKTE DES REPUTATIONSMANAGEMENTS	
.....	105
5.1 Die Informationsökonomie	105
5.2 Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive	110
5.3 Das C/D-Paradigma	112
5.4 Zusammenfassung der theoretischen Erkenntnisbeiträge	115
6. QUANTITATIVE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DES REPUTATIONS-	
MANAGEMENTS	117
6.1 Grundlagen zur Datengewinnung	117

6.1.1	Datenerhebung	117
6.1.2	Datengrundlage	123
6.2	Grundlagen zur Datenanalyse	125
6.2.1	Verfahren der Dependenzanalyse	125
6.2.2	Vorgehen bei der Kausalanalyse	126
6.2.2.1	Konstruktmessung und Gütebeurteilung.....	127
6.2.2.1.1	Grundlagen der Konstruktmessung	127
6.2.2.1.2	Reliabilität und Validität.....	128
6.2.2.1.3	Gütekriterien.....	130
6.2.2.2	Analyse Gesamtmodell	137
6.3	Untersuchungsmodell zu Einflussfaktoren der Reputation.....	141
6.3.1	Modellrahmen	141
6.3.1.1	Hauptmodell	142
6.3.1.2	Erweitertes Modell.....	143
6.3.2	Hypothesenbildung und Konstruktmessung.....	144
6.3.2.1	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren	144
6.3.2.1.1	Bereich der Produkte	144
6.3.2.1.2	Bereich des Managements	147
6.3.2.1.3	Bereich der Unternehmenskultur	150
6.3.2.1.4	Bereich der Kommunikation.....	154
6.3.2.1.5	Bereich der Performance	160
6.3.2.2	Stakeholderspezifische Einflussfaktoren	162
6.3.2.3	Marktspezifische Einflussfaktoren.....	166
6.3.2.4	Einflussfaktor Bereichsreputation.....	167
6.3.3	Empirische Ergebnisse	169
6.3.3.1	Hauptmodell	170
6.3.3.2	Erweitertes Modell ehemalige Staatsunternehmen	177
6.4	Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse	178
7.	SCHLUSSBETRACHTUNG	181
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	181
7.2	Implikationen für die Forschung	187
7.2.1	Erkenntnisbeitrag der Arbeit für die Forschung.....	188
7.2.2	Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.....	190
7.3	Implikationen für die Unternehmenspraxis	197
7.3.1	Anregungen für das Reputationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen	198
7.3.2	Anregungen für das Reputationsmanagement ehemaliger Staatsunternehmen	204
ANHANG	209
LITERATURVERZEICHNIS	211

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Eingrenzung der Untersuchungsinhalte	7
Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit	13
Abbildung 2-1: Zuordnung ehemaliger Staatsunternehmen entlang ausgewählter Abgrenzungskriterien	29
Abbildung 2-2: Prinzipal-Agenten-Beziehungen bei öffentlichen und privaten Unternehmen (vgl. Erdmeier 1998, S. 69)	32
Abbildung 2-3: Entwicklung der Reputation ehemaliger Staatsunternehmen im 8-Jahres-Vergleich... 42	
Abbildung 2-4: Reputation ehemaliger Staatsunternehmen nach Branchen (vgl. Machatschke 2006) 43	
Abbildung 2-5: Vertrautheitsgrad-/Reputationswerte-Matrix (vgl. Wiedmann 2004a, S. 34)	44
Abbildung 2-6: Erkenntnisse des zweiten Kapitels für die Forschungsziele dieser Arbeit.....	46
Abbildung 3-1: Abgrenzung der Unternehmensreputation entlang verwandter Konstrukte.....	48
Abbildung 3-2: Abgrenzung des Reputationsbegriffs anhand ausgewählter Sichtweisen der Reputation	59
Abbildung 3-3: Reputationsorientierung ausgewählter Branchen (vgl. Wiedmann/Buxel 2004b, S. 51)	64
Abbildung 3-4: Überblick über bestehende Konzepte zur Messung der Unternehmensreputation	69
Abbildung 3-5: Beispiele für formative und reflektive Messung von Unternehmensreputation.....	70
Abbildung 3-6: Reputationsbildung nach Fombrun (1996, S. 37)	72
Abbildung 3-7: Modelltypen zur Reputationsbildung in konzeptionellen Beiträgen	74
Abbildung 3-8: Erkenntnisbeitrag der Literaturliteraturbestandsaufnahme für die Forschungsziele der Arbeit 89	
Abbildung 4-1: Befragungsergebnisse zu Merkmalen von Unternehmen mit hoher/niedriger Reputation	93
Abbildung 4-2: Befragungsergebnisse zur Wirkung ausgewählter Aspekte auf die Reputation	94
Abbildung 4-3: Top 10 Eigenschaften, die Experten spontan zu Unternehmen einfallen.....	99
Abbildung 4-4: Argumentationsketten zur niedrigen Reputation ehemaliger Staatsunternehmen	101
Abbildung 4-5: Zusammenführung der Erkenntnisse zu Merkmalen privatisierter Unternehmen	103
Abbildung 4-6: Erkenntnisbeitrag der qualitativen Untersuchung für die Forschungsziele der Arbeit 104	
Abbildung 5-1: C/D Paradigma der Kundenzufriedenheitsforschung (vgl. Giering 2000, S. 8)	113
Abbildung 5-2: Erkenntnisbeitrag wesentlicher Theorien für die Forschungsziele der Arbeit.....	116
Abbildung 6-1: Ablauf der Online-Befragung.....	119
Abbildung 6-2: Antwortverhalten der Teilnehmer und Rücklaufquote der Befragung.....	123
Abbildung 6-3: Vollständiges Strukturgleichungsmodell (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 350).....	137
Abbildung 6-4: Modellrahmen für eine vergleichende Untersuchung von Wirkungszusammenhängen	142
Abbildung 6-5: Erweiterter Modellrahmen zur Untersuchung von spezifischen Einflussfaktoren.....	144
Abbildung 6-6: Überblick über die Hypothesen der Untersuchung	170
Abbildung 6-7: Erkenntnisse der quantitativen Untersuchung für die Forschungsziele der Arbeit	180

Abbildung 7-1: Zusammenfassung der Ergebnisse sowie Implikationen für Wissenschaft und Praxis	181
Abbildung 7-2: Ansatzpunkte für zukünftige Forschung aufbauend auf den Ergebnissen der Arbeit. 191	
Abbildung 7-3: Beispiel für eine „Reputationsgestaltungs-Landkarte“	195
Abbildung 7-4: Prozess zur Reputationssteigerung in Anlehnung an Wiedmann/Buxel (2004c, S. 18)	196
Abbildung 7-5: Beispiele für attraktives Preis-/Leistungsverhältnis bei unterschiedlicher Positionierung	198
Abbildung 7-6: Studie zur Kundenorientierung von Dienstleistungsunternehmen (Handelsblatt 2006b)	200
Abbildung 7-7: reputationsfördernde Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Wiedmann/Buxel 2004c)... 201	
Abbildung 7-8: Rahmen für SWOT-Analyse von reputationswirksamen Aspekten	203
Abbildung 7-9: Benchmarking-Partnerwürfel von Wiedmann (2002).....	204
Abbildung 7-10: Imagekampagne Deutsche Bahn als Beispiel für Kompetenz- und Sympathie- vermittlung	205

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Eigentümerkontrolle und Verhalten bei gemischtwirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Bös 1991; Erdmeier 1998)	19
Tabelle 2-2: Privatisierungsaktivitäten und Unternehmensbeteiligungen des Bundes	22
Tabelle 2-3: Deutsche Post AG 1995 und 2005	24
Tabelle 2-4: Deutsche Telekom AG 1995 und 2005	26
Tabelle 2-5: Deutsche Bahn AG 1995 und 2005	28
Tabelle 2-6: Beispiel für ein Raster zur Charakterisierung ehemaliger Staatsunternehmen	35
Tabelle 2-7: Einordnung der Eigenschaften der Untersuchungsobjekte entlang des Beispielrasters ..	36
Tabelle 2-8: Auszüge aus der Studie „Imageprofile 2006“ des Manager Magazins	38
Tabelle 2-9: Reputationen deutscher Unternehmen im Überblick in den Jahren 2003 und 2004 (vgl. Wiedmann 2004a; Ehrlich 2003)	40
Tabelle 3-1: Übersicht über Ansätze zur Differenzierung der Konstrukte Reputation und Image	54
Tabelle 3-2: Ansatz zur Abgrenzung der Unternehmensreputation	57
Tabelle 3-3: Ausgewählte branchenspezifische Arbeiten zur Unternehmensreputation	66
Tabelle 3-4: Ausgewählte Arbeiten zu Einflussfaktoren der Reputation	85
Tabelle 6-1: Beschreibung der Stichprobe	124
Tabelle 6-2: Kriterien der ersten Generation zur Beurteilung der Messmodelle	133
Tabelle 6-3: Lokale Kriterien der zweiten Generation zur Beurteilung der Messmodelle	134
Tabelle 6-4: Globale Kriterien der zweiten Generation zur Beurteilung der Messmodelle	136
Tabelle 6-5: Messung des Konstrukts „Preis-Leistungsverhältnis“	146
Tabelle 6-6: Messung des Konstrukts „Unternehmensreputation“	147
Tabelle 6-7: Messung des Konstrukts „Kompetenz Vorstandsvorsitzender“	149
Tabelle 6-8: Messung des Konstrukts „Kundenorientierung“	152
Tabelle 6-9: Messung des Konstrukts „soziales Verantwortungsbewusstsein“	154
Tabelle 6-10: Messung des Konstrukts „Qualität der Unternehmenskommunikation“	158
Tabelle 6-11: Messung des Konstrukts „Präsenz des Unternehmens in den Medien“	160
Tabelle 6-12: Messung des Konstrukts „historischer Unternehmenserfolg“	162
Tabelle 6-13: Messung des Konstrukts „Erwartungshaltung der Stakeholder“	164
Tabelle 6-14: Messung des Konstrukts „Einflussnahme der Aktionäre“	166
Tabelle 6-15: Messung des Konstrukts „Wettbewerbsintensität“	167
Tabelle 6-16: Ergebnisse der ersten Hypothesenprüfung im Rahmen des Hauptmodells	171
Tabelle 6-17: Übersicht über direkte, indirekte und Gesamteffekte auf die Unternehmensreputation	173
Tabelle 6-18: Ergebnisse der zweiten Hypothesenprüfung im Rahmen des Hauptmodells	175
Tabelle 6-19: Ergebnisse der Hypothesenprüfung bei ehemaligen Staatsunternehmen	177

1. EINLEITUNG

1.1 Relevanz der Thematik

Während der letzten zwei Jahrzehnte hat sich gezeigt, dass das physische Vermögen eines Unternehmens nicht mehr zwangsläufig bestimmt, was ein Unternehmen am Markt wert ist. Neben Gebäuden, Grundstücken, Rohstoffen und Maschinen sind Innovationen, Kundenbeziehungen, Mitarbeiterwissen oder starke Marken wichtige Vermögenswerte (Daum 2002, Horvath/Moeller 2004). Diese immateriellen Ressourcen, auch „intangible assets“ genannt, bestimmen zunehmend den Buchwert von Unternehmen: Seit Mitte der 80er Jahre ist ihr Anteil am Marktwert eines Unternehmens kontinuierlich von 40 auf bis zu 80 Prozent gestiegen (Kaplan/Norton 2001, S. 88). Folgen dieser Entwicklung sind, dass Größenvorteile nur noch begrenzt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sicherstellen. Stattdessen gewinnen Unternehmensstrategien an Bedeutung, die durch die Schaffung und den Einsatz immaterieller Ressourcen Wertsteigerungen versprechen (Speckbacher/Güldenberger/Ruthner 2004, S. 437).

Einer der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte ist in diesem Kontext die Unternehmensreputation (Wiedmann 2006, S. 147). Der Ruf der Unternehmung - auch als Summe der Unternehmenswahrnehmungen von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Investoren etc. definiert (Fombrun 1996, S. 37) - gehört zu den Ressourcen mit dem größten Wertsteigerungspotenzial für Unternehmen (Fombrun/Wiedmann 2001, S. 1). Diese Einstellung teilen sowohl Vertreter der Unternehmenspraxis als auch der Wissenschaft:

In der *Unternehmenspraxis* wird die hohe Bedeutung der Unternehmensreputation schon seit einigen Jahren diskutiert. Bereits 1990 ergab eine Umfrage unter Managern, dass Reputation als weit wichtiger angesehen wird als etwa Mitarbeiter-Know-how, Unternehmenskultur oder gute Informationssysteme (Hall 1992, S. 141). US-amerikanische Führungskräfte bewerteten den Unternehmensruf als den immateriellen Vermögenswert mit dem größten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dies bestätigen auch aktuelle Untersuchungen. Eine von Wiedmann und Buxel (2004a) durchgeführte Befragung zur Relevanz der Reputation in deutschen Großunter-

nehmen zeigt, dass bei über zwei Drittel der Unternehmen Reputationsmanagement einen hohen bis sehr hohen Stellenwert einnimmt und Reputationsziele expliziter Bestandteil der Unternehmensstrategie sind. Führungskräfte sind zudem zunehmend sensibilisiert für die Wichtigkeit ihrer Unternehmensreputation in Krisensituationen. Dass bei der Verlautbarung kritischer Nachrichten wie etwa einem Stellenabbau oder Korruptionsvorwürfen die Reputation mit unbedachten Äußerungen und Handlungen von heute auf morgen „vernichtet“ werden kann, ist nicht erst seit den Fällen „Shell-Brent Spar“ (Scherler 1996) und „Deutsche Bank-Ackermann“ (Wiedmann/Walsh 2003b, S. 77; Bell 2004, S. 27) bekannt.

Ein weiteres Indiz für die Wichtigkeit des Unternehmensrufes sind regelmäßig erstellte *Rankings*, die die Reputation verschiedener Unternehmen vergleichen. Solche Ranglisten veröffentlichte erstmals das US-Wirtschaftsmagazin Fortune 1983 für die wichtigsten amerikanischen Unternehmen („America’s Most Admired Companies“; Hutton 1986, S. 16f.). Inzwischen gibt es neben Rankings für alle größeren Länder auch länder- und branchenübergreifende Reputationsvergleiche¹. In Deutschland bekannt sind vor allem die Umfrage des Manager Magazins, das die Reputation der umsatzstärksten deutschen Unternehmen bewertet, und der Reputation-Quotient (RQ) des Reputation Institutes, der den Ruf der meistbeachteten Unternehmen untersucht.

Schließlich spiegelt sich die Bedeutung der Reputation für Unternehmen auch in dem Verhalten wichtiger Stakeholder wider. Kunden kaufen lieber bei Unternehmen mit einer hohen Reputation (Fombrun/Wiedmann 2001, S. 5); Analysten berücksichtigen bei ihrer Bewertung der immateriellen Unternehmenswerte die Reputation als wichtigen Faktor (Del Bello 2003; S. 17) und Mitarbeiter wählen ihren Arbeitgeber nach Ruf und Beliebtheit aus (Caminiti 1992, S. 49; Eidson/Master 2000, S. 17). Letzteres verdeutlicht insbesondere eine Befragung, derzufolge 78% der Interviewten angaben, „that they’d rather work for a company with a strong reputation - even if it meant passing up a larger salary at other companies with lesser reputations“ (Cherenson 2001, S. 1).

¹ für einen Überblick vgl. van Riel/Fombrun 2002, S. 298f. und Kitchen/Laurence 2003, S. 109f.

Auch aus *wissenschaftlicher Sicht* lässt sich die Bedeutsamkeit der Unternehmensreputation belegen. Zum einen wurde empirisch bestätigt, dass sich eine gute Unternehmensreputation positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt und auch langfristig zu einer Sicherstellung überdurchschnittlicher Unternehmensrenditen beitragen kann (Cordeiro/Schwalbach 2000; Roberts/Dowling 2002; Wiedmann/Boecker/Buxel 2005). Ebenso ermöglicht eine hohe Reputation verbesserte Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt, da Kapitalbeschaffungskosten gesenkt werden können (Beatty/Ritter 1986; Schwalbach 2000).

Zum anderen beeinflusst der Ruf des Unternehmens verschiedene Erfolgsgrößen, die ihrerseits eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg besitzen. So belegen Studien, dass eine hohe Reputation das Vertrauen in Produkte, Werbeaussagen und die eigene Kaufentscheidung stärken kann (Fombrun/van Riel 1997; Lafferty/Goldsmith 1999). Andere Untersuchungen gehen noch weiter und erklären, dass Reputation zu stärkerer Kundenbindung und damit verbunden zu höheren Preisen und höheren Wiederkaufsraten führt (Milgrom/Roberts 1986; Preece/Fleisher/Toccellini 1995). Insgesamt wird konstatiert, dass Unternehmen generell Vorteile bei Verhandlungen mit allen Arten von Stakeholdern haben, da eine hohe Reputation Wechselbarrieren errichtet und das Unternehmen eine strategisch starke Position im Wettbewerbsumfeld einnehmen kann (Deephouse 1997; Roberts/Dowling 1997; Srivastava et al. 1997).

Die zunehmende Relevanz zeigt sich auch an *der Verknüpfung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Zunehmend beschäftigen sich Marketing- und Kommunikationslehrstühle, Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungen mit dem Thema. So hat sich etwa die Kommunikationsberatung Pleon Kothes Klewes in Zusammenarbeit mit einem Ableger der St. Gallen Universität schwerpunktmäßig auf die Beratung von Unternehmen in Reputationsfragen ausgerichtet (www.ecc-kothes-klewes.com, Eisenegger/Langen 2005). Auch das 1996 in New York eigens für Reputationsfragen gegründete „Reputation Institute“ berät in Zusammenarbeit mit weltweit renommierten Universitäten Unternehmen bei der Messung und dem Management von Reputation (www.reputationinstitute.com, Wiedmann 2004a, S. 1).

Angesichts der hohen Relevanz der Reputation für Unternehmen überrascht es jedoch, dass das Management von Reputation bisher kaum tiefergehend angegangen wird (Wiedmann/Buxel 2004b, S. 51). Trotz der zunehmenden Beschäftigung mit dem Thema sind ein systematischer Aufbau und eine kontinuierliche Pflege der Reputation eher selten zu beobachten (Wiedmann/Buxel 2004c; S. 16). Auch wird Reputationsmanagement in vielen Unternehmen immer noch als ein Verantwortungsbereich behandelt, der vorrangig im Marketing- und Kommunikationsbereich von Unternehmen angesiedelt ist (Pflaum/Linxweiler 1998, S. 49; Nerb 2002, S. 42).

Dieses „Nicht-Management“ mag zum einen daran liegen, dass Unternehmensreputation ein äußerst komplexes Gebilde ist (Helm 2005, S. 95) und sich nur durch kontinuierliches und langfristiges Investment erfolgreich gestalten lässt (Shapiro 1983, S. 669). Zum anderen ist die Reputation ein Vermögenswert, den Unternehmen nur begrenzt direkt steuern können. Er ist abhängig von der Qualität der Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern und der Wahrnehmung der Positionierung des Unternehmens bei diesen Ansprechpartnern (Daum 2002, S. 138).

Ein weiterer Grund für die Vernachlässigung des Reputationsmanagements kann darauf beruhen, dass sich Manager oftmals nicht darüber im Klaren sind, durch welche Maßnahmen sie ihre Reputation gezielt bearbeiten und verbessern können. Darüber hinaus ist es für Führungskräfte schwer abzuschätzen, welche Auswirkungen Rahmenbedingungen wie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche, die Herkunft aus einem bestimmten Land („country of origin“) oder auch gesellschaftspolitische Diskussionen auf den Ruf eines einzelnen Unternehmens haben. Dass diese Rahmenbedingungen eine Wirkung haben, zeigen zwei Beispiele: Aufgrund der hohen Wertschätzung der deutschen Bevölkerung für Autos besitzen Unternehmen in dieser Industrie einen „Reputationsbonus“, ohne etwas dafür tun zu müssen (Wiedmann 2004a, S. 30). Finanzdienstleistungsunternehmen hingegen - von Haus aus weniger gut angesehen als die Automobilindustrie - sind aufgrund der derzeit in Deutschland vorherrschenden Diskussion über zu hohe Vorstandsgehälter zusätzlichen Reputationsrisiken ausgesetzt (Dunbar/Schwalbach 2000, S. 9; Eisenegger/Langen 2005, S. 7).

Konfrontiert mit einer schwierigen Situation hinsichtlich ihrer Reputation ist auch die Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen. Die Reputationswerte der Deutschen Post, Deutschen Bahn und Deutschen Telekom etwa befinden sich seit Jahren am unteren Ende der Rankings (Wiedmann 2004a, 2005b; Machatschke 2004; 2006). Für die Unternehmen ist es schwierig abzuschätzen, wie sehr sie ihren Ruf durch aktives Reputationsmanagement verbessern können und wie viel durch nicht steuerbare Rahmenbedingungen und Marktbesonderheiten bestimmt wird. So lässt sich vermuten, dass die Unternehmen aufgrund ihrer monopolistischen Vergangenheit und der damit verbundenen begrenzten Kundenorientierung auch heute noch einem „Reputationsmalus“ unterliegen (Dowling 2004a, S. 28). Ebenfalls scheint der kontinuierliche Wandel, den ehemalige Staatsunternehmen auf ihrem Weg zu einem wettbewerbsfähigen Player per definitionem durchlaufen müssen, ein stringentes Reputationsmanagement zu erschweren: Ankündigung von Stellenabbau, Neugestaltung von Leistungsangeboten, Mitgestaltung der Marktöffnung, etc. sind Themen, die nicht zwangsläufig positive Veränderungen für die verschiedenen Stakeholder mit sich bringen und reputationsfördernd wirken.

Doch die Gründe, warum Reputationsmanagement nur unzureichend systematisch angegangen wird, sind nicht nur in der Unternehmenspraxis zu finden. Auch aus *wissenschaftlicher Sicht* wurde bisher wenig unternommen, um der Praxis diesbezüglich Hilfestellungen zu leisten. Zwar liegt mittlerweile eine Vielzahl von Arbeiten vor, die die Vorzüge hoher Reputation erklären. Relativ wenig fundierte Erkenntnisse existieren jedoch darüber, mit welchen Mitteln der Ruf eines Unternehmens positiv gestaltet werden kann und welche Rahmenbedingungen bei der Reputationsbildung berücksichtigt werden müssen. Es mangelt vor allem an Studien, die folgende Aspekte adressieren:

- Die Beiträge, die sich bisher mit dem Thema auseinandergesetzt haben, deuten auf ein breites Spektrum von Einflussfaktoren der Unternehmensreputation hin. Da vielfach jedoch nur unternehmensspezifische Aspekte untersucht wurden, fehlt eine *konzeptionell umfassende Arbeit*, die integriert mehrere Einflussfaktoren analysiert und Empfehlungen für ein ganzheitliches Reputationsmanagement abgibt. In diesem Kontext ist auch ein strukturierter Überblick über den Stand der

Forschung inklusive Kategorisierung der verschiedenen Einflussfaktoren erforderlich.

- Zudem existieren nur wenige Arbeiten, die sich mit *branchenspezifischen* Besonderheiten der Reputation auseinandersetzen (u.a. Ngyen/LeBlanc 2001; Einwiller 2003; Ravasi/Fombrun 2004). Hier bedarf es weiterer Studien, die Erkenntnisse darüber liefern, wie stark ein Unternehmen seine Reputation selbst gestalten kann und welche Rolle nicht direkt steuerbare Brancheneffekte einnehmen. Insbesondere gibt es unseres Wissens bisher keine Studie, die sich mit ehemaligen Staatsunternehmen auseinandersetzt und untersucht, ob ein Zusammenhang besteht zwischen den Charakteristika dieser Unternehmen und ihren seit Jahren niedrigen Reputationswerten.
- Weiter existiert eine wesentliche Lücke im Hinblick auf *empirische Untersuchungen* des Reputationsmanagement, die theoretisch fundiert sind (Wiedmann/Walsh 2003a, S. 282). So gibt es zwar insbesondere im Kontext der Reputationsrankings eine Vielzahl großzählig angelegter Untersuchungen. Die meisten Studien sind jedoch deskriptiver Art und nutzen nur selten fortgeschrittene quantitative Methoden. Den Mangel theoretisch fundierter Arbeiten zum Reputationsmanagement bestätigen auch Berens/van Riel (2004, S. 175): „There is not much discussion about the theoretical background of factors...theoretical underpinnings...have to be elaborated in the near future”.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Reputationsmanagement und die damit verbundene Untersuchung von Einflussfaktoren der Reputation für die Unternehmenspraxis hochgradig relevant ist. Die wissenschaftliche Durchdringung und Aufarbeitung des Themas offenbart allerdings konzeptionelle und empirische Forschungslücken, zu deren Schließung die vorliegende Arbeit beitragen soll.

1.2 Forschungsfragen und Eingrenzung der Untersuchung

Selbstverständlich können mit dieser Arbeit nicht sämtliche beschriebenen Forschungslücken geschlossen werden. Eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes und eine Konzentration auf bestimmte Untersuchungsziele ist notwendig, um wesentlichen Erkenntnisfortschritt erzielen zu können. Die vorliegende Arbeit wird

daher das Thema Reputationsmanagement umfassend behandeln, jedoch diverse Schwerpunkte legen.

Zum einen soll eine *branchen- und länderspezifische Fokussierung* vorgenommen werden, indem die Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen in Deutschland betrachtet wird (vgl. Abbildung 1-1). Im Detail untersuchen wir die Unternehmen Deutsche Bahn, Deutsche Post und Deutsche Telekom. Obgleich in der Bestandsaufnahme der Literatur umfassend Studien zum Reputationsmanagement ausgewertet und sowohl branchen- als auch länderübergreifende Untersuchungen berücksichtigt werden, wollen wir bei den empirischen Untersuchungsteilen einen Fokus auf das Reputationsmanagement ehemaliger Staatsunternehmen legen. Schwaiger/Eberl (2004, S. 631) untermauern diese branchenspezifische Vorgehensweise und bestätigen, „dass der Ruf eines Unternehmens auch von der Branche abhängt, in der es sich bewegt“.

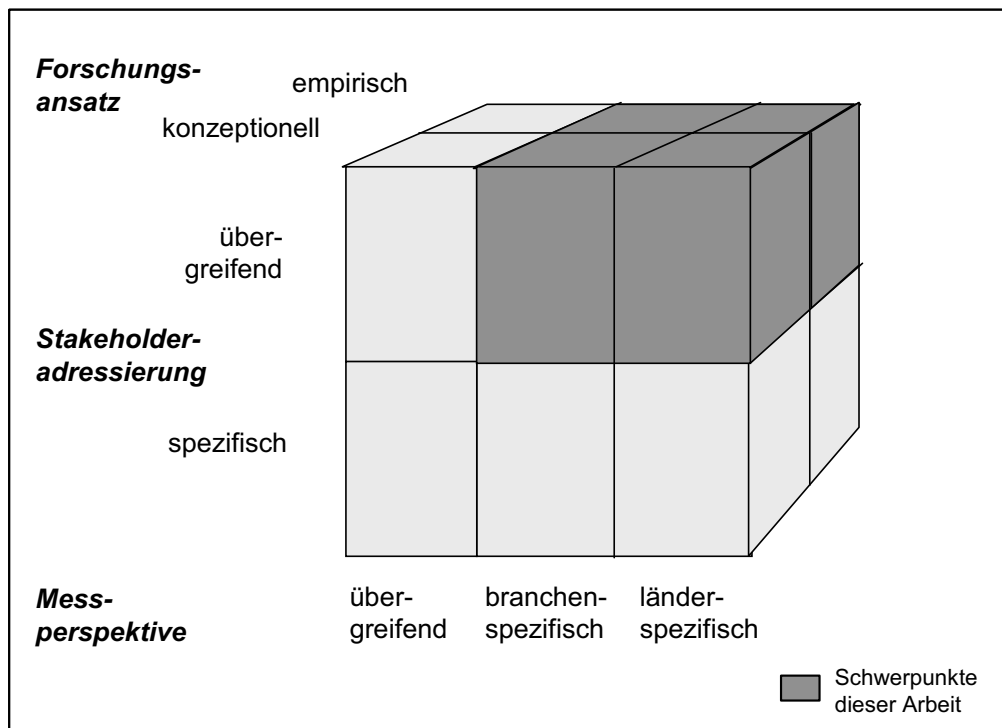


Abbildung 1-1: Eingrenzung der Untersuchungsinhalte

Des Weiteren untersuchen wir die Unternehmensreputation auf einer *stakeholder-übergreifenden Ebene* (vgl. Abbildung 1-1). Wir folgen hier der Auffassung von Fombrun/Rindova (2000, S. 78f.), dass sich Reputation nicht nur innerhalb abgegrenzter Stakeholdergruppen bildet, sondern in der Gesamtheit aller Personen, die

ein Unternehmen mehr oder weniger gut kennen: „Reputation is the overall estimation of a firm by its stakeholders, which is expressed by the net affective reactions of customers, investors, employees, and the general public“. Ergänzend beziehen wir uns auf Gotsi/Wilson (2001, S. 27f.): „This evaluation is based on the stakeholder’s direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm’s actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals“².

Hinsichtlich des allgemeinen Forschungsansatzes strebt die Arbeit sowohl eine *konzeptionelle* als auch *empirische* Aufarbeitung des Themas an (vgl. Ullrich 1981). Sie folgt dem von Popper (1973, S. 213) formulierten Anliegen der Wissenschaft, ... befriedigende Erklärungen zu finden für alles, was uns einer Erklärung zu bedürfen scheint“. Die Adressierung dieses Anliegens sieht vor, einen interessierenden Sachverhalt möglichst genau zu beschreiben und Determinanten, Rahmenbedingungen und Gesetzeshypothesen zu suchen, die zu seiner Erklärung beitragen. Darauf aufbauend soll ein Modell als Abbild der komplexen Realität entwickelt werden, das dann empirisch überprüft werden kann (Peter 2001, S. 69). Diese Vorgehensweise, die vor allem auf Beobachtung und Erfahrung basiert und sich an dem Paradigma der analytischen Wissenschaftstheorie ausrichtet (Ulrich 1998), soll auch für unsere Arbeit als grundsätzlicher Bezugsrahmen dienen.

Als wissenschaftliche Leitidee soll jedoch nicht ausschließlich auf die analytische Wissenschaftstheorie zurückgegriffen werden. Wir orientieren uns an dem Konzept des *wissenschaftlichen Realismus* (*scientific realism*, McMullin 1984; Hunt 1990), das zusätzlich Elemente der konstruktiven Wissenschaftstheorie integriert (Lorenzen 2000). Es hat sich aus der Kritik an der bekannten analytisch geprägten Theorie des kritischen Rationalismus (Popper u.a. 1973, 1994) entwickelt, die auf dem Falsifikationsprinzip basiert und davon ausgeht, dass Hypothesen niemals verifiziert sondern allenfalls widerlegt werden können. Der wissenschaftliche Realismus erlaubt im Unterschied zum kritischen Rationalismus, dass die Überprüfung einer Hypothese an der Realität auch positiv ausfallen kann. Das Konzept basiert auf dem Verifikationsprinzip, bei dem sich der Forscher durch Bestätigung von Hypothesen an die Wahrheit herantastet („gradually increasing confirmation“, Carnap 1953, S. 48) und gilt als

² Für eine ausführliche Diskussion des Begriffsverständnis für diese Arbeit vgl. Abschnitt 3.1.

besser geeignet zur Berücksichtigung von Gegebenheiten sozialwissenschaftlicher Untersuchungen (Homburg 1995, S. 60)³. Zudem akzeptiert der wissenschaftliche Realismus neben der deduktiven Argumentation explizit induktive Schlussweisen. Er trägt damit der Tatsache Rechnung, dass rein quantitative empirische Untersuchungen immer auch von der Unvollkommenheit der Messinstrumente und von Messfehlern geprägt sind (Hunt 1990, S. 9). Diese Annahme ist wichtig für das Verständnis unserer Arbeit, da wir mit Ergebnissen aus einer großzahligen empirischen Untersuchung arbeiten. Entsprechend den Leitlinien des wissenschaftlichen Realismus wollen wir in der vorliegenden Arbeit neben quantitativen daher auch qualitative empirische Methoden einsetzen - eine Kombination, die in der modernen Wissenschaftstheorie als viel versprechend für die Erzielung von Erkenntnisfortschritten bewertet wird (Zaltman/Pinson/Angelmar 1973; Witte 1977).

Vor dem Hintergrund dieser Eingrenzungen besteht die Zielsetzung der Arbeit in der Entwicklung eines Konzepts zur Gestaltung des Reputationsmanagements bei ehemaligen Staatsunternehmen. Zur Detaillierung der Fragestellung werden im Folgenden vier Teilziele unterschieden und präzisiert.

1. Untersuchung der Charakteristika ehemaliger Staatsunternehmen:

Welche Merkmale kennzeichnen ehemalige Staatsunternehmen und die Reputation dieser Unternehmen? Inwiefern unterscheiden sich die Unternehmen von solchen ohne Staatshistorie?

Im Rahmen dieses Teilziels wird insbesondere die Eigentums-, Markt-, Kunden- und Wettbewerbsbeziehung von ehemaligen Staatsunternehmen untersucht. Es wird analysiert, welche Schritte diese Unternehmen auf dem Weg zur Privatisierung durchlaufen und durch welche Faktoren diese Phasen gekennzeichnet sind.

Des Weiteren wird ermittelt, welche Merkmale ehemalige Staatsunternehmen auf sich vereinen und welchen Einfluss diese auf das heutige Agieren der Unterneh-

³ An dieser Stelle wird auf eine ausführliche Diskussion der verschiedenen Wissenschaftstheorien verzichtet. Für eine detaillierte Erläuterung und kritische Bewertung des kritischen Rationalismus und des wissenschaftlichen Realismus vgl. u.a. Kubicek 1975; Schanz 1977; Hunt 1990; Homburg 1995; Lorenzen 2000.

men ausüben. Kalvelage (2004, S. 24) erwähnt in diesem Zusammenhang die historisch gewachsene Aufgabe der Staatsunternehmen als „Arbeitsbeschaffungs- und soziale Auffanginstitutionen“ und gibt damit einen ersten Hinweis auf die Existenz von spezifischen Charakteristika.

Schwerpunkte innerhalb des ersten Teilziels werden die Betrachtung der Reputationssituation der ehemaligen Staatsunternehmen und der Vergleich mit der Situation anderer, nicht staatlich geprägter Unternehmen einnehmen. Hierzu soll eine qualitative Befragung wesentliche Erkenntnisse liefern. Zur ausführlichen Erläuterung der Charakteristika der ehemaligen Staatsunternehmen werden insbesondere die Beispiele Deutsche Bahn, Deutsche Post und Deutsche Telekom herangezogen.

2. Untersuchung der Konzeptualisierung der Unternehmensreputation:

Was versteht man unter der Unternehmensreputation und wie grenzt sich diese von verwandten Konzepten ab? Wie lässt sich die Unternehmensreputation empirisch erfassen?

Bei diesem Teilziel soll herausgearbeitet werden, auf welche Weise sich die Unternehmensreputation von Konstrukten wie z.B. dem Image, der Identität oder der Marke von Unternehmen unterscheidet. Da in der Reputationsforschung bislang keine einheitlich akzeptierte Definition von Reputation existiert (Gotsi/Wilson 2001, S. 24) und auch hinsichtlich der Abgrenzung der genannten Konstrukte ein unterschiedliches Verständnis besteht (Schwaiger/Eberl 2004, S. 625), wird auf Basis einer umfassenden Literaturbestandsaufnahme ein eindeutiges Begriffsverständnis für die vorliegende Arbeit definiert.

Weiter wird eine Bewertung der existierenden Messansätze für das Konstrukt Reputation vorgenommen. Diese soll als Grundlage für die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Unternehmensreputation im Rahmen des quantitativen empirischen Teils dieser Arbeit dienen.

3. Untersuchung der Determinanten der Unternehmensreputation:

Wie kann Reputation aufgebaut und verbessert werden? Welche Faktoren beeinflussen die Reputation im Allgemeinen?

Diesem dritten Teilziel nähern wir uns in mehreren Schritten. Zunächst erfolgt die Identifikation von wichtigen Einflussfaktoren durch Sichtung der bereits bestehenden Literatur. In diesem Kontext wird zwecks Strukturierung eine Kategorisierung der diversen Faktoren vorgenommen. In einem weiteren Schritt werden anhand von qualitativen Interviews wichtige Einflussfaktoren aus Sicht von Managern, Kunden und weiteren Stakeholdern erhoben. Ein dritter Schritt soll untersuchen, welchen Erklärungsbeitrag ausgewählte Theorien zum Einfluss von Faktoren auf die Reputation leisten können.

Auf Basis der Erkenntnisse aus diesen drei Schritten werden zentrale Einflussgrößen der Reputation abgeleitet und dann einer empirischen Prüfung unterzogen. Bei dieser konfirmatorischen Vorgehensweise wird ein Untersuchungsmodell konzipiert und Hypothesen formuliert, wie sich die Einflussgrößen auf die Unternehmensreputation auswirken. Mit Hilfe einer quantitativen Untersuchung soll dann analysiert werden, ob die in den Hypothesen unterstellten Wirkungszusammenhänge bestätigt werden können. Von besonderem Interesse ist dabei der Vergleich zwischen den Wirkungsweisen bei ehemaligen Staatsunternehmen und Unternehmen ohne Staatshistorie. Dieser soll einen Indiz für die Allgemeingültigkeit von Einflussfaktoren der Unternehmensreputation liefern.

4. Untersuchung der Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen:

Welche Faktoren beeinflussen die Reputation ehemaliger Staatsunternehmen? Sind dies andere Faktoren als bei Unternehmen, die seit Bestehen privatwirtschaftlich agieren? Besitzen die Einflussfaktoren bei ehemaligen Staatsunternehmen eine andere Wirkungsweise?

Bei diesem Teilziel steht die Identifikation von Faktoren im Vordergrund, die lediglich bei der Reputationsbildung von ehemaligen Staatsunternehmen eine Rolle spielen oder die eine andere Wirkungsweise auf die Reputation besitzen als bei

historisch privatwirtschaftlich gewachsenen Unternehmen. Die Vorgehensweise zur Beantwortung dieses Teilziels erfolgt analog zum dritten Teilziel.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Wie Abbildung 1-2 veranschaulicht, orientiert sich der Aufbau der Kapitel dabei an den vier Untersuchungszielen der Arbeit. Während bei Kapitel zwei und drei die Identifikation des Forschungsbedarfs und die Abgrenzung der Thematik im Mittelpunkt stehen, widmen sich die Folgekapitel vier bis sechs vor allem der Beantwortung der Untersuchungsziele.

Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel beschäftigt sich Kapitel zwei mit der Privatisierung und den Merkmalen von Staatsunternehmen (Abschnitte 2.1 und 2.2). Weiter wird die Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen erläutert und ausführlich für die Unternehmen Deutsche Bahn, Deutsche Post und Deutsche Telekom analysiert (Abschnitt 2.3).

In Kapitel drei erfolgt eine Bestandsaufnahme der bisherigen Reputationsforschung. Dabei umfasst Abschnitt 3.1 zunächst die für die Arbeit wichtigen definitorischen Abgrenzungen. Abschnitt 3.2 strukturiert und bewertet die Beiträge der bisherigen Forschung zu Einflussfaktoren der Reputation. In Abschnitt 3.3 werden die Erkenntnisse der Bestandsaufnahme zusammengefasst und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

Kapitel vier analysiert ehemalige Staatsunternehmen und deren Reputation aus Sicht von Stakeholdern und bewertet Ergebnisse aus einer empirisch qualitativen Befragung. Abschnitt 4.1 widmet sich dem Unterschied von Unternehmen mit einer hohen oder niedrigen Reputation. Abschnitte 4.2 dient der Identifikation von Besonderheiten und Charakteristika ehemaliger Staatsunternehmen aus Stakeholderperspektive. Abschnitt 4.3 befasst sich mit der Diskussion der Ergebnisse und nimmt eine vergleichende Beurteilung mit den Ergebnissen der Literaturbestandsaufnahme aus Kapitel 3 vor.

	Kapitel 2: Charakteristika ehemaliger Staatsunter- nehmen	Kapitel 3: Literatur- bestands- aufnahme	Kapitel 4: Qualitative empirische Untersuchung	Kapitel 5: Theoretische Bezugspunkte	Kapitel 6: Quantitative empirische Untersuchung	Kapitel 7: Zusammen- fassende Bewertung
Teilziel 1	Beschreibung Untersuchungs- objekte		Untersuchung potenzieller Unterschiede			Zusammen- fassung der Ergebnisse
Teilziel 2		-bisherige For- schung zum Be- griff Reputation -Verständnis für diese Arbeit			Operationalisie- rung Reputation in dieser Arbeit	
Teilziel 3		bisherige Forschung zu Einflussfaktoren der Reputation - allgemein und bei ehemaligen Staatsunter- nehmen	Erklärungs- beitrag Praxis und Stakeholder	Erklärungs- beitrag Theorien	-Grundlagen Datengewinnung/-analyse -Entwicklung Untersuchungs- modelle, Hypo- thesenbildung -Hypothesen- überprüfung	Zusammen- fassung der Ergebnisse und Implikationen für die Praxis
Teilziel 4						

Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit

Die Ausführungen in Kapitel 5 behandeln die theoretischen Bezugspunkte zur Unternehmensreputation. Zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen der Unternehmensreputation und ausgewählten Einflussfaktoren wird insbesondere auf die Informationsökonomie eingegangen (Abschnitt 5.1). Als weitere Theorien werden die Ressourcenabhängigkeitsperspektive (Abschnitt 5.2) und das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma (Abschnitt 5.3) untersucht. Abschnitt 5.4 fasst den Erklärungsbeitrag der Theorien zusammen.

Kapitel 6 befasst sich anschließend mit der empirischen Überprüfung von Wirkungszusammenhängen der Reputation. Während in Abschnitt 6.1 das Design der Studie und die Grundlagen der Datengewinnung erörtert werden, behandelt Abschnitt 6.2 die für die Untersuchung relevanten Datenanalyseverfahren. Hierbei wird zwischen den Verfahren der Dependenzanalyse unterschieden und das verwendete Verfahren der Kausalanalyse erläutert. Abschnitt 6.3 befasst sich mit der empirischen Beantwortung der Teilziele drei und vier. Hier werden zwei Untersuchungsmodelle entwickelt und entsprechende Hypothesen bezüglich der Wirkungszusammenhänge hergeleitet (Abschnitte 6.3.2.1 bis 6.3.2.4). Ebenso wird auf die Operationalisierung der relevanten Konstrukte eingegangen, bevor in Abschnitt 6.3.3 die Ergebnisse der Hypothesenprüfung erörtert werden.

Kapitel 7 schließlich fasst die zentralen Ergebnisse der vier Untersuchungsziele zusammen (Abschnitt 7.1) und nimmt eine Bewertung aus wissenschaftlicher Sicht vor (Abschnitt 7.2). Einen Schwerpunkt nehmen hierbei insbesondere die Implikationen für die Unternehmenspraxis ein (Abschnitt 7.3).

2. EHEMALIGE STAATSUNTERNEHMEN UND IHRE REPUTATION

Folgt man den allgemeinen Stereotypen, so sind Staatsunternehmen in der Regel schwerfällig und bürokratisch; Privatunternehmen vergleichsweise dynamisch, flexibel und kundenorientiert (Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 15). Jedoch wird nicht nur Behörden ein negativer Ruf nachgesagt; auch bei *ehemaligen Staatsbetrieben*, die teilweise schon vor Jahren privatisiert wurden, sind tendenziell *niedrige Reputationswerte* zu beobachten (Wiedmann 2004a; Machatschke 2006).

Für eine ausführliche Analyse dieser Thematik werden in diesem Kapitel zunächst Grundlagen zu ehemaligen Staatsunternehmen erläutert. Abschnitt 2.1 geht nach einer kurzen Begriffsabgrenzung auf die Privatisierungsaktivitäten in Deutschland ein und erläutert die besondere Bedeutung der Privatisierung der Unternehmen Deutsche Bahn, Deutsche Post und Deutsche Telekom. In Abschnitt 2.2 werden Ziele und Merkmale privatisierter Unternehmen anhand verschiedener Unterscheidungsmerkmale verdeutlicht. Abschnitt 2.3 gibt einen Überblick über die Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen und geht auf existierende Branchen- und Jahresvergleiche ein. Die Zusammenfassung der Erkenntnisse in Abschnitt 2.4 dient schließlich als Ausgangspunkt für die Untersuchungen in den Folgekapiteln zu Gründen der unterdurchschnittlichen Reputation privatisierter Unternehmen und Möglichkeiten der Reputationsverbesserung.

2.1 Privatisierungspolitik in Deutschland

In Abschnitt 2.1.1 wird zunächst auf verschiedene Privatisierungsformen eingegangen und der Zusammenhang zwischen Privatisierung, Deregulierung und Liberalisierung erläutert. Abschnitt 2.1.2 zeigt dann Hintergründe zur deutschen Privatisierungs- und Entprivatisierungspolitik auf und erörtert die Privatisierungsvorhaben der für diese Arbeit besonders relevanten Unternehmen.

2.1.1 Begriffsverständnis

2.1.1.1 Privatisierung

Privatisierung bedeutet allgemein die „Übertragung von staatlichen oder kommunalen Eigentumsrechten an private Rechtssubjekte“⁴ (Erdmeier 1998, S. 20). In der neueren Privatisierungspraxis zählen hierzu auch Überführungen von öffentlichen Unternehmen in privatrechtliche Rechtsformen oder Anpassungen öffentlichen Wirtschaftens an privatwirtschaftliche Prinzipien der Betriebsführung. Als *Privatisierung im weiteren Sinne* werden dabei alle Prozesse betrachtet, die öffentliche Verfügungsrechte über ökonomische Güter auf private Verfügungsrechte verlagern, ohne diese abzuschaffen. Bei der *Privatisierung im engeren Sinne* erfolgt eine vollständige Übertragung von bislang staatlichen Verfügungsrechten an private Rechtssubjekte (Windisch 1987, S. 8). Die meisten Privatisierungen in Deutschland fallen in die erste Kategorie, da von einer Privatisierung im engeren Sinne nur bei vollständigem und bedingungslosem Verkauf an private Investoren gesprochen werden kann.

Bei Privatisierungen werden grundsätzlich *Vermögen* und/oder *Aufgaben* vom öffentlichen in den privaten Sektor verlagert. Drei Formen der Privatisierung lassen sich im Wesentlichen unterscheiden (von Lösch 1987; Hamer/Gebhardt 1992; Erdmeier 1998):

- Von *formellrechtlicher Privatisierung* wird gesprochen, wenn staatliche Verfügungsrechte reduziert werden und gleichzeitig privatwirtschaftliche Strukturen entstehen. Das Eigentum bleibt dabei weiter vollständig in öffentlicher Hand. Eine gängige formellrechtliche Privatisierung ist die Umwandlung eines öffentlichen Unternehmens mit öffentlich-rechtlicher Rechtsform in ein Unternehmen mit privatrechtlicher Rechtsform (GmbH, AG). Beispiel für diese Privatisierungsform ist die Umwandlung der Deutschen Bundesbahn in die Deutsche Bahn AG.
- Die *echte bzw. materielle Privatisierung* sieht die Herausnahme ganzer Bereiche aus staatlichem Einfluss vor. In der Regel erfolgt dies durch den Verkauf

⁴ Unter Staat werden in dieser Arbeit grundsätzlich alle „formellen und informellen Entscheidungsträger und Institutionen auf Bundes-, Länder- und Kommunenebene verstanden, die einen Einfluss auf Entscheidungen von öffentlichen oder gemischtwirtschaftlichen Unternehmen ausüben können“ (Erdmeier 1998, S. 20).

von Anteilen über die Börse an private Unternehmen oder Anleger. Wird eine Teilprivatisierung vorgenommen, so entstehen so genannte *gemischt-wirtschaftliche Unternehmen*. Bei einer Vollprivatisierung gibt der Staat alle Verfügungsrechte ab. Beispiel für materiellrechtliche Privatisierungen sind der Verkauf der VIAG-Anteile des Freistaat Bayerns oder der Börsengang der Deutschen Telekom und die damit verbundene Veräußerung von Bundes-Anteilen.

- Unter *Aufgaben- oder funktioneller Privatisierung* versteht man die Übertragung von Aufgaben auf private Unternehmen, die bisher von staatlichen Einrichtungen erfüllt wurden. Ein Beispiel ist der Bau und Betrieb einer Autobahn durch private Träger.

In der Praxis treten häufig Kombinationen der Privatisierungsformen auf. Bei dem Verkauf der Bundesdruckerei an ein privates Unternehmen liegt z.B. gleichzeitig eine materiellrechtliche und funktionelle Privatisierung vor. Auch bei den in dieser Arbeit untersuchten ehemaligen Staatsunternehmen liegt eine *Kombination von Privatisierungsformen* vor (vgl. Abschnitt 2.1.2.2).

Der *Vorgang der Privatisierung* soll in dieser Arbeit als *Abgrenzungsmerkmal* ehemaliger Staatsunternehmen dienen. Demnach werden unter *öffentlichen Unternehmen* im Folgenden Unternehmen verstanden, die zu 100% in Staatseigentum sind und bei denen *keine Privatisierungsprozesse* erfolgt sind. *Ehemalige Staatsunternehmen* definieren wir hingegen als Unternehmen, die in irgendeiner Form *Privatisierungsschritte* durchlaufen haben, auch wenn es sich um eine formellrechtliche Privatisierung handelt und der Staat weiter 100% des Eigentums hält.

2.1.1.2 Deregulierung und Liberalisierung

Deregulierung bedeutet grundsätzlich, dass der Staat ganz oder teilweise darauf verzichtet, regulierend in wirtschaftliche Prozesse einzugreifen. Im Falle der Privatisierung von Staatsunternehmen geht es jedoch weniger um eine Nicht-Regulierung als um eine *Rücknahme von Regulierung*. Deregulierung umfasst dementsprechend „alle Maßnahmen zur Beseitigung von Wettbewerbsschranken auf Märkten, Teilmärkten und zur Aufhebung von Handlungsbeschränkungen öffentlich gebundener Unternehmen“ (Wellenstein 1992, S. 9).

Absicht der Deregulierung und der Privatisierung ist die *Liberalisierung* der Märkte. Die Öffnung von Märkten und die Rücknahme von Begünstigungen des Monopol-Betreibers haben u.a. zum Ziel (Erdmeier 1998, S. 41f.),

- Innovationen durch Konkurrenz zu fördern,
- neue Arbeitsplätze zu schaffen,
- in den Unternehmen höhere Effizienz zu erlangen und
- dem Staat eine Entlastung der öffentlichen Haushalte zu ermöglichen.

Regulierung von Märkten kann dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen. Zu den bekanntesten Modellen gehören die Profit-Regulierung und die Preisobergrenzen-Regulierung; weitere Formen sind der freie Netzzugang oder Auktionsverfahren (Erdmeier 1998, S. 86). Teilweise werden so genannte Regulierungsbehörden zur Durchführung der Deregulierung eingesetzt. In Deutschland etwa gibt es eine Regulierungsbehörde zur Überwachung ehemaliger Netzmonopole. Die *Bundesnetzagentur* hat die Aufgabe, „durch Liberalisierung und Deregulierung für die weitere Entwicklung auf dem Elektrizitäts-, Gas-, Telekommunikations-, Post- ... und Eisenbahninfrastrukturmarkt zu sorgen“ (Bundesnetzagentur 2006a).

Oftmals erfolgt Deregulierung auch über eine Beteiligung des Staates an ehemaligen staatlichen Monopolunternehmen. Durch seine Anteile hat der Staat die Möglichkeit, das Management des gemischtwirtschaftlichen Unternehmens auf eine öffentliche Zielsetzung zu verpflichten und Missbrauch der Machtstellung zu verhindern (Erdmeier 1998, S. 86). Dies hängt jedoch auch davon ab, wie konzentriert die Anteile bei den privaten Eigentümern gehalten werden: Je größer der öffentliche Anteil oder je verstreuter die Anteile privater Eigentümer, desto größer ist die öffentliche Eigentumskontrolle (Bös 1991, S. 55). Tabelle 2-1 veranschaulicht die Zusammenhänge.

Für große ehemalige Staatsunternehmen wie die Deutsche Post oder die Deutsche Telekom, bei denen der Staat derzeit direkt oder indirekt mit 42% bzw. 37% beteiligt ist und sich die restlichen Aktien in Streubesitz befinden (Deutsche Post 2005; Deutsche Telekom 2005a), kann demnach von einer hohen Eigentümerkontrolle ausgegangen werden. Inwiefern die hohe staatliche Einflussnahme für den Ruf privatisier-

ter Unternehmen von Bedeutung ist, wird in den Folgekapiteln einen Teil der Diskussion darstellen (vgl. Abschnitte 4.2.1 und 5.2).

Verteilung der Anteile bei privaten Eigentümern		
Grad öffentlicher Beteiligung	Konzentriert	Verstreut
Gering	starke private Eigentümerkontrolle; starkes Gewinnmaximierungsinteresse	geringe Eigentümer- und öffentliche Kontrolle; große diskretionäre Managementspielräume
Mittel	im Vorfeld unbestimmbare Kontrolle; gemeinsame Kontrolle bei Zielsymmetrie; bei Zielasymmetrie Managementkonflikte	mittelmäßige öffentliche Eigentümerkontrolle; mäßig diskretionäre Managementspielräume; schwache private Eigentümerkontrolle
Hoch	starke öffentliche Eigentümerkontrolle; wenig Kontrolle durch private Eigentümer; starker Druck, dem Interesse des öffentlichen Eigners zu folgen	starke öffentliche Eigentümerkontrolle; massiver Druck, öffentliche Ziele zu verfolgen; minimale Kontrolle durch private Anteilseigner

Tabelle 2-1: Eigentümerkontrolle und Verhalten bei gemischtwirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Bös 1991; Erdmeier 1998)

2.1.2 Privatisierung in Deutschland

2.1.2.1 Überblick über die Privatisierungspolitik in Deutschland

Die *Entstehung staatlicher Unternehmensbeteiligungen* in Deutschland geht in die vorindustrielle Zeit zurück, als Staatsausgaben wesentlich durch Einnahmen aus staatlichen Gewerbebetrieben und Monopolen gedeckt werden mussten (Ambrosius 1984; Hartwig 1993). Teil der Staatsbeteiligungen dieser Zeit waren auch die öffentlichen Kreditinstitute als so genannte „Hofbanken“. Ein Grund für die spätere Beibehaltung der Beteiligungen und der Kommunalisierung von Wasser-, Gas- und Elektrizitätswerken dürfte zwar auch die Angst vor privaten Monopolen gewesen sein, für die man damals noch keine kartellrechtlichen Vorschriften hatte. Wichtiger waren jedoch fiskalische und machtpolitische Motive. Diese spielten insbesondere bei der Verstaatlichung von Post und Bahn Ende des 19. bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts eine Rolle, als auf diese Weise etwa der Nachrichtenverkehr unter staatliche Kontrolle gebracht werden konnte. Telegrafie, Eisenbahn aber auch auf Bergbauunternehmen, die der preußische Staat Ende des 19. Jahrhunderts erwarb, besaßen zudem einen überragenden militärischen Stellenwert (Erdmeier 1998, S. 108).

Die teilweise recht unübersichtlich gewordenen staatlichen Industriebeteiligungen wurden in den zwanziger Jahren nicht privatisiert sondern nach privatwirtschaftlichem Vorbild in *staatliche Großkonzerne* organisiert. Eher sozialpolitische Intention war hierbei die Sicherung von Arbeitsplätzen, was dazu führte, dass auch teilweise marode Privatunternehmen vom Staat übernommen wurden. Diese Strategie verfolgten später auch die Nationalsozialisten, allerdings mit autarkie- und rüstungspolitischen Zielen, bei der öffentliche Unternehmensbeteiligungen auch durch die Enteignung jüdischen Besitzes entstanden, darunter die Volkswagenwerk AG und die spätere Salzgitter AG. Damit war der Staat Mitte der vierziger Jahre Besitzer von knapp 50% des Grundkapitals aller deutschen Kapitalgesellschaften (Hartwig 1993, S. 51).

Nach dem zweiten Weltkrieg hat es keine weitere Verstaatlichung von Branchen oder Unternehmen in Deutschland gegeben (Bundesministerium der Finanzen 2005). Im Gegensatz zu anderen westeuropäischen Industriestaaten, die bis weit in die siebziger Jahre hinein starke öffentliche Eingriffe in die Wirtschaft vornahmen, gab es erste Privatisierungsaktivitäten in der Bundesrepublik bereits ab 1945. Da Privatisierungen jedoch nicht kontinuierlich erfolgten, sondern entlang der politischen Diskussion in Deutschland eher zyklisch stattfanden, können im Wesentlichen drei Privatisierungsphasen unterschieden werden (Erdmeier 1998, S. 109): von 1959 bis 1965, von 1983 bis 1990 und ab 1990. Während die ersten beiden Phasen nur Privatisierungen in den alten Bundesländern betrafen, schließt die dritte Phase ab 1990 die Veräußerung der Staatsbetriebe der ehemaligen DDR mit ein.

Die *erste Privatisierungsphase von 1959 bis 1965* war geprägt von der Idee, staatlichen Einfluss auf die Wirtschaft zu verringern und „Wohlstand für alle“ zu ermöglichen durch eine Beteiligung von einkommensschwachen Schichten am Erfolg öffentlicher Unternehmen (Knauss 1990, S. 24). Im Zusammenhang mit Teilprivatisierungen größerer Unternehmen wurden in dieser Zeit daher auch so genannte „Volksaktien“ ausgegeben, u.a. 1961 vom Volkswagenwerk und 1965 von der Vereinigten Elektrizitäts- und Bergwerke AG (VEBA).

Nach einer Pause in der Privatisierungspolitik und eher theoretischen Privatisierungsdiskussionen in den siebziger Jahren wurden in der *zweiten Privatisierungsphase von 1983 bis 1990* stärker haushaltspolitische Ziele verfolgt. Gründe waren

u.a. ein hoch defizitärer Bundeshaushalt und beträchtliche Verluste aus dem Diversifikationsprozess einiger Bundesbeteiligungen (Knauss 1990, S. 28). Fast alle der großen Industriebeteiligungen wurden in dieser Zeit abgestoßen, darunter der teilweise oder vollständige Verkauf von Anteilen an der Volkswagen AG, VIAG AG, VEB AG, DSL-Bank, der Deutschen Lufthansa AG und der Salzgitter AG. Im Vergleich zu 1982 mit 45 Unternehmen gab es Anfang 1990 nur noch neun Unternehmen mit einer größeren Bundesbeteiligung (Bundesministerium der Finanzen 1996).

Die dritte *Privatisierungsphase ab 1990* ist vor allem durch drei Ereignisse geprägt:

- Erstens fallen in diesen Zeitraum die Privatisierungen der volkseigenen Betriebe der DDR, die in der größten Privatisierungsbehörde der Welt, der Treuhandanstalt abgewickelt wurden (Breuel 2005; Seibel 2005).
- Zweitens wurde die Privatisierung der ehemaligen Monopolbetriebe des so genannten Bundes-Sondervermögens angestoßen, zu dem die Deutsche Bundespost und die Deutsche Bundesbahn gehörten. Der 1996 begonnene Verkauf von Anteilen des Bundes an der Deutschen Telekom gilt als eine der größten Privatisierungsaktionen in der Geschichte der Bundesrepublik (Uhlmann 1995).
- Drittens werden Privatisierungsaktivitäten verstärkt auch auf Länder- und Kommunalebene vorgenommen (Erdmeier 1998, S. 115).

Insgesamt gilt diese dritte Phase als intensivste und beständigste der drei Privatisierungsphasen. Die seit den achtziger Jahren vertretenen Grundsätze: „Überall da, wo es möglich ist, muss im weitgehenden Umfang privates Eigentum an die Stelle des staatlichen Eigentums treten“ (Waigel 1990, S. 1168) wurden konsequent weiterverfolgt und spiegeln sich auch in der aktuellen Privatisierungspolitik wider: „Mit Privatisierung gewinnen Staat und Unternehmen Handlungsfreiheiten: Der Bund setzt Reformpotenziale frei und die Unternehmen steigern ihre Effizienz, um sich im internationalen Wettbewerb zu positionieren“ (Bundesministerium der Finanzen 2005).

Die Privatisierungen der Bundesbeteiligungen im Verkehrs- und Kommunikationsbereich bilden neben der Tätigkeit der Treuhandanstalt den Schwerpunkt in den 90er Jahren. Aktuelle Privatisierungsvorhaben betreffen die Veräußerung von Wasserversorgung (Berliner Wasserbetriebe), die weitere Reduzierung großer Bundesbeteili-

gungen (z.B. Fraport, Telekom) oder erste Pilotprojekte der Länder zur Übertragung von Aufgaben im Krankenwesen oder im Justizvollzugswesen (Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 2005). Tabelle 2-2 gibt einen Überblick über die größten Privatisierungen seit 1990 und die größten aktuellen Bundesbeteiligungen.

Größte Privatisierungen des Bundes seit 1990		Bundesanteil			Größte Unternehmensbeteiligungen des Bundes in 2005		Bundesanteil	
		1990		2005			2004	2005
		Jahr	nom. in Mio. €	v.H.			v.H.	nom. in Mio. €
Deutsche Telekom	1996;97-05	7.015	100	37 ^{a)}	Deutsche Telekom	4.000	37 ^{a)}	
Deutsche Post	2000;03-05	1.095	100	42 ^{c)}	KfW ¹⁾	3.750	100 ^{b)}	
Postbank	1999	410	100	0	Deutsche Bahn	2.150	100	
Deutsche Lufthansa	1994; 96/97	400	100	0	DEG ¹⁾	750	100	
Deutsche Kreditbank	1995	255	100	0	Deutsche Post	500	42 ^{c)}	
Saarbergwerke	1998	220	74	0	Dt. Flugsicherung	150	100	
Fraport	2001; 2005	165	26	0	Flughafen München	80	26	
Schenker	1991	90	78	20	TLG Immobilien	50	100	
Autobahn Tank&Rast	1998	70	100	0	DGTZ ¹⁾	20	100	
DSL Bank	1999	55	52	0	Duisburger Hafen	15	33	

1) KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau; DEG: Deutsche Investitions- & Entwicklungsgesellschaft; DGTZ: Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, a) teils Bund-, teils KfW-Anteile, b) teils Bund-, teils Länderanteile, c) nur KfW-Anteile
Quelle: Bundesministerium der Finanzen (1990; 2005): Beteiligungsbericht; www.privatizationbarometer.net

Tabelle 2-2: Privatisierungsaktivitäten und Unternehmensbeteiligungen des Bundes

Deutsche Post, *Deutsche Telekom* und *Deutsche Bahn* gehören zu den größten staatlichen Privatisierungen in der Geschichte der Bundesrepublik und stellen auch aktuell noch die mit Abstand *größten Beteiligungen* des Bundes dar. Auch zählen sie zu den umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2005). Im Vergleich zu ehemaligen Staatsbeteiligungen wie der Deutschen Lufthansa oder EON, deren Privatisierung bereits in den 80er Jahren begann und in den neunziger Jahren weitgehend abgeschlossen wurde, sind sie relativ „neue“ Privatisierungen.

Aufgrund ihrer *Aktualität* und ihrer *großen Bedeutung* im Rahmen der Privatisierungsaktivitäten des Bundes sollen sie die zentralen Untersuchungsobjekte dieser Arbeit darstellen, um die Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen zu analysieren und Empfehlungen für das Reputationsmanagement privatisierter Unternehmen abzuleiten. Der folgende Abschnitt 2.1.2.2 gibt einen Abriss über den Privatisierungsprozess der drei Unternehmen.

2.1.2.2 Privatisierung von Unternehmen des Bundes-Sondervermögens

Die drei Unternehmen Post, Telekom und Bahn waren bis 1989 bzw. 1994 Bestandteil des nicht rechtsfähigen Sondervermögens des Bundes. Mit dem Poststrukturgesetz im Juli 1989 (Postreform I) wurde die ehemalige *Deutsche Bundespost* neu strukturiert und in die Sektoren Postdienst, Postbank und Fernmeldedienst (*Deutsche Telekom*) aufgeteilt. Die Deutsche Post der DDR wurde 1990 in die Deutsche Bundespost eingegliedert. Mit der zweiten Postreform im Januar 1995 erfolgte die Überführung der drei Sektoren in die privatrechtliche Rechtsform von Aktiengesellschaften (RegTP 1999). Die formalrechtliche Privatisierung im Bahnwesen fand im Januar 1995 statt. Im Rahmen der ersten Stufe der Bahnreform wurden die Sondervermögen *Deutsche Bundesbahn* und *Deutsche Reichsbahn* zusammengeführt und gleichzeitig in eine Aktiengesellschaft umgewandelt (Deutsche Bahn 2003). Die Entwicklungen der einzelnen Unternehmen werden in den folgenden Kapiteln kurz erläutert.

2.1.2.2.1 Deutsche Post

Meilensteine des Privatisierungsprozesses der Deutschen Post sind neben der formellen Privatisierung in 1995 mit der Gründung der Aktiengesellschaften Deutsche Post AG und Postbank AG die Börsengänge der beiden Unternehmen in den Jahren 2000 und 2004 (Deutsche Post 2006). Der Bund hatte mit dem Börsengang 2000 erstmals knapp 30 Prozent der Anteile an private und institutionelle Investoren abgegeben und hält heute offiziell keine Anteile mehr an an der Deutschen Post. Allerdings ist er über die staatseigene Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die Anteile von circa 42 Prozent besitzt, weiter größter Aktionär des Unternehmens (Deutsche Post 2005a).

Parallel zum Privatisierungsprozess erfolgte eine schrittweise Marktöffnung. Während der Markt für Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) zügig liberalisiert wurde und sich inzwischen durch hohen Wettbewerb auszeichnet, ist der Briefmarkt noch weitgehend monopolisiert. Bis Ende 2007 besitzt die Deutsche Post das Exklusivrecht für die Beförderung von Briefen und adressierten Katalogen mit einem Gewicht von bis zu 50 Gramm (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2006), was einer Monopolstellung auf dem Briefmarkt von etwa 60% entspricht (Bundesnetz-

agentur 2005, S. 105). Die 1998 gegründete und 2005 in „Bundesnetzagentur“ umbenannte Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegTP) begleitet und überwacht den Liberalisierungsprozess. Verbunden mit dem Exklusivrecht ist die Deutsche Post verpflichtet, „flächendeckend angemessene und ausreichende Dienstleistungen im Postbereich“ sicherzustellen (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2002). Dieser so genannte „Universaldienst“ dient der postalischen Grundversorgung der Bevölkerung.

Während die Mitarbeiterzahlen zwischen 1995 und 2005 um circa 60% gestiegen sind, hat sich der Umsatz der Deutschen Post im Vergleichszeitraum mehr als verdreifacht (vgl. Tabelle 2-3). Diese Entwicklung spiegelt die strategischen Schwerpunkte des Unternehmens wider: Optimierung und Harmonisierung der Netzwerke, Produkte und Qualitätsstandards bei gleichzeitiger Erweiterung des Leistungsportfolios durch entsprechende Akquisitionen im Express-, Logistik- und Finanzbereich (Deutsche Post 2005b). Insbesondere mit der Übernahme der Unternehmen Danzas, DHL und zuletzt Exel wurde in den letzten Jahren im Express- und Logistikbereich ein weiteres Standbein neben den ehemaligen Monopolbereichen Brief und Finanzdienstleistung aufgebaut.







Deutsche Post AG	1996	2005
Gesamtumsatz in Mio. € ^{a)}	13.641	44.594
Umsatz nach Unternehmensbereichen in Mio. €	Briefpost 9.649 Frachtpost 1.722 Internationale Post 1.951 Postfilialen 944	Brief 12.878 Express 18.273 Logistik 7.949 Finanzdienstleistung 7.272
Gewinn (EBIT), in Mio. €	186	3.755
Mitarbeiter zum 31.12.	307.400	502.545
Marken		    
Große Akquisitionen	Air Express International (US), Airborne (US), BHW (D), Danzas (CH), DHL (US), DSL Bank (D), Exel (GB), Global Mail (US)	
a) Abweichungen zu Bereichsumsätzen wegen Konsolidierung oder sonstigen Umsätzen Quelle: Deutsche Post (1997; 2005): Geschäftsbericht		

Tabelle 2-3: Deutsche Post AG 1995 und 2005

Trotzdem bleibt der monopolgeprägte Briefbereich der dominierende Leistungsträger des Unternehmens. Obwohl die Briefsparte mit einem Umsatz von circa 13 Mrd. EUR

bzw. 30% des Gesamtumsatzes nach dem Expressbereich nur zweitgrößter Unternehmensbereich ist, steuert sie über 50% des Gesamtgewinns bei (Deutsche Post 2005b). Dies ruft die Kritiker des Unternehmens auf den Plan, die zum einen zu hohe Preise und zu schlechten Service bei der Briefbeförderung beklagen („Länder wollen Briefmonopol kippen“, Die Welt 2004; Monopolkommission 2002). Zum anderen wird der Post Wettbewerbsverzerrung vorgeworfen, da der Ausbau zum Logistikkonzern im Schatten des Briefmonopols und zu Lasten der Wettbewerber und Verbraucher erfolge (Handelsblatt 2005). Die Monopolkommission erwähnt in diesem Zusammenhang den Nachweis und die Sanktionierung von Quersubventionierungen im Paketbereich durch die Europäische Kommission (Monopolkommission 2005, S. 57). Tabelle 2-3 fasst die Entwicklung des Unternehmens seit der zweiten Postreform anhand ausgewählter Zahlen zusammen.

2.1.2.2.2 Deutsche Telekom

Die Privatisierung der Deutschen Telekom erfolgte wesentlich durch die drei Börsengänge in den Jahren 1996, 1999 und 2000. Durch mit den Börsengängen verbundene Kapitalerhöhungen und direkte Aktienplatzierungen reduzierte der Bund seinen Anteil an der Deutschen Telekom auf 37% in 2005, wobei davon 22% indirekt über die KfW gehalten werden. Der erste Börsengang 1996 gilt mit einer Ausgabe von 713 Mio. Aktien und einem Privatisierungsvolumen von über 10 Mrd. € bis heute als die größte materiellrechtliche Privatisierungsaktion der Bundesrepublik (Erdmeier 1998; Deutsche Telekom 2005a).

Die Liberalisierungsaktivitäten im Telekommunikationsmarkt wurden vergleichsweise früh angestoßen. Im Unterschied zum Postmarkt wurden bereits 1989 mit der ersten Postreform der Endgerätemarkt, die Daten- und Mehrwertdienste und der Mobil- und Satellitenfunkbereich liberalisiert (Witte 2002; RegTP 2005). Mit der Intention, den Wettbewerb unter den Dienste-Anbietern zu forcieren und gleichzeitig die bestehende Telekommunikationsinfrastruktur auszulasten, blieb der Betrieb der Infrastruktur zunächst Hoheitsgebiet der Deutschen Telekom; lediglich der Zugang wurde für Wettbewerber geöffnet (Heng 2003, S. 3; Knieps 2004, S. 7f.). Der Markt gilt als liberalisiert, seit 1998 freier Markt- und Netzzugang sowohl für Telekommunikationsdienstleister als auch für Netzbetreiber auf dem Markt der Fern- und Auslandsgespräche herrscht. In diesen Bereichen ebenso wie bei den seit 2003 liberalisierten

Ortsgesprächen ist eine positive Entwicklung sichtbar durch sinkende Preise und große Angebotsvielfalt für den Kunden (Heng 2003, S. 6; Knieps 2004, S. 9). In anderen Bereichen wie Teilnehmeranschlüssen oder breitbandigen Internetzugängen besitzt die Deutsche Telekom immer noch eine Quasi-Monopolstellung (Monopolkommission 2004, S. 4). Die Bundesnetzagentur spielt daher auch weiterhin eine aktive Rolle in der Regulierung der Telekommunikationsmärkte in Deutschland.

Ihre Wertschöpfungsstrategie fokussiert die Deutsche Telekom auf Wachstum entlang von vier strategischen Säulen: Mobilfunk, Onlinedienste, Datenkommunikation und Systemlösungen sowie Netzzugang (Deutsche Telekom 2005a). Mit dem Erwerb der US-amerikanischen Mobilfunkanbieter Voicestream und Powertel in 2001 baute das Unternehmen das Auslandsgeschäft aus. Nach Verlusten im mehrstelligen Milliardenbereich in den Jahren 2001 und 2002, u.a. durch Sonderabschreibungen auf Firmenwerte und UMTS-Lizenzen, und einem Wechsel an der Führungsspitze schreibt das Unternehmen seit 2003 wieder Gewinne.







Deutsche Telekom AG	1995	2005
Gesamtumsatz in Mio. € ^{a)}	33.814	59.604
Umsatz nach Unternehmensbereichen in Mio. €	Telefondienste 26.458 Text- und Datendienste 1.435 Endeinrichtungen/Service 2.048 sonstige Dienste 423 mobile Dienste 1.593 Fernsehen/Rundfunk/Audio 1.857	Breitband/Festnetz 21.731 Mobilfunk 28.531 Geschäftskunden 9.058 sonstiges 284
Gewinn (EBIT), in Mio. €	5.272	7.622
Mitarbeiter	220.000	244.000
Marken		    
Große Akquisitionen	One2One (GB), Powertel (US), Voicestream (US)	
a) Abweichungen zu Bereichsumsätzen wegen Konsolidierung und Innenumsätzen Quelle: Deutsche Telekom (1995; 2004): Geschäftsbericht		

Tabelle 2-4: Deutsche Telekom AG 1995 und 2005

Das Ende des Umbaus in einen wettbewerbsfähigen Konzern ist jedoch noch nicht absehbar. Der angekündigte Abbau von 32.000 Arbeitsplätzen zwischen 2006 und 2008, davon 20.000 in der Festnetzsparte, und geplanten Einstellungen von 6.000 Mitarbeitern in anderen Bereichen (Deutsche Telekom 2005b) deutet darauf hin, dass der Konzern in seinem ehemaligen Monopolbereich Festnetz vor weiteren Um-

wälzungen steht und verstärkt eine Verlagerung hin zu innovativen Technologien und Auslandsaktivitäten sucht (Spiegel 2006a). Tabelle 2-4 gibt einen Überblick über die zahlenmäßige Entwicklung seit der formalrechtlichen Privatisierung.

2.1.2.2.3 Deutsche Bahn

Mit der formellen Privatisierung 1994 im Rahmen der ersten Bahnreform wurde die neu geschaffene Deutsche Bahn AG an den Leitlinien der Wettbewerbsorientierung und Gewinnerzielungsabsicht ausgerichtet. Die Grundgesetzänderung 1993 durch den Deutschen Bundestag legte dafür die Basis: „Eisenbahnen des Bundes werden als Wirtschaftsunternehmen in privatrechtlicher Form geführt“ (Deutsche Bahn 2003; Albach 2002, S. 75). Mit der Gesetzesänderung verbunden war die Befreiung der Deutschen Bahn AG vom „Gemeinwohlauftrag“. Der Bund hat jedoch weiter - ähnlich wie für die Straße-Sicherstellungsverpflichtungen für die Eisenbahninfrastruktur und das Fernverkehrsangebot auf der Schiene. Für diesen durch die Deutsche Bahn AG wahrgenommenen Versorgungsauftrag stellt der Bund einen jährlichen Betrag an Haushaltsmitteln zur Verfügung (Bundesministerium für Verkehr 2006).

Mit der zweiten Bahnreform 1999 wurden die Unternehmensbereiche Personenfern-, Personennahverkehr, Güterverkehr, Personenbahnhöfe und Fahrweg in eigenständige Aktiengesellschaften ausgegliedert. Bis dato ist die Deutsche Bahn ein öffentliches Unternehmen und zu 100 Prozent in Staatsbesitz. Als weitere Privatisierungsstufe ist der Börsengang des Unternehmens innerhalb der nächsten Jahre vorgesehen (Bundesministerium für Verkehr 2006). Allerdings ist noch offen, in welchem Umfang die materiellrechtliche Privatisierung erfolgen wird. Neben dem seitens des Bahn-Managements anvisierten integrierten Börsengang mit allen Unternehmensbereichen wird die Alternative eines Börsengangs ohne den Schienennetzbereich diskutiert („Am Börsengang der Bahn scheiden sich die Geister“, Frankfurter Allgemeine Zeitung 2004).

Die Liberalisierung des Schienenverkehrs wurde mit der ersten Bahnreform 1994 auf den Weg gebracht. Demnach ist die Deutsche Bahn verpflichtet, einen diskriminierungsfreien Zugang zum deutschen Schienennetz zu gewährleisten. Ebenso muss die Nutzung von Serviceeinrichtungen wie Bahnhöfen, Häfen und Abstellgleisen ermöglicht werden (Bundesnetzagentur 2006b). Die Gewährung des freien Zugangs

wurde bis 2005 durch das Eisenbahn-Bundesamt (EBA) überwacht. Mit dem EBA, das außerdem für die Sicherheit des Schienennetzes und die Vergabe von Bundesmitteln zuständig ist, wurden 1994 verwaltungs- und hoheitsrechtliche Aufgaben aus der Deutschen Bundesbahn ausgegliedert. Mit dem Jahreswechsel 2006 hat die Bundesnetzagentur die Regelung des diskriminierungsfreien Zugangs und des Wettbewerbs auf der Schiene vom EBA übernommen (EBA 2005). Insgesamt nimmt die Wettbewerbsintensität im Schienenverkehr zu, insbesondere im Personennahverkehr und im Güterverkehr (Task Force Schiene 2001). Die Deutsche Bahn bleibt im deutschen Personen- und Güterverkehr aber weiterhin mit Abstand der größte Anbieter.

Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit sind seit 1994 die Sanierung und Modernisierung der ehemaligen Staatsbehörde. Die Deutsche Bahn investierte bis 2004 rund 85 Mrd. €; neben der Modernisierung von Fahrzeugen, Bahnhöfen und Werken entfiel der Großteil der Maßnahmen dabei auf den Infrastrukturbereich (Deutsche Bahn AG 2003; Bundesministerium für Verkehr 2006).






Deutsche Bahn AG	1995	2005
Gesamtumsatz in Mio. € ^{a)}	12.095	25.055
Umsatz nach Unternehmensbereichen in Mio. €	Fernverkehr 2.644 Nahverkehr 5.418 Ladungsverkehr 3.476 Stückgut 405	Personenverkehr 11.228 Transport&Logistik 12.426 Personenbahnhöfe 287 Fahrweg 511 Dienstleistungen 124 Energie 207
EBIT, in Mio. €	218	1.352
Mitarbeiter zum 31.12.	294.900	216.389
Marken	Deutsche Bahn 	Mobility Networks Logistics   SCHENKER  STINNES  RAILION <small>Logistics Logistics Logistics</small>
Große Akquisitionen	Stinnes (D), Bax Global (US)	
a) Abweichungen zu Bereichsumsätzen wegen Konsolidierung und sonstigen Umsätzen Quelle: Deutsche Bahn (1996; 2005b): Geschäftsbericht		

Tabelle 2-5: Deutsche Bahn AG 1995 und 2005

Mit den strategischen Pfeilern „Sanieren“, „Leisten“, „Wachsen“ richtet sich das Unternehmen seit 2000 auf die Erlangung der Kapitalmarktfähigkeit aus und schreibt seit 2004 Gewinne (Deutsche Bahn 2005b; Sill/Prauschke 2005). Seine internationale Position im Logistik- und Güterverkehrsmarkt stärkte das Unternehmen 2002 mit der Übernahme des Logistikers Stinnes AG und dessen Schenker-Gruppe und 2005

mit dem Erwerb des US-Logistikers Bax Global. Tabelle 2-5 gibt einen Überblick über ausgewählte Kennzahlen.

2.2 Ziele und Merkmale ehemaliger Staatsunternehmen

Als Vorstufe zur Analyse der Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen soll in diesem Abschnitt untersucht werden, welche Merkmale ehemalige Staatsunternehmen kennzeichnen. Dafür werden in Abschnitt 2.2.1 zunächst Unterscheidungsmerkmale zwischen rein staatlichen, nicht privatisierten Unternehmen von privatwirtschaftlichen Unternehmen diskutiert. In Abschnitt 2.2.2 erfolgt dann die Untersuchung von spezifischen Merkmalen ehemaliger Staatsunternehmen. Die Unternehmen Post, Telekom und Bahn werden entlang eines Kontinuums mit den Endpunkten „Merkmale staatliche Unternehmen“ und „Merkmale privatwirtschaftliche Unternehmen“ eingeordnet.

2.2.1 Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen

Die bisherige Literatur zum Nonprofit- und Public Management enthält wenig direkte Erkenntnisse zu Charakteristika ehemaliger Staatsunternehmen; vielmehr diskutiert sie Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen und nennt eine Reihe von Abgrenzungsmerkmalen (Martin/Parker 1997; Edeling 2004; Albrecht 2005). Dazu zählen sowohl abweichende Eigentümerinteressen als auch Unterschiede in Anreizmechanismen und organisatorischen Strukturen innerhalb der Unternehmen (Negandhi/Ganguly 1986; Ehrmann 2003).

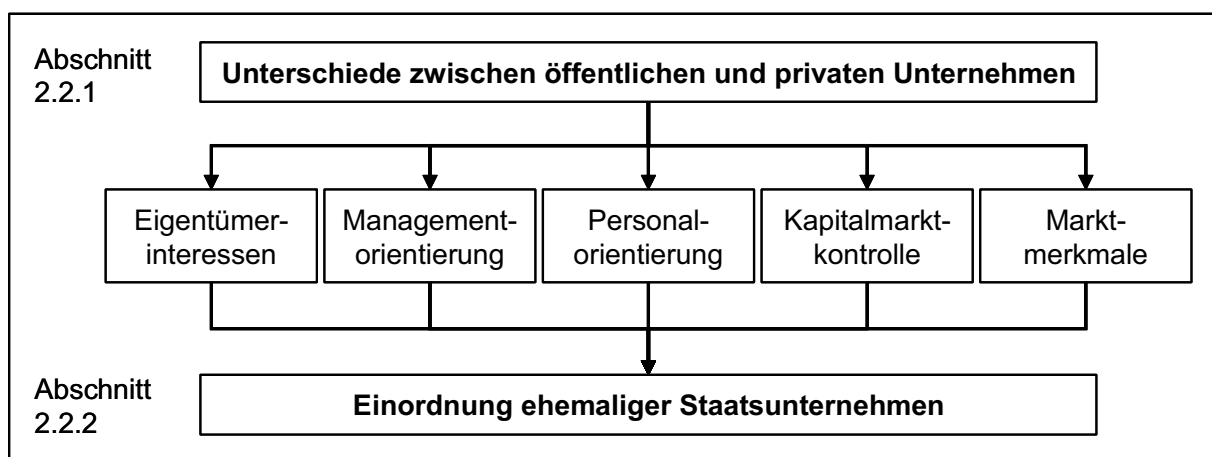


Abbildung 2-1: Zuordnung ehemaliger Staatsunternehmen entlang ausgewählter Abgrenzungskriterien

Nachfolgend werden die wichtigsten Abgrenzungsmerkmale näher erläutert (vgl. Abbildung 2-1). Sie dienen als Ausgangspunkt für eine Zuordnung von Merkmalen ehemaliger Staatsunternehmen, die dann in Abschnitt 2.2.2 vorgenommen wird.

2.2.1.1 Eigentümerinteressen

Anders als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, deren Eigentümer oder Aktionäre generell das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, sind die Interessen des Staates bei öffentlichen Unternehmen häufig *nicht eindeutig definiert* und *vielfältig* (Albrecht 2005, S. 21). Maximierung von Konsumentenrenten, Unternehmensgewinnen, staatlichen Einnahmen und Effizienz können ebenso eine Rolle spielen wie die Lösung von Beschäftigungsproblemen oder die Sicherstellung von Infrastrukturversorgung für die Bevölkerung (Eichhorn 2001; Shleifer/Vishny 2002). Ebenso sind die Ziele stark auf *nationale Belange* ausgerichtet.

Mit der Interessensvielfalt ist Komplexität verbunden. Im Vergleich zu dem konstanten Ziel der Vermögensmaximierung bei privaten Unternehmen kann es bei Staatsunternehmen zu *Trade-Offs zwischen den einzelnen Zielen* kommen (Ehrmann 2003, S. 12). Die Verfolgung mehrerer Ziele parallel oder die kurzfristige Änderung von Zielvorgaben, z.B. hin zu einer staatlichen Beschäftigungspolitik bei schwieriger Beschäftigungslage, erschwert eine wirtschaftliche Orientierung (Yamak/Süer 2005, S. 118). In der Langfristperspektive kann eine variierende Zielpolitik in ineffizientem Management der Unternehmen resultieren.

Hinzu kommt, dass die Akteure, die die Interessen des Staates formulieren, in der Regel Regierungsvertreter und Verwaltungsmitarbeiter sind, die nicht persönlich von den Erträgen und Verlusten der Unternehmen betroffen sind. Weil der Staatsbürger als eigentlicher Eigentümer öffentlicher Unternehmen keine Anreize besitzt, die Regierung zu Effizienzkontrollen anzuhalten, kann es im Unterschied zu privaten Unternehmen eher dazu kommen, dass Freiräume genutzt werden, um Ziele organisierter Interessengruppen zu bedienen (Zumbühl 1978, S. 39; Erdmeier 1998, S. 66f.)

2.2.1.2 Managementorientierung

Die Interessenvielfalt des Eigentümers Staat führt dazu, dass das Management staatlicher Unternehmen tendenziell mehr *Gestaltungsspielräume* besitzt. Ebenso *fehlt es an leistungsorientierten Anreizen*; erzielte Gewinne bringen Managern öffentlicher Unternehmen normalerweise keine Vorteile (Erdmeier 1998, S. 67). Aufgrund der kameralistischen Haushaltsführung des Staates verbessern Manager vielmehr ihre Position, wenn sie ihren Budget- und Entscheidungsraum ausdehnen können, z.B. durch höhere als betrieblich notwendige Aufwendungen oder durch die Einstellung zusätzlichen Personals (Brücker 1995, S. 69).

Ein Ansatz, der diese Anreizproblematik in öffentlichen Unternehmen verdeutlicht, ist die *Prinzipal-Agenten-Theorie* (Schmidt/Theilen 1995; Erdmeier 1998, S. 68f.). Sie beschreibt das Verhältnis zwischen den rational handelnden Parteien Agent und Prinzipal, wobei der Prinzipal eine Aufgabe an den Agenten delegiert, die dieser für den Prinzipal ausführt. Die Theorie geht davon aus, dass beide Akteure Nutzenmaximierer sind und unterschiedliche Interessen verfolgen (Schmidt/Theilen 1995; Riddler 1999, S. 49f.). Diese Zieldivergenz der Akteure führt zu einem „Agency-Problem“: Der Agent besitzt in der Regel Informationsvorteile gegenüber dem Prinzipalen, entweder durch Aktionen des Agenten, die der Prinzipal nicht beobachten kann („Hidden Action“) oder durch relevantes Wissen, das nur dem Agenten zugänglich ist („Hidden Information“). Um das entstehende Kontrollproblem auszugleichen, sucht die Prinzipal-Agenten-Theorie nach idealen Anreizen, mit denen der Prinzipal das Verhalten des Agenten steuern und überwachen kann (Vickers/Yarrow 1988, S. 9). Auf den Unternehmenskontext bezogen heißt das, dass institutionelle Ausgestaltungsmöglichkeiten gesucht werden, die die durch die Agency-Probleme entstandenen Kosten für den Prinzipal minimieren.

Solche Agency-Probleme stellen sich in jedem Unternehmen, z.B. zwischen Mitarbeitern und Untergebenen oder Eigentümern und Managern. In öffentlichen Unternehmen verstärkt sich die Agency-Problematik jedoch aus zwei Gründen. Zum einen fehlt es an Anreizmechanismen, über die private Unternehmen verfügen. In der Eigentümer-Management Beziehung sind dies z.B. Kontrollmechanismen der Aktienmärkte (Aktienkurs) und Finanzmärkte (Insolvenzrisiko), die im Interesse des Prinzipals wirken (Yarrow 1989, S. 53). Zum anderen verkomplizieren sich die Agentenbe-

ziehungen in öffentlichen Unternehmen durch eine weitere Prinzipal-Agenten-Ebene. Die Regierung fungiert als Prinzipal; das Management des öffentlichen Unternehmens arbeitet in dessen Auftrag als Agent. Gleichzeitig bilden die Staatsbürger den Prinzipal der Regierung (Erdmeier 1998, S. 71). Abbildung 2-2 verdeutlicht die Zusammenhänge.

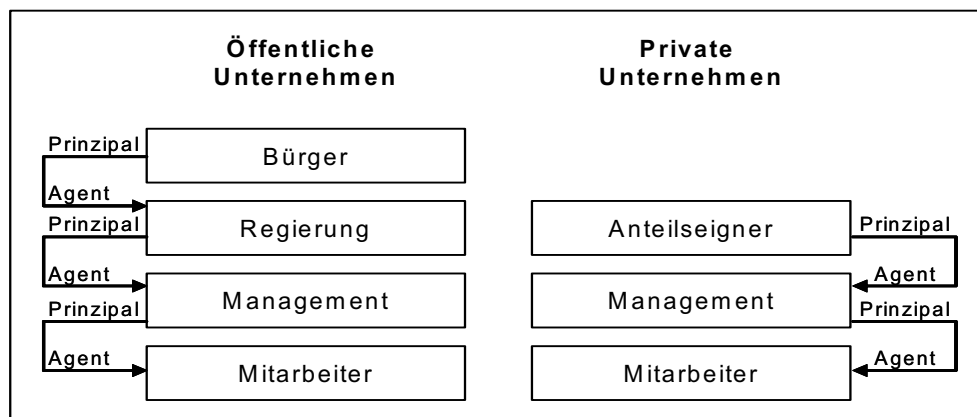


Abbildung 2-2: Prinzipal-Agenten-Beziehungen bei öffentlichen und privaten Unternehmen (vgl. Erdmeier 1998, S. 69)

2.2.1.3 Personal-/Beschäftigungsorientierung

In öffentlichen Unternehmen existiert aus mehreren Gründen eine vergleichsweise *hohe Arbeitnehmerorientierung*. Erstens stellen diese Unternehmen einen Teil der Beschäftigungspolitik der Regierung dar. In schwierigen Beschäftigungslagen wurden öffentliche Unternehmen in der Vergangenheit z.B. auch als Arbeitsbeschaffungs- und soziale Auffanginstitutionen genutzt (Kalvelage 2004, S. 24). Zweitens weist der öffentliche Bereich eine relativ hohe Zahl an Gewerkschaftsmitgliedern und ein starkes Engagement der Gewerkschaften auf (Bartel 1990, S. 34). Gerade bei öffentlichen Unternehmen, bei denen die Eigentümerstruktur und Kontrolle ohnehin der politischen Steuerung unterliegen und kapitalistische Willkür tendenziell geringer ausgeprägt ist, kann dies zu vergleichsweise hohen Arbeits- und Lohnkosten führen (Hamer/Gebhardt 1992, S. 22). Dass Schutz und Garantien für Arbeitnehmer im öffentlichen Sektor in der Regel besser ausgeprägt sind als in privaten Unternehmen, insbesondere auch hinsichtlich der Sicherheit des Arbeitsplatzes, zeigen auch Aussagen von Privatisierungskritikern. Diese gehen davon aus, dass sich die Arbeitsbedingungen für die meisten Beschäftigten in privatisierten Unternehmen deutlich verschlechtern (von Lösch 1987; Windisch 1987).

Besonderheiten bestehen weiter in den Vergütungs- und Anreizstrukturen bei öffentlichen Unternehmen. Generell erfolgt die *Vergütung* in öffentlichen Unternehmen nahezu oder vollkommen *leistungsunabhängig*; die Einstufung in Gehaltsklassen ist *altersbezogen* (von Eckardstein/Ridder 2003; Link 2005). In bestimmten öffentlichen Bereichen und ab bestimmten Leitungspositionen gilt in öffentlichen Unternehmen zudem Beamtenrecht. Der Beamtenstatus bringt gewisse Privilegien (z.B. Anstellung auf Lebenszeit, Pensionszahlungen) mit sich, aber auch Einschränkungen (u.a. kein Streikrecht).

2.2.1.4 Kapitalmarktkontrolle

Unternehmen öffentlichen Rechts entziehen sich weitgehend kapitalmarktwirtschaftlichen Mechanismen. Im Gegensatz dazu stehen privatrechtliche Gesellschaften und insbesondere Aktiengesellschaften, die regelmäßigen Kapitalmarktkontrollen und -gefahren ausgesetzt sind (Yarrow 1989, S. 53; Nieder 1993, S. 4). Dazu zählen

- die Kontrolle durch den *Finanzmarkt*, z.B. bei Unternehmensprüfungen für Kreditvergaben,
- die Kontrolle durch den *Aktienmarkt*, z.B. die Bewertung der Qualität des Managements anhand der Aktienkursentwicklung, und
- die Kontrolle durch den *Transfer von Verfügungsmacht*, z.B. durch die Gefahr der Unternehmensübernahme.

Da öffentliche Unternehmen durch den Zugang zu öffentlichen Mitteln auch bei hohen Verlusten lange überleben können und die Drohung von Übernahmen oder Bankrott aufgrund mangelnden Kapitaldrucks wegfallen, vermindert sich der Anreiz zur Gewinnorientierung erheblich (Bartel 1990, S. 33). Ebenso bewirkt die fehlende Honorierung durch die Kapitalmärkte, dass für die Weiterentwicklung des Unternehmens wichtige Innovationen seltener erzeugt werden (Ehrmann 2003, S. 13).

2.2.1.5 Marktmerkmale

Die Märkte, in denen öffentliche Unternehmen agieren, sind generell stark von *Konzentration* und *Regulierung* geprägt. Beides hängt damit zusammen, dass öffentliche Unternehmen größtenteils Aufgaben wahrnehmen, bei denen Wettbewerb nicht sinn-

voll oder nicht erwünscht ist. Dazu zählen etwa hoheitliche Aufgaben (z.B. Zoll, Verteidigung), die auf öffentlichem Recht basieren und von Staat oder zwischenstaatlichen Einrichtungen wie der EU oder der NATO wahrgenommen werden. Beim Betrieb von natürlichen Monopolen, bei denen das Angebot von einem einzigen Anbieter kostengünstiger erstellt werden kann als von jeder größeren Anbieterzahl, ist Wettbewerb ebenfalls nicht zielführend (Windisch 1987). Auch bei meritorischen Gütern ist das Angebot in der Regel kaum wettbewerbsintensiv. Diese Güter können zwar privatwirtschaftlich angeboten werden; das Marktangebot reicht normalerweise jedoch nicht für eine akzeptable Versorgung der Bevölkerung aus, weswegen diese Leistungen weitgehend von öffentlicher Hand abgedeckt werden (z.B. Elementarschulbildung, medizinische Grundversorgung, Kultur). Demzufolge sind die Märkte, in denen öffentliche Unternehmen agieren, weitgehend monopolisiert und reguliert. Die Unternehmen sind aufgrund der *fehlenden Wettbewerbsorientierung* verstärkt *innenorientiert* und von politischer Umgebung beeinflusst und handeln stärker reaktiv (Martin/Parker 1997, S. 178).

2.2.2 Einordnung ehemaliger Staatsunternehmen

Da die bisherige Literatur nur wenige Aussagen zu typischen Merkmalen ehemaliger Staatsunternehmen trifft (vgl. Abschnitt 2.2.1), wollen wir eine vergleichende Charakterisierung anhand von Abgrenzungsmerkmalen öffentlicher gegenüber privater Unternehmen vornehmen. Zwei Aspekte scheinen dabei von besonderem Interesse zu sein (Albrecht 2005, S. 15). Inwiefern ehemalige Staatsunternehmen stärker Merkmale öffentlicher Unternehmen oder privater Unternehmen aufweisen, hängt zum einen wesentlich von der *Privatisierungsstufe* ab, auf der sie sich befinden. Formellrechtlich privatisierte Unternehmen sind trotz privatem Management, Gewinnerzielungsabsichten und leistungsorientierten Anreizsystemen stärker politischem Einfluss ausgesetzt als materiellrechtlich privatisierte oder gemischtwirtschaftliche Unternehmen (Bös 1991, S. 55). Als „normal“ oder privatwirtschaftlich bezeichnet werden kann die Beziehung zwischen Unternehmen und Staat demnach eigentlich erst, wenn der Staat nur noch eine unwesentliche (< 5%) oder keine Beteiligung am Unternehmen hält. Von zentraler Bedeutung sind zum anderen die Liberalisierung und die Wettbewerbsintensität des Marktes, in dem das ehemalige Staatsunternehmen agiert (Rowthorn/ Chang 1994, S. 65). Selbst ein weitestgehend privatisiertes Unternehmen wird nur begrenzt als solches angesehen, wenn in Märkten noch Regulierungsvorschriften

bestehen und das Unternehmen eine monopolähnliche Marktposition aufweist⁵ (Int-ven/Oliver/Sepúlveda 2000, S. 1; Albrecht 2005, S. 16f.).

Daraus lässt sich folgern, dass ehemalige Staatsunternehmen auf einem Kontinuum zwischen öffentlichen Unternehmen und privatwirtschaftlichen Unternehmen eingeordnet werden können; sie vereinen je nach Ausprägung eher staatspezifische oder privattypische Merkmale auf sich. Tabelle 2-6 zeigt ein mögliches Raster für eine solche Einordnung. Anhand der im vorherigen Abschnitt diskutierten Unterscheidungsmerkmale sind verschiedene Ausprägungen entlang eines Kontinuums abgetragen. Verbindet man die einzelnen Merkmalsausprägungen, so lässt sich ein Merkmalsprofil des ehemaligen Staatsunternehmens skizzieren.

Unter- scheidungs- merkmal		eher Merkmale öffentlicher Unternehmen ←————→ eher Merkmale privater Unternehmen				
		100%	über 50%	5 bis 50%	unter 5%	0%
Eigentümer- interessen & -einfluss	Staats- anteil	100%	über 50%	5 bis 50%	unter 5%	0%
	Hauptziel	öffentliche Interessen	öffentliche Interessen + Profitmaximierung		Profitmaximierung	
Management- ausrichtung		Staat, öffentliche Interessen	öffentliche Interessen, Profit		Profit, Kunden, Stakeholder	
Personal-/Beschäfti- gungsorientierung		Vergütung nicht an- reizorientiert	Vergütung teilweise anreizorientiert		Vergütung stark anreizorientiert	
Kapitalmarkt- kontrolle		keine Kapital- marktkontrolle	teilweise Kapital- marktkontrolle		starke Kapitalmarkt- kontrolle, Übernahme- & Insolvenzrisiko,	
Markt- merkmale	Konzent- ration	Monopol(ähnlich)	teilweise Wettbewerb/ Oligopol		Wettbewerb	
	Liberali- sierung	vollkommen reguliert	teilweise reguliert		nicht reguliert	

Tabelle 2-6: Beispiel für ein Raster zur Charakterisierung ehemaliger Staatsunternehmen

Ein Profilbild im linken Bereich der Tabelle würde das ehemalige Staatsunternehmen eher als öffentliches Unternehmen charakterisieren, ein Schwerpunkt im rechten Bereich als privatwirtschaftliches Unternehmen. Dazwischen befindet sich das Unternehmen in einer Übergangsphase, in der es Merkmalausprägungen beider Unternehmensformen aus sich vereinigt. Vor dem Hintergrund der ehemaligen staatlichen

⁵ vgl. z.B. Diskussionen um die Preissetzung von Unternehmen im Energiesektor („Die Preise werden sinken“, Interview mit Bundeskartellamtschef Böge, Spiegel 2006b).

Vergangenheit ist jedoch zu erwarten, dass ein privatisiertes Unternehmen bei einem mittleren Profilbild stärker als öffentliches Unternehmen wahrgenommen werden würde. Für die drei Untersuchungsobjekte Post, Telekom und Bahn haben wir eine subjektive Einschätzung vorgenommen; die Profilbilder zeichnen sich wie folgt:

Unter- scheidungs- merkmal		eher Merkmale öffentlicher Unternehmen ← → eher Merkmale privater Unternehmen			
Eigentümer- interessen & -einfluss	Staats- anteil	DB		DB T	
	Hauptziel			DB	DB T
Management- ausrichtung				DB	DB T
Personal-/Beschäfti- gungsorientierung				DB	DB T
Kapitalmarkt- kontrolle				DB	DB T
Markt- merkmale	Konzent- ration	DB	DB	T	
	Liberali- sierung		DB	DB T	

Tabelle 2-7: Einordnung der Eigenschaften der Untersuchungsobjekte entlang des Beispielrasters

Nach dieser Zuordnung befindet sich die Bahn am stärksten in der Übergangsphase. Mit einer hundertprozentigen Staatsbeteiligung und einer stark öffentlich und konträr geführten Diskussion über die zukünftige strategische Ausrichtung (vgl. Abschnitt 2.1.2.2.3) ist das Unternehmen stärker staatsseitig orientiert als die Deutsche Post oder die Deutsche Telekom. Hinsichtlich der Managementorientierung und der Beschäftigungspolitik sind alle drei Unternehmen ähnlich privatwirtschaftlich aufgestellt. Die Tatsache, dass es sich bei Telekom und Post um gemischtwirtschaftliche Unternehmen handelt, deutet auf eine etwas höhere Profit-, Kunden- und Stakeholderorientierung und eine etwas weniger starke Orientierung an öffentlichen Interessen hin (Erdmeier 1998, S. 86). Mit Kapitalmarktrisiken wie Insolvenz- oder Übernahmegefahr müssen sich die Deutsche Post und die Deutsche Telekom aufgrund ihrer Börsennotierung und staatlichen Minderheitsbeteiligungsstruktur ebenso wie andere pri-

vatwirtschaftliche Unternehmen auseinandersetzen⁶. Hinsichtlich der Marktstruktur befinden sich alle drei Unternehmen in mittleren Bereichen. Aufgrund der hohen Marktanteile in ihren ehemaligen Monopolmärkten kann bei allen Unternehmen nicht durchgängig von hoher Wettbewerbsintensität gesprochen werden⁷ (vgl. Abschnitt 2.1.2.2 sowie Bundesnetzagentur 2005). Obwohl abgesehen von dem sechzigprozentigen Briefmonopol der Deutschen Post (Bundesnetzagentur 2005) alle Märkte als liberalisiert gelten, handelt es sich nicht um regulierungsfreie Märkte. Die Bundesnetzagentur überwacht und kontrolliert auch weiterhin die Aktivitäten auf den ehemaligen Monopolmärkten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ehemalige Staatsunternehmen in Abhängigkeit von ihrem Privatisierungsfortschritt und der jeweiligen Marktconstellation sowohl Merkmale öffentlicher als auch privatwirtschaftlicher Unternehmen aufweisen. Eine für die Untersuchungsobjekte dieser Arbeit vorgenommene Zuordnung ergibt, dass sich die Profile der drei Unternehmen ähneln, wobei die Deutsche Post und die Deutsche Telekom etwas stärker privatwirtschaftlich geprägt sind als die Deutsche Bahn. Letztere befindet sich noch verstärkt in einer Übergangsphase, insbesondere aufgrund des hundertprozentigen Staatsanteils und der Tatsache, dass das Unternehmen nicht börsennotiert ist.

2.3 Reputation von ehemaligen Staatsunternehmen

Aufbauend auf den in den vorherigen Abschnitten gelegten Grundlagen zur Privatisierung und Charakterisierung ehemaliger Staatsunternehmen soll nun die Reputationssituation der Unternehmen beleuchtet werden. Nach einem kurzen Überblick (Abschnitt 2.3.1) wird die Reputationslage der Untersuchungsobjekte Post, Telekom und Bahn näher erläutert (Abschnitt 2.3.2). Ebenso werden Anhaltspunkte für die vorliegende Arbeit gegeben im Hinblick auf aktuellen Forschungsbedarf.

⁶ vgl. z.B. die Übernahmepläne der Postbank durch die Deutsche Bank im Mai 2004 kurz vor dem geplanten Börsengang der Postbank (Börsenreport 2004).

⁷ Die Bahn hat im Schienentransport im Personen- und Güterbereich sehr hohe Marktanteile (Deutsche Bahn 2005a); die Post ist in einem Teilbereich der Briefbeförderung Monopolist (Bundesnetzagentur 2005); die Telekom ist Quasi-Monopolist im Festnetzbereich (Monopolkommission 2004).

2.3.1 Reputation ehemaliger Staatsunternehmen im Überblick

Ordnet man die Reputation ehemaliger Staatsunternehmen in die deutsche Reputationslandschaft ein, so befinden sich nahezu alle großen privatisierten Unternehmen in *mittleren bis hinteren Ranglistenbereichen*. Dies belegen verschiedene Rankingvergleiche, die die Reputation von Unternehmen in Deutschland bewerten. So zeigt die für 2006 vom Manager-Magazin durchgeführte Vergleichsstudie „Imageprofile“, dass ehemalige Staatsunternehmen „durchschnittliche“ bis „schlechte“ Reputationsurteile aufweisen (Machatschke 2006). Lediglich der Deutschen Lufthansa wird bei dieser Befragung, bei der Führungskräfte die Reputation der ca. 180 größten Unternehmen in Deutschland bewerten⁸, mit Rang 16 eine sehr gute Reputation konstatiert (vgl. Tabelle 2-8).

Rang	Top 10 Unternehmen	Index 2006 ^{c)}	Rang	seit 1990 privatisierte Unternehmen und ihre Töchter ^{a) b)}	Index 2006 ^{c)}
1	Porsche	910	16	Deutsche Lufthansa	766
2	BMW	872	72	Fraport	673
3	Audi	841	85	T-Mobile	656
4	Adidas	813	101	T-Online	633
5	Puma	811	104	Deutsche Postbank	628
6	Google	802	119	KfW Bankengruppe	618
7	Coca-Cola	794	123	Deutsche Post	616
8	SAP	784	127	T-Systems	612
9	Toyota	775	138	Deutsche Telekom	600
10	Bosch	773	176	Deutsche Bahn	502

a) vgl. Tabelle 2-2; b) soweit in dieser Umfrage erfasst; c) Bewertungsklassen: > 825 = hervorragend; 751-825 = sehr gut; 701-750 = gut; 626-700 = durchschnittlich; 576-625 = mäßig; 501-575 = schlecht; bis 500 = katastrophal

Tabelle 2-8: Auszüge aus der Studie „Imageprofile 2006“ des Manager Magazins

Von den weiteren staatlichen Unternehmen, die seit 1990 Privatisierungsschritte durchlaufen haben (vgl. Tabelle 2-2) und die aufgrund ihrer Größe in dieser Untersuchung erfasst wurden, gehört die Deutsche Bahn zu den Unternehmen mit einer „schlechten“ Reputation; die Reputation der Deutschen Telekom, der Deutschen Post und der Kreditanstalt für Wiederaufbau wird als „mäßig“ bewertet. Der Reputationsunterschied dieser privatisierten Unternehmen im Vergleich zur Deutschen Lufthansa und auch zu Fraport wird nicht weiter erläutert; eine mögliche Erklärung könn-

⁸ Zur Erläuterung der Methode dieser und weiterer Studien, die in diesem Abschnitt herangezogen werden vgl. Abschnitt 3.1.3 sowie Machatschke (2006), Fombrun/Gardberg/Sever (2000), Fombrun/Wiedmann (2001), Nerb (2002) oder Schwaiger (2004).

te jedoch der Materialisierungsgrad der Unternehmen liefern. Im Gegensatz zu anderen ehemaligen Staatsunternehmen kann die Privatisierung bei der Deutschen Lufthansa und Fraport als abgeschlossen bezeichnet werden. Die Unternehmen sind voll privatisiert, d.h. der Bund hält keine Anteile mehr (Harner/Gebhardt 1992), und agieren in weitgehend regulierungsfreien, wettbewerbsintensiven Märkten. Diese Eigenschaften könnten dazu führen, dass die Unternehmen positiver wahrgenommen werden.

Interessant sind weiter die Bewertungen der *Tochterunternehmen* der Deutschen Telekom und der Deutschen Post, die alle *bessere Reputationswerte* als ihre Mütter aufweisen. Mit Ausnahme von T-Systems werden sie eine Bewertungsklasse höher eingestuft und als „durchschnittlich“ bewertet. Auch die Ergebnisse der Branchenbewertungen zeigen, dass die Töchter durchaus im Reputationswettbewerb bestehen können. T-Mobile erhält in der Branche Telekommunikation die zweitbeste Bewertung nach Vodafone; die Deutsche Postbank liegt bei 22 bewerteten Finanzdienstleistern auf Rang acht (Machatschke 2006; S. 78f.). Gründe für das bessere Abschneiden der Tochterunternehmen werden in der Untersuchung nicht explizit genannt; eventuell könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass das Marktumfeld der in dieser Untersuchung erfassten Tochterunternehmen als wettbewerbsintensiver wahrgenommen wird als das der Mutterunternehmen oder dass die Töchter aufgrund geringerer Größe als flexibler und anpassungsfähiger eingeschätzt werden.

Niedrige Reputationswerte für privatisierte Unternehmen in Deutschland bestätigen auch die „Reputation-Quotient Rankings“ (RQ) des Reputation Institutes, die in Zusammenarbeit mit dem Wall Street Journal veröffentlicht werden (u.a. van Riel/Fombrun 2002; Karp/Wallmeyer 2004; Wiedmann 2005b). Zu den Top Ten Unternehmen zählen ähnlich wie bei der Manager Magazin Studie vor allem Automobilkonzerne; Deutsche Post, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn teilen sich die hinteren Plätze. Die zuletzt 2004 durchgeführte Untersuchung bezieht sich allerdings nur auf die 15 meistbeachteten Unternehmen in Deutschland, zu denen die drei ehemaligen Staatsunternehmen zählen. Für diese Unternehmen werden Reputationseinschätzungen der allgemeinen Öffentlichkeit eingeholt (Fombrun/Wiedmann 2001; Wiedmann 2004a). Die niedrigen Reputationswerte von Post, Telekom und Bahn werden u.a. mit geringem Kundenservice begründet: „Generally, the customer service at all

three is no longer adequate“, so eine Teilnehmerin der Untersuchung. “Deutsche Post is closing branches, Deutsche Bahn is cutting routes and employees, and Deutsche Telekom has fewer help centers” (Karp/Wallmeyer 2004, S. A6). Ebenso wird zu hohe Bürokratie angeführt und die Wahrnehmung, dass die Unternehmen ihre Monopolsituation zu Lasten der Kunden missbrauchen.

Tabelle 2-9 fasst die Ergebnisse des RQ-Rankings aus dem Jahr 2004 zusammen. Ebenfalls dargestellt sind die Reputationsurteile einer 2003 durchgeführten Umfrage des Marktforschungsinstitutes INRA und der Financial Times Deutschland. Obwohl die Ergebnisse drei Jahre älter sind als die der aktuellen Imageprofile-Studie, zeigen sich für ehemalige Staatsunternehmen ähnliche Reputationsergebnisse: Während die Lufthansa vergleichsweise gut abschneidet, wird die Reputation der übrigen erfassten privatisierten Unternehmen als niedrig bewertet (Ehrlich 2003).

Rang	RQ-Umfrage 15 meistbeachtete Unternehmen in Deutschland	Index 2004 ^{a)}	Rang	INRA-Umfrage 29 größte Unternehmen in Deutschland	Index 2003 ^{b)}
1	Porsche	75,4	1	BMW	88
2	Aldi	75,2	2	Henkel	87
3	BMW	73,2	3	Bosch	87
4	Microsoft	70,0	4	Adidas-Salomon	81
5	Siemens	69,0	5	Volkswagen	79
6	BASF	68,7	6	Linde	77
7	Daimler-Chrysler	68,7	7	DaimlerChrysler	76
8	Volkswagen	68,5	8	Siemens	76
9	Bayer	67,1	9	Karstadt	75
10	McDonald's	62,8	10	TUI	74
11	Schlecker	61,2	11	Edeka	72
12	Deutsche Bank	55,5	12	Lufthansa	71
13	Deutsche Post	54,9
14	Deutsche Telekom	52,9	25	Commerzbank	16
15	Deutsche Bahn	45,9	26	Deutsche Post	12
			27	Mobilcom	2
			28	Deutsche Telekom	- 7
			29	Deutsche Bahn	- 47

a) Bewertungsspanne von 20 (= sehr schlecht) bis 100 (= hervorragend)

b) Index ergibt sich aus Anteil „guter Eindruck“ minus Anteil „schlechter Eindruck“

Tabelle 2-9: Reputationen deutscher Unternehmen im Überblick in den Jahren 2003 und 2004 (vgl. Wiedmann 2004a; Ehrlich 2003)

Aufgrund der Reproduzierbarkeit der Ergebnisse in unterschiedlichen Studien mit unterschiedlichen Methoden kann davon ausgegangen werden, dass die niedrigen Reputationswerte privatisierter Unternehmen keine kurzfristigen „Ausreißer“ oder Ein-

maleffekte darstellen. Vielmehr handelt es sich um Situationen, mit denen diese Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg konfrontiert sind. Da die Hauptleistung der bestehenden Rankings in der vergleichenden Erfassung der Unternehmensreputationen besteht und weniger in der Begründung und Analyse der unterschiedlichen Reputationswerte, fehlt es an Anhaltspunkten für eine aktive Gestaltung der Reputationssituation. Folglich zeigt bereits dieser Überblick, dass Handlungsbedarf im Hinblick auf Empfehlungen zum Reputationsmanagement bei ehemaligen Staatsunternehmen besteht.

2.3.2 Analyse der Reputationssituation von Post, Telekom und Bahn

Zwecks Spezifizierung des Forschungsbedarfs wollen wir die Reputationssituation von Deutsche Post, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn näher beleuchten. Dafür greifen wir hauptsächlich auf Ergebnisse der bestehenden Reputationsrankings zurück, die überblickshaft bereits im vorherigen Abschnitt diskutiert wurden⁹. Die Ausführungen vertiefen folgende drei Aspekte:

- Reputationsentwicklung der Unternehmen im Zeitverlauf,
- aktuelle Reputationssituation innerhalb der Branche und
- Reputation in Relation zu anderen zentralen Größen.

Im Vergleich zu vor acht Jahren ist die Reputation bei der Deutschen Telekom und der Deutschen Bahn leicht gesunken, während sie bei der Deutschen Post um circa 25% gestiegen ist (vgl. Abbildung 2-3). Dies zeigen Umfragen des ManagerMagazins aus den Jahren 1998 bis 2006. Während sich die Reputation bei der Deutschen Telekom in den Jahren der Börsengänge weitgehend konstant gestaltete, wurden 2002 und 2004 deutlich niedrigere Werte erreicht. Als Gründe für den Einbruch der Reputation werden rote Zahlen und eine rückläufige Kursentwicklung der „Volksaktie“ Telekom angeführt (Gans 2005, S. 241). Bei den Reputationswerten der Deutschen Bahn seit 1998 ist eine wellenartige Bewegung mit leichter Tendenz nach unten zu beobachten. Die im Vergleichszeitraum niedrigste Bewertung in 2004 wird

⁹ Wie die Literaturbestandsaufnahme im nächsten Kapitel ausführt, existieren bislang kaum Untersuchungen, die sich explizit mit der Reputationssituation von privatisierten Unternehmen auseinandersetzen (vgl. Abschnitt 3.2.3); die Reputationsrankings geben einige der wenigen Anhaltspunkte.

vor allem auf die Preisreform im Fernverkehr des Unternehmens zurückgeführt (Ehrlich 2003; Gans 2005, S. 249f.). Die Deutsche Post hat eine deutlich positive Entwicklung zu verzeichnen. Der Anstieg des Reputationswertes um über 230 Punkte zwischen 1998 und 2006 wird u.a. mit einem erfolgreichen Börsengang und einer konsequenten Modernisierung des Unternehmens verbunden (Machatschke 2002, 2004). Im Vergleich 2004 zu 2006 verzeichnen alle Unternehmen Reputationsgewinne; allerdings befinden sich die Werte weiterhin auf einem niedrigen Niveau zwischen „schlecht“ und „mäßig“.

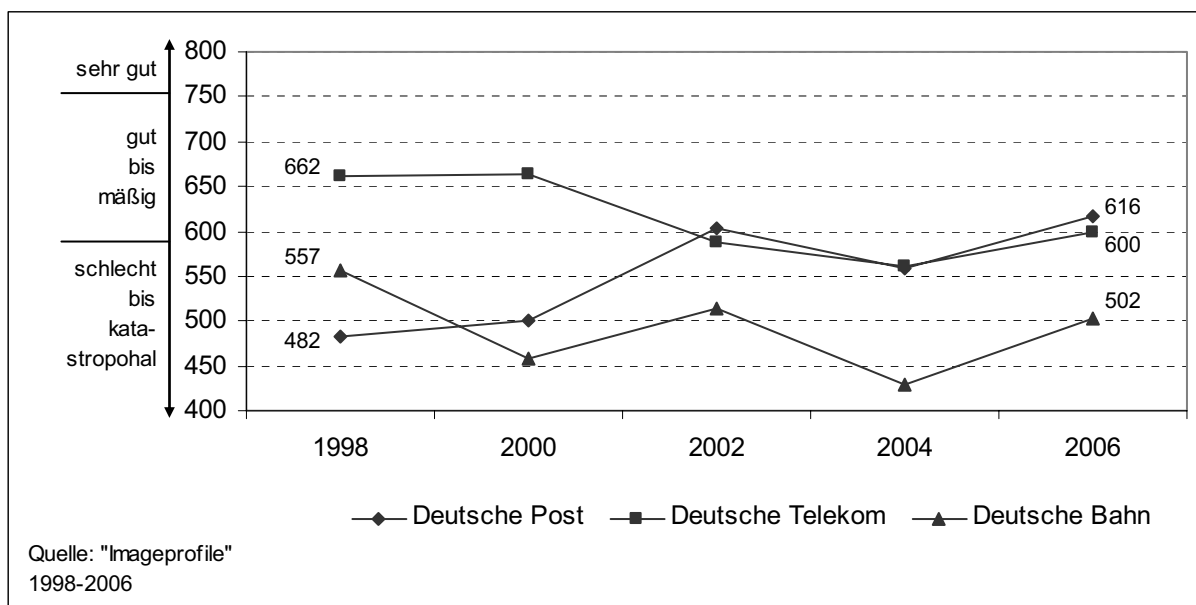


Abbildung 2-3: Entwicklung der Reputation ehemaliger Staatsunternehmen im 8-Jahres-Vergleich¹⁰

Eine *branchenbezogene Analyse* der Imageprofile-Studie zeigt für 2006, dass die drei Untersuchungsobjekte auch in ihrer jeweiligen Branche vergleichsweise niedrige Reputationswerte aufweisen. Zwar liegen mit der Postbank, T-Mobile und T-Online drei Tochterunternehmen über dem Reputationsmittelwert der jeweiligen Branchen (Machatschke 2006); die Mutterunternehmen belegen jedoch Ränge unterhalb des Branchendurchschnitts (vgl. Abbildung 2-4). Auch zeigt die Auswertung, dass die gute Reputation der Deutschen Lufthansa kaum auf branchenspezifische Reputations-

¹⁰ Für den Zeitraum 1988-1996 wurden die Reputationswerte der drei Unternehmen nicht in der Studie erhoben; die Werte für 1996 werden nicht dargestellt, da sie aufgrund einer Skalenumstellung mit den Folgewerten nicht vergleichbar sind.

effekte zurückgeführt werden kann¹¹. Ebenso wie die Deutsche Post und die Deutsche Bahn zählt die Lufthansa zur Transport- und Touristikbranche; die drei Unternehmen agieren in ähnlich strukturierten Märkten. Als möglichen Erklärungsansatz für diese Reputationsdifferenz haben wir im vorherigen Abschnitt den Materialisierungsgrad der Unternehmen diskutiert.

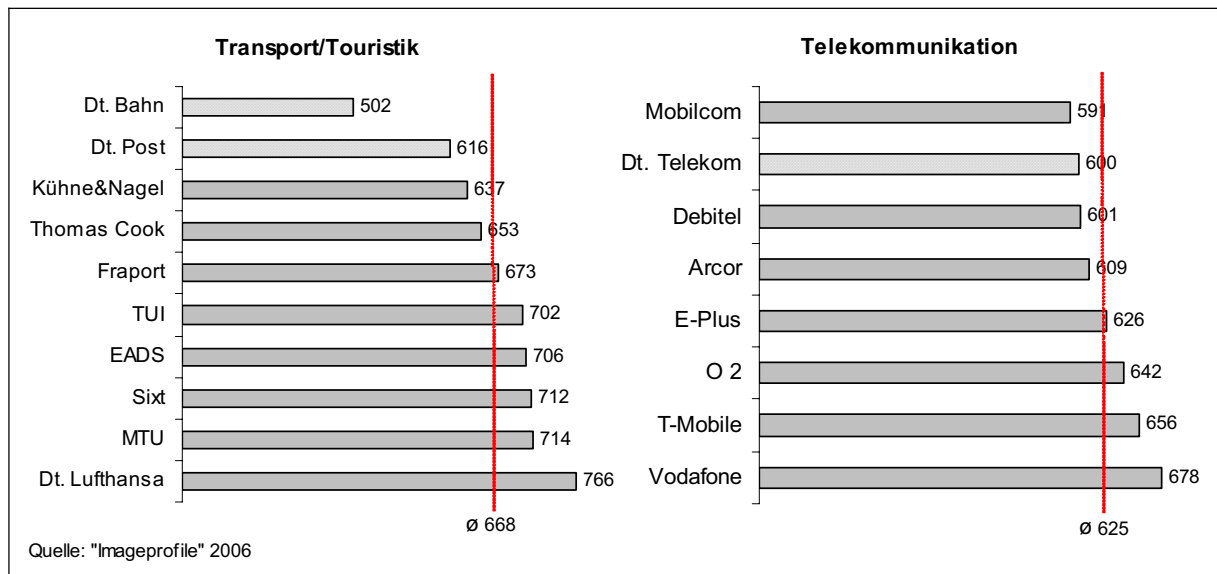


Abbildung 2-4: Reputation ehemaliger Staatsunternehmen nach Branchen (vgl. Machatschke 2006)

Ein Grund für die niedrigen Reputationswerte der ehemaligen Staatsunternehmen scheint jedoch nicht in potenziellen Vertrauheitsdefiziten bestehen. Eine weiterführende Analyse der RQ-Studie belegt, dass Deutsche Telekom, Deutsche Post und Deutsche Bahn trotz der niedrigen Reputationsurteile zu den Unternehmen mit dem *höchsten Vertrauheitsgrad* zählen (vgl. Abbildung 2-5). Mit Werten von 88%, 87% und 82% schneiden sie weit besser ab als reputationsstarke Unternehmen wie Porsche, BMW oder Siemens (Wiedmann 2004a, S. 34). Auch hinsichtlich des *Bekanntheitsgrades* erreichen die ehemaligen Staatsunternehmen Top-Positionen. Die im Rahmen der INRA-Befragung erhobenen Werte ergaben, dass die Deutsche Telekom mit einem Bekanntheitswert von 99% in 2003 das bekannteste Unternehmen in Deutschland war, gefolgt von der Deutschen Post und der Deutschen Bahn (Ehrlich 2003).

¹¹ Zu branchenbezogenen Reputationsunterschieden vgl. Wiedmann 2004a; Dunbar/Schwalbach 2000; Eisenegger/Langen 2005 sowie Abschnitt 3.1.2.3.

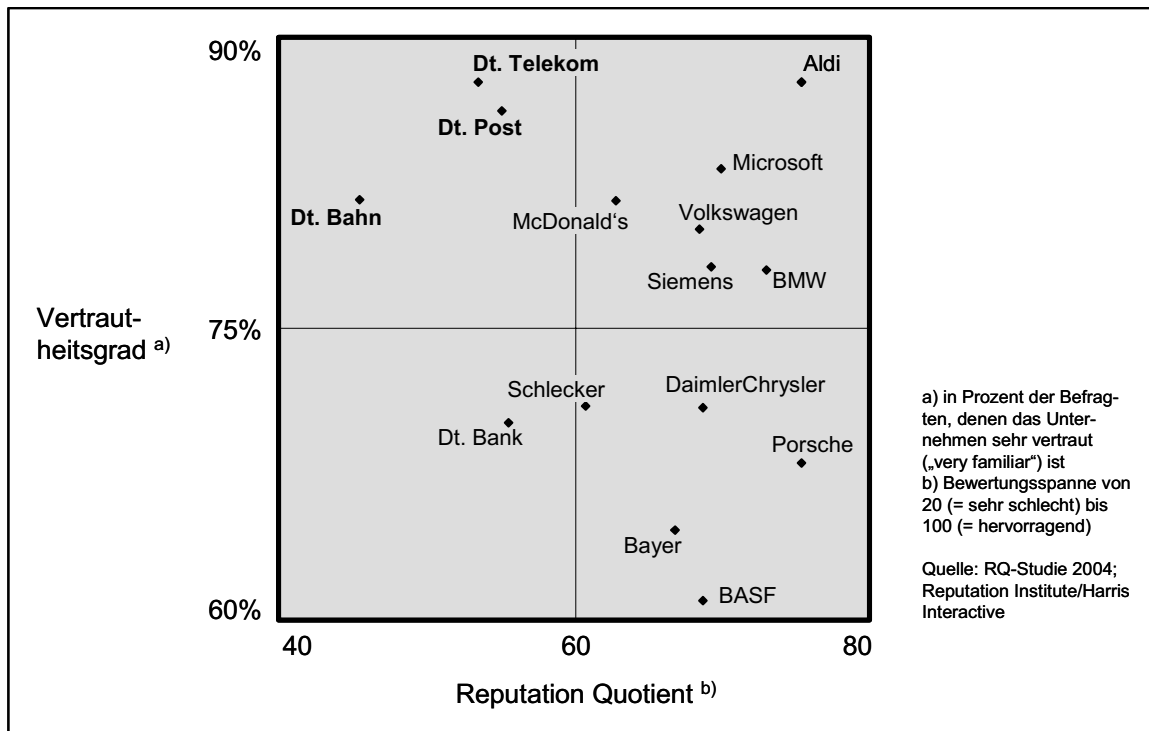


Abbildung 2-5: Vertrautheitsgrad-/Reputationswerte-Matrix (vgl. Wiedmann 2004a, S. 34)

Hinsichtlich der *Kauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft* sowie der Kritik- und Widerspruchspotenziale, die als zusätzliche Größen im Rahmen der RQ-Rankings erhoben wurden, zeigen sich jedoch ähnlich niedrige Werte wie bei der Reputationsbewertung. So ist insbesondere bei der Deutschen Bahn und der Deutschen Telekom die Kauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft vergleichsweise schwach ausgeprägt; *Kritik und Widerspruch* wird hingegen bei allen drei Untersuchungsobjekten stark geäußert (Wiedmann 2004, S. 37). Diese gehören den Umfrageergebnissen zufolge zu den Unternehmen, bei denen sich Kunden am häufigsten aktiv beschweren und denen am wenigsten zugetraut wird bei der Lösung von Produkt- und Serviceproblemen. Im Hinblick auf die schwierige Reputationssituation wird vermutet, dass sich die hohe Vertrautheit und Bekanntheit negativ für die Unternehmen auswirken könnte, da diese „im besonderen Maße im öffentlichen Interesse stehen“ und Pannen im Reputationsmanagement „unmittelbar zu entsprechenden Durchschlagseffekten“ wie niedrigen Kaufbereitschaften oder hohem Kritikpotenzial führen können (Wiedmann 2004a, S. 38.).

Zusammenfassend ist erkennbar, dass sich die Reputation im 8-jährigen Vergleichszeitraum nur bei der Deutschen Post verbessert hat; die Werte der drei Untersuchungsobjekte liegen weiterhin auf einem niedrigen Niveau. Dieses niedrige Niveau

besteht aktuell nicht nur im allgemeinen Vergleich zu anderen großen Unternehmen in Deutschland; auch innerhalb der jeweiligen Branchen schneiden Deutsche Bahn, Deutsche Post und Deutsche Telekom unterdurchschnittlich ab. Zu den Gründen für die niedrigen Reputationswerte gibt es wenige fundierte Aussagen. So ist zu vermuten, dass die Unternehmen aufgrund ihrer Größe und der starken öffentlichen Exponiertheit vergleichsweise strengen Bewertungskriterien unterliegen (Ehrlich 2003; Wiedmann 2004a). Insgesamt mangelt es jedoch an Untersuchungen, die sich explizit mit der schwierigen Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen befassen und Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Reputationsmanagement liefern.

2.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse zu ehemaligen Staatsunternehmen und ihrer Reputationssituation

In diesem Kapitel haben wir Grundlagen zu ehemaligen Staatsunternehmen erörtert und die Reputationssituation der Unternehmen analysiert. Im Mittelpunkt der Ausführungen stand dabei der Erkenntnisgewinn im Hinblick auf das *erste Untersuchungsziel*, das eine Charakterisierung ehemaliger Staatsunternehmen und eine Ist-Aufnahme der Reputationslage dieser Unternehmen vorsieht (vgl. Abschnitt 1.2).

In Abschnitt 2.1.1 erfolgte eine Erläuterung *verschiedener Privatisierungsformen* sowie eine definitorische Abgrenzung. Demnach werden in dieser Arbeit Unternehmen als öffentlich bezeichnet, wenn sie zu 100% in Staatseigentum sind und keinerlei Privatisierungsschritte durchlaufen. Unter ehemaligen Staats- bzw. privatisierten Unternehmen verstehen wir hingegen Unternehmen, bei denen in irgendeiner Form Privatisierungsaktivitäten erfolgt sind.

Abschnitt 2.1.2 beschrieb die verschiedenen *Phasen der Privatisierungspolitik* in Deutschland und gab einen Überblick über die größten gegenwärtigen Privatisierungsaktivitäten und Unternehmensbeteiligungen des Bundes. In diesem Zusammenhang wurden die Deutsche Post, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn als zentrale Untersuchungsobjekte für diese Arbeit identifiziert, um die Reputation ehemaliger Staatsunternehmen zu analysieren und entsprechende Implikationen abzuleiten. Sie gehören zu den größten staatlichen Privatisierungen in der Geschichte der

Bundesrepublik und sind auch aktuell noch die wichtigsten Unternehmensbeteiligungen des Bundes (vgl. Tabelle 2-2; Erdmeier 1998).

Weiter wurden in Abschnitt 2.2 *Eigenschaften ehemaliger Staatsunternehmen* diskutiert. Da es an Untersuchungen mangelt, die sich gezielt mit privatisierten Unternehmen befassen, wurden Abgrenzungsmerkmale anhand von Unterschieden zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen identifiziert. So stellen insbesondere Eigentümerinteressen, Managementorientierung, Beschäftigungspolitik sowie Kapitalmarktkontrolle und Marktbedingungen Merkmale dar, anhand derer privatisierte Unternehmen charakterisiert werden können. Eine Zuordnung der drei Untersuchungsobjekte entlang dieser Merkmale ergab ähnliche Profilbilder, wobei die Deutsche Telekom und die Deutsche Post als etwas stärker privatwirtschaftlich eingeordnet werden können und sich die Deutsche Bahn etwas stärker in einer Übergangsphase befindet (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Abschließend analysierte Abschnitt 2.3 die *Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen*. Trotz leichter Verbesserungen vor allem in den letzten Jahren ist hierbei zu beobachten, dass sich die Reputationswerte der Unternehmen auf verhältnismäßig niedrigem Niveau bewegen; auch im Langzeit- und Branchenvergleich zeigt sich ein unterdurchschnittliches Abschneiden. Gründe für diese schwierige Reputationssituation werden nur ansatzweise diskutiert; es fehlt sowohl an qualitativen als auch quantitativen Untersuchungen, die sich ausführlich und systematisch mit der Reputationslage privatisierter Unternehmen auseinandersetzen und Implikationen für ein gezielte Reputationsmanagement ableiteten. Abbildung 2-6 fasst die Erkenntnisse zusammen.

	Privatisierungsformen & -aktivitäten	Merkmale ehemaliger Staatsunternehmen	Reputation ehemaliger Staatsunternehmen
<p>Forschungsziel 1:</p> <p>Identifikation von Eigenschaften und Besonderheiten ehemaliger Staatsunternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition des Begriffs „ehemalige Staatsunternehmen“: Unternehmen, die Privatisierungsschritte in irgendeiner Form durchlaufen haben ▪ Auswahl von Dt. Post, Dt. Telekom und Dt. Bahn als zentrale Untersuchungsobjekte für diese Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigentümerinteressen, Managementorientierung, Beschäftigungspolitik, Kapitalmarktkontrolle und Marktbedingungen sind wesentliche Merkmale, anhand derer ehemalige Staatsunternehmen charakterisiert werden können. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ehemalige Staatsunternehmen haben niedrige Reputationswerte sowohl im allgemeinen Vergleich als auch innerhalb ihrer jeweiligen Branche und im Langzeitvergleich ▪ Mangel an Anhaltspunkten für eine Verbesserung des Reputationsmanagements

Abbildung 2-6: Erkenntnisse des zweiten Kapitels für die Forschungsziele dieser Arbeit

3. LITERATURBESTANDSAUFNAHME ZUR UNTERNEHMENSREPUTATION

3.1 Begriffsverständnis

Im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch ist der Begriff Reputation weithin geläufig; „Ansehen“ oder „guter Ruf“ werden in gängigen Lexika wie Langenscheidt oder dem Duden als synonyme Bezeichnungen genannt. In der wissenschaftlichen Literatur ist Reputation hingegen weniger eindeutig besetzt und abgegrenzt. Für eine ausführliche Analyse des Reputationsmanagements erscheint es daher erforderlich, das Konstrukt tiefergehend zu beschreiben. Abschnitt 3.1.1 setzt sich mit der Abgrenzung von verwandten Konstrukten wie Unternehmensidentität oder Image auseinander und erarbeitet die für die Arbeit zugrunde liegende Definition von Reputation. Die Abschnitte 3.1.2 und 3.1.3 erläutern unterschiedliche Reputationsperspektiven, stellen Ansätze zur Messung der Reputation vor und dienen als Grundlage für die spätere empirische Untersuchung des Reputationsmanagements.

3.1.1 Abgrenzung von verwandten Konstrukten

Dass der Begriff der Reputation trotz eines allgemein einheitlichen Verständnis sehr unterschiedlich verwendet wird, stellten Fombrun/van Riel bereits vor einigen Jahren fest. In ihrem 1997 erschienenen Artikel erläutern sie die Bedeutung und Auffassung der Reputation aus der Perspektive verschiedener Wissenschaftsdisziplinen. So stellt die Reputation *aus volkswirtschaftlicher* Sicht zum einen einen Charakterzug dar, anhand dessen das strategische Verhalten von Unternehmen erklärt werden kann. Zum anderen gilt die Reputation als ein Signal von Unternehmen an externe Bezugsgruppen mit der Botschaft, verlässlich und vorhersehbar zu sein in Bezug auf Produkte und Services (Stigler 1962; Weigelt/Camerer 1988; Spremann 1988). *Aus organisatorischer* Perspektive manifestiert sich Reputation wesentlich in der Identität und der Kultur eines Unternehmens und der Beziehung der Führungskräfte zu relevanten Stakeholdern (Barney 1986; Dutton/Dukerich 1991). *Marketingbezogen* wird Reputation u.a. als Markenimage („Brand Image“) bezeichnet und als Resultat aus der Führung der Unternehmensmarke („Corporate Branding“) beschrieben (Fombrun 2001; Kranz 2003). Eine quantitative Behandlung der Reputation erfolgt aus *finanz-*

wissenschaftlicher Sichtweise: Im Vordergrund steht hier die Untersuchung der Reputation als immaterieller Vermögenswert, der sich bildet, wenn der Marktwert eines Unternehmens höher ausfällt als die Summe der physischen Unternehmenswerte (Hall 1992; Speckbacher/Güldenbergr/Ruthner 2004, S. 437). Und während vor einem *soziologischen* Hintergrund besonders das Prestige des Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen innerhalb des sozialen Systems betont wird (Shapiro 1987; DiMaggio/Powell 1983), gilt Reputation aus *strategischer* Sicht als Vermögenswert eines Unternehmens und Mobilitätsbarriere gegenüber anderen Unternehmen (Caves/Porter 1977).

Auch in den letzten zehn Jahren hat sich kein einheitliches Verständnis für den Begriff Unternehmensreputation durchsetzen können; es ist sogar zu beobachten, dass „the growing body of literature has led to an abundance of different definitions of corporate reputation“ (Helm 2005, S. 95). Insbesondere bestehen unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Abgrenzung der Unternehmensreputation von den Konstrukten Unternehmensimage, Unternehmensidentität und Unternehmensmarke. So wird „der Begriff Reputation neben einer uneinheitlichen inhaltlichen Konkretisierung .. auch häufig mit dem Markenbegriff oder Imagebegriff gleichgesetzt“ (Wiedmann 2004a, S. 3) und „Corporate identity, image and reputation are related and often used interchangeably“ (Rosson/Brooks 2004, S. 183)¹². Die folgenden Abschnitte erläutern die unterschiedlichen Auffassungen (vgl. Abbildung 3-1).

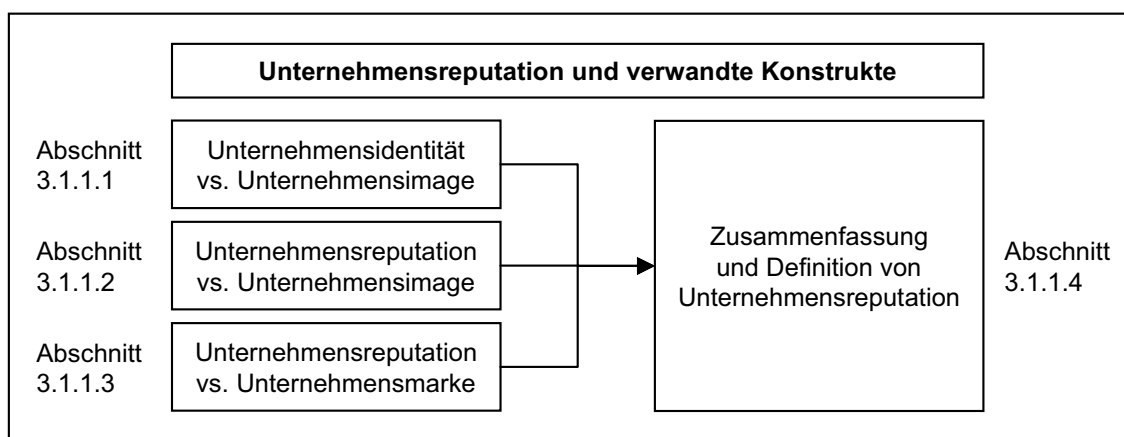


Abbildung 3-1: Abgrenzung der Unternehmensreputation entlang verwandter Konstrukte

¹² vgl. Balmer (2001) für eine ausführliche Diskussion und Einordnung dieser und weiterer Begriffe in den Kontext des Corporate Marketing.

3.1.1.1 Unternehmensidentität und Unternehmensimage

Was die Abgrenzung zwischen Unternehmensidentität und Unternehmensimage betrifft, so lässt sich noch ein weitgehend einheitliches Verständnis erkennen. Die Unternehmensidentität wird hinlänglich definiert als ein *Selbstbild*, das ausdrücken soll, wie sich das Unternehmen selbst sieht, wie es sich von anderen Unternehmen unterscheidet und wie es von seinen verschiedenen Stakeholdern idealerweise wahrgenommen werden möchte (Wiedmann 1996, 2001; Birkigt/Stadler/Funk 2002; Melewar/Jenkins 2002). Dazu bedient sich das Unternehmen in der Regel der Instrumente des „Identitäts-Mix“ (van Rekom 1997; Wiedmann 1996, 2004b) und versucht durch entsprechende Verhaltensweisen, Kommunikation und visuelles Erscheinungsbild möglichst exakt das Selbstbild des Unternehmens zu vermitteln. Da dies nicht immer gelingt, besteht eine Diskrepanz zwischen dem idealen Selbstbild des Unternehmens und dem von externen Bezugsgruppen wahrgenommenem Fremdbild - dem sog. Corporate Image (Zinkhan et al. 2001; Simoes/Dibb/Fisk 2005). Diese Unterscheidung in Corporate Identity als das Selbstbild und Corporate Image als das Fremdbild eines Unternehmens findet sich in einer Vielzahl von Beiträgen (u.a. Gray/Balmer 1998; Johnson/Zinkhan 1990; Balmer/Greyser 2002; Keller 2002) und wird im Folgenden auch in der vorliegenden Arbeit als definitorische Abgrenzung verwendet. Birkigt/Stadler/Funk (2002, S. 23) beschreiben insbesondere den reflektiven Charakter von Corporate Image und definieren den Term „als Spiegelbild der Corporate Identity in den Köpfen und Herzen der Menschen“ (ähnlich Schwalbach 2004a). Allerdings wird auch darauf hingewiesen, dass es sich trotz Differenzierungsmerkmale um sehr ähnliche Konstrukte handelt, da Image und Identität miteinander interagieren und gegenseitige Veränderungen hervorrufen (Gioia/Schultz/Corley 2000). Einige Beiträge unterstreichen daher auch die allumfassende Bedeutung des Konzepts Image und behandeln Corporate Identity ebenso wie Corporate Reputation als Ausprägungsformen des Images (Gioia/Schultz/Corley 2000; Stern/Zinkhan/Holbrook 2002).

3.1.1.2 Unternehmensreputation und Unternehmensimage

Weniger eindeutig fällt die Abgrenzung zwischen Unternehmensreputation und Unternehmensimage aus. Eine erste Sichtweise, von Gotsi und Wilson (2001) als „analogous school of thought“ bezeichnet, geht von der *identischen Bedeutung* und Ver-

wendung der Begriffe Corporate Image und Corporate Reputation aus. Zu den Vertretern dieser Denkschule gehören u.a. Kennedy (1977), Boulding (1973), Abratt (1989), Dowling (1986), Ind (1997) und Alvesson (1998). Viele Autoren lassen dabei offen, ob und welche Beziehung zwischen den beiden Konstrukten besteht oder erwähnen den Term Unternehmensreputation in ihren Ausführungen gar nicht. Als charakteristisch für Image wird lediglich beschrieben, „that it takes many years to cultivate“ (Kennedy 1997, S. 124) und dass es sich um eine aggregierte oder kumulierte Erfahrung von Bezugsgruppen handelt (Ind 1997, S. 21).

Kirchner (2001) hingegen weist nicht nur explizit auf die synonyme Bedeutung von Reputation und Image hin, sie schließt auch den Begriff Marke mit ein und schreibt, dass die drei Begriffe „Worthülsen für dasselbe multidimensionale Konstrukt - in den Köpfen der Bezugsgruppen - darstellen“. Image, Marke und Reputation setzen sich demnach zusammen aus *Kognitionen*, dies können z.B. Wahrnehmungen, Einstellungen oder Kenntnisse sein, und *Gefühlen* bezüglich eines Objektes, einer Person, einer Institution oder eines Unternehmens. Sie sind psychologische Konstrukte, die ihrerseits das Produkt von Kommunikation sind (Kirchner 2001, S. 116). Weiter wird argumentiert, dass alle Konstrukte denselben Mechanismen der Selektivität, Vereinfachung, Verallgemeinerung und Überverdeutlichung unterliegen und in einer Vertrauensbildung resultieren, die eine Dauerauseinandersetzung mit Einzelinformationen erspart. Grunig (1993, S. 265f.) betont ebenfalls die austauschbare Bedeutung der Konstrukte, indem er sie als symbolische Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern definiert: „I suggest that image refers to a number of symbolic relationships that are important complements to the building of behavioral relationships between an organization and its publics“.

Vertreter einer zweiten Perspektive sind hingegen der Auffassung, dass es sich bei Unternehmensreputation und Unternehmensimage um Konstrukte von *unterschiedlicher Bedeutung* handelt. Jedoch liegt auch hier kein einheitliches Verständnis vor (Nerb 2002, S. 21) und eine Differenzierung erfolgt anhand einer Vielzahl unterschiedlicher Kriterien. Zu den am häufigsten vertretenen Abgrenzungsmerkmalen gehören

- die Richtung der Beziehung,
- die Zeit und
- der Individualitätsgrad.

Gotsi und Wilson (2001) adressieren die *Richtung der Beziehung* zwischen den beiden Konstrukten und fassen unter der „differentiated school of thought“ drei Sichtweisen zusammen. Erstens existieren Beiträge, die Unternehmensreputation und Unternehmensimage als unterschiedlich betrachten, sich jedoch nicht weiter mit der Beziehungsrichtung zwischen den beiden Konzepten auseinandersetzen (O’Sullivan 1983; Brown/Cox 1997; Brown/Dacin 1997). Hervorgehoben wird überwiegend, dass mit dem Begriff Image negative Assoziationen verbunden sind (Balmer 1995) und dass es sich bei Image um ein „fabriziertes“ Konzept handelt und keinem echten Spiegelbild der Unternehmensrealität (Bernstein 1984). Diese negative Wahrnehmung des Imagebegriffs hat zu einer Differenzierung von dem eher positiv besetzten Reputationsbegriff geführt (Martensen/Gronholdt 2005, S. 10).

Zweitens vertreten Autoren wie Mason (1993) und Barich/Kotler (1991) die Ansicht, dass die Unternehmensreputation das Unternehmensimage bestimmt. So verstehen letztere das Image als „the sum of beliefs, attitudes and impressions that a person or group has of an object“ und Corporate Reputation „as variable (that), „together with the level of public awareness, determines a firm’s corporate image“ (Barich/Kotler 1991, zitiert aus Gotsi/Wilson 2001, S. 27).

Eine dritte Gruppe geht schließlich von der umgekehrten Beziehung aus und unterstellt, dass das Unternehmensimage die Unternehmensreputation beeinflusst (Bromley 1993; Balmer 1996; Fombrun 1996). Die Autoren sehen Corporate Reputation als eine Momentaufnahme, welche die vielen unterschiedlichen Images der verschiedenen Bezugsgruppen in Einklang bringt (Fombrun 1996, S. 72). Neben dem Differenzierungsmerkmal *Beziehungsrichtung* findet sich in diesem Verständnis auch eine Unterscheidung nach *Individualitätsgrad* und *Zeit*: Reputation als ein Kollektivurteil zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Das Differenzierungsmerkmal *Zeit* verwenden ebenfalls Markwick und Fill (1997). Die Autoren verstehen Reputation als Reflexion von in der Vergangenheit gewonnenen

Eindrücken und Erfahrungen und halten Reputation für dauerhafter als Image: „Images may be altered relatively quickly as a result of organizational changes or communication programs, whereas reputation requires nurturing through time and image consistency“ (Markwick/Fill 1997, S. 398). Eine andere zeitliche Differenzierung wählen Balmer/Greyser (2002, S. 76) und unterscheiden die Wahrnehmung eines Objektes zu einem bestimmten Zeitpunkt (Image) und im Zeitablauf (Reputation)¹³.

Häufige Verwendung findet der *Individualitätsgrad* als Differenzierungsmerkmal zwischen Image und Reputation. Demnach handelt es sich bei Unternehmensreputation um eine aggregierte Bewertung aller Image-Aspekte bzw. die Gesamtwahrnehmung der Fähigkeiten eines Unternehmens durch seine Anspruchsgruppen (Fombrun 1996; Kumar 1999; Fombrun/Wiedmann 2001; Dowling 2004a). Definiert wird das Konstrukt vielfach als „global perception“ (Weiss/Anderson/MacInnis 1999), „overall estimation by stakeholders“ (Fombrun/Rindova 2000, S. 78) oder auch „the firm’s overall appeal“ (Roberts/Dowling 2002, S. 1078). Basis dieser Definitionen ist somit das Zusammenspiel von Reputation und Image. Während es sich bei Images um die individuellen Meinungen über ein Objekt handelt, die eine Person im Gedächtnis gespeichert hat (Einwiller/Herrmann/Ingenhoff 2005, S. 25), stellt die Reputation die öffentliche Information über ein Objekt dar, die sich aus der Summe der vielen verschiedenen Einzelimages ergibt (Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 126). Dabei müssen sich das individuelle Image und die öffentliche Reputation nicht zwangsläufig entsprechen. Eine Person kann etwa aufgrund eigener negativer Erfahrungen oder einer negativen Information von Freunden ein schlechtes Image von einem Unternehmen haben, obwohl das Unternehmen an sich eine gute Reputation besitzt (Einwiller 2003, S. 100). Dowling (1986, S. 110) schreibt hierzu: „Images about various objects will vary from person to person simply because a person’s beliefs, ideas, feelings, and impressions result from their different backgrounds“. Eine Beschädigung der Reputation erfolgt diesem Verständnis nach erst, wenn ein schlechtes Image ge-

¹³ Eine ähnliche Unterscheidung findet sich bei Gotsi/Wilson 2001, S. 27f.

zielt und ausgedehnt kommuniziert wird und viele Personen ebenfalls dieses negative Image ausbilden¹⁴.

Wiedmann/Walsh (2003a, S. 276) vertreten ebenfalls diese Abgrenzung in Corporate Image auf einer individuellen und Corporate Reputation auf einer kollektiven Ebene und gehen noch weiter, indem sie so genannte Unterstützungspotenziale in dem Zusammenspiel der beiden Konstrukte berücksichtigen. Mit der Formel „*Unternehmensreputation = Summe der Images des Unternehmens bei allen Stakeholdern + die sich hieraus ergebenden Unterstützungspotenziale*“ weisen sie darauf hin, dass nicht nur die verschiedenen individuellen Images der Anspruchspersonen für den Reputationswert ausschlaggebend sind, sondern auch aus den einzelnen Meinungsbildern resultierende Potenziale wie die Bereitwilligkeit, sich mit dem Unternehmen auseinander zu setzen und Informationen über das Unternehmen aufzunehmen oder auch die Bereitschaft, bei dem Unternehmen zu kaufen und es weiterzuempfehlen (Fombrun/Wiedmann 2001, S. 6).

Neben den beschriebenen Unterscheidungsmerkmalen Beziehungsrichtung, Zeit und Individualitätsgrad existieren weitere, weniger verbreitete Abgrenzungsansätze. Dazu gehören u.a. die Differenzierung nach Intensität des Medieneinflusses auf die Meinungsbildung (Dozier 1993), die Unterscheidung nach Art der Einstellungs- und Urteilsbildung (u.a. Furbank 1970; Nerb 2002; Schwaiger 2004) oder die Abgrenzung in eine Selbst- und Fremdbildperspektive (Dunbar/Schwalbach 2000). Letztere rückt das Unternehmensimage wieder nahe an die Unternehmensidentität bzw. geht von einer synonymen Verwendung der beiden Konstrukte aus (vgl. Gioia/Schultz/Corley 2000). Tabelle 3-1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Auffassungen.

¹⁴ Somit ist dieser Auffassung nach mit dem Begriff „Corporate Image“ immer nur das individuelle Bild gemeint, das eine Person von einem Unternehmen hat - eine Vielzahl von Bildern sind dann die „Corporate Images“ bzw. ergeben aggregiert die Reputation eines Unternehmens.

Differenzierungsmerkmal	Erläuterung		Vertreter (Jahr)
	Corporate Reputation	Corporate Image	
--		eher negativ assoziiert	O'Sullivan (1983), Bernstein (1984), Balmer (1995), Brown/Cox (1997)
Richtung der Beziehung		durch Corporate Reputation bestimmt	Barich/Kotler (1991), Mason (1993)
	durch Corporate Image bestimmt		Bromley (1993), Balmer (1996), Fombrun (1996)
Zeit	dauerhaft	nicht dauerhaft	Markwick/Fill (1997)
	Wahrnehmung im Zeitablauf	Wahrnehmung zu einem bestimmten Zeitpunkt	Gray/Balmer (1998), Gotsi/Wilson (2001), Balmer/Greyser (2002)
Individualitätsgrad	öffentliche Meinung, von Dritten im sozialen Netz verbreitet (kollektiv)	individuelle Meinungen, im Gedächtnis einer Person gespeichert (individuell)	Einwiller (2003), Dowling (1986), Picot/Reichwald/Wigand (2003)
	aggregierte Bewertung aller Image-Aspekte bzw. Unternehmensgesamtbewertung durch alle Stakeholder		Fombrun (1996), Kumar (1999), Fombrun/Rindova (2000), Fombrun/Wiedmann (2001), Roberts/ Dowling (2002), Dowling (2004a)
	Summe Unternehmensimages bei Stakeholdern + Unterstützungspotenziale		Fombrun/Wiedmann (2001), Wiedmann/Walsh (2003a), Wiedmann (2004a)
Medieneinfluss	Bildung auf Basis von direkter Erfahrung der Öffentlichkeit und vermittelten Botschaften	Bildung vor allem aufgrund massenhaft verbreiteter Botschaften („mass mediated messages“)	Dozier (1993)
Basis der Urteils-/Einstellungsbildung	auf Basis denotativer Merkmale (wertneutral) gebildetes Werturteil	auf Basis konnotativer Merkmale (subjektiv) gebildetes Werturteil	Schwaiger (2004)
	aktive bewusste Bewertung anhand bestimmter Kriterien	in unbewusst ablaufendem Prozess gebildete Assoziationen oder reflexartige Reaktionen	Furbank (1970)
	kognitive Einstellungsbildung	kognitive und affektive Einstellungsbildung	Nerb (2002)
	affektive Urteilsbildung	kognitive und affektive Urteilsbildung	Frigge (2005)
Perspektive auf Unternehmen	von außen wahrgenommenes Ansehen	durch Unternehmen angestrebtes Ansehen	Dunbar/Schwalbach (2000)
	reflektiert, wie gut das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird	reflektiert, wofür ein Unternehmen steht	Weiss/Anderson/MacInnis (1999)

Tabelle 3-1: Übersicht über Ansätze zur Differenzierung der Konstrukte Reputation und Image

Für das Begriffsverständnis der vorliegenden Arbeit wird grundsätzlich zwischen der Unternehmensreputation und dem Unternehmensimage unterschieden. Die synonym-

me Verwendung, die vor allem in früheren Beiträgen zu finden ist, greift u.E. zu kurz und vernachlässigt die Tatsache, dass die Konzepte trotz ähnlicher Wirkungsmechanismen (Kirchner 2001) eines unterschiedlichen Managements bedürfen und abweichenden Einflussfaktoren unterliegen können (Balmer 2001, S. 255f.). Hinsichtlich der Abgrenzung der Konstrukte stimmen wir mit Einwiller (2003, S. 100) und Fombrun/Wiedmann (2001, S. 3) überein,

- (1) dass *Image und Reputation sich gegenseitig beeinflussen*, da viele positive Einzelimages in der Regel zu einer guten Reputation führen und ein guter Ruf sich seinerseits positiv auf die Imagebildung auswirken kann, und
- (2) dass *Image und Reputation vor allem Bewertungen sind, die auf einem unterschiedlichen Individualitätsgrad basieren*.

Für die vorliegende Arbeit stellt das *Corporate Image* demnach ein *individuelles Meinungsbild* dar, das eine Person von einem Unternehmen hat. Die Person gehört einer beliebigen Anspruchsgruppe des Unternehmens an, z.B. den Kunden, Investoren oder auch einfach nur der allgemeinen Öffentlichkeit, und kann auch mehrere Einzelimages von dem Unternehmen in seinem Gedächtnis gespeichert haben. Im Unterschied dazu handelt es sich bei der *Unternehmensreputation* um ein *Kollektivurteil*, das die aggregierte Bewertung aller Einzelimages über die Vertreter aller Anspruchsgruppen widerspiegelt.

3.1.1.3 Unternehmensreputation und Unternehmensmarke

Definiert werden kann die *Unternehmensmarke* als „das in den Köpfen der Anspruchsgruppen fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen“ (Meffert/Bierwirth 2001, S. 6). Das *Vorstellungsbild* besteht dabei auf *Individualebene*; dementsprechend können viele Ausprägungen einer Unternehmensmarke existieren. Mit dem *Corporate Branding*, dem *Führen der Unternehmensmarke*, werden verschiedene Zielsetzungen adressiert. Zum einen sollen Zielgruppen spezifisch angesprochen werden, um durch die Unternehmensmarke Eigenschaften wie Vertrauen und Erfahrung zu vermitteln sowie Schlüsselinformationen bereitzustellen (Sucheigenschaft). Zum anderen kann zielgruppenübergreifend durch die Herausstellung einer (positiven) Reputation Kontinuität für die Wahrnehmung der Unternehmensmarke sichergestellt werden (Meffert/Bierwirth 2001, S. 7; van Riel 2001,

S. 12). Als Differenzierungsmerkmal zwischen Corporate Brand und Corporate Reputation dient auch hier der Individualitätsgrad - nach diesem Verständnis wird Unternehmensreputation als ein stakeholderübergreifendes Konstrukt verstanden während die Unternehmensmarke ein auf individueller Ebene entstehendes Bild darstellt. Allerdings bleibt bei dieser Auffassung offen, welcher Unterschied zwischen den Konstrukten Corporate Image und Corporate Brand besteht, da es sich bei beiden um Meinungsbilder auf individueller Ebene handelt.

Grundsätzlich wird eine enge Beziehung zwischen der Unternehmensmarke und der Unternehmensreputation konstatiert (Bierwirth 2001; Kranz 2003; Wiedmann 2005b; 2006), die jedoch je nach Markenführung und Reputationsmanagement eines Unternehmens variieren kann. So spielt sowohl die Wahl der Markenstrategie eine Rolle¹⁵ als auch die Tatsache, dass gewisse Einflussfaktoren der Unternehmensreputation, z.B. der Ruf des CEO, nur bedingt mit der Unternehmensmarke assoziiert werden können. Wiedmann (2004a, S. 5) formuliert den Zusammenhang daher folgendermaßen: „Unternehmensreputation = Summe aller Markenteilwerte sowie des Wertes des gesamten Marken-Portfolios plus alle weiteren Unterstützungspotentiale, die sich bei den unterschiedlichen Stakeholdern aus entsprechenden, nicht unmittelbar markenzentrierten Unternehmensassoziationen ergeben“.

In Anlehnung an diese Ausführungen verstehen wir in dieser Arbeit *Unternehmensreputation* als eine *zielgruppenübergreifende Bewertung* und *Unternehmensmarke* als ein *individuell gebildetes Vorstellungsbild*. Hinsichtlich der Konzepte Unternehmensmarke und Unternehmensimage besteht eine enge Verbindung, da beide auf individuellen Meinungsbildern aufbauen. Die Konstrukte unterscheiden sich jedoch insofern, als dass sich Corporate Images nicht nur auf die Unternehmensmarke beziehen, sondern auch weitere, nicht direkt markenassoziiierbare Vorstellungen betreffen können¹⁶.

¹⁵ Hier kann zwischen „corporate dominant“-Strategien und „brand dominant“-Strategien unterschieden werden, vgl. Laforet/Saunders (1994, S. 68) und Esch/Bräutigam (2001, S. 27).

¹⁶ Dies können z.B. Meinungsbilder über das Verhalten von Shareholdern, das Auftreten von Vorständen oder die Einflussnahme von Politik oder Kartellamt auf das Unternehmen betreffen, vgl. auch Hsieh/Pan/Setiono 2004, S. 254.

3.1.1.4 Zusammenfassung und Definition von Unternehmensreputation

Zusammenfassend betrachten wir *Unternehmensreputation als Konstrukt*, dass ein *Fremdbild des Unternehmens* darstellt und sich dadurch von der Unternehmensidentität unterscheidet. Im Gegensatz zum Unternehmensimage und zur Unternehmensmarke wird es als *Kollektivurteil* verstanden, dass sich aus einer Vielzahl von individuellen Meinungsbildern zusammensetzt. Mit Hilfe des Corporate Branding kann die Unternehmensmarke und damit verbunden auch das Unternehmensimage gesteuert werden. Die Unternehmensreputation als aggregierte Wahrnehmung der Corporate Images ist nach dem Verständnis dieser Arbeit somit durch das Unternehmen lenkbar, wenngleich sie aufgrund ihrer Fremdbildeigenschaft weniger stark direkt kontrollierbar ist als etwa die Unternehmensidentität (Mahon/Wartick 2003, S. 22; Argenti/Druckenmiller 2004, S. 369). Tabelle 3-2 veranschaulicht die Zusammenhänge.

unternehmensintern („Selbstbild“)	unternehmensextern („Fremdbild“)	
	individuell	kollektiv
<p>Corporate Identity/ Unternehmensidentität</p> <p>„Welches Bild hat das Unternehmen von sich selbst?“</p> <p>„Wie möchte das Unternehmen von seinen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden?“</p>	<p>Corporate Image/ Unternehmensimage</p> <p>„Welche Bilder macht sich ein Individuum von dem Unternehmen?“</p> <p>„Wie nimmt das Individuum das Unternehmen wahr?“</p>	<p>Corporate Reputation/ Unternehmensreputation</p> <p>„Wie sieht das Gesamtbild des Unternehmens in der Wahrnehmung aller Anspruchsgruppen aus?“</p> <p>„Wie wird das Unternehmen in Summe durch die Vertreter der Anspruchsgruppen wahrgenommen?“</p>
<p>Corporate Branding/ Führung d. Unternehmensmarke</p> <p>„Nach welchen Zielen wird die Unternehmensmarke geführt und gestärkt?“</p>	<p>Corporate Brand/ Unternehmensmarke</p> <p>„Welches Bild macht sich ein Individuum von der Unternehmensmarke?“</p> <p>„Welches Markenimage besitzt das Unternehmen aus Sicht des Individuums?“</p>	

Tabelle 3-2: Ansatz zur Abgrenzung der Unternehmensreputation

Gemeinsam ist den genannten Konzepten - mit Ausnahme des Corporate Branding - dass es sich um sozialpsychologische Gebilde handelt, bei denen Bewertungen vorgenommen werden. Da die Bewertung das zentrale Merkmal von Einstellungen ist (Petty/Cacioppo 1986; Balderjahn 1997), können folglich sowohl Reputation als auch Identität, Image und Marke als Einstellungskonstrukte betrachtet werden. Die affektiven, kognitiven und konativen Komponenten, die im Rahmen des Einstellungsprozesses zu Bewertungen führen (Rosenberg et al. 1960), werden auch bei dem Begriffsverständnis der Reputation für diese Arbeit berücksichtigt¹⁷. In Anlehnung an Fombrun/Rindova (2000, S. 78f.), Fombrun/Wiedmann (2001, S. 3) und Gotsi/Wilson (2001, S. 27f.) definieren wir Unternehmensreputation als

die Summe der Bewertungen eines Unternehmens durch seine Stakeholder, basierend auf eigenen Gefühlen, Wissen, Verhaltensabsichten und Erfahrungen sowie beobachteten oder kommunizierten Erfahrungen anderer mit dem Unternehmen.

3.1.2 Sichtweisen der Reputation

Die im vorigen Abschnitt diskutierte Abgrenzung der Unternehmensreputation von verwandten Konstrukten ist nur einer von mehreren Ansätzen zur Differenzierung des Reputationsbegriffes. Andere Systematisierungskonzepte finden sich bei Berens/van Riel (2004), die die Literatur entlang der Gedankenströme „social expectations“, „corporate personality“ und „trust“ unterscheiden, oder bei Tegtmeyer (2005, S. 78), der Objekte der Reputation entlang der Wertschöpfungskette betrachtet.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit erscheint es sinnvoll, verschiedene *Sichtweisen* der Reputation zu beleuchten und zu prüfen, ob unterschiedliche Sichtweisen zu unterschiedlichen Reputationsbildern führen. Wir untersuchen den Reputationsbegriff hierfür anhand von drei Perspektiven: Reputation innerhalb eines Unternehmens, aus Sicht von Stakeholdern und in bestimmten Ländern und Branchen (vgl. Abbildung 3-2).

¹⁷ Wir folgen damit nicht der Auffassung der Vertreter, die Reputation ausschließlich als kognitive (Nerb 2002) oder affektive (Frigge 2005) Bewertung definieren, vgl. Abschnitt 3.1.1.2.

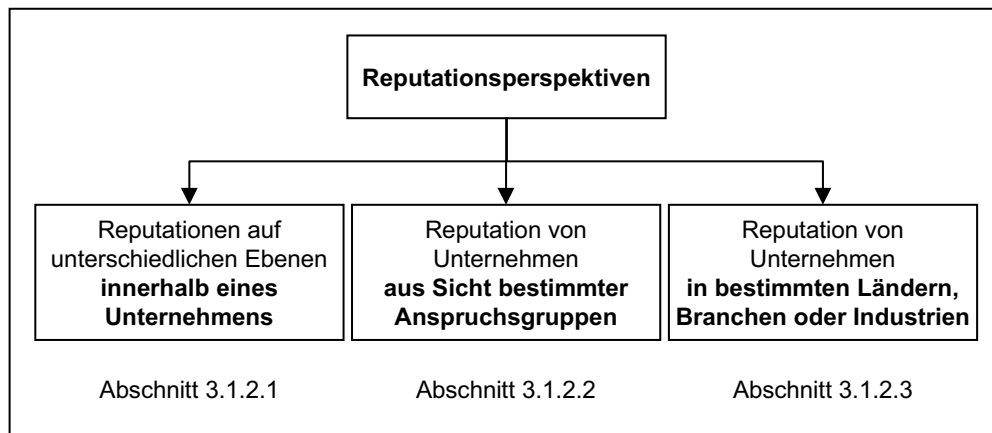


Abbildung 3-2: Abgrenzung des Reputationsbegriffs anhand ausgewählter Sichtweisen der Reputation

3.1.2.1 Reputationsarten innerhalb eines Unternehmens

Unternehmensreputation kann von solchen Reputationsobjekten differenziert werden, die einen Unternehmensbezug aufweisen, jedoch nicht mit der Unternehmensreputation gleichzusetzen sind (Weigelt/Camerer 1988, S. 448f.; Mahon/Wartick 2003, S. 22). In diese Kategorie fallen

- die Reputation von *Personen*, z.B. dem CEO oder Vertriebsmitarbeitern;
- die Reputation von *Produkten* und *Ressourcen*, z.B. Qualität, Service, Systeme;
- die Reputation von *Organisationseinheiten*, z.B. einem Unternehmensbereich.

Unterschieden werden hierbei verschiedene Reputations von Personen oder Objekten *innerhalb* eines Unternehmens. Reputationsbilder reflektieren dabei Wahrnehmungen auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens, z.B. auf „individual, product-, profit center- and company levels“ (Wiedmann 2005a, S. 9). Bromley konstatiert (2001, S. 332): „The reputation of an organisation as a whole does not necessarily match the reputation of any of its constituent parts. There may be complicated interactions between these reputations“.

So analysiert Einwiller (2003, S. 151) die Anbieter- und Systemreputation und untersucht, wie diese Reputationstypen innerhalb eines Unternehmens zusammenhängen. Andere Beiträge behandeln die Reputation von Vorstandsvorsitzenden (Gaines-Ross 2003) und deren Einfluss auf die Unternehmensreputation und andere Erfolgsgrößen (Johnson/Young/Welker 1993; Francis et al. 2003). Weitere Arbeiten untersuchen die Diskrepanz zwischen der Unternehmensreputation und anderen Reputa-

tionen, wie etwa der Reputation von Vertriebsmitarbeitern (Weiss/Anderson/MacInnis 1999), von Produkten oder Unternehmensbereichen und Tochtergesellschaften (Müller 1996, S. 181).

Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit soll in der *Analyse der gesamten Reputation* bestehen; das Reputationsobjekt ist somit das Unternehmen. Im Rahmen der weiteren Untersuchung soll jedoch geprüft werden, ob unternehmensbezogene Reputationsarten wie z.B. die CEO Reputation oder die Reputation von Unternehmensbereichen relevante Einflussfaktoren für das Management der Unternehmensreputation darstellen (vgl. Abschnitt 6.3).

3.1.2.2 Unternehmensreputation aus Sicht von Stakeholdern

Unter Anspruchsgruppen oder Stakeholder eines Unternehmens versteht man allgemein „the groups or persons who do/can affect the firm, or who are/can be affected by the actions of the firm“ (Miller/Lewis 1991, S. 55; ähnlich Freeman 1984, S. 48). Dazu gehören interne Stakeholder wie Manager, Mitarbeiter und Eigentümer und externe Stakeholder wie Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Wettbewerber, Medien, Gesellschaft und der Staat (Dyllick 1984, S. 75; Huse 1998, S. 222). Im Reputationskontext werden vor allem die Meinungsbilder von Kunden, Managern, Investoren und Journalisten untersucht (Roberts/Dowling 2002, S. 1081f.; Dowling 2004b, S. 196). Bekannte stakeholderspezifische Studien stellen etwa die Reputationsumfragen des amerikanischen Wirtschaftsmagazins „Fortune“ oder des deutschen Manager Magazins dar (Hutton 1986; Brown 1999; Dunbar/Schwalbach 2000).

Während eine stakeholderspezifische Sichtweise auf die Reputation bei ausgewählten inhaltlichen Fragestellungen durchaus sinnvoll sein kann, ist der Ansatz bei der Durchführung von Reputationsumfragen umstritten (Sobol/Farely/Taper 1992, S. 21f.). So gelten insbesondere Reputationsrankings, bei denen nur eine Stakeholdergruppe befragt wird, als nicht geeignet, um das Reputationsbild eines Unternehmens widerzuspiegeln (Fryxell/Wang 1994, S. 13). Für die Anspruchsgruppe der Investoren und Manager wird etwa kritisiert, dass die Meinungsbilder dieser Personen schwerpunktmäßig auf finanziellen Kriterien basieren und sich von den Wahrnehmungen anderer Stakeholder stark unterscheiden. Als Reaktion auf diese Kritik sind neuere Reputationsmessungen überwiegend stakeholderübergreifend konzipiert

(Fombrun/Gardberg/Sever 2000; Wiedmann 2002; Schwaiger/Cannon 2004). Im Einklang mit dem zuvor definierten Begriffsverständnis (vgl. Abschnitt 3.1.1.4) soll in dieser Arbeit die Unternehmensreputation ebenfalls über alle Anspruchsgruppen hinweg untersucht werden.

3.1.2.3 Unternehmensreputation aus Länder- und Branchenperspektive

Eine Vielzahl von Arbeiten untersucht Reputation aus einer länderspezifischen oder branchenbezogenen Perspektive. Dies erscheint aus unterschiedlichen Gründen sinnvoll. Erstens sind Erhebungen von Primärdaten innerhalb eines Landes oder einer Branche in der Regel zeit- und kostensparender als globale Untersuchungen und ausreichend für die empirische Überprüfung theoretischer Fragestellungen (Kuß 2004, S. 54f.).

Zweitens können Untersuchungsmodelle bei übergreifenden Arbeiten nur begrenzt an länder- oder branchenbezogene Charakteristika angepasst werden (Singh 1995). So fanden Schlegelmitch/Robertson (1995, S. 859f.) in einer Umfrage unter Führungskräften in USA, Großbritannien, Deutschland und Österreich heraus, „that country and industry type have significant effects, both with regard to identification of ethical problems and the comprehensiveness of written ethics policies and ethics trainings“. Eine Analyse von Finanzberichten zeigt zudem, dass Unternehmensführung in angloamerikanischen Ländern tendenziell von Optimismus und Transparenz geprägt ist, während diese in asiatischen und deutschen Ländern eher konservativ und verschwiegen gehandhabt wird (Gray 1995). Ähnliche Unterschiede werden für die Bewertung von Unternehmen durch Stakeholder unterstellt. So wird angenommen, dass Brancheneffekte von Land zu Land unterschiedlich sind und von der jeweiligen nationalen Kultur abhängen. Genießt eine Industrie in einem Land einen besonderen Stellenwert, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, das Unternehmen dieser Branche in dem bewerteten Land vergleichsweise hohe Reputationswerte erlangen (Schwalbach 2001, S. 11)¹⁸. Bei länder- und branchenübergreifenden Reputationsstudien kann dies dazu führen, dass relevante Erfolgsgrößen nicht identifiziert oder mit falscher Gewichtung berücksichtigt werden (Wiedmann/Boecker 2005a, S. 18f.).

¹⁸ In Deutschland ist ein solcher „Reputationsbonus“ für Unternehmen der Automobilindustrie zu beobachten, vgl. Wiedmann 2004a, S. 30.

Cordeiro/Schwalbach (2000, S. 4) bekräftigen: „Industry adjustments are very important in the investigations of reputation in a multi-industry sample as are country effects“.

Drittens scheinen insbesondere branchenspezifische Untersuchungen eine größere Relevanz für die Unternehmenspraxis zu besitzen als breit gefasste Ansätze. Dies zeigt eine von Hill/Knowlton (2002) durchgeführte Befragung unter amerikanischen, kanadischen und europäischen Führungskräften zur Messung und zum Management von Reputation. Die Manager geben an, vor allem eigene, speziell auf das Unternehmen und seine Branche ausgerichtete Studien („customized research“) zu nutzen und nur in geringem Umfang auf die großen, in den Medien veröffentlichten Rankings zurückzugreifen (Hill&Knowlton 2002, S. 22; Kitchen/Laurence 2003, S. 109).

Für die vorliegende Arbeit soll mit der *Untersuchung der Reputation von ehemaligen Staatsunternehmen in Deutschland* ebenfalls ein *branchen- und länderspezifischer Ansatz* gewählt werden. Auswertungen der Fombrun/Harris-Reputationsstudien haben gezeigt, dass ehemalige Staatsunternehmen insbesondere in Belgien und Deutschland mit niedrigen Reputationswerten zu kämpfen haben: „(in these countries, *Erg. Verfasser*) privatized firms, previously government-owned, have a higher but negatively flavored TOMAC¹⁹“ (van Riel/Fombrun 2002, S. 297). Folglich ist eine Fokussierung auf Deutschland sinnvoll, da bei einer globalen Studie eventuelle Besonderheiten des Reputationsmanagements nur schwer zu identifizieren wären. Zudem soll sich die Untersuchung auf die *Unternehmensreputation im Dienstleistungsbereich* konzentrieren. Erstens handelt es sich bei den ehemaligen Staatsunternehmen Post, Bahn und Telekom um Dienstleister; zweitens erscheint es sinnvoll, für die empirische Untersuchung als Kontrollgruppe ebenfalls Dienstleistungsunternehmen heranzuziehen, um gleiche Rahmenbedingungen zu gewährleisten²⁰.

In der Reputationsliteratur sind *länderbezogene Untersuchungen* gut vertreten. Dies mag zum einen daran liegen, dass Länderanalysen seit einigen Jahren fester Be-

¹⁹ TOMAC ist die Abkürzung für „Top of Mind Awareness of Corporate Brands“ und ist nach van Riel/Fombrun (2002, S. 297) ein wichtiger Einflussfaktor der Unternehmensreputation.

²⁰ Das Design der empirischen Studie und die damit verbundene Wahl der Kontrollunternehmen wird in Abschnitt 6.1.1 erläutert.

standteil der regelmäßig durchgeführten Reputationsrankings sind²¹. Zum anderen basiert ein Großteil der empirischen Untersuchungen zur Reputationswirkung und -gestaltung auf einem länderbezogenen Design.

Branchenbezogenen Fragestellungen hingegen widmet sich nur eine vergleichsweise geringe Anzahl an Reputationsstudien (Ravasi/Fombrun 2004, S. 1). Teils befassen sich diese Studien mit Branchenvergleichen, teils werden branchenspezifische Reputationszusammenhänge untersucht. Unter den *Branchenvergleichen* sind vor allem die im Rahmen von Reputationsrankings durchgeführten Analysen zu nennen. So untersuchen Cordeiro/Schwalbach (2000) anhand einer Fortune-Umfrage von 1997 die Reputationswerte in 22 Industrien, gehen jedoch nicht näher auf mögliche Branchenunterschiede ein²². Fombrun (1996) analysiert das sog. „Reputational Capital“ von Branchen anhand des Marktwertes der jeweils drei größten Unternehmen einer Branche. Demnach besaß 1993 der Handel mit 32 Mrd. Dollar vor der Getränke- und pharmazeutischen Industrie das größte „Reputationskapital“. Die Telekommunikationsindustrie lag auf Platz fünf, die Transportindustrie auf Platz 19 von 27 (Fombrun 1996, S. 107).

Zum Management von Reputation liefern Wiedmann/Buxel (2004b, S. 51) einen aktuellen Branchenvergleich. Die Autoren befragten 131 Manager unterschiedlicher Branchen zu der Reputationsorientierung ihres Unternehmens. Demnach setzen sich entlang der Dimensionen „Stellenwert der Reputation“ und „Einbeziehung in die Unternehmensstrategie“ vor allem Unternehmen im Dienstleistungsbereich und in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie mit Reputationsmanagement auseinander. Die Transportbranche hat die Reputation der Studie nach als bedeutend erkannt, berücksichtigt sie jedoch kaum in der Unternehmensstrategie (vgl. Abbildung 3-3).

²¹ Für einen Überblick vgl. van Riel/Fombrun (2002), Kitchen/Laurence (2003) oder Karp (2004a). Für Reputationsstudien in Deutschland siehe u.a. Schwalbach (2004b); Walsh/Wiedmann (2004a); Wiedmann/Buxel (2005).

²² Die Autoren unterscheiden lediglich „adjusted“ und „non-adjusted“ Samples, vgl. Cordeiro/Schwalbach (2000, S. 10f.).

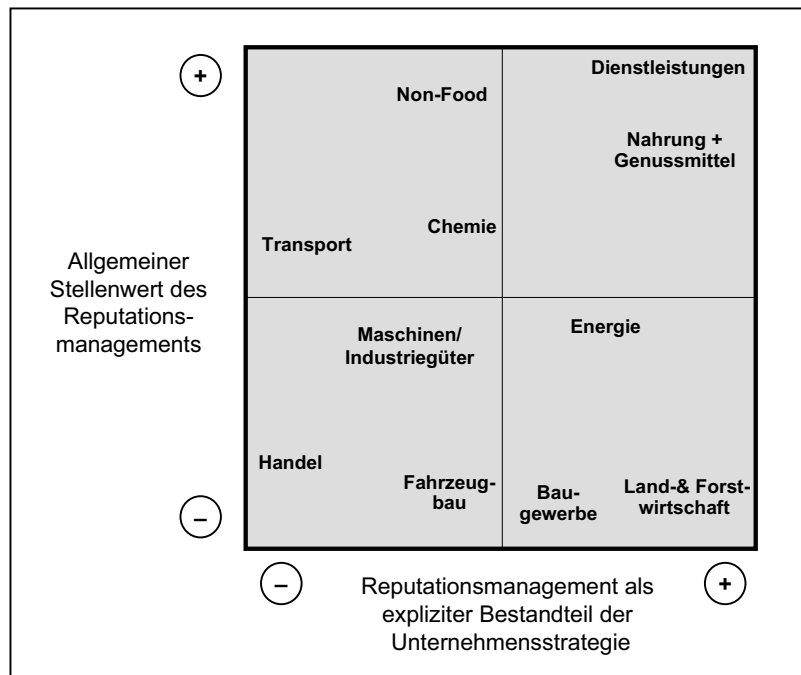


Abbildung 3-3: Reputationsorientierung ausgewählter Branchen (vgl. Wiedmann/Buxel 2004b, S. 51)

Unter den *branchenspezifischen* Reputationsstudien beschäftigt sich der Großteil der Arbeiten mit der Dienstleistungsbranche; insbesondere mit der Reputation von Finanzdienstleistungs- und Versicherungsunternehmen (u.a. Yoon/Guffey/Kijewski 1993; de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente 2003b; Wiedmann/Walsh 2003b). Ebenfalls vertreten sind Beiträge über die Reputationsaktivitäten einzelner Unternehmen, wie z.B. den Reputationsaufbau bei Levi Strauss (Preece/Fleisher/Toccellini 1995) oder die Verknüpfung zwischen Reputation und Produkten bei L’Oreal (Karp 2004). Nur wenige branchenspezifische Arbeiten finden sich jedoch, die dem Vorgehen der vorliegenden Arbeit entsprechen und gleichzeitig stakeholderübergreifend konzipiert und empirisch validiert sind. Zu diesen Arbeiten zählen ein Vergleich der Reputation von New- und Old-Economy Unternehmen (Campman 2001), eine Untersuchung von Einflussfaktoren der Reputation bei Versicherungen auf Basis einer Befragung von Privathaushalten (Schwaiger/ Eberl 2004) sowie eine Erhebung der Reputation im Bankenbereich in der allgemeinen Bevölkerung (Ravasi/Fombrun 2004). Tabelle 3-3 gibt einen Überblick über diese und weitere empirische Reputationsstudien mit Branchenbezug.

Autor (Jahr)	Branchen- bezug	wesentlicher Untersuchungsinhalt	Datenbasis
Andreassen (1994)	Öffentlicher Sektor	Einfluss der Reputation auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	Telefonische Befragung von 100 Führungskräften in Oslo über die dortige Behörde
Yoon/Guffey/Kijewski (1993)	Versicherung	Einfluss der Unternehmensreputation auf die Kaufabsicht	Telefonische Befragung von 577 Mitarbeitern von US-Versicherungsunternehmen
Caruana (1997)	Getränkeindustrie	Identifikation von Attributen, die Konsumenten mit Unternehmensreputation verbinden	Befragung von 120 Konsumenten eines Getränkeherstellers
Ewing/Caruana/Loy (1999)	Ingenieurdienstleistung	Zusammenhang zwischen Unternehmensreputation und wahrgenommenem Kaufrisiko	Schriftliche Befragung von 98 Mitarbeitern von Bauunternehmen in Singapur
Bennett/Gabriel (2001)	Seetransport	Einfluss der Unternehmensreputation auf die Nähe der Kunden-Lieferanten-Beziehung	Schriftliche Befragung von 144 Managern von UK-Spediteuren
<i>Campman</i> (2001)	New Economy	Bedeutung der Reputation im Vergleich zu Unternehmen der „Old Economy“	Fallstudienvergleich mit sechs „New Economy“- und sechs „Old Economy“-Unternehmen
Ngyen/LeBlanc (2001)	Hochschulwesen	Einfluss der Reputation auf die Kundenbindung	Schriftliche Befragung von 395 Business School Studenten
Wright/Fill (2001)	Pharma	Identifikation der Merkmalen, die bei Ärzten und Apothekern zur Image-/Reputationsbildung über Pharmaunternehmen beitragen	Persönliche Befragung von 104 Allgemeinärzten und schriftliche Befragung von 263 Pharmazeuten in Großbritannien
Arnold et al. (2003)	Gesundheitswesen	Wahrnehmung der Reputation bei potenziellen Arbeitnehmern, Einflussfaktoren der Reputation	Gruppeninterviews mit 231 potenziellen Arbeitnehmern
Christiansen/Vendelo (2003)	Informationstechnologie	Rolle von Reputation und Vertrauen in der Zusammenarbeit von Unternehmen bei Forschungs-/Entwicklungsprojekten	Halbstrukturierte persönliche Interviews mit zwölf Managern von sechs dänischen IT-Firmen
de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente (2003b)	Banken	Entwicklung eines Messansatzes für Unternehmensreputation, der Vergleiche mit anderen Messansätzen ermöglicht	Schriftliche Befragung von 42 CEOs von spanischen Banken
<i>Einwiller</i> (2003)	Internethandel	Einfluss der Anbieterreputation und der Systemreputation auf Vertrauen und Kaufabsicht	Online-Befragung von 473 Internetnutzern
Wang/Lo/Hui (2003)	Banken	Einfluss der Produkt- und Servicequalität auf die Unternehmensreputation	Persönliche Befragung von 350 Kunden von fünf chinesischen Banken
Walsh/Wiedmann/Buxel (2003), Walsh/Wiedmann (2004b)	Energieversorgung	Einfluss der Unternehmensreputation auf die Kundenzufriedenheit und die Wechselabsicht von Kunden	Schriftliche Befragung von 462 Kunden eines deutschen Energieversorgers
<i>Bensebaa</i> (2004)	Internethandel	Einfluss von Symbolen, Wettbewerbern, Beziehungen auf die Unternehmensreputation	Anzeigen, Presseberichte, Artikel etc. über zwei E-commerce Unternehmen im Zeitraum 1999 - 2002
<i>Schwaiger/Eberl</i> (2004)	Versicherung	Untersuchung von Einflussfaktoren der Unternehmensreputation im internationalen - und Branchenvergleich	Telefonische Befragung von 1.717 Personen in Haushalten in Deutschland, UK und USA

Fortsetzung der Tabelle siehe nächste Seite

<i>Ravasi/Fombrun (2004)</i>	Banken	Entwicklung eines Ansatzes zur Messung der Reputation von Banken	Befragung von 801 Personen der allgemeinen Bevölkerung in Italien
Helm (2005)	Konsumgüter	Einfluss der Unternehmensreputation auf die Bewertungen von eigenen Erfahrungen und auf Loyalität	Persönliche Befragungen von 762 Konsumenten in Deutschland
Martensen/Gronholdt (2005)	Hochschulwesen	Einfluss von Determinanten der Identität und des Image auf die Reputation	Internetbefragung von 159 Arbeitgebern von Absolventen der Copenhagen Business School
<i>Rabe (2005)</i>	Video-telefonie	Einfluss der Unternehmensreputation auf Kaufabsicht und Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit	Schriftliche Befragung von 468 Studenten der Universität Hohenheim
<i>Wiedmann/Boecker (2005a, 2005b)</i>	Versicherungen, Energie, Banken	Vergleich von standardisierten und individuellen Reputationsmessansätzen zwecks Identifikation valider Ergebnisse	Telefonische Befragung von 790 Privatpersonen in Deutschland
Die Studien der kursiv dargestellten Autoren sind stakeholderübergreifend konzipiert.			

Tabelle 3-3: Ausgewählte branchenspezifische Arbeiten zur Unternehmensreputation

Reputationsuntersuchungen in den für die vorliegende Arbeit relevanten Branchen öffentlicher Sektor, Transport- und Telekommunikationsdienstleistung liegen unserem Wissen nach nur von Andreassen (1994) und Bennett/Gabriel (2001) vor. Beide stellen mit der Befragung von Managern bzw. Kunden jedoch stakeholder-spezifische Analysen dar, die sich mit der Auswirkung der Reputation auf bestimmte Konstrukte befassen.

Zusammenfassend lassen sich drei wesentliche Defizite aus der Sichtung der branchenbezogenen Literatur erkennen, zu deren Schließung die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten soll:

- Erstens mangelt es an aktuellen branchenvergleichenden Studien zu Einflussfaktoren und Auswirkungen der Reputation. Hinsichtlich der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Unternehmensreputation in unterschiedlichen Branchen liegen nur wenige Erkenntnisse vor (u.a. Wiedmann/Boecker 2005). Hier soll in der vorliegenden Arbeit ein Vergleich der Reputation zwischen ehemaligen Staatsunternehmen und anderen Unternehmen der Dienstleistungsbranche zusätzliche Erkenntnisse liefern.
- Zweitens befasst sich die Mehrheit der empirischen branchenspezifischen Studien mit der Auswirkung der Reputation. Unterrepräsentiert sind Beiträge, die Ein-

flussfaktoren der Reputation untersuchen (u.a. Arnold et al. 2003; Bensebaa 2004; Martensen/Gronholdt 2005). Dieses Defizit soll durch eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren adressiert werden.

- Drittens existiert unseres Wissens bisher keine ausführliche konzeptionelle oder empirische Untersuchung zur Reputation von ehemaligen Staatsunternehmen. Relevante Branchen wie der öffentliche Sektor und der Transportbereich wurden zudem bisher nur aus Perspektive einzelner Stakeholder sowie hinsichtlich der Auswirkung der Reputation untersucht (Andreassen 1994; Bennett/Gabriel 2001). Durch eine qualitative als auch quantitative Aufarbeitung des Reputationsmanagements ehemaliger Staatsunternehmen soll diese Forschungslücke mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden.

3.1.3 Konzepte zur Messung der Reputation

Die Ansätze zur Messung der Unternehmensreputation werden nicht ganz zu Unrecht von Fombrun/Foss (2001, S. 1) als „veritable cacophony of ratings, few of which are directly comparable“ bezeichnet. In der Tat existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte (Wiedmann 2005a, S. 11f.), die die Unternehmensreputation messen aber auch Spezial-Themen aufgreifen wie die Rankings „beliebtester Arbeitgeber“, „bester Geschäftsbericht“ oder „Unternehmen mit der höchsten Sozialverträglichkeit“ (Kröher 2005).

Die bekanntesten Messkonzepte der Unternehmensreputation im deutschsprachigen Raum sind das „Imageprofile“-Ranking des Manager Magazins, das seit 1987 im zweijährigen Abstand erhoben wird, und das „Reputation Quotient“-Ranking (RQ) des amerikanischen Reputation Institutes, das in Deutschland seit 2001 in Zusammenarbeit mit dem Wall Street Journal publiziert wird. Das weltweit am häufigsten genutzte und diskutierte Rating ist das „Most Admired Companies“, das erstmals 1983 durch das amerikanische Wirtschaftsmagazin Fortune veröffentlicht wurde (Fombrun 1998; Wartick 2002)²³.

Hinsichtlich der Messmethodik ist diesen Konzepten gemeinsam, dass der Reputationswert in der Regel einen Index darstellt, d.h. er berechnet sich auf Basis von *Mit-*

²³ Für einen Überblick über weitere Ratings vgl. Nerb (2002, S. 51).

telwerts- oder Häufigkeitsanalysen. Bei *direkten Ansätzen* wird dieser Wert über einen einzelnen Indikator abgefragt, z.B. „Wie bewerten Sie den Ruf des Unternehmens x auf einer Skala von 0 = sehr schlecht bis 10 = sehr gut?“ (Machatschke 2004). Bei *indirekten Messungen* ergibt sich der Reputationswert aus der Mittelwertbildung über eine Mehrzahl von Indikatoren. Grundüberlegung dieses Messansatzes ist, dass Unternehmensreputation ein komplexes Konstrukt darstellt, das nicht direkt beobachtet werden kann. Es wird als „latent“ bezeichnet und kann lediglich indirekt über so genannte messbare Indikatoren erfasst werden (Bagozzi/Baumgartner 1994). Das Fortune-Ranking etwa beinhaltet die Bewertung von acht Attributen je Unternehmen, aus denen dann anhand des arithmetischen Mittels der „Overall Reputation Score“ (ORS) gebildet wird (Ballen 1992, S. 34). Eine ähnliche Messmethodik wird beim RQ-Ranking verwendet. Hier werden 20 Indikatoren bewertet sowie sechs inhaltlich zugehörige Dimensionen. Der RQ-Wert eines Unternehmens berechnet sich dann aus der Summe der Punktwerte der einzelnen Items gewichtet mit der Wichtigkeit der jeweiligen Dimension (Fombrun/van Riel 2004, S. 52)²⁴. Einen Überblick über direkte und indirekte Messkonzepte zeigt Abbildung 3-4²⁵.

Indirekte Messansätze überwiegen in der Reputationsliteratur; jedoch basieren nicht alle dieser Konzepte auf Mittelwertanalysen. Einen zweiten großen Strang stellen Ansätze dar, bei denen die Unternehmensreputation mittels methodisch anspruchsvolleren *multivariaten Analyseverfahren* gemessen wird. Dies sind z. B. Interdependenzanalysen wie die Faktorenanalyse oder Dependenzanalysen wie die multiple Regressionsanalyse oder die Kausalanalyse (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 211). Fast alle dieser Messkonzepte behandeln Unternehmensreputation *eindimensional*, d.h. sie betrachten und operationalisieren die Reputation als *ein* latentes Konstrukt. Schwaiger (2004, S. 63f.) hingegen versteht Reputation *zweidimensional* und formt einen kognitiven Faktor (Kompetenz) und einen affektiven Faktor (Sympathie). Auch kombiniert er reflektive und formative Messtechniken (vgl. Abschnitt 6.2.2.1.1).

²⁴ Für eine ausführliche Darstellung der beiden Konzepte vgl. u.a. Fombrun/Gardberg/Sever (2000), Fombrun (2001) und Schwaiger (2004).

²⁵ Anstelle der Verwendung der Begriffe „direkt“ und „indirekt“ zur Klassifikation der Messkonzepte wird häufig auch von einer eindimensionalen vs. mehrdimensionalen Messung der Unternehmensreputation gesprochen. Diese Unterteilung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der ein- vs. zweidimensio-

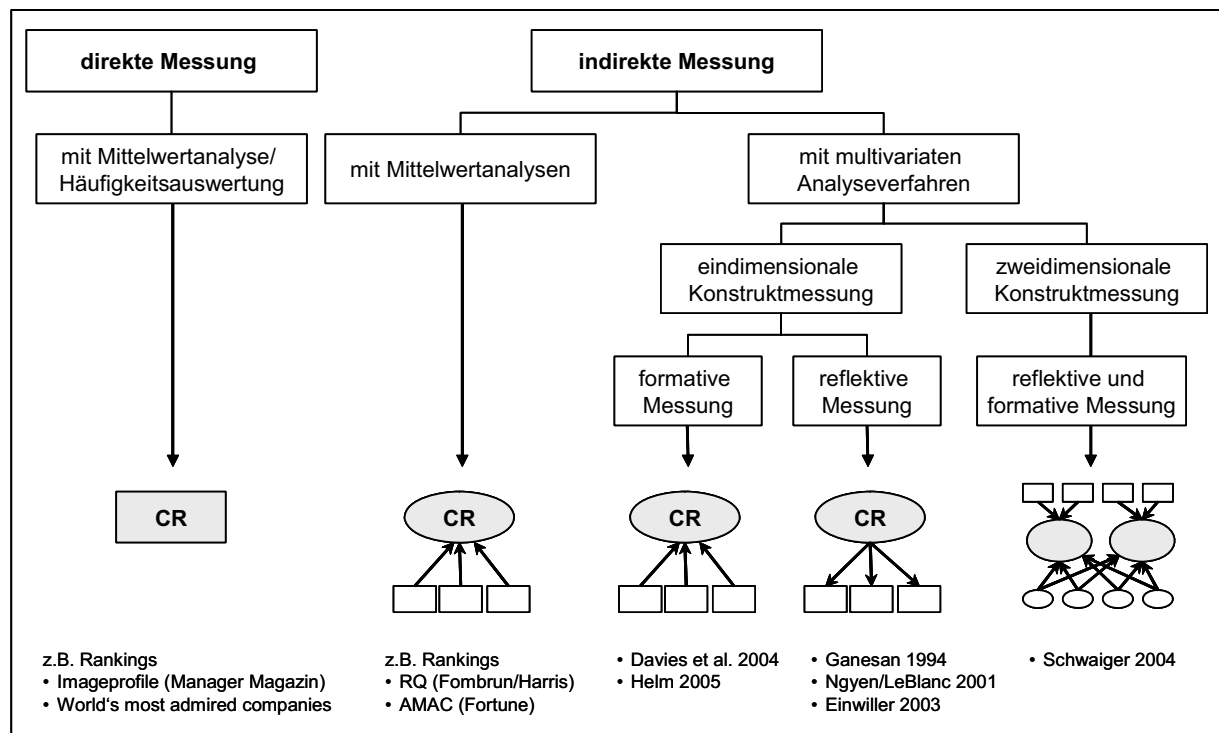


Abbildung 3-4: Überblick über bestehende Konzepte zur Messung der Unternehmensreputation

Für die vorliegende Arbeit wollen wir uns auf diejenigen *indirekten Messansätze* konzentrieren, die auf *multivariaten Analyseverfahren basieren* und als *eindimensionales Konstrukt* operationalisiert sind. Sie gelten im Vergleich zu den indexbasierten Konzepten, deren Operationalisierung in der Regel nicht im Detail veröffentlicht werden, als transparent und nachvollziehbar (Helm 2005, S. 97) und in einer Vielzahl von Untersuchungen erprobt.

Die Operationalisierung der Unternehmensreputation erfolgt bei diesen Konzepten reflektiv oder formativ. Bei den *reflektiven* Messansätzen wird die Reputation anhand von Indikatoren mit inhaltlich sehr ähnlichen Aussagen abgebildet (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2001, S. 203), z.B. wird der Inhalt „Unternehmen x hat in der Öffentlichkeit ein gutes Ansehen“ in variierenden Formulierungen abgefragt (vgl. Abbildung 3-5). Untersuchungen mit diesem Verfahren finden sich z.B. bei Ganesan (1994), Doney/Cannon 1997, Giering (2000), Ngyen/LeBlanc (2001), Einwiller (2003) oder Rabe (2005).

nenen Operationalisierung des Reputationskonstruktes im Rahmen von Konzepten, die auf multivariaten Analyseverfahren basieren (vgl. Abbildung 3-4).

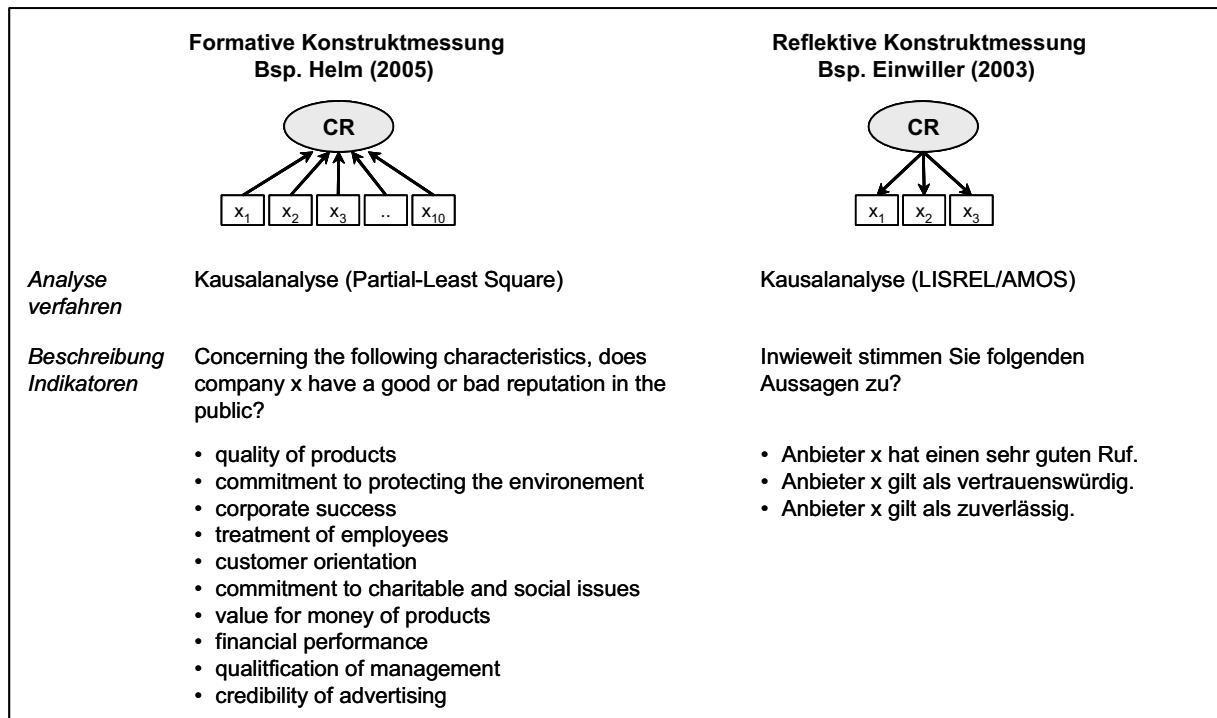


Abbildung 3-5: Beispiele für formative und reflektive Messung von Unternehmensreputation

Bei den *formativen* Messmodellen beschreiben die Indikatoren unterschiedliche Eigenschaften der Unternehmensreputation. Ziel ist es, die Unternehmensreputation möglichst breit und umfassend durch die Aussagen der Indikatoren abzubilden²⁶. De la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente (2003b), Davies et al. (2004) und Helm (2005) haben Messmodelle auf diesem Verfahren basierend entwickelt²⁷. In Anlehnung an die erste Autorengruppe werden wir die Unternehmensreputation reflektiv operationalisieren: Als Einstellungskonstrukt, dessen zentrales Merkmal Bewertungen darstellen (vgl. Abschnitt 3.1.1.4 sowie Petty/Cacioppo 1986), wird die Reputation in dieser Arbeit konzipiert als „predisposition to respond in a consistently favorable or unfavorable manner toward an object“ (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2001, S. 201). Dieses Vorgehen gilt als „typical example of appropriate applications of reflective indicator models“ (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2001, S. 201; MacKenzie/Lutz/Belch 1986), da es weniger darum geht, die Reputation umfassend durch relevante Facet-

²⁶ Für diesen Zweck werden im Vorfeld der Entwicklung eines Messkonzeptes in der Regel qualitative Befragungen durchgeführt, um zu evaluieren, welche Attribute schwerpunktmäßig mit einem Konstrukt assoziiert werden (Ravasi/Fombrun 2001, S. 6; Schwaiger 2004, S. 58).

²⁷ Auf den Fall der nicht korrekten Operationalisierung des Reputationskonstruktes (z.B. die reflektive Operationalisierung von Indikatoren mit formativem Charakter, vgl. Diamantopolous/Winklhofer 2001, Goldberg/Hartwick 1990) soll hier nicht weiter eingegangen werden.

ten abzubilden, sondern Einflussfaktoren für dieses bereits hinreichend konzeptualisierte Konstrukt zu bestimmen.

3.2 Beiträge zu Einflussfaktoren der Unternehmensreputation

Die Reputationsforschung hat mittlerweile eine Vielzahl von Studien mit den verschiedensten Schwerpunkten hervorgebracht. Zwei Untersuchungsgebiete sind hierbei besonders stark vertreten. Zum einen widmet sich ein Großteil der Arbeiten der Reputationsmessung und der Verfeinerung bestehender Messkonzepte. Hierzu zählen primär „stand-alone“ Ansätze, die die Reputation isoliert ermitteln und nur begrenzt Wirkungszusammenhänge mit anderen Konstrukten betrachten (vgl. Abschnitt 3.1.3). Zum anderen beleuchten zahlreiche Forschungsarbeiten Fragen nach der Auswirkung der Unternehmensreputation, z.B. auf quantitative Kenngrößen wie die Unternehmensrendite oder den Return on Assets sowie auf qualitative Kenngrößen wie z.B. Kundenzufriedenheit und Vertrauen (de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente 2003a, Caminiti 1992). Verhältnismäßig wenige Erkenntnisse existieren zu den Determinanten der Unternehmensreputation. Insbesondere liegen nur wenige empirisch fundierte Untersuchungen zu Einflussfaktoren der Reputation vor (Wiedmann/Walsh 2003a, S. 282). In den folgenden Abschnitten 3.2.1 und 3.2.2 wird die bestehende Literatur zu Einflussfaktoren diskutiert und kategorisiert. Aufgrund der Überschaubarkeit der empirischen Arbeiten werden ebenfalls konzeptionelle Arbeiten und Fallstudienuntersuchungen herangezogen. Abschnitt 3.2.3 wertet abschließend die Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschungsziele der Arbeit aus.

3.2.1 Konzeptionelle Beiträge

Die vorliegenden konzeptionellen Beiträge zur Reputationsbildung beschäftigen sich weniger mit dem Einfluss einzelner Faktoren auf die Reputation. Vielmehr behandeln sie Wirkungsketten und -kreise, deren Ergebnis der Aufbau oder die Verbesserung der Reputation darstellt. Grundsätzlich lassen die bisherigen Arbeiten folgende Modelltypen erkennen:

- das „Wirkungskettenmodell“,
- das „Rückkopplungs- und Verstärkungsmodell“ und

- das „Wechselwirkungsmodell“.

In *Wirkungskettenmodellen* stellt Reputation das Resultat aus einer Aufeinanderfolge von zwei oder mehreren Einflussfaktoren dar. Ein gängiges Modell, das auf den der Reputation verwandten Konstrukten Identität und Image aufbaut, ist das Konzept von Fombrun (1996, S. 37). Basis bildet demnach die Unternehmensidentität. Die Werte, die mit der Unternehmensidentität verbunden sind, und die Vermittlung dieser Werte nach außen beeinflussen die Imagebildung bei den relevanten Stakeholdern. Die sich herausbildenden Images - Fombrun unterscheidet hier entlang wichtiger Stakeholder „Customer-“, „Community-“, „Investor-“, und „Employee Image“ - bilden wiederum die Corporate Reputation, die „net affective reactions“ der relevanten Stakeholder und der allgemeinen Öffentlichkeit (vgl. Abbildung 3-6).

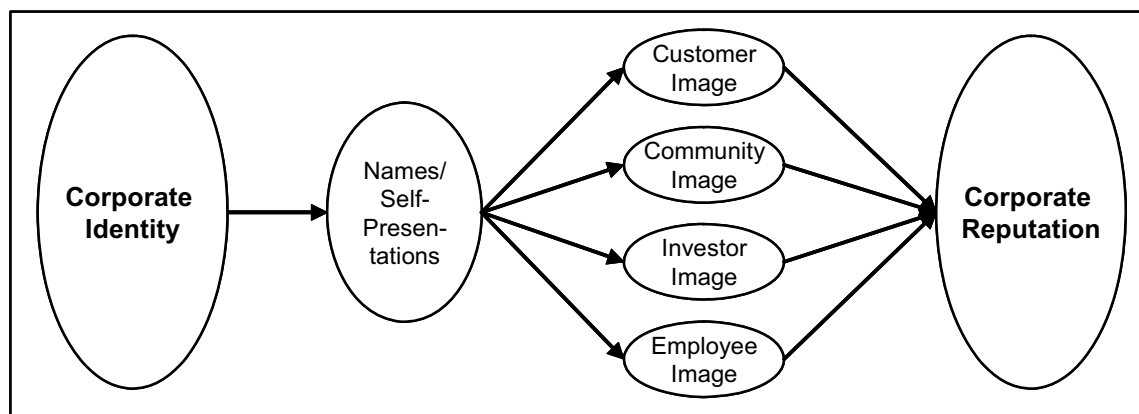


Abbildung 3-6: Reputationsbildung nach Fombrun (1996, S. 37)

Eine ähnliche Wirkungskette beschreibt Alessandri (2001, S. 178) aus Sicht der öffentlichen Wahrnehmung. Demnach gibt es eine erste Wahrnehmungskette „Corporate Mission → Visual Presentation/Corporate Behavior → Corporate Identity“, die stärker unternehmensintern geprägt ist. Die sich anschließende, stärker unternehmensextern orientierte Wahrnehmungskette „Corporate Identity → Corporate Image → Corporate Reputation“ geht von einer Einflusswirkung durch klassische Konditionierung aus. Image und eine positive Unternehmensreputation lassen sich dadurch aufbauen, dass eine systematische Darbietung der Werte der Unternehmensidentität („conditioned stimulus“) mit positiven emotionalen Assoziationen („unconditioned stimulus“) verknüpft werden (Alessandri 2001, S. 179).

Weitere Wirkungsketten sind bei Dowling (2004b), Preece/Fleisher/Toccacelli (1995) und Sjovall/Talk (2004) zu finden. Ersterer erläutert die Reputationsbildung ebenfalls

über die Einstellungskonstrukte Image und Identität, beschreibt jedoch detaillierter deren Komponenten (Dowling 2004b, S. 21). Preece/Fleisher/Toccacelli (1995, S. 96) entwickeln, wie Reputation entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens aufgebaut werden kann. Sjovall/Talk (2004, S. 272) beschreiben die Reputationsbildung als Resultat eines kognitiv-attribuierten Prozesses von Stakeholdern.

In *Rückkopplungs- und Verstärkungsmodellen* wird Reputation durch einen wiederholt ablaufenden Prozess, meist mit Rückkopplungseffekten, aufgebaut und verstärkt. Das „Operational Model“ von Gray/Balmer (1998, S. 696) geht davon aus, dass Unternehmensidentität durch Unternehmenskommunikation Unternehmensimage und Unternehmensreputation erzeugt, wobei zwischen letzteren beiden nicht weiter unterschieden wird. Durch Feedback- und Korrekturschleifen wird die Wirksamkeit des Prozesses gestärkt und Reputation im Zeitablauf aufgebaut (Gray/Balmer 1998, S. 697). Feedback- und Lernprozesse als Rückkopplungseffekte sind ebenfalls Bestandteil des Modells von Neville/Bell/Mengüç (2005, S. 1190), die eine direkte Einflussgröße („Corporate Social Performance“) und zwei moderierende Einflussgrößen („Social Initiative/Corporate Strategy Fit“, „Reputation Management Capability“) anführen. Als selbstverstärkenden Effekt beschreiben Weigelt/Camerer (1988) die Reputation. Anhand der Spieltheorie erläutern sie, dass in wiederholten Situationen unter unvollständiger Information auf frühere Reputationsbilder zurückgegriffen wird und dadurch das zukünftig zu bildende Reputationsbild beeinflusst wird (Weigelt/Camerer 1988, S. 446).

Eine Erweiterung der angeführten Konzepte stellen *Wechselwirkungsmodelle* dar, die davon ausgehen, dass Reputation durch die wechselseitige Beeinflussung mit anderen Faktoren gebildet wird. Wiedmann/Peuser/Krumstroh (2004, S. 9) führen hier etwa die gegenseitige Beeinflussung der Konstrukte Identität, Image und Reputation an. Dentchev/Heene (2004, S. 60) beschreiben die Wechselwirkung zwischen der Reputation, Stakeholdern mit unterschiedlichem Informationsbedarf und Firmenaktivitäten und diskutieren in diesem Rahmen verschiedene Strategien der Reputationsbildung. Abbildung 3-7 gibt einen Überblick über die verschiedenen Konzepte.

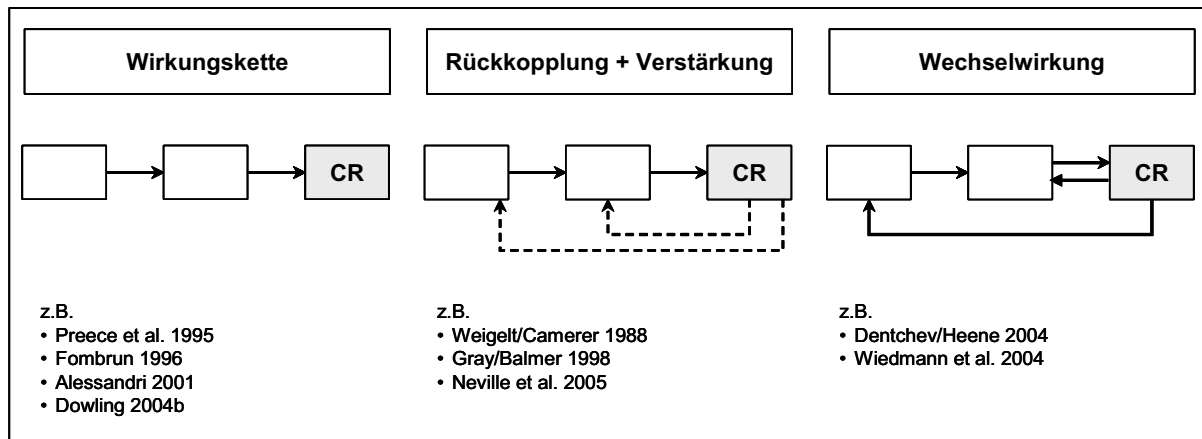


Abbildung 3-7: Modelltypen zur Reputationsbildung in konzeptionellen Beiträgen

Zusammenfassend lässt sich zu den konzeptionellen Beiträgen festhalten, dass die Reputationsbildung vor allem anhand von Modellen mit verwandten Einstellungs-konstrukten diskutiert wird (z.B. Fombrun 1996; Gray/Balmer 1998; Wiedmann/Peuser/Krumstroh 2004). Weiter beschäftigen sich diese Ansätze schwerpunktmäßig aus Stakeholderperspektive und untersuchen der Reputationsbildung zugrunde liegende Wahrnehmungsprozesse (vgl. Alessandri 2001; Sjovall/Talk 2004). In der Regel beschränken sich die Modelle jedoch auf einen oder einige wenige Einflussfaktoren; eine Ausnahme bildet das Konzept von Neville/Bell/Mengüç (2005), in das neben unternehmensspezifischen Einflussfaktoren auch wettbewerbs- und stakeholderbezogene Komponenten einfließen.

3.2.2 Empirische Beiträge

Anders ist dies bei den existierenden empirischen Arbeiten zur Reputationsbildung. Hier werden tendenziell eine Vielzahl von Einflussfaktoren untersucht und weniger stark Modellketten abgebildet. Anhand des Kriteriums Datengrundlage lassen sich zwei Typen von empirischen Arbeiten unterscheiden:

Zum einen existieren Studien, die auf *Primärdaten* aufbauen und sich explizit der Untersuchung von Determinanten der Reputation widmen. Dazu zählen die Arbeiten auf Basis von Fokusgruppen- und Tiefeninterviews von Groenland (2002) und Dowling (2004b) sowie die Untersuchungen mit Hilfe standardisierter Befragungen (z.B. van Riel/Fombrun 2002; Kitchen/Laurence 2003; Wiedmann/Buxel 2004b). Ebenfalls Anhaltspunkte für primärempirisch erhobene Einflussfaktoren lassen sich in Arbeiten zu

formativen Reputationsmesskonzepten finden (z.B. Helm 2005). Die Indikatoren in diesen Modellen weisen einen kausalen Charakter auf und dienen einer umfassenden Beschreibung des Konstrukts Reputation (Diamantopoulos/Winklhofer 2001).

Zum anderen liefern Analysen Erkenntnisse, die auf Daten aus bestehenden Reputationsbefragungen zurückgreifen, sog. *Sekundärdaten*. Dazu gehören z.B. die Daten aus den Reputationsumfragen des Manager Magazins (Cordeiro/Schwalbach 2000) oder den amerikanischen Fortuneumfragen (Fombrun/Shanley 1990) und RQ-Studien (Fombrun/van Riel 2004). Neben Einjahresbetrachtungen untersucht ein Teil dieser Arbeiten auch die Wirkung von Einflussfaktoren über einen längeren Zeitraum hinweg (z.B. Dunbar/Schwalbach 2000). Tabelle 3-4 fasst am Ende des Abschnitts ausgewählte empirische Arbeiten zu Einflussfaktoren der Reputation zusammen.

Eine Kategorisierung der untersuchten Einflussfaktoren wird nur in wenigen Arbeiten vorgenommen. Wiedmann/Buxel (2004b) etwa unterscheiden interne und externe Faktoren; Bensebaa (2004) ordnet die analysierten Einflussfaktoren den vier Dimensionen „symbolical actions“, „competitive actions“, „relational actions“ und „flow of actions“ zu. Eine eigene Sichtung der existierenden Arbeiten im Hinblick auf eine sinnvolle Kategorisierung und die am häufigsten genannten Einflussfaktoren innerhalb der einzelnen Kategorien führt zu folgender Einteilung:

- *unternehmensspezifische* Faktoren:
 - Bereich der Produkte,
 - Bereich der Kommunikation,
 - Bereich der Unternehmenskultur,
 - Bereich des Management,
 - Bereich der Unternehmensstruktur,
 - Bereich der Performance,
- *stakeholderspezifische* Faktoren und
- *marktspezifische* Faktoren.

Im *Bereich der Produkte* werden Produkt- und Servicequalität (Groenland 2002; Wang/Lo/Hui 2003; Wiedmann/Meissner/Wegner 2003, S. 53f.), Preis-Leistungs-Verhältnis (Schwaiger/Eberl 2004, Helm 2005), Produktgarantien (Wiedmann/Buxel

2004b) und die Kauffrequenz von Produkten (van Riel/Fombrun 2002) als Faktoren mit einem positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation genannt. Besondere Relevanz scheint der Qualität von Produkten und Service zuzukommen (Schwaiger/Eberl 2004, S. 630). Groenland (2002) stellt fest, dass Unternehmen, denen eine positive Reputation nachgesagt wird, vor allem anhand der Qualität zusätzlicher Leistungen wie Service etc. bewertet werden. Unternehmen hingegen, die in der Branche einen schlechten Ruf haben, werden stärker anhand ihrer Kernleistungen bewertet: „Companies are judged more severely of their core business when it comes to their reputation“ (Groenland 2002, S. 310). Insgesamt untersuchen im Reputationskontext jedoch nur sehr wenige Arbeiten Einflussfaktoren aus dem Bereich der Produkte. Dies erstaunt, da insbesondere die Produkt- und Servicequalität als gut erforschte Themen innerhalb der Marketingforschung gelten und ihre Erfolgswirkung auf der Reputation nachgelagerte Faktoren (z.B. Kundenbindung, Unternehmenserfolg) als gesichert gilt (Churchill/Surprenant 1982; Zeithaml et al. 1996).

Im *Kommunikationsbereich* gelten das Vorhandensein von Kommunikationsfähigkeit an sich als reputationsfördernd (Martensen/Gronholdt 2005; MacMillan et al. 2005). In Bezug auf die Qualität der Unternehmenskommunikation werden Aufrichtigkeit, Unverwechselbarkeit, Konsistenz und Transparenz von kommunizierten Informationen als wesentliche Einflussfaktoren genannt (Wiedmann 2004a, S. 35). Ebenfalls bestätigt wird die Erfolgswirkung von Kommunikationsinstrumenten. Dazu zählen neben der Herausgabe von Pressemitteilungen und Unternehmensbroschüren z.B. die Unterhaltung von Kunden-Klubs, die Veröffentlichung einer Kundenzeitschrift, das Sponsoring von Kultur- und Wissenschafts-Veranstaltungen, die Mitgliedschaft in entsprechenden Verbänden und die Nutzung des Intra- und Internets als Mittel des Reputationsaufbaus (Wiedmann/Buxel 2004b, S. 6). Häufiges Kommunizieren, z.B. eine hohe Werbeintensität, wird als weiterer Erfolgsfaktor genannt (Fombrun/Shanley 1990, S. 250). Hinsichtlich der Responsewirkung der Kommunikation wird ein reputationsfördernder Effekt bei Berichterstattungen in den Medien Print, Rundfunk und Internet beobachtet (Kitchen/Laurence 2003, S. 111); eine breite Präsenz in den Medien wird als positiv für die Unternehmensreputation angesehen (van Riel/Fombrun 2002; Hill/Knowlton 2004). Untersuchungsergebnisse von Fombrun/Shanley (1990) mahnen jedoch zur Vorsicht: Eine hohe Medienpräsenz ist demnach grundsätzlich nicht erstrebenswert; sie kann die Unternehmensreputation sogar signifikant ver-

schlechtern. „Media reporters deem newsworthy only events that impugn corporate managements“ und „external publics react negatively to all forms of publicity“ werden als mögliche Erklärungen für die negative Effektwirkung angeführt (Fombrun/Shanley 1990, S. 253). Demnach ist eine hohe Medienpräsenz nur besser, solange die Nachrichten gut sind. Insgesamt lässt sich feststellen, dass vergleichsweise viele der bislang empirisch untersuchten Einflussfaktoren Kommunikationsbezug aufweisen.

Dem Bereich der *Unternehmenskultur* können Einflussfaktoren wie soziales Verantwortungsbewusstsein bzw. social responsibility (Groenland 2002; Dowling 2004b), Beitrag zum Wohl der Gesellschaft (Fombrun/Shanley 1990), Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Internationalisierung und Innovationskraft (Machatschke 2004) zugeordnet werden. Neuere Forschung widmet sich verstärkt der Bedeutung der „corporate social responsibility“ (CSR) für die Unternehmensreputation (de Man 2005; Fombrun 2005). So wird untersucht, mit Hilfe welcher Standards und Zertifikate die CSR von Unternehmen gemessen und verglichen werden kann und inwiefern schlechte CSR-Werte ein Reputationsrisiko für Unternehmen darstellen (Fombrun 2005, S. 7).

Die wahrgenommene Qualität von Vorstand und Führungsteam werden als wichtige Einflussfaktoren im *Managementbereich* angeführt (Kitchen/Laurence 2003, S. 111; Machatschke 2004). Relevant sind jedoch nicht nur Kompetenz, Sachverstand und Verantwortung des Managements (Schwaiger/Eberl 2004); das charismatische Auftreten einzelner Unternehmensrepräsentanten gilt als ebenso bedeutend: „In certain instances this can be the determining factor for the reputation of a company“ (Groenland 2002, S. 310). In Bezug auf die Strategiewahl scheinen Unternehmen, die sich auf ein Geschäftsfeld konzentrieren, höhere Reputationswerte aufzuweisen als Unternehmen mit Diversifikationsstrategien (Williams/Schnake/Fredenberger 2005, S. 194). Weiter gilt Machtausübung seitens des Managements als negativ reputationswirksam (MacMillan et al. 2005, S. 228). Insgesamt lässt sich feststellen, dass ähnlich dem Produktbereich bisher nur wenige managementbezogene Einflussfaktoren empirisch untersucht wurden.

Ausführlichere Erkenntnisse liegen zu Einflussfaktoren aus dem Bereich der Unternehmensstruktur und der Performance vor. Hinsichtlich der *Unternehmensstruktur*

werden Unternehmensgröße (Sobol/Farrelly 1988; Cordeiro/Schwalbach 2000, S. 11), Unternehmensalter und die Börsennotierung (van Riel/Fombrun 2002, S. 297) als Faktoren mit positivem Einfluss auf die Reputation angeführt. Weiter wird ein positiver Reputationseffekt für Unternehmen nachgewiesen, deren Eigenkapitalstruktur auf institutionelle Anleger konzentriert ist (Fombrun/Shanley 1990, S. 250; Dunbar/Schwalbach 2000, S. 13).

Im *Bereich der Performance* zählen generell Markterfolg, finanzieller Erfolg und Profitabilität zu den positiven Treibern der Unternehmensreputation (u.a. Fombrun/Shanley 1990; Riahi-Belkaoui/Pavlik 1991; Dunbar/Schwalbach 2000; Roberts/Dowling 2002). Hierfür untersuchte Unternehmenskennzahlen sind z.B. Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite, Gewinn je Aktie, Kurs-Gewinn-Verhältnis oder Durchschnittsertrag²⁸. Neben diesen meist vergangenheitsorientierten Kennzahlen werden zukünftigen Wachstums- und Investmentmöglichkeiten ebenfalls eine positive Wirkung zugeschrieben (Riahi-Belkaoui/Pavlik 1991, S. 235; Cordeiro/Schwalbach 2000, S. 11). Ein negativer Effekt wird bei Finanzierungsrisiken konstatiert, etwa bei einem hohen langfristigen Verschuldungsgrad oder einem hohen Beta-Koeffizienten²⁹ (Fombrun/Shanley 1990, S. 249; Cordeiro/Schwalbach 2000, S. 11).

An dieser Stelle sei angemerkt, dass unterschiedliche Auffassungen über die Bedeutung von wirtschaftlichem Erfolg für die Unternehmensreputation bestehen. So wird verschiedentlich auf die Existenz eines „financial halo“ bei der Reputationsbildung hingewiesen (Brown/Perry 1994; Fryxell/Wang 1994; Szwajkowski/Figlewicz 1997). Der Halo-Effekt bezeichnet die Tatsache, dass von einer bestimmten Eigenschaft eines Bezugsobjektes auf alle übrigen Eigenschaften geschlossen wird (Allport 1995). In Bezug auf die Unternehmensreputation bedeutet dies, dass eine positive Beurteilung von Performancefaktoren eine positive Beurteilung anderer Einflussfaktoren mit sich bringt; auf diese sozusagen „über strahlt“. Ein solcher finanzieller Halo-Effekt wurde insbesondere für die AMAC³⁰- und GMAC-Daten der amerikanischen Fortune-Umfragen nachgewiesen. Fryxell/Wang (1994) zeigten für diese Daten, dass „all

²⁸ Für einen ausführlichen Überblick vgl. de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente 2003a, S. 165f.

²⁹ finanzieller Parameter, der die Aktienrendite eines Unternehmens im Verhältnis zur Rendite eines ausgewählten Marktindex bewertet und Aussagen zur Volatilität der Aktienrendite trifft.

³⁰ AMAC/GMAC sind die Abkürzungen für America's bzw. Global Most Admired Companies.

items except social and environmental responsibility are influenced by respondents' perceptions about a firm's financial potential" (de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente 2003a, S. 167). Andere Untersuchungen wiederum halten den finanziellen Halo-Effekt für nicht so bedeutend. Hildebrandt/Schwalbach (2000) etwa konnten den Effekt für Reputationsdaten der Manager-Magazin Studien nicht bestätigen. Cordeiro/Sambharya (1997) separierten den finanziellen Halo-Effekt in Fortune-Daten und wiesen einen signifikanten Einfluss von nicht-finanziellen Kriterien nach. Ebenso wird konstatiert, dass der Einfluss von wirtschaftlichem Erfolg überschätzt wird: „Reputation halo is not just a financial phenomenon“ (Dunbar/Schwalbach 2000, S. 10; Capraro/Srivastava 1997). Zusammenfassend lässt sich aus den unterschiedlichen Ergebnissen schlussfolgern, dass wirtschaftlicher Erfolg die Unternehmensreputation positiv beeinflusst, in der Regel neben anderen nicht-finanziellen Einflussfaktoren. Eine Prüfung der in einer empirischen Untersuchung verwendeten Daten auf einen möglichen finanziellen Halo-Effekt sollte jedoch vorgenommen werden.

Als Zwischenergebnis zeigt die Literaturbestandsaufnahme, dass neben den kommunikationsbezogenen Einflussfaktoren die meisten der bisher untersuchten Größen der *Performancekategorie* zugeordnet werden können. Auch insgesamt analysieren die empirischen Arbeiten schwerpunktmäßig unternehmensbezogene Faktoren. Stakeholder-, wettbewerbs- oder marktbezogene Einflussfaktoren sind nur vereinzelt zu finden.

Für den *Bereich der Stakeholder* wird lediglich darauf hingewiesen, dass einzelne Stakeholder für die Reputationsbildung von besonderer Bedeutung sind. So sehen Kitchen/Laurence (2003) insbesondere Kunden als wesentlichen Einflussfaktor der Unternehmensreputation: „Customers are by far the most important influence on corporate reputation“ (Kitchen/Laurence 2003; S. 111). Mit ihnen werden den Autoren nach reputationsfördernde Erfolgsgrößen verbunden wie Kaufraten, Kundenzufriedenheit, Kundenempfehlungen, Preiselastizität und Wechselkosten (Kitchen/Schultz 2001). Als weitere wichtige Stakeholder für die Reputationsbildung werden Mitarbeiter, Shareholder und Analysten genannt. Hinsichtlich der *Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern* wird das bisheriges Vertrauensverhältnis (MacMillan et al. 2005, S. 228) sowie der emotionale „Appeal“ des Unternehmens (Fombrun/van Riel 2004, S. 59) als Reputationstreiber beschrieben. Ebenso gilt die Attraktivität des Un-

ternehmens für einzelne Stakeholder, z.B. Mitarbeiter, als reputationsunterstützend (Schwaiger/Eberl 2004, S. 643).

Bei *marktbezogenen* Einflussfaktoren sind Aussagen zur Nationalität und Branchen-zugehörigkeit von Unternehmen zu finden. So scheinen Unternehmen auf ihrem Heimatmarkt eine bessere Reputation zu besitzen als vergleichbare Wettbewerber anderer Länder (van Riel/Fombrun 2002, S. 297). Ebenso wird berichtet von einem Reputationsbonus bei der Zugehörigkeit zu bestimmten Branchen (Dunbar/Schwalbach 2000; Eisenegger/Langen 2005). So zeigt ein Branchenvergleich der deutschen Manager Magazin Studie „Imageprofile 2006“, dass die Reputationsmittelwerte in der Konsumgüterindustrie um 20% höher liegen als in der Bauindustrie (Machatschke 2006, S. 76f.). Für Versicherungsunternehmen wurden im Vergleich zu Nicht-Versicherungsunternehmen zudem abweichende Wirkungseffekte der Einflussfaktoren Performance, Attraktivität und Verantwortung ermittelt (Schwaiger/Eberl 2004, S. 646). Weitere, empirisch gesicherte Erkenntnisse liegen unseres Wissens zu branchenspezifischen Einflussfaktoren jedoch nicht vor. Interessant ist gleichwohl die Beobachtung aus RQ-Studien in Deutschland und Belgien, dass in diesen Ländern die Zugehörigkeit zu der Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen einen negativen Einfluss auf die Unternehmensreputation aufweist (Thevissen 2002, S. 324; Wiedmann 2002a, S. 349).

Autor(en)	Datengrundlage/-erhebung	untersuchte Einflussvariable(n)	methodisches Vorgehen	theoretische Fundierung	Kernaussagen
Fombrun/Shanley (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputationswerte aus Fortunebefragung 1985 bei 292 Managern und Analysten ▪ weitere Daten aus Datenbanken CompuStat, O'Neill Databases 	Markterfolg, leistungsabhängiges Marktrisiko, Dividendenrendite, bisheriger Finanzerfolg, bisheriges leistungsabhängiges Finanzrisiko, Eigenkapitalkonzentration auf institutionelle Anbieter, Beitrag zum Wohl der Gesellschaft, Medienpräsenz, positive Medienberichterstattung, Größe, Werbeintensität, Fremdiversifikation	Regressionsanalyse	Informationsökonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitabilität, Werbeintensität, Größe, Konzentration des Eigenkapitals auf institutionelle Anbieter, Verhältnis Markt- zu Buchwert, niedrige Dividendenrenditen, Beitrag zum Wohl der Gesellschaft beeinflussen Reputation positiv ▪ Risiko, Medienpräsenz, Fremdiversifikation beeinflussen Reputation negativ
Riahi-Belkoui/Pavlik (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputationswerte aus Fortunebefragungen 1987/88 von 114 Firmen ▪ weitere Daten CompuStat-Datenbank 	Unternehmensgröße, zukünftige Investmentmöglichkeiten, Kapitalumschlag, Umsatzrendite	Regressionsanalyse	Principal-Agent-Theorie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alle Faktoren haben einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation
Machatschke (2004) / Manager Magazin	telefonische Befragung von ca. 2.500 deutschen Führungskräften im Zweijahreszeitraum von 1990 bis 2004	Managementqualität, Innovationskraft, Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, Produktqualität, Preis-Leistungs-Verhältnis, Mitarbeiterorientierung, Wachstumsdynamik, Attraktivität für Manager, Ertrags- und Finanzkraft, Internationalisierung, Umweltorientierung, Unabhängigkeit	Mittelwertanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenorientierung, Produktqualität, Managementqualität sind in einem Querschnittsvergleich über 14 Jahre die Faktoren mit dem größten Einfluss auf die Reputation ▪ weitere wichtige Faktoren: Preis-Leistungsverhältnis und Ertrags- und Finanzkraft (Top 2 bzw. 3 in 1990-1996)
Cordeiro/Schwalbach (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputationswerte aus Fortunebefragung 1997 ▪ weitere Größen als Proxies über die Jahre 1991-1996 	früherer Unternehmenserfolg, Wachstumsmöglichkeiten, Unternehmensgröße, Finanzierungsrisiken	Regressionsanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bisheriger Unternehmenserfolg, Unternehmensgröße und Wachstumsmöglichkeiten beeinflussen Reputation positiv; Finanzierungsrisiken beeinflussen Reputation negativ

Fortsetzung der Tabelle siehe nächste Seite

Autor(en)	Datengrundlage/-erhebung	untersuchte Einflussvariable(n)	methodisches Vorgehen	theoretische Fundierung	Kernaussagen
Dunbar/Schwabach (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputationenwerte der Manager-Magazin Befragungen 1988-1998 ▪ weitere Größen als Proxies gemessen 	finanzieller Erfolg, Unternehmensgröße, Konzentrierung der Eigentümergehälfnisse	Regressionsanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alle Faktoren haben einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation
Groenland (2002)	zwei Fokusgruppeninterviews mit acht Konsumenten und acht Führungskräften	Produkte und Service, Kernprodukte, soziale Verantwortung, Auftritt der Unternehmensrepräsentanten, persönliche Erfahrung	Häufigkeitsauswertung, qualitative Auswertung	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ein guter Ruf bei Unternehmen im Servicebereich hängt wesentlich von einer angemessenen Abwicklung bisheriger Leistungen ab ▪ Unternehmen werden nach ihrer Kernleistung bewertet, insbesondere Unternehmen mit negativer Reputation ▪ charismatische Repräsentanten und „social responsibility“ wirken positiv auf die Reputation ▪ persönliche Erfahrungen mit der Firma, die relativ neu oder wiederholend sind, beeinflussen die Reputation sowohl negativ als auch positiv
van Riel/Fombrun (2002)	Befragung von Personen der allgemeinen Öffentlichkeit in 13 Ländern weltweit	Top of Mind Awareness of Corporate Brands (TOMAC)	Mittelwertanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ der TOMAC beeinflusst die Reputation positiv ▪ über den TOMAC haben einen indirekt positiven Einfluss auf die Reputation: Markenbekanntheit, Kaufhäufigkeit von Produkten, Vertriebspräsenz, Medienpräsenz, Unternehmensgröße, Börsennotierung, Unternehmensalter, Nationalität ▪ einen indirekten negativen Einfluss hat die Zugehörigkeit zu der Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen
Kitchen/Laurence (2003)	schriftliche Befragung von ca. 1000 Führungskräften aus acht Ländern	Kunden, Mitarbeiter, CEO Reputation, Printmedien, Shareholder, Regierung, Printmedien, Finanzanalysten, Industrieanalysten, Rundfunkmedien, Gewerkschaftsvertreter, Internet, Klägeranwälte	Mittelwertanalyse, Häufigkeitsauswertung	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunden, Mitarbeiter, CEO Reputation, Printmedien und Shareholder sind Top 5 Beeinflusser der Unternehmensreputation

Fortsetzung der Tabelle siehe nächste Seite

Autor(en)	Datengrundlage/-erhebung	untersuchte Einflussvariable(n)	methodisches Vorgehen	theoretische Fundierung	Kernaussagen
Wang/Lo/Hui (2003)	persönliche Befragung von 350 Kunden von fünf Banken in China	Servicequalität, Produktqualität	Kausalanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service- und Produktqualität haben einen positiven Einfluss auf die Reputation
Bensebaa (2004)	Anzeigen, Presseberichte, Artikel etc. über zwei E-commerce-Unternehmen im Zeitraum 1999-2002	Einflussfaktoren gegliedert nach „strategischen Aktivitäten“: (1) „symbolical actions“, (2) „competitive actions“, (3) „relational actions“, (4) „flow of actions“	Häufigkeitsauswertung	Informationsökonomie, ressourcenbasierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Größen entlang der vier strategischen Aktivitätstypen können einen positiven Einfluss auf die Reputation haben
Dowling (2004b)	159 Bewertungen von insgesamt zwölf Unternehmen durch Tiefeninterviews mit 25 Journalisten	Einflussfaktoren gegliedert nach den Dimensionen „market presence“, „social accountability“, „corporate capabilities & performance“, „corporate personality“ und „media relations“	Regressionsanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ außer „market presence“ haben alle Faktoren einen signifikant positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation; „social accountability“ hat den stärksten Einflusseffekt
Fombrun/van Riel (2004)	Daten der amerikanischen RQ-Studie von 2001	Einflussfaktoren gegliedert nach den Dimensionen „Product & Services“, „Social Responsibility“, „Workplace Environment“, „Vision & Leadership“, „Financial Performance“, „Emotional Appeal“	Kausalanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputation wird stark positiv beeinflusst von „Emotional Appeal“ und schwach positiv von „Financial Performance“ ▪ „Vision & Leadership“ hat keinen signifikanten Einfluss, die anderen Dimensionen haben einen indirekten Einfluss über „Emotional Appeal“
Hill & Knowlton (2004)	Befragung von 122 Vorstandsvorsitzenden in China (102 schriftlich und 20 mündlich)	Ruf CEO und Führungsteam, Arbeitsbedingungen, Unternehmenskontrolle, Medienpräsenz, soziales Verantwortungsbewusstsein, Branchen- und Finanzberichte, Reputation Vorstand, Internetabdeckung	Mittelwertanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruf CEO und Führungsteam, Arbeitsbedingungen, transparente und starke Unternehmenskontrolle, Medienpräsenz, soziales Verantwortungsbewusstsein sind Top 5 Treiber der Unternehmensreputation ▪ finanzieller und operativer Erfolg wurden explizit nicht abgefragt

Fortsetzung der Tabelle siehe nächste Seite

Autor(en)	Datengrundlage/-erhebung	untersuchte Einflussvariable(n)	methodisches Vorgehen	theoretische Fundierung	Kernaussagen
Schwaiger/Eberl (2004)	telefonische Befragung von Personen in 1.717 Haushalten in Deutschland, UK, USA zu Versicherungs- und Nicht-Versicherungsunternehmen	Attraktivität, Verantwortung, Performance, Qualität	Kausalanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bei Versicherungen und Nicht-Versicherungsunternehmen beeinflussen Attraktivität, Verantwortung und Qualität die Sympathie positiv; Performance hat bei Versicherungen einen negativen Effekt, bei Nicht-Versicherungen keine Wirkung auf die Sympathie ▪ bei Versicherungen beeinflussen Performance und Qualität die Kompetenz positiv; bei Nicht-Versicherungen sind dies Performance, Qualität und Attraktivität. Verantwortung hat bei Nicht-Versicherungen einen negativen Effekt. ▪ Reputation ist zweidimensional gemessen über die Konstrakte Sympathie und Kompetenz
Helm (2005)	persönliche Befragung von 762 Konsumenten zur Reputation eines deutschen Konsumgüterherstellers	Eigenschaften der Reputation: Produktqualität, Bekenntnis zum Umweltschutz, Unternehmenserfolg, Umgang mit Mitarbeitern, Kundenorientierung, soziales Verantwortungsbewusstsein, Preis-/Leistungsverhältnis, finanzieller Erfolg, Managementqualifikation, Glaubwürdigkeit der Werbung	Kausalanalyse (PLS)	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preis-/Leistungsverhältnis, Glaubwürdigkeit der Werbung, Produktqualität, Bekenntnis zum Umweltschutz und Kundenorientierung stellen die wichtigsten Eigenschaften der Reputation dar
Martenzen/Gronholdt (2005)	159 Internetinterviews mit Arbeitgebern von Absolventen der Copenhagen Business School	Determinanten des Image: „rationale Bewertungen“, „emotionale Bewertungen“ und Determinanten der Identität: Bildung, Konzernstrategie, Mitarbeiterfähigkeiten, Unternehmenswerte, Kommunikation, Strategie Studienbeitrag	Kausalanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emotionale Imagebewertungen haben den größten Einfluss auf die Reputation ▪ weitere wichtige Einflussfaktoren sind rationale Imagebewertungen, Kommunikation, Strategie des Studienbeitrags und Bildung

Fortsetzung der Tabelle siehe nächste Seite

Autor(en)	Datengrundlage/-erhebung	untersuchte Einflussvariable(n)	methodisches Vorgehen	theoretische Fundierung	Kernaussagen
Wiedmann/Buxel (2004b), Wiedmann/Buxel (2005)	schriftliche Befragung von 131 Führungskräften deutscher Unternehmen	insgesamt 33 Einflussfaktoren gegliedert nach (1) interner Bedeutung und (2) externer Bedeutung	Häufigkeitsauswertung	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interneteinsatz bei interner Kommunikation und Information, Förderung von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter, Angebot von Mitarbeiterfortbildungen/-schulungen sind die wichtigsten internen Reputationsinstrumente ▪ Interneteinsatz für Kommunikation nach außen, Durchführung von Audits & Zertifizierungen, Herausgabe von Pressemitteilungen und Unternehmensbroschüren sind wichtigsten externen Instrumente
MacMillan et al. (2005)	schriftliche Befragung von 2.825 Kunden eines Versicherungsunternehmens	materielle Zuwendungen, nicht-materielle Zuwendungen und gemeinsame Werte, Machtausübung seitens Anbieter, Wechselkosten, Kommunikation, bisshieriges Vertrauensverhältnis	Kausalanalyse	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ materielle und nicht-materielle Zuwendungen, gemeinsame Werte und Kommunikation beeinflussen Vertrauen positiv, Machtausübung beeinflusst Vertrauen negativ ▪ materielle Zuwendungen, Kommunikation und bisheriges Vertrauensverhältnis beeinflussen Commitment positiv ▪ Reputation ist zweidimensional gemessen über die Konstrukte Vertrauen und Commitment
Williams/Schnake/Fredenberger (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputationswerte aus Fortunebefragung 2001 über 178 Unternehmen ▪ weitere Daten aus Datenbanken SEC Edgar database, Moody's Industrial Manual, Value Line Investment Survey 	Unternehmensstrategie, Diversifikationsstrategien, Kontrollgrößen: Unternehmensgröße, Eigenkapitalrendite, Verschuldungsgrad, Eigenkapitalkonzentration auf institutionelle Anbieter, Engagement des Unternehmens in wohltätige Aktionen, Verstrickung des Unternehmens in kriminelle Aktivitäten, Medienpräsenz	ANCOVA	--	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensgröße, Eigenkapitalrendite und Einzelgeschäftsstrategien haben einen signifikant positiven Einfluss auf die Reputation

Tabelle 3-4: Ausgewählte Arbeiten zu Einflussfaktoren der Reputation

3.2.3 Zusammenfassende Bewertung der gesichteten Beiträge

Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse aus der Sichtung der konzeptionellen und empirischen Beiträge zu Einflussfaktoren extrahieren:

- Die bisherige Forschung konzentriert sich auf die Untersuchung von *unternehmensbezogenen* Einflussfaktoren der Reputation. Besondere Beachtung finden bei den konzeptionellen Modellen einstellungsbezogene Faktoren, wie Identität und Image (Fombrun 1996; Dowling 2004b), und bei den empirischen Beiträgen kommunikations- und performancespezifische Größen. Insgesamt ist zu beobachten, dass schwerpunktmäßig kognitiv geprägte Einflussfaktoren analysiert werden.
- Aus dem großen Anteil an empirischen Untersuchungen zu *kommunikations- und performancebezogenen* Einflussfaktoren lässt sich einerseits folgern, dass diese Bereiche besondere Bedeutung für die Reputationsbildung besitzen. Andererseits sollten vor allem die Ergebnisse der performancebezogenen Studien relativiert werden: Die große Anzahl an Untersuchungen könnte auch dadurch erklärbar sein, dass Daten zu Performancegrößen in der Regel einfacher und schneller erhebbar sind als andere Größen. Nahezu alle gesichteten Studien zum Einfluss von Performancefaktoren basieren auf Informationen aus Sekundärquellen (vgl. Tabelle 3-4).
- Zu *stakeholder- oder marktspezifischen* Einflussfaktoren gibt es nur wenige Untersuchungen. Erkenntnisse über branchenbezogene Einflussfaktoren basieren vor allem auf qualitativen Interpretationen bisheriger Reputationsstudien und Mittelwertvergleichen (Machatschke 2006). Methodisch anspruchsvollere Studien wie die Untersuchung von Schwaiger/Eberl (2004) zur speziellen Wirkung von Einflussfaktoren bei Versicherungsunternehmen sind die Ausnahme.
- Vereinzelt geben Beiträge Hinweise zu Einflussfaktoren der Unternehmensreputation *bei ehemaligen Staatsunternehmen* (z.B. Wiedmann 2002a, S. 349; Dowling 2004a; Wiedmann 2004a) oder zu Faktoren, die bei diesen Unternehmen von Relevanz sein könnten (z.B. Konzentration der Eigentümerstruktur auf institutionelle Anleger, vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 239). Jedoch untersucht keine der gesichteten Arbeiten - weder konzeptionell noch empirisch - diese explizit.
- Fast die Hälfte der angeführten empirischen Arbeiten beruht auf Sekundärdaten aus Rankings wie Fortune, Reputation Quotient und Manager Magazin. Analyse-

methoden sind Mittelwert-, Häufigkeits-, Regressions- und Kausalanalysen. Obwohl über ein Viertel der gesichteten Arbeiten als Analysemethodik anspruchsvolle Dependenzanalysen wie die Kausalanalyse verwendet, wird die Reputationsbildung kaum theoretisch hergeleitet und begründet. In den in Tabelle 3-4 angeführten empirischen Untersuchungen gehen lediglich Fombrun/Shanley (1990), Riahi-Belkoui/Pavlik (1991) und Bensebaa (2004) näher auf theoretische Zusammenhänge ein.

3.3 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags der Literaturbestandsaufnahme

An dieser Stelle sollen noch einmal kurz die wesentlichen Erkenntnisse dieses Kapitels zusammengefasst und im Hinblick auf die Forschungsziele der Arbeit beleuchtet werden.

In Abschnitt 3.1 erfolgte zunächst eine ausführliche Diskussion der unterschiedlichen Auffassungen zur Abgrenzung der Reputation, die der Beantwortung des *zweiten Forschungsziels* diene. Unternehmensreputation wird demnach als aggregierte Wahrnehmung mit Fremdbildcharakter definiert, die sich von verwandten Einstellungskonzepten wie der Unternehmensidentität und dem Unternehmensimage unterscheidet (vgl. Fombrun/Rindova 2000; Fombrun/Wiedmann 2001; Gotsi/Wilson 2001 sowie Abschnitt 3.1.1.4). Ebenso wurden Untersuchungsobjekt und -ansatz spezifiziert. So werden wir die Reputation in der vorliegenden Arbeit auf Unternehmensebene und stakeholderübergreifend untersuchen, zugleich wird eine länder- und branchenbezogene Fokussierung angestrebt. Diese Bezugsplattform resultiert zum einen aus Kritik an bisherigen Arbeiten, z.B. der stakeholderspezifischen Untersuchung von Reputation (Sobol/Farely/Taper 1992; Fryxell/Wang 1994). Zum anderen ergibt sie sich aus den Defiziten der bisherigen Reputationsforschung. So existieren bislang nur relativ wenige branchenspezifische Erkenntnisse (Wiedmann/Boecker 2005); ebenso mangelt es an Arbeiten zu Branchenvergleichen, insbesondere auch in Bezug auf ehemalige Staatsunternehmen (vgl. Abschnitt 3.1.2.3).

Hinsichtlich der Messung von Reputation - ein weiteres Untersuchungsfeld im Rahmen des zweiten Forschungsziels - ist eine breite und uneinheitliche Operationalisie-

rung des Konstrukts festzustellen (Fombrun/Foss 2001). Vielfach basieren bestehende Messkonzepte auf einfacher Indexbildung; durch die unterschiedlichen Ansätze ist ein Vergleich nur eingeschränkt möglich (Schütz/Rennhak 2005, S. 3). Mangel besteht zudem an Untersuchungen, die Reputation mit Hilfe methodisch fortgeschrittenen Analyseverfahren messen (Ngyen/Leblanc 2001; Larkin 2003). Mit einer kausalanalytischen Untersuchung der Reputation soll die vorliegende Arbeit zur Schließung dieser Forschungslücke beitragen (vgl. Abschnitte 3.1.3 und 6.3.).

Im Hinblick auf die *Forschungsziele drei* und *vier*, die sich der Untersuchung relevanter Einflussfaktoren der Reputation widmen, liefert die Bestandsaufnahme bisheriger Einflussfaktoren in Abschnitt 3.2 einige wesentliche Erkenntnisse. Dies sind zum einen *Übereinstimmungen*:

- Die meisten Arbeiten gehen davon aus, dass die Reputation als Wirkungskette gebildet wird: Durch die Bewertung von Merkmalen entwickeln Individuen Meinungsbilder, die aggregiert die Unternehmensreputation bilden. Einige Beiträge betonen zusätzlich Rückkopplungs- und Wechselwirkungseffekte.
- Viele Arbeiten betrachten ähnliche Einflussfaktoren der Unternehmensreputation, z.B. aus den Bereichen Produkte, Kommunikation, Unternehmenskultur, Management, Unternehmensstruktur und Performance. Einflussfaktoren aus den Bereichen Kommunikation und Performance wurden am häufigsten untersucht.

Zum anderen bestehen verschiedene *Kritikpunkte*, insbesondere hinsichtlich der empirischen Arbeiten zur Reputationsbildung:

- Die bisherige Konzentration der Untersuchungen auf unternehmensspezifische Faktoren lässt offen, welche Bedeutung stakeholder-spezifischen oder marktbezogenen Einflussfaktoren für die Reputationsbildung zukommt.
- Es mangelt den Studien insgesamt an theoretischem Unterbau: in kaum einer der empirischen Arbeiten wird die Reputationsbildung theoretisch hergeleitet.
- Einflussfaktoren im Kontext der Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen werden nur vereinzelt diskutiert. Eine Studie, die sich explizit der Reputationsbildung bei dieser Gruppe von Unternehmen widmet, existiert unseres Wissens bislang nicht.

4. QUALITATIVE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DES REPUTATI- ONSMANAGEMENTS

Wie die Ergebnisse der Literaturbestandsaufnahme gezeigt haben, besteht diverser Forschungsbedarf im Hinblick auf die Reputationsgestaltung. Dieses vierte Kapitel hat zum Ziel, Gründe für die niedrigen Reputationswerte ehemaliger Staatsunternehmen zu identifizieren und zu klären, inwiefern von Charakteristika dieser Unternehmen auf ein speziell erforderliches Reputationsmanagement geschlossen werden kann. Ebenso soll ergründet werden, welche Rolle nicht-unternehmensbezogenen Merkmalen (z.B. Erwartungen von Stakeholdern oder Wettbewerbsintensität) bei der Reputationsbildung zukommt. Kapitel 2 dieser Arbeit hat mit der Einordnung von Merkmalen ehemaliger Staatsunternehmen und der Beleuchtung der Reputations-situation der Unternehmen bereits Grundlagen für diese Fragestellungen gelegt. Da jedoch die Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen bisher weder konzeptionell noch empirisch ausführlicher behandelt wurde (vgl. Abschnitt 3.3.), haben wir in einem ersten Schritt semi-strukturierte Experteninterviews durchgeführt. Diese qualitative Befragungsmethode ermöglicht es, ein tieferes Verständnis einer Thematik zu erlangen, insbesondere wenn bisher nur wenige gesicherte Informationen vorliegen (Salcher 1995, S. 37f.; Kuß 2004, S. 111).

Insgesamt wurden zwölf Befragungen durchgeführt. Kriterium für die Auswahl der Interviewpartner war das Vorhandensein von Expertise in einem der folgenden drei Bereiche: (1) Erfahrung in der Arbeit bei einem ehemaligen Staatsunternehmen; (2) Know-how in Marketing-/Kommunikationsthemen, insbesondere Reputation; (3) häufige Kontaktpunkte mit ehemaligen Staatsunternehmen, z.B. durch Konsum oder Berichterstattung. Für jeden Bereich wurden vier Gesprächspartner rekrutiert, wobei einige der Gesprächspartner auch auf Erfahrungen in den anderen beiden Bereichen zurückgreifen konnten. Entlang eines Interviewerleitfadens wurden folgende Themenbereiche diskutiert (vgl. Anhang):

- Eigenschaften von Unternehmen mit hoher bzw. niedriger Reputation,
- Möglichkeiten der Reputationsgestaltung und -verbesserung,
- Unterschiede zwischen ehemaligen Staats- und anderen Unternehmen und
- Besonderheiten der Reputationsgestaltung ehemaliger Staatsunternehmen.

In den folgenden Abschnitten 4.1 und 4.2 werden die Ergebnisse im Einzelnen vorgestellt. Abschnitt 4.3 fasst danach den Erkenntnisbeitrag der qualitativen Untersuchung für die Forschungsziele der Arbeit zusammen.

4.1 Relevanz von Reputationsunterschieden und -einflussfaktoren

4.1.1 Bedeutung unterschiedlicher Reputationswerte

Verschiedene Reputationsrankings zeigen, dass ehemalige Staatsunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen niedrige Reputationswerte aufweisen (vgl. Abschnitt 2.3). Da eine schwache Reputation mehrere Ursachen haben kann (Wiedmann 2002a, S. 249) und nicht zwangsläufig aus der Zugehörigkeit zu der Gruppe der Staatskonzerne resultieren muss, wollten wir von den Experten zunächst wissen, was aus ihrer Sicht Unternehmen mit hoher Reputation von Unternehmen mit niedriger Reputation unterscheidet.

Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal werden *Produkte* und *Services* des Unternehmens genannt. Unternehmen mit einer hohen Reputation zeichnen sich demnach durch attraktive Produkte aus, sind Preis- oder Qualitätsführer ihrer Branche und befriedigen Kundenbedürfnisse durch passende Produkte. Gute Resultate in Testrankings wie Stiftung Warentest oder Ökotest unterstreichen die Hochwertigkeit der Leistungen. Ebenso bestechen Unternehmen, die *starke Marken* kombiniert mit einem hohen Bekanntheitsgrad besitzen und eine vergleichsweise lange Präsenz der Marke vorweisen können. Als charakteristisch für Unternehmen mit niedriger Reputation werden eine schlechte Produktqualität und schlechte Serviceleistungen genannt. Schwerwiegend gelten dabei Qualitätsprobleme, die über einen längeren Zeitraum hinweg bestehen oder in gewissen Abständen immer wieder auftauchen. In Bezug auf die Markierung wird als weiteres Merkmal reputationsschwacher Unternehmen ein hoher Bekanntheitsgrad bei gleichzeitig schwachen Marken angeführt.

Eine weitere wichtige Differenzierung betrifft das *Kommunikationsmanagement* der Unternehmung. Neben einem ganzheitlichen Kommunikationsmanagement unterscheiden sich Unternehmen mit guten Reputationswerten insbesondere durch eine offene und ehrliche Informationspolitik gegenüber allen Stakeholdergruppen. Dabei zeichnet sich die Kommunikation dieser Unternehmen durch verschiedene Aspekte

aus. Zum einen besitzen diese Unternehmen ein *professionelles Krisenmanagement*. Sie fallen im Vergleich zu Unternehmen mit niedriger Reputation nicht durch Skandale auf und versuchen, negative Presse zu vermeiden bzw. sofort offen und für jedermann zugänglich zu reagieren. Die Kommunikation ist geprägt durch Feingefühl im Umgang mit Misserfolgen und die Bereitschaft, bei Bedarf auch offen mit Fehlern umgehen zu können. Als positives Beispiel hierfür wird der Fall Brent-Spar angeführt, bei dem Shell offen Fehler zugab, was das Unternehmen viel sympathischer erschienen ließ („Das war ein Weckruf“, Die Zeit 2005).

Weiter vermitteln die Kommunikationsaktivitäten von reputationsstarken Unternehmen ein klares, auf die strategischen Ziele abgestimmtes Unternehmensbild. *Werbung und PR-Maßnahmen* sind zentrale, häufig eingesetzte Bestandteile der Kommunikation, wobei die *Glaubwürdigkeit* der vermittelten Informationen stets im Vordergrund steht. Unternehmen mit niedrigen Reputationswerten werden tendenziell mit niedriger Glaubwürdigkeit und schlechter Presse verbunden und mit Werbung, die beim Kunden Erwartungen wecken, die dann nicht erfüllt werden können. Als Beispiel wird die Pünktlichkeitswerbung der Deutschen Bahn Mitte der neunziger Jahre genannt („Pünktlich wie die Eisenbahn“, Tagesspiegel 1997).

Schließlich überzeugen Unternehmen mit guter Reputation durch die *Positionierung von Führungskräften* als Vorbilder in den Medien. So wird angemerkt, dass die Etablierung des CEO als Marke zur Tangibilisierung des Unternehmens beiträgt. Jedoch sollte diese Marke mit positiven Eindrücken belegt sein, da als Merkmal reputationschwacher Unternehmen ebenfalls ein schlechtes Auftreten von Vorständen in der Öffentlichkeit gilt.

Als weitere unternehmensbezogene Unterscheidungsmerkmale werden soziales Engagement, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Innovation und Unternehmenserfolg genannt. Darüber hinaus werden Eigenschaften angeführt, die als eher *strukturgegeben* oder *marktbezogen* bezeichnet werden können. Unternehmen mit besseren Reputationswerten gehören demnach tendenziell attraktiven und wettbewerbsintensiven Branchen an, besitzen Leistungen mit hoher Visibilität - in der Regel eher Business-to-Consumer-Produkte - und hohem Kundeninvolvement. Abbildung 4-1 fasst

die genannten Unterscheidungsmerkmale entlang der aus Abschnitt 3.2.2 bekannten Kategorisierung zusammen.

	Unternehmen mit hoher Reputation	Unternehmen mit niedriger Reputation
unternehmens- bezogene Unterschiede	<ul style="list-style-type: none"> • attraktive Produkte & Services • Preis-/Qualitätsführer • starke und attraktive Marken • hohe Qualität der Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • gutes Krisenmanagement • Glaubwürdigkeit • intensive Werbung und PR • CEO-Positionierung als Vorbild • soziales Engagement • Innovation • Mitarbeiter-/Kundenzufriedenheit • wirtschaftlicher Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • anhaltende Qualitätsprobleme • schlechter Kundenservice • schwache Marken bei hoher Bekanntheit • schlechte Kommunikationspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Skandale, Bereicherung • negative Presse • unseriöse Werbung • Unglaubwürdigkeit • negative Wahrnehmung durch Öffentlichkeit • anhaltende Verluste, Erfolglosigkeit
markt- bezogene Unterschiede	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Wettbewerbsintensität • attraktive Branchen • Branchen mit hohem Produktinvolvement 	<ul style="list-style-type: none"> • unattraktive Branchen • Branchen mit mangelnder Produktvisibilität (z.B. B2B-Produkte)

Abbildung 4-1: Befragungsergebnisse zu Merkmalen von Unternehmen mit hoher/niedriger Reputation

Auf die Frage nach *Möglichkeiten zur Verbesserung der Reputation* wird im Wesentlichen empfohlen, die Merkmale von Unternehmen mit sehr guter Reputation anzustreben, d.h. attraktive Produkte mit fairem Preis-/Leistungsverhältnis anzubieten, die Kommunikationspolitik zu professionalisieren, dauerhaften Erfolg bei gleichzeitigem außerbetriebswirtschaftlichem Engagement nachzuweisen und Innovation voranzutreiben. Zwei Punkte werden hervorgehoben:

- Unternehmen mit niedriger Reputation sollten demnach massiv Werbe- und PR-Maßnahmen einsetzen und Imagekampagnen durchführen. Wichtig ist dabei Glaubwürdigkeit und eine klare Besetzung von Werten und Zielen. Im Unterschied zur Verbesserung von leistungsbezogenen Merkmalen, deren Umsetzung und Wahrnehmung mit einem gewissen Zeitbedarf verbunden ist, können Werbe- und PR-Maßnahmen schon kurzfristig die Reputation verbessern.
- Als weitere reputationsfördernde Maßnahme wird die kommunikative Neuausrichtung oder Neubelegung der derzeitigen, unattraktiven Branche genannt. Ziel ist dabei, die jetzige Branchendefinition hin zu attraktiveren Feldern zu durchbrechen. Als Beispiele werden die Umbenennung der negativ belegten Branchenbe-

zeichnung „Müllentsorgung“ zu „Recycling“ und „Duales System“ oder „Hausmeister-tätigkeiten“ zu „Facility Management“ angeführt.

4.1.2 Relevanz von Einflussfaktoren der Reputation

Grundsätzlich konzentrieren sich die Nennungen der Experten zu reputationsfördernden Faktoren auf unternehmensbezogene Merkmale; produkt- und kommunikationsspezifische Faktoren werden dabei mehrfach diskutiert. Ob diese Merkmale jedoch zu den Einflussfaktoren mit der stärksten Wirkung zählen, lässt sich aus den qualitativen Aussagen nicht ableiten. Um Anhaltspunkte zu der relativen Wichtigkeit verschiedener Faktoren für die Reputationsbildung zu erhalten, wurde deswegen in jedem Interview eine kurze Abfrage durchgeführt. Diese Abfrage, obgleich nicht repräsentativ, ermöglicht die Validierung der qualitativen Expertenaussagen und ein Meinungsbild zu weniger stark diskutierten Aspekten wie stakeholder- oder marktbezogenen Merkmalen. Die Interviewpartner bewerteten auf einer Skala von -3 („wirkt stark negativ“) bis +3 („wirkt stark positiv“), welchen Einfluss eine Reihe von Aspekten ihrer Meinung nach auf die Unternehmensreputation hat. Abbildung 4-2 stellt die Ergebnisse der Abfrage dar.

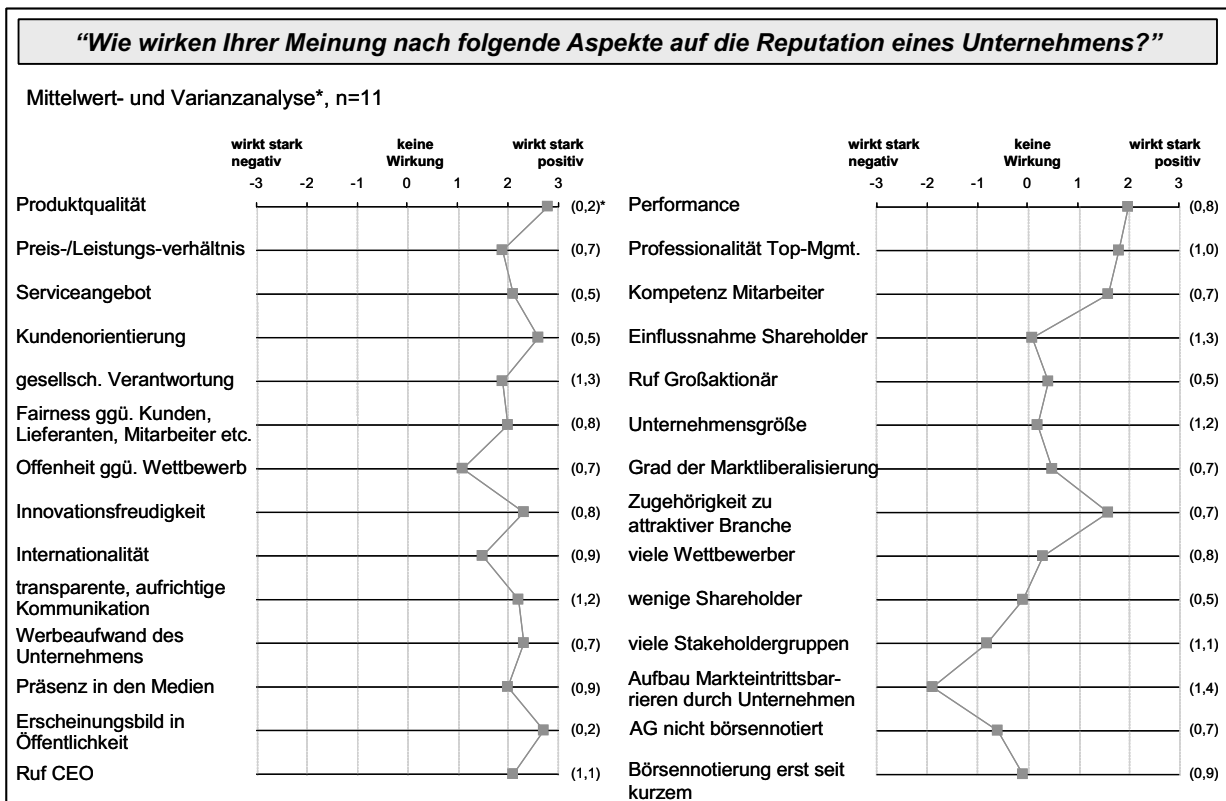


Abbildung 4-2: Befragungsergebnisse zur Wirkung ausgewählter Aspekte auf die Reputation

Von den angeführten Aspekten kommt demnach der *Produktqualität*, dem *Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit* und der *Kundenorientierung* die stärkste positive Wirkung auf die Unternehmensreputation zu. Auch insgesamt werden unternehmensbezogene Aspekte als sehr bedeutend für den Reputationsaufbau bewertet. Der mit stark negativer Wirkung behaftete Aspekt „*Aufbau Markteintrittsbarrieren durch das Unternehmen*“ und das positiv bewertete Merkmal „*Fairness gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern*“ deuten beide darauf hin, dass es Stakeholdern wichtig ist, angemessen behandelt zu werden und Abhängigkeit zu vermeiden (vgl. auch Abschnitt 5.1). Dies ist zum einen eine mögliche Erklärung für die hohe Bedeutung, die Stakeholder transparenter, aufrichtiger und damit glaubwürdiger Kommunikation beimessen. Zum anderen weist es darauf hin, dass Stakeholder ein erhöhtes Abhängigkeitsgefühl besitzen könnten, etwa aufgrund dominierender Marktstellung des Unternehmens (z.B. Kunden bei der Deutschen Telekom) oder aufgrund restriktiver Informationspolitik (z.B. Mitarbeiter bei Aldi).

Den meisten der eher stakeholder- und marktbezogenen Aspekte messen die Experten keine besondere Wirkung auf die Unternehmensreputation bei. Lediglich zwei Aspekte fallen auf. Die Tatsache, dass ein Unternehmen *viele Stakeholdergruppen* besitzt, wird als eher negativ für die Unternehmensreputation beurteilt. Dies mag daran liegen, dass es für ein Unternehmen schwieriger ist, den Ansprüchen einer Vielzahl von Gruppen gerecht zu werden. Die *Zugehörigkeit zu einer attraktiven Branche* wird hingegen als positiv für die Reputation bewertet³¹.

4.2 Besonderheit der Reputation ehemaliger Staatsunternehmen

In Kapitel 2 wurde bereits auf Eigenschaften ehemaliger Staatsunternehmen eingegangen und sowohl historische Entwicklungen als auch aktuelle Unternehmensstrukturen beleuchtet. Tenor war, dass auf privatisierte Unternehmen je nach Privatisierungsgrad und Marktbedingungen sowohl typische Merkmale öffentlicher Unternehmen als auch privater Unternehmen zutreffen können (vgl. Abschnitt 2.2.2). Ebenso ergab eine zeitraum- und ländervergleichende Reputationsanalyse, dass die Reputationswerte der Untersuchungsobjekte Deutsche Post, Deutsche Telekom und Deut-

sche Bahn verhältnismäßig niedrig ausfallen. Mit Hilfe der Experteneinschätzungen sollen diese Erkenntnisse nun ergänzt werden. Abschnitt 4.2.1 erörtert zunächst Merkmale, die ehemalige Staatsunternehmen nach Expertenmeinung von anderen Unternehmen unterscheiden. Weiter werden typische Eigenschaften der drei Unternehmen Deutsche Post, Deutsche Bahn und Deutsche Telekom diskutiert. Abschnitt 4.2.2 geht dann auf Gründe für die eher unterdurchschnittliche Reputationsbewertung der Unternehmen ein und diskutiert, welche Rolle mögliche spezielle Einflussfaktoren spielen.

4.2.1 Merkmale ehemaliger Staatsunternehmen

Ehemalige Staatsunternehmen unterscheiden sich nach Expertenansicht aus mehreren Gründen von anderen Unternehmen. So existieren einerseits Unterscheidungsmerkmale, die als „faktenorientiert“ bezeichnet werden können. Andererseits werden Differenzierungsmerkmale genannt, die stärker den Wahrnehmungsprozess von Stakeholdern betreffen. Aus der Auswertung der Gespräche lassen sich die folgenden fünf typischen Merkmale identifizieren:

- Ubiquität bzw. Visibilität der Unternehmen,
- Marktdominanz der Unternehmen,
- Historie der Unternehmen,
- Rolle des Staats und der Politik und
- Wahrnehmung und Erwartungen der Stakeholder.

Ehemalige Staatsunternehmen werden als *ubiquitär* wahrgenommen. Ein Großteil ihrer Leistungen wird im Business-to-Consumer-Bereich angeboten; die Unternehmen verfügen über große Kundenstämme. Quasi jeder Bundesbürger nutzt den Service der Unternehmen und kennt die Leistungen. Die Unternehmen besitzen somit eine sehr große *Visibilität*. Diese resultiert zum einen aus der *Dachmarkenstrategie*, die ehemalige Staatsunternehmen in der Regel verfolgen. Ein Experte nennt hier den Vergleich zu dem Konsumgüterunternehmen Procter & Gamble, das produktmarkenorientiert aufgestellt ist: „Wer weiß schon, dass Procter & Gamble hinter Pringles und

³¹ Dieses Ergebnis unterstützt Beobachtungen, die für Deutschland auch schon in anderen Studien gemacht wurden, vgl. Dunbar/Schwalbach 2000; Machatschke 2006.

Meister Proper steckt“. Des Weiteren verfügen die Unternehmen überdurchschnittlich stark über *flächendeckende Vertriebsstrukturen*. Die Markierung der Unternehmen ist somit omnipräsent. Drittens sind ehemalige Staatsunternehmen tendenziell in sehr großen Märkten tätig, die per definitionem stärker sichtbar sind.

Als weiteres Unterscheidungsmerkmal werden ehemalige Staatsunternehmen als *marktdominierend* in mindestens ihrem Kerngeschäft charakterisiert. Sie sind der größte Anbieter der Leistung ihrer Branche und verfügen über langjährige Kundenbeziehungen. Obwohl die Öffnung der jeweiligen Märkte für den Wettbewerb bereits vor einiger Zeit erfolgt ist (vgl. Abschnitt 2.1.2.2), gelten ehemalige Staatsunternehmen oft als Quasi-Monopolisten ihrer jeweiligen Branche.

Zusätzlich eint ehemalige Staatsunternehmen eine besondere *Historie* und damit verbundene Altlasten. Als Behörden in Staatsbesitz waren die Unternehmen geprägt von bürokratischen Strukturen. Sie waren stärker politik- als gewinnorientiert ausgerichtet aufgrund des Auftrags zur Infrastrukturversorgung der Öffentlichkeit und weniger stark leistungs- und anreizorientiert aufgestellt (vgl. die Verbeamtung von Mitarbeitern). Das Agieren als Monopolist behinderte zudem die Wettbewerbsorientierung. Als Auswirkung wird eine inkonsistente und nicht völlig stringent am Kunden und Wettbewerb ausgerichtete Strategie genannt, die sich in *begrenzter Kundenorientierung* der Unternehmen widerspiegelt. Als Beispiel wird der Energiesektor angeführt, in dem Kunden als Abnehmer bezeichnet werden. Zu den weiteren Folgen zählen ein schlecht gemanagtes Investitions- und Planungsverhalten sowie *fehlende Flexibilität*.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal betrifft die *Beziehung* ehemaliger Staatsunternehmen *zu Staat und Politik*. Neben der historischen Verknüpfung ist der Staat bei den meisten Unternehmen auch heute noch Groß- oder Mehrheitsaktionär. Er gilt als Verursacher von Ineffizienzen in unternehmerischen Entscheidungen, denen sich andere Unternehmen nicht stellen müssen. Hierfür werden drei Argumente angeführt. Erstens ist der Staat aufgrund seiner Kameralistikperspektive weniger gewinnorientiert ausgerichtet als andere Aktionäre und stärker auf *politische Lösungen* bedacht, die über Aufsichtsrat oder durch Kabinettsbeschlüsse durchgesetzt werden können. Als Beispiel hierfür kann die Diskussion im Herbst 2005 um die Umzugspläne der Deutschen Bahn von Berlin nach Hamburg angeführt werden („Bahn bleibt in

Berlin“, Handelsblatt 2006a). Zweitens resultiert eine Abhängigkeit aus *Versorgungsaufträgen*, die in der Regel staatlich subventioniert werden, jedoch auch die Einflussnahme von Staat und Politik mit sich bringen. Schließlich wird als Abhängigkeitsgrund angeführt, dass die tendenziell *zeitintensive Entscheidungsfindung* in der Politik auch die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen beeinträchtigt.

Letztlich glauben die Experten, dass sich die *Wahrnehmungen und Erwartungen der Stakeholder* ehemaliger Staatsunternehmen von denen anderer Unternehmen unterscheiden. Aufgrund ihrer Historie besitzen diese Unternehmen eine schlechtere Ausgangssituation in den Köpfen der Stakeholder. Erinnerungen an die Monopolsituation mit schwachem Service und unfreundlichen Mitarbeitern sind noch bei vielen Kunden vorhanden. Mit den Unternehmen werden Eigenschaften verbunden wie „groß“, „unmodern“ und „träge“. Die ehemalige Monopolstellung und immer noch starke Marktdominanz werden als negativ empfunden. Käufer haben demnach eine Abneigung gegenüber „Staatsbetrieben“, nehmen ehemalige Staatsunternehmen als „wenig fit im Wettbewerbswettlauf“ wahr und bewerten das Verhalten der Unternehmen als wenig kundenorientiert („Platzhirsche über Kundeninteressen hinweg“).

Neben negativen Wahrnehmungen werden zudem *besondere Erwartungshaltungen* genannt. Zwei gegensätzliche Meinungen werden hierbei vertreten: Einerseits wird eine *höhere Erwartungshaltung* hinsichtlich der Qualität von Produkten und der Einhaltung von Leistungsversprechen vermutet. Als Grund für diese höheren Qualitätsmaßstäbe wird neben *fehlenden Ausweichmöglichkeiten* die Tatsache angeführt, dass die Stakeholder in ihrer Funktion als *Steuerzahler und Subventionsgeber besondere Ansprüche* an die Unternehmen stellen, die „ihre Gelder“ ausgeben. Andererseits werden *Erwartungen niedriger* als bei anderen Unternehmen gesetzt aufgrund vergangener negativer Erfahrungen. Stakeholder vertreten einem Experten zufolge folgende Einstellung: „Es ist halt ein altes Staatsunternehmen, da habe ich gar nicht erst so große Erwartungen. Und selbst wenn die im Einzelfall übererfüllt werden, gewinnt das Unternehmen bei mir nicht gleich in seiner Reputation“.

Zusammenfassend kann geschlussfolgert werden, dass alle genannten Merkmale einzeln auch andere Unternehmen charakterisieren können. Ubiquität gilt etwa für die Fast-Food-Kette „McDonald“, Marktdominanz für „Microsoft“ und Staat und Politik

spielen eine Sonderrolle bei „Volkswagen“ mit dem Land Niedersachsen als Großaktionär. Die *Besonderheit ehemaliger Staatsunternehmen* ergibt sich somit dadurch, dass diese Unternehmen alle oder nahezu alle der durch die Experten identifizierten Merkmale auf sich vereinen.

Abschließend zur Identifikation von Merkmalen ehemaliger Staatsunternehmen wollten wir von den Experten wissen, welche Eigenschaften sie konkret mit bestimmten ehemaligen Staatsunternehmen verbinden. Eine Abfrage für die drei Unternehmen Deutsche Post, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn ergab die folgenden Nennungen in Abbildung 4-3.

Deutsche Post	Deutsche Telekom	Deutsche Bahn
<ul style="list-style-type: none"> • zuverlässig • schnell • teurer Päckchenversand • international, expansiv • innovativ • auf dem richtigen Weg • erfolgreich • gelb • dynamisch 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht serviceorientiert • teuer • innovativ • international(er) • unzuverlässig • rosa, pink • Monopol, größter Anbieter • behäbig, langsam • kundenorientiert (T-Mobile) 	<ul style="list-style-type: none"> • teuer • unpünktlich • unzuverlässig • träge • unprofessionell • unflexibel • unattraktiv • höfliches Personal • CEO schlechter Repräsentant • nationales Image

Abbildung 4-3: Top 10 Eigenschaften, die Experten spontan zu Unternehmen einfallen

Demnach scheinen die *negativen Wahrnehmungen* bei der Deutschen Bahn am stärksten ausgeprägt und bei der Deutschen Post vergleichsweise kaum vorhanden zu sein. Die Nennung der Farben gelb bei der Deutschen Post und pink bzw. rosa bei der Telekom deutet zudem auf eine hohe *Visibilität* der Unternehmen hin. Darüber hinaus werden die Leistungen bei allen drei Unternehmen als zu teuer charakterisiert. Dies kann als Zeichen für die *Marktdominanz* der Unternehmen und begrenzt vorhandene Wettbewerbsstrukturen gedeutet werden.

4.2.2 Identifikation von Einflussfaktoren bei ehemaligen Staatsunternehmen

Als Erklärung für die eher unterdurchschnittlichen Reputationswerte ehemaliger Staatsunternehmen nennen die Experten Gründe, die den im vorigen Abschnitt diskutierten Merkmalen zugeordnet werden können. Im Mittelpunkt stehen auch hier

negativ geprägte Meinungsbilder, die in ihrer Gesamtheit die Reputation der Unternehmen als niedrig erscheinen lassen. Aus den Expertenaussagen lassen sich drei wesentliche Argumentationsketten erkennen, die im Folgenden diskutiert werden.

Ausgangspunkt einer ersten Wirkungskette stellt die *Marktdominanz* der ehemaligen Staatsunternehmen dar. Sie kann laut Expertenmeinung zu zwei wesentlichen Auswirkungen führen, die wiederum negativ auf die Reputation der Unternehmen wirken:

- Die Stakeholder fühlen sich abhängig vom Unternehmen.
- Die Unternehmen tendieren zur Ineffizienz.

Eine gefühlte Abhängigkeit kann insbesondere bei Kunden und Mitarbeitern zustande kommen, da diesen Stakeholdergruppen Wahlmöglichkeiten fehlen. Kunden können nur begrenzt zu einem anderen Anbieter wechseln. Mitarbeiter besitzen Spezialausbildungen und begrenzt transferierbare Expertise. Gewinne aus Monopolstellung sowie Subventionen können zu ineffizientem Arbeiten führen. In der Wahrnehmung kann dabei sowohl die Erfolglosigkeit („Unternehmen nicht effizient“) als auch der Erfolg („Unternehmen erfolgreich auf Staatskosten“) in einer negativen Reputation resultieren.

Die *Marktdominanz gepaart mit der Ubiquität* von Unternehmen ist Ausgangspunkt einer zweiten Argumentationskette. Zusätzlich zu den beiden oben genannten Effekten werden folgende Auswirkungen angeführt:

- Die Unternehmen stehen verstärkt im öffentlichen Fokus bzw. Interesse.
- Die Unternehmensentscheidungen betreffen eine breite Basis von Verbrauchern.

Mit dem hohen öffentlichen Interesse wird eine Tendenz zu kritischer Berichterstattung und damit verbunden eine höhere Wahrscheinlichkeit für negative Presse vermutet. Die unmittelbare Auswirkung von Entscheidungen für eine Vielzahl von Menschen sorgt ebenfalls dafür, dass keine Unternehmensaktivität verborgen bleibt. Unpopuläre Maßnahmen führen neben gefühlter Abhängigkeit demnach verstärkt zu negativer Mund-zu-Mund-Propaganda, Beschwerden und folglich negativer Reputationswahrnehmung.

Eine dritte Argumentationskette basiert auf der *Historie* der Unternehmen und führt zu den Auswirkungen:

- Die Stakeholder fühlen sich abhängig vom Unternehmen.
- Die Stakeholder haben vergleichsweise hohe Erwartungen an das Unternehmen.

Nach Expertenansicht begründet sich die gefühlte Abhängigkeit der Stakeholder neben der aktuell vorhandenen Marktdominanz vor allem auf vergangene negative Erfahrungen mit dem ehemaligen Staatsbetrieb. Eine höhere Anspruchshaltung kann zustande kommen, weil den Stakeholdern Vergleichswerte fehlen oder weil sie aufgrund der Subventionierung der Unternehmen eine bessere Leistung erwarten. Ähnlich wie bei dem Dilemma des Erfolgs können dabei jedoch sowohl eine Erfüllung von Erwartungen („Unternehmen hat hohen Standard auf Staatskosten“) als auch eine Nicht-Erfüllung („Unternehmen hat qualitativ schlechte Leistungen“) zu negativen Reputationswerten führen.

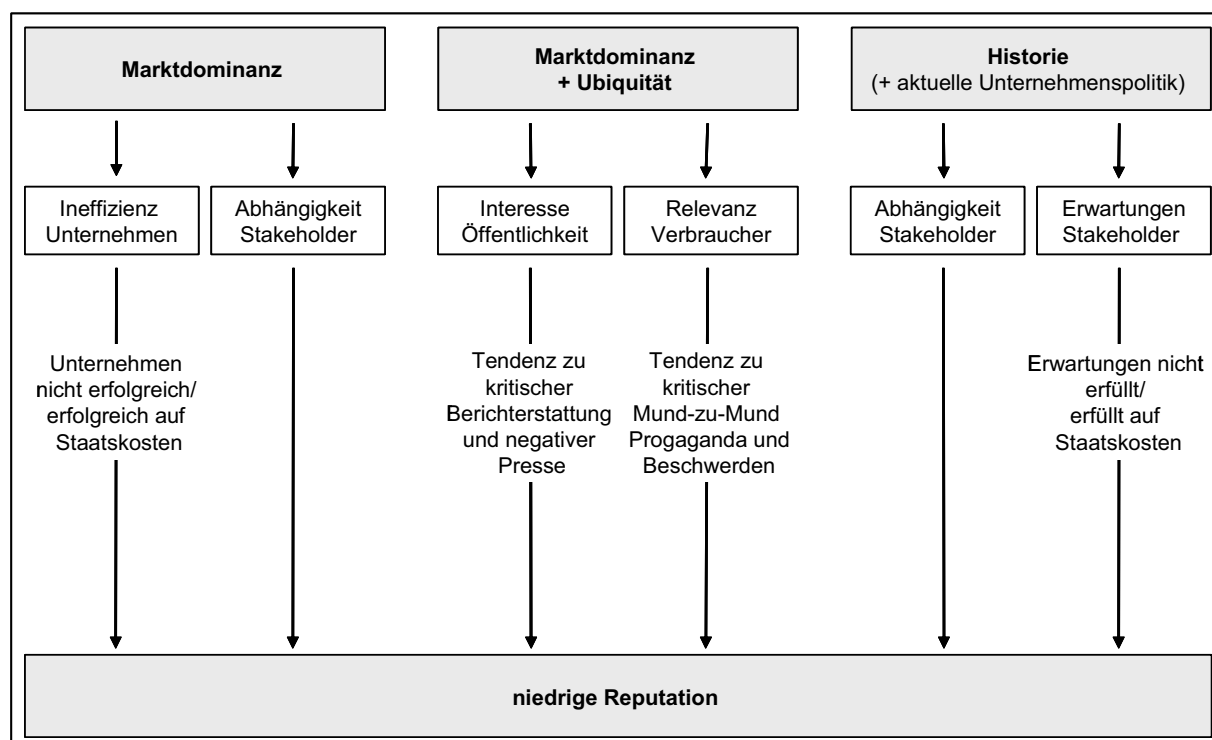


Abbildung 4-4: Argumentationsketten zur niedrigen Reputation ehemaliger Staatsunternehmen

Als Erweiterung der Argumentationskette wird diskutiert, dass die *Historie* ehemaliger Staatsunternehmen *verknüpft mit aktuellen Unternehmensentscheidungen* zu einer Verstärkung der genannten negativen Wirkungseffekte führen kann. Um die aus der

Historie resultierenden Altlasten zu korrigieren, sind Maßnahmen notwendig, die zu unpopulären Entscheidungen führen können. Meldungen zu Umstrukturierung, Personalentlassung oder Preiserhöhungen verbessern die in der Vergangenheit gebildeten Images nicht. Abbildung 4-4 veranschaulicht die drei Argumentationsketten.

Aus den Ausführungen der Experten ergeben sich Aspekte, die in der bisherigen Reputationsforschung zu Einflussfaktoren in dieser Form nicht diskutiert wurden. Für das Management der Reputation im Allgemeinen kann dies bedeuten, dass diese Aspekte mögliche Einflussfaktoren darstellen, die bisher aber noch nicht weiter beobachtet oder empirisch bestätigt wurden. Für das Reputationsmanagement ehemaliger Staatsunternehmen ergeben sich zweierlei Erkenntnisse: Zum einen könnte es sich um Einflussfaktoren handeln mit einer *unterschiedlichen Wirkungsstärke auf die Reputation* als bei vergleichbaren nichtstaatlichen Unternehmen. Ein Beispiel dafür wäre, wenn für die Marktdominanz oder die Wettbewerbsintensität bei ehemaligen Staatsunternehmen ein stärkerer Effekt auf die Reputation gemessen werden würde als bei anderen Unternehmen. Zum anderen könnte sein, dass *ein Einflussfaktor nur bei der Reputationsbildung ehemaliger Staatsunternehmen eine Wirkung* hat, nicht aber bei anderen Unternehmen.

Diesbezüglich sind sich auch die Experten unserer Befragung nicht einig. Einige halten die angeführten Merkmale *Ubiquität, Marktdominanz, Sonderrolle Staat und Historie* für *spezielle Einflussfaktoren* ehemaliger Staatsunternehmen. Andere Experten meinen, dass diese Faktoren auch bei anderen Unternehmen eine Rolle spielen können. Sie bekräftigen, dass die Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen auf den *gleichen Einflussfaktoren* basiert und es lediglich in der Wirkungsstärke zu Unterschieden kommen kann.

4.3 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags der qualitativen Untersuchung

Die aus den Expertengesprächen gewonnenen Aussagen liefern wertvolle Erkenntnisse für mehrere Forschungsziele der vorliegenden Arbeit (vgl. Abbildung 4-6). Im Hinblick auf das erste Forschungsziel, der *Identifikation von Eigenschaften ehemaliger Staatsunternehmen*, lassen sich fünf wesentliche Unterscheidungsmerkmale aus

den Aussagen der Experten ableiten. Die Kombination der Merkmale Dominanz des jeweiligen Marktes, hohe Visibilität der Unternehmen, Historie als Staatsbetrieb, Sonderrolle von Staat und Politik sowie daraus resultierende Wahrnehmungen und Erwartungen differenzieren demnach ehemalige Staatsunternehmen von anderen Unternehmen. Diese Aussagen bestätigen die Erkenntnisse aus Kapitel 2, das Eigenschaften privatisierter Unternehmen entlang von Unterscheidungsmerkmalen öffentlicher und privater Unternehmen analysiert hat (vgl. Abbildung 4-5).

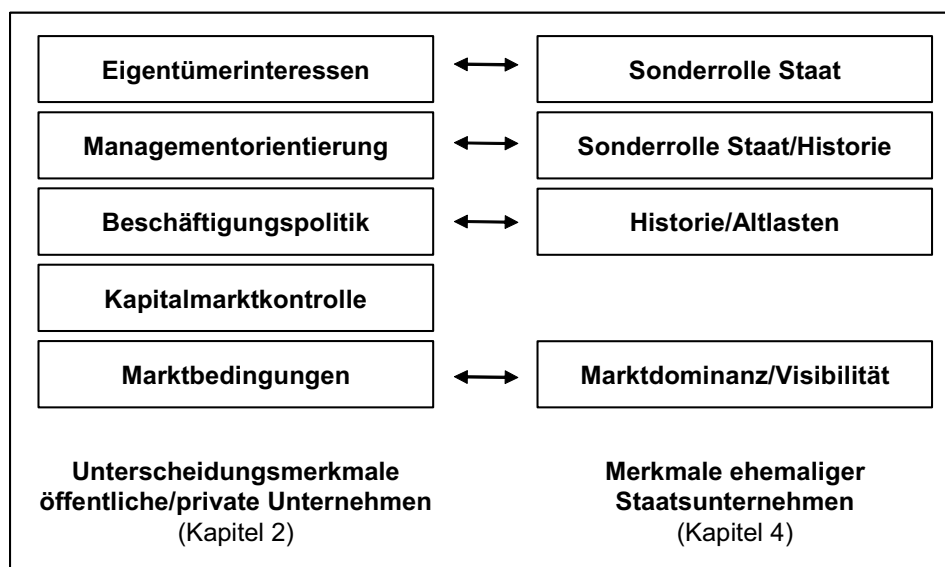


Abbildung 4-5: Zusammenführung der Erkenntnisse zu Merkmalen privatisierter Unternehmen

Inwiefern von den Merkmalen auf *spezielle Einflussfaktoren der Reputation ehemaliger Staatsunternehmen* geschlossen werden kann (Forschungsziel 4), geht aus den Expertenaussagen nicht eindeutig hervor. So wird zwar argumentiert, dass Merkmale wie Marktdominanz, Ubiquität und Historie eine negative Reputation hervorrufen können. Die Experten gehen jedoch auch davon aus, dass die Reputationsbildung bei Unternehmen grundsätzlich auf den gleichen Einflussfaktoren basiert und nur Wirkungsunterschiede einzelner Faktoren bestehen.

Bei den *allgemeinen Einflussfaktoren* (Forschungsziel 3) werden die Produktqualität, das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit und die Kundenorientierung als wichtig hervorgehoben. Zudem unterscheiden sich Unternehmen mit hoher Reputation von denen mit niedriger Reputation vor allem aufgrund ihrer Produkte und Kommunikation. Neben den insgesamt sehr wichtigen unternehmensbezogenen Merkmalen wer-

den reputationsstarke Unternehmen mit wettbewerbsintensiven und attraktiven Märkten mit hohem Produktinvolvement verbunden.

	Bedeutung unterschiedlicher Reputationswerte	Bedeutung Einflussfaktoren	Merkmale ehemaliger Staatsunternehmen	Identifikation spezifischer Einflussfaktoren
Forschungsziel 1: Identifikation von Eigenschaften und Besonderheiten ehemaliger Staatsunternehmen			<ul style="list-style-type: none"> • Ubiquität, Marktdominanz, Sonderrolle Staat, Historie sowie Wahrnehmungen und Erwartungen von Stakeholdern sind wesentliche Unterscheidungsmerkmale 	
Forschungsziel 3: Aussagen über allgemeine Determinanten der Unternehmensreputation	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit hoher Reputation sind stark bei Produkten, Kommunikation, sozialem Engagement, Innovation, Kunden-/ Mitarbeiterzufriedenheit u.a. • Markt dieser Unternehmen ist eher wettbewerbsintensiv + attraktiv 	<ul style="list-style-type: none"> • größte Bedeutung werden Produktqualität, Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit und Kundenorientierung beigemessen • Zugehörigkeit zu attraktiver Branche wichtiges marktbezogenes Merkmal 		
Forschungsziel 4: Aussagen über Determinanten der Unternehmensreputation bei ehemaligen Staatsunternehmen			<ul style="list-style-type: none"> • Aufstellung verschiedener Argumentationsketten: Marktdominanz, Ubiquität und Historie führen zu Abhängigkeit, hoher Erwartungshaltung, öffentlichem Interesse und dadurch zu niedriger Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Uneinigkeit hinsichtlich der Bedeutung der identifizierten Merkmale als spezielle Einflussfaktoren • teilweise Annahme: gleiche Einflussfaktoren, unterschiedliche Wirkung

Abbildung 4-6: Erkenntnisbeitrag der qualitativen Untersuchung für die Forschungsziele der Arbeit

5. THEORETISCHE BEZUGSPUNKTE DES REPUTATIONSMANAGEMENTS

Wesentlicher Bestandteil der Beantwortung unserer Forschungsfragen ist die theoretische Fundierung der Gestaltung der Unternehmensreputation. Obwohl bereits einige Studien die Reputationsgestaltung empirisch untersucht haben, ist das Thema vergleichsweise wenig theoretisch diskutiert worden (vgl. Abschnitt 3.2.3). Zwecks Schließung dieser Forschungslücke werden im Folgenden Theorien untersucht, anhand derer das Verhalten sowohl von Organisationen als auch von Individuen erklärt werden kann. Beide tragen mit ihren Verhaltensweisen zur Reputationsgestaltung bei (vgl. Abschnitt 3.2). Ebenso sollen die Theorien einen Erklärungsbeitrag zu spezifischen Gestaltungsparametern liefern, wie Marktgegebenheiten, speziellen Charakteristika von Staatsunternehmen oder Besonderheiten bei der Stakeholderbeziehung.

Drei theoretische Perspektiven sind vor diesem Hintergrund besonders relevant:

- die Informationsökonomie (Abschnitt 5.1),
- die Ressourcenabhängigkeitsperspektive (Abschnitt 5.2) und
- das Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma (Abschnitt 5.3).

5.1 Die Informationsökonomie

Die Informationsökonomie ist ein verhaltenstheoretischer Erklärungsansatz, der zu den *Theorien des interpersonellen Gleichgewichts* zählt und sich mit Austauschprozessen *zwischen* Personen und/oder Unternehmen befasst (Wiswede 2000; Homberg/Krohmer 2003). Die Informationsökonomie geht davon aus, dass der Austausch zwischen Marktteilnehmern auf *unvollkommenen* und *asymmetrisch verteilten Informationen* basiert (Kaas 1991; 1995). Hierdurch entsteht *Unsicherheit*, die sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite auftreten kann. Ziel der Informationsökonomie ist es, Verhaltensaussagen unter Unsicherheit zu treffen und Vorgehensweisen zu identifizieren, die die Unsicherheit reduzieren oder überwinden können (Kaas 1995, S. 971). Im Gegensatz zu Theorien wie der Unsicherheitsökonomie, in der das Verhalten von Marktteilnehmern exogen über Wahrscheinlichkeitsverteilungen vorgege-

ben wird, berücksichtigt die Informationsökonomie explizit Informationsstände und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer (Helm 1995, S. 5).

Die Informationsökonomie basiert wesentlich auf den Arbeiten von Marschak (1954) und Wittmann (1959) und lässt sich der *neuen Institutionenökonomie* zuordnen. Zu den weiteren Ansätzen der neuen Institutionenökonomie gehören die Principal-Agent-Theorie (Spremann 1988; Schmidt/Theilen 1995), die Transaktionskostentheorie (Coase 1937; Williamson 1979; Picot 1982) und die Property-Rights-Theorie (Demsetz 1967; Alchian/Demsetz 1973). Ebenso wie die Informationsökonomie befassen sich diese Ansätze mit dem Vorliegen von unvollständiger Information.

Grundsätzlich werden in der Informationsökonomie zwei Arten von Unsicherheit unterschieden: die *Umweltunsicherheit* und die *Marktunsicherheit* (Hirshleifer 1973, S. 33ff.). Ist erstere vorhanden, so beziehen sich die Informationsdefizite auf Faktoren, die außerhalb des Absatzmarktes liegen. Transaktionspartner haben in der Regel keine Einflussmöglichkeiten auf solche exogenen Umweltvariablen. Diese Art der Unsicherheit ist für die Informationsökonomie daher nur von nachgeordneter Bedeutung (Weiber/Adler 1995b, S. 64). Bei Vorliegen von Marktunsicherheit wird hingegen angenommen, dass die Transaktionspartner innerhalb ihrer Beziehung über relevante Marktbedingungen unvollständig informiert sind (Adler 1994, S. 10f.). Unsicherheit ergibt sich somit aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Marktteilnehmern.

Liegt asymmetrisch verteilte Information zwischen Marktteilnehmern vor, so besteht die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten durch den besser informierten Transaktionspartner (Stigler 1961; Spremann 1990). Aus diesem Grund sind die Partner bemüht, durch Informationstransfer Informationssymmetrie herzustellen und die entstandene Unsicherheit zu überwinden. Für diese Informationsübertragung nennt die Informationsökonomie zwei wesentliche Vorgehensweisen (Kaas 1995, S. 974f.; Weiber/Adler 1995a, S. 52):

- Signaling als aktive Informationsweitergabe der besser informierten Seite und
- Screening als aktive Informationsbeschaffung der schlechter informierten Seite.

Beim *Signaling* geht die Initiative vom besser informierten Marktteilnehmer aus. Betrachtet man die Beziehung zwischen Anbieter und Stakeholdern, so kann die Informationsübertragung prinzipiell sowohl aus Perspektive des Anbieters als auch aus der des Stakeholders erfolgen (Kaas 1991, S. 360). In der Regel liegen die Informationsdefizite jedoch auf Stakeholder- bzw. Nachfragerseite. Aus Anbietersicht stehen verschiedene Signaling-Maßnahmen zur Verfügung, um die Unsicherheit der Nachfrager zu verringern. Die Literatur nennt hier etwa Kommunikationsmaßnahmen, Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsgarantien oder Werbung mit positiven Testergebnissen und Qualitätszertifikaten (Kaas 1995, S. 976). Wesentlich ist aus informationsökonomischer Sicht jedoch, dass das Signal in der Lage ist, auch tatsächlich Informationsdefizite abzubauen. Die Informationen müssen also glaubwürdig sein und dem nicht informierten Stakeholder einen Rückschluss auf die signalisierte Eigenschaft ermöglichen (Kaas 1995, S. 976; Büschken 1999, S. 15).

Beim *Screening* ergreift im Gegensatz zum Signaling der schlechter informierte Transaktionspartner die Initiative. Hierbei findet die Informationsübertragung primär auf Stakeholder- bzw. Nachfragerseite statt. Der Informationsnachfrager - z.B. ein Kunde - versucht durch Informationsbeschaffung, die Gefahr eines Fehlverhaltens - z.B. eines Fehlkaufs - einzugrenzen (Adler 1994, S. 63f.). Für diese Informationsbeschaffung werden in der Informationsökonomie verschiedene Strategien genannt (Weiber/Adler 1995b, S. 67):

- Bei der Strategie der *direkten Informationssuche* beurteilt der Nachfrager die für ihn relevanten Anbietereigenschaften durch direkte Beobachtung.
- Bei der Strategie der *leistungsbezogenen Informationssubstitute* greift der Nachfrager auf alternative Informationen zurück. Er kann in diesem Fall die eigentlich relevante Anbietereigenschaft nicht direkt beobachten oder will es nicht aus Kosten- oder Zeitgründen. Stattdessen beurteilt er relevante Informationssubstitute.
- Bei der Strategie der *leistungsübergreifenden Informationssubstitute* verwendet der Nachfrager Informationen, die eher globalen Charakter haben und sich auf den Anbieter generell bzw. auf dessen Marktstellung beziehen.

Neben Aussagen zum optimalen Informationstransfer und der optimalen Informationssuche liefert die Informationsökonomie auch Hilfestellung bei der Kategorisierung

von Produkten und Kaufprozessen. Weiber/Adler (1995) unterscheiden etwa anhand von Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, wie sicher, schnell und kostengünstig die Qualität einer Leistung überprüft werden kann (Kaas/Busch 1996, S. 243). Da diese Unterteilung jedoch stark auf die Kunden-Anbieter-Beziehung abzielt und weniger auf Stakeholder im Allgemeinen, wollen wir an dieser Stelle auf eine weitere Erläuterung verzichten. Insgesamt weist die Informationsökonomie mehrere Bezugspunkte zur vorliegenden Arbeit auf. Diese sind zum einen grundsätzlicher Natur, beziehen sich aber auch direkt auf die dritte und vierte Forschungsfrage der Arbeit:

- Gemäß der Informationsökonomie ist die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern häufig von einer asymmetrischen Informationsverteilung geprägt. Unternehmen haben einen Informationsvorsprung; Stakeholder empfinden Unsicherheit. Die Informationsökonomie nennt verschiedene Maßnahmen, mit deren Hilfe ein Unternehmen das Unsicherheitsempfinden seiner Stakeholder beeinflussen kann. Überliefert es solche Marktinformationssignale glaubwürdig, kann ein *guter Ruf aufgebaut* und damit verbunden das *Vertrauen* zum Unternehmen *erhöht* werden: „(Die Glaubwürdigkeit, *Erg. Verfasser*) wird im Rahmen der Informationsökonomie durch die Existenz einer entsprechenden Reputation begründet. Die Reputation verschafft dem Unternehmen somit einen Vertrauensvorschuss“ (Meffert/Bierwirth 2001, S. 7). Die Signale beseitigen die asymmetrische Informationslage zwar nicht, lassen sie jedoch weniger negativ erscheinen (Homburg/Krohmer 2003, S. 83).
- Als geeignete *Signaling-Maßnahmen* aus Unternehmenssicht nennt die Informationsökonomie insbesondere Kommunikationsaktivitäten (Kaas 1991, S. 360). Weitere mit positiven Signalen behaftete Maßnahmen können z.B. das kompetente und professionelle Auftreten von Führungskräften, eine kundenorientierte Bedienung durch Mitarbeiter oder das soziale und gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sein (Kaas 1995, S. 976). Auch bisheriger Unternehmenserfolg kann ein Signal sein, um Unsicherheitsempfinden von Stakeholdern zu senken und Reputationsaufbau zu ermöglichen. Es vermittelt dem Stakeholder, dass Leistungen nachgefragt werden und das Unternehmen erfolgreich agiert (Fombrun/Shanley 1990, S. 250).

- Im Hinblick auf die Stakeholder-Anbieter-Beziehung bei ehemaligen Staatsunternehmen kann die Informationsökonomie Hinweise auf weitere Signaling-Maßnahmen liefern. So kann es sinnvoll sein, bestimmten Stakeholdergruppen, bei denen die Informationsasymmetrie stärker ausgeprägt ist und die höhere Unsicherheit empfinden als andere Stakeholder, *spezielle Informationssignale* zukommen zu lassen. Kunden etwa, die kaum alternative Beschaffungsmöglichkeiten und Vergleichsinformationen haben aufgrund der dominanten Marktstellung des ehemaligen Staatsunternehmens, könnten durch entsprechende Signale trotzdem Vertrauen aufbauen. So könnte das Unsicherheitsempfinden etwa reduziert werden durch eine hohe Produktqualität und faires Wettbewerbsverhalten des Unternehmens, aber auch entsprechende Berichterstattung über positive Produkttestergebnisse und Wettbewerbsakzeptanzstudien, die von unabhängigen Gutachtern erstellt wurden³².
- Neben der aktiven Informationsweitergabe durch die Unternehmen verweist die Informationsökonomie auch auf die Möglichkeit der aktiven Informationsbeschaffung durch die Stakeholder. „*Screening*“ ermöglicht dem Stakeholder, durch Beurteilung bestimmter Informationen die für ihn relevante Unsicherheit einzuschätzen und nach Möglichkeit zu reduzieren. Eine positive Bewertung der Merkmale kann bewirken, dass der Stakeholder das Unternehmen als positiv wahrnimmt. Er entwickelt positive Imagebilder, was wiederum den *Aufbau von Reputation* ermöglicht (Spremann 1988; Kaas 1995, S. 977). Die Informationsökonomie zeigt auf, dass der Stakeholder verschiedene Informationen zur Überwindung seiner Unsicherheit heranziehen kann. Der Aufbau von Reputation kann durch Bewertung von Informationen oder Merkmalen erfolgen, die originär von Unternehmen kommen. Der Stakeholder kann zur Beurteilung jedoch auch Informationen über das Unternehmen nutzen, die Dritte bereitstellen: „Publics construct reputations from available information about firms activities originating from the firms' themselves, from the media, or from other monitors.“ (Fombrun/Shanley 1990, S. 234).
- Für unsere Forschungsfragen ist insbesondere die Unsicherheitsreduktion durch Bewertung *leistungsübergreifender Informationssubstitute* von Interesse. Für Stakeholder, die teilweise sehr unterschiedliche Informationsnachteile erfahren, bietet vor allem die Bewertung von Schlüsselinformationen eine Möglichkeit, ihre Unsicherheit zu reduzieren und das Unternehmen positiver wahrzunehmen. Als

³² sog. „exogenously costly signals“, vgl. Spence (1974); Kaas (1995, S. 976).

solche „information chunks“ (Meffert/Bierwirth 2001, S. 7) bzw. „Indikator(en) für eine Beurteilung der real komplexeren Umweltsituation“ können *unternehmensbezogene* Merkmale wie Innovationsfreudigkeit, Internationalisierung oder die Unternehmensmarke sowie *marktbezogene* Merkmale wie die Industriezugehörigkeit oder die Medienpräsenz gewertet werden. Aber auch spezifische Merkmale wie Produktqualität oder Preis-/Leistungsverhältnis können für Stakeholder, die keine Kaufentscheidung zu treffen haben, Schlüsselinformationen darstellen. Sie können als Surrogat von Informationen fungieren, die zum Zeitpunkt der Bewertung nicht verfügbar sind (Kleinaltenkamp 1992, S. 819; Meffert/Bierwirth 2001, S. 7).

5.2 Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive

Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive ist ein organisationstheoretischer Ansatz mit systemtheoretischer Prägung, der im Wesentlichen auf Pfeffer (1972, 1978), Aldrich (1976) und Pfeffer/Salancik (1978) zurückgeht. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die *Abhängigkeit einer Organisation von ihrer Umwelt* und deren Einflüsse auf die Organisation (Pfeffer/Salancik 1978). Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive behandelt in diesem Zusammenhang die Frage, wie Organisationen ihr Überleben sichern und zielt dabei auf die Fähigkeit von Organisationen ab, die *Versorgung mit notwendigen Ressourcen* zu gewährleisten (Pfeffer/Salancik 1978, S. 258).

Ausgangspunkt der Ressourcenabhängigkeitsperspektive ist, dass Unternehmen nicht über alle zu ihrem Überleben notwendigen Ressourcen selbst verfügen. Sie sind darauf angewiesen, Inputs von der Umwelt zu erhalten und dafür entsprechende Outputs abzugeben (Pfeffer 1978, S. 152). Die Überlebensfähigkeit einer Organisation hängt folglich wesentlich von der Fähigkeit ab, sich die notwendigen Ressourcen aus der Umwelt zu beschaffen: „Survival of the organization is partially explained by the ability to cope with environmental contingencies; negotiating exchanges to ensure the continuation of needed resources is the focus of much organizational action“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 258).

Aus dieser Versorgungsnotwendigkeit ergibt sich eine Abhängigkeit von gewissen Interessengruppen, die über die für die Organisation essentielle Ressourcen verfügen (Pfeffer/Salancik 1978, S. 2). Inwieweit die Interessengruppen dabei *Macht* über eine

Organisation ausüben können, hängt vom Grad der Abhängigkeit der Organisation von der jeweiligen Gruppe ab (Pfeffer/Salancik 1978, S. 45). Bestimmt wird diese Abhängigkeit wesentlich durch

- die *Wichtigkeit einer Ressource* für den Fortbestand der Organisation,
- den *Einfluss der Interessengruppe* auf die Verteilung und Verwendung der Ressource und
- die *Verfügbarkeit alternativer Möglichkeiten* zur Beschaffung der Ressource.

Wie erfolgreich eine Organisation ist, hängt von ihrem Umgang mit den bedeutenden Interessensgruppen ab. Je mehr Macht eine solche Gruppe besitzt, desto weniger kann sich die Organisation deren Forderungen entziehen: „Organizations will respond more to the demands of those organizations or groups in the environment that control critical resources“ (Pfeffer 1982, S. 193).

Gemäß der Ressourcenabhängigkeitsperspektive ist eine Organisation daher bemüht, aktiv auf bestehende Abhängigkeiten zu reagieren. Ihr Ziel ist es, die Abhängigkeit von externen Interessengruppen zu bewältigen und damit verbundene Unsicherheit zu reduzieren (Pfeffer/Salancik 1978, S. 154). Einen Weg zur Zielerreichung sieht die Ressourcenabhängigkeitsperspektive dabei in der *Intensivierung von Kooperationen* (Pfeffer/Salancik 1978, S. 43). Diese auch als „bridging strategies“ bezeichneten Kooperationen dienen der Überbrückung der Distanz zwischen der Organisation und dem Inhaber der Ressource (Scott 1998). Als weitere Möglichkeiten für Organisationen, mit der Abhängigkeit und dem Versuch der Einflussnahme durch externe Gruppen umzugehen, werden u.a. die *Vermeidung der Einflussnahme*, die Beeinflussung der Determinanten der Einflussnahme und die Veränderung der Abhängigkeitsstruktur durch Wachstum, Fusion oder Diversifikation genannt (Pfeffer/Salancik 1978).

Welchen Erklärungsbeitrag leistet die Ressourcenabhängigkeitsperspektive nun im Hinblick auf die Bildung von Unternehmensreputation?

- Erst einmal weist sie darauf hin, dass Unternehmen sich in einer Abhängigkeitsbeziehung befinden zu Stakeholdern, die wichtige Ressourcen besitzen. In die-

sem Zusammenhang wird häufig von der Bedeutung der Kunden gesprochen, die das Unternehmen mit der überlebensnotwendigen Ressource Geld versorgen (Pfeffer 1978, S. 117; Jensen 2001, S. 18). Stakeholder verfügen somit über eine bestimmte Macht über das Unternehmen (Emerson 1962, S. 32).

- Wenn eine wichtige Interessengruppe, z.B. ein Shareholder, nun versucht, verstärkt Einfluss auf das Unternehmen auszuüben und auf die Verwendung der zur Verfügung gestellten Ressource, so kann dies aus unterschiedlichen Gründen erfolgen. Zum einen kann dies daran liegen, dass der Shareholder lediglich seine Macht ausbauen will, um die Macht anderer Stakeholder zu beschränken. Gemäß der Ressourcenperspektive konkurrieren Interessengruppen nämlich um die Macht im Unternehmen (Pfeffer/Salancik 1978, S. 259). Es kann jedoch auch ein Zeichen dafür sein, dass der Shareholder mit der Art der Verwendung der von ihm zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht einverstanden ist. Wird diese Einmischung durch das Unternehmen nicht zurückgewiesen, sei es aufgrund der Wichtigkeit der Ressource für das Unternehmen oder aufgrund fehlender Alternativen (Pfeffer/Salancik 1978, S. 45), so kann dies in einer höheren Abhängigkeit für das Unternehmen resultieren. Die stärkere Abhängigkeit des Unternehmens von einem wichtigen Stakeholder kann dazu führen, dass das Unternehmen als nicht frei in seinen Entscheidungen angesehen wird, was wiederum zu einem Verlust an Ansehen bzw. Reputation führen kann.
- Bei ehemaligen Staatsunternehmen besteht die Wahrscheinlichkeit, dass diese Abhängigkeit und der damit verbundene Reputationsmalus höher ausfallen. Aufgrund der besonderen Rolle des Staates - sowohl als Mehrheitsaktionär als auch als zusätzlicher Kapitalgeber - könnte die vermehrte Einflussnahme eines solchen zentralen Stakeholders zu einem wesentlich höheren Abhängigkeitsgrad führen als bei anderen Unternehmen mit mehreren wichtigen Interessengruppen.

5.3 Das C/D-Paradigma

Ebenso wie die Informationsökonomie und die Ressourcenabhängigkeitsperspektive ist das „Confirmation/Disconfirmation-Paradigm“ (C/D-Paradigma) ein verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansatz. Im Vordergrund steht bei diesem Modell jedoch nicht der Austauschprozess zwischen Individuen wie bei der Informationsökonomie, sondern die gedanklichen Prozesse *innerhalb* eines Individuums (Giering 2000). Das

C/D-Paradigma begründet sich in der Kundenzufriedenheitsforschung und gilt als etabliertes theoretisch-konzeptionelles Modell, um die Entstehung von Kundenzufriedenheit zu erklären (Wirtz 1993, S. 2; Oliver 1997; Stauss 1999, S. 6).

Grundidee des C/D-Paradigmas ist, dass dem Zufriedenheitsurteil eines Kunden ein komplexer Soll-/Ist-Vergleichsprozess zugrunde liegt (u.a. Oliver 1980, S. 461f.; Churchill/Surprenant 1982, S. 492f.; Giering 2000, S. 8). Der Kunde vergleicht dabei seine Erfahrung bei der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung („Ist-Leistung“) mit einem bestimmten Vergleichsstandard („Soll-Leistung“), den er bereits vor der Leistungsnutzung besitzt.

Für die Bildung eines solchen Vergleichsstandards kommen verschiedene Quellen in Frage wie Werte, Ziele oder Erfahrungen; betont werden vor allem die *Erwartungen* eines Individuums (Swan/Trawick 1981; Homburg/Rudolph 1998, S. 39). Eine bestimmte Erwartungshaltung entsteht beim Individuum dabei auf Basis von zwei Komponenten: erstens durch ein erwartetes Leistungsniveau und eine damit verbundene Zufriedenheit mit der Leistung und zweitens auf Basis der Abschätzung des Stakeholders, wie wahrscheinlich das erwartete Leistungsniveau auch tatsächlich realisiert wird (Swan/Trawick 1981, S. 51). Der anschließende Vergleich mit der wahrgenommenen Ist-Leistung führt zu drei möglichen Resultaten (vgl. Abbildung 5-1):

- Eine *Konfirmation* oder Bestätigung liegt vor, wenn die wahrgenommene Ist-Leistung der Soll-Leistung entspricht (Ist = Soll);
- von einer *positiven Diskonfirmation* spricht man, wenn die Ist-Leistung den zugrunde liegenden Vergleichsstandard übertrifft (Ist > Soll);
- eine *negative Diskonfirmation* besteht, wenn die Ist-Leistung geringer ausfällt als die Soll-Leistung (Ist < Soll).

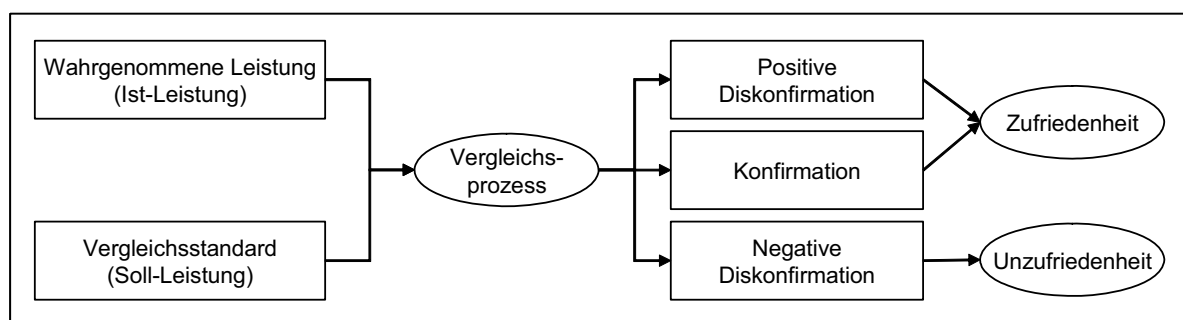


Abbildung 5-1: C/D Paradigma der Kundenzufriedenheitsforschung (vgl. Giering 2000, S. 8)

Die Entstehung von negativer Diskonfirmation kann dabei durch überzogene Erwartungen des Kunden, durch mangelhafte Leistungen des Anbieters oder eine Kombination aus beidem hervorgerufen werden (Kaas/Runow 1984, S. 453).

Zufriedenheit oder Unzufriedenheit eines Kunden stellt sich mit der Bewertung des Vergleichsprozesses ein. Negative Diskonfirmation dringt direkt in das Bewusstsein des Individuums ein und wird als Unzufriedenheit wahrgenommen (Töpfer/Mann 1999, S. 70). Konfirmation oder positive Diskonfirmation führt laut C/D-Paradigma analog zur Zufriedenheit des Kunden (Giering 2000, S. 8). Neuere Studien belegen jedoch, dass Kundenzufriedenheit nicht ausschließlich als Resultat eines rein kognitiv geprägten Vergleichsprozesses angesehen werden kann. Ebenfalls spielen emotional geprägte Komponenten eine Rolle für die Zufriedenheitsbildung (u.a. Oliver/Rust/Varki 1996, S. 4f.; Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 25).

Für die Reputationsbildung kann das C/D-Paradigma einige wertvolle Aussagen hinsichtlich der Erwartung von Stakeholdern treffen:

- Ausgehend vom C/D-Paradigma lässt sich verallgemeinern, dass nicht nur Kunden, sondern Stakeholder aller Art Bewertungsprozesse vornehmen und Ist- mit Soll-Leistungen vergleichen. Die Konfirmation oder positive Diskonfirmation kann dazu führen, dass der Stakeholder hinsichtlich der für ihn wichtigen Leistungen positive Einstellungen und letztlich Imagebilder entwickelt; eine Aggregation solcher positiver Imagebilder über Stakeholder hinweg kann wiederum zu einer positiven Unternehmensreputation führen.
- Ebenso weist das C/D-Paradigma darauf hin, dass ein Individuum die Soll-Leistung vor allem anhand seiner Erwartungen bildet (Homburg/Rudolph 1998, S. 39). Zu hohe Erwartungen von Stakeholdern können demnach eine negative Diskrepanz hervorrufen (Kaas/Runow 1984, S. 453) und damit verbunden zu niedrigen Reputationswerten führen. Dabei könnte die Gefahr, dass Stakeholder eine zu hohe Erwartungshaltung bilden, bei ehemaligen Staatsunternehmen stärker ausgeprägt sein als bei anderen Unternehmen. Aufgrund nur begrenzt vorhandener Vergleichswerte könnte es Stakeholdern ehemaliger Staatsunternehmen schwerer fallen als anderen Stakeholdern, eine realistische Abschätzung hinsicht-

lich des zu erwartenden Leistungsniveaus vorzunehmen (Swan/Trawick 1981, S. 51).

5.4 Zusammenfassung der theoretischen Erkenntnisbeiträge

Zur Fundierung der vorliegenden Arbeit aus theoretischer Sicht wurden in den vorangegangenen Abschnitten die Ansätze Informationsökonomie, Ressourcenabhängigkeitsperspektive und das C/D-Paradigma vorgestellt. Die aus diesen Perspektiven abgeleiteten Aussagen liefern insbesondere Erkenntnisse zur Beantwortung des zweiten und dritten Forschungsziels der Arbeit: der Entstehung der Unternehmensreputation und der Untersuchung relevanter Einflussfaktoren. Ebenso tragen sie zur Schließung der Forschungslücke bei, die im Hinblick auf die theoretische Fundierung von Reputationsstudien besteht (Wiedmann/Walsh 2003a, S. 282 sowie Abschnitt 1.1). Abbildung 5-2 fasst die wesentlichen Erkenntnisbeiträge der einzelnen Perspektiven zusammen.

Aussagen über allgemeine Einflussfaktoren der Reputation lassen sich dabei vor allem aus der *Informationsökonomie* ableiten. Auf Basis dieser verhaltenswissenschaftlichen Theorie lassen sich Hypothesen über mögliche Faktoren ableiten, mit denen die Reputation von Unternehmen gestärkt werden kann. Dies erfolgt dadurch, dass glaubwürdige Informationssignale durch das Unternehmen vermittelt oder Informationen durch die Stakeholder aktiv gesucht werden (Kaas 1995; Weiber/Adler 1995). Die mit reputationsfördernden Informationen behafteten Merkmale können dabei sowohl unternehmensbezogen (z.B. Produktqualität, soziales Engagement) als auch unternehmensextern (z.B. Medienberichterstattung, Gutachtertests) sein (Fombrun/Shanley 1990, S. 234).

Im Hinblick auf die Reputationsgestaltung bei ehemaligen Staatsunternehmen liefern insbesondere die *Ressourcenabhängigkeitsperspektive* und das *C/D-Paradigma* wertvolle Aussagen. Erstere weist auf situative Faktoren hin, die tendenziell die Effektivität des Unternehmens beeinträchtigen (Pfeffer/Salancik 1978, S. 32f.). Dies kann zu erhöhter Abhängigkeit des Unternehmens von wichtigen Stakeholdern führen und in niedrigen Reputationswerten resultieren. So kann etwa die Einflussnahme

von Shareholdern bei gleichzeitiger hoher Konzentration der Eigentümerstruktur verstärkt negativ auf die Reputation wirken.

Das C/D-Paradigma gibt Aufschluss über die Erwartungshaltung von Stakeholdern ehemaliger Staatsunternehmen. Anhand des Vergleichs von wahrgenommener Leistung und eigener Erwartung erklärt der Ansatz, warum bei sehr hohen Erwartungshaltungen die Wahrscheinlichkeit für positive Reputationswahrnehmungen sinken kann (Kaas/Runow 1984, S. 453).

	Informationsökonomie	Ressourcenabhängigkeitsperspektive	C/D-Paradigma
Forschungsziel 3: Aussagen über allgemeine Determinanten der Unternehmensreputation	Signale des Unternehmens an Stakeholder (z.B. Kommunikation, soziales Engagement, bisheriger Erfolg) und Stakeholder-Bewertungen von unternehmensinternen und -externen Schlüsselinformationen können Reputation positiv beeinflussen.	Macht von Stakeholdern kann zur Abhängigkeit des Unternehmens und damit verbunden zu negativen Reputationswahrnehmungen führen.	
Forschungsziel 4: Aussagen über Determinanten der Unternehmensreputation bei ehemaligen Staatsunternehmen	Bei erhöhter Stakeholder-Unsicherheit können zusätzliche Signale sinnvoll sein für eine positive Reputationsbildung (z.B. Herausstellung fairen Wettbewerbsverhaltens).	Einflussnahme in Zusammenhang mit einer Konzentration von Stakeholdergruppen (z.B. dem Staat als Mehrheitsaktionär) kann in einem erhöhten Reputationsmalus resultieren.	Negative Reputationswahrnehmungen können durch zu hohe Erwartungshaltungen von Stakeholdern hervorgerufen werden.

Abbildung 5-2: Erkenntnisbeitrag wesentlicher Theorien für die Forschungsziele der Arbeit

6. QUANTITATIVE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DES REPUTATIONSMANAGEMENTS

Die bisherigen Kapitel haben bereits wertvolle Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsziele dieser Arbeit geliefert. Die Wirkung von Einflussfaktoren auf die Reputation wurde aus theoretischer Perspektive begründet (Kapitel 5); Einflussfaktoren der Reputation wurden auf Basis einer qualitativen Befragung und der bisherigen Literatur identifiziert (Kapitel 4 und 3); ebenfalls wurde die spezielle Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen verdeutlicht (Kapitel 2). Mit der quantitativen Untersuchung des Reputationsmanagements in diesem Kapitel soll zur Schließung der Forschungslücken beigetragen werden, die hinsichtlich empirisch fundierter Reputationsstudien bestehen (vgl. Abschnitte 3.2.3 und 3.3.). Dabei dient die Untersuchung insbesondere der Beantwortung des dritten und vierten Untersuchungsziels nach den Einflussfaktoren der Reputation im Allgemeinen und bei ehemaligen Staatsunternehmen im Besonderen. Die Abschnitte 6.1 und 6.2 erläutern zunächst die Grundlagen der Untersuchung zur Datengewinnung und Datenanalyse. Abschnitt 6.3 behandelt dann die Konzeptualisierung des Untersuchungsmodells und stellt die empirischen Ergebnisse vor. Eine zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsziele der Arbeit wird abschließend in Abschnitt 6.4 vorgenommen.

6.1 Grundlagen zur Datengewinnung

In den folgenden beiden Abschnitten wird erläutert, mit welchen Methoden die Daten für die empirische Untersuchung generiert werden. Abschnitt 6.1.1 behandelt die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und geht auf das Design der Studie und die Auswahl von Unternehmen und Zielgruppe ein. Abschnitt 6.1.2 beschreibt die Zusammensetzung der Stichprobe.

6.1.1 Datenerhebung

Für eine empirische Untersuchung stehen grundsätzlich verschiedene Erhebungsmethoden zur Verfügung (Odekerken-Schröder 1999, S. 84). Da die Beantwortung

der Forschungsfragen in dieser Arbeit mit Hilfe von fortgeschrittenen quantitativen Analyseverfahren erfolgen soll - welche in der Regel relativ große Stichproben erfordern (Boomsma 1983, S. 117ff.; Hair et al. 1992, S. 444) - wird als Erhebungsform die *schriftliche Datenerhebung* gewählt. Diese Erhebungsform gilt in der empirischen Sozialforschung als Standardinstrument, wenn es um die Erfassung von Fakten, Einstellungen oder Absichten geht (Kaase/Ott/Scheuch 1983; Phillips 1971). Zudem besitzt sie im Vergleich zu persönlichen und telefonischen Erhebungen den Vorteil, dass eine relativ große Anzahl von Personen zu verhältnismäßig niedrigen Kosten und geringem Zeitaufwand befragt werden kann (Kuß 2004, S. 101).

Da wir bei unserer Befragung die Einstellung von Personen zu ausgewählten Unternehmen erfassen wollen, muss aus Validierungsgründen sichergestellt werden, dass die Befragten auch nur solche Unternehmen bewerten, mit denen sie vertraut sind. Dies erfordert eine interaktive Komponente im Erhebungsdesign. Da bei der postalischen schriftlichen Befragung eine solche Vorgehensweise nicht möglich ist - hier werden standardisierte Papierfragebögen versandt - greifen wir auf die alternative schriftliche Erhebungsform der *Online-Befragung* zurück (Weis/Steinmetz 2005, S. 111). Bei einer Online-Befragung erhalten die Untersuchungspersonen in der Regel eine Email mit der Bitte um Teilnahme an einer Studie. Der Email beigefügt ist ein sogenannter Hyperlink, der den Teilnehmer bei Anklicken desselben auf eine Internetseite leitet, auf der der interaktive Online-Fragebogen hinterlegt ist. Durch Anklicken von Antwortoptionen oder die Eingabe von Antworten auf offene Fragen füllt der Teilnehmer den Fragebogen aus (Tscheulin/Helmig 2004, S. 389).

Diese Vorgehensweise wurde auch bei der vorliegenden Befragung angewandt. Nach dem Anklicken des Hyperlinks in der Email öffnete sich die Begrüßungsseite der Befragung. Hier wurde erläutert, welche Zielsetzung die Befragung hat; dass nach Möglichkeit zwei Unternehmen bewertet werden sollen³³ und wie lange die Befragung dauert. In der Eingangsfrage wurde der Teilnehmer nach seiner Vertrautheit mit dem zu bewertenden Unternehmen befragt. Bewertete er auf einer Skala von „1 = kenne ich sehr gut“ bis „7 = kenne ich gar nicht“ nicht mindestens eines der vorgegebenen Unternehmen mit „3“ oder besser, so konnte er aufgrund von Unkenntnis der

³³ Eine ähnliche Vorgehensweise wählte auch Dowling (2004b, S. 201f.) für seine Erhebung, bei der 25 Journalisten jeweils zwischen drei und sieben Unternehmen bewerteten.

Unternehmen nicht an der Befragung teilnehmen. Auf einer Folgeseite wurde ihm für sein Interesse gedankt und er wurde aus der Befragung verabschiedet. Bei Kenntnis von einem oder mehreren Unternehmen wurde der Teilnehmer auf die Folgeseiten geleitet, auf denen er das bzw. die Unternehmen bewerten sollte. Waren dem Probanden mehr als zwei Unternehmen gut bekannt, so wurden ihm per systemgesteuerter Zufallsauswahl zwei Unternehmen zur Beurteilung zugewiesen. Die systemgesteuerte Zufallsauswahl war so programmiert, dass dem Proband möglichst ein ehemaliges Staatsunternehmen und ein weiteres Unternehmen zur Bewertung zugeteilt wurden. Darüber hinaus orientierte sich die Zuweisung an einem möglichst gleichmäßigen „Auffüllen“ der Bewertungen zu den verschiedenen Unternehmen. Der Proband selbst gab also nur in der Eingangsfrage seine Kenntnis über das Unternehmen an, danach hatte er keinen Einfluss mehr auf die Auswahl der Unternehmen, die er bewertete. Die interaktive Vorgehensweise der Online-Befragung ist in Abbildung 6-1 skizziert.

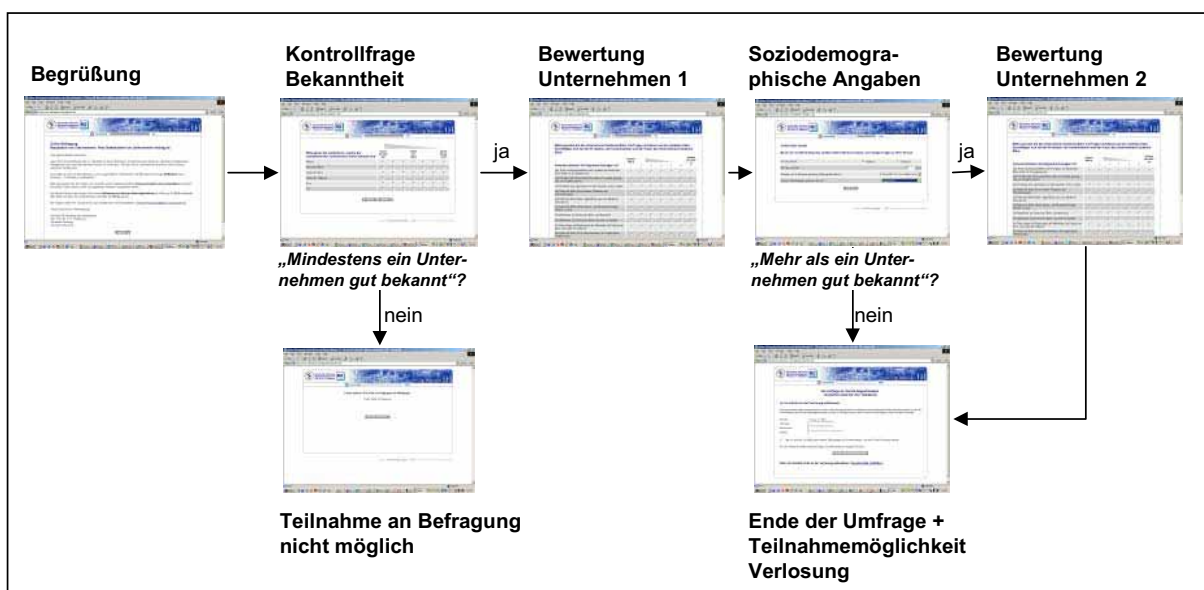


Abbildung 6-1: Ablauf der Online-Befragung

Da sich das vierte Teilziel der Arbeit explizit der Frage widmet, ob sich ehemalige Staatsunternehmen von Unternehmen ohne staatliche Historie hinsichtlich ihrer Wirkungszusammenhänge unterscheiden, reicht es nicht aus, ein Meinungsbild nur zu den ehemaligen Staatsunternehmen zu erfragen. Neben der Abfrage von Einstellungswerten bei *Deutsche Bahn*, *Deutsche Post* und *Deutsche Telekom* müssen wei-

tere Unternehmen ausgewählt werden, die als Kontrollgruppe die Ergebnisse validieren. Die Auswahl dieser Unternehmen erfolgte nach den folgenden Kriterien:

- Die Unternehmen sollten in der Dienstleistungsbranche tätig sein. Gewisse Rahmenbedingungen für die Unternehmen sind dadurch vergleichbarer, z.B. hinsichtlich der Produktmerkmale³⁴.
- Die Unternehmen sollten einen hohen Bekanntheitsgrad haben, so dass eine valide Bewertung durch die Probanden erfolgen kann - als Kriterium wurde hierfür die DAX-Zugehörigkeit gewählt.
- Die Unternehmen sollten vornehmlich im Business-to-Consumer-Bereich tätig sein. Auch dieses Kriterium garantiert eine gewisse „Massentauglichkeit“ und dient der fundierten Beurteilung durch die Teilnehmer.

Unter Beachtung dieser Kriterien wurden die Autovermietung *Sixt*, der Touristikanbieter *TUI* und das Versicherungsunternehmen *Allianz* ausgewählt. Alle drei Unternehmen sind DAX-notiert, in der Öffentlichkeit bekannt und bieten für jedermann beziehbare Leistungen an. Gemeinsam mit den drei ehemaligen Staatsunternehmen stellen sie die zu bewertenden Objekte der Befragung dar.

Als Grundgesamtheit wurde für die vorliegende Untersuchung die allgemeine Bevölkerung definiert. Wie bereits in Abschnitt 1.2 erläutert, wurde die Zielgruppe breit angelegt, um Wirkungszusammenhänge im Hinblick auf die Reputation *allgemein* und nicht spezifisch für einzelne Stakeholdergruppen zu untersuchen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass sich Reputation als „overall estimation of a firm by its stakeholders“ definiert (Fombrun/Rindova 2000, S. 78f.) und nicht als Wahrnehmung einzelner Stakeholder(-gruppen). Gleichwohl stellt die allgemeine Bevölkerung als Zielgruppe sicher, dass verschiedene Stakeholdergruppen, d.h. Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Aktionäre etc. realitätsnah repräsentiert sind.

Bei der Wahl der Stichprobe wurde auf Mailinglisten zurückgegriffen, wobei schwerpunktmäßig solche Emailverteiler genutzt wurden, bei deren Mitgliedern man aufgrund ihrer Bildung von einer sachkundigen Bewertung der Unternehmen ausgehen konnte. Dazu wurden Administratoren von entsprechenden Emailverteilern - insbe-

sondere an Universitäten, Studentenorganisationen, Alumni-Netzwerken und relevante Internet-Foren - kontaktiert mit der Bitte um Versand der Befragungsinformationen an ihren Verteilerkreis.

Auch wenn eine hohe Antwortvalidität sichergestellt werden kann, kann bei dem hier gewählten Auswahlverfahren zur Bildung der Stichprobe nur begrenzt von einer echten Repräsentativität der Grundgesamtheit gesprochen werden. Eine solche Repräsentativität, die einen Schluss von der Verteilung aller Merkmale in einer Stichprobe auf die Verteilung dieser Merkmale in der Grundgesamtheit erlaubt, kann generell nur bei einer reinen Zufallsauswahl gewährleistet werden³⁵. Zusätzlich muss für eine echte Repräsentativität die Wahrscheinlichkeit für jedes Mitglied der Grundgesamtheit, in die Stichprobe aufgenommen zu werden, bekannt und größer als Null sein (Schnell/Hill/Esser 2005, S. 284). Aus zwei wesentlichen Gründen kann in dieser Untersuchung davon nicht ausgegangen werden. Zum einen konnten aufgrund des internetbasierten Designs der Befragung Personen ohne Internetzugang nicht an der Studie teilnehmen. Zum anderen verengte sich die Stichprobe durch die Fokussierung der Ansprache auf sachkundige Teilnehmer auf den „gebildeten Teil“ der allgemeinen Bevölkerung. Die Repräsentativität der Stichprobe ist somit insofern eingeschränkt, als dass nur für einen Teil der Grundgesamtheit die Möglichkeit zur Teilnahme an der Befragung bestand bzw. ein erleichterter Zugang verfügbar war.

Die damit einhergehende Repräsentativitätsproblematik muss bei der Interpretation der Befragungsergebnisse berücksichtigt werden; sie stellt allerdings kein besonders gravierendes Problem dar: Im Gegensatz zu klassischen Meinungsforschungsstudien wie Wahlprognosen, bei denen auf Basis der Stichprobenwerte Populationsparameter für die gesamte Bevölkerung geschätzt werden, geht es in der vorliegenden Arbeit um die Analyse kausaler Zusammenhänge, die auf ex ante aufgestellten theoretischen Überlegungen basieren. Bei diesen - in der Marketingforschung häufig zu findenden - Überprüfungen von Kausalzusammenhängen ist der Aspekt der Reprä-

³⁴ u.a. Intangibilität der Leistung, wahrgenommenes Kaufrisiko, vgl. Meffert (1994); Faßnacht (1996).

³⁵ Eine reine Zufallsauswahl bedeutet, dass „jedes Element der Grundgesamtheit eine berechenbare Wahrscheinlichkeit hat, in die Stichprobe zu kommen“ (Kuß 2004, S. 56). Für eine ausführliche Erläuterung verschiedener Auswahlverfahren vgl. u.a. Hammann/Erichson 2000; Scheffler 2000; Bereikoven/Eckert/Ellenrieder 2004.

sentativität weniger wichtig als bei der Schätzung von Populationsparametern (Moser 1986). Theorien sollten nämlich - um sie als gültig bezeichnen zu können - bei verschiedenen Stichproben der Grundgesamtheit erfolgreich bestätigt werden können (Waldmann 2002). Das Vorhandensein einer Stichprobe, die gleichzeitig für alle Elemente der Grundgesamtheit repräsentativ ist, ist daher bei theoriebasierten Forschungsansätzen nicht zwingend erforderlich. Häufig ist sogar eine repräsentative Stichprobe für die Prüfung kausaler Zusammenhänge eher kontraproduktiv, da die Zusammensetzung der Probanden tendenziell heterogen ist und somit eine große, unkontrollierbare Anzahl an Störfaktoren wirksam werden kann (Einwiller 2003, S. 157).

Eine eingeschränkte Repräsentativität aufgrund der Begrenzung der Teilnehmer muss jedoch nicht bedeuten, dass nicht trotzdem verallgemeinerbare Ergebnisse erzielt werden können. In Anlehnung an Armstrong/Overton (1977) und Colombo (2000) kann als Indiz für die Allgemeingültigkeit von Resultaten gewertet werden, wenn sich das Antwortverhalten von Gruppen innerhalb der Stichprobe nicht wesentlich unterscheidet. Entsprechende Sensitivitätsanalysen, die wir für diese Untersuchung vorgenommen haben, offenbarten keine Hinweise auf das Vorhandensein solcher systematischen Unterschiede³⁶, weswegen wir von einer Generalisierbarkeit der Ergebnisse unserer Untersuchung ausgehen.

Insgesamt wurde ca. 2.560 Emails über die Mailinglisten versandt. Während des sechswöchigen Befragungszeitraums³⁷ nahmen insgesamt 510 Personen an der Befragung teil. Dies entspricht einer zufrieden stellenden Rücklaufquote von etwa 20% (Kaplowitz/Hadlock/Levine 2004), wobei zu beachten ist, dass sich unter diesen Interessenten auch Personen befinden können, die nicht explizit per Email angeschrieben wurden sondern auf anderen Wegen auf die Befragung gestoßen sind, z.B. durch eigene Internetrecherche. 18 Teilnehmer wurden nach der Eingangsfrage aus

³⁶ Dies wurde mit Hilfe von Mehrgruppenkausalanalysen für die Stichprobenmerkmale Geschlecht, Alter, Bildung und Beruf überprüft, d.h. der Datensatz wurde für diese Merkmale in jeweils zwei Gruppen aufgeteilt und durch χ^2 -Differenz-Tests auf Unterschiede untersucht (zur Erläuterung der verwendeten Methodik vgl. Abschnitt 6.2.2). Die Ergebnisse sind im ANHANG dargestellt.

³⁷ Die Befragung war auf der Internetseite www.reputation.umfragenetz.de vom 25. Mai 2005 bis 7. Juli 2005 abrufbar.

der Umfrage ausgeschlossen, da sie die Unternehmen nicht ausreichend kannten. Die Antworten weiterer 65 Teilnehmer konnten aufgrund eines Abbruchs während der Bewertung des ersten Unternehmens nicht berücksichtigt werden.

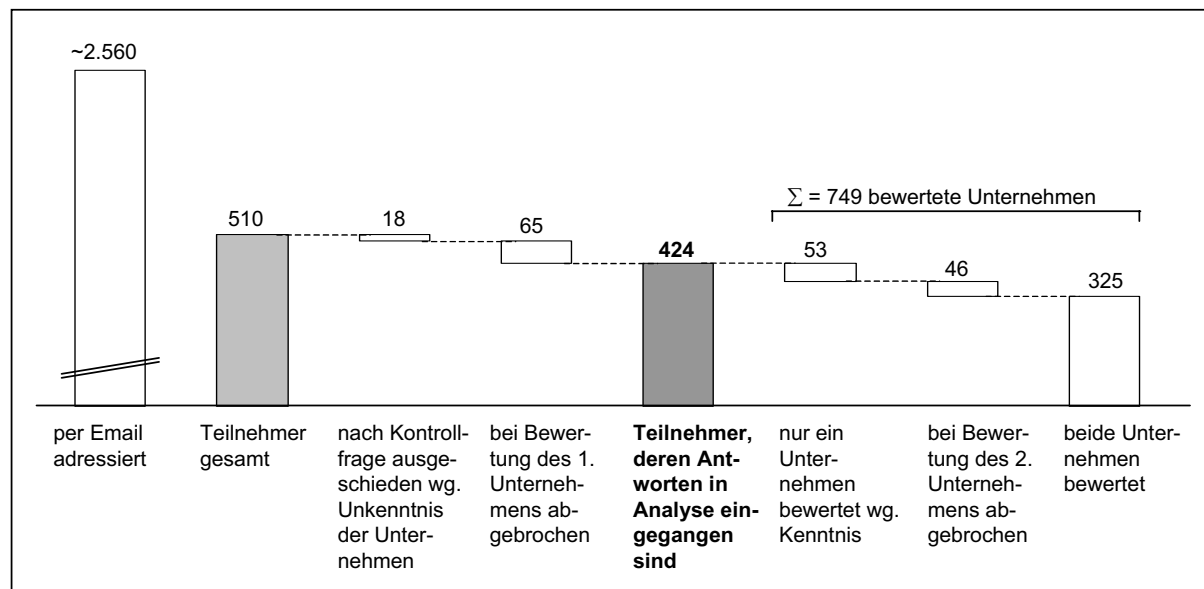


Abbildung 6-2: Antwortverhalten der Teilnehmer und Rücklaufquote der Befragung

Von insgesamt 424 Probanden konnten die Antworten für die Analyse verwendet werden. Während 378 Teilnehmer den Fragebogen vollständig ausgefüllt und analog ihrer Kenntnisse ein bzw. zwei Unternehmen bewertet haben, wurde bei 46 Teilnehmern ein Abbruch nach der Bewertung des ersten Unternehmens registriert. Die effektive Stichprobe enthält total 749 bewertete Unternehmen: 99 Datensätze von 99 Teilnehmern, die ein Unternehmen vollständig bewertet haben und 650 Datensätze von 325 Teilnehmern mit je zwei bewerteten Unternehmen. Abbildung 6-2 veranschaulicht die Herleitung der Stichprobe.

6.1.2 Datengrundlage

Die in Summe 749 Unternehmensbewertungen bilden die Grundlage für die empirischen Analysen in der vorliegenden Arbeit. Circa zwei Drittel stellen dabei Bewertungen zu ehemaligen Staatsunternehmen dar, circa ein Drittel entfallen auf Unternehmen der Kontrollgruppe. In den jeweiligen Teilgruppen sind die Anzahl der Unternehmen mit 21% bzw. 12% ungefähr gleichmäßig verteilt (vgl. Tabelle 6-1). Das mit der interaktiven Fragebogenprogrammierung angestrebte Ziel des gleichmäßigen Auffüllens der sechs „Unternehmenstöpfe“ wurde damit erreicht (vgl. Abschnitt 6.1.1).

Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensbewertungen (n=749)							
Ehemalige Staatsunternehmen			Unternehmen der Kontrollgruppe				
Deutsche Bahn	Deutsche Post	Deutsche Telekom	Allianz	TUI	Sixt		
21,8%	21,4%	21,1%	11,7%	12,0%	12,0%		
64,2%			35,8%				
Zusammensetzung der Stichprobe nach Befragten (n=423; 1 missing)							
Geschlecht		Alter					
männlich	weiblich	unter 30	30 und älter	Mittelwert	Standardabweichung		
59,9%	39,9%	60,3%	39,7%	28,7	5,7		
Bildung							
Hauptschulabschluss	Realschulabschluss	Abitur		Hochschulabschluss	Promotion		
0,5%	1,2%	22,6%		69,3%	6,1%		
Beruf							
Schüler/-in	Student/-in	Beamter/Beamtin	Angestellte(r)	Hausfrau/-mann	selbstständig	derzeit nicht erwerbstätig	sonstiges
0,5%	27,1%	0,5%	66,0%	0,5%	2,8%	1,2%	1,2%

Tabelle 6-1: Beschreibung der Stichprobe

Die Zusammensetzung der Stichprobe kann anhand der Merkmale Geschlecht, Alter, Bildung und Beruf beschrieben werden. Entsprechend der Fokussierung auf ausreichend gebildete Personen der allgemeinen Bevölkerung besitzen 23% der Stichprobenteilnehmer das Abitur und 69% den Hochschulabschluss als bisher höchsten erreichten Bildungsabschluss. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer mit circa 29 Jahren ist relativ jung, liegt jedoch im Rahmen vergleichbarer Online-Umfragen (Decker 2001, Bush/Gilbert 2002; Einwiller 2003).

Zwecks Validierung der Repräsentativität der Stichproben wurde neben den bereits diskutierten Sensitivitätsanalysen ein Non-Response-Bias Test durchgeführt (Colombo 2000). Dieser Test liefert Anhaltspunkte darüber, ob systematische Unterschiede zwischen den Antworten der Personen bestehen, die auf die Email reagiert und an der Befragung teilgenommen haben und den potenziellen Antworten derjenigen, die nicht geantwortet haben. Er geht von der Annahme aus, dass Probanden, die relativ spät antworten, tendenziell den Personen ähnlicher sind, die sich nicht an der Studie beteiligen (Armstrong/Overton 1977). Um dies zu überprüfen, wird die Stichprobe anhand des Rücklaufdatums in drei gleich große Teile aufgeteilt und der erste Teil (frühe Antwort) mit dem dritten Teil (späte Antwort) in Bezug auf für die Studie zentrale Indikatoren verglichen. Für die Stichprobe der Untersuchung wurde auf einem 5%igen Signifikanzniveau kein Unterschied zwischen den beiden Teilen festge-

stellt; dementsprechend ergibt sich kein Hinweis auf das Vorhandensein eines Non-Response-Bias.

6.2 Grundlagen zur Datenanalyse

In diesem Abschnitt wird die Methodik vorgestellt, anhand derer die empirisch erhobenen Daten ausgewertet wurden. Abschnitt 6.2.1 gibt eine Übersicht zu Verfahren der Dependenzanalyse. Anschließend wird in Abschnitt 6.2.2 das in dieser Arbeit verwendete Auswertungsverfahren detailliert erläutert.

6.2.1 Verfahren der Dependenzanalyse

Die Forschungsfragen dieser Arbeit zielen vor allem darauf ab, bestimmte Zusammenhänge zu beschreiben und zu erklären. Sind bei der Auswertung solcher Fragen eine Vielzahl von Datensätzen vorhanden - wie in der empirischen Erhebung dieser Arbeit - so kommen multivariate Verfahren der *Dependenzanalyse* zu Anwendung. Im Gegensatz zu den Verfahren der *Interdependenzanalyse* steht hierbei im Vordergrund, gerichtete Abhängigkeiten zwischen Variablen zu erforschen: in der Regel wird untersucht, welchen Einfluss eine oder mehrere unabhängige Variable auf eine oder mehrere abhängige Variable haben.

Eine weitere Typologisierung, die für diese Arbeit relevant ist, unterscheidet so genannte „struktur-prüfende“ und „struktur-entdeckende“ Verfahren (Backhaus et al. 2003, S. 7). Bei *struktur-prüfenden* Verfahren wird davon ausgegangen, eine auf Basis von theoretischen oder sachlogischen Überlegungen unterstellte Struktur mit empirischen Daten und geeigneten Analyseverfahren zu überprüfen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem konfirmatorischen Design der Untersuchung. *Struktur-entdeckende* oder explorative Verfahren versuchen hingegen, Strukturmuster aufzudecken und enthalten im Vorfeld keine Annahmen oder theoretische Überlegungen hinsichtlich bestimmter Zusammenhänge. Da unsere Untersuchung auf theoretischen Überlegungen basiert und bestimmte, gerichtete Zusammenhänge a priori unterstellt, kommen struktur-prüfende Verfahren der Dependenzanalyse zur Anwendung. Sind wie in der vorliegenden Untersuchung sowohl die abhängigen als auch die unabhängigen Variablen metrisch skaliert, eignen sich multiple Regressi-

onsanalysen oder Strukturgleichungsmodelle für die Analyse (Backhaus et al. 2003, S. 9f.). Letztere - im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff der *Kausalanalyse* bekannt - gelten aufgrund verschiedener Vorteile als die leistungstärkeren Analyseverfahren (Bagozzi 1994; Bagozzi/Baumgartner 1994; Homburg 1992, S. 499f.; Lee 1997, S. 69f):

- Die Regressionsanalyse geht davon aus, dass alle untersuchten Variablen in der Realität beobachtbar und nach Möglichkeit auch messbar sind. Viele theoretische Fragestellungen setzen sich jedoch mit Variablen auseinander, die nicht direkt beobachtbar sind - so genannte hypothetische Konstrukte oder latente Variablen. Diese können mit Hilfe der Kausalanalyse untersucht werden.
- Die Regressionsanalyse geht von einer fehlerfreien Messung der Variablen aus, während die Kausalanalyse explizit Messfehler unterstellt.
- Die Regressionsanalyse basiert auf der Annahme, dass die unabhängigen Variablen nicht miteinander korrelieren, was oft zu Fehlinterpretationen oder einem Multikollinearitätsproblem führt. Diese Korrelationen werden bei der Kausalanalyse ausdrücklich berücksichtigt.
- Bei der Regressionsanalyse lassen sich nur sehr einfache Kausalbeziehungen abbilden; die Kausalanalyse hingegen liefert die Möglichkeit, komplexe Kausalstrukturen wie kausale Ketten oder wechselseitige Abhängigkeiten zu untersuchen. Ebenso können indirekte Effekte analysiert werden.

Da die Zielsetzung unserer Arbeit im Wesentlichen darin besteht, Beziehungen zwischen nicht direkt beobachtbaren Konstrukten zu untersuchen, wählen wir das Verfahren der *Kausalanalyse* zur Auswertung der empirischen Daten. Zur Beantwortung des dritten und vierten Untersuchungsziels zur Spezifität von Einflussfaktoren kommt insbesondere die Mehrgruppenkausalanalyse zur Anwendung. Der folgende Abschnitt erklärt das Vorgehen bei der Datenauswertung unserer Untersuchung im Rahmen der Kausalanalyse.

6.2.2 Vorgehen bei der Kausalanalyse

Die Durchführung einer Kausalanalyse gliedert sich in mehrere Schritte. In Abschnitt 6.2.2.1 werden die Konstruktmessung und die Methoden zur Beurteilung der Konstruktmessung erläutert. Abschnitt 6.2.2.2 stellt die grundlegende Struktur kausalana-

lytischer Modelle dar und erklärt das Vorgehen bei der Parameterschätzung und Modellbeurteilung.

6.2.2.1 Konstruktmessung und Gütebeurteilung

6.2.2.1.1 Grundlagen der Konstruktmessung

Grundlage der Untersuchung von theoretischen Konstrukten im Rahmen einer empirischen Untersuchung bildet die Konzeptionalisierung und die darauf aufbauende Operationalisierung des Konstruktes. Bagozzi/Phillips (1982, S. 465) definieren ein theoretisches Konstrukt in diesem Kontext als „abstract unobservable properties or attributes of a social unit or entity“. Während die *Konzeptualisierung* die Erarbeitung der inhaltlichen Facetten und Aspekte eines Konstrukts bezeichnet, beinhaltet die *Operationalisierung* die Entwicklung eines Messinstrumentes bzw. einer Messskala für das Konstrukt (vgl. Homburg/Giering 1996). Dies ist erforderlich, da sich theoretische Konstrukte nicht direkt messen lassen. Um sie trotzdem erfassen zu können, ist eine indirekte Messung über so genannte Indikatorvariablen³⁸ erforderlich, die empirisch erfassbar sind.

Die Messskalen in unserer Untersuchung setzen sich fast ausschließlich aus so genannten *Multi-Item Skalen* zusammen. Dieser Ansatz behandelt Konstrukte so, als könnten sie durch mehrere Indikatoren gemessen werden - eine Vorgehensweise, die insbesondere bei komplexeren Konstrukten empfohlen wird (Churchill 1979, S. 66, Jacoby 1978, S. 93). Bei einfachen Konstrukten kann der *Single-Item-Ansatz* zur Anwendung kommen. Diese Messung des Konstruktes durch nur eine Indikatorvariable wenden wir in unserer Untersuchung lediglich für ein Konstrukt an.

Darüber hinaus sind die Indikatorvariablen in unserer Untersuchung *reflektiv* mit der latenten Variablen verknüpft (vgl. Abschnitt 3.1.3). Von einer reflektiven Operationalisierung der Indikatoren spricht man, wenn eine latente Variable die ihr zugeordneten Indikatoren „verursacht“ (vgl. Edwards/Bagozzi 2000, S. 157f.). Die Richtung der Kausalität erfolgt somit vom Konstrukt auf die Indikatorvariable. Die Indikatoren stellen in der Regel fehlerbehaftete Messungen des Konstrukts dar und sind grundsätzlich austauschbar, ohne dass sich die Bedeutung des Konstruktes verändert. Ein

³⁸ auch Indikatoren oder Items genannt

zweiter Ansatz ist die *formative* Operationalisierung des Konstrukts (MacCallum/Browne 1993, S. 533; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003, S. 201ff.). Die latente Variable wird in diesem Fall als Funktion der Indikatorvariablen gebildet, z.B. als gewichtetes Mittel. Die Richtung der Kausalität geht von der Indikatorvariable auf das Konstrukt, wobei jede Variable in der Regel jeweils eine spezifische Komponente des Konstruktes erfasst. Wird ein Indikator entfernt, so kann sich die Bedeutung des Konstruktes verändern: „Omitting an indicator is omitting a part of the construct“ (Bollen/Lennox 1991, S. 308).

Der reflektive Charakter der Konstrukte in der vorliegenden Untersuchung ist insofern von Vorteil, da die Kausalanalyse mit reflektiven Indikatoren arbeitet und in der Literatur für die Modellbeurteilung Gütekriterien existieren, anhand derer das Modell geeignet bewertet werden kann. Zur Beurteilung der Reliabilität und Validität von formativen Messansätzen hingegen stehen bisher kaum adäquate Vorgehensweisen zur Verfügung (vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003). Die folgenden Ausführungen zur Beurteilung von Konstrukten gehen daher von einer reflektiven Operationalisierung der latenten Variablen aus (Zinnbauer/Eberl 2004, S. 7).

6.2.2.1.2 Reliabilität und Validität

Wie präzise ein Messinstrument oder eine Skala ein theoretisches Konstrukt erfasst, zeigen vor allem die Reliabilität (Zuverlässigkeit) und die Validität (Gültigkeit) der Messung. Die beiden Gütekriterien beziehen sich auf das Ausmaß, zu dem der Messwert frei von Zufallsfehlern und systematischen Fehlern ist und den „wahren“ Wert wiedergibt. Die *Reliabilität* „refers to the ability to obtain similar results by measuring an object, trait, or construct with independent but comparable measures“ (Churchill 1988, S. 325); sie beschreibt die formale Genauigkeit einer Messung. Folglich lässt sich Reliabilität daran erkennen, dass bei Wiederholung der gleichen Messung unter gleichen Rahmenbedingungen gleiche Messwerte erzielt werden. Statistisch gesehen liegt hohe Reliabilität vor, wenn ein hoher Anteil der Varianz der Indikatorvariablen durch das zugrunde liegende Konstrukt erklärt wird. Im Detail lassen sich die Wiederholungsreliabilität, die Parallel-Test-Reliabilität und die Interne-Konsistenz-Reliabilität unterscheiden (Peter 1979, S. 8f.). In Anlehnung an Hildebrandt (1998, S. 88) prüfen wir in unserer Untersuchung die Interne-Konsistenz-

Reliabilität, der in der Marketingforschung die größte Bedeutung zukommt (vgl. Abschnitt 6.2.2.1.3).

Die Reliabilität ist die Voraussetzung für die Validität der Messung. Die *Validität* bezieht sich auf die konzeptionelle Richtigkeit der Messung. Eine Messung wird als valide bezeichnet „to the extent to which differences in scores on it reflect true differences among individuals on the characteristic we seek to measure“ (Sellitz et al. 1976; zitiert in Churchill 1988, S. 319.). Eine Skala ist folglich dann valide, wenn sie auch wirklich das misst, was sie messen soll. In der Literatur werden verschiedene Formen der Validität unterschieden (vgl. Hildebrandt 1984; Homburg/Giering 1996). Allgemein verbreitet ist die Unterscheidung der folgenden drei Validitätsarten, die auch in der vorliegenden Untersuchung analysiert werden:

- Die *Inhaltsvalidität* beschreibt das Ausmaß der inhaltlich-semantischen Übereinstimmung eines Konstrukts mit seinem Messinstrument. Von einer hohen Inhaltsvalidität kann ausgegangen werden, wenn die verwendeten Indikatoren des Messmodells wesentliche Befragungsinhalte und Facetten des Konstruktes abdecken (Churchill 1991, S. 490.). Da für die Beurteilung der Inhaltsvalidität keine objektiven Kriterien vorliegen (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 28), wird ihre Gewährleistung im Rahmen dieser Untersuchung vor allem qualitativ angestrebt, in dem die theoretischen Konstrukte inhaltlich präzise abgegrenzt werden.
- Die *Konvergenzvalidität* bezeichnet den Grad, zu dem zwei oder mehr Versuche der Messung des gleichen Konstrukts übereinstimmen. Dies ist der Fall, wenn zwischen den Indikatoren eines Konstrukts eine hohe Korrelation vorliegt (Bagozzi/Phillips 1982, S. 468). In unserer Untersuchung basiert die Prüfung der Konvergenzvalidität vor allem auf konfirmatorischen Faktorenanalysen.
- Die *Diskriminanzvalidität* „is the degree to which measures of distinct concepts differ“ (Bagozzi/Phillips 1982, S. 469). Um dieses Kriterium zu erfüllen, müssen die Indikatoren eines Konstrukts untereinander eine stärkere Assoziation aufweisen als mit Indikatoren anderer Konstrukte (Bagozzi/Yi/Phillips 1991, S. 425). Die Diskriminanzvalidität wird ebenfalls mit Hilfe konfirmatorischer Faktorenanalysen überprüft.

6.2.2.1.3 Gütekriterien

Zur Bestimmung der Reliabilität und Validität der verwendeten Messskalen können verschiedene Kriterien herangezogen werden, wobei zwischen solchen der ersten Generation und solchen der zweiten Generation unterschieden wird (Fornell 1986; Homburg/Gierung 1996).

Die Verfahren der ersten Generation werden in der Marketingforschung zwar häufig verwendet, gelten denen der zweiten Generation jedoch als unterlegen (Bollen 1989; Bagozzi/Yi/Philips 1991). Dies ist zum einen darin begründet, dass die Methoden der ersten Generation auf teilweise sehr restriktiven Annahmen aufbauen (Gerbing/Anderson 1988, S. 190). Weiter wird vielfach bemängelt, dass Messfehler mit diesen Methoden nicht explizit schätzbar sind und eine Validitätsbeurteilung nicht möglich ist, da die Gütekriterien der ersten Generation nicht auf inferenzstatistischen Prüfungen basieren sondern vielmehr auf wenig transparenten Faustregeln (Gerbing/Anderson 1988, S. 189).

Für die Konstruktmessung in Abschnitt 6.3 verwenden wir eine Kombination aus Gütekriterien beider Generationen³⁹. Im ersten Schritt werden die Messskalen anhand der Methoden der ersten Generation analysiert⁴⁰. Dies dient vor allem der Bereinigung der Messinstrumente. Im zweiten Schritt erfolgt eine Prüfung der bereinigten Instrumente auf Basis der Methoden der zweiten Generation⁴¹ (Churchill 1979, S. 69).

Von der *ersten Generation* kommen in unserer Untersuchung die folgenden Gütekriterien zum Einsatz (vgl. Gerbing/Anderson 1988, S. 188ff.):

- die exploratorische Faktorenanalyse,
- das Cronbachsche Alpha und
- die Item-to-Total Korrelationen.

³⁹ Für einen umfassenden Überblick über vorhandene Gütekriterien vgl. Homburg/Baumgartner 1995, S. 165 ff.

⁴⁰ Die Berechnung dieser Gütekriterien erfolgt mit dem Statistiksoftwareprogramm SPSS 12.0.

Im Rahmen der *exploratorischen Faktorenanalyse* wird eine Gruppe von Indikatoren auf die ihr zugrunde liegende Faktorenstruktur untersucht (Backhaus et al. 2003, S. 260ff.). Ziel ist eine Reduktion der Indikatoren auf möglichst wenige Faktoren, welche die Gesamtheit der Indikatoren hinreichend gut abbilden. Dabei können solche Indikatoren eliminiert werden, die nicht ausreichend hoch auf einen Faktor laden (Malhotra 1993, S. 619). Bei der Berechnung müssen die Anzahl der Faktoren, die Zusammenhänge zwischen den Faktoren (Faktorenkorrelationen) und die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren und Faktoren (Faktorladungen) analysiert werden. Im Unterschied zur konfirmatorischen Faktorenanalyse erfolgt dies, ohne dass ex ante eine Faktorenstruktur unterstellt wird.

Für die Auswahl der zu extrahierenden Faktoren verwenden wir das Kriterium von Kaiser (1974). Demzufolge werden diejenigen Faktoren extrahiert, die einen Eigenwert größer Eins besitzen. Der Eigenwert ergibt sich aus der Summe der quadrierten Faktorladungen über alle Indikatoren dieses Faktors. Wird mehr als nur ein Faktor extrahiert, erfolgt die Rotation der Faktoren. Dieser Schritt wird bei der Gütebeurteilung unserer Untersuchung lediglich für das Konstrukt „Unternehmensreputation“ durchgeführt. Bei allen anderen Konstrukten wird direkt jeweils nur ein Faktor extrahiert, auf den alle Indikatoren laden. Für das genannte Konstrukt verwenden wir die schiefwinklige Oblimin-Rotation⁴².

Mit der exploratorischen Faktorenanalyse lassen sich insbesondere Kriterien zur Bestimmung der Validität der Messung untersuchen. In Anlehnung an Homburg/Giering (1996, S. 8) und Peterson (2000, S. 263f.) leiten wir die folgenden drei Gütekriterien für unsere Untersuchung ab:

- Die verwendeten Indikatoren sollten eindeutig einem Faktor zugeordnet werden können; dies deutet auf das Vorliegen von Konvergenzvalidität hin.
- Dieser Faktor sollte mindestens 50% der Varianz der Indikatoren erklären.

⁴¹ Die Berechnung der hier zugrunde liegenden konfirmatorischen Faktorenanalysen wird mit den Statistiksoftwareprogrammen Amos 4.0 und 5.0 durchgeführt, vgl. Arbuckle/Wothke 1999; Byrne 2001.

⁴² Diese geht im Gegensatz zur orthogonalen Rotation nicht von der eher unrealistischen Annahme aus, dass die Faktoren unabhängig sind, vgl. Harman 1967.

- Bei der Messung von verschiedenen Konstrukte im Verbund sollten alle Indikatorvariablen eines Konstrukts auf denselben Faktor mit mindestens 0,4 laden und gleichzeitig auf alle anderen Faktoren mit weniger als 0,4. Dies ist ein Anzeichen für das Vorliegen von Diskriminanzvalidität.

Das *Cronbachsche Alpha* (Cronbach 1951) ist der bekannteste und am häufigsten verwendete Reliabilitätskoeffizient der ersten Generation (Peterson 1994; Voss/Stem/Fotopoulos 2000). Churchill (1979, S. 68) unterstreicht, dass der Koeffizient „...absolutly should be the first measure one calculates to assess the quality of the instrument“. Das Cronbachsche Alpha beurteilt insbesondere die Interne-Konsistenz-Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren, die einem Faktor zugeordnet sind. Es stellt den Mittelwert aller Korrelationen dar, die sich dann ergeben, wenn die Indikatoren des Faktors auf alle möglichen Arten in zwei Hälften geteilt und die Summen der sich jeweils ergebenden Variablenhälften anschließend miteinander korreliert werden (Carmines/Zeller 1979, S. 45). Das Maß kann Werte zwischen Null und Eins annehmen, wobei hohe Werte auf eine hohe Reliabilität hinweisen. In der Literatur wird im Allgemeinen ein Mindestwert von 0,7 gefordert (Murphy/Davidshofer 1988; Nunally/Bernstein 1994). Diese Forderung übernehmen wir auch für unsere Untersuchung. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass der Wert in Abhängigkeit der Anzahl der berücksichtigten Indikatoren schwanken kann und bei drei oder weniger Indikatoren auch niedrigere Werte als akzeptabel gelten (Bagozzi 1980)⁴³. Erreicht das Cronbachsche Alpha nicht diesen Mindestwert, so schlägt Churchill (1979, S. 68f.) vor, so lange Indikatoren mit den niedrigsten Item-to-Total-Korrelationen zu eliminieren, bis ein akzeptables Reliabilitätsniveau erreicht ist.

Die *Item-to-Total-Korrelation* ist ein weiteres Reliabilitätsmaß, das angibt, wie stark ein Item bzw. Indikator mit der Summe der restlichen Indikatorvariablen („Total“) eines Konstrukts korreliert. Von dem Vorhandensein hoher Konvergenzvalidität kann ausgegangen werden, wenn besonders hohe Item-to-Total-Korrelationen vorliegen (Nunnally 1978, S. 274). Ein expliziter Grenzwert wird jedoch nicht gefordert.

⁴³ Für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Cronbachschen Alpha vgl. Voss/Stem/Fotopoulos 2000.

Die diskutierten Gütekriterien der ersten Generation und die dazugehörigen Anspruchsniveaus sind in Tabelle 6-2 zusammengefasst:

Kriterien der ersten Generation	Anspruchsniveau
Erklärte Varianz im Rahmen der exploratorischen Faktorenanalyse	$\geq 0,5$
Cronbachsches Alpha	$\geq 0,7$
Item-to-Total-Korrelationen	Elimination des Indikators mit der niedrigsten Item-to-Total Korrelation, falls Cronbachsches Alpha kleiner als 0,7 ist.

Tabelle 6-2: Kriterien der ersten Generation zur Beurteilung der Messmodelle

Die Gütekriterien der *zweiten Generation* basieren auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse, die maßgeblich von Jöreskog (1966, 1967, 1969) entwickelt wurde⁴⁴. Sie unterscheidet sich von der exploratorischen Faktorenanalyse vor allem dadurch, dass a priori einzelne Indikatoren den zugrunde liegenden Faktoren zugeordnet werden. Durch die genaue Vorgabe der Faktoren und der zugehörigen Indikatoren erübrigt sich auch eine Rotation. Ziel der konfirmatorischen Faktorenanalyse ist es, die Parameter des zugrunde liegenden Konstruktes bzw. Modells so zu schätzen, dass die empirisch ermittelten Daten durch das Modell möglichst gut reproduziert werden können. Das Ausmaß der Übereinstimmung des Modells mit den erhobenen Daten wird dann im Rahmen der Modellbeurteilung geprüft.

Die Kriterien zur Beurteilung der Reliabilität und Validität des Modells lassen sich in globale und lokale Gütemaße unterscheiden. Während mit Hilfe der globalen Gütemaße eine Beurteilung der Konsistenz des gesamten Modells mit den empirischen Daten vorgenommen wird, werden anhand der lokalen Gütekriterien die einzelnen Teilstrukturen des Modells (Indikatoren und Faktoren) bewertet. In Anlehnung an Bagozzi/Baumgartner (1994, S. 402f.) kommen in der vorliegenden Untersuchung die folgenden lokalen Gütekriterien zur Anwendung:

- die Indikatorreliabilität,
- die Faktorreliabilität,

⁴⁴ Die konfirmatorische Faktorenanalyse ist ein Spezialfall der Kausalanalyse (Diamantopoulos 1994, S. 105f.); auf diesen Zusammenhang wird im Rahmen der Modellschätzung in Abschnitt 6.2.2.2 eingegangen.

- die durchschnittlich erfasste Varianz und
- der t-Wert der Faktorladung.

Während die *Indikatorreliabilität* die Reliabilität einer einzelnen Variable untersucht, geben die *Faktorreliabilität* und die *durchschnittlich erfasste Varianz* an, wie gut ein Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird (Bagozzi/Baumgartner 1994). Hohe Faktorreliabilitäten und hohe durchschnittlich erfasste Varianzen sind zudem ein Indiz für das Vorhandensein von Konvergenzvalidität. Diese wird ebenfalls erreicht, wenn die Faktorladungen der Indikatoren eines Modells hinreichend groß und signifikant von Null verschieden sind (Homburg/Giering 1996, S. 10f.). Ein Kriterium, das anhand des *t-Wertes der Faktorladung* überprüft werden kann. Tabelle 6-3 beschreibt die lokalen Gütekriterien und gibt an, welches Anspruchsniveau für eine reliable und valide Messung erreicht werden sollte.

Lokale Kriterien der zweiten Generation		
Maß	Beschreibung	Anspruchsniveau
Indikatorreliabilität	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der durch einen Faktor erklärten Varianz eines einzelnen Indikators - Berechnung: quadrierte Korrelation zwischen Indikator und Faktor - Wertebereich zwischen Null und Eins; geforderter Mindestwert: 0,4 (Bagozzi/Baumgartner 1994) 	$\geq 0,4$
t-Wert der Faktorladung	<ul style="list-style-type: none"> - Einseitiger t-Test zur Überprüfung der Signifikanz der Faktorladung eines Indikatoren - Widerlegung der Nullhypothese („Parameter hat in der Population den Wert Null“) auf 5% Signifikanzniveau, wenn t-Wert der Faktorladung mindestens 1,645 beträgt - Berechnung: unstandardisierte Faktorladung geteilt durch den Standardfehler der Schätzung 	$\geq 1,645$
Faktorreliabilität	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil, zu dem der Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird - Berechnung: quadrierte Summe der standardisierten Faktorladungen der k Indikatoren eines Faktors, dividiert durch denselben Term plus der Summe der Varianz der Messfehlervariablen der k Indikatoren (Hair et al. 1992, S. 460) - Wertebereich zwischen Null und Eins; geforderter Mindestwert: 0,6 (Bagozzi/Yi 1988; Bagozzi/Baumgartner 1994) 	$\geq 0,6$
Durchschnittlich erfasste Varianz	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der durchschnittlich erfassten Varianz eines Faktors - Berechnung: Summe der quadrierten standardisierten Faktorladungen der k Indikatoren eines Faktors, dividiert durch denselben Term plus der Summe der Varianz der Messfehlervariablen der k Indikatoren (Hair et al. 1992, S. 460) - Wertebereich zwischen Null und Eins; geforderter Mindestwert: 0,5 (Bagozzi/Yi 1988) 	$\geq 0,5$

Tabelle 6-3: Lokale Kriterien der zweiten Generation zur Beurteilung der Messmodelle

Zur Überprüfung der globalen Anpassungsgüte eines Modells sind eine Vielfalt von Gütekriterien entwickelt worden. Wir greifen für unsere Untersuchung in Anlehnung an Homburg/Baumgartner (1995) und Backhaus et al. (2003) auf eine Auswahl an Maßen zurück, die in der empirischen Forschung häufig angewendet werden und die die verschiedenen Kategorien globaler Gütekriterien abdecken:

- das relative Chi-Quadrat (χ^2/df),
- der Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA),
- der Goodness-of-Fit-Index (GFI),
- der Normed Fit Index (NFI) und
- der Comparative Fit Index (CFI).

RMSEA, GFI und relatives Chi-Quadrat gehören zur Gruppe der Stand-Alone Anpassungsmaße, wobei ersteres ein inferenzstatistisches Maß ist und die anderen beiden deskriptive Maße darstellen (Homburg/Baumgartner 1995, S. 165). Der NFI und der CFI sind inkrementelle Anpassungsmaße. Im Unterschied zu den Stand-Alone Anpassungsmaßen beurteilen sie die Güte eines relevanten Modells in Relation zu einem Basismodell. In Tabelle 6-4 werden die Gütekriterien sowie die zugehörigen erforderlichen Anspruchsniveaus erläutert.

Globale Kriterien der zweiten Generation		
Maß	Beschreibung	Anspruchsniveau
Relatives Chi-Quadrat	<ul style="list-style-type: none"> - Überprüft in Abhängigkeit der Freiheitsgrade, wie gut die empirische Kovarianzmatrix und die vom Modell reproduzierte Kovarianzmatrix übereinstimmen - Berechnung χ^2: Stichprobenumfang abzüglich Eins multipliziert mit der Diskrepanz der beiden Kovarianzmatrizen - Berechnung Freiheitsgrade (df): 0,5 mal den k Indikatoren des Modells mal den k-1 Indikatoren minus der Anzahl der zu schätzenden Parameter - Als ausreichende Modellanpassung wird ein Wert für χ^2/df von kleiner als 5 angesehen (Balderjahn 1986; Fritz 1995). 	≤ 5
RMSEA	<ul style="list-style-type: none"> - Ist ein Maß zur Anpassungsgüte des Modells an die erhobenen Daten, dass sich auf die Fehlervarianzen bezieht, die in einem Modell nicht erklärt werden können - geforderter Höchstwert: 0,08 (Browne/Cudeck 1993) 	$\leq 0,08$

Fortsetzung der Tabelle siehe nächste Seite

GFI	- Misst die Diskrepanz zwischen der empirischen und der vom Modell reproduzierten Kovarianzmatrix und Kovarianz; entspricht dem Bestimmtheitsmaß im Rahmen der Regressionsanalyse - Wertebereich zwischen Null und Eins; geforderter Mindestwert: 0,9 (Homburg/Baumgartner 1995)	≥ 0,90
NFI	- Misst die Verbesserung der Anpassungsgüte beim Übergang von einem Basismodell zum relevanten Modell - Wertebereich zwischen Null und Eins; geforderter Mindestwert: 0,9 (Bentler/Bonett 1980)	≥ 0,90
CFI	- Stellt in Abhängigkeit der Freiheitsgrade einen vergleichenden Index zwischen dem relevanten Modell und dem Basismodell dar - Wertebereich zwischen Null und Eins; geforderter Mindestwert: 0,5 (Bagozzi/Yi 1988)	≥ 0,90

Tabelle 6-4: Globale Kriterien der zweiten Generation zur Beurteilung der Messmodelle

Die bisher dargestellten Gütekriterien der zweiten Generation beurteilen vor allem die Konvergenzvalidität und die Interne-Konsistenz-Reliabilität. Für die Prüfung dieser Maße im Rahmen der Konstruktmessung führen wir einfaktorielle konfirmatorische Faktorenanalysen für jedes Konstrukt durch. Der Nachweis der Diskriminanzvalidität kann ebenfalls durch konfirmatorische Faktorenanalysen erfolgen. Zu diesem Zweck werden mehrere Konstrukte gemeinsam mit Hilfe einer mehrfaktoriellen konfirmatorischen Faktorenanalyse gemessen. Als Gütekriterium zur Überprüfung der Existenz von Diskriminanzvalidität bietet sich das so genannte Fornell-Larcker-Kriterium an (Fornell/Larcker 1981). Es ist erfüllt, wenn die quadrierte Korrelation zwischen zwei Faktoren nicht größer ist als die durchschnittlich erfasste Varianz jedes der beiden Faktoren (Fornell/Larcker 1981, S. 46). Dies bedeutet, dass ein Faktor bezüglich seiner Indikatoren einen größeren Varianzanteil erklären muss als bezüglich anderer Faktoren.

Grundsätzlich sollten die globalen und lokalen Gütekriterien komplementär zueinander eingesetzt werden, da eine fundierte Beurteilung der Anpassungsgüte eines Modells nur möglich ist, wenn beide Typen von Kriterien einbezogen werden (Homburg 1992, S. 505). In der Literatur wird jedoch nicht die gleichzeitige Erfüllung aller Anpassungsmaße gefordert. Geringfügige Verletzungen einzelner Kriterien sind akzeptabel, solange das Gesamtbild für eine hohe Qualität der Messung spricht (Homburg 1992; McQuitty 1999).

Zudem ist es bei der Konstruktbeurteilung unter bestimmten Bedingungen nicht sinnvoll, die globalen Gütekriterien zu ermitteln: Sind die theoretischen Konstrukte mit drei Indikatorvariablen operationalisiert, so führt dies bei der Berechnung der konfirmatorischen Faktorenanalyse zu Null Freiheitsgraden, was einer perfekten Modellanpassung ($\chi^2 = 0$) entspricht (Jensen 2001, S. 120). Die Berechnung von globalen Anpassungsmaßen ist für diesen Fall nicht zweckmäßig. Bei der Bewertung derjenigen Konstrukte, die in unserer Untersuchung über drei Indikatoren gemessen werden, greifen wir daher auf die Gütekriterien der ersten Generation und die lokalen Gütekriterien der zweiten Generation zurück. Für die Beurteilung der Gesamtmodelle in Abschnitten 6.3.3.1 und 6.3.3.2 kommen jedoch alle beschriebenen Gütekriterien zur Anwendung; hier liegt eine positive Anzahl von Freiheitsgraden vor⁴⁵.

6.2.2.2 Analyse Gesamtmodell

Das Gesamtmodell der Kausalanalyse setzt sich aus drei Teilmodellen zusammen: zwei Messmodellen und einem Strukturmodell (Backhaus et al. 2003, S. 337f.; vgl. Abbildung 6-3).

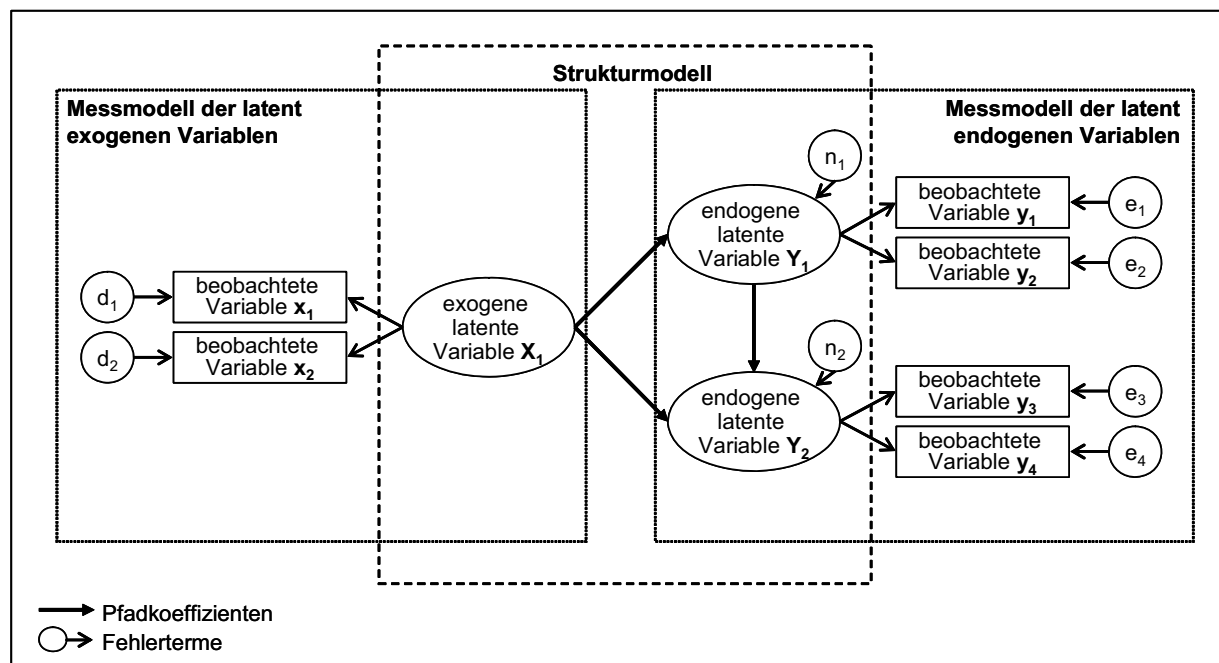


Abbildung 6-3: Vollständiges Strukturgleichungsmodell (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 350)

⁴⁵ Für eine Erläuterung der Beurteilungskriterien des Gesamtmodells siehe auch den nächsten Abschnitt.

Das Strukturmodell bildet die theoretisch vermuteten Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen ab. Anhand der Pfadkoeffizienten stellt es die Hypothesen über vermutete Wirkungsweisen dar, die ex ante aufgestellt wurden (vgl. Abschnitt 6.2.1). Die latenten Variablen können dabei unterteilt werden in endogen latente Variablen, die von anderen latenten Variablen im Modell beeinflusst werden, und exogen latente Variablen, die von keinen anderen Variablen beeinflusst werden. Die Messmodelle enthalten die Indikatoren, die zur Operationalisierung der theoretischen Konstrukte dienen; diese spiegeln die vermuteten Zusammenhänge zwischen den Indikatoren und den latenten Variablen wider. Für die exogen latenten und die endogen latenten Variablen existiert jeweils ein Messmodell.

In den beiden vorherigen Abschnitten wurden die Schätzung und Gütebeurteilung der Messmodelle ausführlich beschrieben und die konfirmatorische Faktorenanalyse als ein wichtiges Analyseverfahren vorgestellt. Dieses Verfahren kann als Spezialfall der Kausalanalyse betrachtet werden, da es zwar die einzelnen Konstrukte im Rahmen der Messmodelle analysiert, nicht jedoch das Strukturmodell (Diamantopoulos 1994, S. 105f.). Der Vorteil der Kausalanalyse ist, dass Messmodelle und Strukturmodell - unter Berücksichtigung von Messfehlern - simultan geschätzt werden können (Jöreskog 1982, S. 82; Homburg/Pflesser 2000, S. 636f.). Die Methode beruht dabei auf Betrachtungen der Kovarianzen und Varianzen der Indikatoren - auf ihrer Basis werden Rückschlüsse auf die Abhängigkeiten zwischen den latenten Variablen ermöglicht.

Ausgangspunkt für die Durchführung der Kausalanalyse bildet die aus dem empirischen Datensatz errechnete Kovarianzmatrix⁴⁶ (Backhaus et al. 2003, S. 337). Darauf aufbauend erfolgt die Ermittlung der Modellparameter. Ziel der Kausalanalyse ist es, die unbekanntenen Modellparameter so zu schätzen, dass die vom Modell generierte Kovarianzmatrix Σ die empirische Kovarianzmatrix S möglichst genau reproduziert (Homburg/Giering 1996, S. 9). Wir verwenden zur Schätzung der Parameter die Maximum-Likelihood-Methode. Dieses Schätzverfahren gehört zu den exaktesten und am häufigsten angewandten Verfahren im Zusammenhang mit Kovarianzstrukturanalysen (Anderson/Gerbing 1988; Homburg/Baumgartner 1995). Es geht von einer

⁴⁶ Diese wird bei der Prüfung von Theorien als Ausgangspunkt empfohlen; grundsätzlich ist auch die Korrelationsmatrix wählbar (Hair et al. 1992, S. 442).

Normalverteilung der empirischen Daten aus und maximiert die Wahrscheinlichkeit, dass die modelltheoretische Kovarianzmatrix Σ die betreffende empirische Kovarianzmatrix S erzeugt hat⁴⁷.

Von besonderer Wichtigkeit bei der Parameterschätzung ist die Identifikation des Modells. Diese ist dann gegeben, wenn die in der empirischen Kovarianzmatrix enthaltenen Daten für eine eindeutige Bestimmung der zu schätzenden Modellparameter ausreichen. Existiert eine weitere, von der empirischen Kovarianzmatrix verschiedene Kovarianzmatrix, die zur gleichen Parameterschätzung führt, so ist ein Modell nicht identifiziert (Bagozzi/Baumgartner 1994, S. 390). Als notwendige Bedingung für eine Modellidentifikation gilt, dass die Zahl der zu schätzenden Parameter höchstens so groß sein darf, wie die Anzahl der empirischen Varianzen und Kovarianzen für die vorhandenen Indikatoren. Die Differenz dieser beiden Werte wird auch als Freiheitsgrad bezeichnet⁴⁸. Hinreichende Bedingungen für die Modellidentifikation sind soweit nicht bekannt; als Anhaltspunkte für nicht identifizierte Modelle gelten jedoch entartete Schätzer wie negative Varianzen, Korrelationen mit Werten größer Eins oder unverhältnismäßig große Standardfehler (Bollen 1989, S. 282; Hildebrandt 1983, S. 76ff.).

Zur Beurteilung der Güte des Gesamtmodells werden wir die gleichen Gütekriterien heranziehen, die wir auch im Rahmen der Konstruktmessung verwenden (vgl. Abschnitt 6.2.2.1.3). Darüber hinaus werden in Anlehnung an Homburg (1992, S. 505) zwei weitere Gütemaße zur Anwendung kommen, die sich insbesondere auf das Strukturmodell beziehen:

- Mit der *quadrierten multiplen Korrelation* wird ermittelt, inwieweit eine latente endogene Variable durch die übrigen latenten Variablen, die auf sie wirken, erklärt werden kann. Die quadrierte multiple Korrelation kann dabei Werte zwischen Null

⁴⁷ Für alternative Schätzverfahren und deren Vor- und Nachteile vgl. Backhaus et al. 2003, S. 326f. bzw. <http://bama.ua.edu/archives/semnet.html> für diverse Beiträge der „Structural Equation Modeling Discussion Group“.

⁴⁸ vgl. die Ausführungen in Abschnitt 6.2.2.1.3 zur Berechnung des Freiheitsgrades und dem Sonderfall von Null Freiheitsgraden.

und Eins annehmen. Kleine Werte lassen vermuten, dass andere, nicht im Modell berücksichtigte Größen die latente endogene Variable wesentlich beeinflussen.

- Um zu prüfen, ob die ex ante unterstellten Wirkungszusammenhänge auch signifikant sind, werden die *standardisierten Effekte* und deren zugehörigen *t-Werte* analysiert. Der standardisierte Effekt ermöglicht dabei Aussagen über Stärke und Richtung des Effekts einer latenten Variable auf eine andere latente Variable; mit dem zugehörigen t-Wert kann ermittelt werden, ob und auf welchem Niveau der Effekt signifikant ist. Er dient damit der Ablehnung oder Annahme einer unterstellten Hypothese.

Zur Beantwortung des dritten und vierten Untersuchungsziels werden wir über die „normale“ Kausalanalyse hinaus so genannte Mehrgruppenkausalanalysen durchführen. Diese ermöglichen die Untersuchung von moderierenden Effekten auf Basis von Kovarianzen (Jaccard/Wan 1996; Yang-Wallentin/Schmidt/Bamberg 2001). In unserer Untersuchung ist die moderierende Größe die Zugehörigkeit bzw. Nicht-Zugehörigkeit zu der Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen. Die Mehrgruppenkausalanalyse soll in diesem Kontext beantworten, inwiefern sich die Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Unternehmensreputation bei den beiden Gruppen unterscheiden.

Zur Analyse des moderierenden Effektes wird die Gesamtstichprobe zunächst gemäß der Ausprägung der Moderatorvariablen in zwei Gruppen unterteilt; in unserem Fall also in einen ersten Datensatz mit den ehemals staatlichen Unternehmen und in einen zweiten Datensatz mit den restlichen Unternehmen. Die Parameter der beiden Datensätze werden dann simultan in einem Kausalmodell geschätzt. In einem weiteren Schritt werden Modellvarianten gerechnet, in denen jeweils ein ausgewählter Modellparameter in beiden Datensätzen auf einen gleichen Wert fixiert wird. Führt die Fixierung des Parameters in beiden Datensätzen zu einer signifikanten Veränderung der Modellgüte, deutet dies auf einen Unterschied zwischen den beiden Gruppen hin (Mullen 1995; Baumgartner/Steenkamp 1998). Zur Überprüfung eines möglichen Unterschieds kann der χ^2 -Differenz-Test herangezogen werden. Dieser Test gibt an, ob sich die χ^2 -Werte der verglichenen Kausalmodelle signifikant voneinander unterscheiden. Auf dem 5% Signifikanzniveau muss die Differenz hierzu einen Betrag von mindestens 3,84 betragen (Byrne 2001).

6.3 Untersuchungsmodell zu Einflussfaktoren der Reputation

Nachdem in den vorherigen Abschnitten das Befragungsdesign vorgestellt, die Stichprobe beschrieben und die für die Auswertungen zum Einsatz kommende Methode der Kausalanalyse erläutert wurde, wenden wir uns nun der Konzeption und den Ergebnissen des Untersuchungsmodells zu. In Abschnitt 6.3.1 wird zunächst auf die Entwicklung des Modellrahmens der Untersuchung eingegangen. In den folgenden Abschnitten 6.3.2.1 bis 6.3.2.4 wird dann der Einfluss ausgewählter Faktoren aus den einzelnen Merkmalsbereichen diskutiert. Dabei werden Hypothesen zur Wirkung der Faktoren auf die Unternehmensreputation im Allgemeinen und bei ehemaligen Staatsunternehmen formuliert. Ebenso werden die für das Untersuchungsmodell relevanten Konstrukte operationalisiert. Abschnitt 6.3.3 präsentiert im Anschluss die Ergebnisse der Hypothesenprüfung.

6.3.1 Modellrahmen

Der Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung stützt sich auf Hinweise aus relevanter Literatur, theoretische Bezugspunkte und Ergebnisse der qualitativen Untersuchung. In Anlehnung an die dort identifizierten potenziellen Einflussfaktoren der Reputation und deren Zuordnung zu bestimmten Bereichen werden Determinanten nach *Unternehmens-*, *Stakeholder-* und *Marktbezug* unterschieden. Bezugnehmend auf die bisherigen Forschungsdefizite hinsichtlich vergleichender Studien (vgl. Abschnitt 3.3) wird untersucht, ob Wirkungszusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und der Unternehmensreputation bei ehemaligen Staatsunternehmen anders ausfallen als bei vergleichbaren privaten Unternehmen. Zu diesem Zweck unterscheiden wir ein *Hauptmodell* und ein *erweitertes Modell*. Das Hauptmodell ist als Vergleich konzipiert und berücksichtigt die Zugehörigkeit zur Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen bzw. privaten Unternehmen als moderierenden Faktor. Das erweiterte Modell bezieht sich lediglich auf die Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen und untersucht einen weiteren spezifischen Einflussfaktor. Die folgenden Abschnitte erläutern die Modellrahmen.

6.3.1.1 Hauptmodell

Neben der Unterscheidung von Wirkungsweisen bei ehemaligen Staatsunternehmen und Kontrollunternehmen (*moderierender Faktor*) ist die Berücksichtigung von Einflussfaktoren der Reputation aus *unterschiedlichen Bereichen* ein wesentlicher Bestandteil des Vergleichsmodells. Damit soll der Kritik an auf wenige Faktoren fokussierten Studien begegnet (vgl. Abschnitt 1.1) und ein möglich breites Spektrum an Einflussfaktoren abgedeckt werden. In Anlehnung an die in der Literaturbestandsaufnahme diskutierte Zuordnung fließen Einflussfaktoren aus *sieben Bereichen* in die Untersuchung ein. Fünf Merkmalsbereiche beschäftigen sich dabei mit unternehmensspezifischen Faktoren (vgl. Abbildung 6-4). Neben der direkten Wirkung auf die Unternehmensreputation, die bei allen Einflussfaktoren überprüft wird, werden für den Bereich Kommunikation aufgrund seiner Bedeutung für die Reputation auch indirekte Wirkungseffekte getestet (vgl. Abschnitte 3.2.2 und 6.3.2.1.4).

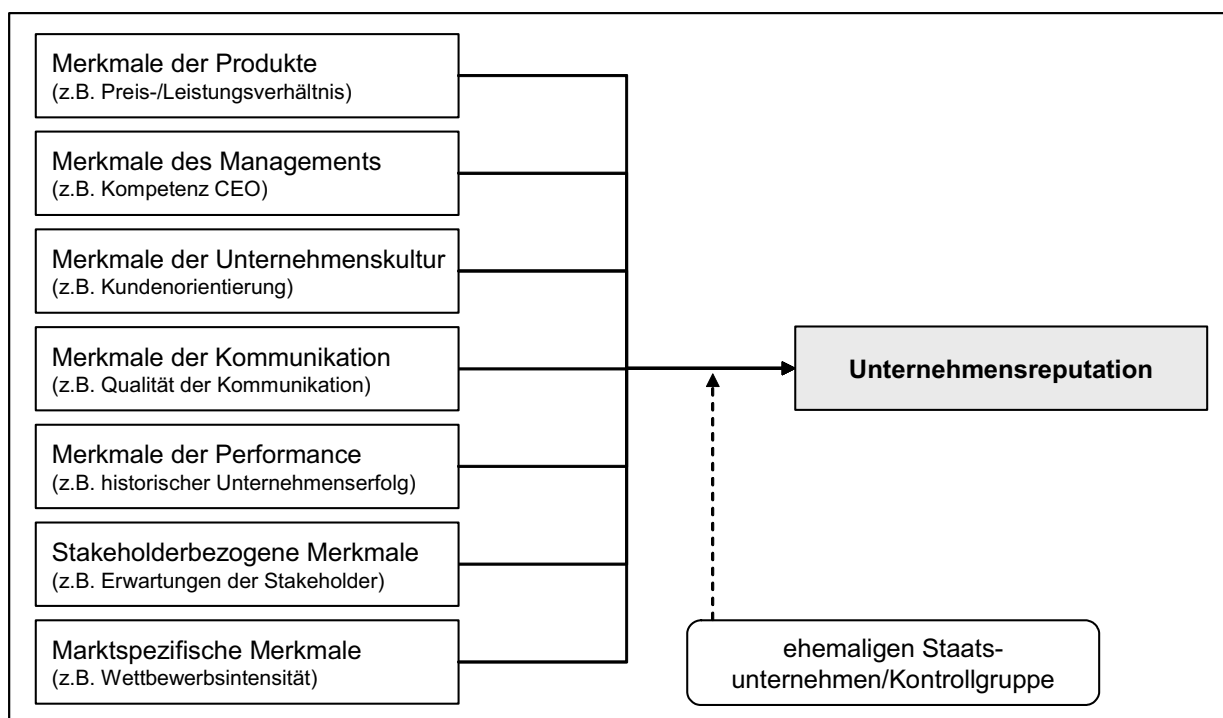


Abbildung 6-4: Modellrahmen für eine vergleichende Untersuchung von Wirkungszusammenhängen

Die Merkmale der *Produkte* beschreiben im Zusammenhang mit der Unternehmensreputation Aspekte wie die Qualität oder das Preis-/Leistungsverhältnis von Produkten. Zu den Merkmalen des *Managements* zählen Auftreten, Kompetenz und Verhalten von Führungskräften des Unternehmens. Die Merkmale der *Unternehmenskultur*

enthalten Aspekte, die das Unternehmen und seine Werte charakterisieren (z.B. Kundenorientierung, soziales Verantwortungsbewusstsein). Zu den Merkmalen der *Kommunikation* gehören Faktoren, die zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens und seiner Reputation beitragen, wie z.B. qualitativ hochwertige Kommunikation mit aufrichtigen, transparenten Informationen. Die Merkmale der *Performance* beschreiben den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Die *stakeholderbezogenen* Merkmale umfassen Aspekte, die die Beziehung des Unternehmens zu seinen Stakeholdern betreffen (z.B. Vertrauen, Erwartungen der Stakeholder). Die Merkmale des *Marktes* behandeln schließlich relevante Kontextfaktoren, die sich auf die Reputation eines Unternehmens auswirken können (z.B. die Wettbewerbsintensität).

Grundsätzlich lassen sich eine Vielzahl potenzieller Einflussfaktoren den sieben Bereichen zuordnen. Da in einer empirischen Untersuchung jedoch nur eine beschränkte Anzahl von Faktoren untersucht werden kann, muss eine *Selektion der Faktoren* vorgenommen werden. Die Auswahl der Faktoren für den jeweiligen Bereich soll auf Basis der Erkenntnisse aus der bisherigen Literatur, den theoretischen Erklärungsbeiträgen, Hinweisen aus der Expertenbefragung sowie eigenen Plausibilitätsüberlegungen erfolgen. Der Erklärungsbeitrag der berücksichtigten Einflussfaktoren und der jeweilige Wirkungszusammenhang mit der Unternehmensreputation wird entlang dieser Quellen in Abschnitt 6.3.2 erläutert.

6.3.1.2 Erweitertes Modell

Die Erkenntnisse aus den Expertengesprächen ergaben, dass Unterschiede in der Reputationsgestaltung zwischen ehemaligen Staats- und anderen Unternehmen wahrscheinlich weniger in der Existenz zusätzlicher Einflussfaktoren als in einer unterschiedlichen Wirkungsstärke der Zusammenhänge vermutet werden (vgl. Abschnitt 4.3). Diese Art der Unterscheidung wird mit dem oben skizzierten Vergleichsmodell adressiert. Die Analyse der Reputationssituation ehemaliger Staatsunternehmen aus Abschnitt 2.3.2 gibt jedoch einen Hinweis auf einen spezifischen Einflussfaktor. Die Auswertungen zeigen, dass die wettbewerbsintensiven Unternehmensbereiche der privatisierten Unternehmen teilweise bessere Reputationswerte erlangen als die ehemaligen Monopolbereiche und das gesamte Unternehmen. Um diesen Effekt zu überprüfen, soll in einem erweiterten Modell der Einfluss der Bereichsreputationen auf die Unternehmensreputation untersucht werden. Da bei jeder privaten

Unternehmen eine Unterteilung nach wettbewerbsintensivem und ehemaligem Monopolbereich nicht möglich und zielführend ist, wird dieses Modell nur für die Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen analysiert. Abbildung 6-5 stellt den erweiterten Bezugsrahmen dar.

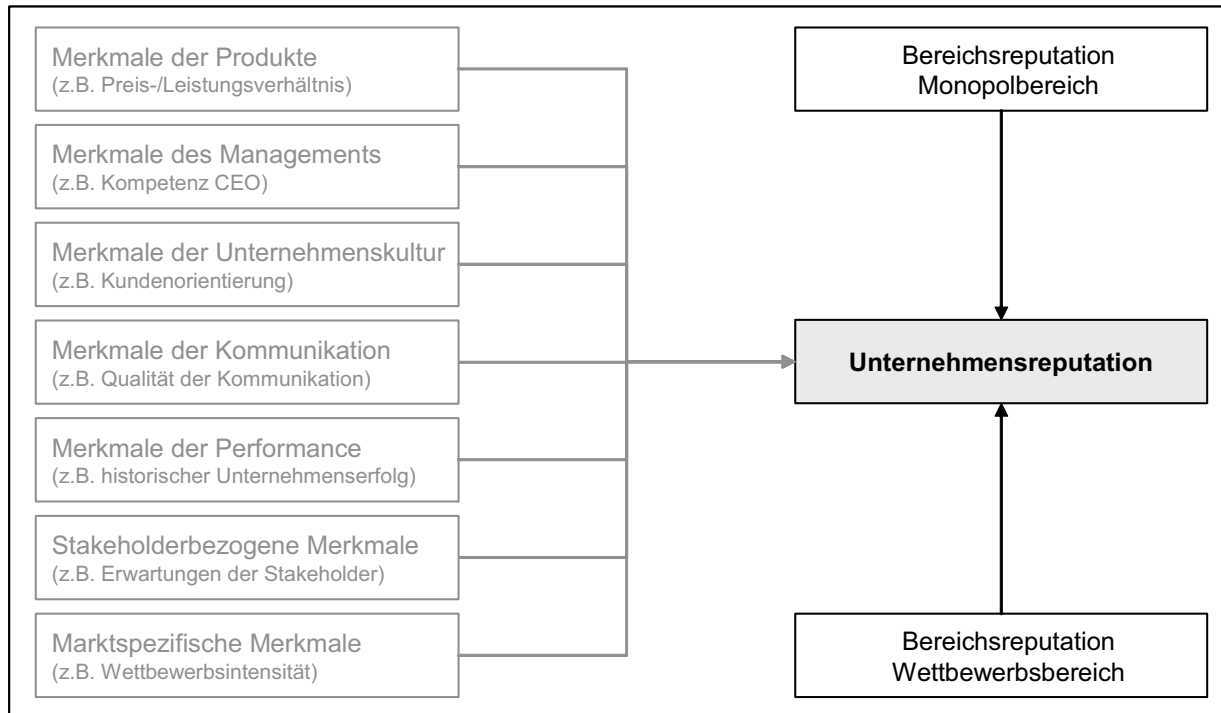


Abbildung 6-5: Erweiterter Modellrahmen zur Untersuchung von spezifischen Einflussfaktoren

6.3.2 Hypothesenbildung und Konstruktmessung

Entlang der einzelnen Bereiche werden im Folgenden die in der empirischen Untersuchung berücksichtigten Einflussfaktoren diskutiert. Jeder Abschnitt trifft dabei zunächst Annahmen zum Wirkungszusammenhang des jeweiligen Faktors und der Reputation und nimmt eine Operationalisierung des Faktors vor. Mit Hilfe der Faktoren- und Kausalanalyse wird dann die Konstruktmessung auf ihre Güte hin beurteilt (vgl. Abschnitt 6.2.2.1).

6.3.2.1 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

6.3.2.1.1 Bereich der Produkte

Die Bedeutung produktbezogener Aspekte für die Reputationsgestaltung wurde in verschiedenen Studien hervorgehoben. Neben der Gewährung von Produktgarantien

werden vor allem die *Qualität von Produkten und Services* und die *Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis* als Faktoren mit positivem Einfluss auf die Unternehmensreputation genannt (Wang/Lo/Hui 2003; Schwaiger/Eberl 2004; Wiedmann/Buxel 2004b; Helm 2005). Unternehmen mit hoher Reputation werden mit attraktiven Produkten und Services verbunden und als Preis- oder Qualitätsführer ihrer Branche wahrgenommen (vgl. Abschnitt 4.1.1). Die Produktqualität und das Preis-/Leistungsverhältnis können zudem als zentrale Anhaltspunkte für die Beurteilung eines Unternehmens dienen (Groenland 2002). Dies lässt sich auch aus der Informationsökonomie ableiten. Die Qualität und das Preis-/Leistungsverhältnis von Produkten können für Stakeholder im Rahmen ihrer „Screeningaktivitäten“ wichtige Schlüsselinformationen darstellen, indem sie als Surrogate von Informationen fungieren, die zum Zeitpunkt der Bewertung nicht verfügbar sind. Eine positive Beurteilung dieser „information chunks“ kann zu positiven Imagebildern und damit verbunden zu einem Aufbau von Reputation führen (vgl. Abschnitt 5.1).

In unserem Modell wollen wir uns auf die Untersuchung des Einflusses des Preis-/Leistungsverhältnis auf die Unternehmensreputation konzentrieren. Zum einen wurde dieser Faktor bisher vergleichsweise selten untersucht (Schwaiger/Eberl 2004). Zum anderen erlaubt er im Rahmen unseres Untersuchungsdesigns eine verlässlichere Beurteilung als die Produkt- und Servicequalität. Deren Beurteilung gilt bei Dienstleistungsunternehmen aufgrund der Intangibilität der Leistungen als vergleichsweise schwierig; der Preis als Qualitätsindikator wird hingegen relativ häufig herangezogen (Zeithaml 1988; Woratschek 1998). Ausschlaggebend für die Bewertung durch den Stakeholder ist dabei das vom ihm subjektiv wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis.

Im Zusammenhang mit ehemaligen Staatsunternehmen wurden in den Expertengesprächen im Hinblick auf das Preis-/Leistungsverhältnis relativ hohe Preise bei vergleichsweise geringer Leistung erwähnt, was auf die Wahrnehmung eines niedrigen Preis-/Leistungsverhältnis der Unternehmen schließen lässt. Allerdings finden sich keine Hinweise dafür, dass der Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis prinzipiell eine größere Bedeutung für die Reputationsgestaltung zukommt als bei anderen Dienstleistungsunternehmen. Entlang der obigen Ausführungen zum Wirkungszu-

sammenhang zwischen Preis-/Leistungsverhältnis und Unternehmensreputation folgern wir daher:

- H_{1a} : Die Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.
- H_{1b} : Die Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis hat bei ehemaligen Staatsunternehmen und bei Unternehmen der Kontrollgruppe einen gleich starken Einfluss auf die Unternehmensreputation.

Die Operationalisierung des Preis-/Leistungsverhältnis erfolgte in Anlehnung Schwaiger (2004) und eigenen Überlegungen über drei Items. Für die Messung der Indikatoren wurde eine siebenstufige Likert-Skala mit den Ankerpunkten „stimme voll zu“ und „stimme gar nicht zu“ verwendet. Diese Messskala kam auch bei der Messung aller anderen Konstrukte zum Einsatz. Wie Tabelle 6-5 verdeutlicht, kann die Messung des Konstruktes als zufrieden stellend bezeichnet werden. Mit Ausnahme der Indikatorreliabilität des zweiten Indikators werden die Anspruchsniveaus der relevanten Gütekriterien erfüllt (vgl. Abschnitt 6.2.2.1.3).

Faktor "Preis-Leistungs-Verhältnis des Unternehmens"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Das Preis-/Leistungsverhältnis der Produkte von X halte ich für angemessen.		0,68	0,68	21,36
Die Produkte von X sind nicht gerade günstig, aber die Qualität stimmt.		0,41	0,19	11,82
Die Produkte von X sind, gemessen an ihrer Qualität, nicht zu teuer.		0,72	0,87	23,76
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,76	Faktorreliabilität:	0,79	
Erklärte Varianz:	0,68	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,58	

Tabelle 6-5: Messung des Konstrukts „Preis-Leistungsverhältnis“

Die Operationalisierung der Unternehmensreputation als sieben-Item-Skala basiert auf Arbeiten von Ganesan (1994), Ngyen/LeBlanc (2001) und Einwiller (2003). Ebenso wie die anderen Konstrukte der Untersuchung wird die Unternehmensreputation reflektiv gemessen (vgl. Abschnitte 3.1.3 und 6.2.2.1.1.); was seinen Charakter

als Einstellungskonstrukt widerspiegelt (MacKenzie/Lutz/Belch 1986; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2001 sowie Abschnitt 3.1.3).

Faktor "Unternehmensreputation"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
X ist ein Unternehmen, das viel positive Resonanz erfährt.		0,50	0,29	14,84
X hat in der Öffentlichkeit einen guten Ruf.		eliminiert		
X ist ein Unternehmen, das ich bewundere und respektiere.		0,71	0,65	25,14
X ist ein Unternehmen, dem ich in der Zukunft viel vertraue.		0,74	0,74	27,28
X ist ein Unternehmen, mit dem ich mich stärker identifizieren kann als mit anderen Unternehmen.		eliminiert		
X ist ein Unternehmen, bei dem es verständlich ist, wenn mal nicht alles rund läuft.		eliminiert		
X ist ein Unternehmen, das insgesamt einen guten Job macht.		0,70	0,61	23,90
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Globale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,83	χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	7,67 (2)	
Erklärte Varianz:	0,67	RMSEA:	0,062	
<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		GFI:	1,00	
Faktorreliabilität:	0,84	NFI:	0,99	
Durchschnittlich erfasst Varianz:	0,57	CFI:	1,00	

Tabelle 6-6: Messung des Konstrukts „Unternehmensreputation“.

Bei der Messung des Konstruktes mussten drei der sieben Indikatoren aufgrund zu geringer Reliabilitäten eliminiert werden. Abgesehen von der Indikatorreliabilität des ersten Items, welches leicht unter dem erforderlichen Anspruchsniveau von 0,4 liegt, zeigt sich für die verbleibenden Items auf Indikatorebene eine akzeptable Messgüte. Auch die Werte auf Faktorebene weisen auf eine gute Modellanpassung hin. Tabelle 6-6 fasst die Informationen zum Konstrukt zusammen.

6.3.2.1.2 Bereich des Managements

Im Rahmen der Untersuchung von Determinanten des Unternehmenserfolgs wurde die Bedeutung von *Managementfähigkeiten* verschiedentlich hervorgehoben (z.B. Warner/Watts/Wruck 1988; Lambert/Larcker 1988; Francis et al. 2003). Johnson/Young/Welker (1993, S. 306) betonen: „The entrepreneurial skills and manage-

rial talents of senior-level corporate executives are widely regarded as important determinants of firm value". Neben der tatsächlichen Qualifikation des Führungsteams ist vor allem die Vermittlung von Führungseigenschaften nach außen von Belang. Vergleichbar mit Kommunikationsmaßnahmen werden durch das Auftreten der Führungsriege Signale gesendet, anhand derer die Entwicklung und der Erfolg des Unternehmens bewertet werden (Gaines/Ross 2000, S. 5).

Im Reputationskontext stehen neben der Untersuchung von Merkmalen des Managementteams (Kitchen/Laurence 2003; Schwaiger/Eberl 2004) das Auftreten und die Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden im Vordergrund (Gaines/Ross 2003; Casanova 2004; Machatschke 2004). Diverse Studien vergleichen die Reputationen von Chief Executive Officers (CEOs) großer Unternehmen und sehen eine gute CEO-Reputation als wesentlichen Einflussfaktor der Unternehmensreputation (Gaines/Ross 2000; Burson-Marsteller 2001; Hill/Knowlton 2002, 2004). Eine solche positive Wirkung lässt sich auch aus theoretischer Perspektive nachvollziehen. Zunehmend globalisierte Unternehmen verursachen Unsicherheit im Markt, da ihre Aktivitäten in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Ländern nur noch schwer zu durchdringen sind. Unter solchen Konstellationen vertrauen Stakeholder eher Vorstandsvorsitzenden, von denen sie annehmen, dass diese die Fähigkeiten besitzen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und das Unternehmen professionell und kompetent zu führen (Gaines/Ross 2000, S. 5). Mit der Darstellung von Kompetenz signalisiert der CEO dem Markt Sicherheit und Erfahrung, was zur Reduktion der Unsicherheit führen kann. Eine positive Bewertung der Fähigkeiten des Vorstandsvorsitzenden kann bewirken, dass auch das Unternehmen positiv wahrgenommen wird und Stakeholder die Stärken des Unternehmensrepräsentanten auf das Unternehmen transferieren (Kaas 1995; Büschken 1999).

Hinsichtlich ehemaliger Staatsunternehmen sind aus bisheriger Forschung und Experteninterviews keine Aussagen zur Bedeutung der CEO-Kompetenz für die Unternehmensreputation zu entnehmen. Allerdings besteht aufgrund der Überwachung eines Großteils der ehemaligen Staatsmärkte durch Institutionen wie Bundesnetzagentur oder Monopolkommission und damit verbundene Unternehmenspetitionen und Regulierungsentscheidungen eine kontinuierliche öffentliche Diskussion über die Entwicklung der Unternehmen in diesen Märkten. Da die ehemaligen Staatsunter-

nehmen in der Regel die größten Unternehmen in diesen Märkten darstellen und mit ihrer Unternehmensstrategie eine aktive Rolle in den jeweiligen Märkten spielen, werden ihre Aktivitäten mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgt. Auch die Handlungen und Aussagen des Vorstandsvorsitzenden werden zeitnah und breit öffentlichkeitswirksam kommentiert und können eine sofortige Wahrnehmungswirkung in der Öffentlichkeit hinterlassen. Für unser Modell nehmen wir daher an, dass die Kompetenz der Vorstandsvorsitzenden eine besondere Bedeutung für die Reputation ehemaliger Staatsunternehmen besitzt. Entsprechend formulieren wir folgende Hypothesen:

H_{2a}: Die Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{2b}: Die Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden hat bei ehemaligen Staatsunternehmen einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensreputation als bei Unternehmen der Kontrollgruppe.

Zur Operationalisierung der Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden wird in Ermangelung einer bestehenden Skala ein eigenes Messinstrument entwickelt mit drei Items, das primär auf die Wahrnehmung des CEO in der Öffentlichkeit abzielt. Wie Tabelle 6-7 verdeutlicht, werden die Anspruchsniveaus für alle zugrunde gelegten Gütemaße erfüllt.

Faktor "Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Der Vorstandsvorsitzende von X führt das Unternehmen kompetent.		0,82	0,85	30,65
In der Öffentlichkeit macht der Vorstandsvorsitzende von X einen professionellen Eindruck.		0,74	0,64	25,00
Der Vorstandsvorsitzende von X hat sein Unternehmen im Griff.		0,75	0,66	25,60
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,88	Faktorreliabilität:	0,88	
Erklärte Varianz:	0,81	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,72	

Tabelle 6-7: Messung des Konstrukts „Kompetenz Vorstandsvorsitzender“

6.3.2.1.3 Bereich der Unternehmenskultur

Die Bedeutung der Unternehmenskultur als strategischer Erfolgsfaktor wurde in der bisherigen Literatur umfassend diskutiert (Krohmer 1999; Sackmann 2000; Steinle 2005, S. 98f.) und anhand unterschiedlicher Merkmale analysiert (Schäfer 2002, S. 133). Zu den Dimensionen, die in jüngerer Zeit häufig untersucht wurden, gehören die Kundenorientierung (Noble/Sinha/Kumar 2002, S. 26f.) und das soziale Verantwortungsbewusstsein bzw. die Corporate Social Responsibility von Unternehmen (Lichtenstein/Drumwright/Braig 2004, S. 16; Becker-Olsen/Cudmore 2006, S. 46f.).

Für die *Kundenorientierung*, die seit Beginn der 90er Jahre verstärkt untersucht wird, konnten positive Effekte auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg und den Markterfolg nachgewiesen werden (u.a. Narver/Slater 1990; Jaworski/Kohli 1993; Kumar/Subramanian/Yauger 1998). Die Erfolgswirksamkeit wird darauf zurückgeführt, dass sich kundenorientierte Unternehmen aufgrund bestimmter Verhaltensweisen stärker an den Kundenbedürfnissen ausrichten (Slater/Narver 1996, S. 161). Durch kundenorientierte Entscheidungen im Hinblick auf Leistungsangebote, Organisationsgestaltung oder Informationssysteme wird demnach ein überlegener Kundennutzen geschaffen (Pelham/Wilson 1996, S. 29; Han/Kim/Srivastava 1998, S. 31).

Auch im Zusammenhang mit der Unternehmensreputation wird die Kundenorientierung als zentraler Einflussfaktor angeführt. So zeigt eine Querschnittsstudie, dass Kundenorientierung vor Produktqualität und Managementqualität über einen 16-jährigen Vergleichszeitraum als Determinante mit dem größten Einfluss auf die Reputation bewertet wird (Machatschke 2006, S. 2f.). Ergebnisse der qualitativen Befragung aus Abschnitt 4.1.2 unterstreichen diese Aussage. Inhaltlich lässt sich argumentieren, dass ein Unternehmen eher positiv beurteilt wird, wenn Entscheidungen weniger intern fokussiert sind und sich stärker an kundenrelevanten Aspekten ausrichten. Von einer kundenorientierten Unternehmenskultur geht eine Signalwirkung aus, die die Wahrnehmungen der Stakeholder positiv beeinflussen kann. So kann nicht nur bei Kunden durch entsprechendes anbieterfreundliches Verhalten eine Unsicherheitsreduzierung bewirkt werden. Auch bei anderen Stakeholdern wie Investoren, Zulieferern, Mitarbeitern kann eine kunden- und marktorientierte Ausrichtung zu einer positiven Unternehmenswahrnehmung führen. Zum einen ist es ein Indikator dafür, dass das Unternehmen seine Ressourcen auf Aktivitäten bündelt, die den er-

folgreichen Fortbestand des Unternehmens sicherstellen, was auch für andere Stakeholder von Vorteil sein kann. Zum anderen kann die Kundenorientierung für Stakeholder als Surrogatinformation gewertet werden (Kleinaltenkamp 1992, S. 819). Wenn ein Unternehmen eine kundenorientierte Unternehmenskultur besitzt, kann gefolgert werden, dass es auch professionell und zielgerichtet mit den Belangen anderer Stakeholdergruppen umgeht. Kundenorientierung als Bestandteil des Relationship Marketing umschließt demzufolge auch Stakeholderinteressen: „Relationship marketing is the building and nurturing of long term mutually beneficial exchange relationships that an organization has with its customers and other stakeholders“ (Murphy/Stevens/McLeod 1997, S. 44). Die aus hoher Kundenorientierung entstehenden guten Stakeholderbeziehungen wiederum tragen zu Unsicherheitsreduzierung und in der Folge zu positiven Unternehmensbewertungen bei.

Was die Stärke des Einflusses der Kundenorientierung auf die Unternehmensreputation bei ehemaligen Staatsunternehmen betrifft, gibt ein Blick auf die Merkmale staatlicher Unternehmen einen Hinweis (vgl. Abschnitt 2.2.1). Aufgrund der heterogenen Interessensziele des Staates, die neben Gewinnmaximierung auch beschäftigungspolitische Ziele und öffentliche Interessen adressieren (Shleifer/Vishny 2002; Albrecht 2005), waren nun privatisierte Unternehmen in ihrer staatlichen Vergangenheit tendenziell stärker nach innen fokussiert als andere Unternehmen (Martin/Parker 1997, S. 178). Von einer starken Kundenorientierung der Unternehmenskultur bei ehemaligen Staatsunternehmen kann demnach nur begrenzt ausgegangen werden; tendenziell sind markt- und kundenorientierte Werte- und Normensysteme in den ersten Jahren nach einer Privatisierung noch nicht völlig ausgestaltet. Trotzdem ist die Kundenorientierung einer der zentralen Aspekte, die man sich durch die Privatisierung von Unternehmen erwartet (Erdmeier 1998, S. 56f.). Privatisierte Unternehmen werden demnach verstärkt danach bewertet, wie anbieter- und marktorientiert ihre Aktivitäten und Prozesse ausgerichtet sind. Die Hervorhebung dieses Aspekts könnte dazu beitragen, dass auch die Unternehmensreputation verstärkt von der Wahrnehmung der Kundenorientierung beeinflusst wird. Eine gering empfundene Kundenorientierung würde demnach vergleichsweise stärker negativ auf die Reputation wirken; eine als hoch bewertete Kundenorientierung vergleichsweise stärker.

Aus den Ausführungen leiten wir folgende Hypothesen ab:

H_{3a}: Die Kundenorientierung hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{3b}: Die Kundenorientierung hat bei ehemaligen Staatsunternehmen einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensreputation als bei Unternehmen der Kontrollgruppe.

Die Operationalisierung der Kundenorientierung erfolgt in Anlehnung an Deshpande/Farley/Webster (1993) mit Hilfe von drei Indikatoren. Die Gütemaße, die für die resultierende Skala berechnet wurden, deuten auf eine hohe Reliabilität und Validität des Messinstrumentes hin. Wie aus Tabelle 6-8 ersichtlich ist, werden alle geforderten Anspruchsniveaus erreicht.

Faktor "Kundenorientierung"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
X ist kundenorientierter als vergleichbare Wettbewerber.		0,72	0,62	23,97
Man merkt, dass bei X der Kunde im Mittelpunkt steht.		0,82	0,93	31,48
Die Mitarbeiter von X sind stets freundlich und hilfsbereit.		0,67	0,52	21,50
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,86	Faktorreliabilität:	0,87	
Erklärte Varianz:	0,78	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,69	

Tabelle 6-8: Messung des Konstrukts „Kundenorientierung“

Soziales Verantwortungsbewusstsein oder Corporate Social Responsibility (CSR), breit definiert als „the organization’s status and activities with respect to its perceived societal or, at least, stakeholder obligations“ (Brown/Dacin 1997, S. 68), wird als relativ neue Idee innerhalb der Managementliteratur diskutiert (Smith 2003, S. 52; Bhattacharya/Sen 2004, S. 9). Diverse Studien zeigen, dass Initiativen wie die Etablierung von Sozial- und Umweltstandards, die Zusammenarbeit mit Non-Profit Organisationen oder das Engagement für wohltätige Zwecke neben finanziellen Vorteilen für das Unternehmen (u.a. Waddock/Graves 1997; Dowell/Hart/Yeung 2000; Hillman/Keim 2001) auch einen positiven Wahrnehmungseffekt bei Stakeholdern mit sich bringen (Drumwright 1996; Brown/Dacin 1997; Sen/Bhattacharya 2001). „Research findings provide support for the benefits that CSR initiatives provide compa-

nies, particularly in terms of enhanced consumer perceptions of the company“ (Lichtenstein/Drumwright/Braig 2004, S. 17).

Auch im Reputationskontext wird auf die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hingewiesen. Stakeholder bewerten ein Unternehmen demnach auch danach, wie stark es nicht-ökonomische Themen aufgreift und auf Forderungen von wichtigen Stakeholdern eingeht. Aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitsperspektive argumentieren Pfeffer/Salancik (1978), dass „social and political involvement..may tie in directly to a firm’s continued ability to operate, or they may represent a means of thwarting environmental challenges from powerful stakeholders“ (Fombrun/Shanley 1990, S. 239; ähnlich Schnietz/Epstein 2005, S. 341f.). Auch informationsökonomisch ergeben sich Hinweise darauf, dass soziales Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen zu einer positiven Reputationswahrnehmung führen kann. Das Management signalisiert zum einen, dass sich das Unternehmen auch gegenüber der Gesellschaft und nicht nur ökonomischen Zielen verpflichtet fühlt. Zum anderen zeigt es, dass es mit potenziell machtvollen Stakeholdern bei wichtigen Themen kooperiert. Dieses Verhalten kann Wohlwollen bei Mitarbeitern, Konsumenten und anderen Stakeholdern gegenüber dem Unternehmen erzeugen, da es zum langfristigen Erfolg des Unternehmens und der Sicherung von Arbeitsplätzen beiträgt (Fombrun/Shanley 1990, S. 239).

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass soziales Verantwortungsbewusstsein im Zuge steigenden Wettbewerbs ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Unternehmen darstellt, insbesondere auch im Dienstleistungsbereich. Daher gehen wir davon aus, dass dieser Faktor für alle Unternehmen von ähnlich großer Bedeutung ist, zumal aus Literatur und Expertengesprächen in Bezug auf ehemalige Staatsunternehmen keine Indizien für eine besondere Wirkungsstärke der gesellschaftlichen Verantwortung auf die Unternehmensreputation hervorgehen.

H_{4a}: Das soziale Verantwortungsbewusstsein hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{4b}: Das soziale Verantwortungsbewusstsein hat bei ehemaligen Staatsunternehmen und Unternehmen der Kontrollgruppe einen gleich starken Einfluss auf die Unternehmensreputation.

Für die Operationalisierung des Konstrukts „soziales Verantwortungsbewusstsein“ wurden in leichter Abwandlung zwei Indikatoren aus der Messskala von Lichtenstein/Drumwright/Braig (2004) verwendet. Da bei dieser Anzahl an Indikatoren eine konfirmatorische Faktorenanalyse nicht möglich ist (vgl. Abschnitt 6.2.2.1.3), wurden nur die Gütekriterien der ersten Generation überprüft. Diese zeigen akzeptable Messergebnisse. Die Informationen zum Konstrukt sind in Tabelle 6-9 dargestellt.

Faktor "soziales Verantwortungsbewusstsein"			
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	t-Wert der Faktorladung
X verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst.		0,60	_*
X engagiert sich auch für nicht profitorientierte Ziele.		0,60	_*
Informationen zum Faktor			
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>	
Cronbachsches Alpha:	0,75	Faktorreliabilität:	_*
Erklärte Varianz:	0,80	Durchschnittlich erfasste Varianz:	_*
* Bei zwei Indikatoren hat ein konfirmatorisches Modell eine negative Zahl von Freiheitsgraden. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse ist daher nicht möglich.			

Tabelle 6-9: Messung des Konstrukts „soziales Verantwortungsbewusstsein“

6.3.2.1.4 Bereich der Kommunikation

Neben erfolgsbezogenen Größen gehören Merkmale der Kommunikation zu den am häufigsten untersuchten Einflussfaktoren in der Reputationsforschung (vgl. Abschnitt 3.3). In unser Modell sollen die *Unternehmenskommunikation* und die *Präsenz des Unternehmens in den Medien* einbezogen werden. Die Wirkung dieser Merkmale auf die Reputation wurde mehrfach untersucht (Fombrun/Shanley 1990; van Riel/Fombrun 2002; Schwaiger 2004; Wiedmann/Buxel 2004b; Martensen/Gronholdt 2005; MacMillan et al. 2005; Mast 2005). Während bisherige Studien einhellig die positive Wirkung einer guten Unternehmenskommunikation bestätigen, bestehen für die Präsenz des Unternehmens in den Medien unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Wirkung auf die Reputation.

Die positive Wirkung der Kommunikation wird auf mehrere Gründe zurückgeführt. Zum einen trägt sie dazu bei, den Dialog mit wichtigen Interessensgruppen zu fördern und mehr über deren Belange zu erfahren (Varey/White 2000). Ebenso ist

Kommunikation ein Mittel für Unternehmen, um Wahrnehmungen von Stakeholdern zu prägen und diese hinsichtlich der Kultur des Unternehmens zu sozialisieren (Rindova/Fombrun 1999; Forman/Argenti 2005). Aus Perspektive der Informationsökonomie ist die Kommunikation ein Instrument zur Vermittlung wichtiger Informationen. Sie kann somit ein Signal gegenüber Marktteilnehmern und Stakeholdern darstellen, das hilft, deren Unsicherheitsempfinden zu reduzieren und Vertrauen gegenüber dem Unternehmen aufzubauen (Kaas 1995, S. 360).

Während einige Studien bereits das Vorhandensein von Kommunikation an sich als reputationsfördernd bezeichnen (Martensen/Gronholdt 2005; MacMillan et al. 2005), werden in der Regel qualitativ hochwertige Kommunikationsprozesse als notwendig angesehen, um eine positive Reputationswirkung zu erzielen⁴⁹. Als Qualitätsmerkmal betonen Fombrun/Rindova (1998, S. 210) die Klarheit der vermittelten Information: „Communications that make a firm transparent enable shareholders to appreciate the firm’s operations better, and so facilitate ascribing it a better reputation“. Auch Wiedemann (2004a, S. 35) bestätigt in einer empirischen Studie die Bedeutung von qualitativ hochwertigem Kommunikationsmanagement für die Unternehmensreputation. So wird insbesondere dann von einem hohen Einfluss der Kommunikation auf die Reputation ausgegangen, wenn die Informationsvermittlung nach den Prinzipien Aufrichtigkeit, Konsistenz, Unverwechselbarkeit und Transparenz erfolgt. Da aus bisheriger Forschung und qualitativen Interviews keine Indizien hinsichtlich einer speziellen Bedeutung hochwertiger Kommunikation für die Reputation bei ehemaligen Staatsunternehmen zu entnehmen sind, formulieren wir als generelle Hypothesen:

H_{5a}: Die Qualität der Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{5b}: Die Qualität der Kommunikation hat bei ehemaligen Staatsunternehmen und bei Unternehmen der Kontrollgruppe einen gleich starken Einfluss auf die Unternehmensreputation.

⁴⁹ Dies zeigt sich z.B. auch in den Ausführungen von van Riel (1995, S. 26), der Unternehmenskommunikation per definitionem als qualitativ hochwertig beschreibt: „Corporate Communication is an instrument by means of which all consciously used forms of internal and external communications are harmonized as effectively and efficiently as possible to create a favorable basis for relationships with the groups upon which the company is dependent“.

Des Weiteren nehmen wir für unser Modell an, dass neben dem direkten Einfluss der Kommunikationsqualität auf die Unternehmensreputation auch indirekte Effekte bestehen. Einen Hinweis hierauf geben Untersuchungen, die die Bedeutung der Kommunikation für die Wahrnehmung anderer unternehmensspezifischer Merkmale herausstellen. Im Rahmen des Marketingmix wird etwa der fördernde Wirkungsverbund zwischen Kommunikationsaktivitäten sowie produkt-, preis- und vertriebsbezogenen Marketinginstrumenten hervorgehoben (Steffenhagen 1978; Hruschka 1991). So gehört es zu den zentralen Aufgaben der Kommunikation, die Leistungen des Unternehmens darzustellen, da „das Produkt...den eigentlichen Grund für den Einsatz sämtlicher Marketingaktivitäten darstellt und somit auch im Mittelpunkt aller kommunikationspolitischen Maßnahmen steht“ (Bruhn 2005, S. 49, ähnlich Wells/Burnett/Moriarty 2000). Auch für die Kundenorientierung wird die positive Wirkung der Kommunikationsqualität bestätigt. Die qualitativ hochwertige Kommunikation von Informationen führt demnach dazu, dass Vertriebsmitarbeiter kundenorientierter agieren und ein größeres Commitment in Bezug auf Serviceleistungen zeigen (Goebel/Marshall/Locander 2004, S. 38; Hartline/Maxham/McKee 2000).

Auch aus theoretischer Perspektive lässt sich ein positiver Effekt der Unternehmenskommunikation auf andere unternehmensbezogene Größen erklären. Die Vermittlung von hochwertiger Information kann Stakeholdern helfen, ihre Unsicherheit in Bezug auf für sie relevante Fragestellungen zu mindern (Yoon/Guffey/Kijewski 1993). Wenn z.B. ein Kunde durch das Unternehmen mit transparenter und aufrichtiger Information versorgt wird und er sich gut informiert fühlt, kann dies auch positive Ausstrahleffekte auf die wahrgenommene Produktqualität oder das wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis haben (Szyska 2004, S. 7). Der Kunde nimmt an, dass die hohen Qualitätsstandards ebenso die Produkte betreffen, für die er sich interessiert. Gleiches kann auch für die wahrgenommene Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden überlegt werden. Überzeugt die Kommunikation des Unternehmens durch ein offenes und verlässliches Informationsverhalten, kann sich dies auch positiv auf die Wahrnehmung des Vorstandsvorsitzenden auswirken. Da dieser letztlich für die Darstellung und den Auftritt des Unternehmens verantwortlich ist, wird eine kohärente und glaubwürdige Kommunikation auch sein Ansehen und seine wahrgenommene Kompetenz stärken (Casanova 2004). Neben der Signalwirkung kann eine qualitativ hochwertige Unternehmenskommunikation auch im Kontext des Screening von Vor-

teil sein, wenn Stakeholder zwecks Bewertung der für sie relevanten Produkte nach übergreifenden Informationen suchen (Stigler 1961; Weiber/Adler 1995b). Um etwa einen Eindruck zu gewinnen, wie das Unternehmen mit Kundenbedürfnissen umgeht, kann eine zügige und ehrliche Informationspolitik dazu beitragen, dass auch das Verhalten der Mitarbeiter als kundenorientiert wahrgenommen wird (Orpen 1997, S. 521).

Entsprechend folgern wir, dass die bisher diskutierten unternehmensspezifischen Merkmale des Modells durch die Qualität der Unternehmenskommunikation positiv beeinflusst werden können. Diese wiederum haben, wie in den vorherigen Abschnitten hergeleitet, einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation. Die entsprechenden Hypothesen lauten:

H_{6a}: Die Qualität der Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis.

H_{7a}: Die Qualität der Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden.

H_{8a}: Die Qualität der Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung.

H_{9a}: Die Qualität der Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf das soziale Verantwortungsbewusstsein.

H_{6b-9b}: Die Qualität der Kommunikation hat bei ehemaligen Staatsunternehmen und bei Unternehmen der Kontrollgruppe einen gleich starken Einfluss auf die Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis (6b), die Kompetenz der Vorstandsvorsitzenden (7b), die Kundenorientierung (8b) und das soziale Verantwortungsbewusstsein (9b).

Die Operationalisierung der Qualität der Unternehmenskommunikation basiert auf Ausführungen von van Riel (1995), Fleisher (1998) sowie eigenen Überlegungen und wurde als Konstrukt mit vier Indikatoren gemessen. Die Indikatoren spiegeln Eigenschaften wie Aufrichtigkeit, Aktualität, Transparenz bzw. Glaubwürdigkeit wider, die in bisherigen Studien mit einer qualitativ hochwertigen Kommunikation in Verbindung gebracht wurden (Shelby 1998; Goebel/Marshall/Locander 2004; Wiedmann 2004a). Nach der Eliminierung eines Indikators aufgrund zu niedriger Indikatorreliabilität kann

die Messung des Konstrukts als gut bezeichnet werden. Wie aus Tabelle 6-10 ersichtlich wird, werden sowohl die Anspruchsniveaus der Gütekriterien der ersten als auch der der zweiten Generation erfüllt.

Faktor "Qualität der Kommunikation"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
X informiert die Öffentlichkeit aufrichtig.		0,80	0,78	29,02
Ich fühle mich gut informiert durch X.		0,70	0,72	27,33
Die Informationen, die X kommuniziert, sind aktuell.		eliminiert		
Die Informationen, die X kommuniziert, sind glaubwürdig.		0,76	0,68	26,22
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,87	Faktorreliabilität:	0,89	
Erklärte Varianz:	0,82	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,72	

Tabelle 6-10: Messung des Konstrukts „Qualität der Unternehmenskommunikation“

Neben der Qualität der Unternehmenskommunikation ist die Präsenz des Unternehmens in den Medien ein weiterer kommunikationsbezogener Stellhebel für die Unternehmensreputation. Hohe Medienpräsenz kann erreicht werden, indem ein Unternehmen intensiv kommuniziert oder stark Werbung und Sponsoring betreibt (Pepels 2001; Bruhn 2005). Sie ergibt sich aber auch durch Art und Häufigkeit der Berichterstattung und Kommentierung seitens der Presse und anderer wichtiger Stakeholdern wie Politiker oder Gewerkschaften⁵⁰. So werden Themen mit einer hohen Bedeutung für die Öffentlichkeit, wie z.B. Mitarbeiterentlassungen oder Akquisitionen/Fusionen, in der Regel breit in den Medien diskutiert (Rössler 2005, S. 364f.). Ebenso werden die Aktivitäten und das Verhalten großer und marktdominierender Unternehmen tendenziell stärker in den Medien kommentiert als das wenig bedeutender Unternehmen. Für ehemalige Staatsunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass diesen aufgrund von Eigenschaften wie Marktdominanz, hoher Visibilität und der Verflechtung mit Staat und Politik (vgl. Abschnitt 4.2.1) eine hohe Aufmerksamkeit von Seiten der Medien und der weiteren Öffentlichkeit entgegengebracht wird.

⁵⁰ Streng genommen ist die Medienpräsenz demnach auch kein rein unternehmensspezifisches Merkmal; durch die Einwirkung Dritter ist ebenfalls Stakeholderbezug vorhanden.

Was die Wirkung einer hohen Medienpräsenz auf die Reputation betrifft, so herrscht Uneinigkeit in der bisherigen Literatur. Grundsätzlich wird konstatiert, dass Stakeholder zur Herausbildung von Meinungsbildern Informationen heranziehen, die sie aus den Medien erhalten (Fombrun/Shanley 1990, S. 234). Jedoch sehen einige Autoren eine breite Präsenz in den Medien als reputationsfördernd an (van Riel/Fombrun 2002; Hill/Knowlton 2004), während an anderer Stelle vor zu hoher Medienpräsenz gewarnt wird (Fombrun/Shanley 1990, S. 253). Als Begründung hierfür wird angeführt, dass die Öffentlichkeit grundsätzlich negativ auf alle Art von Werbung oder subjektive Berichterstattung reagiert. Für die freie Medienberichterstattung wird vermutet, dass Journalisten tendenziell dann berichten, wenn eine Information einen hohen Neuigkeitsgrad besitzt. Das Selektionsverhalten von Journalisten ist dabei durch einen Hang zum Negativismus ausgezeichnet (Kepplinger/Weißbecker 1991), was bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit höher ist, „dass sich journalistische Schlüsselereignisse auf negativ konnotierte Geschehen wie Unglücke, Katastrophen oder Skandale beziehen“ (Rössler 2005, S. 365). Eine hohe Medienpräsenz ist demnach stärker von negativer Berichterstattung geprägt, was sich auch auf die Meinungsbildung und die Reputation negativ auswirkt. Da es sich sowohl bei den ehemaligen staatlichen als auch den jeher privatwirtschaftlichen Untersuchungsobjekten unserer Untersuchung um große und bekannte Unternehmen handelt (vgl. Abschnitt 6.1.1), kann von einer hohen Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit gegenüber den Unternehmen ausgegangen werden. Wir gehen daher nicht von einer Differenzierung in der Wirkungsstärke der Medienpräsenz auf die Unternehmensreputation bei den beiden Gruppen aus und formulieren die Hypothese:

H_{10a}: Eine starke Präsenz des Unternehmens in den Medien hat einen negativen Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{10b}: Eine starke Präsenz des Unternehmens in den Medien hat bei ehemaligen Staatsunternehmen und bei Unternehmen der Kontrollgruppe einen gleich starken Einfluss auf die Unternehmensreputation.

Die Operationalisierung der Medienpräsenz erfolgte in Ermangelung einer bestehenden Skala auf Basis eigener Überlegungen. Die Messung über zwei Indikatoren ergab akzeptable Werte für die relevanten Gütekriterien (vgl. Tabelle 6-11).

Faktor "Medienpräsenz"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Über X hört und liest man viel in den Medien.		0,80	-*	-*
X ist ständig in der Öffentlichkeit präsent.		0,80	-*	-*
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,89	Faktorreliabilität:	-*	
Erklärte Varianz:	0,90	Durchschnittlich erfasste Varianz:	-*	
* Bei zwei Indikatoren hat ein konfirmatorisches Modell eine negative Zahl von Freiheitsgraden. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse ist daher nicht möglich.				

Tabelle 6-11: Messung des Konstrukts „Präsenz des Unternehmens in den Medien“

6.3.2.1.5 Bereich der Performance

Sowohl den Ergebnissen bisheriger empirischer Studien (Roberts/Dowling 2002, S. 1079f.; de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente 2003a, S. 165f.) als auch den in dieser Arbeit durchgeführten Expertengesprächen ist zu entnehmen, dass der Erfolg des Unternehmens zu den Faktoren gehört, die die Reputation positiv treiben. Hoher bisheriger Unternehmenserfolg signalisiert dem Stakeholder, dass die Leistungen des Unternehmens nachgefragt werden und das Unternehmen strategisch erfolgreich agiert (Cordeiro/Schwalbach 2000; Dunbar/Schwalbach 2000). „Firms that report high performance..convey information to the capital markets and other constituencies about the proven merits of their strategic trajectories and future prospects“ (Fombrun/Shanley 1990, S. 237f.). Weiter deutet der Unternehmenserfolg und ein damit verbundener steigender Marktwert darauf hin, dass zukünftig Ressourcen zur Verfügung stehen, die zur Befriedigung der Bedürfnisse der Stakeholder eingesetzt werden können. Je nach Verwendung der Ressourcen profitieren von einem Erfolg des Unternehmens demnach nicht nur Investoren und Eigentümer; auch für Stakeholder wie Mitarbeitern und Lieferanten kann sich die Attraktivität des Unternehmens durch resultierende Bonuszahlungen und gute Auftragslagen erhöhen (Dawkins/Lewis 2003, S. 186f.).

Hinsichtlich des Einflusses des Erfolgs auf die Reputation bei ehemaligen Staatsunternehmen lässt sich zunächst festhalten, dass ehemalige Staatsunternehmen ebenso wie private Unternehmen primär der Effizienzsteigerung und Gewinnmaximierung verpflichtet sind (Bundesministerium der Finanzen 2005), auch wenn der Unterneh-

menserfolg in der Vergangenheit nur eines von mehreren Unternehmenszielen darstellte (Ehrmann 2003; Albrecht 2005). Darüber hinaus lässt sich aus Sicht der Öffentlichkeit eine gewisse Erwartungshaltung im Hinblick auf den Erfolg argumentieren: Da das Unternehmen in der Vergangenheit mit vergleichsweise geringem Kostenbewusstsein agierte und steuerfinanziert war, könnte der Unternehmenserfolg für das Ansehen nun privatisierter Unternehmen von besonderer Bedeutung sein. Er würde bestätigen, dass das Unternehmen es schafft, sich erfolgreich im Markt zu etablieren.

Entlang diesen Ausführungen leiten wir folgende Hypothese für den Wirkungszusammenhang mit der Unternehmensreputation ab:

H_{11a}: Der historische Unternehmenserfolg hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{11b}: Der historische Unternehmenserfolg hat bei ehemaligen Staatsunternehmen einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensreputation als bei Unternehmen der Kontrollgruppe.

Die Messung des historischen Unternehmenserfolgs wurde anhand einer subjektiven Einschätzung durch die Befragten auf Basis von drei Indikatoren vorgenommen. Diese Form der Operationalisierung, die auf Formulierungen von Schwaiger (2004) und eigenen Überlegungen basieren, wurde einer objektiven Erfassung (z.B. durch absolute Umsatzrenditen in Prozent) vorgezogen. Ebenso wie für die anderen untersuchten Einflussfaktoren dieses Modells wird angenommen, dass die Reputation vor allem auf Basis der Wahrnehmungen und subjektiven Einschätzungen der Stakeholder gebildet wird. Insofern erscheint der subjektiv wahrgenommene historische Unternehmenserfolg relevanter als objektive Erfolgsgrößen wie Umsatzrenditen etc., die zudem branchenübergreifend nur schwer vergleichbar sind. Tabelle 6-12 zeigt die Ergebnisse der Konstruktmessung. Außer der Indikatorreliabilität des ersten Indikators, die mit 0,36 leicht unter dem geforderten Niveau von 0,4 liegt, erfüllen alle Maße die Mindestwerte.

Faktor "historischer Unternehmenserfolg"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
X war schon immer ein sehr erfolgreich geführtes Unternehmen.		0,52	0,36	15,42
X ist ein wirtschaftlich stabiles Unternehmen.		0,63	0,73	20,54
X konnte in der Vergangenheit Erfolge nachweisen.		0,53	0,42	16,33
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,74	Faktorreliabilität:	0,75	
Erklärte Varianz:	0,66	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,50	

Tabelle 6-12: Messung des Konstrukts „historischer Unternehmenserfolg“

6.3.2.2 Stakeholderspezifische Einflussfaktoren

Hinsichtlich des Einflusses von stakeholder-spezifischen Merkmalen auf die Unternehmensreputation lassen sich zwei Bereiche unterscheiden:

- Merkmale der Stakeholder und
- Merkmale der Beziehung zwischen Stakeholdern und Unternehmen.

Für den ersten Bereich betont die Reputationsforschung die Bedeutung einzelner Stakeholder. Demnach sind insbesondere Kunden positive Treiber der Unternehmensreputation (Kitchen/Laurence 2003). Die mit ihnen verbundenen Erfolgsgrößen wie Kaufraten oder Kundenzufriedenheit stellen auch Anhaltspunkte bzw. „information chunks“ (Meffert/Bierwirth 2001) für andere Stakeholder dar. Allerdings ist ebenso wie für den Bereich der Beziehung zwischen Stakeholdern und Unternehmen bisher nur wenig über potenzielle Einflussgrößen auf die Reputation bekannt. So werden außer dem reputationsfördernden Aspekt des Vertrauens zwischen den beiden Parteien (MacMillan et al. 2005) stakeholderbezogene Merkmale kaum erörtert (vgl. Abschnitt 3.2.2). Hinweise für diesbezügliche Wirkungszusammenhänge finden sich in den Ergebnissen der Expertengespräche. Hier werden besonders die *Erwartungshaltung der Stakeholder* und die *Einflussnahme der Aktionäre* auf Managemententscheidungen als Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation diskutiert (vgl. Abschnitt 4.2.1).

So wird angenommen, dass Stakeholder privatisierter Unternehmen eine *besondere Erwartungshaltung* gegenüber den Unternehmen besitzen. Dies kann zum einen darauf beruhen, dass den Stakeholdern Ausweichmöglichkeiten fehlen. Insbesondere bei Kunden und Mitarbeitern, die aufgrund der Marktdominanz des Unternehmens und fehlender Wettbewerbsalternativen vergleichsweise stark an das Unternehmen gebunden sind (Wiedmann/Prauschke 2005, S. 5), kann es zu erhöhten Erwartungen kommen. Im Vergleich zu anderen Stakeholdern könnte es diesen Stakeholdern schwerer fallen, realistische Abschätzungen hinsichtlich zu erwartender Leistungen zu treffen (Swan/Trawick 1981). Zum anderen kann eine vergleichsweise hohe Erwartungshaltung dadurch begründet sein, dass Stakeholder das ehemalige Staatsunternehmen aus der Perspektive des Steuerzahlers und Subventionsgebers betrachten. Von einem Unternehmen, das lange Zeit aus dem Staatshaushalt finanziert wurde und von dem angenommen wird, dass es auch nach der Privatisierung noch staatliche Unterstützung erhält, könnte mehr erwartet werden als von privat agierenden, staatlich weitgehend unabhängigen Unternehmen.

Hinsichtlich der Auswirkung einer hohen Erwartungshaltung der Stakeholder auf die Unternehmensreputation gehen wir von einer negativen Einflusswirkung bei ehemaligen Staatsunternehmen aus. Dies lässt sich mit Hilfe des „Confirmation-/Disconfirmation-Paradigm“ argumentieren. Stakeholder nehmen demnach Bewertungsprozesse vor, in dem sie Ist- mit Soll-Leistungen vergleichen (Wirtz 1993; Stauss 1999). Die Bestätigung („confirmation“) oder positive Diskonfirmation kann dazu führen, dass der Stakeholder positive Imagebilder in Bezug auf für ihn wichtige Leistungen entwickelt; die Summe solcher Imagebilder führt folglich zu positiver Reputation (vgl. Abschnitt 5.3). Eine negative Diskonfirmation hingegen würde tendenziell zu negativ geprägten Meinungsbildern und einer niedrigen Reputation führen. Da das Individuum Soll-Leistungen vor allem auch anhand von Erwartungen bildet (Homburg/Rudolph 1998), können zu hohe Erwartungen von Stakeholdern negative Diskrepanzen hervorrufen (Kaas/Runow 1984). Das Unternehmen kann die an es gestellten Erwartungen nicht erfüllen; der Stakeholder ist enttäuscht und entwickelt negative Meinungsbilder, Reputationswerte sind niedrig bzw. sinken. Für ehemalige Staatsunternehmen lässt sich auch als Dilemma formulieren, warum hohe Erwartungen in niedrigen Reputationswerten münden können. Solange das Unternehmen noch nicht vollständig privatisiert ist, könnte nicht nur eine Nicht-Erfüllung sondern auch eine Er-

füllung der Erwartungen negativ reputationsbehaftet sein. Im zweiten Fall würde man zu der Conclusio gelangen, dass das Unternehmen den hohen Standard auf Staatskosten realisiert (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Entlang dieser Überlegungen gehen wir davon aus, dass die Erwartungshaltung von Stakeholdern insbesondere bei ehemaligen Staatsunternehmen einen Einfluss auf die Unternehmensreputation ausübt und formulieren entsprechend:

H_{12a}: Eine hohe Erwartungshaltung der Stakeholder hat bei ehemaligen Staatsunternehmen einen negativen Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{12b}: Eine hohe Erwartungshaltung der Stakeholder hat bei Unternehmen der Kontrollgruppe keinen Einfluss auf die Unternehmensreputation.

Für die Operationalisierung des Konstrukts wurde in Ermangelung bestehender Messskalen eine eigene Formulierung entlang von drei Indikatoren entwickelt. Die Ergebnisse der Messung zeigen, dass von einer hohen Reliabilität und Validität des Messinstrumentes ausgegangen werden kann. Tabelle 6-13 gibt einen Überblick.

Faktor "Erwartungshaltung Stakeholder"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
X ist ein Unternehmen, an das ich hohe Erwartungen habe.		0,62	0,52	19,55
Von X erwarte ich mehr als von anderen Unternehmen.		0,68	0,74	23,08
X ist ein Unternehmen, bei dem meine Erwartungen über die Jahre hinweg gestiegen sind.		0,56	0,40	17,13
Informationen zum Faktor				
Gütekriterien der 1. Generation		Lokale Gütekriterien der 2. Generation		
Cronbachsches Alpha:	0,78	Faktorreliabilität:	0,79	
Erklärte Varianz:	0,70	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,55	

Tabelle 6-13: Messung des Konstrukts „Erwartungshaltung der Stakeholder“

Auch in Bezug auf den zweiten stakeholderbezogenen Faktor, die *Einflussnahme der Aktionäre*, gehen wir von einer negativen Wirkung auf die Unternehmensreputation aus. Diesbezügliche, allgemein geltende Überlegungen ergeben sich vor allem aus der Ressourcenabhängigkeitsperspektive (Pfeffer 1978; Pfeffer/Salancik 1978). Unternehmen befinden sich diesem Erklärungsansatz zufolge in einer Abhängigkeit von

Stakeholdern, die wichtige Ressourcen besitzen. Stakeholder ihrerseits verfügen über eine gewisse Macht über das Unternehmen (Emerson 1962). Wenn nun Aktionäre versuchen, verstärkt Einfluss auf Unternehmensentscheidungen auszuüben, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass sie mit der Art der Verwendung der von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht einverstanden sind. Weist das Management diese Einmischung nicht zurück, z.B. aufgrund der Wichtigkeit der Ressource, fehlender Alternativen oder fehlender Unterstützung anderer Aktionäre für seine Entscheidungen (Pfeffer/Salancik 1978), so offenbart sich die Abhängigkeit des Unternehmens von dem entsprechenden Shareholder. In der Wahrnehmung kann dies dazu führen, dass das Unternehmen als nicht frei in seinen Entscheidungsprozessen angesehen wird, was wiederum in einem Verlust an Ansehen und Reputation resultieren kann (vgl. Abschnitt 5.2).

Für ehemalige Staatsunternehmen ist anzunehmen, dass der negative Reputations-effekt stärker ist; insbesondere wenn das Unternehmen noch nicht vollkommen privatisiert und frei von staatlichen Anteilshaltern ist. In diesem Fall besteht die Tendenz, dass aufgrund der Sonderrolle des Staates als ehemaligem Eigentümer ein wesentlich höherer Abhängigkeitsgrad vorhanden ist als bei vergleichbaren Unternehmen mit einer breit gestreuten Aktionärsstruktur.

Wir formulieren:

H_{13a}: Eine starke Einflussnahme der Aktionäre hat einen negativen Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{13b}: Eine starke Einflussnahme der Aktionäre hat bei ehemaligen Staatsunternehmen einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensreputation als bei Unternehmen der Kontrollgruppe.

Zur Messung der Einflussnahme der Aktionäre wurde ein eigenes Messinstrument entwickelt; das Konstrukt wurde über drei Indikatoren erfasst (vgl. Tabelle 6-14). Auch hier liefert die Messung zufrieden stellende Ergebnisse, indem alle Werte die geforderten Mindestkriterien erfüllen.

Faktor "Einflussnahme Aktionäre"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die Aktionäre von X versuchen, Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen zu nehmen.		0,79	0,75	28,11
Die Aktionäre von X äußern ihre Meinung über X in der Öffentlichkeit.		0,72	0,59	23,93
Die Aktionäre von X versuchen, sich in die Entscheidungen des Vorstands einzumischen.		0,82	0,85	30,87
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,87	Faktorreliabilität:	0,89	
Erklärte Varianz:	0,81	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,73	

Tabelle 6-14: Messung des Konstrukts „Einflussnahme der Aktionäre“

6.3.2.3 Marktspezifische Einflussfaktoren

Als marktspezifischer Faktor soll im Rahmen des Vergleichsmodells schließlich die *Wettbewerbsintensität* untersucht werden. Eine hohe Wettbewerbsaktivität zwingt das Unternehmen, mehr Aktivitäten zu entfalten, „um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren oder den Kunden zumindest ein vergleichbares Angebot wie die Wettbewerber zu bieten“ (Jensen 2001, S. 67). Agiert ein Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld, kann folglich davon ausgegangen werden, dass sich das Unternehmen intensiver um seine Stakeholder, insbesondere Mitarbeiter, Kunden und Investoren, bemühen muss, um auf dem Markt bestehen zu können. Dies kann sich auch positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens auswirken. Auf Basis der Ressourcenabhängigkeitsperspektive lässt sich argumentieren, dass Stakeholder in einem wettbewerbsintensiven Umfeld mehrere Alternativen haben; die Abhängigkeitsbalance zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern verschiebt sich somit zugunsten der Stakeholder (Jensen 2001, S. 67). Entscheidet sich ein Stakeholder in einem solchen Marktumfeld aktiv für eine Leistung des Unternehmens, ist es wahrscheinlich, dass er diesbezüglich auch positive Meinungsbilder entwickelt, was wiederum zu positiven Reputationswahrnehmungen führen kann. Bei ehemaligen Staatsunternehmen könnte sich dieser Effekt tendenziell noch verstärken, da das Unternehmen historisch aus der Monopolsituation heraus agiert hat. Wir postulieren:

H_{14a}: Die Wettbewerbsintensität hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H_{14b}: Die Wettbewerbsintensität hat bei ehemaligen Staatsunternehmen einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensreputation als bei Unternehmen der Kontrollgruppe.

Die Operationalisierung der Wettbewerbsintensität wurde mit Hilfe von drei Indikatoren aus der Messskala von Jaworski/Kohli (1993) gemessen. Wie Tabelle 6-15 zeigt, können die Messergebnisse als zufrieden stellend bezeichnet werden. Bis auf die Indikatorreliabilität des zweiten Faktors, die leicht unter dem geforderten Anspruchsniveau liegt, werden alle Gütekriterien erfüllt.

Faktor "Wettbewerbsintensität"				
Informationen zu den Indikatoren		Item to Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Der Wettbewerb in der Branche von X ist sehr hart.		0,71	0,89	23,67
Die Konkurrenten von X sind relativ schwach (R).		0,49	0,30	14,57
Die Branche von X ist durch intensiven Preiswettbewerb gekennzeichnet.		0,59	0,49	18,29
Informationen zum Faktor				
<i>Gütekriterien der 1. Generation</i>		<i>Lokale Gütekriterien der 2. Generation</i>		
Cronbachsches Alpha:	0,77	Faktorreliabilität:	0,78	
Erklärte Varianz:	0,68	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,56	
(R): Gedrehter Indikator				

Tabelle 6-15: Messung des Konstrukts „Wettbewerbsintensität“

6.3.2.4 Einflussfaktor Bereichsreputation

Die Reputationsforschung unterscheidet verschiedene Sichtweisen der Reputation; in Abschnitt 3.1.2.3 haben wir in diesem Zusammenhang die Unternehmensreputation von Reputationen auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb eines Unternehmens, aus Sicht bestimmter Anspruchsgruppen und in bestimmten Ländern, Branchen oder Industrien abgegrenzt (u.a. Weigelt/Camerer 1988; Mahon/Wartick 2003; Einwiller 2003; Wiedmann 2005a). Vor dem Hintergrund der Untersuchung ehemaliger Staatsunternehmen ist die Reputationsabgrenzung auf *unterschiedlichen Ebenen innerhalb eines Unternehmens* von besonderem Interesse. So deuten sowohl Studien (Müller 1996; Bromley 2001; Wiedmann 2005a) als auch Reputationsrankings (Machatschke 2004, 2006) darauf hin, dass Diskrepanzen zwischen der Unternehmensreputation und der Reputation einzelner Unternehmensbereiche bestehen. Eine Analyse des

„Imageprofile-Rankings 2006“ des Manager Magazins zeigt beispielsweise eine Differenz der Reputationswerte zwischen der Deutschen Telekom und ihrem Tochterunternehmen T-Mobile von über 50 Plätzen (Machatschke 2006).

Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich für die Reputationsgestaltung zwei interessante Ansatzpunkte formulieren. Erstens lässt sich argumentieren, dass Bereichsreputationen *Ausstrahlungseffekte* auf die Unternehmensreputation besitzen können. Eine positive Beurteilung von Aspekten eines Unternehmensbereichs kann aufgrund der Wahrnehmungsaggregation hohe Werte für die Unternehmensreputation mit sich bringen. Zweitens ist im Kontext der Reputationsgestaltung bei ehemaligen Staatsunternehmen interessant, inwiefern sich die Reputationswerte verschiedener Bereiche unterschiedlich auf die Unternehmensreputation auswirken. So stellt sich die Frage, ob die Reputation des Unternehmensbereichs, der die aus der Monopolhistorie bekannten Kernleistungen anbietet, eine andere Wirkung auf die Unternehmensreputation besitzt als der Ruf eines Unternehmensbereichs, der vergleichsweise neue Leistungen in einem stärker wettbewerbsintensiven Umfeld offeriert. Die Literaturbestandsaufnahme liefert hierzu keine nennenswerten Anhaltspunkte. Aus theoretischer Sicht lässt sich jedoch mit Hilfe der Informationsökonomie folgern, dass der Unternehmensbereich mit der höheren Aufmerksamkeit und dem höheren Bekanntheitsgrad eher als „information chunk“ im Sinne einer leistungsübergreifenden Einschätzung herangezogen wird als der weniger im Fokus stehende Bereich. Demnach käme bei privatisierten Unternehmen dem ehemaligen Monopolbereich eine stärkere Wirkung auf die Unternehmensreputation zu, da dieser Bereich aufgrund seines längeren Bestehens und der Größe des Marktes, in dem er seine Leistungen offeriert (vgl. Abschnitt 4.2.1), in der Regel stärker sichtbar und bekannt ist als neu aufgebaute Geschäftsfelder in wettbewerbsintensivem Umfeld. Entlang dieser Überlegungen ergeben sich folgende Hypothesen bei ehemaligen Staatsunternehmen:

H₁₅: Die Reputation eines stärker monopolgeprägten Unternehmensbereiches hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H₁₆: Die Reputation eines stärker wettbewerbsintensiven Unternehmensbereichs hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation.

H₁₇: Die Reputation des eher monopolgeprägten Unternehmensbereiches hat einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensreputation als die Reputation eines anderen, wettbewerbsintensiven Unternehmensbereichs.

Zur Prüfung der Hypothesen im Rahmen des erweiterten Modells bei ehemaligen Staatsunternehmen haben wir die Bereichsreputation über einen Einzelindikator operationalisiert: „Bereich Y hat in der Öffentlichkeit einen guten Ruf“. Der Indikator wurde auf einer siebenstufigen Skala mit den Ankerpunkten „stimme voll zu“ und „stimme gar nicht zu“ erhoben und bei den drei ehemaligen Staatsunternehmen für jeweils zwei Bereichsreputationen abgefragt. Für die Deutsche Bahn erfolgten Einschätzungen für die Bereiche Personenverkehr und Logistik („Stinnes“); für die Deutsche Post für den Bereich Briefversand und Finanzen („Postbank“) und für die Deutsche Telekom für den Festnetzbereich („T-Com“) und den Mobilfunkbereich („T-Mobile“). Die Ergebnisse der Auswertungen werden in Abschnitt 6.3.3.2 vorgestellt.

6.3.3 Empirische Ergebnisse

Die Überprüfung der Hypothesen H₁ bis H₁₇ erfolgt mit Hilfe der Kausalanalyse. In den zugrunde liegenden Kausalmodellen werden die Unternehmensreputation sowie die unternehmensspezifischen Konstrukte Preis-/Leistungsverhältnis, Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden, Kundenorientierung und soziales Verantwortungsbewusstsein als endogene Variable berücksichtigt. Die weiteren Determinanten bilden die exogenen Variablen. Abbildung 6-6 gibt einen Überblick über die unterstellten Abhängigkeitsbeziehungen. Die Hypothesen H₁ bis H₁₄ werden im Rahmen des Hauptmodells geprüft (Abschnitt 6.3.3.1); H₁₅ bis H₁₇ werden im erweiterten Modell bei ehemaligen Staatsunternehmen getestet (Abschnitt 6.3.3.2).

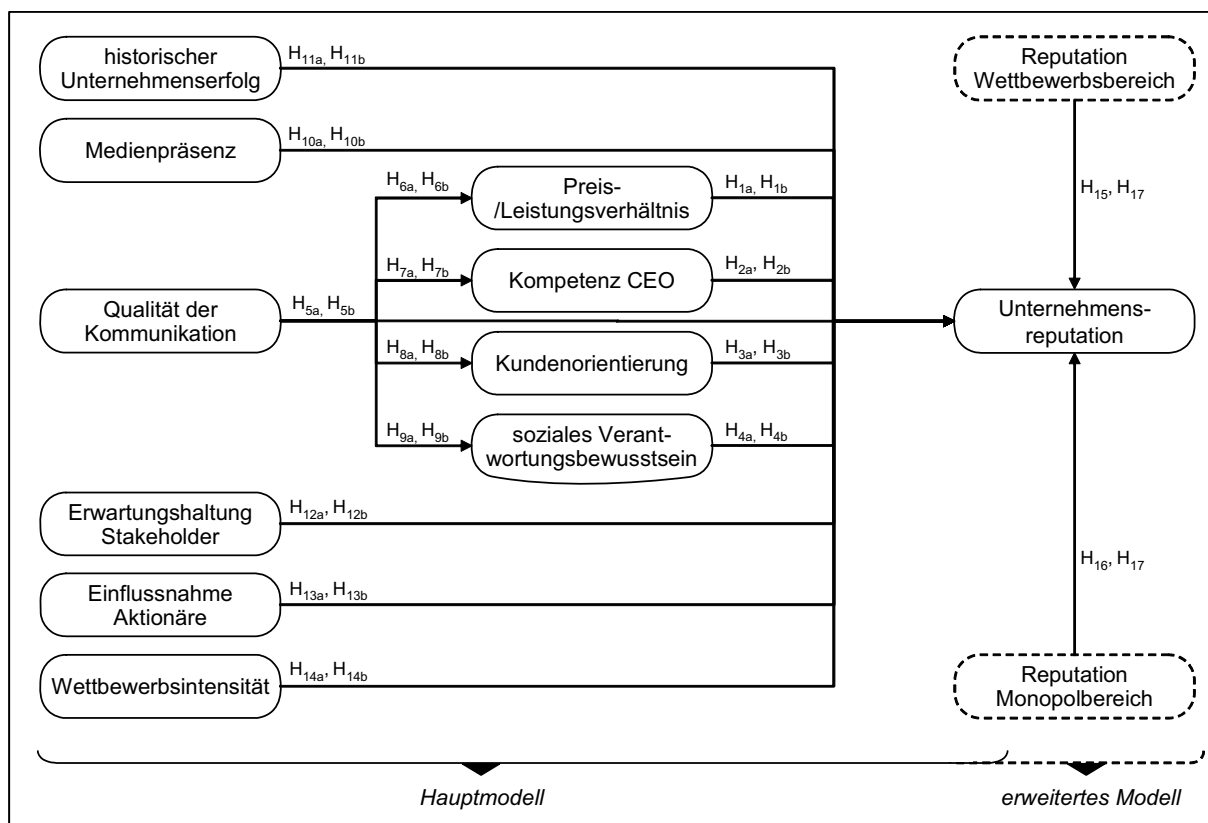


Abbildung 6-6: Überblick über die Hypothesen der Untersuchung

6.3.3.1 Hauptmodell

Zunächst werden Hypothesen geprüft, die sich mit der *Richtung des Zusammenhangs* auseinandersetzen (H_{1a} bis H_{11a} ; H_{13a} ; H_{14a}), ohne zwischen der Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen und der Kontrollgruppe zu unterscheiden (vgl. Tabelle 6-16). Hierfür werden die Effekte gesamthaft geschätzt: Die Berechnung der Abhängigkeitsstrukturen erfolgt simultan; Grundlage bilden die Daten zu allen sechs Unternehmen.

Das Gesamtbild der globalen Gütemaße lässt auf eine gute Modellanpassung schließen. Der Quotient aus χ^2 -Wert und Freiheitsgraden beträgt 3,37, der RMSEA 0,056, der GFI 0,89, der NFI 0,90 und der CFI 0,93. Als lokale Gütemaße werden die quadrierten multiplen Korrelationen der abhängigen Variablen betrachtet. Sie entsprechen dem durch das Strukturmodell erklärten Varianzanteil der betreffenden endogenen Variablen (vgl. Abschnitt 6.2.2.2). Hierbei kann vor allem der Wert der Unternehmensreputation als sehr gut bezeichnet werden: Mit Hilfe der im Modell berücksichtigten Parameter können 83% der Varianz der Unternehmensreputation er-

klärt werden. Mit Werten von 0,32 (Preis-/Leistungsverhältnis), 0,21 (Kompetenz Vorstandsvorsitzender), 0,40 (Kundenorientierung) und 0,45 (soziales Verantwortungsbewusstsein) weisen auch die anderen endogenen Variablen gute Ergebnisse auf (Homburg/Pflesser 2000, S. 650).

Wirkungszusammenhang		Schätzung der Effekte des Gesamtmodells	Hypothese (Vorzeichen)	Hypothese bestätigt
Unternehmensreputation ↑	Preis-/Leistungsverhältnis	0,27***	H _{1a} (+)	✓
	Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden	0,08**	H _{2a} (+)	✓
	Kundenorientierung	0,16***	H _{3a} (+)	✓
	soziales Verantwortungsbewusstsein	0,07**	H _{4a} (+)	✓
	Qualität der Kommunikation	0,21***	H _{5a} (+)	✓
	Medienpräsenz	0,00 n.s.	H _{10a} (-)	✗
	historischer Unternehmenserfolg	0,26***	H _{11a} (+)	✓
	Einflussnahme Aktionäre	0,04*	H _{13a} (-)	✗
	Wettbewerbsintensität	- 0,02 n.s.	H _{14a} (+)	✗
Qualität Kommunikation ↑	Preis-/Leistungsverhältnis	0,57***	H _{6a} (+)	✓
	Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden	0,46***	H _{7a} (+)	✓
	Kundenorientierung	0,63***	H _{8a} (+)	✓
	soziales Verantwortungsbewusstsein	0,67***	H _{9a} (+)	✓
- angegebenen Werte entsprechen standardisierten Pfadkoeffizienten - Signifikanzniveau der Koeffizienten (einseitiger Test): n.s.: auf 10%-Niveau nicht signifikant , * 10% (t-Wert ≥ 1,28), ** 5% (t-Wert ≥ 1,65), *** 1% (t-Wert ≥ 2,33) - (+): positiver Einfluss unterstellt, (-) negativer Einfluss unterstellt				

Tabelle 6-16: Ergebnisse der ersten Hypothesenprüfung im Rahmen des Hauptmodells

Die Analyse der geschätzten Pfadkoeffizienten in Tabelle 6-16 zeigt, dass zehn von dreizehn Untersuchungshypothesen bestätigt werden konnten. Der Zusammenhang bei diesen Hypothesen ist mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant und weist die unterstellten Vorzeichen auf.

Die Unternehmensreputation wird demnach *direkt positiv* beeinflusst durch

- die wahrgenommene Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis (H_{1a}),
- die wahrgenommene Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden (H_{2a}),
- die wahrgenommene Kundenorientierung (H_{3a}),
- das wahrgenommene soziale Verantwortungsbewusstsein (H_{4a}),
- die wahrgenommene Qualität der Kommunikation (H_{5a}) und
- den wahrgenommenen historischen Unternehmenserfolg (H_{11a}).

Eine *indirekte* Beeinflussung der Unternehmensreputation erfolgt darüber hinaus durch den positiven Einfluss der wahrgenommenen Qualität der Kommunikation auf

- das wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis (H_{6a}),
- die wahrgenommene Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden (H_{7a}),
- die wahrgenommene Kundenorientierung (H_{8a}) und
- das wahrgenommene soziale Verantwortungsbewusstsein (H_{9a}).

Nicht bestätigt werden konnten die Hypothesen H_{10a} , H_{13a} und H_{14a} . Die Medienpräsenz und die Wettbewerbsintensität besitzen im Gesamtmodell keinen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensreputation; ebenso wirkt sich die Einflussnahme der Aktionäre entgegen unserer Annahme nicht negativ auf die Unternehmensreputation aus. Möglicherweise wurde der negative Einfluss der Medienpräsenz auf die Unternehmensreputation überschätzt. Dies mag daran liegen, dass eine hohe Präsenz des Unternehmens in den Medien nicht zwangsläufig mit einem hohen Anteil negativ geprägter Information einhergeht. Auch scheint eine hohe Präsenz in den Medien nicht notwendigerweise einen Einfluss auf die Meinungsbildung von Stakeholdern zu besitzen. Da die Qualität der Kommunikation positiv auf die Unternehmensreputation wirkt, scheint demnach eher entscheidend zu sein, „was“ kommuniziert wird und „wie gut“ es kommuniziert wird, anstatt „wie häufig“.

Bei der Wettbewerbsintensität könnte deren fehlende Bedeutung im Gesamtmodell dadurch erklärbar sein, dass es sich um leicht gegenläufige Effekte bei ehemaligen Staatsunternehmen und Kontrollunternehmen handelt, wie die Ergebnisse der nachfolgenden Mehrgruppenkausalanalyse zeigen (vgl. Tabelle 6-18). Ein weiterer Grund könnte sein, dass Stakeholder es als normal ansehen, dass sich ein Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld behaupten muss. Eine durch Wettbewerbsin-

tensität bedingte Differenzierung oder besondere Kundenorientierung des Unternehmens scheint demnach eher ein Hygienefaktor zu sein, den der Stakeholder nicht extra honoriert.

Hinsichtlich des Einflusses der Aktionäre lässt sich vermuten, dass es als positives Zeichen wahrgenommen wird, wenn bedeutende Aktionäre ihre wirtschaftlichen Interessen vertreten und Strategien kritisch hinterfragen. Möglicherweise wird dies insbesondere in Deutschland positiv aufgefasst, wo gewöhnlich ehemalige Vorstandsvorsitzende den Vorsitz des Aufsichtsrats übernehmen und die Auswirkungen ihrer bisherigen Entscheidungen überwachen.

Neben der grundsätzlichen Identifikation von Einflussfaktoren ist aus Unternehmenssicht vor allem interessant, welche Determinanten die Unternehmensreputation besonders stark beeinflussen. Die Betrachtung der direkten, indirekten und der Gesamteffekte geben hierzu Aufschluss (vgl. Tabelle 6-17). Die indirekten Effekte berechnen sich aus der Multiplikation sowie anschließenden Addierung der einzelnen direkten Effekte. Der indirekte Effekt der Qualität der Kommunikation über die Kundenorientierung auf die Unternehmensreputation beträgt z.B. $0,21 \times 0,16 = 0,03$ (Homburg/Pflesser 2000, S. 655f.).

Determinante	Wirkung auf Unternehmensreputation		
	direkter Effekt	indirekter Effekt	Gesamteffekt
Preis-/Leistungsverhältnis	0,27	--	0,27
Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden	0,08	--	0,08
Kundenorientierung	0,16	--	0,16
soziales Verantwortungsbewusstsein	0,07	--	0,07
Qualität der Kommunikation	0,21	0,12*	0,33
historischer Unternehmenserfolg	0,26	--	0,26
Einflussnahme Aktionäre	0,04	--	0,04

* Summe indirekte Effekte Preis-/Leistungsverhältnis (0,06), Kompetenz Vorstandsvorsitzender (0,02), Kundenorientierung (0,03) und soziales Verantwortungsbewusstsein (0,01)

Tabelle 6-17: Übersicht über direkte, indirekte und Gesamteffekte auf die Unternehmensreputation

Die Ergebnisse zeigen, dass der *Qualität der Kommunikation* besondere Relevanz zukommt. Neben dem direkten Effekt von 0,21 übt sie auch indirekt über andere unternehmensbezogene Determinanten eine Wirkung auf die Unternehmensreputation aus. Die Resultate bestätigen somit die vielfach postulierte hohe Bedeutung der Kommunikation für die Unternehmensreputation (Wiedmann/Buxel 2004b; Marten-

sen/Gronholdt 2005 sowie Abschnitt 3.2.2). Das wahrgenommene *Preis-/Leistungsverhältnis* und der wahrgenommene *historische Unternehmenserfolg* haben den zweit- und drittstärksten Effekt auf die Unternehmensreputation. Während zu der Relevanz des Erfolgs ebenfalls in der bisherigen Literatur Anhaltspunkte zu finden sind (Fombrun/Shanley 1990; de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente 2003a), ist die Wichtigkeit des Preis-/Leistungsverhältnis eine vergleichsweise neue Erkenntnis. Insgesamt zeigen die Ergebnisse die Dominanz unternehmensbezogener Merkmale. Das stakeholderbezogene Merkmal Einflussnahme der Aktionäre übt nur einen leicht positiven Effekt auf die Unternehmensreputation aus; die marktbezogene Determinante Wettbewerbsintensität hat im Gesamtmodell keinen signifikanten Einfluss.

Nach der Prüfung der Richtungszusammenhänge werden die Hypothesen untersucht, die sich mit potenziellen *Unterschieden zwischen der Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen und der Kontrollgruppe* auseinandersetzen. H_{1b} bis H_{11b} , H_{12a} , H_{12b} , H_{13b} und H_{14b} werden hierfür ebenfalls im Hauptmodell geschätzt, allerdings mit Hilfe der Mehrgruppenkausalanalyse. Diese ermöglicht die simultane Schätzung von auf Teildatensätzen beruhenden Modellen sowie die Prüfung von Effekten im Hinblick auf signifikante Unterschiede in der Wirkungsstärke (Baumgartner/Steenkamp 1998; Byrne 2001). Für unsere Untersuchung wird der Gesamtdatensatz in zwei Gruppen geteilt. Die erste Gruppe beinhaltet die ehemaligen Staatsunternehmen Deutsche Post, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn; die zweite Gruppe die privatwirtschaftlichen Kontrollunternehmen Allianz, TUI und Sixt (vgl. Abschnitt 6.1.1). Anschließend werden die Effekte für die beiden Gruppen geschätzt und mit Hilfe eines χ^2 -Differenzentests auf signifikante Unterschiede untersucht (vgl. Tabelle 6-18).

Insgesamt zeigt sich, dass die globalen Maße zur Beurteilung der Modellgüte zufrieden stellende Werte aufweisen ($\chi^2/df = 2,24$; GFI = 0,86; NFI = 0,86; CFI = 0,92; RMSEA = 0,041). Der GFI und der NFI liegen leicht unter den in der einschlägigen Literatur empfohlenen Grenzen (vgl. Tabelle 6-4); aufgrund der insgesamt guten Qualität der Messung gilt diese leichte Verletzung der Kriterien jedoch als akzeptabel (Homburg 1992; McQuitty 1999). Auch für das lokale Gütemaß der quadrierten multiplen Korrelationen werden gute Werte erreicht. So liegt für die Unternehmensreputation die durch Modellparameter erklärte Varianz bei 83% für die Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen und bei 79% für die Kontrollunternehmen.

Wirkungszusammenhang		Schätzung der Effekte		$\Delta\chi^2$ -Statistik	Hypothese (Unterschiede)	Hypothese bestätigt
		ehem. Staatsunternehmen	Kontrollunternehmen			
Unternehmensreputation ↑	Preis-/Leistungsverhältnis	0,29***	0,17**	1,51 n.s.	H _{1b} (=)	✓
	Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden	0,08**	0,12**	0,31 n.s.	H _{2b} (≠)	✗
	Kundenorientierung	0,11***	0,15**	0,44 n.s.	H _{3b} (≠)	✗
	soziales Verantwortungsbewusstsein	0,11**	0,08 n.s.	0,14 n.s.	H _{4b} (=)	✓
	Qualität der Kommunikation	0,19***	0,27***	0,75 n.s.	H _{5b} (=)	✓
	Medienpräsenz	0,05*	- 0,01 n.s.	1,07 n.s.	H _{10b} (=)	✗
	historischer Unternehmenserfolg	0,28***	0,13**	3,04 +	H _{11b} (≠)	✓
	Erwartungshaltung Stakeholder	0,25***	0,36***	0,10 n.s.	H _{12a} (-) _s	✗
					H _{12b} (±) _k	✗
	Einflussnahme Aktionäre	0,06*	0,01 n.s.	0,58 n.s.	H _{13b} (≠)	✗
Wettbewerbsintensität	- 0,05*	0,01 n.s.	0,46 n.s.	H _{14b} (≠)	✗	
Qualität Kommunikation ↑	Preis-/Leistungsverhältnis	0,53***	0,60***	0,50 n.s.	H _{6b} (=)	✓
	Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden	0,47***	0,41***	0,68 n.s.	H _{7b} (=)	✓
	Kundenorientierung	0,65***	0,63***	1,50 n.s.	H _{8b} (=)	✓
	soziales Verantwortungsbewusstsein	0,70***	0,71***	0,40 n.s.	H _{9b} (=)	✓
- angegebenen Werte entsprechen standardisierten Pfadkoeffizienten - Signifikanzniveau der Koeffizienten (einseitiger Test): n.s.: auf 10%-Niveau nicht signifikant , * 10% (t-Wert ≥ 1,28), ** 5% (t-Wert ≥ 1,65), *** 1% (t-Wert ≥ 2,33) - Signifikanzniveau des χ^2 -Differenzentests (Δ d.f.=1): n.s.: auf 10%-Niveau nicht signifikant, +: 10% ($\Delta\chi^2 \geq 2,71$), ++: 5% ($\Delta\chi^2 \geq 3,84$), +++: 1% ($\Delta\chi^2 \geq 6,63$) - (=): gleiche Wirkungsstärke unterstellt, (≠): unterschiedliche Wirkungsstärke unterstellt - (-) _s : negativer Einfluss bei ehemaligen Staatsunternehmen, (±) _k : keine Wirkung bei Unternehmen der Kontrollgruppe						

Tabelle 6-18: Ergebnisse der zweiten Hypothesenprüfung im Rahmen des Hauptmodells

Die Schätzung der Pfadkoeffizienten ergibt unterschiedliche Werte für die beiden Gruppen ehemalige Staatsunternehmen und Kontrollunternehmen. So beträgt z.B. die Stärke des Effekts des Preis-/Leistungsverhältnis auf die Unternehmensreputation bei ehemaligen Staatsunternehmen 0,29, während sie bei den Kontrollunternehmen bei 0,17 liegt (vgl. Tabelle 6-18). Die Ergebnisse des χ^2 -Differenzentests zeigen jedoch, dass diese Werte nicht auf dem 10%-Niveau signifikant unterschiedlich sind. Mit Ausnahme des historischen Unternehmenserfolgs (H_{11b}), bei dem eine signifikante Differenz festgestellt werden kann, lassen die Ergebnisse nicht darauf schließen, dass die Einflussfaktoren die Unternehmensreputation unterschiedlich stark beein-

flussen. Demnach unterscheiden sich die Mechanismen zur Bildung der Reputation zwischen den Gruppen scheinbar nicht. Die Wahrnehmungsprozesse bei Stakeholdern scheinen ähnlich zu verlaufen, unabhängig davon, ob es sich um ehemalige Staatsunternehmen oder andere Unternehmen des Dienstleistungssektors handelt. Der einzig differenzierende Faktor ist der *bisherige Unternehmenserfolg*, der bei ehemaligen Staatsunternehmen eine stärkere Wirkung besitzt. Folglich kann er als Determinante verstanden werden, die Stakeholder bei ehemaligen Staatsunternehmen verstärkt zur Meinungsbildung heranziehen. Wie bereits in der Hypothesenherleitung erörtert, dient der historische Unternehmenserfolg vermutlich als Informationssurrogat: Ist ein ehemaliges Staatsunternehmen erfolgreich, so scheint dies ein Indiz dafür sein, dass es seine Kostenstrukturen optimiert hat und Produkte leistungsfähiger geworden sind.

Ein interessantes Ergebnis zeigt sich zudem bei der Erwartungshaltung der Stakeholder. Entgegen unseren Annahmen ist dies ein Einflussfaktor, der eine vergleichsweise hohe Bedeutung für die Unternehmensreputation besitzt. Mit hoch signifikanten Werten von 0,25 bei ehemaligen Staatsunternehmen und 0,36 bei Unternehmen der Kontrollgruppe gehört er zu den Faktoren mit besonderer Relevanz für die Unternehmensreputation. Möglicherweise erklärt sich dies dadurch, dass Stakeholder nach kognitiver Konsistenz streben, d.h. nach einer widerspruchsfreien Verknüpfung von inneren Erfahrungen, Kognitionen und Einstellungen (Festinger 1978; Kroeber-Riel/Weinberg 2003). Erwartet der Stakeholder viel von einem Unternehmen, so hält er auch viel von diesem Unternehmen - andernfalls würde er mit Dissonanzen konfrontiert sein.

Zusammenfassend zeigen die empirischen Ergebnisse der Untersuchung, dass vier *Faktoren ein besonderer Stellenwert für die Bildung der Unternehmensreputation* zukommt. Einen positiven Einfluss haben insbesondere

- die Qualität der Kommunikation,
- das Preis-/Leistungsverhältnis,
- der historische Unternehmenserfolg und
- die Erwartungshaltung der Stakeholder.

Eine *Besonderheit des Reputationsmanagements bei ehemaligen Staatsunternehmen* kann lediglich für den Einflussfaktor historischer Unternehmenserfolg bestätigt werden. Dieser Faktor besitzt einen größeren Stellenwert für die Bildung der Reputation als bei vergleichbaren privaten Unternehmen. Bei den anderen untersuchten Einflussfaktoren konnte kein Unterschied in der Wirkungsstärke auf die Unternehmensreputation festgestellt werden.

6.3.3.2 Erweitertes Modell ehemalige Staatsunternehmen

Die Hypothesen H₁₅ bis H₁₇ betreffen Wirkungszusammenhänge bei ehemaligen Staatsunternehmen. Die Schätzung der Effekte erfolgt daher auf Basis des Datensatzes zu ehemaligen Staatsunternehmen; ebenso wie die gesamthafte Schätzung des Hauptmodells wird sie mit Hilfe der Kausalanalyse vorgenommen. Wie Tabelle 6-19 zeigt, wurde die Einflusswirkung der Bereichsreputationen zweifach geprüft:

- (1) in einem *erweiterten Modell* als zusätzliche Einflussfaktoren zu den zehn bereits analysierten Einflussfaktoren des Hauptmodells und
- (2) in einem *separaten Modell* ohne Berücksichtigung der anderen Einflussfaktoren des Hauptmodells.

Wirkungszusammenhang bei ehemaligen Staatsunternehmen	Schätzung der Effekte		Hypothese (Vorzeichen)	Hypothese bestätigt
	in erweitertem Hauptmodell	als separates Modell		
Reputation ehemaliger Monopolbereich → Unternehmensreputation	0,09 ^{***}	0,35 ^{***}	H ₁₅ (+)	✓
Reputation wettbewerbsintensiver Bereich → Unternehmensreputation	0,08 ^{***}	0,33 ^{***}	H ₁₆ (+)	✓
<i>Differenz</i>	0,01	0,02	H ₁₇ (≠)	✓
- angegebenen Werte entsprechen standardisierten Pfadkoeffizienten - Signifikanzniveau der Koeffizienten (einseitiger Test): *** 1% (t-Wert ≥ 2,33) - (+): positiver Einfluss unterstellt, (≠): unterschiedliche Wirkungsstärke unterstellt				

Tabelle 6-19: Ergebnisse der Hypothesenprüfung bei ehemaligen Staatsunternehmen

Beide Schätzungen bestätigen die in den Hypothesen H₁₅ und H₁₆ unterstellten Zusammenhänge: Die Reputation der Unternehmensbereiche wirkt sich bei ehemaligen Staatsunternehmen positiv auf die Reputation des gesamten Unternehmens aus. Beide Berechnungen ergeben signifikante Effekte auf dem 1%-Niveau. Interessant ist insbesondere der sich hieraus ergebende Umkehrschluss. Eine niedrige Reputati-

on eines Unternehmensbereiches beeinträchtigt folglich auch die Gesamtreputation des Unternehmens. Dies ist auch ein Erklärungsansatz für den Einbruch der Reputationswerte der Deutschen Bahn zwischen 2002 und 2004 um fast 100 Indexpunkte (vgl. Abbildung 2-3 sowie Machatschke 2002, 2004): Die von der Öffentlichkeit negativ aufgenommene Preisreform des Personenfernverkehr beeinträchtigte nicht nur die Wahrnehmung dieses Unternehmensbereiches, sondern führte zu einer Reputationsverschlechterung des gesamten Unternehmens (Gans 2005).

Hypothese H₁₇, die ausgeht von einem stärkeren Einfluss der Reputation eines monopolgeprägten Unternehmensbereiches als der Reputation eines vergleichsweise wettbewerbsintensiven Bereiches, konnte ebenso bestätigt werden. Allerdings ist die Differenz zwischen den Wirkungsstärken der beiden Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation gering. Sowohl die Effekte innerhalb des erweiterten Modells als auch des separaten Modells weisen Differenzen von lediglich 0,01 bzw. 0,02 auf. Demnach können beide Bereichsreputationen als annähernd gleich bedeutend verstanden werden.

6.4 Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse

Mit der in diesem Kapitel vorgestellten Untersuchung des Reputationsmanagements konnten verschiedene zuvor angeführte Forschungsdefizite adressiert werden:

- Erstens handelt es sich um eine *konzeptionell umfassende Untersuchung*, die integriert Einflussfaktoren mehrerer Bereiche untersucht. Neben unternehmensbezogenen Merkmalen aus den Bereichen Produkt, Management, Unternehmenskultur, Kommunikation und Performance flossen auch Merkmale mit Bezug zu Markt und Stakeholder in die Untersuchung ein.
- Zweitens trägt die Untersuchung dazu bei, die Forschungslücke im Hinblick auf *branchenspezifische Studien* zur Reputation zu schließen. Sie ist auf den Dienstleistungssektor fokussiert und untersucht mit einer Erhebung bei ehemaligen Staatsunternehmen eine spezielle Gruppe in diesem Bereich, der sich unserem Wissen nach zuvor keine Studie ausführlich gewidmet hat.
- Drittens basiert die Untersuchung auf Hypothesen, die *theoretisch fundiert* und *empirisch überprüft* wurden. In Bezug auf diese Art von Untersuchungen wurde in

der Reputationsforschung ein Defizit konstatiert (Wiedmann/Walsh 2003a; Berens/van Riel 2004).

Neben der Adressierung dieser allgemeinen Forschungslücken liefert die Untersuchung verschiedene Anhaltspunkte zu den Forschungszielen unserer Arbeit (vgl. Abbildung 6-7). In Einklang mit dem im Rahmen des *zweiten Forschungsziels* formulierten Verständnis wurde die Unternehmensreputation in unserer Studie stakeholderübergreifend erfasst (vgl. Abschnitt 3.1.1); die Operationalisierung erfolgte in Anlehnung an bestehende Arbeiten als reflektives, mehrdimensionales Konstrukt (vgl. Abschnitt 3.1.3).

Wesentliche Erkenntnisbeiträge bestehen hinsichtlich der Identifikation von Einflussfaktoren der Reputation. Bei den *allgemeinen Einflussfaktoren* (Forschungsziel 3) werden vier Faktoren mit hoher Relevanz für die Unternehmensreputation hervorgehoben. Dies sind die Qualität der Kommunikation, das Preis-/Leistungsverhältnis, der historische Unternehmenserfolg und die Erwartungshaltung der Stakeholder. Während die positive Wirkung des Unternehmenserfolgs (u.a. Fombrun/Shanley 1990; Roberts/Dowling 2002) und einer qualitativ hochwertigen Kommunikation (van Riel 1995; Wiedmann 2004a) bereits in früheren Studien belegt wurden, stellen die Ergebnisse zum Preis-/Leistungsverhältnis und der Erwartungshaltung der Stakeholder vergleichsweise neue Erkenntnisse dar. Als weitere allgemeine Determinanten - jedoch mit weniger starkem Einfluss auf die Reputation - wurden die Kundenorientierung, die Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden, das soziale Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens sowie die Einflussnahme der Aktionäre identifiziert. Ein Großteil der signifikant wirkenden Einflussfaktoren ist folglich unternehmensbezogenen Merkmalsbereichen zuzuordnen, was eine diesbezügliche Tendenz bisheriger Untersuchungen zu Reputationsdeterminanten bestätigt (vgl. Abschnitt 3.3).

Im Hinblick auf *spezielle Einflussfaktoren der Reputation bei ehemaligen Staatsunternehmen* (Forschungsziel 4) ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Der wahrgenommene historische Unternehmenserfolg beeinflusst die Reputation bei ehemaligen Staatsunternehmen signifikant stärker als bei vergleichbaren Unternehmen ohne Staatshistorie.

- Die Reputation der Unternehmensbereiche hat bei ehemaligen Staatsunternehmen einen positiven Einfluss auf die Reputation des gesamten Unternehmens. Der Reputation des ehemaligen Monopolbereichs kommt dabei eine leicht stärkere Wirkung auf die Unternehmensreputation zu als der Reputation eines vergleichsweise wettbewerbsintensiven Bereichs.
- Insgesamt zeigen die Ergebnisse für die untersuchten Determinanten jedoch, dass die Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen grundsätzlich auf den gleichen Einflussfaktoren basiert wie bei privaten Unternehmen. Auch die Wirkungsstärke einzelner Faktoren auf die Unternehmensreputation unterscheidet sich mit Ausnahme des o.a. Unternehmenserfolgs nicht signifikant.

Abbildung 6-7 fasst die wichtigsten Ergebnisse der quantitativen empirischen Untersuchung zusammen.

	Datenanalyse & Datengewinnung	Hypothesenbildung & Konstruktmessung	Empirische Ergebnisse
Forschungsziel 2: Begriffsverständnis, Abgrenzung & empirische Erfassung der Reputation	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenbezogene Analyse im Dienstleistungsbereich: Untersuchung der Wirkung von Einflussfaktoren der Reputation bei ehemaligen Staatsunternehmen im Vergleich zu Unternehmen im Dienstleistungssektor ohne Staatshistorie 		
Forschungsziel 3: Aussagen über allgemeine Determinanten der Unternehmensreputation	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Befragung mit 424 Teilnehmern • Insgesamt 749 Bewertungen zu den Untersuchungsobjekten Deutsche Post, Deutsche Telekom Deutsche Bahn sowie Allianz, Sixt, TUI • Auswertung mit Hilfe von kausalanalytischen Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von theoretisch fundierten Hypothesen zu Einflussfaktoren aus unternehmens-, stakeholder- und marktbezogenen Bereichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis-/Leistungsverhältnis, Kompetenz des CEO, Kundenorientierung, soziales Verantwortungsbewusstsein, Erwartungshaltung der Stakeholder, Qualität der Kommunikation, historischer Unternehmenserfolg und Einflussnahme der Aktionäre wirken positiv auf die Reputation • Die Qualität der Kommunikation übt neben einer direkten Wirkung auch indirekte Effekte auf die Unternehmensreputation aus
Forschungsziel 4: Aussagen über Determinanten der Unternehmensreputation bei ehemaligen Staatsunternehmen		<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von theoretisch fundierten Hypothesen zur speziellen Wirkung von Einflussfaktoren bei ehemaligen Staatsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Historischer Unternehmenserfolg hat bei ehemaligen Staatsunternehmen eine signifikant stärkere Wirkung auf die Unternehmensreputation • Bei weiteren Einflussfaktoren war kein signifikanter Unterschied nachweisbar • Reputation von Unternehmensbereichen beeinflussen die Gesamtreputation positiv

Abbildung 6-7: Erkenntnisse der quantitativen Untersuchung für die Forschungsziele der Arbeit

7. SCHLUSSBETRACHTUNG

Neben der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse (Abschnitt 7.1) werden in diesem letzten Kapitel Implikationen für die Wissenschaft (Abschnitt 7.2) und Praxis (Abschnitt 7.3) erläutert. Für die Forschung werden dabei sowohl der Erkenntnisbeitrag der Arbeit dargestellt (Abschnitt 7.2.1) als auch Hinweise für weitere Forschungsvorhaben auf dem Gebiet der Reputationsgestaltung aufgezeigt (Abschnitt 7.2.2). Für die Praxis geben wir Anregungen, was bei der Reputationsgestaltung berücksichtigt werden sollte. Wir verdeutlichen dies anhand von Beispielen und Best-Practice-Ansätzen und unterscheiden Implikationen für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen (Abschnitt 7.3.1) und für ehemalige Staatsunternehmen (Abschnitt 7.3.2).

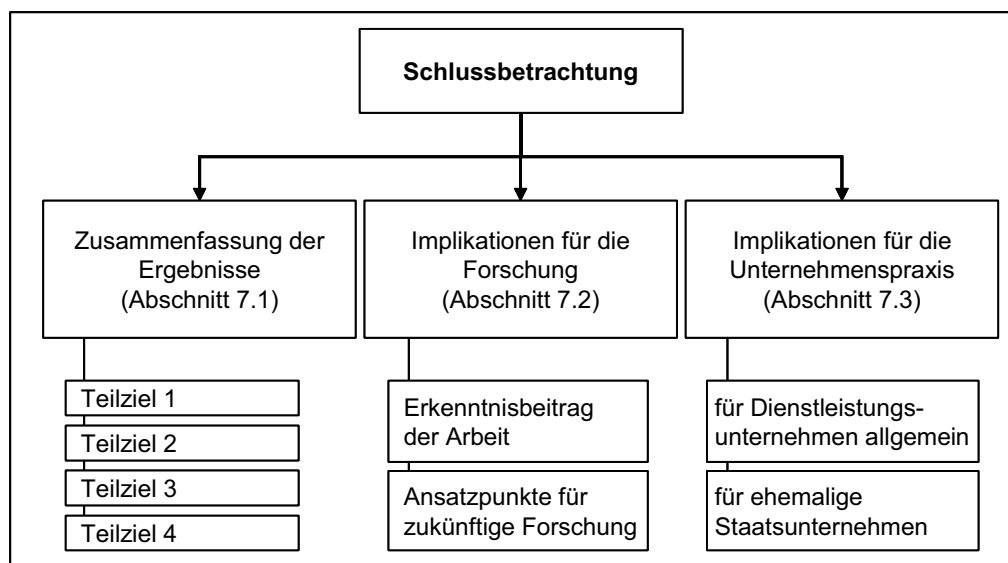


Abbildung 7-1: Zusammenfassung der Ergebnisse sowie Implikationen für Wissenschaft und Praxis

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Erkenntnis, dass das Management der Unternehmensreputation in der Praxis stark vernachlässigt wird - trotz des hohen Wertschöpfungspotenzials und der hohen Bedeutung der Reputation als Unternehmensressource (Fombrun/Wiedmann 2001; Wiedmann 2006). Zwar setzen sich Unternehmen zunehmend mit ihrer Reputation auseinander; ein systematischer Aufbau und eine dauerhafte Pflege der Reputation findet jedoch noch eher selten statt

(Wiedmann/Buxel 2004c). Weiterhin haben wir festgestellt, dass dem Reputationsmanagement auch in der Wissenschaft nur eine nachrangige Bedeutung zukommt. Der Schwerpunkt der Reputationsforschung liegt auf Arbeiten, die die Auswirkung der Reputation untersuchen oder die Reputation messen (Berens/van Riel 2004).

So existierten bisher nur wenige Forschungsarbeiten, die sich ausführlich mit Determinanten der Unternehmensreputation auseinandergesetzt haben. Insbesondere mangelte es an *konzeptionell umfassenden* Studien, die integriert das Zusammenwirken mehrere Einflussfaktoren untersuchen. Ebenso fehlt es an Erkenntnissen über die *Bedeutung von Branchen* und marktbezogenen Rahmenbedingungen für die Reputationsbildung. Ziel der vorliegenden Arbeit war daher eine *konzeptionell und theoretisch fundierte* sowie *empirische* Untersuchung des Reputationsmanagements im Dienstleistungsbereich. Der Fokus lag auf der Erforschung des Reputationsmanagements bei *ehemaligen Staatsunternehmen*, bei denen wir dauerhaft niedrige Reputationswerte beobachtet haben. Die Abarbeitung erfolgte entlang von vier Untersuchungszielen (vgl. Abschnitt 1.2).

Zur Beantwortung der Untersuchungsziele wurden bisherige Erkenntnisse zu ehemaligen Staatsunternehmen (Kapitel 2) sowie Forschungsergebnisse zum Reputationsmanagement systematisiert und aufgearbeitet (Kapitel 3). Auf Basis der hier identifizierten Forschungsdefizite erfolgte eine qualitative empirische Untersuchung des Reputationsmanagements mit Hilfe von Experteninterviews. Ebenso wurde eine theoretische Fundierung der Reputationsbildung vorgenommen. Aufbauend auf Ergebnissen dieser Analysen sowie eigenen konzeptionellen Überlegungen wurden zwei Bezugsrahmen für eine quantitative empirische Untersuchung entwickelt. Im Rahmen der Datenerhebung wurden 424 Personen der allgemeinen Bevölkerung in Deutschland zu den drei ehemaligen Staatsunternehmen Deutsche Bahn, Deutsche Post, Deutsche Telekom sowie den drei privaten Dienstleistungsunternehmen Allianz, Sixt und TUI befragt. Die Auswertung erfolgte mittels multivariater Analyseverfahren. Folgende Erkenntnisse können entlang der vier Untersuchungsziele abgeleitet werden:

Teilziel 1: Untersuchung der Charakteristika ehemaliger Staatsunternehmen

Da aus der bisherigen Literatur zum Non-Profit und Public Management kaum direkte Erkenntnisse zu Charakteristika ehemaliger Staatsunternehmen zu entnehmen wa-

ren, verwendeten wir entlang eigenen Überlegungen zwei Ansätze zu deren Identifikation: (1) durch Unterscheidung von Eigenschaften privater und staatlicher Unternehmen und (2) durch Ermittlung konstitutiver Merkmale auf Basis von Expertengesprächen.

Die Analyse von Unterschieden privater und ehemals staatlicher Unternehmen offenbarte fünf wesentliche Abgrenzungsmerkmale. Diese sind

- *Eigentümerinteressen*, d.h. welche Hauptinteressen die Eigentümer verfolgen sowie zu welchem Anteil das Unternehmen in Staatsbesitz ist;
- die *Managementorientierung*, d.h. welchen Schwerpunkt das Management auf öffentliche Interessen im Vergleich zu profit- und kundenorientierten Zielen legt;
- die *Personal- und Beschäftigungsorientierung*, z.B. welche Bedeutung eine anreizorientierte Vergütung in den Unternehmen besitzt;
- die *Kapitalmarktkontrolle*, d.h. inwiefern das Unternehmen kapitalmarktwirtschaftlichen Mechanismen ausgesetzt ist; sowie
- *Marktmerkmale*, insbesondere die Konzentration und der Liberalisierungsgrad des Marktes, in dem das Unternehmen agiert.

Für ehemalige Staatsunternehmen kann entlang dieser Unterscheidungskriterien ein Merkmalsprofil ermittelt werden, das zeigt, inwiefern die Unternehmen stärker Merkmale staatlicher Unternehmen oder privater Unternehmen aufweisen. Diese Kategorisierung trägt der Tatsache Rechnung, dass sich verschiedene ehemalige Staatsunternehmen nicht zwangsläufig auf den gleichen *Entwicklungsstufen* des Privatisierungsprozesses befinden.

Des Weiteren wurde mit Hilfe von Expertengesprächen analysiert, welche konstitutiven Merkmale ehemalige Staatsunternehmen auf sich vereinigen. Als solche wurden identifiziert:

- die *Ubiquität* bzw. *Visibilität* der Unternehmen aufgrund der tendenziell großen Kundenstämme im Business-to-Consumer-Bereich, flächendeckender Vertriebsstrukturen sowie einer homogenen Markierung;

- die *Marktdominanz* in mindestens ihrem Kerngeschäft, da die Unternehmen trotz Marktliberalisierung weiter als Quasi-Monopolisten ihrer Branche gelten;
- die besondere *Historie* der Unternehmen und damit verbundene Auswirkungen, wie z.B. starke bürokratische und nach innen orientierte Strukturen; eine historisch gewachsene, enge *Beziehung zu Staat und Politik*; eine tendenziell vorhandene Voreingenommenheit von Stakeholdern in Bezug auf Produkte und Services des Unternehmens, die in extremen *Erwartungshaltungen* resultieren.

Obwohl diese Merkmale einzeln auch bei anderen Unternehmen zu finden sind, ermöglicht dieser Ansatz eine *Abgrenzung zu anderen Unternehmen*. Die Besonderheit ehemaliger Staatsunternehmen ergibt sich dadurch, dass die Unternehmen alle oder nahezu alle dieser Merkmale in hohem Maße aufweisen⁵¹.

Darüber hinaus zeigt sich eine Gemeinsamkeit im Hinblick auf die *Reputationswerte* ehemaliger Staatsunternehmen. Eine Analyse auf Basis von Reputationsrankings ergab bei diesen Unternehmen niedrige Reputationsniveaus sowohl im allgemeinen Vergleich mit anderen Unternehmen als auch in Branchen- und Langzeitvergleichen. Dies war insbesondere für die Untersuchungsobjekte dieser Arbeit - Deutsche Bahn, Deutsche Post und Deutsche Telekom - zu beobachten.

Teilziel 2: Untersuchung der Konzeptualisierung der Unternehmensreputation

Im Hinblick auf die Definition des Begriffs Unternehmensreputation hat sich bislang kein einheitliches Verständnis durchsetzen können. Für diese Arbeit erarbeiteten wir eine Abgrenzung von verwandten Konzepten und konzeptualisierten die Unternehmensreputation entlang von drei Kriterien:

- der *Perspektive auf das Unternehmen*: Unternehmensreputation wird verstanden als ein „Fremdbild“ im Gegensatz zur Unternehmensidentität, die ein „Selbstbild“ des Unternehmens darstellt;

⁵¹ Dieser Kategorisierungsansatz erfolgte in Anlehnung an den in der Dienstleistungsforschung weit verbreiteten Definitionsansatz auf Basis konstitutiver Merkmale (vgl. Corsten 1986; Stauss 1992; Faßnacht 1996), der eine verallgemeinernde, deskriptive Abgrenzung von anderen Gütern vorsieht, die im Einzelfall jedoch auch abweichen kann.

- dem *Individualitätsgrad*: Unternehmensreputation wird verstanden als ein Kollektivurteil, d.h. als die Summe der Bewertungen eines Unternehmens durch seine Stakeholder, im Gegensatz zum Unternehmensimage und zur Unternehmensmarke, die Meinungsbilder von Individuen abbilden;
- der *Basis der Urteilsbildung*: Unternehmensreputation wird verstanden als ein Einstellungskonstrukt, das alle Arten von Bewertung berücksichtigt, d.h. affektive (Gefühle), kognitive (Wissen, Denken, Erfahrungen) sowie konative (Absichten, Verhaltensweisen) Komponenten.

Des Weiteren grenzten wir den Untersuchungsgegenstand der Arbeit durch eine Einordnung der Reputation in einen branchen- und länderbezogenen Kontext ab. Ebenso erarbeiteten wir eine Systematisierung existierender Messkonzepte der Reputation und bewerteten diese hinsichtlich ihrer Eignung für diese Arbeit.

Teilziel 3: Untersuchung der Determinanten der Unternehmensreputation

Die Frage nach den *allgemeinen Determinanten* der Unternehmensreputation nimmt aufgrund der hohen praktischen Bedeutung einen zentralen Stellenwert in der vorliegenden Arbeit ein. Zur Identifikation wesentlicher Einflussfaktoren wurde zunächst ein Systematisierungsansatz entwickelt. Einflussfaktoren der Unternehmensreputation lassen sich demnach in drei Merkmalskategorien unterteilen:

- unternehmens-,
- stakeholder- und
- marktbezogene Merkmale.

Unternehmensbezogene Merkmale können weiter den Bereichen Produkte, Management, Unternehmenskultur, Kommunikation und Performance zugeordnet werden. Für jeden dieser Merkmalsbereiche haben wir potenzielle Einflussfaktoren der Unternehmensreputation untersucht. Auf Basis von theoretischen Überlegungen, Expertengesprächen und der empirischen Überprüfung von Wirkungszusammenhängen konnten Determinanten für den Aufbau und die Verbesserung der Unternehmensreputation identifiziert werden:

- Eine wesentliche Rolle bei der Reputationsbildung spielt die *Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnisses* der angebotenen Produkte. Wird das Verhältnis Preis zu Leistung als attraktiv wahrgenommen, so wirkt sich dies signifikant positiv auf die Reputation des Unternehmens aus.
- Die Höhe der Unternehmensreputation hängt zudem wesentlich von der wahrgenommenen *Qualität der Unternehmenskommunikation* ab. In Übereinstimmung mit Ergebnissen aus den Expertenbefragungen, die u.a. die Glaubwürdigkeit von Informationen und ein gutes Krisenmanagement als zentrale Erfolgsfaktoren hoher Reputation nennen, konnte ein signifikant positiver Effekt der Kommunikationsqualität auf die Unternehmensreputation nachgewiesen werden.
- Ein ebenfalls bedeutender Einflussfaktor der Unternehmensreputation ist der *historische Erfolg des Unternehmens*. Im Einklang mit früheren Untersuchungen wird bestätigt, dass der bisherige finanzielle Unternehmenserfolg die Unternehmensreputation signifikant positiv beeinflusst.
- Neben diesen sind weitere *unternehmensbezogene Merkmale* für die Reputationsbildung von Bedeutung. Eine signifikant positive, jedoch etwas geringere Wirkung auf die Unternehmensreputation kommt der *Kundenorientierung*, der *Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden* sowie dem *sozialen Verantwortungsbewusstsein* des Unternehmens zu. Nicht signifikant bestätigt werden konnte der vermutete negative Effekt der Medienpräsenz auf die Unternehmensreputation.
- Zentrale Einflüsse auf die Unternehmensreputation gehen zudem von der *Erwartungshaltung der Stakeholder* aus. Besitzen Stakeholder eine hohe Erwartungshaltung gegenüber einem Unternehmen, so wirkt sich dies signifikant positiv auf die Meinungsbilder der Stakeholder über das Unternehmen aus. Ein weiteres *stakeholderbezogenes Merkmal* mit positivem Effekt stellt die *Einflussnahme der Aktionäre* auf das Unternehmen dar. Üben Aktionäre einen starken Einfluss aus, so beeinflusst dies signifikant positiv die Reputation des Unternehmens.
- Der Wettbewerbsintensität kommt entgegen unserer Annahmen keine wesentliche Bedeutung für die Unternehmensreputation zu. Bei diesem *marktbezogenen Merkmal* konnte kein signifikanter Effekt nachgewiesen werden.

Teilziel 4: Untersuchung der Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen

Die bisherige Reputationsforschung liefert vergleichsweise wenige Erkenntnisse zum Stellenwert der Branchenzugehörigkeit für die Reputationsbildung. Vor diesem Hin-

tergrund kommt der Frage nach spezifischen Einflussfaktoren bei ehemaligen Staatsunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Aufbauend auf den Ergebnissen von Literaturbestandsaufnahme, Expertengesprächen sowie theoretischen Fundamenten haben wir potenzielle Einflussfaktoren abgeleitet und empirisch geprüft. Zwei Prüfungen wurden hierbei vorgenommen. Zum einen wurde geprüft, inwiefern sich Determinanten in ihrer Wirkungsstärke unterscheiden, d.h. ob ein Einflussfaktor bei ehemaligen Staatsunternehmen stärker oder schwächer auf die Reputation wirkt als bei privaten Unternehmen. Zum anderen wurde analysiert, ob Einflussfaktoren existieren, die lediglich für die Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen von Relevanz sind. Die folgenden Beziehungen konnten nachgewiesen werden:

- Der *bisherige Erfolg von Unternehmen* ist für die Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen von größerer Bedeutung als für vergleichbare private Unternehmen im Dienstleistungssektor. Hier konnte ein signifikanter Unterschied in der Wirkungsstärke auf die Unternehmensreputation festgestellt werden.
- Die *Reputation eines Unternehmensbereiches* hat einen positiven Einfluss auf die Gesamtreputation. Bei diesem für ehemalige Staatsunternehmen signifikant nachgewiesenem Effekt zeigt sich zudem, dass die Reputation von ehemaligen Monopolbereichen leicht stärker auf die Unternehmensreputation wirkt als von vergleichsweise wettbewerbsintensiven Bereichen.
- Weitere spezifische Einflussfaktoren bzw. Einflussfaktoren mit abweichenden Wirkungsstärken konnten nicht identifiziert werden.

Die Ergebnisse zeigen somit, dass Reputationsbildung bei ehemaligen Staatsunternehmen grundsätzlich nach den gleichen Mechanismen funktioniert wie bei privaten Unternehmen. Die Besonderheit der Gruppe der ehemaligen Staatsunternehmen, die sich z.B. anhand der gemeinsamen konstitutiven Merkmale zeigt, deutet folglich nicht zwangsläufig auf die Notwendigkeit eines spezifisch ausgerichteten Reputationsmanagements für ehemalige Staatsunternehmen hin.

7.2 Implikationen für die Forschung

Um zu bewerten, welche Erkenntnisse unsere Arbeit für die Forschung liefert, betrachten wir zunächst den konzeptionellen und empirischen Beitrag der Arbeit (Ab-

schnitt 7.2.1). Anhaltspunkte für zukünftige Forschung auf dem Gebiet des Reputationsmanagements diskutieren wir anschließend anhand der Restriktionen dieser Arbeit sowie ausgewählter inhaltlicher Ergebnisse (Abschnitt 7.2.2).

7.2.1 Erkenntnisbeitrag der Arbeit für die Forschung

Der zentrale *konzeptionelle* Beitrag besteht in der Systematisierung bisheriger Forschung zur Reputation. Die Arbeit liefert eine umfassende Aufarbeitung deutsch- und englischsprachiger Literatur zu drei Forschungsfeldern der Reputation, welche nach unserer Erkenntnis bislang in dieser Form nicht vorlag. Trotz der hohen Bedeutung der Reputation wurden bestehende Erkenntnisse bisher kaum systematisch aufgearbeitet⁵². Die in Kapitel 3 entwickelten Systematisierungsansätze bieten somit wertvolle Anhaltspunkte für die Einordnung zukünftiger Arbeiten, insbesondere:

1. zum *Begriffsverständnis* der Reputation mit einer detaillierten Bestandsaufnahme der konträren Auffassungen zur Abgrenzung der Reputation von verwandten Konstrukten, der Entwicklung eines eigenen Abgrenzungsansatzes sowie einer perspektivischen Einordnung der Reputation;
2. zur *Messung* der Reputation mit der Systematisierung der bestehenden Messkonzepte und einer Bewertung der Ansätze aus methodischer Sicht;
3. zur *Gestaltung* der Reputation mit einer umfassenden Bestandsaufnahme der existierenden Forschung zu Wirkungsmechanismen aus konzeptioneller und empirischer Sicht. Hier zeigten wir auf, dass die bisherige konzeptionelle Forschung zur Reputationsgestaltung im Wesentlichen drei Wirkungstypen diskutiert: Die Reputationsbildung durch (1) die Einflusswirkung von Faktoren auf die Reputation („Wirkungskette“), durch (2) Rückkopplungs- und Verstärkungseffekte sowie durch (3) direkte Wechselwirkungen der Reputation mit Faktoren. Zur Bewertung der existierenden empirischen Literatur zu Einflussfaktoren der Reputation entwickelten wir eine Kategorisierung, die Merkmale nach unternehmens-, stakeholder- und marktspezifischen Bereichen unterscheidet.

Ein weiterer konzeptioneller Beitrag besteht im Hinblick auf die *theoretische Durchdringung* des Reputationsmanagements. Während in bisherigen Forschungsbeiträ-

⁵² für Ausnahmen vgl. Berens/van Riel 2004; de la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente 2003a

gen nur in wenigen Fällen eine gründliche theoretische Fundierung geleistet wurde - „recent reviewers of corporate reputation as a field of academic study have commented on the need for more theoretical development“ (MacMillan et al. 2005, S. 214) - wurden in dieser Arbeit mehrere Theorien zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen. Insbesondere die Institutionenökonomie hat sich in diesem Zusammenhang als aussagekräftig erwiesen (vgl. Abschnitt 5.1). Sie trifft wichtige Aussagen in Bezug auf Einflussgrößen der Reputation und gibt Anhaltspunkte, wie das Unsicherheitsempfinden bei Stakeholdern gesenkt werden kann und positive Meinungsbilder über das Unternehmen erzeugt werden können. Dabei spielt vor allem die glaubwürdige Vermittlung von Informationen durch das Unternehmen eine Rolle („Signaling“) sowie die aktive Bewertung so genannter „information chunks“ durch die Stakeholder („Screening“).

Einen Beitrag für die zukünftige Forschung zum Nonprofit- und Public Management liefert darüber hinaus die in Kapitel 2 erarbeitete *Charakterisierung ehemaliger Staatsunternehmen*. Das hier entwickelte Raster, das ein Profilbild ehemaliger Staatsunternehmen entlang der Merkmale Eigentümerinteressen, Managementorientierung, Personal- und Beschäftigungsorientierung, Kapitalmarktkontrolle und Marktmerkmale zeichnet, behandelt unseres Wissens nach erstmalig ausführlich die Charakterisierung ehemaliger Staatsunternehmen sowie deren Positionierung zwischen staatlichen Unternehmen und privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Ein wesentlicher *empirischer Beitrag* unserer Arbeit liegt in der *Identifikation von Determinanten* der Unternehmensreputation *aus verschiedenen Merkmalsbereichen*. Im Unterschied zu früheren Studien, die sich meist auf die Untersuchung spezifischer Einflussfaktoren beschränkt haben, berücksichtigt unsere Arbeit ein deutlich breiteres Spektrum relevanter Faktoren. Neben unternehmensbezogenen Merkmalen aus den Bereichen Produkt, Management, Unternehmenskultur, Kommunikation und Erfolg wurden auch stakeholderbezogene Merkmale als Determinanten der Unternehmensreputation identifiziert (vgl. Abschnitt 6.3).

Des Weiteren besteht ein zentraler empirischer Beitrag im Hinblick auf die *Reputation ehemaliger Staatsunternehmen*, die bisher nicht näher beleuchtet wurde. Es zeigte sich, dass die Wirkung der Determinanten der Reputation sich bei diesen Unterneh-

men nicht wesentlich von denen bei anderen Dienstleistungsunternehmen unterscheidet - mit Ausnahme der Wirkung des historischen Unternehmenserfolgs (vgl. Abschnitt 6.3.3). Diese Erkenntnis verdeutlicht, dass spezielle Charakteristika von Unternehmen innerhalb einer Branche oder Gruppe nicht zwangsläufig einen Erklärungsansatz für deren Reputationssituation darstellen. Sie liefert einen Hinweis, dass die Bedeutung spezifischer Branchenmerkmale oder besonderer Marktgegebenheiten für die Reputation gegebenenfalls überschätzt wird. Im Rahmen der im nächsten Abschnitt erläuterten Ansatzpunkte für zukünftige Forschung gehen wir auf diesen Aspekt näher ein.

7.2.2 Ansatzpunkte für zukünftige Forschung

Neben dem *Erkenntnisgewinn* für die Forschung durch die Beiträge dieser Arbeit ergeben sich auch *Ansatzpunkte* für zukünftige Untersuchungen auf dem Gebiet des Reputationsmanagements. Diese resultieren insbesondere

- aus der Überwindung von Restriktionen, denen unsere Arbeit unterliegt;
- aus der Vertiefung von Ergebnissen dieser Arbeit zur Reputationsgestaltung.

Anhaltspunkte auf Basis der *Restriktionen* der Arbeit bestehen vorwiegend unter methodischen Gesichtspunkten. Eine erste Restriktion bezieht sich auf die *Untersuchungsobjekte* der Arbeit. So basiert unsere quantitative empirische Untersuchung auf der Bewertung der Reputation von lediglich sechs Untersuchungsobjekten (Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich). Zukünftige Untersuchungen könnten zum einen die Zusammenhänge bei einer Vielzahl von Unternehmen untersuchen. Zum anderen wäre es wünschenswert, die gefundenen Zusammenhänge bei Unternehmen aus anderen Sektoren, z.B. der verarbeitenden Industrie, zu validieren.

Eine zweite Restriktion ergibt sich aus dem empirischen Design der Untersuchung und der damit verbundenen eingeschränkten Repräsentativität der *Stichprobe*. Die Daten wurden in der Befragung mittels einer Online-Befragung erhoben, was, wie in Abschnitt 6.1.1 geschildert, zu einer Eingrenzung der Befragungsteilnehmer auf den Teil der Bevölkerung mit Internetzugang führte. Auch wenn die für eine echte Repräsentativität der Grundgesamtheit „allgemeine Bevölkerung“ erforderliche einfache, reine Zufallsauswahl in der Praxis kaum zu bewerkstelligen ist (Kuß 2004, S. 55), wä-

re der Einsatz von Erhebungsmethoden, die eine breitere Erfassung der allgemeinen Bevölkerung erlauben, vorteilhaft.

Eine dritte Restriktion liegt in der Begrenzung der *Anzahl* an untersuchten *Einflussfaktoren*, die wir im Rahmen unserer quantitativen empirischen Untersuchung vornehmen mussten. Zukünftige Arbeiten könnten den Untersuchungsrahmen in Bezug auf einzelne Gestaltungsparameter des Unternehmens erweitern⁵³ oder weitere stakeholder- und marktbezogene Faktoren in das Untersuchungsdesign integrieren⁵⁴. Insbesondere marktbezogene Faktoren könnten auch als moderierende Größen Eingang in das Untersuchungsmodell finden.

Ansatzpunkte für die weitere Forschung zur Reputationsgestaltung resultieren auch aus den inhaltlichen Ergebnissen dieser Arbeit. Auf vier Themen wollen wir hier insbesondere hinweisen, wobei sich die ersten beiden eher spezifischen Fragestellungen widmen und sich die letzten beiden stärker auf die übergreifende Gestaltung der Unternehmensreputation beziehen (vgl. Abbildung 7-2).

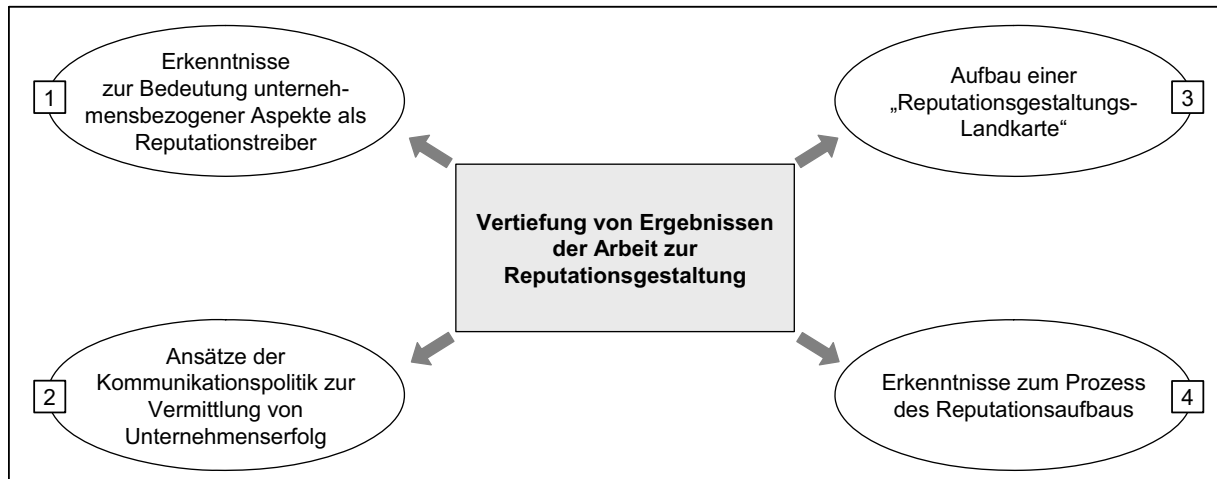


Abbildung 7-2: Ansatzpunkte für zukünftige Forschung aufbauend auf den Ergebnissen der Arbeit

Ein erster Forschungskomplex ergibt sich aus den Erkenntnissen zu den *unternehmensbezogenen Einflussfaktoren* der Unternehmensreputation. Unsere Ergebnisse

⁵³ z.B. die in den Expertengesprächen als positiv wirkend identifizierten Merkmale „Produktqualität“ und „Innovationsfreudigkeit“ oder das als stark negativ wirkend identifizierte Merkmal „Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch das Unternehmen“.

⁵⁴ z.B. Grad der Marktliberalisierung, Ruf des Großaktionärs, Konzentration der Shareholderstruktur

zeigten, dass Stakeholder zur Bewertung von Unternehmen vor allem solche Merkmale heranziehen, die weitgehend von den Unternehmen selbst gestaltet und kontrolliert werden können. Dies impliziert, dass eine Verbesserung der Reputation durch aktives Management von unternehmensbezogenen Einflussfaktoren erreicht werden kann. Diese Fokussierung auf die Gestaltung unternehmensbezogener Aspekte stellt für Unternehmen einen ersten Anhaltspunkt dar, in welche Richtung Maßnahmen zur Reputationssteigerung erfolgen sollten. Um ein gezieltes Reputationsmanagement zu erleichtern, wäre es wünschenswert, die Forschung in diese Richtung zu vertiefen, z.B. durch die Beantwortung von Fragestellungen

- *zur Relevanz ausgewählter Reputationstreiber kurz- und langfristig:* u.a.
 - Welche unternehmensbezogenen Aspekte sollte ein Unternehmen sofort verbessern? Gibt es so genannte „Top-Stellschrauben“, d.h. Maßnahmen, mit denen die Reputation *kurzfristig* optimiert werden kann? Hinweise aus der Arbeit ergeben sich insbesondere für kommunikationspolitische Maßnahmen, z.B. Imagekampagnen, Unternehmensbroschüren, Sponsoring, Internetauftritt
 - Welche unternehmensbezogenen Aspekte stellen strategische Treiber der Reputation dar und bilden vor allem *langfristig* das Fundament einer erfolgreichen Reputation (z.B. kundenorientierte Unternehmenskultur)?
- *zu situativen Reputationsrisiken durch bestimmte Unternehmensthemen:* u.a.
 - Was sind unternehmensbezogene Aspekte, deren Verschlechterung die Reputation sofort gefährdet? Welche so genannten „Top-Reputationsvernichter“ gibt es, d.h. bei welchen Themen müssen im Unternehmen die „Alarmglocken läuten“ hinsichtlich der Gefährdung der Reputation (z.B. Stellenabbau, Korruptionsfälle, Verluste, Übernahmen)?
 - Welche Bedeutung besitzt das „*Issue-Management*“ in diesem Zusammenhang für die Reputationsgestaltung? Inwiefern wäre es erfolgreich, Ansätze des Issue-Managements in das Reputationsmanagement zu integrieren? Wie sähe ein solches integriertes Konzept aus und welche Voraussetzungen müssten dafür erfüllt sein?
- *zur Relevanz von Objektivität und subjektiver Wahrnehmung der Aspekte:* u.a.
 - Ist es erforderlich, dass Unternehmen bei der Verbesserung unternehmensbezogener Aspekte zwischen deren objektiver Beschaffenheit und der subjek-

tiven Wahrnehmung durch Stakeholder unterscheiden? Welche Vorteile hat dies?

- Welche Strategien gibt es, um Lücken zwischen tatsächlicher Beschaffenheit und subjektiver Einschätzung von Aspekten zu minimieren?
- Inwiefern ist es eine Option, sich im Sinne einer Fokussierung nur auf die Verbesserung der subjektiven Wahrnehmung der jeweiligen Aspekte zu konzentrieren? Welche Risiken bestehen?

Ein zweites Forschungsthema ergibt sich zum *erfolgsbezogenen Kommunikationsmanagement von Unternehmen*. Zwei Erkenntnisse unserer Arbeit sind hierfür von Bedeutung. Zum einen haben wir festgestellt, dass eine qualitativ hochwertige Kommunikation nicht nur die Unternehmensreputation positiv beeinflusst, sondern auch die subjektive Wahrnehmung anderer unternehmensbezogener Aspekte. Zum anderen zeigte sich, dass es sich sehr positiv auf die Reputation auswirkt, wenn Stakeholder das Unternehmen als in der Vergangenheit erfolgreich wahrnehmen. Diese hohe Relevanz des bisherigen Unternehmenserfolgs besteht insbesondere bei ehemaligen Staatsunternehmen. Die Vermittlung von Unternehmenserfolg lässt sich folglich auch dadurch erreichen, dass entsprechende Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden. Zukünftige Forschung könnte die Unternehmenspraxis dadurch unterstützen, dass sie die Möglichkeiten des Kommunikationsmanagements zur Erfolgsvermittlung spezifiziert, u.a.

- Welche Aspekte können rund um das Thema Erfolg vermittelt werden? Welche finanziellen Themen eignen sich hierfür? Welche nicht-finanziellen Erfolgsgrößen (z.B. Kundenbindung, Kundenzufriedenheit) können verdeutlicht werden?
- Welche Arten von Finanzkommunikation gibt es? Welche Instrumente können zur Erfolgsvermittlung eingesetzt werden und wie wirken diese? Welche Auswirkungen haben spezifische Kommunikationsauftritte für die Unternehmensreputation (z.B. Hauptversammlungen, Bilanzpressekonferenzen)? Welche haben nicht direkt steuerbare Anlässe (z.B. Börsenkursänderungen, Veröffentlichungen unabhängiger Institute zu Produkten, Kundenzufriedenheit, CEO-Kompetenz etc.)?
- Welche Stakeholdergruppen stellen tendenziell Meinungsführer und Multiplikatoren für diese Themen dar (z.B. Analysten, Journalisten) und welche Möglichkeiten gibt es, diese Stakeholder geeignet zu bedienen?

Ein stärker übergreifender dritter Forschungskomplex betrifft die *Identifikation und Wirkungsanalyse von Einflussfaktoren der Reputation*. Die Ergebnisse dieser Arbeit haben gezeigt, dass sich Einflussfaktoren bei privaten Dienstleistungsunternehmen und ehemaligen Staatsunternehmen kaum unterscheiden. Die niedrigen Reputationswerte bei ehemaligen Staatsunternehmen scheinen somit nicht auf deren spezifischen Merkmalen oder besonderen Marktgegebenheiten zu beruhen. Das impliziert zum einen, dass andere Lösungsansätze herangezogen werden müssen, z.B. sollte geprüft werden, ob die niedrigen Reputationswerte aus einem schlechten Management der identifizierten Einflussfaktoren resultieren oder ob weitere, nicht in der Untersuchung berücksichtigte Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation existieren. Hier könnte es sich etwa um Determinanten handeln, die nur spezifisch bei einzelnen Unternehmen eine Rolle spielen, z.B. situative Faktoren, wenn etwa Preiserhöhungen oder Personalabbau anstehen. Zum anderen zeigt es für die Einflussfaktorenforschung im Allgemeinen, dass weiterhin kaum empirisch gesicherte Aussagen zu spezifischen Reputationstreibern gemacht werden können, sei es in Bezug auf die Reputation in bestimmten Branchen oder auch in verschiedenen Ländern. Empirisch gefestigt scheint bisher nur die Erkenntnis zu sein, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche mit der Höhe des Reputationswertes eines Unternehmens dieser Branche korreliert (Machatschke 2006, S. 76f.⁵⁵).

Einen Ansatz, die Forschung auf dem Gebiet der Reputationsgestaltung systematisch voranzutreiben, stellt der Aufbau einer so genannten „Reputationsgestaltungs-Landkarte“ dar. Eine solche, bisher nicht existierende Übersicht, die empirisch gefestigte Erkenntnisse zu Einflussfaktoren zusammenfasst, würde nicht nur die zielgerichtete Erforschung von Erkenntnislücken auf dem Gebiet der Reputationsgestaltung ermöglichen. Sie wäre zudem eine wichtige Hilfestellung für die Unternehmenspraxis, da sie Transparenz hinsichtlich wesentlicher Einflussfaktoren in unterschiedlichen Situationen herstellt und dadurch dazu beiträgt, das Reputationsmanagement in Unternehmen systematischer und analytischer zu gestalten.

⁵⁵ Branchenmittelwertvergleiche im Rahmen der Image-Profile Studie 2006 zeigen, dass Unternehmen in der Automobil- sowie der Konsumgüter- und Textilindustrie in Deutschland im Durchschnitt die höchsten Reputationswerte erzielen, während die niedrigsten Werte in der Bauindustrie und der Energiewirtschaft bestehen.

Einflussfaktor	Branche							Land						Charakteristik		
	Sachleistungen				Dienstleistungen			Deutschland	USA	Frankreich	Spanien	UK	..	Merkmalskategorie	situativer Charakter?	..
allgemein	Automobil	Chemie/Pharma	..	allgemein	Handel	Finanzdienstleister	ehem. Staatsunternehmen									
Preis-/Leistungsverhältnis					++									unternehmensbez.	weniger	
bisheriger Unternehmenserfolg					++									unternehmensbez.	weniger	
Kompetenz Vorstandsvorsitzender														unternehmensbez.	teilweise	
Qualität der Kommunikation					+++									unternehmensbez.	teilweise	
...																
Stellenabbau														unternehmensbez.	ja	
Korruptionsfall	---					---								unternehmensbez.	ja	
Wettbewerbsintensität Markt					0									marktbez.	nein	

Wirkung auf Reputation:
 +++: hohe positive Wirkung --- : hohe negative Wirkung 0: keine Wirkung
 ++ : mittlere positive Wirkung -- : mittlere negative Wirkung
 + : geringe positive Wirkung - : geringe negative Wirkung

Abbildung 7-3: Beispiel für eine „Reputationsgestaltungs-Landkarte“

Eine „Reputationsgestaltungs-Landkarte“ sollte den Charakter einer „Meta-Analyse“ besitzen und nur solche Erkenntnisse berücksichtigen, die mehrfach und in verschiedenen unabhängigen Untersuchungen bestätigt werden konnten. Des Weiteren sollte sie detailliert genug sein, um zu erfassen, inwiefern sich Einflussfaktoren in bestimmten Branchen oder Ländern in ihrer Wirkungsweise auf die Reputation unterscheiden - vorausgesetzt, dass solche Unterschiede fundiert nachgewiesen werden können. Abbildung 7-3 stellt ein Beispiel für eine „Reputationsgestaltungs-Landkarte“ dar mit der Spezifizierung nach Branche und Land und der Unterscheidung in drei Wirkungsstufen auf die Unternehmensreputation.

Eine vierte Implikation für zukünftige Forschung ergibt sich auf der Betrachtung des *Reputationsaufbaus als einem Prozess*. In unserer Arbeit haben wir Einflussfaktoren identifiziert und die Reputation von Unternehmen gemessen. Dies sind jedoch lediglich Bestandteile eines ersten Schrittes innerhalb des Prozesses, Unternehmensreputation aufzubauen, zu halten und zu stärken. Weitere Schritte wie z.B. die Festlegung eines Reputationsziels, die Analyse von Ursachen der derzeitigen Reputations-situation, die Maßnahmenableitung zur Erreichung des Reputationsziels und die Umsetzung reputationsfördernder Maßnahmen müssen erfolgen, um eine solche Stär-

kung bzw. Bewahrung der Unternehmensreputation tatsachlich zu realisieren (vgl. Abbildung 7-4).

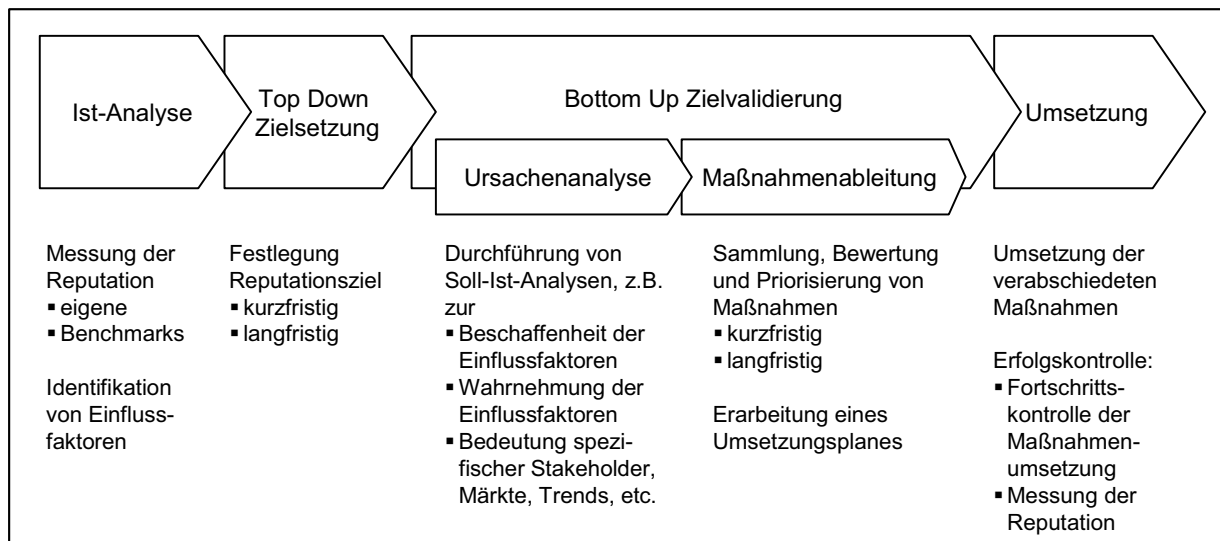


Abbildung 7-4: Prozess zur Reputationssteigerung in Anlehnung an Wiedmann/Buxel (2004c, S. 18)

Da ein solcher Prozess zur Reputationssteigerung in Unternehmen bisher kaum verankert ist und als eher fragmentiert beschrieben werden kann (Wiedmann/Buxel 2004a, S. 4f.; Wiedmann 2005b, S. 480), kann zukünftige Forschung hier wesentliche Impulse liefern. Sie kann Unternehmen helfen, die Aufgaben innerhalb einzelner Prozessschritte zu spezifizieren sowie die erfolgreiche Abwicklung des Gesamtprozesses sicherzustellen. Forschungsbedarf offenbart sich in verschiedenen Prozessschritten, z.B.

- *bei der Ist-Analyse:*
 - Welche Reputationsmessansätze sind für welche Unternehmen geeignet (z.B. große vs. mittelständische, regionale vs. internationale Unternehmen)?
 - Was müssen Unternehmen bei der Messung ihrer Reputation beachten? Welche Bedeutung haben etwa situative Faktoren auf den Reputationswert (z.B. ein gerade kommunizierter Stellenabbau)? Gibt es so etwas wie einen bereinigten Reputationswert und wie kann dieser erfasst werden?
- *bei der Zielfestlegung:*
 - Was sind geeignete Referenzwerte für Unternehmen hinsichtlich ihrer Reputation (z.B. Branchendurchschnitt, Ländervergleich, prozentuale Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr)?

- Welche Ansätze gibt es zur Ermittlung eines Reputationszielwertes?
- *bei der Ursachenanalyse:*
 - Welche Instrumente eignen sich wie gut für die Ursachenanalyse (z.B. Wertschöpfungsketten, SWOT-, Portfolioanalysen)?
 - Welche Themenbereiche sind häufige Verursacher von Reputationsvernichtung und sollten zuerst untersucht werden?
- *bei der Maßnahmenableitung und Umsetzung:*
 - Wie lassen sich Maßnahmen geeignet bewerten und priorisieren? Welche qualitativen und quantitativen Ansätze gibt es zur Bewertung von Maßnahmen? Ist das Potenzial einer Maßnahme zur Reputationssteigerung überhaupt quantifizierbar? Wie lassen sich die Kosten einer Maßnahme ermitteln?
 - Wie lassen sich die beschlossenen Reputationsmaßnahmen in den Steuerungs- und Zielsystemen des Unternehmens verankern? Welche Systeme bieten sich hierfür an?

Zusammenfassend zeigt sich, dass unsere Arbeit wichtige Erkenntnisse für die bestehende Forschung liefert und ein breites Spektrum an Ansatzpunkten für zukünftige Forschung im Bereich der Reputationsgestaltung offenbart. Bei der Ableitung von Ansatzpunkten für zukünftige Untersuchungen haben wir uns an der „praxisnahen Forschung“ orientiert (Ulrich 1981; Wiedmann/Fritz/Abel 2004), d.h. es stand die Identifikation von Fragestellungen im Vordergrund, durch deren Beantwortung Reputationsforschung dazu beitragen kann, das Reputationsmanagement in der Unternehmenspraxis zu erleichtern.

7.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Neben wissenschaftlichen Implikationen liefern unsere Ergebnisse auch zahlreiche Anregungen für das Reputationsmanagement in der Unternehmenspraxis. Wir wollen die Erkenntnisse unterteilen nach Anhaltspunkten zur Gestaltung der Reputation im Allgemeinen (Abschnitt 7.3.1) und bei ehemaligen Staatsunternehmen (Abschnitt 7.3.2) und anhand von Beispielen und Best-Practice-Ansätzen verdeutlichen.

7.3.1 Anregungen für das Reputationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen

Im Hinblick auf die *allgemeine Reputationsgestaltung* zeigt sich, dass Unternehmen ihre Reputation auf- und ausbauen können, wenn sie eine herausragende Stellung in Bezug auf folgende Aspekte erreichen:

Attraktives Preis-/Leistungsverhältnis: Nicht nur Kunden bewerten Unternehmen anhand der Leistung, die sie für einen bestimmten Preis erhalten. Auch für andere Stakeholder ist dies ein Hinweis darauf, wie sich ein Unternehmen positioniert und was von ihm zu erwarten ist. Ein attraktives Preis-/Leistungsverhältnis bedeutet nicht zwangsläufig, dass qualitativ hochwertige Produkte zu sehr niedrigen Preisen angeboten werden müssen. Die Attraktivität sollte insbesondere im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten bestehen, da Stakeholder eine Einschätzung vor allem auch durch Bewertung verfügbarer Alternativen fällen. Gute Beispiele für ein attraktives Preis-/Leistungsverhältnis bei völlig unterschiedlicher Positionierung stellen der Discount-Lebensmittelhändler Aldi und die Zeitschrift Spiegel dar. Die Attraktivität bei Aldi besteht aufgrund der „hohen Qualität zu niedrigen Preisen“-Position (Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 79). Für den Nachweis hoher Produktqualität werden unabhängige Test herangezogen; ebenso wird die Kundenorientierung betont, z.B. durch das Angebot frischer Produkte (vgl. Abbildung 7-5).



Abbildung 7-5: Beispiele für attraktives Preis-/Leistungsverhältnis bei unterschiedlicher Positionierung

Auch in der Preissetzung ist Aldi Signalgeber. Senkt das Unternehmen seinen Preis für ein Produkt, so zieht der Wettbewerb in der Regel sofort nach. Der Spiegel hingegen positioniert sich sowohl preislich als auch inhaltlich als Premiumprodukt. Im Vergleich zu anderen Politikmagazinen wie dem Fokus (2,90 €) oder dem Stern (2,80 €) ist der Spiegel mit 3,40 € deutlich teurer. Inhaltlich positioniert sich die Zeitschrift

als „investigativer Journalismus“, der sich von den anderen deutschen Medien dadurch unterscheidet, „wie er Sachverhalte recherchiert und seine Leser informiert“ (Spiegel 2006c). Die Zeitschrift betont die Attraktivität ihres Angebots damit, dass die Leserschaft besonders gut unterrichtet ist: „Spiegel-Leser wissen mehr“. Auch hier wird die Attraktivität im Vergleich zum Wettbewerb herausgestellt.

Unternehmenserfolg: Dies gilt insbesondere für den finanziellen Erfolg des Unternehmens, der ein Signal dafür ist, dass das Unternehmen grundsätzlich leistungsstark ist. Darüber hinaus tragen aber auch andere vorökonomische Größen wie Markenstärke, Kundenzufriedenheit, Wiederkaufsraten oder Weiterempfehlungsbereitschaft zu einer positiven Bewertung des Unternehmens bei. Deutsche Unternehmen im Dienstleistungsbereich, die z.B. von einer hohen Kauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft profitieren, sind Aldi, Schlecker und McDonalds (Wiedmann 2004a, S. 37). Obwohl diese Unternehmen dafür bekannt sind, kaum Aussagen zu ihrem finanziellen Erfolg zu machen und dieser wie z.B. bei Aldi vor allem indirekt der Presse zu entnehmen ist, wenn die Aldi-Brüder regelmäßig als reichste Deutsche gelistet werden (Manager Magazin 2005), erreichen sie akzeptable bis gute Reputationswerte (Wiedmann 2006, S. 150). Diese vorökonomischen „Unterstützungspotenziale“ oder „supportive behaviors“ (Walsh/Wiedmann 2004; Wiedmann 2004a) verhelfen den Unternehmen zu einer positiven Wahrnehmung. Insbesondere bei kurzlebigen Dienstleistungen und der Stakeholdergruppe Kunden empfiehlt es sich folglich, ein besonderes Augenmerk auf die Stärkung vorökonomischer Größen zu legen.

Kundenorientierung: Sie signalisiert, dass sich das Management weniger intern fokussiert und stärker an kundenrelevanten Aspekten ausrichtet. Kundenorientierung sollte jedoch nicht nur im engeren Sinn ausgelegt werden. Die Unternehmenskultur sollte eine entsprechende Ausrichtung auch gegenüber anderen Stakeholdern besitzen wie z.B. Mitarbeitern, Lieferanten oder Investoren. Laut einer aktuellen Umfrage des Handelsblatts kommen die kundenorientiertesten Dienstleister aus dem Logistik- und Transportbereich sowie dem Groß- und Einzelhandel (vgl. Abbildung 7-6). Als Erfolgsfaktoren für eine hohe Kundenorientierung werden bei diesen Unternehmen vor allem die Vorbildfunktion von Führungskräften, die Ausrichtung auf Kontrollsysteme und die Kompetenz und Zufriedenheit von Mitarbeitern identifiziert (Lichter/Tödtmann 2006, S. 2).

Rang 2006	Die kundenorientiertesten Dienstleister Deutschlands	Branche	Erfolgsfaktoren
1	TNT Express	Logistik und Transport	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kompetente & zufriedene Mitarbeiter ▪ keine Lippenbekenntnisse: Einheit von Wort & Tat ▪ Vorbildfunktion der Führungskräfte ▪ Transparenz, was gut & was schlecht ist ▪ Qualitätsstreben & -kontrolle ▪ kunden- statt produktorientierte Prozesse
2	OKI Systems	Groß- und Einzelhandel	
3	Hennes & Mauritz	Groß- und Einzelhandel	
4	Europäische Reiseversicherung	Finanzdienstleistungen	
5	tegut. Gutberiet Stiftung & Co.	Groß- und Einzelhandel	
6	Otto Group	Groß- und Einzelhandel	
7	Alte Leipziger Versicherung	Finanzdienstleistungen	
8	W. & L. Jordan	Groß- und Einzelhandel	
9	Citibank	Finanzdienstleistungen	
10	MLP	Finanzdienstleistungen	
..			
16	DB Fuhrpark	Fuhrparkbetreiber	
69	TUI	Touristik	
..			

Abbildung 7-6: Studie zur Kundenorientierung von Dienstleistungsunternehmen (Handelsblatt 2006b)

Soziales Verantwortungsbewusstsein: Hiermit zeigt das Unternehmen, dass es sich nicht ausschließlich ökonomischen Zielen verpflichtet fühlt. Soziales Verantwortungsbewusstsein kann durch unterschiedliche Aktivitäten erreicht werden, z.B. durch die Einführung von Sozial- und Umweltstandards im Unternehmen, durch die Zusammenarbeit mit Umweltschutz- oder Menschenrechtsorganisationen oder durch das Engagement für wohltätige Zwecke.

Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden: Dies betrifft insbesondere die Wahrnehmung des Vorstandsvorsitzenden in der Öffentlichkeit, da dies in der Regel die einzige Möglichkeit für Stakeholder ist, eine Bewertung vorzunehmen. Da ein CEO nicht permanent öffentlich präsent ist (wie z.B. Politiker), kommt seinen Auftritten erhöhte Aufmerksamkeit zu, wie z.B. Terminen bei Bilanzpressekonferenzen oder Interviews in Presse und Fernsehen.

Neben der Optimierung der hier genannten Aspekte sollten Unternehmen insbesondere eine qualitativ hochwertige Kommunikation sicherstellen. Der *Qualität der Kommunikation* kommt unseres Erachtens *die größte Bedeutung* für die Unternehmensreputation zu:

Erstens ist eine *glaubwürdige, aufrichtige und transparente Informationsvermittlung* unerlässlich, damit der Stakeholder Vertrauen aufbaut und die durch das Unternehmen vermittelten Botschaften auch ernst nimmt (Wiedmann 2004a). Die Beschönigung einer vergleichsweise schlechten Nachricht, wie z.B. Personalabbau, oder erst sukzessiv auf Nachfrage gelieferte Informationen wirken sich tendenziell

negativ auf die Reputation aus. Das Unternehmen trägt mit einer solchen Informationspolitik nicht dazu bei, dass sich der Stakeholder gut durch das Unternehmen informiert fühlt und das Gefühl hat, sich auf die gemachten Aussagen verlassen zu können. Auch ist für Stakeholder weniger entscheidend, „wie häufig“ das Unternehmen kommuniziert. Unsere Ergebnisse zeigen, dass wichtiger ist, „was“ und „wie gut“, d.h. glaubwürdig etc. kommuniziert wird. In Bezug auf das „was“ gelten konkrete Kommunikationsmaßnahmen wie z.B. die Unterhaltung von Kunden-Klubs, die Herausgabe einer Kunden-Zeitschrift, das Sponsoring von Wissenschafts-Veranstaltungen oder die Mitgliedschaft in Verbänden als positiv reputationswirksam. Diese Maßnahmen nennen Unternehmen als sehr wichtig für ihr Unternehmen, die sowohl bei ihrer Reputation als auch hinsichtlich ihrer finanziellen Kennzahlen erfolgreich sind (vgl. Abbildung 7-7 sowie Wiedmann/Buxel 2004c, S. 18).

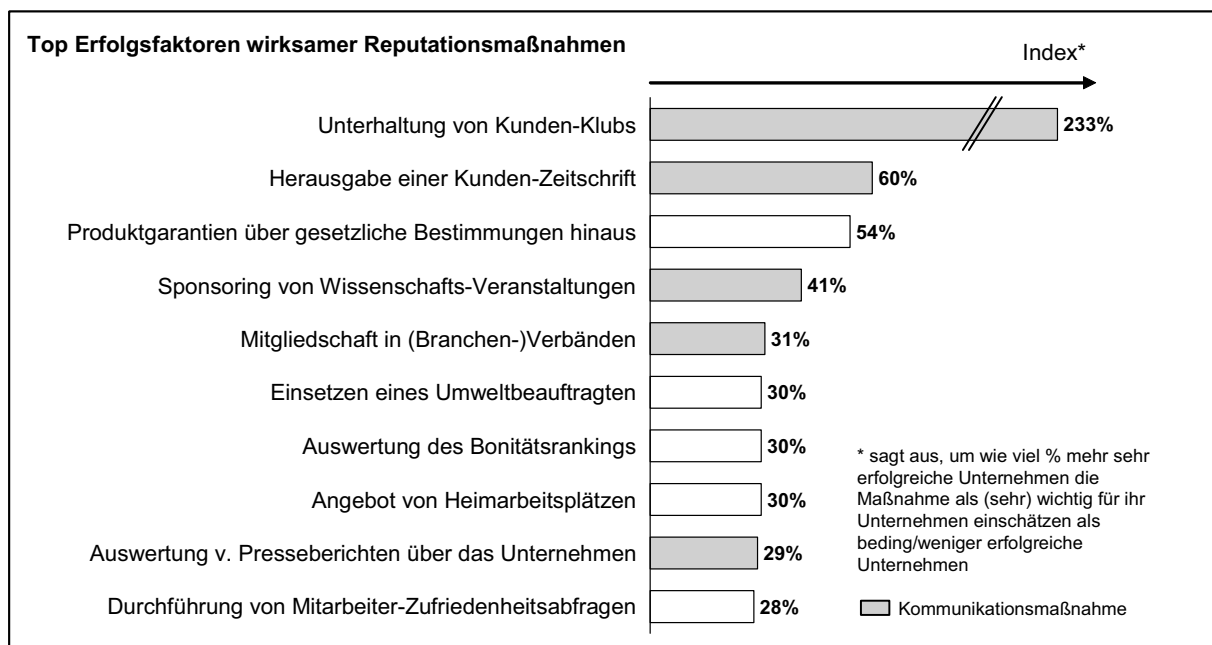


Abbildung 7-7: reputationsfördernde Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Wiedmann/Buxel 2004c)

Zweitens bildet sich die Reputation aus subjektiven Wahrnehmungen der Stakeholder, was bedeutet, dass nicht in erster Linie die objektive Beschaffenheit der oben diskutierten Aspekte entscheidend ist, sondern die subjektive Wahrnehmung dieser Aspekte durch die Stakeholder. Dies hat zwei Implikationen:

- Im Sinne eines kurzfristigen Hebels zur Reputationsverbesserung kann die Kommunikation ein sinnvolles Instrument sein, um die Wahrnehmung von Stakehol-

dern in Bezug auf für die Reputation relevante Aspekte zu beeinflussen. Allerdings ist auch hier ausschlaggebend, dass die Kommunikation weiter glaubwürdig und aufrichtig bleibt. Ein Leistungsversprechen zu kommunizieren, das bei näherem Hinsehen nicht eingehalten werden kann, führt in der Regel zu einer langfristigen Schädigung der Reputation.

- Kommunikation kann insbesondere dann ein wertvolles Instrument der Reputationssteigerung darstellen, wenn Aspekte als schlechter wahrgenommen werden als sie tatsächlich sind. Hier kann durch gezielte Kommunikation eine Wahrnehmungsverbesserung erreicht werden. Dementsprechend empfiehlt es sich, die oben angeführten Aspekte daraufhin zu untersuchen, ob zwischen tatsächlicher Beschaffenheit und subjektiver Einschätzung wesentliche Differenzen bestehen. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn festgestellt wird, dass die Kundenorientierung des Unternehmens im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern vergleichsweise hoch ausgeprägt ist (objektiv), Befragungen jedoch ergeben, dass diese als niedrig wahrgenommen wird (subjektiv).

Drittens wirkt sich eine hohe Erwartungshaltung bei Stakeholdern positiv auf deren Meinungsbilder über das Unternehmen aus, was bedeutet, dass durch die Finanz- und Unternehmenskommunikation entsprechende Erwartungsniveaus gesetzt werden sollten. Das Kommunizieren ambitionierter Ziele, wie z.B. die Einführung neuer Technologien oder die Expansion in neue Märkte, trägt dazu bei, die Erwartungshaltung der Stakeholder hochzuhalten. Auch hier gilt jedoch, dass kommunizierte Botschaft und Realisierbarkeit einander entsprechen sollten.

Will man die Reputation entlang der hier diskutierten Aspekte verbessern, so muss zunächst deren derzeitiger Status identifiziert werden. Weiter sollten mögliche Optimierungspotenziale erfasst und konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Als Methoden hierfür bieten sich z.B. Chancen-/Risiken- oder SWOT-Analysen an (Wiedmann 2005b, S. 477). Bei der SWOT-Analyse werden neben den Stärken („strengths“) und Schwächen („weaknesses“) des untersuchten Aspekts auch unternehmensexterne Gegebenheiten berücksichtigt (Sudharshan 1995). Abgeleitete Maßnahmen können dadurch auch auf Markt- und Wettbewerbsbedingungen abzielen, indem Möglichkeiten („opportunities“) und Gefahren („threats“) einbezogen wer-

den. Abbildung 7-8 stellt einen Rahmen für eine SWOT-Analyse reputationsfördernder Aspekte dar.

	Preis-/Leistungs- verhältnis	Kunden- orientierung	..	Social Responsibility	..	Unternehmens- kommunikation
interne Analyse	STÄRKEN	▪ ▪ ▪				
	SCHWÄCHEN	▪ ▪ ▪				
externe Analyse	MOGLICH- KEITEN	▪ ▪ ▪				
	GEFAHREN	▪ ▪ ▪				
MASS- NAHMEN						

Abbildung 7-8: Rahmen für SWOT-Analyse von reputationswirksamen Aspekten

Eine weitere Methode sind Benchmarking-Ansätze. Diese eignen sich insbesondere in den ersten Phasen des Reputationssteigerungsprozesses (vgl. Abbildung 7-4), wenn Reputationsziele festgelegt und mit der aktuellen Reputationssituation abgeglichen werden. Einen Rahmen für geeignete Vergleichsparameter bietet z.B. der „Benchmarking-Würfel“ von Wiedmann (2002).

Bei dem hier verwendeten einfachen „Top-of-Benchmarking“ werden entlang verschiedener Kategorien die besten Unternehmen identifiziert und deren Erfolgskonzept analysiert. Dadurch können entsprechende Orientierungsmaßstäbe für die Ziel-, Strategie- und Maßnahmenplanung des eigenen Unternehmens abgeleitet werden (Wiedmann 2004a, S. 39). Als Benchmarking-Partner zum Vergleich von Reputationswerten können Unternehmen in bestimmten Regionen oder Industrien herangezogen werden; ebenso denkbar ist ein Vergleich von Reputationswerten entlang ausgewählter Themen (z.B. Stellenabbau), Leitlinien (z.B. Unverwechselbarkeit, Aufrichtigkeit) oder im direkten Wettbewerb (vgl. Abbildung 7-9). Um die Praktikabilität der Analyse sicherzustellen, empfiehlt es sich jedoch, sich auf ein bis zwei wichtige Ka-

tegorien zu fokussieren, also z.B. die Identifikation der Reputationsziele im Branchenvergleich.

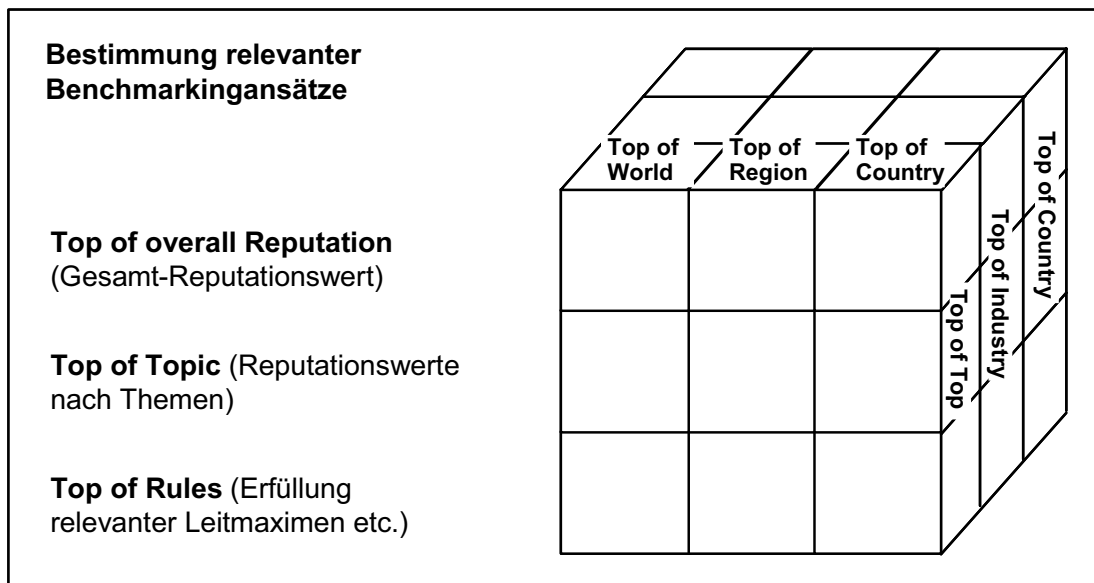


Abbildung 7-9: Benchmarking-Partnerwürfel von Wiedmann (2002)

7.3.2 Anregungen für das Reputationsmanagement ehemaliger Staatsunternehmen

Auch für die Gestaltung der Reputation bei ehemaligen Staatsunternehmen liefert die Arbeit wesentliche Anhaltspunkte. So sind für die Reputation bei ehemaligen Staatsunternehmen grundsätzlich die *gleichen Aspekte von Bedeutung* wie bei anderen Dienstleistungsunternehmen. Auch hier tragen die Attraktivität des Preis-/Leistungsverhältnis, die Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden, die Kundenorientierung, der bisherige Unternehmenserfolg, ein soziales Verantwortungsbewusstsein sowie eine qualitativ hochwertige Kommunikation verstärkt zu einer positiven Reputation bei. Die folgenden Punkte sollten jedoch besonders beachtet werden:

Unternehmenserfolg ist für Stakeholder ehemaliger Staatsunternehmen ein besonders wichtiger Aspekt zur Einschätzung des Unternehmens. Gerade in den Anfangsphasen der Privatisierung, wo das Unternehmen tendenziell stark in Umwälzungsprozessen steckt, scheint dies ein verlässlicher Informationsanker für Stakeholder zu sein, um sich Meinungen über das Unternehmen zu bilden. Auch hier zeigt sich wieder die Bedeutung der zuvor diskutierten Finanzkommunikation.

Der Weg zu einer guten Reputation scheint sich bei ehemaligen Staatsunternehmen beschwerlicher zu gestalten als bei anderen Dienstleistungsunternehmen. Drei mögliche Gründe lassen sich hierzu aus den Ergebnissen unserer Arbeit ableiten:

Erstens: *Stakeholder nehmen die Leistungen des Unternehmens deutlich niedriger wahr als diese tatsächlich sind*: Dies ist z.B. dadurch möglich, dass bei Stakeholdern immer noch das aus der Staatshistorie bekannte negative Leistungsbild verankert ist und ein positiver Wandel der Leistungsfähigkeit des Unternehmens nicht wahrgenommen wird. Dies kann insbesondere bei Personen auftreten, die die Leistungen des Unternehmens schon länger nicht mehr in Anspruch genommen haben. So wurde z.B. für die Deutsche Bahn ermittelt, dass die Wahrnehmung des Unternehmens bei Nicht-Bahnnutzern deutlich schlechter ist als bei Bahnnutzern (Deutsche Bahn 2004). Hier könnten entsprechende Imagekampagnen ein Ansatz sein, um die allgemeine Wahrnehmung des Unternehmens zu heben. Ein gutes Beispiel in diese Richtung stellt die neue Deutsche Bahn-Kampagne „Die Bahn am Ball“ dar. Als Sponsor der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland nutzt das Unternehmen dieses allgemein beliebte Thema, um seine Mobilitäts- und Logistikkompetenz darzustellen und auf breiter Basis Sympathien zu erwerben (vgl. Abbildung 7-10).

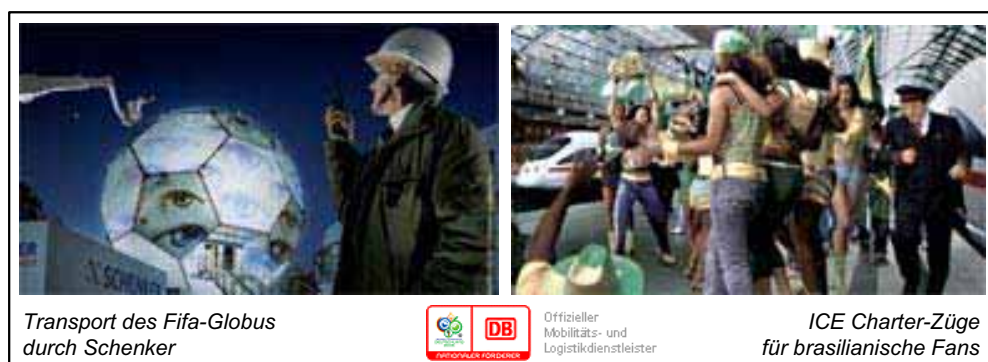


Abbildung 7-10: Imagekampagne Deutsche Bahn als Beispiel für Kompetenz- und Sympathievermittlung

Zweitens: *Die objektiven Leistungen des Unternehmens liegen auf niedrigem Niveau, so dass sie eher zu einer Verschlechterung als Verbesserung der Reputation führen*: Dies ist unseres Erachtens der Hauptansatzpunkt in den ersten Jahren nach der Privatisierung, wenn sich das Unternehmen auf markt- und wettbewerbsorientierte Prozesse umstellen muss.

Drittens: *Das Leistungsversprechen war in der Vergangenheit deutlich höher als die tatsächlich lieferbare Leistung*: Dies ist ein Punkt, der natürlich auch andere Unternehmen betrifft; der jedoch bei ehemaligen Staatsunternehmen in der Vergangenheit häufiger beobachtet wurde (z.B. Pünktlichkeitswerbung der Bahn Ende der 90er; Werbekampagne in 2003 zum Markteintritt von DHL in den USA, vgl. Tagesspiegel 1997, Seifert 2006). Hier sollte verstärkt darauf geachtet werden, eine Kongruenz zwischen Leistungsversprechen und -fähigkeit sicherzustellen.

Für die Reputation des Unternehmens ist es des Weiteren wichtig, wie die einzelnen Unternehmensbereiche wahrgenommen werden. Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, mit *welchen Leistungen Stakeholder das Unternehmen schwerpunktmäßig verbinden*. Bei ehemaligen Staatsunternehmen sind dies in der Regel die Leistungen, die das Unternehmen auch schon zu Staatszeiten angeboten hat, also bei der Bahn das Zugfahren, bei der Post die Briefbeförderung, bei der Telekom das Telefonieren über den Festnetzanschluss. Die Meinungen von Stakeholdern über das Unternehmen bilden sich verstärkt aus Bewertungen zu diesen Kernleistungen der Unternehmen. Die als positive Reputationstreiber diskutierten Aspekte sollten daher insbesondere für diese Bereiche auf hohem Niveau liegen.

Eine zusätzliche Implikation bezieht sich auf Erkenntnisse, die sich vor allem aus Expertengesprächen und Auswertungen der Reputationsrankings ergeben: Über das systematische Management der oben angeführten Aspekte hinaus tragen die folgende *strukturellen Merkmale* dazu bei, dass sich die Reputation ehemaliger Staatsunternehmen verbessert:

- die *zunehmende Wettbewerbsintensivierung und Liberalisierung des ehemaligen Monopolmarktes*: Eine diesbezügliche Entwicklung trägt dazu bei, dass das Unternehmen als „normales“ privates Unternehmen angesehen wird, das sich in einem wettbewerbsgeprägten Markt ohne Protektionismus behaupten muss;
- die *materielle Privatisierung des ehemaligen Staatsunternehmens* und eine Reduzierung des staatlichen Anteils auf eine unbedeutende Minderheitsbeteiligung: dies fördert die Unabhängigkeit der unternehmerischen Entscheidungsprozesse von staatlichen Interessen und fokussiert unternehmerische Prozesse auf ökonomische und marktorientierte Zielsetzungen.

Die Reputation ehemaliger Staatsunternehmen kann somit vom Fortschritt der Unternehmen im Privatisierungsprozess profitieren, z.B. durch einen Börsengang oder den weiteren Verkauf von Staatsanteilen. Auf eine Reputationssteigerung allein aufgrund dieser Weiterentwicklung sollte sich jedoch kein ehemaliges Staatsunternehmen verlassen. Ebenso wie bei anderen Dienstleistungsunternehmen sollte der Fokus klar auf einem aktiven Reputationsmanagement liegen mit deutlich definierten Reputationszielen und der Umsetzung konkreter, reputationsfördernder Maßnahmen.

Ausgangspunkt unserer Untersuchung war die Erkenntnis, dass die Unternehmensreputation trotz ihres Wertsteigerungspotenzials nicht systematisch gemanagt wird. *Zusammenfassend* konnten wir mit unserer Arbeit zeigen, wie es gelingen kann, die Reputation eines Unternehmens auf- bzw. auszubauen. Dabei gelten für ehemalige Staatsunternehmen grundsätzlich die gleichen Reputationstreiber wie für andere Dienstleistungsunternehmen.

ANHANG

A. Qualitative empirische Untersuchung: Interviewerleitfaden der Experteninterviews

1. Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass einige Unternehmen eine bessere Reputation haben als andere?
2. Was zeichnet Unternehmen aus, die eine gute Reputation haben?
3. Was ist charakteristisch für Unternehmen mit einer schlechten Reputation?
4. Was sollten Unternehmen Ihrer Ansicht nach tun, um eine positive Reputation zu erlangen oder die Reputation zu verbessern?
5. Wodurch unterscheiden sich Ihrer Meinung nach ehemalige Staatsunternehmen wie Telekom, Bahn, Post von anderen Unternehmen?
6. Die Reputation von ehemaligen Staatsunternehmen wird in der Regel eher unterdurchschnittlich bewertet? Wie erklären Sie sich dies?
7. Werden Ihrer Meinung nach ehemalige Staatsunternehmen nach anderen Kriterien beurteilt als privatwirtschaftliche Unternehmen? Wenn ja, nach welchen?
8. Welche fünf Eigenschaften fallen Ihnen spontan zu den Unternehmen Post, Bahn und Telekom ein?

B. Quantitative empirische Untersuchung: Sensitivitätsanalysen zur Stichprobe

Prüfung der Stichprobe auf Unterschiede im Antwortverhalten anhand der Merkmale:

1. „Alter“: Gruppe 1: Teilnehmer unter 30 (n = 459);
 Gruppe 2: Teilnehmer 30 Jahre und älter (n = 289)
2. „Geschlecht“: Gruppe 1: weibliche Teilnehmer (n = 302);
 Gruppe 2: männliche Teilnehmer (n = 446)

Wirkungszusammenhang		Alter		Geschlecht	
		$\Delta\chi^2$ -Statistik	Unterschied bestätigt?	$\Delta\chi^2$ -Statistik	Unterschied bestätigt?
Preis-/Leistungsverhältnis	Unternehmens- reputation ↑	0,56 n.s.	x	0,35 n.s.	x
Kompetenz Vorstandsvorsitzender		6,54 ++	✓	0,38 n.s.	x
Kundenorientierung		0,09 n.s.	x	0,85 n.s.	x
soziales Verantwortungsbewusstsein		0,88 n.s.	x	0,06 n.s.	x
Qualität der Kommunikation		0,80 n.s.	x	1,29 n.s.	x
Medienpräsenz		0,48 n.s.	x	2,08 n.s.	x
historischer Unternehmenserfolg		0,15 n.s.	x	2,02 n.s.	x
Erwartungshaltung Stakeholder		1,61 n.s.	x	5,61 ++	✓
Einflussnahme Aktionäre		3,37 ++	✓	2,20 n.s.	x
Wettbewerbsintensität		0,21 n.s.	x	0,00 n.s.	x

- Signifikanzniveau des χ^2 -Differenzentests (Δ d.f.=1): n.s.: auf 10%-Niveau nicht signifikant, +: 10% ($\Delta\chi^2 \geq 2,71$), ++: 5% ($\Delta\chi^2 \geq 3,84$), +++: 1% ($\Delta\chi^2 \geq 6,63$)

3. „höchster Bildungsabschluss“: Gruppe 1: Teilnehmer mit Abitur (n=173);
Gruppe 2: Teilnehmer mit Hochschulabschluss (n=520)
4. „Beruf“: Gruppe 1: Studenten (n=207); Gruppe 2: Angestellte (n= 490)

Wirkungszusammenhang		Bildung ¹⁾		Beruf ¹⁾	
		$\Delta\chi^2$ -Statistik	Unterschied bestätigt?	$\Delta\chi^2$ -Statistik	Unterschied bestätigt?
Preis-/Leistungsverhältnis	Unternehmens- reputation ↑	3,40 +	✓	0,86 n.s.	x
Kompetenz Vorstandsvorsitzender		0,12 n.s.	x	0,39 n.s.	x
Kundenorientierung		2,15 n.s.	x	1,79 n.s.	x
soziales Verantwortungsbewusstsein		0,64 n.s.	x	0,01 n.s.	x
Qualität der Kommunikation		0,79 n.s.	x	0,02 n.s.	x
Medienpräsenz		0,66 n.s.	x	0,25 n.s.	x
historischer Unternehmenserfolg		0,35 n.s.	x	2,35 n.s.	x
Erwartungshaltung Stakeholder		1,37 n.s.	x	0,11 n.s.	x
Einflussnahme Aktionäre		1,01 n.s.	x	0,01 n.s.	x
Wettbewerbsintensität		0,05 n.s.	x	0,14 n.s.	x

- für Bildung und Beruf wurden nur die Merkmalskategorien mit den größten Stichprobenanteilen analysiert; die weiteren Merkmalskategorien konnten aufgrund zu kleiner Stichprobengröße nicht betrachtet werden, vgl. Tabelle 6-1
- Signifikanzniveau des χ^2 -Differenzentests (Δ d.f.=1): n.s.: auf 10%-Niveau nicht signifikant, +: 10% ($\Delta\chi^2 \geq 2,71$), ++: 5% ($\Delta\chi^2 \geq 3,84$), +++: 1% ($\Delta\chi^2 \geq 6,63$)

LITERATURVERZEICHNIS**A**

- Abratt, R. (1989)**, A new Approach to the Corporate Image Management Process, *Journal of Marketing Management*, 1, S. 63-76.
- Adler, J. (1994)**, Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, in: Weiber, R. (Hrsg.), *Arbeitspapier zur Marketingtheorie*, Nr. 3, Trier.
- Albach, H. (2002)**, Die Bahnreform in Deutschland, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Sonderheft 3: Privatisierung von öffentlichen Unternehmen, S. 51-97.
- Albrecht, C. (2005)**, Auswirkungen staatlicher Kontrolle auf die Entwicklung privatisierter Unternehmen, Diplomarbeit, Konstanz.
- Alchian, A., Demsetz, H. (1973)**, The Property-Rights-Paradigm, *Journal of Economic History*, 33, 3, S. 16-27.
- Aldrich, H. (1976)**, Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations, *Administration and Society*, 7, 4, S. 419-454.
- Alessandri, S. (2001)**, Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation, *Corporate Communications*, 6, 4, S. 173-182.
- Allport, F. (1955)**, *Theories of Perception and the Concept of Structures*, New York.
- Alvesson, M. (1998)**, The Business Concept as a Symbol, *International Studies of Management and Organisation*, 28, 3, S. 86-108.
- Ambrosius, G. (1984)**, *Der Staat als Unternehmer, öffentliche Wirtschaft und Kapitalismus seit dem 19. Jahrhundert*, Göttingen.
- Anderson, J., Gerbing, C. (1988)**, Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended two-step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, 3, S. 411-423.
- Andreassen, T. (1994)**, Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation on the Public Sector, *International Journal of Public Sector Management*, 7, 2, S. 16-34.
- Arbuckle, J., Wothke, W. (1999)**, *Amos 4.0 User's Guide*, Chicago.
- Argenti, P., Druckemiller, B. (2004)**, Reputation and the Corporate Brand, *Corporate Reputation Review*, 6, 4, S. 368-374.
- Armstrong, S., Overton, T. (1977)**, Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, 14, August, S. 396-402.
- Arnold, J., Coombs, C., Wilkinson, A., Loan-Clarke, J., Park, J., Preston, D. (2003)**, Corporate Images of the United Kingdom National Health Service: Implications for the Recruitment and Retention of Nursing and Allied Health Profession Staff, *Corporate Reputation Review*, 6, 3, S. 223-238.

B

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber R. (2003)**, Multivariate Analysemethoden, eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Auflage, Berlin.
- Bagozzi, R. (1980)**, Causal Models in Marketing, New York.
- Bagozzi, R. (1994)**, Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles, in: Bagozzi, R. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge, S. 317-385.
- Bagozzi, R., Baumgartner, H. (1994)**, The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi, R. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge, S. 386-422.
- Bagozzi, R., Phillips, L. (1982)**, Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Constructual, Administrative Science Quarterly, 27, 3, S. 459-489.
- Bagozzi, R., Yi, Y. (1988)**, On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, 16, 1, S. 74-94.
- Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L. (1991)**, Assessing Construct Validity in Organizational Research, Administrative Science Quarterly, 36, 3, S. 421-458.
- Balderjahn, I. (1986)**, Das umweltbewusste Konsumentenverhalten, Berlin.
- Balderjahn, I. (1997)**, Einstellungen und Einstellungsmessung, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, S. 542-554.
- Ballen, K. (1992)**, America's Most Admired Corporations, Fortune, 125, 3, S. 30-34.
- Balmer, J. (1995)**, Corporate Branding and Connoisseurship, Journal of General Management, 21, 2, S. 22-46.
- Balmer, J. (1996)**, The Nature of Corporate Identity: An Explanatory Study Undertaken with BBC Scotland, Glasgow.
- Balmer, J. (2001)**, Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing - Seeing through the Fog, European Journal of Marketing, 35, 3/4, S. 248-291.
- Balmer, J., Greyser, S. (2002)**, Managing the Multiple Identities of the Corporation, California Management Review, 44, 3, S. 72-86.
- Bamberg, G., Baur, F. (2002)**, Statistik, 12. Auflage München.
- Bandilla, W., Hauptmanns, P. (1998)**, Internetbasierte Umfragen als Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung, ZUMA-Nachrichten, 43, 22, S. 36-53.
- Barich, H., Kotler, P. (1991)**, A Framework for Marketing Image Management, Sloan Management Review, Winter, S. 94-104.
- Barney, J. (1986)**, Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, Academy of Management Review, 11, S. 656-665.
- Bartel, R. (1990)**, Theoretische Überlegungen zur Privatisierung, in: Schneider, F., Hofreither, M. (Hrsg.), Privatisierung und Deregulierung öffentlicher Unternehmen in westeuropäischen Ländern, Wien, S. 26-47.

- Bauer, H., Stokburger, G., Hammerschmidt, M. (2006)**, Marketing Performance, Messen - Analysieren - Optimieren, Wiesbaden.
- Baumgartner, H., Steenkamp, J.-B. (1998)**, Multi-Group Latent Variable Models for Varying Numbers of Items and Factors with Cross-National and Longitudinal Applications, *Marketing Letters*, 9, 1, S. 21-35.
- Beatty, R., Ritter, J. (1986)**, Investment Banking, Reputation, and Underpricing of Initial Public Offerings, *Journal of Financial Economics*, 15, 1/2, S. 213-232.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, A. (2006)**, The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, *Journal of Business Research*, 59, 1, S. 46-53.
- Bell, M. (2004)**, Deutsche Bank, *prmagazin*, 10, S. 26-28.
- Bennett, R., Gabriel, R. (2001)**, Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16, 6, S. 424-438.
- Bensebaa, F. (2004)**, The Impact of Strategic Actions on the Reputation Building of E-Businesses, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32, 6, S. 286-301.
- Bentler, P., Bonett, D. (1980)**, Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structure, *Psychological Bulletin*, 88, S. 588-606.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2004)**, Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Auflage, Wiesbaden.
- Berens, G., van Riel, C. (2004)**, Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature, *Corporate Reputation Review*, 7, 2, S. 161-178.
- Bernstein, D. (1984)**, Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications, Eastbourne.
- Berry, W., Feldman, S. (1985)**, Multiple Regression in Practice, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Series No. 07-050, Beverly Hills.
- Bhattacharya, C., Sen, S. (2004)**, Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives, *California Management Review*, 47, 1, S. 9-24.
- Bierwirth, A. (2001)**, Die Führung der Unternehmensmarke - ein Beitrag zum zielgruppenorientierten Corporate Branding, Münster.
- Birkigt, K., Stadler, M., Funck, H. (2002)**, Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. Auflage, Landsberg.
- Bollen, K. (1989)**, Structural Equations with Latent Variables, New York.
- Bollen, K., Lenox, R. (1991)**, Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, *Psychological Bulletin*, 110, 2, S. 302-314.
- Boomsma, A. (1983)**, On the Robustness of LISREL against Small Sample Size and Nonnormality, Amsterdam.
- Bös, D. (1991)**, Privatization - a Theoretical Treatment, New York.
- Boulding, K. (1973)**, The Image, Ann Arbor.

- Breuel, B. (2005)**, Ohne historisches Vorbild: die Treuhandanstalt 1990 bis 1994: eine kritische Würdigung, Berlin.
- Bromley, D. (2001)**, Relationships between Personal and Corporate Reputation, *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, S. 316-334.
- Brown, B., Perry, S. (1994)**, Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired Companies", *Academy of Management Journal*, 37, S. 1346-1359.
- Brown, E. (1999)**, America's Most Admired Companies, *Fortune*, 140, 4, S. 68-77.
- Brown, T., Cox, E. (1997)**, Corporate Associations in Marketing and Consumer Research: A Review, *Corporate Reputation Review*, 1, 1/2, S. 34-38.
- Brown, T., Dacin, P. (1997)**, The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*, 61, 1, S. 68-84.
- Browne, M., Cudeck, R. (1993)**, Alternative Ways of Assessing Model Fit, in: Bollen, K., Long, J. (Hrsg.) *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, S. 136-162.
- Brücker, H. (1995)**, Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt am Main.
- Bruhn, M. (2005)**, Unternehmens- und Marketingkommunikation, Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München.
- Bundesministerium der Finanzen (1990)**, Beteiligungsbericht 1990, Bonn.
- Bundesministerium der Finanzen (1996)**, Privatisierung in Deutschland, Bonn.
- Bundesministerium der Finanzen (2005)**, Beteiligungsbericht 2005, Berlin.
- Bundesministerium für Verkehr (2006)**, Die Bahnreform, <http://www.bmvbs.de/Verkehr/Schiene-1462/Bahnreform.htm>, abgerufen am 14.2.2006.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2002)**, Das Postwesen im Umbruch - Ziele und Perspektiven der deutschen Postpolitik, <http://www.bmwi.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/C-D/das-postwesen-im-umbruch-ziele-und-perspektiven-der-deutschen-postpolitik,property=pdf,be-reich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, abgerufen am 10.2.2006.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006)**, Postgesetz - drittes Gesetz zur Änderung des Postgesetzes, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Telekommunikation-und-Post/post-politik,did=24242.html>, abgerufen am 10.2.2006.
- Bundesnetzagentur (2005)**, Jahresbericht 2004 der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post gemäß § 122 Telekommunikationsgesetz, Bonn.
- Bundesnetzagentur (2006a)**, Status und Aufgaben der Bundesnetzagentur, www.bundesnetzagentur.de, abgerufen am 2.2.2006.
- Bundesnetzagentur (2006b)**, Regulierung Eisenbahnen - Aufgaben der Bundesnetzagentur, http://www.bundesnetzagentur.de/enid/465a455980ce557b5b79e_d98a3cc560f,0/Sachgebiete/Eisenbahnen_25f.html, abgerufen am 14.2.2006.
- Burson-Marsteller (2001)**, Der CEO: wichtigster Faktor für das Unternehmensimage, Zusammenfassung einer Studie zur Reputation deutscher Vorstandsvorsitzender, <http://www.burson-marsteller.de/pdf/ceo-broschuere711.pdf>, abgerufen am 2.2.2006.

Büschken, J. (1999), Wirkung von Reputation zur Reduktion von Qualitätsunsicherheit, Arbeitspapier Nr. 123, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Katholische Universität, Eichstätt.

Bush, V., Gilbert, F. (2002), The Web as a Medium: An Explanatory Comparison of Internet Users versus Newspaper Readers, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10, 1, S. 1-11.

Byrne, B. (2001), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah.

C

Caminiti, S. (1992), The Payoff from a Good Reputation, *Fortune*, 125, 3, S. 49-53.

Campman, M. (2001), Branding.com: Building Brand Leadership in the New Economy, *Corporate Reputation Review*, 4, 3, S. 200-208.

Capraro, A., Srivastava, R. (1997), Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?, *Corporate Reputation Review*, 1, 1/2, S. 86-92.

Carmines, E., Zeller, R. (1979), *Reliability and Validity Assessment*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park.

Carnap, R. (1953), Testability and Meaning, in: Feigl, H., Brodbeck M. (Hrsg.), *Readings in the Philosophy of Science*, New York.

Caruana, A. (1997), Corporate Reputation: Concept and Measurement, *Journal of Product and Brand Management*, 6, 2, S. 109-118.

Casanova, M. (2004), Branding von Spitzenmanagern, in: Schatz, R., Wachtel, S., Deekeling, E., Schmidt, K. (Hrsg.), *Corporate Speaking - Auftritte des Spitzenmanagements*, Bonn, S. 55-62.

Caves, R., Porter, M. (1977), From Entry Barriers to Mobility Barriers, *Quarterly Journal of Economics*, 91, S. 421-434.

Cherenson, M. (2001), Reputation is More Important than Higher Salary, Pressemitteilung Cherenson Group, www.cherenson.com/news/reputationpoll.shtml, abgerufen am 16.08.2005.

Christiansen, J., Vendelo, M. (2003), The Role of Reputation Building in International R&D Project Collaboration, *Corporate Reputation Review*, 5, 4, S. 304-329.

Churchill, G. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, S. 64-73.

Churchill, G. (1988), *Basic Marketing Research*, Chicago.

Churchill, G. (1991), *Marketing Research - Methodological Foundations*, 5. Auflage, Fort Worth.

Churchill, G., Surprenant, C. (1982), An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19, 4, S. 491-504.

Coase, R. (1973), The Nature of the Firm, *Economica*, 4, S. 386-405.

Colombo, R. (2000), A Model for Diagnosing and Reducing Nonresponse Bias, *Journal of Advertising Research*, 40, 1/2, S. 85-94.

Cordeiro, J., Sambharya, R. (1997), Do Corporate Reputations Influence Security Analyst Earnings Forecasts?, *Corporate Reputation Review*, 1, 1/2, S. 94-98.

Cordeiro, J., Schwalbach, J. (2000), Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations, *Arbeitspapier*, Institut für Management, Humboldt Universität, Berlin.

Corsten, H. (1986), Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 32, 1, S. 16-41.

Cronbach, L. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16, 3, S. 297-334.

D

Darrow, A., Kahl, D. (1982), A Comparison of Moderated Regression Techniques Considering Strength of Effect, *Journal of Management*, 8, 2, S. 35-47.

Daum, J. (2002), *Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*, Bonn.

Dawkins, J., Lewis, S. (2003), CSR in Stakeholder Expectations: And their Implication for Company Strategy, *Journal of Business Ethics*, 44, 2/3, S. 185-193.

Decker, D. (2001), *Marktforschung mit dem Internet: Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Entwicklungspotenziale*, Marburg.

De la Fuente Sabaté, J., de Quevedo Puente, E. (2003a), Empirical Analysis of the Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature, *Corporate Reputation Review*, 6, 2, S. 161-177.

De la Fuente Sabaté, J., de Quevedo Puente, E. (2003b), The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries, *Corporate Reputation Review*, 5, 4, S. 280-301.

De Man, F. (2005), Corporate Social Responsibility and its Impact on Corporate Reputation, *Brand Strategy*, September, 195, S. 40-41.

Deephouse, D. (1997), The Effects of Financial and Media Reputations on Performance, *Corporate Reputation Review*, 1, S. 68-72.

Del Bello, A. (2003), *Credit Rating and Intangible Assets: Some Observations on Current Practices*, Working Paper of the Faculty of Economics, University of Ferrara, Italy.

Demsetz, H. (1967), Toward a Theory of Property Rights, *The American Economic Review*, 57, S. 347-359.

Deshpande, R., Farley, J., Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, 57, S. 23-37.

Deutsche Bahn (1996), *Jahresabschluss 1996*, Berlin.

Deutsche Bahn (2003), *10 Jahre Deutsche Bahn AG*, Berlin.

Deutsche Bahn (2004), unveröffentlichtes internes Arbeitspapier.

- Deutsche Bahn (2005a)**, Wettbewerbsbericht 2005, Berlin.
- Deutsche Bahn (2005b)**, Geschäftsbericht 2005, Berlin.
- Deutsche Post (1997)**, Geschäftsbericht 1997, Bonn.
- Deutsche Post (2005a)**, Aktionärsstruktur zum 31.12.2005, <http://investors.dpwn.de/de/investoren/aktie/aktionaeersstruktur/>, abgerufen am 10.2.2006.
- Deutsche Post (2005b)**, Unsere Kunden erfolgreich machen, Geschäftsbericht 2005, Bonn.
- Deutsche Post (2006)**, Momente und Meilensteine, die Geschichte von Deutsche Post World Net, <http://www.dpwn.de>, abgerufen am 10.2.2006.
- Deutsche Telekom (1995)**, Startklar - die Deutsche Telekom vor dem Börsengang, das Geschäftsjahr 1995, Bonn.
- Deutsche Telekom (2005a)**, Meilensteine der Telekommunikation, <http://download-dtag.t-online.de/deutsch/konzern/1-konzernprofil/2-unternehmensgeschichte/index.htm>, abgerufen am 12.2.2006.
- Deutsche Telekom (2005b)**, Deutsche Telekom steht vor umfangreichem Personalabbau, Pressemeldung, 2.11.2005, <http://www.telekom3.de/de-p/pres/2-pr/2005/11-n/0511-pm-ar.html>, abgerufen am 10.2.2006.
- Deutsche Telekom (2005c)**, Excellence. Wir machen Tempo, das Geschäftsjahr 2005, Bonn.
- Diamantopoulos, A. (1994)**, Modeling with LISREL: A Guide for the Uninitiated, Journal of Marketing Management, 10, S. 105-136.
- Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. (2001)**, Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, Journal of Marketing Research, 38, 2, S. 269-277.
- Die Welt (2004)**, Länder wollen Briefmonopol kippen, 14.12.2004.
- Die Zeit (2005)**, „Das war ein Weckruf“: Zehn Jahre nach dem Brent-Spar-Debakel: Kurt Döhmel, Chef der Deutschen Shell, über soziale Verantwortung, http://www.zeit.de/2005/18/Shell-Interview_neu, 28.4.2005, abgerufen am 1.2.2006.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983)**, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, American Sociological Review, 48, S. 147-160.
- Dowell, G., Hart, S., Yeung, B. (2000)**, Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?, Management Science, 46, 8, S. 1059-1074.
- Dowling, G. (1986)**, Managing your Corporate Images, Industrial Marketing Management, 15, S. 109-115.
- Dowling, G. (1993)**, Developing your Corporate Image into a Corporate Asset, Long Range Planning, 26, 2, S. 101-109.
- Dowling, G. (2004a)**, Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?, California Management Review, 46, 3, S. 19-36.
- Dowling, G. (2004b)**, Journalists' Evaluation of Corporate Reputations, Corporate Reputation Review, 7, 2, S. 196-205.

- Dozier, D. (1993)**, Image, Reputation and Mass Communication Effects, in: Armbrecht, W., Avenarius, H., Zabel, U. (Hrsg.), Image und PR, Opladen, S. 227-250.
- Drumwright, M. (1996)**, Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria, *Journal of Marketing*, 60, S. 71-88.
- Dunbar, R., Schwalbach, J. (2000)**, Corporate Reputation and Performance in Germany, Arbeitspapier, Institut für Management, Humboldt Universität, Berlin.
- Dutton, J., Dukerich, J. (1991)**, Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, S. 517-554.
- Dyllick, T. (1984)**, Das Anspruchsgruppen-Konzept: Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung, *Management Zeitschrift* io, 53, 2, S. 74-78.

E

- EBA (2005)**, Jahresbericht 2003/2004, Eisenbahn-Bundesamt, Bonn.
- Edeling, T. (2004)**, Umstrittene Grenzen: Zur Standortbestimmung öffentlicher Unternehmen, in: Edeling, T., Stölting, E., Wagner, D. (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Wiesbaden, S. 9-41.
- Edwards, J., Bagozzi, R. (2000)**, On the Nature and Direction of Relationships between Constructs and Measures, *Psychological Methods*, 5, 2, S. 155-174.
- Ehrlich, P. (2003)**, Intra-Umfrage: BMW hat das beste Image deutscher Konzerne, *Financial Times Deutschland*, 10.04.2003.
- Ehrmann, T. (2003)**, Vor- und Nachteile der vertikalen (Des-)Integration der Deutschen Bahn AG unter besonderer Berücksichtigung der Kapitalmarktauswirkungen, Arbeitspapier Nr. 8, Münster.
- Eichhorn, P. (2001)**, Öffentliche Dienstleistungen, Baden-Baden.
- Eidson, C., Master, M. (2000)**, Top Ten..Most Admired..Most Respected: Who Makes the Call, *Across the Board*, 37, March, S. 16-22.
- Einwiller, S. (2003)**, Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel, Wiesbaden.
- Einwiller, S., Herrmann, A., Ingenhoff, D. (2005)**, Vertrauen durch Reputation, Grundmodell und empirische Befunde im E-Commerce, *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 27, 1, S. 24-40.
- Eisenegger, M., Langen, M. (2005)**, Reputation und Vertrauen, www.ecc-kohtes-klewes.com/wissenschaft.php, abgerufen am 16.08.2005.
- Emerson, R. (1962)**, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27, S. 31-41.
- Erdmeier, P. (1998)**, Die Privatisierung von Unternehmensbeteiligungen des Landes Berlin seit der Wiedervereinigung, www.diss.fu-berlin.de/2000/104, Berlin.
- Esch, F.-R., Bräutigam, S. (2001)**, Corporate Brands versus Product Brands?, *Zum Management von Markenarchitekturen*, Thexis, 4, S. 27-34.

Ewing, M., Caruana, A., Loy, E. (1999), Corporate Reputation and Perceived Risk in Professional Engineering Services, *Corporate Communications*, 4, 3, S. 121-128.

F

Faßnacht, M. (1996), Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden.

Festinger, L. (1978), Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern.

Fleisher, C. (1998), A Benchmark Assessment of the Strategic Management of Corporate Communications, *Journal of Marketing Communications*, 4, S. 163-176.

Fombrun, C. (1996), Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston.

Fombrun, C. (1998), Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings', *Corporate Reputation Review*, 1, S. 327-340.

Fombrun, C. (2001), Corporate Reputation, its Measurement and Management, *Thesis*, 4, S. 23-26.

Fombrun, C. (2005), Building Corporate Reputation through CSR Initiatives: Evolving Standards, *Corporate Reputation Review*, 8, 1, S. 7-11.

Fombrun, C., Foss, C. (2001), Developing a Reputation Quotient, *The Gauge*, 14, 3, S. 1-3, http://www.reputationinstitute.com/press/01_15_14_GUAGE.pdf, abgerufen am 10.10.2005.

Fombrun, C., Gardberg, N., Sever, J. (2000), The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation, *The Journal of Brand Management*, 7, 4, S. 241-255.

Fombrun, C., Rindova, V. (2000), The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell, in: van Schultz, M., Hatch, M. (Hrsg.): *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford, S. 77-96.

Fombrun, C., Shanley, M. (1990), What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33, 2, S. 233-258.

Fombrun, C., van Riel, C. (1997), The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, 1, 1/2, S. 5-14.

Fombrun, C., van Riel, C. (2004), *Fame and Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River.

Fombrun, C., Wiedmann, K.-P. (2001), Reputation Quotient - Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf Basis fundierter Erkenntnisse, Arbeitspapier der Schriftenreihe Marketing Management, Hannover.

Forman, J., Argenti, P. (2005), How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study, *Corporate Reputation Review*, 8, 3, S. 245-264.

Fornell, C. (1986), A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research, Working Paper University of Michigan, Ann Arbor.

Fornell, C., Bookstein, F. (1982), Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, *Journal of Marketing Research*, 19, November, S. 440-452.

Fornell, C., Larcker, D. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, Februar, S. 39-50.

Francis, J., Huang, A., Rajgopal, S., Zang, A. (2003), CEO Reputation and Reporting Quality, Working Paper, Duke Fuqua School of Business, Duke.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004), Am Börsengang der Bahn scheiden sich die Geister, 30.3.2004.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2005), Die 100 größten Unternehmen, Sonderbeilage, 7.7.2005.

Freeman, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.

Frigge, C. (2005), Um den Ruf kämpfen, *Harvard Business Manager*, Januar, S. 13-16.

Fritz, W. (1995), *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*, 2. Auflage, Stuttgart.

Fryxell, G., Wang, J. (1994), The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for What?, *Journal of Management*, 20, S. 1-14.

Furbank, P. (1970), *Reflections on the Word „Image“*, London.

G

Gaines-Ross, L. (2000), CEO Reputation: The New Factor in Shareholder Value, *Directorship*, 26, 5, S. 4-7.

Gaines-Ross, L. (2003), How to Build a Great CEO Reputation, *Strategic Communication Management*, 7, 5, S. 9.

Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, S. 1-19.

Gans, T. (2005), Imageverbesserung durch mediumgerechte Umsetzung der Corporate Identity im Internet, <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/volltexte/2005/5215/>, Heidelberg.

Gerbing, D., Anderson, J. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, 2, S. 186-192.

Giering, A. (2000), Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität - eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.

Gioia, D., Schultz, M., Corley, K. (2000), Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, *The Academy of Management Review*, 25, 1, S. 63-81.

Goebel, D., Marshall, G., Locander, W. (2004), An Organizational Communication-based Model of Individual Customer Orientation of Nonmarketing Members of a Firm, *Journal of Strategic Marketing*, 12, 1, S. 29-56.

Gotsi, M., Wilson, A. (2001), Corporate Reputation: Seeking a Definition, *Corporate Communications*, 6, 1, S. 24-30.

Gray, S. (1995), Cultural Perspectives on the Measurement of Corporate Success, *European Management Journal*, 13, 3, S. 269-275.

Grey, E., Balmer, J. (1998), Managing Corporate Image and Corporate Reputation, Long Range Planning, 31, 5, S. 695-702.

Groenland, E. (2002), Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions, Corporate Reputation Review, 4, 4, S. 308-315.

Grunig, J. (1993), On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations: Images, Agendas, and Relationships, in: Armbrecht, W., Avenarius, H., Zabel, U. (Hrsg.), Image und PR, Opladen, S. 265-295.

H

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (1992), Multivariate Data Analysis, 3. Auflage, Upper Saddle River.

Hall, R. (1992), The Strategic Analysis of Intangibles Resources, Strategic Management Journal, 13, 2, S. 135-144.

Hamer, E., Gebhardt, R. (1992), Privatisierungspraxis, Hilfe zur Umstellung von Staats- auf Privatwirtschaft, Essen.

Hammann, P., Erichson, B. (2000), Marktforschung, 4. Auflage, Stuttgart.

Han, J., Kim, M., Srivastava, R. (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, Journal of Marketing, 62, 4, S. 30-45.

Handelsblatt (2005), Die Deutsche Post hebt ab, 27.12.2005.

Handelsblatt (2006a), Entscheidung: Bahn-Zentrale bleibt in Berlin, <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=1170394>, 12.1.2006, abgerufen am 1.2.2006.

Handelsblatt (2006b), Ranking: Die kundenorientiertesten Dienstleister Deutschlands, <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=1235358>, abgerufen am 10.5.2006.

Harman, H. (1967), Modern Factor Analysis, 2. Auflage, Chicago.

Hartline, M., Maxham, J., McKee, D. (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, Journal of Marketing, 64, S. 35-50.

Hartwig, K.-H. (1993), Privatisierung in Westdeutschland: Vertane Chancen bei der Wiedervereinigung, in: Thieme, H. (Hrsg.), Privatisierungsstrategien im Systemvergleich, Berlin, S. 41-64.

Helm, S. (1995), Neue Institutionenökonomik, Arbeitspapier Nr. 2, Düsseldorfer Schriften zum Marketing, Heinrich-Heine Universität, Düsseldorf.

Helm, S. (2005), Designing a Formative Measure for Corporate Reputation, Corporate Reputation Review, 8, 2, S. 95-109.

Heng, S. (2003), Mehr als „inszenierter Wettbewerb“ in der Telekommunikation, Deutsche Bank Research, economics, 37, S. 1-12.

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2006), „Hessen privatisiert als ersten Bundesland ein Universitätsklinikum“, Pressemitteilung der Hessischen Landesregierung vom

17.12.2005, <http://www.hochschulmedizin-giessenundmarburg.hessen.de>, abgerufen am 7.2.2006.

- Hildebrandt, L. (1983)**, Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin.
- Hildebrandt, L. (1984)**, Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 6, 1, S. 41-51.
- Hildebrandt, L. (1998)**, Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, L., Homburg, C. (Hrsg.), Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 86-115.
- Hildebrandt, L., Schwalbach, J. (2000)**, Financial Performance Halo in German Reputation Data, Arbeitspapier, Institut für Management, Humboldt Universität, Berlin.
- Hill & Knowlton (2002)**, The Hill & Knowlton/Chief Executive Magazine/Harris Interactive Fourth Annual Corporate Reputation Report: CEOs on Corporate Reputation Influencers, Corporate Social Responsibility, and Board-Level Involvement, <http://www.hillandknowlton.com/crw/index/survey>, abgerufen am 16.09.2005.
- Hill & Knowlton (2004)**, Corporate Reputation Watch 2004, Hill & Knowlton's Annual Global Survey of Senior Executive Opinions on Corporate Reputation Management, <http://www.hillandknowlton.com/crw/index/survey>, abgerufen am 16.09.2005.
- Hillman, A., Keim, J. (2001)**, Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the Bottom Line?, Strategic Management Journal, 22, 2, S. 125-139.
- Hirshleifer, J. (1973)**, Where Are we in the Theory of Information?, The American Economic Review, 63, 2, S. 31-39.
- Homburg, C. (1992)**, Die Kausalanalyse - eine Einführung, WiSt, 21, 10, S. 499-508.
- Homburg, C. (1995)**, Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden.
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1995)**, Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 17, 3, S. 162-176.
- Homburg, C., Giering, A. (1996)**, Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18, 1, S. 5-24.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2003)**, Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C., Pflessner, C. (2000)**, Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Hermann, A., Homburg, C. (Hrsg.), Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 633-660.
- Homburg, C., Rudolph, B. (1998)**, Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H., Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 33-55.
- Horváth, P., Moeller, K. (2004)**, Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München.
- Hruschka, H. (1991)**, Marktreaktionsfunktionen mit Interaktionen zwischen Marketing-Instrumenten, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61, 3, S. 339-355.

Hsieh, M.-H., Pan, S.-L., Setiono, R. (2004), Product-, Corporate-, and Country-Image Dimensions and Purchase Behavior: A Multicountry Analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3, S. 251-270.

Hu, L., Bentler, P. (1999), Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6, 1, S. 1-55.

Hunt, S. (1990), Truth in Marketing Theory and Research, *Journal of Marketing*, 54, July, S. 1-15.

Huse, M. (1998), Researching the Dynamics of Board-Stakeholder Relations, *Long Range Planning*, 31, 2, S. 218-226.

Hutton, C. (1986), America's Most Admired Companies, *Fortune*, 06.12.1986, S. 16-22.

I

Ind, N. (1997), *The Corporate Brand*, London.

Intven, H., Oliver, J., Sepúlveda, E. (2000), *Telecommunications Regulations Handbook*, Washington.

J

Jaccard, J., Wan, C. (1996), LISREL Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression, Thousand Oaks.

Jacoby, J. (1978), Consumer Research: A State of the Art Review, *Journal of Marketing*, 42, 2, S. 87-96.

Jain, D. (1994), Regression Analysis for Marketing Decisions, in: Bagozzi, R. (Hrsg.), *Principles of Marketing Research*, Cambridge, S. 162-194.

Jarvis, C., MacKenzie, S., Podsakoff, P. (2003), A Critical Review on Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30, September, S. 199-218.

Jaworski, B., Kohli, A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, S. 53-70.

Jensen, O. (2001), *Key-Account-Management: Gestaltung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.

Johnson, M., Zinkhan, G. (1990), Defining and Measuring Company Image, in: Dunlap, B. (Hrsg.), *Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, New Orleans, S. 346-350.

Johnson, W., Young, S., Welker, M. (1993), Managerial Reputation and the Informativeness of Accounting and Market Measures of Performance, *Contemporary Accounting Research*, 10, 1, S. 305-332.

Jöreskog, K. (1966), Testing a Simple Structure Hypothesis in Factor Analysis, *Psychometrika*, 31, S. 165-178.

Jöreskog, K. (1967), Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis, *Psychometrika*, 32, S. 443-482.

Jöreskog, K. (1969), A General Approach to Confirmatory Factor Analysis, *Psychometrika*, 34, S. 183-202.

Jöreskog, K. (1982), The LISREL Approach to Causal Model Building in the Social Sciences, in: Jöreskog, K., Wold, H. (Hrsg.), *Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*, Part 1, Amsterdam, S. 81-100.

K

Kaas, K. (1991), Marktinformationen, Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61, 3, S. 357-569.

Kaas, K. (1995), Informationsökonomik, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 971-981.

Kaas, K., Busch, A. (1993), Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 4, S. 243-252.

Kaas, K., Runow, H. (1984), Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit?, *Die Betriebswirtschaft*, 33, 3, S. 451-460.

Kaase, M., Ott, W., Scheuch, E. (1983), *Empirische Sozialforschung in der modernen Gesellschaft*, Frankfurt.

Kaiser, H. (1974), An Index of Factorial Simplicity, *Psychometrika*, 39, S. 31-36.

Kalvelage, A. (2004), *Ressourcenorientierte Dienstleistungsinnovation im Schienengüterverkehr*, Darmstadt.

Kaplan, R., Norton, D. (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, 15, 1, S. 87-104.

Kaplowitz, M., Hadlock, T., Levine, R. (2004), A Comparison of Web and Mail Survey Response Rates, *Public Opinion Quarterly*, 68, 1, S. 94-101.

Karp, H. (2004), In France, a Diverse View of Beauty, Consistent Results, Draw Admiration, *The Wall Street Journal Europe, Corporate Reputation Survey*, 15.11.2004, Abschnitt A7.

Karp, H., Wallmeyer, A. (2004), Europe's Home-Team Advantage, *The Wall Street Journal Europe, Corporate Reputation Survey*, 15.11.2004, Abschnitt A6.

Keller, K. (2002), Building and Managing Corporate Brand Equity, in: van Schultz, M., Hatch, M. (Hrsg.), *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, S. 115-137.

Kennedy, S. (1977), Naturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trip?, *European Journal of Marketing*, 11, 3, S. 120-164.

Kepplinger, H., Weißbecker, H. (1991), Negativität als Nachrichtenideologie, *Publizistik*, 36, S. 330-342.

Kirchner, K. (2001), *Integrierte Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden.

- Kitchen, P., Laurence, A. (2003)**, Corporate Reputation: An Eight-Country Analysis, *Corporate Reputation Review*, 6, 2, S. 103-117.
- Kitchen, P., Schultz, D. (2001)**, Raising the Corporate Umbrella, *Corporate Communication in the 21st Century*, London.
- Kleinaltenkamp, M. (1992)**, Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44, 3, S. 809-829.
- Knauss, F. (1990)**, Die Privatisierung in der Bundesrepublik 1983-1990, Bilanz und Perspektive, Arbeitspapier Nr. 183, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Knieps, G. (2004)**, Competition, Regulation and Privatisation: The Railroads and Telecommunications Network Industries in Germany, Arbeitspapier Nr. 104, Institut für Verkehrswissenschaft und Regionalpolitik, Freiburg.
- Kranz, M. (2003)**, Die Relevanz der Unternehmensmarke, Frankfurt am Main.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (2003)**, Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.
- Kröher, M. (2005)**, Good Company Ranking, Tue Gutes und profitiere davon, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/csr/>, abgerufen am 22.1.2005.
- Krohmer, H. (1999)**, Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wiesbaden.
- Kubicek, H. (1975)**, Empirische Organisationsforschung, Stuttgart.
- Kumar, N., Subramanian, R., Yauger, C. (1998)**, Examining the Market Orientation - Performance Relationship: A Context-Specific Study, *Journal of Management*, 24, 2, S. 201-233.
- Kumar, S. (1999)**, Valuing Corporate Reputation, in: Nash, T. (Hrsg.), *Reputation Management: Strategies for Protecting Companies, their Brands and their Directors*, London, S. 25-33.
- Kuß, A. (2004)**, Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Wiesbaden.

L

- Lafferty, B., Goldsmith, R. (1999)**, Corporate Credibility's Role in Consumers' Attitudes and Purchase Intentions when a High versus a Low Credibility Endorser is Used in the Ad, *Journal of Business Research*, 44, 2, S. 109-116.
- Laforet, S., Saunders, J. (1994)**, Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do it, *Journal of Advertising, Research*, 34, 5, S. 64-76.
- Lambert, R., Larcker, D. (1988)**, Executive Compensation, Corporate Decision-Making, and Shareholder Wealth: A Review of the Evidence, *Midland Corporate Finance Journal*, S. 6-22.
- Larkin, J. (2003)**, Strategic Reputation Risk Management, Basingstoke.
- Lee, D. (1997)**, The Impact of Poor Performance on Risk-Taking Attitudes: A Longitudinal Study with a PLS Causal Modeling Approach, *Decision Science*, 28, 1, S. 59-80.

- Lichtenstein, D., Drumwright, M., Braig, B. (2004)**, The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations of Corporate-Supported Nonprofits, *Journal of Marketing*, 68, 4, S. 16-32.
- Lichter, J., Tödtmann, C. (2006)**, Am Anfang war der Kunde, <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=1235442>, abgerufen am 10.5.2006.
- Link, B. (2005)**, Das Geflecht der Bürokratie, Öffentlicher Dienst, 12.12.2005, http://oevs.monster.de/8473_de-De_p1.asp, abgerufen am 15.2.2006.
- Lorenzen, P. (2000)**, Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie, Stuttgart.

M

- MacCallum, R., Browne, M., (1993)**, The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models, Some Practical Issues, *Psychological Bulletin*, 114, 3, S. 533-541.
- Machatschke, M. (2002)**, Imageprofile 2002, Der gute Ruf, *Manager Magazin*, 32, 2, S. 56-66.
- Machatschke, M. (2004)**, Imageprofile 2004, Olympiade der Konzerne, *Manager Magazin*, 34, 2, S. 46-57.
- Machatschke, M. (2006)**, Imageprofile 2006, *Manager Magazin*, 2, S. 74-83.
- MacKenzie, S., Lutz, R., Belch, G. (1986)**, The Role of Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations, *Journal of Marketing Research*, 23, May, S. 130-143.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., Hillenbrand, C. (2005)**, Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors, *Corporate Reputation Review*, 8, 3, S. 214-232.
- Mahon, J., Wartick, S. (2003)**, Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, *Corporate Reputation Review*, 6, 1, S. 19-35.
- Malhotra, N. (1993)**, *Marketing Research: An Applied Orientation*, Englewood Cliffs.
- Manager Magazin (2005)**, Die 300 reichsten Deutschen, Sonderheft, Oktober 2005.
- Markwick, N., Fill, C. (1997)**, Towards a Framework for Managing Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, S. 396-409.
- Marschak, J. (1954)**, Towards an Economic Theory of Organization and Information, in: Thrall, R., Coomb, C., Davis, R. (Hrsg.) *Decision Processes*, New York, S. 187-220.
- Martensen, A., Gronholdt, L. (2005)**, Reputation in Higher Education: Development, Validation and Application of a Model, Research Paper No. 1, Department of Marketing, Business School, Copenhagen.
- Martin, S., Parker, D. (1997)**, *The Impact of Privatisation*, London.
- Mason, C. (1993)**, What Image do you Project, *Management Review*, 82, November, S. 10-16.
- Mast, C. (2005)**, Unternehmenskommunikation in der Wertschöpfungskette - Aktuelle Herausforderungen aus der Sicht der DAX-Unternehmen, in: Klewes, J. (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation auf dem Prüfstand - aktuelle empirische Ergebnisse zum Reputation Marketing*, S. 1-18.

- McClelland, G., Judd, C. (1993)**, Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects, *Psychological Bulletin*, 114, 2, S. 376-390.
- McMullin, E. (1984)**, A Case for Scientific Realism, in: Leplin, J. (Hrsg.), *Scientific Realism*, Berkeley, S. 8-40.
- McQuitty, S. (1999)**, Recent Issues in Marketing Scale Testing and Development Using Structural Equation Models, Working Paper, College of Business Administration and Economics, New Mexico State University, Las Cruces.
- Meffert, H. (1994)**, Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, *Die Betriebswirtschaft*, 54, 4, S. 519-541.
- Meffert, H., Bierwirth, A. (2001)**, Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke - Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, *Thesis*, 4, S. 5-11.
- Melewar, T., Jenkins, E. (2002)**, Defining the Corporate Identity Construct, *Corporate Reputation Review*, 5, 1, S. 76-90.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1982)**, Predation, Reputation and Entry Deterrence, *Journal of Economic Theory*, 27, S. 280-312.
- Miller, R., Lewis, W. (1991)**, A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models, *European Journal of Marketing*, 25, 8, S. 55-68.
- Monopolkommission (2002)**, Netzettbewerb durch Regulierung, Hauptgutachten, Baden-Baden.
- Monopolkommission (2004)**, Zur Reform des Telekommunikationsgesetzes, Sondergutachten, Baden-Baden.
- Monopolkommission (2005)**, Wettbewerbsentwicklung bei der Post 2005: Beharren auf alten Privilegien, Sondergutachten, Baden-Baden.
- Moser, K. (1986)**, Repräsentativität als Kriterium psychologischer Forschung, *Archiv für Psychologie*, 138, S. 139-151.
- Mullen, M. (1995)**, Diagnosing Measurement Equivalence in Cross-National Research, *Journal of International Business Studies*, 26, 3, S. 573-596.
- Müller, J. (1996)**, Diversifikation und Reputation - Transferprozesse und Wettbewerbswirkungen, Wiesbaden.
- Murphy, B., Stevens, K., McLeod, R. (1997)**, A Stakeholderism Framework for Measuring Relationship Marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, S. 43-57.
- Murphy, K., Davidshofer, C. (1988)**, *Psychological Testing: Principles and Applications*, Englewood Cliffs.

N

- Narver, J., Slater, S. (1990)**, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, S. 20-35.

Negandhi, A., Ganguly, S. (1986), Comparing Public and Private Enterprises in an International Context: Some Hypotheses, *Research in International Business and International Relations*, 1, S. 13-42.

Nerb, M. (2002), Reputation - Begriffsbestimmung und Möglichkeiten der Operationalisierung, Arbeitspapier Band 123, Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Neville, B., Bell, S., Mengüç, B. (2005), Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance - Financial Performance Relationship, *European Journal of Marketing*, 39, 9/10, S. 1184-1198.

Ngyen, N., LeBlanc, G. (2001), Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students' Retention Decisions, *The International Journal of Educational Management*, 15, 6, S. 303-311.

Nieder, L. (1993), Privatisierungsstrategien in Osteuropa, eine Analyse im Lichte der Principal-Agent-Theorie, Arbeitspapier Nr. 42, Bonn.

Noble, C., Sinha, R., Kumar, A. (2002), Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, 66, 4, S. 25-39.

Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York.

Nunnally, J., Bernstein, I. (1994), *Psychometric Theory*, 3. Auflage, New York.

O

o.V. (2005), Onlineforum: Structure Equation Modeling Discussion Group, <http://bama.ua.edu/archives/semnet.html>, diverse Beiträge.

O'Sullivan, T. (1983), *Key Concepts in Communication*, London.

Odekerken-Schröder, G. (1999), *The Role of the Buyer in Affecting Buyer-Seller Relationships*, Maastricht.

Oliver, R. (1980), A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, S. 460-469.

Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York.

Oliver, R., Rust, R., Varki, S. (1996), *Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight*, Arbeitspapier, Vanderbilt University, Nashville.

Orpen, C. (1997), The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation, *Journal of Psychology*, 131, 5, S. 519-522.

P

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, S. 12-40.

- Pelham, A., Wilson, D. (1996)**, A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, S. 27-43.
- Pepels, W. (2001)**, *Kommunikationsmanagement*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Peter, J. (1979)**, Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, Februar, S. 6-16.
- Peter, S. (2001)**, *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Peterson, R. (2000)**, A Meta-Analysis of Variance Accounted for and Factor Loadings in Exploratory Factor Analysis, *Marketing Letters*, 11, 3, S. 261-275.
- Petty, R., Cacioppo, J. (1986)**, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York.
- Pfeffer, J. (1972)**, Merger as Response to Organizational Interdependence, *Administrative Science Quarterly*, 17, S. 382-394.
- Pfeffer, J. (1978)**, *Organizational Design*, Arlington Heights.
- Pfeffer, J. (1982)**, *Organizations and Organization Theory*, Cambridge.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978)**, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York.
- Pflaum, D., Linxweiler, R. (1998)**, *Public Relations der Unternehmung*, Landsberg/ Lech.
- Phillipps, D. (1971)**, *Knowledge from What? Theories and Methods in Social Research*, Chicago.
- Picot, A. (1982)**, Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagenwert, *Die Betriebswirtschaft*, 42, 2, S. 267-284.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. (2003)**, *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Popper, K. (1973)**, *Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf*, Hamburg.
- Popper, K. (1994)**, *Logik der Forschung*, 10. Auflage, Tübingen.
- Preece, S., Fleisher, C., Toccacelli, J. (1995)**, Building a Reputation along the Value Chain at Levi Strauss, *Long Range Planning*, 28, 6, S. 88-98.

R

- Rabe, C. (2005)**, The Effect of Corporate Reputation on Purchase Intention and Positive Word-of-Mouth of Product Innovations, Conference Paper, 9th International Conference on Corporate Reputation, Image Identity, and Competitiveness, Madrid.
- Raffée, H., Fritz, W., Wiedmann, K.-P. (1994)**, *Marketing für öffentliche Betriebe*, Stuttgart.

- Ravasi, D., Fombrun, C. (2004)**, Analyzing Industry Reputation in the Italian Banking Sector, Conference Paper, 8th International Conference on Corporate Reputation, Image Identity, and Competitiveness, Fort Lauderdale.
- RegTP (1999)**, Liberalisierung in der Telekommunikation - eine kleine Rückblende, Pressereferat der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post, <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/2053.pdf>, abgerufen am 10.2.2006.
- Riahi-Belkaoui, A., Pavlik, E. (1991)**, Asset Management Performance and Reputation Building for Large US Firms, *British Journal of Management*, 2, 4, S. 231-238.
- Ridder, H.-G. (1999)**, Personalwirtschaftslehre, Stuttgart.
- Riekeberg, M. (2002)**, Einführung in die Kausalanalyse (II), *WISU - das Wirtschaftsstudium*, 7, S. 939-943.
- Rindova, V., Fombrun, C. (1999)**, Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-constituent Interaction, *Strategic Management Journal*, 20, 8, S. 691-710.
- Roberts, P., Dowling, G. (1997)**, The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability?, *Corporate Reputation Review*, 1, 1/2, S. 72-76.
- Roberts, P., Dowling, G. (2002)**, Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23, S. 1077-1093.
- Rosenberg, M., Hovland, C., McGuire, W., Abelson, R., Brehm, J. (1963)**, Attitude Organisation and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components, 3. Auflage, New Haven.
- Rössler, P. (2005)**, Themen der Öffentlichkeit und Issues Management, in: Bentele, G., Fröhlich, R., Szyska, P. (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations*, S. 361-376.
- Rosson, P., Brooks, M. (2004)**, M&As and Corporate Visual Identity: An Exploratory Study, *Corporate Reputation Review*, 7, 2, S. 181-194.

S

- Sackmann, S. (2000)**, Unternehmenskultur - Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in: Hejl, P., Stahl, H. (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit*, Heidelberg, S. 141-158.
- Salcher, E. (1995)**, *Psychologische Marktforschung*, 2. Auflage, Berlin.
- Schäfer, H. (2002)**, Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling: Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement, Wiesbaden.
- Schanz, G. (1977)**, *Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre*, Tübingen.
- Scharnbacher, K., Kiefer, G. (2003)**, *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung*, 3. Auflage, Oldenburg.
- Scheffler, H. (2000)**, Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, A. Homburg, C. (Hrsg.), *Marktforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 59-78.
- Scherler, P. (1996)**, Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns, Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar, Basel.

- Schlegelmitch, B., Robertson, D. (1995)**, The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the US and Europe, *Journal of International Business Studies*, 4th quarter, S. 859-881.
- Schmidt, U., Theilen, B. (1995)**, Prinzipal- und Agententheorie, *WiSt*, 24, 9, S. 483-486.
- Schnell, R., Hill, P., Esser, E. (1999)**, *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 7. Auflage, München.
- Schnietz, K., Epstein, M. (2005)**, Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility during a Crisis, *Corporate Reputation Review*, 7, 4, S. 327-345.
- Schütz, T., Rennhak, C. (2005)**, Die Wirkung der Unternehmensreputation auf Anlageentscheidungen, Arbeitspapier, Business School, München.
- Schwaiger, M. (2004)**, Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study, *Schmalenbach Business Review*, 56, S. 46-71.
- Schwaiger, M., Cannon, H. (2004)**, Unternehmensreputation - Bestandsaufnahme und Messkonzepte, in: Bergler, G., Vershofen, W. (Hrsg.), *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 3, S. 237-261.
- Schwaiger, M., Eberl, M. (2004)**, Struktur und Parameter der Corporate Reputation: Die Branche als Determinante, in: Albrecht, P., Lorenz, E., Rudolph, B. (Hrsg.), *Risikoforschung und Versicherung*, Karlsruhe, S. 623-654.
- Schwalbach, J. (2000)**, Image, Reputation und Unternehmenswert, Arbeitspapier, Institut für Management, Humboldt Universität, Berlin.
- Schwalbach, J. (2001)**, Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, Arbeitspapier, Institut für Management, Humboldt Universität, Berlin.
- Schwalbach, J. (2004a)**, Reputation, Arbeitspapier, Institut für Management, Humboldt Universität, Berlin.
- Schwalbach, J. (2004b)**, Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, Analyse der Reputation der größten deutschen Unternehmen im Zeitraum 1988 bis 2004 und ihre Auswirkung auf die Unternehmensperformance, Präsentation des Instituts für Management, Humboldt Universität, Berlin.
- Scott, R. (1998)**, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 4. Auflage, Upper Saddle River.
- Seibel, W. (2005)**, Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990-2000, Frankfurt am Main.
- Seiwert, M. (2006)**, Marketing bei UPS und FedEx bedeutet „Managing the Customer Experience“, *Absatzwirtschaft*, 4, S. 13-16.
- Sen, S., Bhattacharya, C. (2001)**, Does Doing Good Always Lead to Doing Better?, Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38, S. 255-243.
- Shapiro, C. (1983)**, Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, *Quarterly Journal of Economics*, 98, 4, S. 659-679.
- Shapiro, S. (1987)**, The Social Control of Impersonal Trust, *American Journal of Sociology*, 93, S. 623-658.

- Shelby, A. (1998)**, Communication Quality Revisited: Exploring the Link with Persuasive Effects, *Journal of Business Communication*, 35, 3, S. 387-404.
- Shleifer, A., Vishny, R. (2002)**, A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, 57, 1, S. 737-783.
- Sill, F., Prauschke, C. (2005)**, Kostendruck und Kostensenkung: Anwendung von Kostenmanagementmethoden in der Praxis - Beispiel Deutsche Bahn AG, *Zeitschrift für Controlling und Management*, 49, 1, S. 62-70.
- Simoës, C., Dibb, S., Fisk, R. (2005)**, Managing Corporate Identity: An Internal Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 2, S. 153-168.
- Singh, J. (1995)**, Measurement Issues in Cross-National Research, *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, S. 597-618.
- Sjovall, A., Talk, A. (2004)**, From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7, 3, S. 269-281.
- Slater, S., Narver, J. (1996)**, Competitive Strategy in the Market-Focused Business, *Journal of Market-Focused Management*, 1, 2, S. 159-174.
- Smith, N. (2003)**, Corporate Social Responsibility: Whether or How?, *California Management Review*, 45, 4, S. 52-76.
- Sobol, M., Farelly, G., Taper, J., (1992)**, *Shaping the Corporate Image - an Analytical Guide for Executive Decision Makers*, New York.
- Sobol, M., Farrelly, G. (1988)**, Corporate Reputation: A Function of Relative Size or Financial Performance, *Review of Business and Economic Research*, 26, 1, S. 45-59.
- Speckbacher, G., Güldenber, S., Ruthner, R. (2004)**, Externes Reporting über immaterielle Vermögenswerte, in: Horváth, P., Moeller, K. (Hrsg.), *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, München, S. 435-453.
- Spence, A. (1974)**, *Market signalling: Informational transfer in hiring and related screening processes*, Cambridge.
- Spiegel (2006a)**, Telekom will mehr als 32.000 Stellen streichen, 12.2.2006, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,400483,00.html>, abgerufen am 12.2.2006.
- Spiegel (2006b)**, „Die Preise werden sinken“, Interview mit Bundeskartellamtschef Böge, 6, 6.2.2006, S. 76-77.
- Spiegel (2006c)**, Kurzportrait - Auflage - Leser - Preise, [http://www.media.spiegel.de/internet/media.nsf/FF791CFDC4D035E8C1256EA90045D08E/\\$file/SPIEGEL%20Kurzportrait.pdf](http://www.media.spiegel.de/internet/media.nsf/FF791CFDC4D035E8C1256EA90045D08E/$file/SPIEGEL%20Kurzportrait.pdf), abgerufen am 30.3.2006.
- Spremann, K. (1988)**, Reputation, Garantie, Information, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58, 5/6, S. 613-629.
- Spremann, K. (1990)**, Asymmetrische Information, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60, 5/6, S. 561-586.
- Srivastava, R., McInish, T., Wood, R., Capraro, A. (1997)**, The Value of Corporate Reputations: Evidence from the Equity Markets, *Corporate Reputation Review*, 1, S. 62-67.

- Stauss, B. (1992)**, Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsmanagement, Die Betriebswirtschaft, 52, 5, S. 675-689.
- Stauss, B. (1999)**, Kundenzufriedenheit, Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1, S. 5-24.
- Steffenhagen, H. (1978)**, Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart.
- Steinle, C. (2005)**, Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Stern, B., Zinkhan, G., Holbrook, M. (2002)**, The Netvertising Image: Netvertising Image Communication Model (NICM) and Construct Definition, Journal of Advertising, 31, 3, S. 15-27.
- Stigler, G. (1961)**, The Economics of Information, Journal of Political Economy, 69, S. 213-225.
- Stigler, G. (1962)**, Information in the Labor Market, Journal of Political Economy, 70, S. 49-73.
- Sudharshan, D. (1995)**, Marketing Strategy, Englewood Cliffs.
- Swan, J., Trawick, F. (1981)**, Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service, Journal of Retailing, 57, S. 49-67.
- Szwajkowski, E., Figlewicz, R. (1997)**, Of Babies and Bathwater: An Extension of the Business and Society Research Forum on the Fortune Reputation Database, Business and Society, 36, 4, S. 362-386.
- Szyska, P. (2004)**, Produkt-PR, Aufwand ohne Nutzen oder nützlicher Aufwand?, in Bentele, G., Pisinger, M., Schönvorn, G. (Hrsg.), Kommunikationsmanagement: Strategien - Wissen - Lösungen.

T

- Tagesspiegel (1997)**, Ludwig macht Mitarbeitern Dampf: „Pünktlich wie die Eisenbahn“ soll wieder Leitmotto werden“, http://archiv.tagesspiegel.de/archiv/20.12.1997/m_u_a201297.html, 20.12.1997, abgerufen am 1.2.2006.
- Task Force Schiene (2001)**, Abschlussbericht, <http://www.bmvbs.de/-,1462.6535/Task-Force-Zukunft-der-Schiene.htm>, abgerufen am 14.2.2006.
- Tegtmeyer, J. (2005)**, Die Ökonomik der Reputation, vertragstheoretische Grundlagen und Integration in die strategische Unternehmensführung, <http://www.opus-bayern.de/unipassau/volltexte/2005/60/pdf/Tegtmeyer%20-%20%D6konomik%20der%20Reputation.pdf>, Passau.
- Thevissen, F. (2002)**, Corporate Reputation in the Eye of the Beholder, Corporate Reputation Review, 4, 4, S. 318-326.
- Töpfer, A., Mann, A. (1999)**, Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Auflage, Neuwied, S. 59-110.
- Tscheulin, D., Helmig, B. (2004)**, Gabler Lexikon Marktforschung, Wiesbaden.

U

- Uhlmann, R. (1995)**, „Seit 1982 wurden die Hälfte der Firmen veräußert - Verkäufe brachten Waigel Erlöse in Milliardenhöhe“, Serie Privatisierung in Deutschland, Handelsblatt, 20.2.1995.
- Ulrich, H. (1981)**, Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M., Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart, 1981, S. 1-25.
- Ulrich, P. (1998)**, Praxisbezug und wissenschaftliche Fundierung einer transdisziplinären Managementlehre, in: Spoun, S., Müller-Möhl, E., Jann, R. (Hrsg.), Universität und Praxis: Tendenzen und Perspektiven wissenschaftlicher Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft, Zürich, S. 159-168.

V

- Van Rekom, J. (1997)**, Deriving an Operational Measure of Corporate Identity, European Journal of Marketing, 31, 5/6, S. 410-422.
- Van Riel, C. (1995)**, Principles of Corporate Communication, London.
- Van Riel, C. (2001)**, Corporate Branding Management, Thesis, 4, S. 12-16.
- Van Riel, C., Fombrun, C. (2002)**, Which Company is Most Visible in your Country? An Introduction to the Special Issue on the Global RQ-Project Nominations, Corporate Reputation Review, 4, 4, S. 296-302.
- Varey, R., White, J. (2000)**, The Corporate Communication System of Managing, Corporate Communications, 5, 1, S. 5-11.
- Vickers, J., Yarrow, G. (1988)**, Privatization: An Economic Analysis, Cambridge.
- Von Eckardstein, D., Ridder, H.-G. (2003)**, Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München.
- Von Lösch, A. (1987)**, Privatisierung öffentlicher Unternehmen - ein Überblick über die Argumente, Baden-Baden.
- Voss, K., Stem, D., Fotopoulos, S. (2000)**, A Comment on the Relationship between Coefficient Alpha and Scale Characteristics, Marketing Letters, 11, 2, S. 177-191.

W

- Waddock, S., Graves, S. (1997)**, The Corporate Social Performance - Financial Performance Link, Strategic Management Journal, 18, 4, S. 303-319.
- Waigel, T. (1990)**, Bilanz der Privatisierungspolitik des Bundes 1983 bis 1990, Bulletin der Bundesregierung, 110, S. 1165-1168.
- Waldmann, M. (2002)**, Experimente und kausale Theorien, in: Janetzko, D., Hildebrandt, M., Meyer, H. (Hrsg.), Das experimentalpsychologische Praktikum im Labor und WWW, www.expraktikum.de/buch/abstract_1.shtml, abgerufen am 22.08.2005.

- Walsh, G., Wiedmann, K.-P. (2004a)**, A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ, *Corporate Reputation Review*, 6, 4, S. 304-312.
- Walsh, G., Wiedmann, K.-P. (2004b)**, The Influence of Corporate Reputation and Customer Satisfaction on Customer Switching Behavior, Conference Paper, 8th International Conference on Corporate Reputation, Image Identity, and Competitiveness, Fort Lauderdale.
- Walsh, G., Wiedmann, K.-P., Buxel, H. (2003)**, Der Einfluss der Unternehmensreputation und Kundenzufriedenheit auf die Wechselbereitschaft, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung am Beispiel eines Energieversorgers, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 4, S. 407-423.
- Wang, Y., Lo, H.-P., Hui, Y. (2003)**, The Antecedents of Service Quality and Product Quality and their Influences on Bank Reputation: Evidence from the Banking Industry in China, *Managing Service Quality*, 13, 1, S. 72-83.
- Warner, J., Watts, R., Wruck, K. (1988)**, Stock Price and Top Management Changes, *Journal of Financial Economics*, 1, S. 461-492.
- Wartick, S. (2002)**, Measuring Corporate Reputation, *Business and Society*, 41, S. 371-392.
- Weiber, R., Adler, J. (1995a)**, Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47, 1, S. 43-65.
- Weiber, R., Adler, J. (1995b)**, Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse, in: Kaas, K. (Hrsg.), *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik*, Düsseldorf, S. 61-78.
- Weigelt, K., Camerer, C. (1988)**, Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, 9, S. 443-454.
- Weis, H., Steinmetz, P. (2005)**, *Marktforschung*, 6. Auflage, Ludwigshafen
- Weiss, A., Anderson, E., MacInnis, D. (1999)**, Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions, *Journal of Marketing*, 63, S. 74-89.
- Wellenstein, A. (1992)**, Privatisierungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland - Hintergründe, Genese und Ergebnisse am Beispiel des Bundes und vier ausgewählter Bundesländer, Frankfurt am Main.
- Wells, B., Burnett, J., Moriarty, S. (2000)**, *Advertising - Principles and Practice*, 5. Auflage, Englewood.
- Wiedmann, K.-P. (1996)**, Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate-Identity-Strategie, Arbeitspapier, 2. Auflage, Hannover.
- Wiedmann, K.-P. (2001)**, Corporate Identity und Corporate Branding - Skizzen zu einem integrierten Managementkonzept, *Thesis*, 4, S. 17-22.
- Wiedmann, K.-P. (2002a)**, Analyzing the German Corporate Reputation Landscape, *Corporate Reputation Review*, 4, 4, S. 337-353.
- Wiedmann, K.-P. (2002b)**, Corporate Reputation und Corporate Reputation Management - Ansatzpunkte zur Messung und Konzeptualisierung, Arbeitspapier, Universität Hannover.

- Wiedmann, K.-P. (2004a)**, RQ Deutschland 2004, erste Ergebnisse und Einschätzungen sowie relevante Kontaktdaten, Arbeitspapier, Universität Hannover.
- Wiedmann, K.-P. (2004b)**, Managing a Company's Brand Leadership Activities: Framework and Discussion, *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 2, 2, S. 64-77.
- Wiedmann, K.-P. (2005a)**, Trying to Ask the Right Questions about Measuring Corporate Reputation - A first Contribution to the Development of Prospective Measurement Approaches, Conference Paper, 9th International Conference on Corporate Reputation, Image Identity, and Competitiveness, Madrid.
- Wiedmann, K.-P. (2005b)**, RQ-Controlling: Der "Reputation Quotient" als Grundlage des Controlling des Reputationsmanagement, *CM controller magazin*, 30, 5, S. 474-480.
- Wiedmann, K.-P. (2006)**, RQ-Messkonzept als Basis einer differenzierten Erfassung der Unternehmensreputation, *WiSt*, 35, 3, S. 147-154.
- Wiedmann, K.-P. , Buxel, H. (2005)**, Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study, *Corporate Reputation Review*, 8, 2, S. 145-163.
- Wiedmann, K.-P., Boecker, C. (2005a)**, Analyzing Corporate Reputation in Different Industries - Results of an Empirical Study, Conference Paper, 9th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity, and Competitiveness, Madrid.
- Wiedmann, K.-P., Boecker, C. (2005b)**, Die Reputation von Banken, Energieversorgern und Versicherungen, Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, Arbeitspapier, Universität Hannover.
- Wiedmann, K.-P., Boecker, C., Buxel, H. (2005)**, Reputation als Erfolgsfaktor von Energieversorgungsunternehmen, *ew*, 104, 12, S. 68-71.
- Wiedmann, K.-P., Buxel, H. (2004a)**, Reputation ist kein Zufall, *Absatzwirtschaft-Online*, www.absatzwirtschaft.de, abgerufen am 30.11.2004.
- Wiedmann, K.-P., Buxel, H. (2004b)**, Reputationsmanagement - Stellenwert und Umsetzung in deutschen Unternehmen, *prmagazin*, 8, S. 51-58.
- Wiedmann, K.-P., Buxel, H. (2004c)**, Reputationsmanagement erfolgreich gestalten, *Direct Marketing*, 6, S.16-19.
- Wiedmann, K.-P., Fritz, W., Abel, B. (2004)**, Management mit Visionen und Verantwortung – eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden.
- Wiedmann, K.-P., Meissner, S., Wegner, A.-S. (2003)**, Reputationsmanagement als strategische Chance für die pharmazeutische Industrie, Arbeitspapier, Universität Hannover.
- Wiedmann, K.-P., Peuser, M., Krumstroh, D. (2004)**, Reputationsmanagement als Chance zur Kundenbindung, eine empirische Analyse in der Energiebranche, Arbeitspapier, Universität Hannover.
- Wiedmann, K.-P., Prauschke, C. (2005)**, Intangible Assets and Corporate Reputation - Conceptual Relationships and Implications for the Corporate Practice, Conference Paper, 9th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity, and Competitiveness, Madrid.
- Wiedmann, K.-P., Walsh, G. (2003a)**, Corporate Finance und Unternehmensreputation - Messung und Management von Reputation als Herausforderung, in: Wiedmann, K.-P.; Heckemüller, C. (Hrsg.), *Ganzheitliches Corporate Finance Management: Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele*, Wiesbaden.

- Wiedmann, K.-P., Walsh, G. (2003b)**, Integration von Zielkundenmarketing und Reputationsmanagement als Herausforderung an Finanzdienstleister, in: Wiedmann, K.-P., Klee, A., Buxel, H., Buckler, F. (Hrsg): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister, Wiesbaden.
- Williams, R., Schnake, M., Fredenberger, W. (2005)**, The Impact of Corporate Strategy on a Firm's Reputation, *Corporate Reputation Review*, 8, 3, S. 187-197.
- Williamson, O. (1979)**, Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *The Journal of Law and Economics*, 22, S. 233-261.
- Windisch, R. (1987)**, Privatisierung natürlicher Monopole im Bereich von Bahn, Post und Telekommunikation, Tübingen.
- Wirtz, J. (1993)**, A Critical Review of Models in Consumer Satisfaction, *Asian Journal of Marketing*, 2, S. 7-22.
- Wiswede, G. (2000)**, Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Witte, E. (1977)**, Lehrgeld für empirische Forschung: Notizen während einer Diskussion, in: Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 269-281.
- Witte, E. (2002)**, Telekommunikation - vom Staatsmonopol zum privaten Wettbewerbsmarkt, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Sonderheft 3: Privatisierung von öffentlichen Unternehmen, S. 1-50.
- Wittmann, W. (1959)**, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln.
- Woratschek, H. (1998)**, Preisbestimmung von Dienstleistungen, markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich, Frankfurt.
- Wright, H., Fill, C. (2001)**, Corporate Images, Attributes and the UK Pharmaceutical Industry, *Corporate Reputation Review*, 4, 2, S. 99-110.

Y

- Yamak, S., Süer, Ö. (2005)**, State as a Stakeholder, *Corporate Governance*, 5, 2, S. 111-120.
- Yang-Wallentin, F., Schmidt, P., Bamberg, S. (2001)**, Testing Interactions with three Different Methods in the Theory of Planned Behavior, in: Cudeck, R., du Toit, S., Sörbom, D. (Hrsg.), *Structural Equation Modeling: Present and Future: A Festschrift in Honor of Karl Jöreskog*, Chicago, S. 405-423.
- Yarrow, G. (1989)**, Does Ownership Matter?, in: Veljanovski, C. (Hrsg.), *Privatisation and Competition*, A Market Prospectus, London.
- Yoon, E., Guffey, H., Kijewski, V. (1993)**, The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service, *Journal of Business Research*, 27, S. 215-228.

Z

Zaltman, G., Pinson, C., Angelmar, R. (1973), Metatheory and Consumer Research, New York.

Zeithaml, V. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52, 3, S. 2-22.

Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60, S. 31-46.

Zinkhan, G., Ganesh, J., Jaju, A., Hayes, L. (2001), Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning, in: Marshall, G., Grove, S. (Hrsg.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 12. Band, Chicago, S. 152-160.

Zinnbauer, M., Eberl, M. (2004), Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung, *Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung*, Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Zumbühl, M. (1978), Privatisierung staatlicher Wirtschaftstätigkeit - Notwendigkeit und Möglichkeiten?, Zürich.

