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, Horvàth/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/Güldenberg/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 Reputationsvergleiche[1]. 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 Wiederkaufraten führt (Milgrom/Roberts 1986; Preece/Fleisher/Toccacelli 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 Reputationen 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 großzahlig 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“.

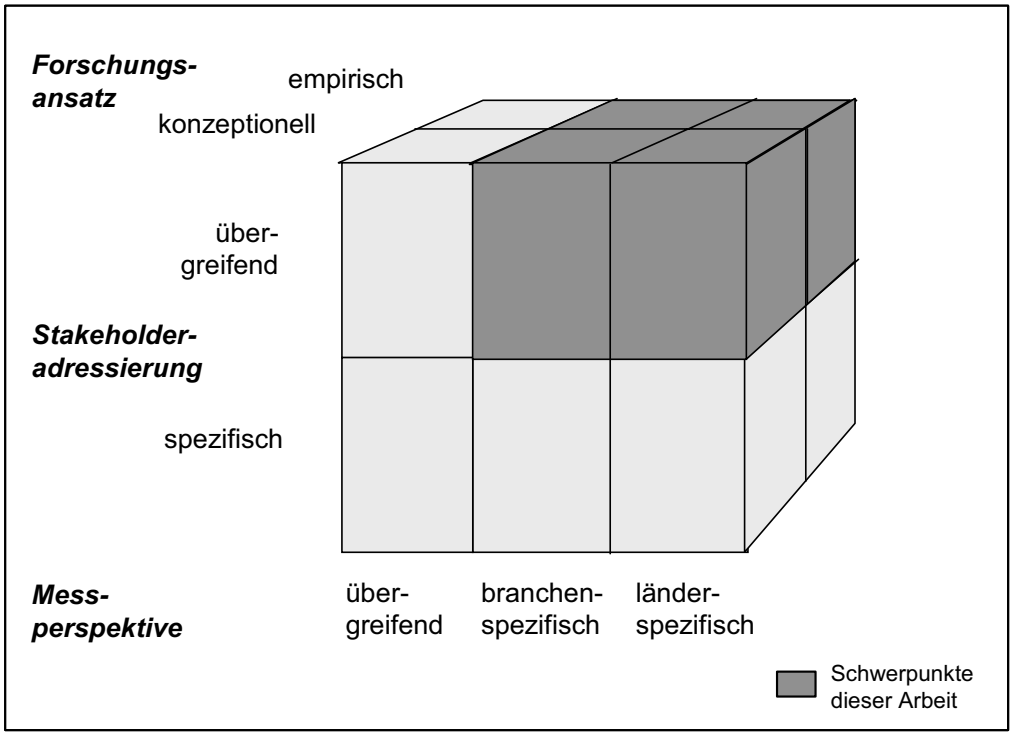

Abbildung 1-1: Eingrenzung der Untersuchungsinhalte

Des Weiteren untersuchen wir die Unternehmensreputation auf einer *stakeholderübergreifenden 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, dass 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.