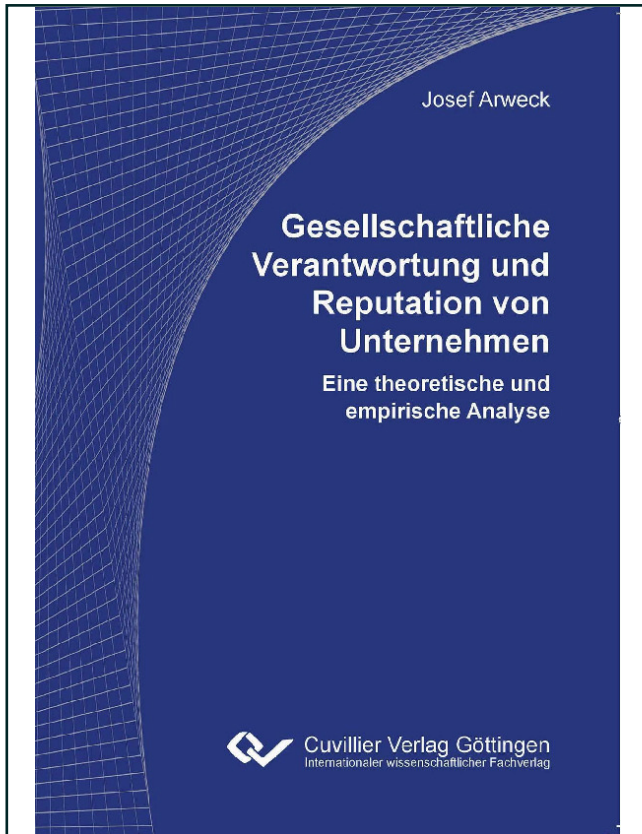




Josef Arweck (Autor)

**Gesellschaftliche Verantwortung und Reputation von Unternehmen**

*Eine theoretische und empirische Analyse*



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/215>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

---

**„Wo Kapitalismus und Moral sich gegenseitig ausschließen, dort stecken wir bereits tief im Sumpf.“<sup>1</sup>**

*Helmut Schmidt,  
früherer deutscher Bundeskanzler*

## **1. Einleitung**

Der Kapitalismus hat heutzutage einen schweren Stand. Spektakuläre Skandale erschüttern seit einigen Jahren recht geballt das Vertrauen in die Unternehmen. Die sich fast schon einander ablösenden Finanz-, Euro- und Börsenkrisen tun ihr Übriges. Ganze Branchen stehen unter Generalverdacht, sich auf Kosten der Allgemeinheit zu bereichern. Und wengleich viele Vorwürfe und Medienberichte überzogen sein mögen, drängt sich doch die Frage auf: Passen Moral und Wirtschaft überhaupt zusammen?

Fest steht: Für Unternehmen ist die Welt deutlich komplexer geworden. Die Gesellschaft steht ihnen kritischer gegenüber und erwartet die Übernahme von Aufgaben, die weit über das herkömmliche Verständnis hinausgehen.<sup>2</sup> Der Staat verabschiedet sich schrittweise aus seiner Versorgerrolle – die Finanzkrise 2008/2009 bremst und verdeckt dies allenfalls vorübergehend. Und zu der wachsenden „öffentlichen Exponiertheit“<sup>3</sup> der Unternehmen kommt ein gesellschaftlicher Druck, sich mehr als je zuvor rechtfertigen zu müssen.<sup>4</sup> Dieser erhöht die Krisenanfälligkeit und fordert ihre kommunikativen Fähigkeiten heraus.

Außerdem haben es Unternehmen zusehends schwerer, sich über ihre Produkte zu differenzieren. Die westeuropäischen Käufermärkte sind weitgehend gesättigt, wahre Innovationen selten<sup>5</sup> und Expansion ist nur über Verdrängung möglich. Chancen in den Wachstumsmärkten Osteuropas und Asiens stehen Herausforderungen durch neue Akteure gegenüber. Die Wettbewerbsintensität nimmt zu – als einziges Unterscheidungsmerkmal

---

1 Schmidt 2003, S. 21.

2 Vgl. Köhler 2006, S. 15; Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 3.

3 Dyllick 1992, S. 15.

4 Vgl. Langenbucher 1996; Dyllick 1992; Beck 1986.

5 Beispiele für echte Innovationen mit ökonomischem Erfolg in den vergangenen Jahren sind neue Kommunikationsmedien wie Mobiltelefon und Internet, die neuen Speichertechnologien mit CD, DVD und MP3 sowie vollkommen neue Produktparten wie „iPod“ und „iPhone“.

bleibt der gute Ruf einer Marke, die Reputation. Gerade die Reputation ist aber ein ebenso wertvolles wie fragiles Gut.

Obwohl die positiven Konsequenzen hoher Reputation unstrittig sind und ihre zentrale Bedeutung als immaterielle Ressource eines Unternehmens bejaht wird, gibt es bislang nur wenige Ansätze, die sich aus unternehmenskommunikationspolitischer Sicht mit ihrem Management systematisch auseinandersetzen.

Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, diese Lücke zu schließen und beschäftigt sich mit den Entstehungs-, Wirkungs- und Steuerungsmechanismen von Reputation. Dies geschieht vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Verantwortung von (Wirtschafts-) Organisationen – einem der großen Postulate im ersten Jahrzehnt des dritten Jahrtausends in den modernen, postindustriellen Gesellschaften Nordamerikas und Westeuropas. Die Studie versucht, den Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten Reputation und unternehmerischer Verantwortung zu ergründen. Neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn geht es dabei vor allem um die Entwicklung und Ableitung handlungsrelevanter Implikationen für die Praxis der Unternehmenskommunikation.

## **1.1 Ausgangslage: Veränderte Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft**

Während Reputation von Unternehmen in der Vergangenheit vor allem produktbasiert, zumindest -orientiert war, rückt im Zuge der fortschreitenden wirtschaftlichen Globalisierung und ihrer Begleiterscheinungen immer mehr die gesellschaftliche Stellung der Unternehmen in den Vordergrund.

Wie noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland fordert die Politik gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen ein.<sup>6</sup> Sie übt massive Kritik, beispielsweise im Zuge des Engagements von Private Equity-Firmen und der damit 2005 vom damaligen SPD-Vorsitzenden Franz Müntefering ausgelösten „Heuschreckendebatte“ oder, wenn Unternehmen – wie im Jahr 2005 die Deutsche Bank AG, 2006 die Allianz SE oder 2008 Nokia – trotz hoher Profite gleichzeitig massenhaft Arbeitsplätze abbauen oder verlagern.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Porter; Kramer 2007, S. 16.

<sup>7</sup> Vgl. Gazdar 2006, S. 61; Reim 2007, S. 27; Herrmann; Dohmen 2008, S. 23.

---

Hintergrund dieser Entwicklung, die Anfang der 1990er Jahre einsetzte, sind drei große Trends:

- Die durch das Ende des kalten Kriegs, die Öffnung Chinas und weitgehende Deregulierung der Märkte nun grenzenlose *Internationalisierung der Wirtschaft*.<sup>8</sup>
- Der *technologische Fortschritt*, der vor allem durch das Internet eine sekundenschnelle Kommunikation über die ganze Welt und damit einhergehend eine bislang ungekannte Transparenz hervorgebracht hat.<sup>9</sup>
- Ein nach wie vor *hohes Wohlstandsniveau in Deutschland und Westeuropa*<sup>10</sup>, das es den Konsumenten bei Kaufentscheidungen erlaubt, nicht nur auf den Preis von Produkten und Dienstleistungen zu achten, sondern auch auf weitere Faktoren wie etwa Herkunft und Image der Firma.

Diese Trends sind in ihrer Kombination der Auslöser für erhebliche Transformationsprozesse in Wirtschaft, Medien sowie Gesellschaft und führen zu völlig veränderten Rahmenbedingungen für alle Akteure in diesen Subsystemen.

### 1.1.1 Globalisierung der Wirtschaft

Globalisierung an sich ist kein neues Phänomen – die Historie bietet mehrere Beispiele für Imperien, die sich über nahezu die gesamte damals bekannte Welt erstreckten, und spätestens seit Beginn des 20. Jahrhunderts existierte eine internationale Wirtschaft. Bemerkenswert dagegen sind der tatsächlich in der Geschichte einzigartige und zum ersten Mal wirklich weltumspannende Umfang sowie das Ausmaß des Erfolgs.<sup>11</sup>

Die Wirtschaft hat sich im Zuge der immer stärkeren weltweiten Verflechtung ihrer Akteure und angesichts privatisierter, deregulierter und liberalisierter Märkte, entterritorialisierter Strukturen sowie einer extremen

---

<sup>8</sup> Vgl. Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 5-7.

<sup>9</sup> Vgl. Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 4/5.

<sup>10</sup> Vgl. Stehr 2007, S. 49-53; Steinkirchner; Biskamp; Busch; Klesse; Ramthun; Salz; Schnaas; Schumacher; Schuster 2007, S. 58.

<sup>11</sup> Vgl. Bea 1997, S. 421; Müller 2002, S. 7/8; Gerster 2001; Messner 2003; Müller 2002; Stiglitz 2002; Jung; Glüsing; Rao; Schepp; Wagner; Zand 2007.

Beschleunigung ökonomischer und gesellschaftlicher Prozesse zu einer vernetzten Globalwirtschaft entwickelt.<sup>12</sup> In ihr zählen vor allem Geschwindigkeit, Wachstum, Flexibilität, Marktnähe und Innovation – bei vielfach frei verlagerbaren Wertschöpfungsketten. Dabei verstärken sich die einzelnen Faktoren wechselseitig und erzeugen eine gewaltige Dynamik.<sup>13</sup>

Nahezu alle Unternehmen sind im Zuge des globalen Wettbewerbs gezwungen, ihre Beschaffung, ihre Produktion, ihre Entwicklung, ihre Finanzierung, ihre Personalpolitik, ihren Absatz und ihr Marketing über Ländergrenzen hinweg zu internationalisieren, wenigstens international wettbewerbsfähig zu gestalten. Dies hat weitreichende Implikationen auf die Standortfrage. Produktions- und damit Arbeitsplatzverlagerungen sind vielfach – auch angesichts stagnierender Heimatmärkte – nicht zu verhindern. Eine Angleichung der Lohnniveaus mit großen Verbesserungen für die Einen und schrittweisen Verschlechterungen für die Anderen ist in vollem Gange.<sup>14</sup>

Die Globalisierung der Wirtschaft führt zu einem Bedeutungsverlust der Nationalstaaten – ihre Gestaltungsmacht bei sozialen und ökologischen Problemen nimmt ab.<sup>15</sup> Öffentlichkeitswirksam inszenierte, oft wenig effiziente Rettungspakete für angeschlagene Unternehmen etwa im Zuge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 täuschen darüber nur vordergründig hinweg. Nationale Alleingänge sowie ökonomisch fragwürdige Programme, wie beispielsweise die Umweltprämie<sup>16</sup> der deutschen Bundesregierung, belegen die Hilflosigkeit und den Trend vielmehr. Folge ist mittel- bis langfristig ein Machtzuwachs des privatwirtschaftlichen Sektors. Dies ist nicht zuletzt Größenbedingt so: Die Umsätze einiger multinationaler Konzerne übersteigen das Bruttoinlandsprodukt vieler Staaten.<sup>17</sup>

Der Umgang der Unternehmen mit der Internationalisierung und ihren Folgen wiederum wird immer mehr zum Bewertungsmaßstab ihres Ansehens in der Öffentlichkeit.

---

<sup>12</sup> Vgl. Hofmann 2001, S. 1; Fischer 2001, S. 3.

<sup>13</sup> Vgl. Stehr 2007, S. 56-63; Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 5-7.

<sup>14</sup> Vgl. Schumann 1999, S. 122.

<sup>15</sup> Vgl. Hansen; Schrader 2005, S. 377; Mayerhofer; Grusch; Mertzbach 2008, S. 16/17.

<sup>16</sup> Umgangssprachlich auch „Abwrackprämie“. Die Prämie ist aus ordnungspolitischen (Subvention für eine einzelne Branche) und volkswirtschaftlichen (verleitet zur Vermögensvernichtung) Gesichtspunkten sowie aus Gründen der Verteilungsgerechtigkeit (Steuergelder werden nur zu Gunsten derer, die die Prämie in Anspruch nehmen, verwendet) kritisch zu betrachten (Vgl. Scheide 2009).

<sup>17</sup> Vgl. Logan 1998, S. 66f.; Marsden; Andriof 1998, S. 335; Hansen; Schrader 2005, S. 377/378.

### 1.1.2 Kommerzialisierung der Medien

Ein gigantischer Transformationsprozess hat auch die Medien erfasst. Er lässt sich als Kommerzialisierung in mehreren Dimensionen charakterisieren.

Oftmals ausgelöst durch wirtschaftlichen Druck entwickeln sich die Medien – einige befinden sich noch in diesem Prozess – zu Unternehmen, die primär marktwirtschaftlichen Gesetzen folgen.<sup>18</sup> Sie lösen sich von früheren Trägern wie Verlegerfamilien, Kirchen oder Parteien und dem damit verbundenen weltanschaulichen, sozialen und ökonomischen Kontext.<sup>19</sup> Traditionelles, ideologisch geprägtes Verlegerverständnis schwindet, der gesellschaftliche Auftrag tritt in den Hintergrund, die Kapitalversorgung wird beliebig, die Renditeerwartung steigt.<sup>20</sup>

Ökonomischen Erfordernissen wird dementsprechend beim Umgang mit dem Produkt „Nachricht“ Rechnung getragen. Die Information wird zur Ware, das Publikum zum Konsumenten, die Kaufkraft zum Kriterium.<sup>21</sup> Das Mediensystem hat sich zwischenzeitlich ausgeweitet, stärker differenziert und privatisiert – was auch den Konkurrenzdruck der Medien untereinander erhöht hat.<sup>22</sup> Die Dominanz politischer Berichterstattung nimmt ab zugunsten aller Themen, die auf größeres Publikumsinteresse stoßen. Ressortgrenzen verwischen, die Volatilität der Stimmungen und Themen steigt.<sup>23</sup>

Als Thema wurden zunehmend die Unternehmen entdeckt. Der Umfang der Wirtschaftsberichterstattung hat vor allem im Zuge der New Economy in den späten 1990er Jahren und des damit verbundenen Börsenbooms sichtbar zugenommen.<sup>24</sup> Wenngleich nach deren Ende etliche Titel wieder vom

---

18 Vgl. Imhof 2006, S. 14.

19 Vgl. Kepplinger 1992; Imhof 2006, S. 19.

20 Vgl. Jarren 2001; Imhof 2006a, S. 5. Die Vorsteuerrenditen einiger Zeitungsverlage übersteigen die von Industrieunternehmen inzwischen teilweise deutlich. So lag die Rendite der Verlagsgruppe DuMont Schauberg im Jahr 2005 bei 13%, der Südwestpresse bei knapp 20% und des Dresdner Druck- und Verlagshaus bei 25% (Vgl. Hamann 2007). Angeheizt wird die Renditedebatte zudem durch Übernahmen von Finanzinvestoren, wie im Falle der Berliner Zeitung. Dort allerdings hat sich die Investmentfirma im März 2009 wieder zurückgezogen.

21 Vgl. Eisenegger 2005, S. 61.

22 Vgl. Ingenhoff 2004, S. 20.

23 Vgl. Eisenegger; Vonwil 2004, S. 77; Imhof 2006, S. 23; Imhof 2006a, S. 7.

24 Vgl. Bauhofer 2004, S. 30; Imhof 2006a, S. 7/8.

Markt verschwanden, so ist in Summe sowohl ein Zuwachs bei der Auflage als auch an Titeln zu konstatieren.<sup>25</sup>

Die Berichterstattung ist dabei gekennzeichnet von mehreren Trends: Vorstandsvorsitzende verkörpern ihre Unternehmen (Personalisierung<sup>26</sup>). Sie werden zu öffentlichen Personen, deren Privatleben – ähnlich wie bei Filmstars – thematisiert wird (Entprivatisierung). Unökonomische Sachverhalte werden in den Mittelpunkt gerückt (Boulevardisierung), ökonomische Vorgänge skandalisiert (Skandalisierung/ Hysterisierung) und entwickeln eine Eigendynamik.<sup>27</sup> Ferner wird die Berichterstattung moralisch und emotional aufgeladen (Moralisierung<sup>28</sup>/ Emotionalisierung<sup>29</sup>). Der Einsatz prominenter Fachleute/Autoritäten soll Aufmerksamkeit erzeugen und Nachrichtenwert generieren (Expertisierung<sup>30</sup>). Die Technik macht immer schnellere Reaktionszeiten möglich, die damit auch erwartet und eingefordert werden (Aktualisierung).

Überlagert wird dieser Prozess außerdem durch einen einsetzenden fundamentalen Wandel der Mediennutzung besonders der jüngeren Generation: Fernseh-Konsum wird zunehmend durch intensive Internet-Affinität ersetzt oder zumindest ergänzt. Dieser Trend hat das Potential, mittelfristig das gesamte Mediensystem wesentlich zu verändern.

### 1.1.3 Sozialer Wandel in der Gesellschaft

Ebenfalls seit Beginn der 1990er-Jahre ist ein sozialer Wandel in der Gesellschaft zu konstatieren. Er manifestiert sich an mehreren Entwicklungen:

---

<sup>25</sup> So konnte sich beispielsweise seit Februar 2000 die Financial Times Deutschland (FTD) als weitere überregionale, wirtschaftsorientierte Tageszeitung in Deutschland etablieren (Entwicklung der verkauften Auflage 1. Quartal 2001 bis 4. Quartal 2008: +46,42%). Trotz der neuen Konkurrenz steigerte das Handelsblatt als traditionelle Wirtschaftstageszeitung seine Auflage ebenfalls geringfügig (Entwicklung der verkauften Auflage 1. Quartal 1998 bis 4. Quartal 2008: +3,14%). Und die Wirtschaftsmagazine manager magazin und Wirtschaftswoche konnten im gleichen Zeitraum ihre verkaufte Auflage um 6,57% bzw. 6,29% erhöhen (Vgl. IVW 2009).

<sup>26</sup> Vgl. Nessmann 2007, S. 833/834; Imhof 2006, S. 16; Kalff 2005, S. 118.

<sup>27</sup> Vgl. Neckel 1986, S. 581-605; Kepplinger 1996, S. 41-58; Imhof 2006, S. 16; Imhof 2006a, S. 1-5; Eisenegger 2005, S. 68/69.

<sup>28</sup> Vgl. Imhof 2006a, S. 4.

<sup>29</sup> Vgl. Jogschies 2001.

<sup>30</sup> Vgl. Eisenegger 2005, S. 70.

Die Loyalitäten der Menschen nehmen ab – zu beobachten etwa bei der steigenden Personalfuktuation in den Betrieben und der erhöhten Flexibilität, Chancen in anderen Unternehmen wahrzunehmen. Dazu kommen ein Wertewandel<sup>31</sup> und eine Medialisierung der Gesellschaft<sup>32</sup>, die auf Kosten sozialmoralisch integrierter Institutionen geht.<sup>33</sup> Die Bedeutung klassischer wert- und normsetzender sowie Zugehörigkeitsgefühl stiftender Einrichtungen wie Schule, Religion, Parteien und soziokultureller Milieus nimmt weiter ab.<sup>34</sup> Schließlich registriert die Öffentlichkeit eine wachsende ökonomische Ungleichheit, eine „Umverteilung von unten nach oben“<sup>35,36</sup>. Immer häufiger wird sogar die Marktwirtschaft an sich in Frage gestellt.<sup>37</sup>

Der Wandel vollzieht sich vor dem Hintergrund der massiven Veränderungen in Staat und Wirtschaft. Der Staat zieht sich im Zuge umfangreicher Privatisierung früherer Monopolbetriebe wie Post und Bahn schrittweise aus der Wirtschaft zurück.<sup>38</sup> Damit verlagert sich die Verteilungsmacht zu den Unternehmen.<sup>39</sup> Gesellschaftspolitische Entscheidungen, die früher bei der Politik angesiedelt und damit demokratischen Prozessen unterworfen waren, werden nun allein unter ökonomischen Gesichtspunkten gefällt. Dies führt zu einer Neubewertung der Rollen von Staat, Bürgern, gesellschaftlichen Organisationen, Institutionen und Unternehmen, aber auch einer Veränderung der Einstellungen der Akteure zueinander und ihrer Erwartungen.<sup>40</sup>

Darüber hinaus haben sich die Eigentümerstrukturen von Unternehmen bzw. Aktien verändert, oft diversifiziert und damit anonymisiert. Dies geht einher mit dem für viele Unternehmenslenker im Vordergrund stehenden Konzept des Shareholder Value, das soziale und moralische Handlungsmaximen in

---

31 Vgl. Buß 2007, S. 228.

32 Vgl. Eisenegger 2005, S. 62.

33 Vgl. Giddens 1992.

34 Vgl. Imhof 2006, S. 20.

35 Eisenegger; Vonwil 2004, S. 80.

36 Vgl. Hirn; Müller 2008, S. 115.

37 Vgl. Beckmann 2007, S. 10; Hirn; Müller 2008, S. 114.

38 Staatsbeteiligungen an Unternehmen der Finanzindustrie 2008/2009 stehen dieser Aussage entgegen, widersprechen der Entwicklung aber nicht, da es sich hierbei zum einen um temporäres Engagement handelt, zum anderen auf eine aktuell besonders gefährdete Branche beschränkt.

39 Vgl. Bauhofer 2004, S. 27; Beschorner 2005, S. 40.

40 Vgl. Backhaus-Maul 2006, S. 35; Reinicke; Witte 1999, S. 14; Hansen; Schrader 2005, S. 278.



den Hintergrund rücken lässt – mit diversen Auswirkungen auf die Mitarbeiter und andere Stakeholder.<sup>41</sup> Angesichts des Rückzugs des Staates aus der Wirtschaft gelten die Unternehmen in der Gesellschaft mehr denn je als soziale Akteure, die kritisch beobachtet und nach „sozialethischen Gesichtspunkten“<sup>42</sup> bewertet werden.<sup>43</sup>

#### **1.1.4 Unternehmen und die Folgen der Transformation ihrer Rolle**

Globaler Wettbewerb, sozialer und demographischer Wandel, der Rückzug des Staates, eine kommerzialisierte Medienlandschaft und massive Umwälzungen der Kommunikationsverhältnisse haben die Umwelt der Unternehmen, ihre Rolle in der Gesellschaft, ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und ihr eigenes Geschäftsmodell nachhaltig verändert.<sup>44</sup>

Der Staat kann seine Rolle als umfassender Versorger immer weniger erfüllen. Die Unternehmen – von der Öffentlichkeit in das entstandene Vakuum gedrängt – sind unsicher. Sie stehen vor der Frage, ob sie die Lücke schließen müssen, ob sie diese Verantwortung tragen können und wenn ja: wie.

Davon unabhängig schreiben die Bürger den Unternehmen eine immer größere gesellschaftliche Rolle zu.<sup>45</sup> Umfragen zufolge denkt jeder zweite Europäer, Firmen trügen Verantwortung. Zugleich misstrauen sie dem vorhandenen Engagement.<sup>46</sup> Skandale wie die Lustreisen-Affäre und Untreue-Vorwürfe bei Volkswagen in den Jahren 2005 bis 2008, die Korruptionsfälle bei Siemens 2006/2007, die Steueraffäre um den ehemaligen Post-Chef Klaus Zumwinkel und spektakuläre Bankenpleiten 2008/2009 erschüttern das Vertrauen in Unternehmen und Manager. Die Nachrichtenflut verunsichert die Menschen.<sup>47</sup> Massives Misstrauen – in der Politik ein längst bekanntes Phänomen – scheint sich auf die Wirtschaft auszudehnen.

---

41 Vgl. Imhof 2006a, S. 10; Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 7/8.

42 Ingenhoff 2004, S. 16.

43 Vgl. Graf 2002; Backhaus-Maul 2006, S. 34.

44 Vgl. Ingenhoff 2004, S. 15; Glotz 2001; Backhaus-Maul 2006, S. 34/35; Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 4/5.

45 Vgl. Hansen; Schrader 2005, S. 378.

46 Vgl. Bergius 2005; Bauhofer 2004, S. 34; Beckmann 2007, S. 24-29; Oetker 2007, S. 8.

47 Vgl. Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 5.

Dennoch oder deswegen: Unternehmen stehen im Fokus des öffentlichen und medialen Interesses. Es wird mehr, schneller und folgenreicher als je zuvor kommuniziert. Das Internet ermöglicht eine ungekannte Transparenz und Informationsverbreitung. In kürzester Zeit formieren sich dort Gleichgesinnte.<sup>48</sup> Diese gesteigerte Aufmerksamkeit<sup>49</sup> und „öffentliche Exponiertheit“<sup>50</sup> der Unternehmen ist eine Chance und macht Kommunikation zu einer wertvollen Ressource<sup>51</sup>, bringt gleichzeitig aber neue Gefährdungspotentiale für die Reputation.<sup>52</sup>

In diesem Kontext ist eine Moralisierung der Märkte zu beobachten.<sup>53</sup> Das bedeutet, dass „das Marktverhalten in modernen Gesellschaften nicht mehr vorrangig von den Eigeninteressen der Marktteilnehmer bestimmt und dieser Wandlungsprozess schließlich zu einem sich selbst aktualisierenden und verstärkenden Prozess wird“<sup>54</sup>.

Während früher von den Unternehmen qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen sowie ein guter Umgang mit den Mitarbeitern erwartet wurden, stehen sie jetzt auch in der Verantwortung für saubere Herstellungsprozesse, ordentliche Arbeitsbedingungen und die Einhaltung von Sozialstandards an den einzelnen, weltweit verteilten Produktionsstandorten – und das nicht nur in den eigenen Werken, sondern auch denen der Zulieferbetriebe und deren Lieferanten und Sublieferanten. Klimaschutz, ein schonender Umgang mit Ressourcen sowie Transparenz sind gefordert. Der direkte wirtschaftliche Vorteil günstiger Produktionsbedingungen ist nicht mehr das einzige Entscheidungskriterium.<sup>55</sup> Moralische Korrektheit wird zum Kaufargument, ein angebliches oder wirkliches Fehlverhalten führt zu Boykotten.<sup>56</sup>

Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen sowie andere Non Governmental Organizations (NGOs), die sich zunehmend institutionalisiert und

---

48 Vgl. Bauhofer 2004, S. 36; Ingenhoff 2004, S. 21/22; Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 4/5.

49 Vgl. Berg 2003, S. 53-55; Ebert; Piwinger 2007, S. 206.

50 Dyllick 1992, S. 15.

51 Vgl. Franck 1998.

52 Vgl. Eisenegger; Vonwil 2004, S. 77.

53 Vgl. Stehr 2007; Heidbrink 2008, S. 4/5.

54 Stehr 2007, S. 63.

55 Vgl. Stehr 2007, S. 20/21; Kaufmann; Ehrgott; Reimann 2008, S. 6; Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 3.

56 Vgl. Röttger 2001.

internationalisiert haben,<sup>57</sup> verschaffen sich Gehör und gewinnen durch und gemeinsam mit den Medien an Einfluss und Macht.<sup>58</sup> Die Skandale um die prekären Arbeitsbedingungen in den „Sweat Shops“ von Nike, Shells Rolle bei Menschenrechtsverletzungen in Nigeria oder die Umweltstandards von Coca-Cola in Indien demonstrieren eindrucksvoll, wie sehr sich soziale und ökologische Themen auf die Berichterstattung und den Ruf auswirken.<sup>59</sup> Viele Firmen unterschätzen dies.<sup>60</sup> Dabei geraten immer häufiger Marken unter Druck, denen die sensibler und selbstbewusster gewordenen Konsumenten nicht zutrauen, verantwortungsbewusst zu wirtschaften.<sup>61</sup> Die Verbraucher sind nicht mehr „nur konsumierende Wesen (...), sondern auch am Markt operierende, das Marktgeschehen beeinflussende, politisch denkende und moralisch handelnde Akteure“<sup>62</sup>.

Der Druck auf die Manager wächst – nicht nur von Seiten der Politik und der Öffentlichkeit, sondern auch von den Investoren, Analysten, Lieferanten und Großkunden. Verantwortungsvolles Verhalten und eine hohe Reputation, die sich etwa in großem Vertrauen der relevanten Stakeholder äußert, wirkt sich positiv auf die Aktienkurse aus und wird von Eigenkapitalgebern bei Investitionen zunehmend etwa in Form von satten Kursprämien honoriert. In ähnlicher Weise gilt dies für Firmenkunden, die – mit Rücksicht auf die eigene Klientel und Reputation – ebenfalls die Integrität ihrer Geschäftspartner immer häufiger zum Entscheidungskriterium für eine Zusammenarbeit machen.<sup>63</sup>

Unternehmen können keine monokausalen Entscheidungen mehr treffen. Sämtliche Handlungen werden von Anspruchsgruppen aufmerksam beobachtet. Das gilt für multinationale Konzerne genauso wie für lediglich lokal agierende Betriebe.<sup>64</sup> Für Unternehmen jeder Größe hat der Druck außermärklicher Stakeholder im interessenpolitischen Prozess erheblich zugenommen.<sup>65</sup> Diskussionen um Marktrahmenbedingungen werden unter

---

57 Vgl. Imhof 2006, S. 15; Hansen; Schrader 2005, S. 378.

58 Vgl. Inghoff 2004, S. 21; Kirchhoff 2006, S. 13; Suchanek; Lin-Hi 2006, S. 7.

59 Vgl. Werner; Weiss 2001; Hein 2006.

60 Vgl. Bergius 2005.

61 Vgl. Dietzel 2007, S. 14/15.

62 Stehr 2007, S. 232.

63 Vgl. Schwarz 2007, S. 20.

64 Vgl. Köppl 2000, S. 14.

65 Vgl. Porter; Kramer 2007, S. 18.

Einbezug der Öffentlichkeit ausgetragen – gesellschaftliche Akzeptanz ist ein zentraler Faktor.

Der langfristige Erfolg von Unternehmen ist daher inzwischen nicht mehr ausschließlich an rein ökonomische Aspekte geknüpft, sondern – mehr als je zuvor – an das soziale, gesellschaftliche, moralische und ökologische Verhalten. Gerade weil sich die Öffentlichkeit verstärkt mit der Stellung der Unternehmen in der Gesellschaft auseinandersetzt, zunehmend kritischer ist und – zu Recht oder zu Unrecht – mehr Pflichten seitens der Wirtschaft einfordert, erhalten die Themen „Reputation“ und „unternehmerische Verantwortung“ besondere Brisanz.

## **1.2 Problemstellung, Relevanz des Themas und Zielsetzung**

Reputation ist einerseits der Indikator für vergangenes Verhalten gegenüber den verschiedenen Stakeholdern und andererseits die Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Das professionelle Management von Reputation ist daher von kaum zu überschätzender Bedeutung. Grundlage dafür ist ein noch herzustellendes, umfassendes Verständnis der Entstehung und der Bestimmungsfaktoren von Reputation.

Um die Reputation zu sichern und zu erhöhen, steht einem Unternehmen ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung, das je nach Stakeholder variiert werden kann. Unklar aber ist, welches Instrument für welche Gruppe am besten geeignet ist und vor allem, bei wem welche Wahrnehmungen bzgl. der Reputation vorliegen, also wo es konkrete Defizite gibt und welche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Reputation existieren.

Aufgrund der Bedeutung von Reputation für Unternehmen und vor dem Hintergrund der Diskussionen um gesellschaftliche Verantwortung gewinnt die Verknüpfung beider Themen besondere Aktualität und Relevanz. Dies gilt besonders für die Unternehmenskommunikation, die sich sowohl mit den negativen Folgen von daraus resultierenden Krisen auseinandersetzen muss als auch die Chance ergreifen kann, Vorteile aus dieser Entwicklung für das Unternehmen zu realisieren.

Vielfach haben Unternehmen diesen Zusammenhang bereits erkannt und reagieren. Sie investieren, oft unsystematisch, erhebliche Beträge in „Corporate Social Responsibility“-Projekte – oder was sie dafür halten. In zahlreichen Fällen wird gesellschaftliche Verantwortung falsch verstanden

und beispielsweise mit Sponsoring verwechselt.<sup>66</sup> Ebenso häufig führen die Aktionen nicht zum gewünschten Erfolg. Unbeantwortet ist die generelle Frage, inwiefern gesellschaftliches Engagement überhaupt auf das Reputationskonto einzahlen kann.

Die weltweite Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung wird dominiert von US-amerikanischen, britischen und skandinavischen Unternehmen. Deutsche Firmen spielen eine untergeordnete Rolle. Dies liegt weniger an ihrem tatsächlichen Engagement, sondern mehr an unterschiedlichen Traditionen und einer anderen Wahrnehmung – was nichtsdestotrotz zu Wettbewerbsnachteilen führen kann.<sup>67</sup> Die Notwendigkeit der Beschäftigung mit diesem Thema liegt damit auf der Hand.

Ausgehend von den Grundannahmen,

- dass Reputation entscheidend für den Unternehmenserfolg ist und
- dass gesellschaftliche Verantwortungsübernahme zur Reputation beiträgt,

ist die Definition, die Entstehung und Wirkung dieser Konstrukte von großer Bedeutung für die Forschung. Das Kernproblem jedoch stellt die Messbarkeit und damit im nächsten Schritt die Steuerbarkeit von Reputation dar.

Die Arbeit will Transparenz für Managemententscheidungen erreichen – mit Fokus auf die Unternehmenskommunikation – und verfolgt dabei drei Forschungsziele:

- Auf Basis der theoretisch erarbeiteten Erkenntnisse soll der *Zusammenhang zwischen Reputation und gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen* beleuchtet und dabei Klarheit über die Begrifflichkeiten, die Optionen des Managements und den Forschungsstand geschaffen werden (theoretisches Forschungsziel).
- Mit Hilfe empirisch gewonnener Ergebnisse sollen die theoretisch ermittelten Resultate überprüft und illustriert werden. Dabei geht es besonders darum, die *konkrete Bedeutung von Reputation und gesellschaftlicher Verantwortung für die Praxis der Unternehmenskommunikation* zu beschreiben (empirisches Forschungsziel).

---

<sup>66</sup> Vgl. Porter; Kramer 2007, S. 16.

<sup>67</sup> Vgl. Ballensiefen; Dettmers 2006, S. 36.

- Neben der wissenschaftlichen Dimension hat die Arbeit den Anspruch, *ein in der Praxis anwendbares Instrument* zu entwickeln, das zum einen zuverlässig Reputation ermittelt und Aufschluss über Defizite gibt, zum anderen aber nicht nur ein Analyse- und Evaluationsinstrument darstellt, sondern auch zur Steuerung in der Unternehmenskommunikation dienen kann (praxeologisches Forschungsziel).

Um die theoretischen Ergebnisse und den diesbezüglichen Status quo in der deutschen Wirtschaft zu ermitteln, werden die Kommunikationsverantwortlichen der DAX-Unternehmen befragt.

Da das bislang so in der Praxis noch nicht existierende Instrument zur Analyse und Steuerung von Reputation im Zentrum des Interesses dieser Arbeit steht, wird es nicht nur im Zuge der DAX-Umfrage empirisch validiert, sondern praktisch an einem konkreten Fall erprobt.

Als Fallstudie zur Überprüfung des Instruments dient ein Projekt, das unter den Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Projekten in Deutschland eine besondere Stellung eingenommen hat, nämlich „Perspektive-Deutschland“ – eine Gemeinschaftsinitiative der Unternehmensberatung McKinsey & Company, dem Magazin stern, dem öffentlich-rechtlichen Fernsehsender ZDF und dem Internet-Portal web.de.

Die Aktion mit Merkmalen einer eigenständigen Organisation zeichnet sich durch ihre Größe, ihren dezidiert gesellschaftspolitischen Anspruch, ihre Zielsetzung, ihre Relevanz, ihre Etablierung und die Beteiligung namhafter Persönlichkeiten, Institutionen und Unternehmen aus. Perspektive-Deutschland eignet sich daher sehr gut für eine Studie über gesellschaftliche Verantwortung, ihre Wirkung in der Öffentlichkeit, Möglichkeiten zum Aufbau von Reputation und die Bedeutung für die beteiligten Unternehmen. Im Zuge der Untersuchung von Perspektive-Deutschland soll geklärt werden, wie bekannt das Projekt ist, welches Reputationskapital mit welchen Folgen geschaffen werden konnte und welchen Nutzen die Initiatoren daraus ziehen.

Da Perspektive-Deutschland nach fünf Jahren Aktivität eingestellt wurde, lässt sich ein umfassendes und zugleich abschließendes Ergebnis ermitteln, das den gesamten Projektzeitraum einbeziehen kann und gleichwohl keinen Bezug auf Geschäftsgeheimnisse nehmen muss.

Ein Abgleich der Ergebnisse der Reputationsanalyse bei der Stakeholdergruppe der Journalisten mit der tatsächlich beobachteten Medienresonanz

unterstreicht den engen Praxisbezug und dokumentiert die Überprüfbarkeit der Zuverlässigkeit dieses neuen Instruments.

Um die Forschungsziele zu erreichen, kommen somit mehrere empirische Methoden zum Einsatz. Verwendet werden qualitative Experteninterviews mit explorativem Charakter als Vorstudie, eine standardisierte Befragung der DAX-Kommunikationsverantwortlichen, die Anwendung des selbst entwickelten Instruments zur Reputationsanalyse im Rahmen einer Fallstudie sowie eine quantitative und qualitative Untersuchung der Medienresonanz.

### **1.3 Interdisziplinarität der Untersuchung**

Die vorliegende Arbeit bewegt sich an den Schnittstellen von Politik-, Wirtschafts-, Kommunikations-, Rechtswissenschaften und Philosophie. Sie ist daher durch starke Interdisziplinarität gekennzeichnet. Dies gilt für das Thema an sich und für die Bearbeitung.

Die Annäherung an den Untersuchungsgegenstand erfolgt eindeutig aus der Perspektive der Unternehmenskommunikation. Um den Anspruch der Arbeit einzulösen, praxisrelevante Ergebnisse auf theoretisch fundierter Basis zu liefern, ist es unabdingbar, alle betroffenen Wissenschaftsdisziplinen zu berücksichtigen.

Während für die Wirtschaftswissenschaft die Entstehung, Wirkung, Mess- und Steuerbarkeit von Reputation und der Einfluss von Corporate Responsibility (CR) interessant sind – gerade vor dem Hintergrund der Bedeutung für den Unternehmenserfolg –, steht die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft und die Frage nach bzw. die Begründung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung im Vordergrund der politikwissenschaftlichen und philosophisch-ethischen Annäherung an den Forschungsgegenstand. Die Politikwissenschaft befasst sich mit Corporate Social Responsibility (CSR) darüber hinaus intensiv in der Diskussion über mögliche Global Governance-Strukturen, die jedoch weniger Gegenstand dieser Arbeit sind. Die Rechtswissenschaft erörtert, wie CR in Gesetze, internationale Verträge und Kodizes einfließen kann, darf oder soll.<sup>68</sup> Medien- und kommunikationswissenschaftliche Aspekte, die sich mit den Interaktionen der verschiedenen Subsysteme Unternehmen, Politik, Medien und Gesellschaft befassen, kommen nicht nur bei der Analyse des Konstrukts der Reputation, sondern

---

<sup>68</sup> Vgl. Schaltegger; Müller 2008, S. 23.