

---

# Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung

Klaus-Peter Wiedmann

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Einführung: Das Management von Unternehmensreputation setzt eine differenzierte Messung dieses komplexen Phänomens voraus
  - 2 Grundlegendes zum Verständnis von Unternehmensreputation und Reputationsmanagement
  - 3 Zentrale Bausteine eines tragfähigen Reputationsmesskonzepts als Grundlage eines effizienten und effektiven Reputationsmanagements
    - 3.1 Das RepTrak®-Modell als standardisiertes Kernelement eines umfassenden Reputationsmesskonzepts
    - 3.2 Ansatzpunkte zur Erweiterung und Verfeinerung des RepTrak®-Konzepts – Beispiele aus dem Konzept des Reputation Institute Deutschland
  - 4 Der Ansatz eines fundierten Reputationsmanagements – Ein kurzer Ausblick auf die praktische Gestaltungsseite
  - 5 Resümee
  - 6 Anhang 1
  - 7 Anhang 2
- Literaturverzeichnis

---

## Zusammenfassung

Um eine Unternehmensreputation aufzubauen und zu steuern, bedarf es eines ausgefeilten Messkonzeptes, um zu ermitteln, ob die angestrebten Wirkungen tatsächlich auch erzielt wurden. Im Mittelpunkt dieses Beitrags wird ein innovatives Messkonzept präsentiert, welches dem Management der Corporate Reputation zugrunde gelegt wer-

---

K.-P. Wiedmann (✉)

Institut für Marketing und Management, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover,  
Königsworther Platz 1, 30167 Hannover, Deutschland

E-Mail: [wiedmann@m2.uni-hannover.de](mailto:wiedmann@m2.uni-hannover.de)

den sollte. Gleichzeitig wird beispielhaft verdeutlicht, welche Reputation ausgewählte Unternehmen erzielt haben und welche Schlussfolgerungen sich davon ableiten lassen.

## 1 Einführung: Das Management von Unternehmensreputation setzt eine differenzierte Messung dieses komplexen Phänomens voraus

Dass die **Reputation eines Unternehmens** einen wichtigen **immateriellen Vermögenswert** darstellt und eine **Fülle strategischer Wettbewerbsvorteile** zu konstituieren vermag, bildet zum einen schon fast so etwas wie eine weithin „geteilte Selbstverständlichkeit“. Zum anderen bestätigen zahlreiche empirische Studien die Relevanz einer starken Unternehmensreputation, wenn es darum geht, die unterschiedlichsten Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Geldgeber, Behörden etc.) zu überzeugen, für das Unternehmen einzunehmen und deren konkrete Unterstützung – etwa in Gestalt von Aufmerksamkeit, Vertrauen, Loyalität etc. – zu erfahren. Entsprechende Berichte und Studien finden sich in jeder zweiten oder dritten Ausgabe der seit 1997 etablierten Spezialzeitschrift „Corporate Reputation Review“ (vgl. <http://www.palgrave-journals.com/crr/index.html>).

Während sich im Blick auf die strategische Bedeutung einer starken Unternehmensreputation recht rasch Einigkeit erzielen lässt, besteht weitgehend Uneinigkeit darüber, was konkret unter Reputation zu verstehen ist und wie sich dieses komplexe Phänomen messen lässt. Vielleicht mag darin auch mit eine Begründung dafür liegen, dass sich viele Unternehmen ganz offensichtlich nicht im Sinne des Aufbaus bzw. der Pflege einer überzeugenden Unternehmensreputation verhalten. Letztlich gilt die auf Peter F. Drucker zurückgehende Aussage: „Man kann nur das ‚managen‘, was man zuvor gemessen hat!“ mit Blick auf so komplexe und schwer greifbare Phänomene wie die Unternehmensreputation in ganz besonderer Weise.

Um gemeinsam ein tragfähiges **Reputationsverständnis** und dann auch **-messkonzept** entwickeln zu können, wurde Ende der 1990er Jahre das Reputation Institute als ein internationales Expertennetzwerk gegründet, das nunmehr in über 30 Ländern entsprechende Repräsentanzen hat. Als gemeinsamer Nenner hat sich hierbei inzwischen ein **standardisiertes Messkonzept**, das sog. **RepTrak®-Konzept**, herauskristallisiert, auf dessen Grundlage jährlich die Reputation der „Most Visible Companies“ in diesen Ländern erhoben wird. Die Ergebnisse werden jeweils zu einem „**Global Pulse Score**“ verdichtet und in Gestalt eines Rankings veröffentlicht. Spannend sind die Teilergebnisse und das dahinter stehende RepTrak®-Messkonzept, das selbst wiederum nur ein Teil eines umfassenderen Messkonzeptes bildet, wie es dann in einzelnen oder mehreren Ländern gleichzeitig für verschiedene Unternehmen entwickelt und implementiert wird. Auf der Grundlage einer solchen teils standardisierten, teils problemspezifisch individualisierten Reputationsmessung lassen sich vielfältige Erkenntnisse für die Planung eines Erfolg versprechenden Reputationsmanagements gewinnen.

Im Folgenden seien der RepTrak®-Ansatz des Reputation Institutes kurz vorgestellt sowie einige Erweiterungen und Vertiefungen wenigstens grob angerissen. Zumindest am Rande sei ferner auf einige zentrale **Gestaltungsperspektiven eines Reputationsma-**

**nagements** hingewiesen; dies allerdings lediglich aus einer konzeptionellen Perspektive. Hinsichtlich konkreter Gestaltungsperspektive sei auf die weiteren Beiträge dieses Werkes hingewiesen.

---

## 2 Grundlegendes zum Verständnis von Unternehmensreputation und Reputationsmanagement

Anstatt einer eingehenden Begriffsklärung (vgl. z. B. Walsh 2006; Helm 2007) seien an dieser Stelle lediglich einige markante Punkte herausgestellt, die unser **Reputationsverständnis** kennzeichnen (vgl. Fombrun und Van Riel 1997; Fombrun und Wiedmann 2001; Wiedmann et al. 2005, 2006; Wiedmann 2008). Zunächst ist hervorzuheben, dass mit dem Begriff **Unternehmensreputation** nach unserem Verständnis *alle* unternehmensbezogenen Wahrnehmungen, Einschätzungen und daraus hervorgehenden Einstellungen *aller* Stakeholder angesprochen sind. Es handelt sich also um eine hoch aggregierte Größe, bei der nicht a priori festgelegt werden kann, woran die unterschiedlichen Stakeholder ihre Wahrnehmungen und Bewertungen fest machen. Sind es die Personen, Produkte, Prozesse, Organisationsmerkmale, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die erzielten Ergebnisse oder weitere Größen, die die verschiedenen Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren, Behörden etc.) beeindruckt und überzeugt haben? Selbstverständlich liegen hier je nach Stakeholdergruppe bzw. sogar je nach Stakeholder u. U. erhebliche Unterschiede vor, was sowohl die jeweils relevanten Dimensionen als auch deren konkrete Einschätzung anbelangt. Eine vergleichende Betrachtung gibt näheren Aufschluss über Art und Ausprägung der gesamten Unternehmensreputation. Von einer **äußerst komplexen und diffusen Reputation** wäre zu sprechen, wenn die Unterschiede zwischen den Stakeholdern hinsichtlich der Gewichtung und Einschätzung von Reputationsdimensionen sehr groß sind. Eine **sehr klare und prägnante Reputation** wäre indessen gegeben, wenn sich alle Stakeholder auf einen eng umrissenen Fundus an Reputationsdimensionen konzentrieren (z. B. umweltfreundliche Produkte, mitarbeiterfreundliche Arbeitsplätze) und hinsichtlich deren Ausprägung und Würdigung mehr oder weniger der gleichen Meinung sind.

Besondere Aufmerksamkeit verdient ferner, dass mit dem Terminus Unternehmensreputation vor allem auch das gesamte **Goodwill-Potenzial** erfasst werden soll, das sich ein Unternehmen bei all seinen Austauschpartnern bzw. Stakeholdern erarbeitet hat. Begreift man das **Unternehmensimage** als das Bild, das sich die Stakeholder von einem Unternehmen machen, so geht u. E. die Reputation eines Unternehmens insofern über dessen Image hinaus, als sich hierin zugleich die in der Vergangenheit aufgebauten und für die Zukunft relevanten **Unterstützungspotenziale** manifestieren. In sehr allgemeiner Form geht es um das Ausmaß, in dem ein Unternehmen Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Rückhalt, Zutrauen und Achtung erringen konnte, aber auch um die Frage, welche Anziehungskraft von dem jeweiligen Unternehmen ausgeht, wie viel Aufmerksamkeit und Interesse ihm geschenkt wird. Über bspw. die allgemeine Bereitschaft hinaus, sich mit dem Unternehmen bzw. Informationen von und/oder über das Unternehmen auseinanderzusetzen, erstre-

cken sich entsprechende Unterstützungspotenziale letztlich bis hin zur Tendenz zu einem sehr konkreten „**Supportive Behavior**“, das je nach Stakeholdergruppe sehr unterschiedliche Formen annehmen wird (z. B. Kauf, Weiterempfehlung, Verteidigung bei Kritik etc. als Ausdrucksformen eines „Supportive Behavior“ seitens der Kunden).

Über die besondere Hervorhebung von Goodwill-Potenzialen bzw. des Strebens nach konkreten Unterstützungspotenzialen ergeben sich zugleich Hinweise darauf, wie ein Reputationsmanagement grundsätzlich anzulegen ist. Es geht eben nicht per se um das Vermitteln positiver Eindrücke, sondern um das Vermitteln solcher Eindrücke, die unmittelbar zu ganz konkreten Unterstützungspotenzialen bzw. -leistungen führen. **Ausgangspunkt** hat insofern immer eine **strategische Entscheidung** dahingehend zu bilden, welche Unterstützungspotenziale welche Bedeutung für das betreffende Unternehmen haben und in welchen Wahrnehmungen und Einschätzungen diese verankert sein sollen. Geht es etwa um den Aufbau einer spezifischen Form von Vertrauen und Bewunderung, die ihren Ursprung in der Bewertung des Leistungsangebotes des Unternehmens hat und dazu beiträgt, dass Kunden höhere Preise zu zahlen bereit sind, Aktionäre mehr für die Aktie zu zahlen bereit sind bzw. trotz Kursverlusten nicht verkaufen, Mitarbeiter geringere Löhne in Kauf nehmen etc.? Je präziser ein derartiges **strategisches Zielsystem** formuliert ist, umso präziser lässt sich im Wege einer **Ist-Analyse** feststellen, welche Reputationsdefizite bzw. -herausforderungen es zu handhaben gilt. Muss bspw. allein die Wahrnehmung des Leistungsangebots verbessert werden oder gilt es, entweder dieses faktisch deutlich zu verbessern oder die diesbezüglichen Erwartungen seitens der Stakeholder zu beeinflussen? Muss den Stakeholdern klar gemacht werden, was alles hinter den erbrachten Leistungen steckt und wie angebracht insofern eine Honorierung durch Vertrauen, Bewunderung sowie sehr konkrete Unterstützungsleistungen ist? Je differenzierter und fundierter solche strategischen Stoßrichtungen ausgearbeitet und entschieden werden können, umso effizienter und effektiver lassen sich dann auch **operative Reputationsprogramme** anlegen, die sich zumeist eben nicht allein in Imagekampagnen erschöpfen dürfen.

Grundsätzlich lässt sich **Reputationsmanagement** als eine Art **Querschnitts-, Controlling- und Impulsgeberfunktion** begreifen, bei der basierend auf einer differenzierten Analyse der Ist-Reputation sowie der Bestimmung relevanter Herausforderungen das gesamte Unternehmen, in allen Bereichen und auf allen Ebenen, dahingehend durchleuchtet wird, ob und ggf. in welcher Form Maßnahmen ergriffen werden müssen, um eine angestrebte **Soll-Reputation** tatsächlich verwirklichen zu können. Teil eines solchen Reputationsmanagements hat es dabei u. a. auch zu bilden, unternehmensintern die Entscheidungsträger in allen Unternehmens- und Funktionsbereichen hinsichtlich möglicher Reputationswirkungen der von ihnen zu vertretenden Maßnahmenprogramme aufzuklären und bei der Entwicklung Reputationsziel-konforme Gestaltungsansätze mitzuwirken. In diesem Kontext wird zugleich erkennbar, dass es durchaus fragwürdig erscheinen mag, Reputationsmanagement allein in einer PR-Abteilung verankern zu wollen. Zum einen bedarf die PR-Abteilung selbst eines Reputationscontrollings und zum anderen hat das Problemverständnis weit über das einer PR-Funktion hinauszugehen – so wichtig ein

gutes PR-Verständnis letztlich für das Gelingen eines Reputationsmanagement auch sein mag. Wichtig erscheint vor allem, die konsequente **Kultivierung einer Orientierung an Fakten** und der **Analyse strategischer Herausforderungen und Optionen**. Von hier ergibt sich eher eine Verankerung als Element eines strategischen Controllings und Informationsmanagements in Verbindung mit der Planung der langfristigen Unternehmensentwicklung. Selbstverständlich kann es an dieser Stelle allein um die Skizze eines groben Anforderungsprofils gehen, da die organisatorische Verankerung eines Reputationsmanagements jeweils auf die spezifischen Bedingungen eines Unternehmens zugeschnitten werden muss.

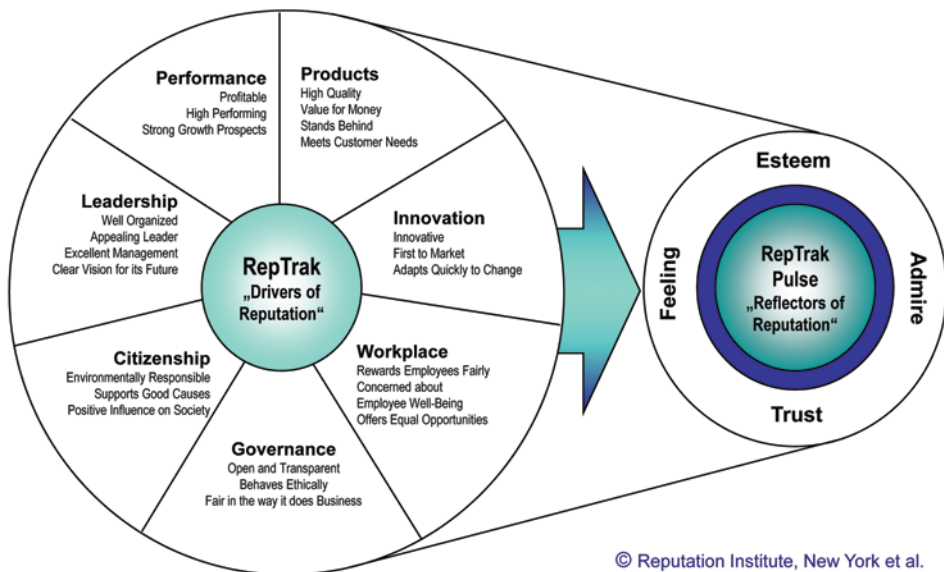
Um die eingeforderte starke Informations- und Analysezentrierung eines Reputationsmanagement gewährleisten zu können, wird gleichzeitig deutlich, welch zentraler Stellenwert einem tragfähigen Reputationsmesskonzept zukommt.

---

### 3 Zentrale Bausteine eines tragfähigen Reputationsmesskonzepts als Grundlage eines effizienten und effektiven Reputationsmanagements

Sowohl rekurrend auf das kurz angerissene Begriffsverständnis als auch im Kontext der Schaffung einer geeigneten Basis für die Planung eines Reputationsmanagements erscheint es besonders wichtig, die Reputation eines Unternehmens entlang unterschiedlicher Messpunkte zu erfassen. Auf diese Weise lassen sich vielfältige Facetten identifizieren, die in Summe ein aussagekräftiges Gesamtbild ergeben – etwa vergleichbar mit dem Zusammensetzen eines Mosaikbildes.

Im vorliegenden Zusammenhang kommt zunächst der Unterscheidung in formative und reflexive Indikatoren zur Messung komplexer hypothetischer Konstrukte eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Diamantopolous und Winklhofer 2001; Diamantopolous und Sigaw 2006). **Formative Indikatoren** setzen im vorliegenden Zusammenhang an der Frage an, wie stark positiv oder auch negativ ein Unternehmen im Blick auf die Ausprägung solcher Größen eingestuft wird, die üblicherweise eine starke Unternehmensreputation bedingen (z. B. gute Produkte, hervorragende Arbeitsbedingungen als „**Reputationstreiber**“). **Reflexive Indikatoren** setzen in diesem Falle demgegenüber an der Einschätzung jener Größen an, die bei Vorliegen einer positiven Reputation sehr stark positiv ausgeprägt sein sollten (Vertrauen, Wertschätzung etc. als „**Reputationsreflektoren**“). Während die Unterscheidung in Reputationstreiber (formative Indikatoren) und Reputationsreflektoren (reflexive Indikatoren) beim sog. **Reputation Quotient (RQ)**, der bis zum Jahre 2006 das Standardmesskonzept des Reputation Institute bildete (vgl. Fombrun et al. 2000), noch nicht konsequent Beachtung fand, kommt ihr beim aktuellen **RepTrak®-Ansatz** ein zentraler Stellenwert zu, um über den Blick auf beide Seiten zu einer valideren Einschätzung der Reputation von Unternehmen gelangen zu können (vgl. grundlegend Wiedmann 2006).



**Abb. 1** RepTrak®-Konzept zur Messung von Unternehmensreputation

### 3.1 Das RepTrak®-Modell als standardisiertes Kernelement eines umfassenden Reputationsmesskonzepts

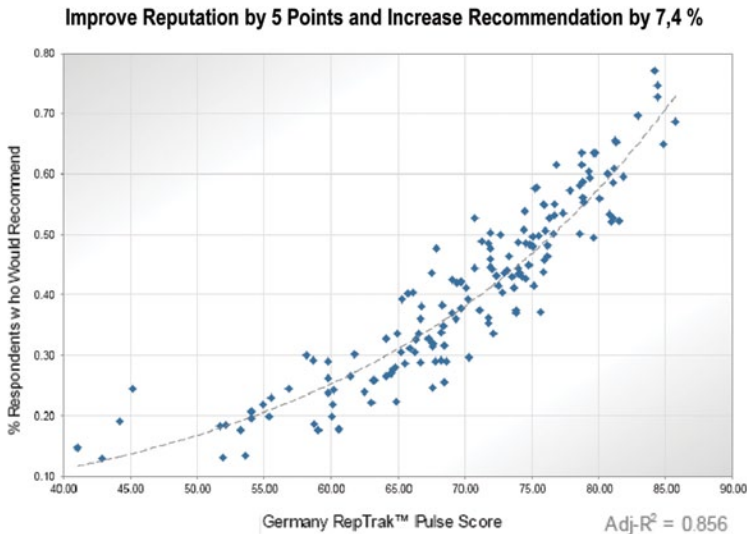
#### Grundlegendes zum RepTrak®-Modell

Wie schon bei der Entwicklung des RQ-Ansatzes (vgl. Fombrun et al. 2000) bildeten

- eine umfassende literaturgestützte State-of-the-Art-Analyse im Blick auf existierende Begriffe und Messkonzepte,
- umfangreiche qualitative und quantitative Vorstudien zur Identifikation und Beurteilung relevanter Reputationsdimensionen sowie geeigneter Items zur deren Messung und schließlich
- international durchgeführte quantitative Studien zur Verfeinerung und Validierung eines geeignet erscheinenden Messkonzepts (etwa im Wege von Faktoranalysen)

wiederum die Grundlage für die Bestimmung des RepTrak®-Modells, das in Abb. 1 vorgestellt wird und eine klare Differenzierung in formative und reflexive Indikatoren enthält.

Über die in Abb. 1 aufgezeigten Größen hinaus werden bei den üblichen RepTrak®-Studien auch noch ausgewählte Größen eines konkreten „**Supportive Behavior**“ erfasst (Tendenz zu positiven Meinungsäußerungen, zu einem aktiven Weiterempfehlungsverhalten und zu einer kritischen Haltung gegenüber Kritikern). Diese werden hier jedoch nicht als reflexive Indikatoren zur Messung der Unternehmensreputation eingesetzt, sondern al-



**Abb. 2** Zusammenhang zwischen Reputation und Empfehlungsverhalten. (Quelle: Germany RepTrak™-Studie 2011, Reputation Institute)

lein im Sinne von Wirkungsgrößen betrachtet, auf deren Grundlage sich etwa zeigen lässt, welche positiven Auswirkungen mit einer starken Unternehmensreputation einhergehen. Abbildung 2 zeigt exemplarisch den Zusammenhang zwischen der über den sog. RepTrak Pulse™ gemessenen Unternehmensreputation und dem Empfehlungsverhalten auf, wie er in der aktuellen Deutschlandstudie identifiziert werden konnte.

Im Folgenden seien einige kurze Erläuterungen zu den beiden Kernelementen der Reputationsmessung im Kontext des RepTrak®-Modells ins Zentrum gestellt:

1. die Erfassung der Unternehmensreputation über reflexive Indikatoren in Gestalt des RepTrak Pulse™ sowie
2. die Erfassung der relevanten Reputationstreiber, die teils im Sinne formativer Indikatoren der Erfassung und Einschätzung der bestehenden Unternehmensreputation dient, teils aber auch im Rahmen von Kausalbetrachtungen eine Rolle spielen.

Zu erwähnen bleibt noch, dass das **RepTrak®-Modell** grundsätzlich als „**Multi-Stakeholder-Messkonzept**“ angelegt ist und bei unternehmensspezifischen Studien insofern auch immer entsprechende Datenerhebungen bei allen jeweils relevanten Stakeholdern erfolgen. Im Gegensatz dazu stehen bei den jährlich durchgeführten globalen RepTrak-Studien Erhebungen bei einem repräsentativen Bevölkerungsdurchschnitt von Erwachsenen im Alter von 18–64 Jahren im Zentrum. Die Probanden müssen dabei jeweils einen Bezug zu jenem Unternehmen haben, das sie entlang des RepTrak-Modells beurteilen (z. B. sich mit dem Unternehmen schon einmal beschäftigt haben oder etwas von diesem Unternehmen



Questionnaire extract	I strongly disagree				I strongly agree			
I trust what the company is promising in its advertising	1	2	3	4	5	6	7	
I trust what the CEO tells reporters	1	2	3	4	5	6	7	
I believe the company is truthful on its website	1	2	3	4	5	6	7	
I believe what the company says in its brochures/reports	1	2	3	4	5	6	7	

**Abb. 3** Rep Trak Pulse Fragebogensatz (Quelle: Reputation Institute)

gekauft haben). Die im Folgenden zur Illustration des RepTrak-Messkonzepts herangezogenen Studienergebnisse beziehen sich also jeweils auf so etwas wie die „informierte Öffentlichkeit“. Für Unternehmen, die jeweils parallel zu den jährlichen RepTrak-Studien im Blick auf ihre spezifischen Stakeholdergruppen zusätzliche Erhebungen durchführen (lassen), ergeben sich hieraus spannende Vergleichsmöglichkeiten: Hinsichtlich welcher inhaltlichen Aspekte sehen uns unsere verschiedenen Kundengruppen, Mitarbeiter, Investoren etc. in welchem Ausmaß anders als die „informierte Öffentlichkeit“, wie sie den globalen RepTrak-Studien zugrunde liegt?

**Der RepTrak Pulse™ als Ansatz einer reflexiven Reputationsmessung**

Worin spiegelt sich nun eine sehr positive Unternehmenswahrnehmung und -einschätzung wider? Welche grundlegenden Goodwill- oder Unterstützungspotenziale bzw. positiven Verhaltenstendenzen sind bei den unterschiedlichen Stakeholdern grundsätzlich zu erwarten? Als grundlegende „**Reputationsreflektoren**“ haben sich im Rahmen der zuvor schon kurz erwähnten vielfältigen qualitativen und quantitativen Vorstudien vor allem **vier zentrale Faktoren** herauskristallisiert, und zwar das bestehende Ausmaß an „**Vertrauen**“ (Trust), „**Bewunderung**“ (Admire), „**positiven Gefühlen**“ (Feeling) und „**Wertschätzung**“ (Esteem). Die verschiedenen Faktoren werden mit Itembatterien auf Basis von Likertskalen gemessen. Abbildung 3 enthält einen kurzen Fragebogensatz im Blick auf die Messung der Größe „Vertrauen“.

Auf der Basis der verschiedenen Einzelbewertungen wird der RepTrak Pulse als Gesamtpunktwert ermittelt, der zwischen 0 und 100 variieren kann – je nachdem, ob entlang der vier Faktoren keinerlei Zustimmung oder jeweils volle Zustimmung zu erzielen war. Rekurrend auf die bisherigen Erkenntnisse aus den jährlichen Reputationsstudien seit 1997 (z. B. globale Mittelwerte und Streuungen) lassen sich Unternehmen mit einem Punktwert von **über 80 einer Spitzengruppe mit bester Reputation** zuordnen. Bei einem Punktwert zwischen **70–79** handelt es sich um **Unternehmen mit einer starken und robusten Reputation**, bei einem Punktwert zwischen **60–69** um solche mit **mittlerer Reputation** und bei Punktwerten zwischen **40–59** um solche mit **schwacher und angreifbarer Reputation**. Bei einem Punktwert unter 40 handelt es sich um **stark gefährdete Unternehmen mit einer sehr schlechten Reputation**.

Im Zeitraum von 2006–2010 haben Menschen aus 35 Ländern über 1,2 Mio. Ratings zur Reputation von über 1.800 Unternehmen abgegeben, die in den jährlichen Studien-



**Tab. 1** Global RepTrak™ Pulse 2011: The World's Best Corporate Reputations – The Top 50

Rank	Company	RepTrak™ Pulse Score	Rank	Company	RepTrak™ Pulse Score
1	Google	79.99	26	Colgate-Palmolive	74.62
2	Apple	79.77	27	IBM	74.41
3	The Walt Disney Company	79.51	28	The Coca-Cola Company	74.27
4	BMW	79.42	29	Honda Motor	73.99
5	LEGO	79.26	30	Denone	73.92
6	Sony	79.05	31	Pirelli	73.88
7	Daimler	79.03	32	Ikea	73.83
8	Canon	78.07	33	Amazon.com	73.63
9	Intel	77.56	34	Dell	73.60
10	Volkswagen	77.33	35	Sony Ericsson	73.49
11	Microsoft	77.29	36	Bridgestone	73.21
12	Nike, Inc.	76.92	37	Swatch Group	73.14
13	Panasonic - Formerly Matsushita Ek	76.84	38	Xerox	73.09
14	Johnson & Johnson	76.75	39	Marriott International	73.08
15	Nokia	76.17	40	Cisco Systems	72.99
16	Nestle	76.01	41	Eastman Kodak	72.99
17	Hewlett-Packard	75.90	42	Deutsche Lufthansa	72.84
18	Michelin	75.75	43	Samsung Electronics	72.76
19	L'Oréal	75.72	44	Procter & Gamble	72.75
20	Kellogg's	75.20	45	Toshiba	72.70
21	Goodyear	75.09	46	FedEx	72.68
22	Ferrero	75.01	47	Fujifilm	72.68
23	Philips Electronics	74.84	48	Siemens	72.34
24	3M	74.68	49	UPS	72.20
25	Nintendo	74.66	50	Hilton Worldwide	72.16

berichten zu entsprechenden Gesamtpunktwerten verdichtet und als „**Global RepTrak Pulse™-Ranking**“ in wichtigen Wirtschaftsmedien (z. B. Forbes) veröffentlicht wurden (z. B. die Werte für die Top 100). Im Jahre **2011** wurde das Erhebungsspektrum noch einmal erheblich erweitert. In einer **ersten Welle** im Januar/Februar 2011 wurden zunächst **landesspezifische Studien** durchgeführt. Hierbei wurden mehr als 100.000 Probanden in 41 Ländern zu mehr als 2.500 Unternehmen befragt. Insgesamt wurden dabei mehr als 250.000 Ratings gesammelt, um auf der jeweiligen Landesebene reliable Messungen der Unternehmensreputation vornehmen zu können. Für die **zweite Welle** wurden dann die 100 weltweit am höchsten eingestuften Unternehmen ausgewählt, um für diese Unternehmen über 15 Länder hinweg den RepTrak Pulse™ zu erheben und mithin die Ergebnisse eines tatsächlich globalen Messkonzepts, „**The Global RepTrak™ 100**“, vorlegen zu können. Die 15 ausgewählten Länder sind Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Russland, UK, Australien, China, Indien, Japan, South Korea, USA, Kanada, Brasilien und Mexiko. Zusammengefasst wurden hier im April 2011 über 47.000 Erwachsene in einem – wie zuvor schon kurz erwähnt – jeweils repräsentativen Bevölkerungsdurchschnitt im Alter von 18 und mehr Jahren im Rahmen von Onlinebefragungen unter Einschaltung der Datenerhebungspartner SSI (Survey Sampling International) und Toluna (speziell für die USA und Kanada) in die Studie einbezogen. Weitere Details zu den durchgeführten Studien und insbesondere auch zur RepTrak-Studie 2011 in Deutschland finden sich im Anhang 1. Die aktuelle Deutschlandstudie ist insofern besonders bemerkenswert, als in 2011 Reputationsmessungen zu 157 in Deutschland aktiven Unternehmen durchgeführt wurden. Auch hierzu finden sich weitere Details im Anhang 2. Da es an dieser Stelle allein darum geht, die Grundidee der RepTrak®-Modells vorzustellen, seien in Tab. 1 einmal lediglich die RepTrak Pulse-Werte für die Top 50 des „**Global RepTrak™ 100**“ aufgelistet.

Aus deutscher Sicht verdient insbesondere die Tatsache Hervorhebung, dass es BMW, Mercedes und VW unter die globalen Top Ten geschafft haben und sich Lufthansa und Siemens immerhin noch unter den Top 50 befinden. Bedauerlich ist hingegen, dass es darüber hinaus kein weiteres deutsches Unternehmen mehr geschafft hat, im „Global RepTrak™ 100“ eine Rolle zu spielen. Dies bedeutet nicht, dass es nicht auch weitere deutsche Unternehmen gibt, die in verschiedenen Ländern ein hervorragendes Ansehen genießen – sie haben es aber nicht geschafft, sich ein wirklich herausragendes globales Standing in der Breite der Weltbevölkerung aufzubauen.

Aus methodischer Sicht sei noch kurz darauf eingegangen, dass im vorliegenden Zusammenhang selbstverständlich verschiedene **Verzerrungseffekte** Beachtung finden und einer Handhabung zugeführt werden müssen, will man tatsächlich **global vergleichbare Werte** im Sinne eines „**Global RepTrak Pulse**“ oder kürzer: „**Global Pulse**“ ausweisen können.

Im Kontext internationaler Studien ist etwa vor allem zu beachten, dass die Menschen in den verschiedenen Ländern u. U. eine Tendenz dazu haben, Unternehmen systematisch a) grundsätzlich und/oder b) bedingt durch bestimmte Erhebungsmethoden (Telefoninterview, persönliches Interview, Onlinebefragung etc.) positiver oder negativer zu bewerten. Um daraus resultierende systematische Verzerrungseffekte einzugrenzen, wird im Rahmen der RepTrak-Studien im Wege eines zweistufigen Prozesses und rekurrierend auf die inzwischen kumulierte Gesamtdatenbasis eine Standardisierung der RepTrak Pulse-Werte vorgenommen. In einem ersten Schritt, dem „Country Adjustment“, werden die Ausgangs-Scorewerte über den Gesamtmittelwert im jeweiligen Land sowie die Standardabweichung angepasst und dann im zweiten Schritt, dem „Global Adjustment“, auf die globale Verteilung zurückskaliert. Etwas detaillierter:

- Im Rahmen eines „**Country Adjustment**“ werden zunächst alle Ausgangs-Scorewerte standardisiert, in dem der Landesmittelwert aller Ratings abgezogen und dann durch die Standardabweichung aller bislang in diesem Land erhobenen Werte geteilt wird. Auf diese Weise wird eine Normalisierung der Verteilung der Scores in diesem Land zu einem Mittelwert von 0 und einer Standardabweichung von 1 vorgenommen und damit ein „Z-Score“ für das Unternehmen produziert.
- Das „**Global Adjustment**“ baut darauf auf. Auf der Basis der bereits angepassten Landeswerte werden ein globaler Mittelwert und die Standardabweichung berechnet. Die Skalierung des Global Reputation Pulse Scores erfolgt dann durch die Multiplizierung der jeweiligen Unternehmens-Z-Scores mit der globalen Standardabweichung und die Addition des globalen Mittelwertes. Der daraus resultierende Wert wird dann als Global Reputation Pulse Score oder auch kürzer: „Global Pulse“ publiziert.

Im Endeffekt werden hierdurch die Punktwerte in jenen Ländern reduziert, in denen die Menschen dazu neigen, Unternehmen tendenziell besser zu beurteilen, und umgekehrt im Blick auf Länder entsprechend erhöht, in denen Tendenzen zu einer stärker negativen Beurteilung von Unternehmen bestehen. Diese Standardisierung aller im Zeitraum

2006–2010 veröffentlichten „Global Pulse“-Werte erfolgte jeweils auf der zwischen 2006 und dem jeweiligen Jahr angesammelten Gesamtdatenbasis. Angesichts des im Jahre 2011 noch einmal deutlich erweiterten Erhebungsansatzes wurde noch einmal eine Neuanpassung aller „Global Pulse“-Werte aus den verschiedenen Jahren vorgenommen. Im Ergebnis waren die erforderlichen Anpassungen eher gering und sind vor allem aus dem Blickwinkel statistischer Details interessant (vgl. Wiedmann 2011).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die seitens des Reputation Institute jeweils ausgewiesenen **Global RepTrak Pulse-** oder – kurz – **Global Pulse-Werte** tatsächlich ein **hohes Maß an internationaler Vergleichbarkeit** aufweisen, um die Reputation von Unternehmen auf Basis reflexiver Indikatoren und konkret rekurrierend auf die Faktoren Vertrauen (Trust), Bewunderung (Admire), positiven Gefühlen (Feeling) und Wertschätzung (Esteem) zu beurteilen. Selbstverständlich sind hierbei die jeweils veröffentlichten Rankings (vgl. noch einmal das Beispiel in Tab. 1) noch nicht sehr aufschlussreich. Spannend sind letztlich erst die Ergebnisse von Analysen, die sich nun auf der Basis des vorliegenden Datenmaterials vornehmen lassen. Exemplarisch lassen sich etwa folgende Ansatzpunkte hervorheben:

- **Analyse der relativen Bedeutung der einzelnen Reputationsreflektoren am erzielten Gesamtwert**

Sind am Zustandekommen eines bestimmten Global Pulse-Wertes etwa alle vier Faktoren gleichmäßig beteiligt oder gibt es Schwerpunkte bei einzelnen Faktoren? Beispielsweise zeichnen sich Sparkassen zumeist durch ein höheres Maß an Vertrauen nicht jedoch an Bewunderung aus.

- **Analyse der Stellung in den verschiedenen Weltregionen oder speziell in einzelnen Ländern**

So etwa ist BMW in der aktuellen Studie das einzige Unternehmen, das in allen vier Weltregionen (Asia-Pazifik, Europa, Nord-Amerika und Süd-Amerika) unter die Top Ten kommt. Apple, Google, Sony und Disney schaffen dies lediglich in drei Regionen und Canon, Daimler, LEGO, Nestle sowie Nike lediglich in zwei Regionen.

- **Benchmark-Analysen entweder angelegt als direkte Wettbewerbervergleiche (Best of Industry bzw. Best of Class Benchmark) oder im Sinne eines Best of Country-, Best of Region- oder Best of World-Benchmarking**

Dies jeweils rekurrierend auf die allgemeinen Global Pulse-Werte oder auch solche speziellen Werte, wie sie sich aus den vorangegangenen Analysen ergeben haben. Wer verfügt bspw. in unserer Industrie weltweit über das höchste Maß an Vertrauen, Bewunderung etc.?

Über die **differenziertere Einschätzung der eigenen Unternehmensreputation** hinaus, ergeben sich aus derartigen Analysen bereits zweifellos interessante Hinweise auf die Gestaltung eines Reputationsmanagement. Dies gelingt auf Grundlage eines Benchmarking etwa dadurch, dass man sich die jeweils „besten Unternehmen“ genauer anschaut und deren Erfolgsmuster zu analysieren versucht. Voraussetzung ist allerdings u. a., dass man

deren Erfolgsmuster tatsächlich richtig einzuschätzen in der Lage ist. Zwar vermögen hier Gespräche mit den jeweiligen Unternehmensvertretern durchaus hilfreich sein, besser erscheint indessen, wenn man zusätzlich auf objektive Erkenntnisse zurückgreifen kann. Genau hier setzt dann auch das zweite Kernmodul der Reputationsmessung im RepTrak-Modell an, in dem jene Faktoren identifiziert und gemessen werden, die im Sinne von „Reputationstreibern“ am Entstehen einer positiven oder auch ggf. negativen Reputation beteiligt sind.

### **Reputationstreiberfaktoren als Ansatz einer formativen Reputationsmessung**

Der Rekurs auf relevante Reputationstreiber stand bereits im Zentrum des ursprünglichen Messkonzepts des Reputation Institute, dem RQ-Ansatz (Reputation Quotient), mit dem das Reputation Institute 1997 begonnen hat, auf internationaler Ebene der Reputation von Unternehmen zu messen (damals etwa noch gemeinsam mit der Marktforschungsgesellschaft Harris Interactive; zur Entwicklung des RQ vgl. Fombrun et al. 2000; kritisch dazu Wiedmann 2006 und 2008). Im Vergleich zu den ursprünglich im Rahmen intensiver Vorstudien identifizierten **sechs Reputationstreiberfaktoren** „Emotional Appeal“, „Products & Services“, „Financial Performance“, „Vision & Leadership“, „Workplace Environment“, „Social Responsibility“ (in den Berichten zumeist auch einfach als „Reputationsdimensionen“ bezeichnet) sprachen die bis dato gesammelten Erkenntnisse dafür, sieben Faktoren zu unterscheiden und den Faktor „Emotional Appeal“ nicht mehr im Sinne formativer Messung abzubilden, sondern reflexiv und in Gestalt der zuvor vorgestellten Faktoren deutlich differenzierter.

Im Vergleich zum RQ-Konzept kristallisierten sich vor allem zwei Änderungen heraus: Zum einen wird das Thema Verantwortung deutlich differenzierter betrachtet, in dem zwar nach wie vor die **Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung** im Sinne eines „Corporate Citizenship“ Beachtung finden muss, jedoch zusätzlich das Thema „**Corporate Governance**“ als eigenständiger Faktor zu beachten ist. Die Relevanz dieser Ausdifferenzierung hat im Zeichen der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie der aktuellen gesellschaftlichen Problemlagen noch weiter zugenommen. Zum anderen – und auch hier spielt die Lage in Wirtschaft und Gesellschaft eine wichtige Rolle – hat das Thema „Innovation bzw. Innovationsfähigkeit“ einen herausragenden Stellenwert erlangt. Die weiteren Reputationsdimensionen – „Products“, „Workplace“, „Performance“ und „Leadership“ – sind letztlich erhalten geblieben und wurden nur sprachlich etwas angepasst (vgl. noch einmal Abb. 1).

Die verschiedenen Reputationsdimensionen bzw. etwas präziser „Reputationstreiberfaktoren“ werden wiederum, wie schon zuvor im Falle der RepTrak-Pulse-Faktoren, mit Itembatterien auf Basis von Likertskalen gemessen (vgl. noch einmal das Beispiel zur Gestaltung des Fragebogens in Abb. 3). Die dabei zugrunde gelegten Indikatoren gehen jeweils aus Abb. 1 hervor. Auch die Reputationstreiberfaktoren werden jeweils in dem zweistufigen Verfahren, wie es am Beispiel der RepTrak-Pulse-Faktoren beschrieben wurde, standardisiert, um tatsächlich international vergleichbare Werte zu den Reputationstrei-

**Tab. 2** Top Ten bei den Reputationsdimensionen bzw. Reputationstreiberfaktoren. (Quelle: Global RepTrak-Studie 2011)

Products/Services	Innovation	Workplace	Leadership
BMW - 81,60	Apple - 83,91	Google - 77,82	Apple - 80,56
Daimler - 81,54	Sony - 80,87	Apple - 76,00	Microsoft - 79,27
Apple - 81,38	Google - 80,07	Microsoft - 74,94	Google - 78,92
Sony - 81,28	Microsoft - 80,01	Daimler - 73,91	Walt Disney - 76,65
Lego - 80,07	Intel - 79,76	BMW - 72,98	Daimler - 76,18
Google - 79,94	Nintendo - 77,97	Walt Disney - 72,72	Sony - 75,31
Intel - 79,72	BMW - 77,86	Sony - 72,65	BMW - 75,28
Canon - 79,63	Daimler - 77,14	Intel - 72,23	Coca-Cola - 75,12
Nike - 79,14	Nokia - 76,71	Volkswagen - 71,77	Intel - 74,32
Volkswagen - 78,66	Walt Disney - 76,70	LEGO - 71,09	Nike - 73,99
Performance	Citizenship	Governance	<p>All Scores are stardized on both the Country and global level.</p> <p>All scores that differ by more than +/-0,5 are significantly different at the 95% confidence level.</p> <p>© 2011 Reputation Institute. All rights reserved.</p>
Apple - 82,25	Google - 74,23	Google - 74,42	
Microsoft - 81,89	Walt Disney - 72,61	Apple - 74,35	
Google - 80,53	Apple - 71,93	Walt Disney - 73,58	
Coca-Cola - 80,10	Microsoft - 71,53	Daimler - 73,40	
Walt Disney - 79,35	LEGO - 71,42	LEGO - 72,40	
Daimler - 78,60	Johnson & Johnson - 70,42	Volkswagen - 72,29	
BMW - 78,41	Sony - 70,41	BMW - 72,25	
Sony - 78,24	Daimler - 70,27	Sony - 72,23	
Intel - 78,15	IKEA - 69,82	Microsoft - 72,01	
Nike - 78,13	Volkswagen - 69,53	Intel - 71,36	

berfaktoren („Global Reputation Drivers“) vorlegen zu können. In Tab. 2 sind die Werte für jene Unternehmen ausgewiesen, die in der „2011 Global RepTrak™ 100“-Studie entlang der verschiedenen Dimensionen die obersten 10 Plätze belegen konnten. Spannender als die Rangplätze sind indessen grundsätzlich die erzielten Punktwerte, die sich wiederum nach dem zuvor skizzierten Interpretationsmuster bewerten lassen: Bei Punktwerten über 80 liegt eine hervorragende Reputation vor, bei 70–79 eine starke/robuste, bei 60–69 eine mittlere, bei 40–59 eine schwache/angreifbare und bei unter 40 eine sehr schlechte, das Unternehmen gefährdende Reputation. Besonders aufschlussreich ist die Analyse, welche Werte die Spitzenunternehmen in den vergangenen Jahren erzielt haben. So lagen die Werte in den vergangenen Jahren mitunter für die verschiedenen Unternehmen bis zu 5 Punkte höher, so dass auch die Spitzenunternehmen der Frage nachgehen müssen, was zu entsprechenden Abstrichen bei ihrer Bewertung geführt hat.

Rekurrierend auf die Punktwerte eines Unternehmens entlang der verschiedenen Reputationsdimensionen bzw. -treiberfaktoren lässt sich die Reputation dieses Unternehmens im Sinne eines formativen Messkonzepts sehr differenziert erfassen. Würde man allein auf eine solche formative Messung zurückgreifen, könnte man nun auf Basis der insgesamt entlang aller Dimensionen erreichten Werte zu einem Gesamtpunktwert gelangen, der die Stärke der bestehenden Unternehmensreputation widerspiegelt (etwa im Vergleich zur maximal erreichbaren Punktzahl) und wiederum die Grundlage eines Rankings bildet. Im Allgemeinen wird im RepTrak-Modell des Reputation Institute jedoch als Ausdruck der **Gesamtstärke der Unternehmensreputation** auf die Global Pulse-Werte zurückgegriffen, wie sie im vorangegangenen Abschnitt vorgestellt wurden. Im Anschluss daran wird dann zumeist analysiert, in welchem **Umfang die Reputationstreiberfaktoren** an der Produktion der vorliegenden Global Pulse-Werte beteiligt waren. Dabei verlagert sich das Haupt-

interesse von der Messung der Unternehmensreputation zu deren Erklärung und mithin zur Frage, auf welcher „Reputations-Plattform“ die im Wege des RepTrak Pulse gemessene Reputation aufbaut. Damit verschwimmen zugleich die Grenzen zwischen Reputationsmessung und Kausalanalysen.

Ohne an dieser Stelle in eine tiefere methodologische Diskussion einzusteigen (vgl. Wiedmann 2011), lässt sich aus rein pragmatischer Sicht feststellen, dass eine klare Grenzziehung im vorliegenden Zusammenhang letztlich nicht so entscheidend ist. Dies insofern, als die spezifische Ausprägung der Reputationstreiber jeweils

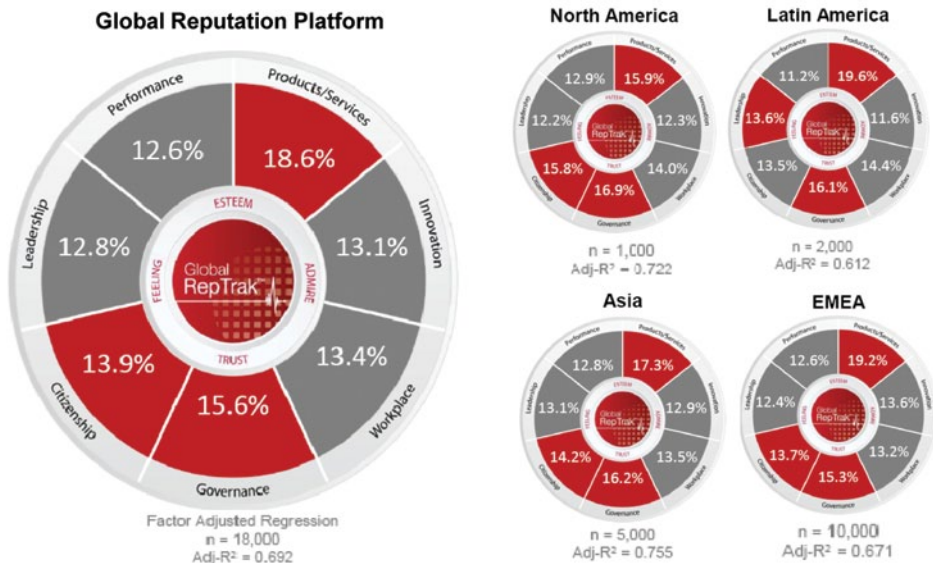
- einen hervorragenden Beitrag zum besseren Verständnis der bestehenden Unternehmensreputation leistet (differenzierte Messung als Verständnisgrundlage) und zugleich
- wichtige Hinweise darauf geben kann, wo welche Stärken und Schwächen vorliegen, die im Rahmen eines Reputationsmanagements Beachtung finden müssen, um zu einer Verbesserung der gegebenen Situation zu gelangen (Kausalanalyse als Planungsgrundlage).

Auf die verschiedenen Optionen, die sich hieraus für eine differenzierte Reputationsanalyse ergeben, sei indessen erst weiter unter im Rahmen der Vorstellung der erweiterten Analysekonzepte eingegangen, wie sie etwa im Reputation Institute Deutschland zur Anwendung gelangen.

Im Kontext der globalen RepTrak-Studien wird zusätzlich zu den bei den Top-Unternehmen erzielten Punktwerten, vor allem noch der relative Anteil in Prozent publiziert, der den sieben Treiberfaktoren jeweils insgesamt bei der Entstehung einer starken Unternehmensreputation zukam. Statistisch gesehen werden hierbei die Werte der im Rahmen einer Regressionsanalyse identifizierten Regressionskoeffizienten in Prozentwerte umgerechnet. Abbildung 4 zeigt einmal exemplarisch die Werte auf, die im Jahre 2011 auf der globalen Ebene sowie im Blick auf die verschiedenen Weltregionen ermittelt werden konnten. Selbstverständlich lassen sich entsprechende Angaben auch im Blick auf verschiedene Länder und Branchen sowie einzelne Unternehmen und Zielgruppen machen.

Zweifellos sind die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen bei den verschiedenen Reputationstreibern interessant, von grundsätzlicher Bedeutung ist indessen, dass tatsächlich alle Faktoren eine wichtige Rolle spielen. Konkret bedeutet dies, dass ein Erfolg versprechendes Reputationsmanagement grundsätzlich nicht einseitig an einem bestimmten Thema ausgerichtet sein sollte. **Orientierungsgrundlage** sollte vielmehr die **positive Verankerung des Unternehmens bei seinen Stakeholdern** entlang eines breiteren Themenspektrums sein. Dies schließt Akzentsetzungen bei einzelnen Themen – insbesondere im Kontext bestimmter Einzelmaßnahmen – nicht aus, setzt aber in jedem Fall voraus, dass sich ein Unternehmen entlang der sieben Reputationsdimensionen keine Schwächen im Vergleich zu seinen relevanten Wettbewerbern erlaubt. Grundlage hierfür kann eine **Benchmarkanalyse** auf der Basis der sieben Reputationsdimensionen oder auch unmittelbar rekurrierend auf die jeweiligen Einzelattribute bilden, wie sie in Abb. 5 angedeutet ist.





**Abb. 4** Die relative Bedeutung der Reputationstreiberfaktoren. (Quelle: Global RepTrak-Studie 2011)

In dieser Skizze wird zugleich die Option angedeutet, auf Stakeholder-spezifische Daten zu rekurren, um entsprechende Gewichtungen vornehmen und in eine differenzierte Maßnahmenplanung einsteigen zu können.

Um das Risiko zu vermeiden, dass letztlich nur „Schlendrian mit Schlendrian“ verglichen wird, bietet es sich an, bei der Auswahl der Benchmarkpartner neben unmittelbaren Wettbewerbern auch die jeweiligen Top-Unternehmen global, für bestimmte Regionen oder auch Länder in Betracht zu ziehen, um entsprechende Hinweise auf die eigenen Stärken und Schwächen zu erhalten. Ergänzt um **Chancen-Risiken-Analysen**, die etwas tiefer in die strategische Unternehmenssituation einsteigen, lassen sich nach dem Muster „Stärken pflegen oder ggf. weiter ausbauen“ und „Schwächen abbauen“ unmittelbar Programme für ein Reputationsmanagement ableiten. Der beim Reputation Institute inzwischen vorliegende Datensatz liefert eine exzellente Grundlage für die unterschiedlichsten Varianten einer Benchmarkanalyse: dies auch im Sinne einer dynamischen Analyse, da die Entwicklung der Reputation relevanter Top-Unternehmen schon seit mehreren Jahren mitverfolgt wird. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, in welcher Weise sich die Gewichtung der unterschiedlichen Reputationsdimensionen verschoben hat und welche Bedeutung dem Vorliegen von Wettbewerbsvor- und -nachteilen entlang der sieben Kerndimensionen jeweils beizumessen ist. Abbildung 6 enthält für die sieben **Reputationstreiberfaktoren** eine Übersicht über die Verschiebung der relativen Bedeutungsgewichte über die Zeit (einschließlich dem Hinweis auf die Veränderung der durch die sieben Faktoren erklärten Varianz).



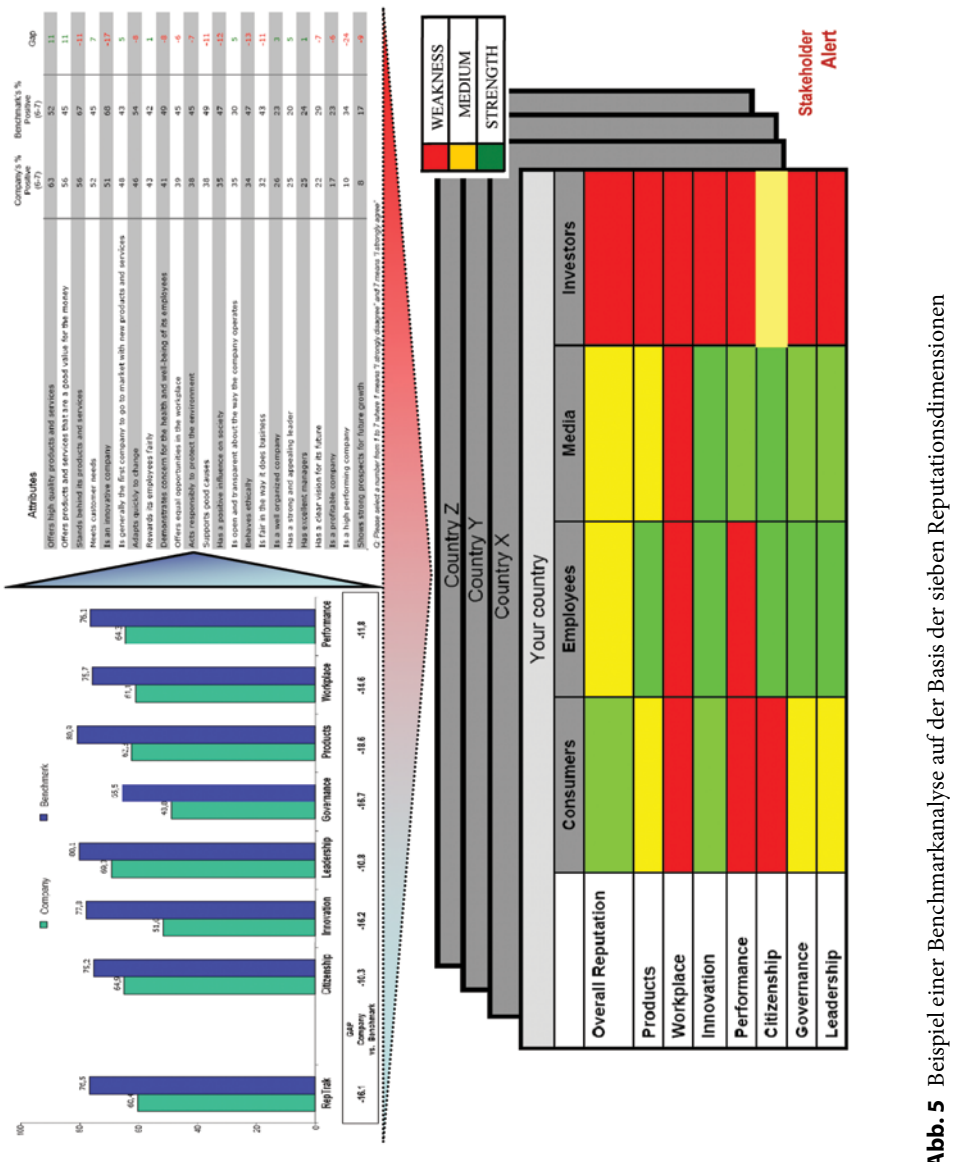
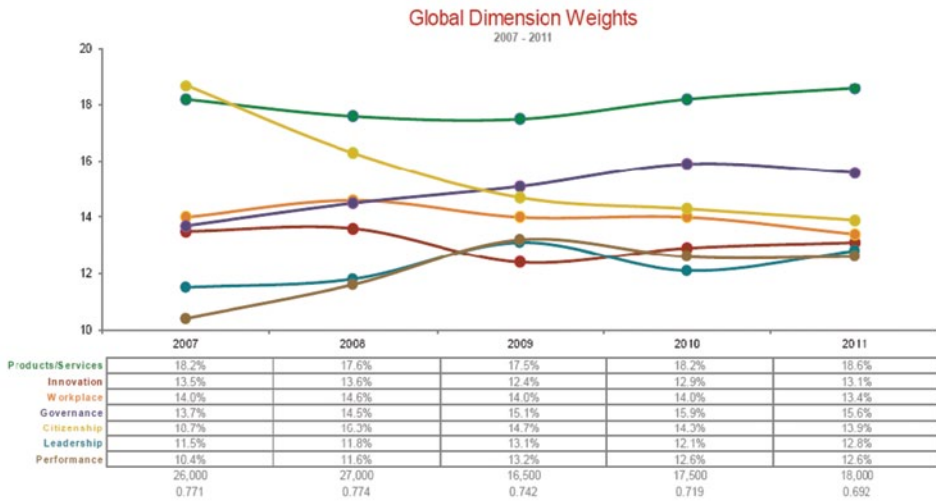


Abb. 5 Beispiel einer Benchmarkanalyse auf der Basis der sieben Reputationsdimensionen



**Abb. 6** Relative Bedeutung der sieben Reputationstreiberfaktoren über die Zeit. (Quelle: Global RepTrak-Studie 2011)

Im Blick auf den Zeitraum von 2007 bis 2011 verdient zum einen die stabil hohe Bedeutung des Faktors **Products/Services** – also der Kernleistungen eines Unternehmens – Beachtung. Zum anderen erscheint die Tatsache bemerkenswert, dass ganz offensichtlich konkreten Maßnahmen zur Gewährleistung einer tragfähigen **Corporate Governance** im Vergleich zu allgemeinen Corporate Citizenship- bzw. sog. CSR-Programmen (CSR = Corporate Social Responsibility) eine immer höhere Bedeutung beigemessen wird.

Selbstverständlich wird man im vorliegenden Zusammenhang noch in sehr viel differenziertere Analysen einsteigen müssen, um eine fundierte **Planung eines Reputationsmanagements** gewährleisten zu können. Dies gelingt bspw. aufbauend auf den für verschiedene Unternehmen vorliegenden – im Vergleich zu den RepTrak-Basiserhebungen – sehr viel breiter angelegten Stakeholderbefragungen. Dennoch – und allein dies sollte im vorliegenden Kapitel verdeutlicht werden – bieten bereits die üblichen RepTrak-Studien eine sehr gute Grundlage, um ein Erfolg versprechendes Reputationsmanagement aufbauen zu können. Dies gilt etwa auch für jene Unternehmen, die selbst nicht Gegenstand der Datenerhebung im Rahmen einzelner RepTrak-Studien waren, sondern in eigenen Erhebungen entsprechende Daten gesammelt haben und dann die seitens des Reputation Institute vorliegenden Daten nutzen, um geeignete Benchmarkanalysen durchführen zu können.

Im Sinne einer zusammenfassenden Würdigung ist vor allem herauszustellen, dass der über eine parallel vorgenommene **reflexive und formative Messung** ermöglichte zweigleisige Zugang zu einem besseren Verständnis der vorliegenden **Unternehmensreputation** führt und vor allem hervorragende Möglichkeiten für eine differenzierte Analyse und Gestaltung von Maßnahmen eines Reputationsmanagements bietet. Der im vorangegan-

genen Abschnitt vorgestellte Global RepTrak Pulse erfasst die insgesamt erreichte Reputationsstärke und die darin bereits grundlegend angelegten Unterstützungspotenziale auf der Basis von im Kern emotional eingefärbten Größen (Trust, Admire, Feeling, Esteem). Parallel dazu lässt sich basierend auf die in diesem Abschnitt diskutierten **Reputationsdimensionen bzw. -treiberfaktoren** die Art *und* Stärke der jeweiligen **Plattform** erfassen, auf der die Reputation eines Unternehmens jeweils steht.

In Ergänzung zu dem in Abb. 1 vorgestellten und in den vorliegenden Abschnitten erläuterten RepTrak-Grundmodell sowie zu den im Reputation Institute üblicherweise durchgeführten Daten-Erhebungen und -Analysen bieten sich im Blick auf eine nachhaltige Unterstützung eines Reputationsmanagements zahlreiche Verfeinerungen und Vertiefungen an. Im Folgenden seien jene kurz angerissen, die im Zentrum der Forschungsarbeit des **Reputation Institute Deutschland** stehen, und zwar einerseits bereits konkret im Kontext unternehmensspezifischer Studien, zum anderen aber auch im Sinne weiterführender wissenschaftlicher Studien, die an noch offenen Fragen und neuen methodischen Herausforderungen ansetzen.

### **3.2 Ansatzpunkte zur Erweiterung und Verfeinerung des RepTrak®-Konzepts – Beispiele aus dem Konzept des Reputation Institute Deutschland**

#### **Kausalanalysen basierend auf dem RepTrak®-Modell und unter Einbeziehungen weiterer Einflussgrößen – Skizzen zur Relevanz und Herangehensweise**

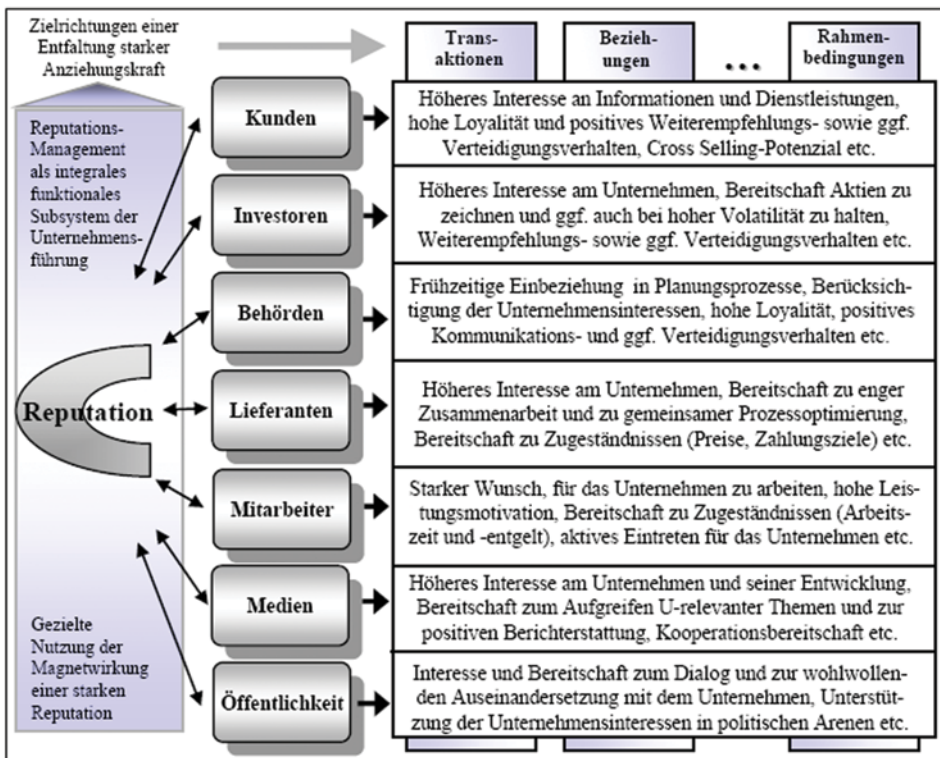
Dreh- und Angelpunkt aussagekräftiger Reputationsstudien haben vor allem differenzierte Kausalanalysen zu bilden, die zwar bereits an dem RepTrak®-Konzept ansetzen können, letztlich aber doch noch einige weitere Größen einbeziehen sollten.

#### **Fokussierung des sich in konkreter Anziehungskraft manifestierenden Wertes der Unternehmensreputation**

In einem ersten Schritt erscheint es besonders wichtig, auf der Wirkungsseite entlang aller relevanten Stakeholder jene Größen zu erfassen, in denen sich die „Magnetwirkung“ einer starken Unternehmensreputation de facto niederschlagen sollte. Im Rahmen der üblichen RepTrak-Studien werden hierzu – wie in Abschn. 3.1.1 erwähnt – bereits drei wichtige Aspekte zur Messung konkreter Unterstützungspotenziale berücksichtigt:

- die **Tendenz zu positiven Meinungsäußerungen** („say something positive“),
- ein **aktives Weiterempfehlungsverhalten** („recommend“) und
- eine **kritische Haltung gegenüber Kritikern** („benefit of doubt“).

Letztlich sollte jedoch entlang der verschiedenen Stakeholdergruppen eine deutliche Differenzierung und Präzisierung vorgenommen werden, um für die Planung und Kontrol-



**Abb. 7** Gewünschte Magnetwirkung einer starken Unternehmensreputation gezielt bestimmen

le eines Reputationsmanagements eine geeignete Grundlage schaffen zu können. Abbildung 7 gibt exemplarisch einen Überblick über jene Größen, die ggf. bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen von Bedeutung sein können. Wichtig ist vor allem, dass jedes Unternehmen hier jene Größen akzentuiert, die in dessen Zielsystem auch entsprechend definiert und operationalisiert sind. Auf diese Weise lassen sich die erforderliche Anschlussfähigkeit zur gesamten strategischen und operativen Unternehmensplanung sowie ein genügend hohes Maß an Konkretisierung gewährleisten.

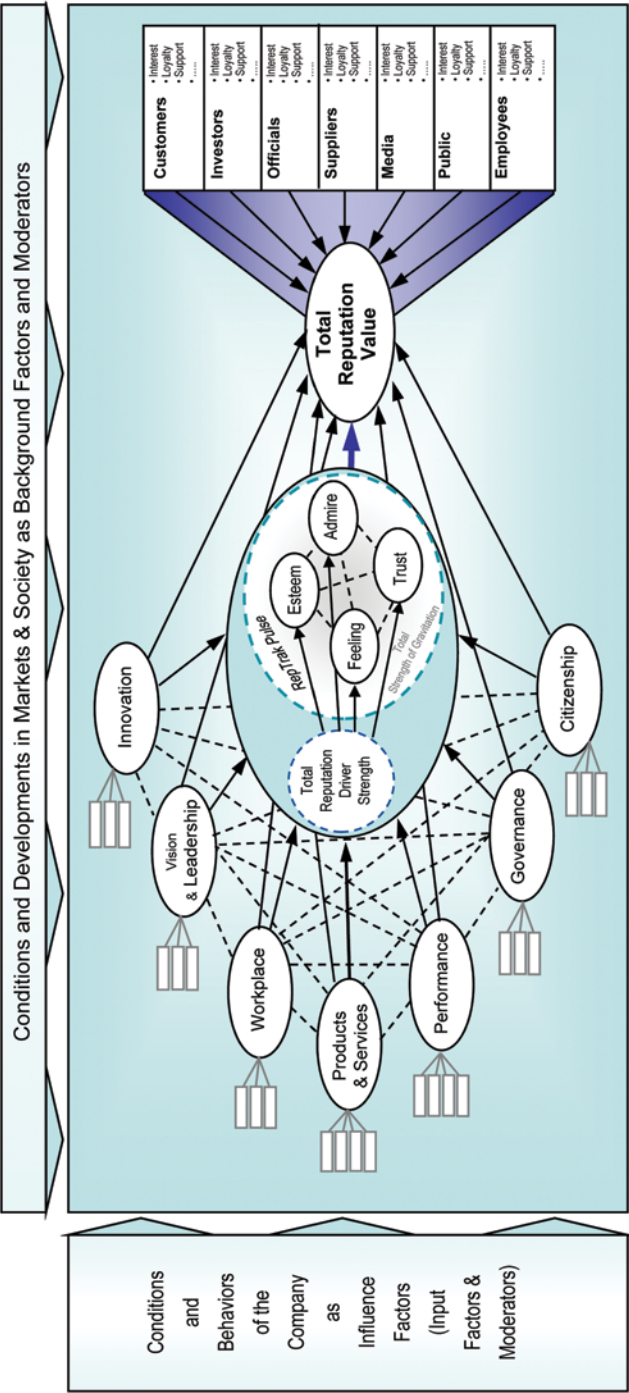
Greifen wir als Beispiel einmal die **Stakeholdergruppe der Kunden** heraus, so wird ein Erfolg versprechendes Reputationsmuster je nach dem markant anders aussehen müssen, ob ein Unternehmen allein auf Kundengewinnung und die Erzielung hoher Gewinne setzt oder auf Kundenbindung bzw. sogar Kundenintegration und ein langfristig angelegtes Beziehungsmanagement ausgerichtet ist. Es gilt also, sehr präzise zu analysieren, welche Konstellation aus Reputationstreiberfaktoren und allgemeinen Reputationsreflektoren in besonderer Weise die Verwirklichung der einen oder anderen Zielsetzung zu unterstützen vermag. Ist ein hohes Maß an Kundenbindung eher auf der Basis der besonderen Würdigung eines ausgeprägten Corporate Citizenship als hervorragend eingestuften Arbeitsplatzbedingungen und der damit erzielten Vertrauensposition zu verwirklichen oder sehr

viel stärker über die positive Einschätzung der Produktleistungen, der Innovationskraft sowie der Performance und der damit erreichten Bewunderung und Wertschätzung? Als Grundlage zur Entwicklung relevanter Hypothesen hinsichtlich eines möglichen Zusammenwirkens unterschiedlicher Reputations-Treiberfaktoren und -Reflektoren als Grundlage der Verwirklichung konkreter Zielsetzungen mit Bezug zu unterschiedlichen Stakeholdergruppen kann der in Abb. 8 dargestellte Bezugsrahmen dienen.

Grundsätzlich ist es möglich, jeweils mit Blick auf einzelne Stakeholderziele (höhere Zahlungsbereitschaft bei Kunden, Bereitschaft zu Überstunden bei Mitarbeitern, positive Berichterstattung bei Journalisten etc.) jeweils spezielle Kausalmodelle aufzustellen und zu berechnen. Aus pragmatischen Gründen wird man sich jedoch auf einige wenige, besonders wichtige Teilziele konzentrieren. Zudem erscheint es im Dienste eines ganzheitlich konzentrierten Reputationsmanagements besonders zweckmäßig – wie in Abb. 8 angedeutet – in Gestalt des „**Reputationsgesamtwertes**“ („total reputation value“) eine weitere hoch aggregierte **Zielgröße als Basis einer Reputationsprogrammplanung** einzuführen. Mit dem Reputationsgesamtwert wird erfasst, in welchem Umfang die entlang der verschiedenen Stakeholdergruppen jeweils durch das Unternehmen formulierten Ziele erreicht werden (Summe aller Zielerreichungsgrade in Prozent). Über den Rekurs auf sehr konkrete für das Unternehmen relevante Ziele und über spezifische Gewichtungen entlang der verschiedenen Stakeholderziele kommt hier zwar eine inhaltlich sehr spezifische Anziehungskraft zum Ausdruck. Durch die Konzentration auf die Frage, in welchem Umfang letztlich das jeweils vorgegebene Zielsystem insgesamt verwirklicht werden kann, lässt sich der Reputationsgesamtwert aber als eine vergleichbar standardisierte Größe definieren, die die spezifische Anziehungskraft eines Unternehmens bei seinen Stakeholdern misst.

Im Gegensatz zu den üblicherweise durchgeführten Analysen wird nun auch nicht nur analysiert, a) welcher Einfluss der RepTrak Pulse-Wert bzw. der als Ergebnis einer internationalen Standardisierung gewonnene Global Pulse-Wert auf die Verwirklichung relevanter Zielgrößen und speziell auf den Reputationsgesamtwert hat und b) in welchem Umfang die einzelnen Reputationstreiberfaktoren am Zustandekommen des jeweiligen RepTrak bzw. Global Pulse-Wertes beteiligt waren (vgl. nochmals Abb. 2 und 4). Basierend auf anspruchsvollen Verfahren der multivariaten Statistik und speziell modernen Ansätzen der Kausalanalyse bis hin zum Einsatz neuronaler Netze (allgemein dazu vgl. z. B. Wiedmann und Buckler 2008), werden darüber hinaus vielmehr Antworten auf folgende Fragen generiert:

1. In welchem Umfang und in welcher Weise kann ein Unternehmen auf einer starken, in den Einschätzungen und Bewertungen verschiedener Stakeholder verankerten **Reputationsplattform** aufbauen? Wie ist also die „**Reputationstreiber-Gesamtstärke**“ („Total Reputation Driver Strength“) zu beurteilen und wie ist das **Reputationstreiber-Profil** ausgeprägt bzw. bei welchen Reputationstreibern lassen sich hier rekurrierend auf geeignete Benchmarks ggf. bestehende Stärken und Schwächen identifizieren?
2. In welchem Umfang und in welcher Weise ist es gelungen, basierend auf einer bestimmten Reputationstreiber-Gesamtstärke sowie insbesondere auch einer spezifischen Kon-



**Abb. 8** Bezugsrahmen zur Identifikation und Analyse relevanter Kausalbeziehungen im Blick auf die Generierung eines starken Reputationsgesamtwerthes und die Verwirklichung konkreter Ziele



stellation hinsichtlich der Einschätzungen und Bewertungen entlang der verschiedenen Reputationstreiber (inhaltliches Profil der Reputationsplattform) nachhaltige **Unterstützungspotenziale** aufzubauen. Gelingt dies entweder a) generell in Form eines hohen RepTrak Pulse-Wertes oder b) speziell in Gestalt eines spezifischen Profils entlang der Reputations-Reflektoren (Trust, Admire, Feeling, Esteem)? Welche Reputationstreiber bzw. Reputationstreiber-Konstellationen tragen etwa in besonderer Weise zu einem starken Vertrauen, ausgeprägter Bewunderung etc. bei?

3. In welchem Umfang und in welcher Weise konnte durch das spezifische **Muster der Ausprägungen der unterschiedlichen Reputationstreiber-Faktoren** auf der einen Seite und der **Reputationsreflektoren** auf der anderen Seite a) ein hoher Reputations-Gesamtwert aufgebaut sowie b) vor allem auch die Verwirklichung besonders wichtiger Stakeholderziele (z. B. Loyalität und hohe Preisbereitschaften bei Kunden) unterstützt werden? Welche Art und Stärke der Vernetzung unter den Reputationstreiber-Faktoren und Reputationsreflektoren ist besonders Erfolg versprechend? Was bedeutet es z. B., wenn stark ausgeprägten grundlegenden Unterstützungspotenzialen in Gestalt von Vertrauen, Bewunderung etc. die Verankerung in einer ebenso starken, kognitiv geprägten Reputations-Plattform fehlt oder sich umgekehrt eine hohe Reputationstreiber-Gesamtstärke nicht in einem hohen RepTrak Pulse-Wert manifestiert?

Selbstverständlich lassen sich die jeweiligen Analysen entlang dieser Fragen wiederum – wie im vorangegangenen Kapitel für die einzelnen Basisanalysen angedeutet – nach unterschiedlichen Stakeholdergruppen sowie im Blick auf die Situation in verschiedenen Ländern weiter ausdifferenzieren. Auch ohne derartigen Analyseoptionen an dieser Stelle weiter nachzugehen, sollte erkennbar geworden sein, dass sich basierend auf dem in Abb. 8 skizzierten Bezugsrahmen ein tragfähiges **Planungs- und Kontrollsystem für ein Reputationsmanagement** entwickeln und umsetzen lässt. Ausgangspunkt hat hierbei die Feststellung zu bilden, dass Unternehmensreputation nur dann einen „Wert“ hat, wenn sie sich sehr konkret in einer hohen **Anziehungskraft** manifestiert, die im Ausmaß der aktuellen und/oder künftigen Erfüllung der für das Unternehmen relevanten **Stakeholderziele** nachzuweisen ist. Genau hierauf ist dann auch eine Optimierung des Zusammenspiels zwischen a) den von den Stakeholdern zugeschriebenen Leistungen und Leistungsfähigkeiten (Reputations-Plattform) und b) den grundlegenden emotional eingefärbten Unterstützungspotenzialen auszurichten.

Liegt bspw. der RepTrak Pulse-Wert markant über der Reputationstreiber-Gesamtstärke, so haben wir es mit einem Reputationsmuster zu tun, bei dem die Verankerung in einer starken bzw. ausgewogenen Reputationsplattform fehlt und das mithin u. U. auch stärker angreifbar ist. Den emotional bereits positiv gestimmten Stakeholdergruppen müssen hier jeweils auch in spezifischer Weise „gute Gründe“ für ihre Überzeugungen und Haltungen angeboten werden. Im umgekehrten Fall, wenn also einer relativ hohen Reputationstreiber-Gesamtstärke ein deutlich schwächerer RepTrak Pulse-Wert gegenübersteht, hat es die Unternehmung nicht geschafft, basierend auf positiven Einschätzungen der Leistungen und Leistungsfähigkeiten echtes Reputationskapital aufzubauen. Hier gilt es, an der Umsetzung von positiven Einschätzungen in echte Unterstützungspotentiale und mithin zu-



gleich auch an einer stärkeren Emotionalisierung der Zielgruppen zu arbeiten. Bei den im Reputation Institute Deutschland durchgeführten Analysen konnten beide Fälle für verschiedene Unternehmen immer wieder beobachtet werden. So ist die Reputation von Sparkassen etwa typischer Weise dadurch geprägt, dass sich die relativ guten Einschätzungen entlang fast aller der sieben Reputationsdimensionen nicht in adäquater Weise auch in einem entsprechend hohen RepTrak Pulse-Wert niederschlagen. Der Reputation fehlt damit die emotionale Note, um tatsächlich ein hohes Maß an Anziehungskraft zu bewirken. Allein auf gute Argumente entlang der zentralen Reputationstreiber-Faktoren zu setzen wird hier mithin kaum etwas bewirken.

### **Die Einbeziehung unternehmensexterner und -interner Rahmenbedingungen im Sinne von Einflussfaktoren und/oder Moderatoren**

Um tatsächlich leistungsfähige **Planungs- und Kontrollsysteme für ein Reputationsmanagement** aufbauen zu können, müssen im Kontext von Kausalanalysen, wie sie bislang angerissen wurden, immer auch die relevanten Rahmenbedingungen in Markt und Gesellschaft sowie im Blick auf das jeweils handelnde Unternehmen (einschließlich der von diesem in einer bestimmten Art und Weise realisierten Handlungsprogramme) im Sinne wichtiger Einflussfaktoren oder Moderatoren Beachtung finden. In Abb. 8 wurde dies lediglich stark vereinfacht angedeutet.

#### **• Ansatzpunkte zur Einbeziehung zentraler Rahmenbedingungen in Markt und Gesellschaft**

Die spezifischen Rahmenbedingungen in Markt und Gesellschaft sind bereits von zentraler Bedeutung, um die bei den verschiedenen Reputationstreiber-Faktoren sowie Reputationsreflektoren jeweils erfassten Werte richtig einschätzen zu können. Über die Einbeziehung von Benchmarks, die entweder an den unmittelbaren Wettbewerbern (**Best of Class-Benchmarking**) oder auch an den für einzelne Themen besonderes profilierten Unternehmen (**Best of World-Benchmarking**) festgemacht werden, finden zumindest teilweise bereits relevante Marktbedingungen Beachtung. Methodisch gesehen bietet es sich im vorliegenden Zusammenhang vor allem an, mit relationalen Dimensionen (z. B. Distanzmaße, Streuungsmaße) zu arbeiten. Hierzu werden nachfolgend einige ausgewählte Beispiele entlang der verschiedenen Analysegrößen präsentiert.

- Bei der Bestimmung des Reputationsgesamtwertes sollte etwa die Frage im Zentrum stehen, wie viel besser als der oder die stärksten Wettbewerber vermag das Unternehmen eine entlang der Erfüllung von Stakeholderzielen konkret nachweisbare **Anziehungskraft** zu entfalten.
- Im Blick auf die Ausprägung der grundlegenden, über die RepTrak Pulse-Dimensionen (Trust, Admire, Feeling, Esteem) gemessenen **Unterstützungspotenziale** interessiert auch, wie viel besser oder schlechter das fokussierte Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb da steht. Darüber hinaus ist zugleich zu beachten, in welchem Umfang im Konkurrenzvergleich auf Basis der vorhandenen Unterstützungspotenziale tatsächlich

auch im höheren Maße eine konkrete **Anziehungskraft** entfaltet werden kann. Nicht immer können bspw. Unternehmen mit starkem Ansehen, hohem Vertrauensvorschuss etc. auch tatsächlich höhere Preise bei ihren Kunden durchsetzen als ihre Wettbewerber, die entlang der RepTrak Pulse-Dimensionen markant schlechter abschneiden.

- Bei den **Reputationstreiber-Faktoren** wird im Sinne einer Mehrstufenanalyse zu fragen sein: 1. Wie viel besser als bei den Wettbewerber sind die Einschätzungen seitens der Stakeholder bei den Dimensionen „**Products & Services**“, „**Innovation**“, „**Workplace**“, „**Leadership**“, „**Performance**“, „**Governance**“ und „**Citizenship**“ ausgeprägt? 2. Wie viel stärker als die Wettbewerber können damit in Gestalt von „**Trust**“, „**Admire**“, „**Feeling**“ und „**Esteem**“ wichtige Unterstützungspotenziale aufgebaut werden? 3. Wie viel stärker als bei den Wettbewerbern sind die direkten und indirekten – also über die Erzeugung von Vertrauen, Bewunderung etc. laufenden – **Effekte der Reputationstreiber** auf den Reputationsgesamtwert bzw. auf die Verwirklichung einzelner Stakeholderziele?

Will man die Reputationssituation des Unternehmens und die Relevanz einzelner Reputationstreiber-Faktoren sowie Reputationsreflektoren richtig einschätzen, macht es ohne Frage Sinn, sich zumindest sukzessive auf den Weg zur Beantwortung solcher Fragen zu machen und daran anknüpfend ein entsprechend ausgearbeitetes **Planungs- und Kontrollsystem** aufzubauen. Vor allem als Grundlage der Planung tatsächlich wirkungsvoller **Maßnahmenprogramme** erscheint dies unabdingbar. Verdeutlichen lässt sich dies besonders gut am Beispiel der Reputationstreiber-Faktoren entlang derer a) konkrete **Ansatzpunkte zur Verbesserung innerhalb des Unternehmens** und b) wichtige **Schwerpunkte im Blick auf die Unternehmenskommunikation** zu identifizieren sind. Im Blick auf die **Planung einer wirkungsvollen Positionierungsstrategie** mag es sich z. B. isoliert betrachtet bei der Dimension „Products und Services“ um einen der besonders wichtigen Reputationstreiber handeln. Wenn nun aber alle Wettbewerber bei dieser Dimension ähnlich hohe Werte erzielen und mithin – methodisch gesprochen – die Streuung auf hohem Niveau recht gering ist, dann eröffnen andere Dimensionen sehr viel bessere Profilierungschancen, bei denen eine starke Streuung gegeben ist und das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern positivere Werte erzielt. Diese Erkenntnis mag bei einigen Unternehmen eine Rolle gespielt haben, als damit begonnen wurde, in CSR-Programme zu investieren, um ein hohes Maß an Zuschreibung gesellschaftlicher Verantwortlichkeit zu erreichen (im RepTrak-Modell über die Dimension „Citizenship“ abgebildet). Inzwischen ist indessen nicht nur zu beachten, dass die relative Bedeutung des Themas etwas nachgelassen hat, sondern im Wege der in der Unternehmenslandschaft breite Kreise ziehenden „CSR-Wellen“ die Streuung in der Einschätzung der Unternehmen zurückgegangen ist und mithin andere Themen – wie z. B. die Verwirklichung einer überzeugenden Corporate Governance – höhere Profilierungschancen bieten (vgl. dazu Abb. 6).

Im vorliegenden Zusammenhang zeigt sich zugleich, wie wichtig es ist, **gesellschaftliche Rahmenbedingungen** und deren Dynamik in die Betrachtung mit einzubeziehen: Zum einen, um sich rechtzeitig auf Trendumschwünge einstellen zu können, zum ande-

ren aber auch bereits, um die bestehende Reputationssituation richtig einschätzen zu können. So ist es bspw. ganz anders zu bewerten, wenn ein Unternehmen in wirtschaftlichen „Schönwetterperioden“ über eine als gelungen gewürdigte Corporate Governance ein hohes Maß an Vertrauen aufzubauen vermag, das sich auch in einer ausgeprägten Kundenbindung widerspiegelt, oder ob eine solche Konstellation auch in stürmischen Zeiten einer Finanz- und Wirtschaftskrise konstatiert werden kann. Oder wie sieht es bspw. mit der Zuschreibung an Innovationskraft, sozialer Verantwortung sowie Vertrauen und Bewunderung bei einem Unternehmen aus, wenn im Lichte zunehmender gesellschaftlicher Krisensituationen die Erwartungen an Unternehmen generell sehr stark angestiegen sind und der Wirtschaft insgesamt lediglich ein schlechtes Problemlösungszeugnis ausgestellt wird? Wie stark die Reputation eines Unternehmens ist und in welchem Umfang es sich tatsächlich um einen belastbaren strategischen Vermögenswert handelt, lässt sich allein unter Rekurs auf die jeweils relevanten situativen Bedingungen in Markt und Gesellschaft beurteilen.

Als ein recht pragmatischer Ansatz zur **Einbeziehung des gesellschaftlichen Kontextes** bietet es sich an, ein **Experten-Panel** einzurichten. Dieses sollte zunächst jeweils relevante Trends und Trendumschwünge in den unterschiedlichsten Bereichen (ökonomisches, ökologisches, politisch-rechtliches, sozio-kulturelles und technologisches Umfeld) akzentuieren. Im Lichte der hierbei identifizierten Chancen-/Risiko-Dimensionen bzw. deren unternehmensspezifisch gewichteten Ausprägungen ist eine Bewertung der relativen Stärke bei den Reputationstreiber-Faktoren und Reputationsreflektoren sowie hinsichtlich des realisierten Reputationsgesamtwertes vorzunehmen. Dem Vorbild der üblichen SWOT-Analysen folgend ließen sich hier zwar ausdifferenzierte Punktbewertungsmodelle aufsetzen. In praxi werden jedoch zumeist allein qualitative Einschätzungen bevorzugt – etwa schlicht als Prosa-Kommentare zu den im Rahmen von Stakeholderbefragungen erzielten Studienergebnissen.

Parallel zu den Einschätzungen aus einem Experten-Panel sollte in jedem Fall versucht werden, weitere Informationsgrundlagen zur Einschätzung der Situation in Markt und Gesellschaft in die Analyse einzubeziehen. Einzelne Unternehmen führen im Rahmen ihrer strategischen Planung ohnehin sog. **Werte-Trackings** durch, bei denen in regelmäßigen Abständen Daten zu den Werthaltungen in der Bevölkerung im Allgemeinen und speziell bei einzelnen Stakeholdergruppen (z. B. Kunden und Mitarbeiter) erhoben werden. Damit liegen Informationen zur Einschätzung und Gewichtung zentraler gesellschaftlicher Werte (z. B. ökologische Werte, humanitäre Werte) im Zeitverlauf vor, die eine hervorragende Grundlage für die Einschätzung der Reputationssituation eines Unternehmens im zuvor skizzierten Sinne bieten.

Während Situationseinschätzungen im Wege von Experten-Panels darauf abzielen, einen möglichst objektiven Einblick in die aktuelle und ggf. auch künftige Bedingungskonstellation zu erhalten, setzen Werte-Trackings daran an, in welcher Weise die Bevölkerung und speziell einzelne Stakeholder die gesellschaftliche Situation wahrnehmen, einschätzen und eben in Gestalt der Gewichtung ihrer gesellschaftsbezogenen Werte und persönlichen Lebenswerte verarbeiten. Beides zusammen bietet einen sehr guten Einblick in den aktuellen

und künftigen gesellschaftlichen Kontext. Da bei der Entstehung von Werthaltungen nicht allein persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen beteiligt sind, sondern vor allem auch jene Eindrücke und z. T. auch Einschätzungen wie sie durch Medien vermittelt werden, bietet es sich schließlich an, immer zugleich der Frage nachzugehen, welche Themen in den Medien wie stark und mit welcher gesellschafts- und speziell wirtschaftskritischen Einfärbung aufgegriffen werden. Werden im Rahmen von Reputationsstudien bspw. gute Noten für die Gestaltung von Arbeitsplätzen und -verhältnissen („Workplace“) erzielt, so ist dies zweifellos je nach dem völlig anders zu interpretieren, wenn in den Medien entweder

1. Themen wie humanitäre Arbeitsplatzgestaltung, sinnstiftende Arbeit etc. gerade Hochkonjunktur haben und die diesbezügliche Situation in der Wirtschaft massiv stigmatisiert wird oder
2. die Begeisterung darüber fröhliche Urstände feiert, dass die Wirtschaft trotz schwieriger Weltkonjunktur und angesichts eines immer stärkeren internationalen Wettbewerbs Arbeitsplätze in Deutschland halten bzw. sogar neue schaffen konnte.

Um **öffentliche Thematisierungszyklen** zumindest ansatzweise abbilden zu können, liegt es zunächst nahe, auf vorhandene **Themen-Trackings** zu rekurrieren, wie sie von einzelnen Medieninstituten (z. B. dem FAZ-Institut) zur Verfügung gestellt werden. Und setzt man dann die im Wege von **Experten-Panels** eher objektiv erfasste Problemsituation und die Ergebnisse von **Werte-Trackings** sowie Themen-Trackings in Relation zueinander, lassen sich die Ergebnisse von Reputationsstudien bereits durchaus adäquat beurteilen. Als zusätzliche Informationsquelle können ferner die Ergebnisse von **Erhebungen zur Reputation ganzer Branchen** herangezogen werden, wie sie u. a. vom Reputation Institute jeweils in Verbindung mit den RepTrak-Studien durchgeführt werden. Welche Branchen werden sehr kritisch und gerade im Zeitvergleich immer kritischer beurteilt und in welchem Maße konnte sich ein Unternehmen gegen den jeweiligen Branchentrend durchsetzen?

#### • **Ansatzpunkte zur Einbeziehung der spezifischen Unternehmenssituation**

Parallel zu den Rahmenbedingungen in Markt und Gesellschaft muss auch die jeweilige **Unternehmenssituation** noch deutlich differenzierter erfasst werden, als dies bereits im Wege einer etwa auf dem RepTrak-Modell aufbauenden Reputationsanalyse erfolgt. Dabei kommt zunächst der Frage eine erhebliche Bedeutung zu, welche Handlungsprogramme konkret in welchem Umfang, mit welchem Budget und mit welcher Professionalität in den verschiedenen Reputations-relevanten Feldern verwirklicht sowie nach Innen und Außen kommuniziert wurden.

Wurde bspw. eine positive Einschätzung entlang der Dimensionen Performance und Leadership bei einzelnen Unternehmen erreicht, ohne dass diese selbst diesbezüglich eine starke Kommunikation realisiert haben und u. U. im Bereich Leadership faktisch und/oder in der eigenen Wahrnehmung überhaupt nicht über herausragende Qualitäten verfügen? Hat die positive Einschätzung der Leadership-Qualitäten im Falle von Apple etwa

allein ihre Ursache in den öffentlich erzählten Geschichten über Steve Jobs – den Apple-Gründer? Es steht außer Frage, dass es kaum möglich sein wird, hier jeweils alle relevanten Rahmenbedingungen systematisch zu erfassen und in eine differenzierte Kausalanalyse einzubeziehen. Zum einen bietet sich hier die Beschränkung auf einige wenige Faktoren an, die im Kontext der Konzeptualisierung eines unternehmensspezifischen Reputationsmessmodells besonders wichtig erscheinen. Zum anderen mag man die Einbeziehung entsprechender Einflussfaktoren und Moderatoren eher in den Kontext der Interpretation der Ergebnisse quantitativer Reputationsstudien bzw. deren qualitative Anreicherung verlagern. Wichtig erscheint nur, dass man sich sukzessive ein immer differenzierteres Bild über die eigene Reputation zu machen versucht.

Im Dienste eines **Reputationsmanagement-Controllings** ist es grundsätzlich erwägenswert, die in den einzelnen Profilierungsfeldern realisierten Maßnahmenprogramme oder zumindest die hierfür eingesetzten Budgets in eine Kausalanalyse mit einzubeziehen. So mag es sehr aufschlussreich sein oder aber zumindest Anlass für tiefer gehende Analysen geben, wenn ein Unternehmen, das sehr viel Geld für CSR-Programme ausgibt, vergleichsweise niedrige Bewertungen im Sektor „Citizenship“ erhält und es zudem nicht schafft, nachhaltig Vertrauen und Zuneigung aufzubauen. Oder man denke etwa an Unternehmen, die im Bereich Innovation de facto absolute Weltspitze darstellen, es aber nicht schaffen, eine entsprechende Einschätzung und Wertschätzung bei den relevanten Stakeholdern zu erzielen.

Wichtig ist auch, welche Voraussetzung erfüllt sein müssen, damit einzelne Handlungsprogramme tatsächlich positive Effekte im Sinne eines gezielten Reputationsmanagements zu entfalten vermögen. In einem ersten Schritt kann man hier bereits an etwas differenzierten Reputationsanalysen im Kontext des RepTrak-Ansatzes ansetzen. Müssen bspw. im Falle von CSR-Programmen erst einmal positive Einschätzungen in den Bereichen Performance, Products und Services, Innovation, Workplace etc. vorliegen, damit diese als ernsthaft und aussichtsreich und nicht nur als reine Ausweichmanöver eingestuft werden? Unsere bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse sprechen tatsächlich dafür, dass CSR-Programme nur dann entsprechend positive Wirkungen zeitigen, wenn sie nicht „anstatt“, sondern „oben drauf“ (also: „on top“) kommen. Auch im Blick auf andere Themen lässt sich feststellen, dass jeweils spezifische Reputationsmuster bzw. -profile gegeben sein müssen, damit hoch gesteckte Reputationsziele tatsächlich erreicht werden können.

Über die im RepTrak-Modell erfassten Aspekte hinaus sollten allerdings weitere Facetten der jeweils spezifischen Unternehmenssituation Beachtung finden. Diesbezüglich steht die Reputationsforschung jedoch leider noch weitgehend am Anfang. Teilweise werden z. B. Verbindungslinien zur **Corporate Identity (CI)-Forschung** und speziell zur **Forschung im Sektor Unternehmenskultur** sowie im Feld **komplexer Markensysteme** (Marken-Hierarchie bzw. -Portfolio) hergestellt, um die spezifische Unternehmenssituation weiter zu erhellen. Aufgrund ihrer hohen Komplexität haben Ansätze zur konkreten Messung der Unternehmenskultur sowie Unternehmensidentität (CI) unter Einbeziehung der Ausprägung von Marken-Portfolien (vgl. z. B. Wiedmann 1994 und 2008b) allerdings nur selten Eingang in die Praxis gefunden. Immerhin konnte in jüngerer Zeit in Gestalt der

Analyse des Einflusses der Unternehmens- und Markengeschichte (Corporate & Brand Heritage) ein wichtiges Konstrukt einer integrierten CI- und Markenforschung (vgl. Brown et al. 2003; Buß 2007; Liebrecht-Himes et al. 2007; Urde et al. 2007) in die praktische Reputationsforschung eingebracht werden (vgl. Wiedmann et al. 2009 und 2010; Wiedmann et al. 2011a und 2011b).

Um zumindest einzelne Ansatzpunkte einer erweiterten und vor allem verschiedene CI-Aspekte einbeziehenden Reputationsforschung verwirklichen zu können, gelangt im Reputation Institute Deutschland ein Modell zum Einsatz, das einige weitere Konstrukte akzentuiert und hierzu die Einschätzungen relevanter Stakeholder erhebt. Dem Interesse unserer bisherigen Forschungspartner folgend standen hierbei allerdings vor allem Befragungen bei Kunden und teils auch noch bei Mitarbeitern im Zentrum. Wenigstens ansatzweise und eher im Sinne eines Ausblicks seien die wichtigsten Säulen unseres Reputationsmess- und -analyseansatzes noch kurz umrissen.

### **Die Einbeziehung weiterer Konstrukte als Basis einer differenzierten Reputationsmessung und -analyse – Eine erste Übersicht als Ausblick**

Im Blick auf die **Einbeziehung weiterer Konstrukte** erscheint es wichtig, die im RepTrak-Ansatz des Reputation Institute bereits erfassten Konstrukte zunächst noch einmal entsprechend einzuordnen und begrifflich etwas allgemeiner zu fassen, da wir – wie später noch deutlich wird – zur Erfassung der beiden dahinter stehenden Aspekte nicht allein auf das RepTrak-Konzept rekurren.

- **„Corporate Associations Quotient“ (CAQ) und „Basic Goodwill Quotient“ (BGQ) als Kernkonstrukte**

Die im RepTrak-Ansatz erfassten Faktoren (vgl. noch einmal Abb. 1) decken zum einen in Gestalt der Reputationstreiber-Faktoren vor allem relevante Assoziationen ab, die die verschiedenen Stakeholder mit einem Unternehmen verbinden bzw. entsprechend ausgeprägt sehen wollen, damit sie zu einer positiven Beurteilung gelangen können. Man kann hier insofern auch den Terminus **„Corporate Associations Quotient“ (CAQ)** einführen, der sich im Kern auf das Zusammenspiel aller kognitiv relevanten Bestandteile der Unternehmensreputation bezieht. Zum anderen wird über die Reputationsreflektoren bzw. insgesamt den RepTrak®-Pulse ein grundlegendes Goodwill Potenzial erfasst. Etwas allgemeiner kann man insofern auch von einem **„Basic Goodwill Quotient“ (BGQ)** sprechen, den wir dann in Form Stakeholder-spezifischer Unterstützungspotenziale weiter ausdifferenzieren. Letztere greifen die zuvor bereits erwähnten Stakeholderziele auf (z. B. Kundenbindung), setzen aber nicht an den bereits verwirklichten Zielerreichungsgraden an, sondern an Prognosen hinsichtlich künftiger Zielerreichungsgrade (z. B. Kundenbindungspotenzial). Der Gesamtwert der Unternehmensreputation wird dann je nach strategischer Stoßrichtung des jeweiligen Unternehmens aus der Relation aktueller und potenzieller Zielerreichungsgrade gebildet.

Vor allem dann, wenn ein Unternehmen neue Akzente in der Unternehmensstrategie setzt, kommt dem von uns entlang verschiedener Stakeholdergruppen gemessenen Kons-

trukt des „**Strategic Alignment**“ eine erhebliche Bedeutung zu (vgl. z. B. van Riel et al. 2008). Im Mittelpunkt steht die Frage in welcher Art und Weise die Stakeholder hinter der kommunizierten Strategie eines Unternehmens stehen und diese akzeptieren: Wie gut kennen die Stakeholder die Unternehmensstrategie und haben diese auch verstanden (Awareness und Understanding)? Wie sind die Einstellungen zu Unternehmensstrategie unter Einbeziehung kognitiver, emotionaler sowie intentionaler Aspekte (Attitude)? Wie gut sind die jeweiligen Stakeholder in der Lage, die (neue) Unternehmensstrategie zu unterstützen oder sich zumindest hierauf einzustellen bzw. die hierzu erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufzubauen (Capabilities; vgl. Wiedmann 2010)? Während im Reputation Institute für die Stakeholdergruppe Mitarbeiter in Gestalt des EcQ® — **The Employee Alignment Monitor** ein bereits bewährtes Messkonzept zum Einsatz kommt, haben wir erst in jüngerer Zeit damit begonnen, speziell auch im Blick auf Kunden, Investoren und Medienvertreter entsprechende Messkonzepte zu entwickeln.

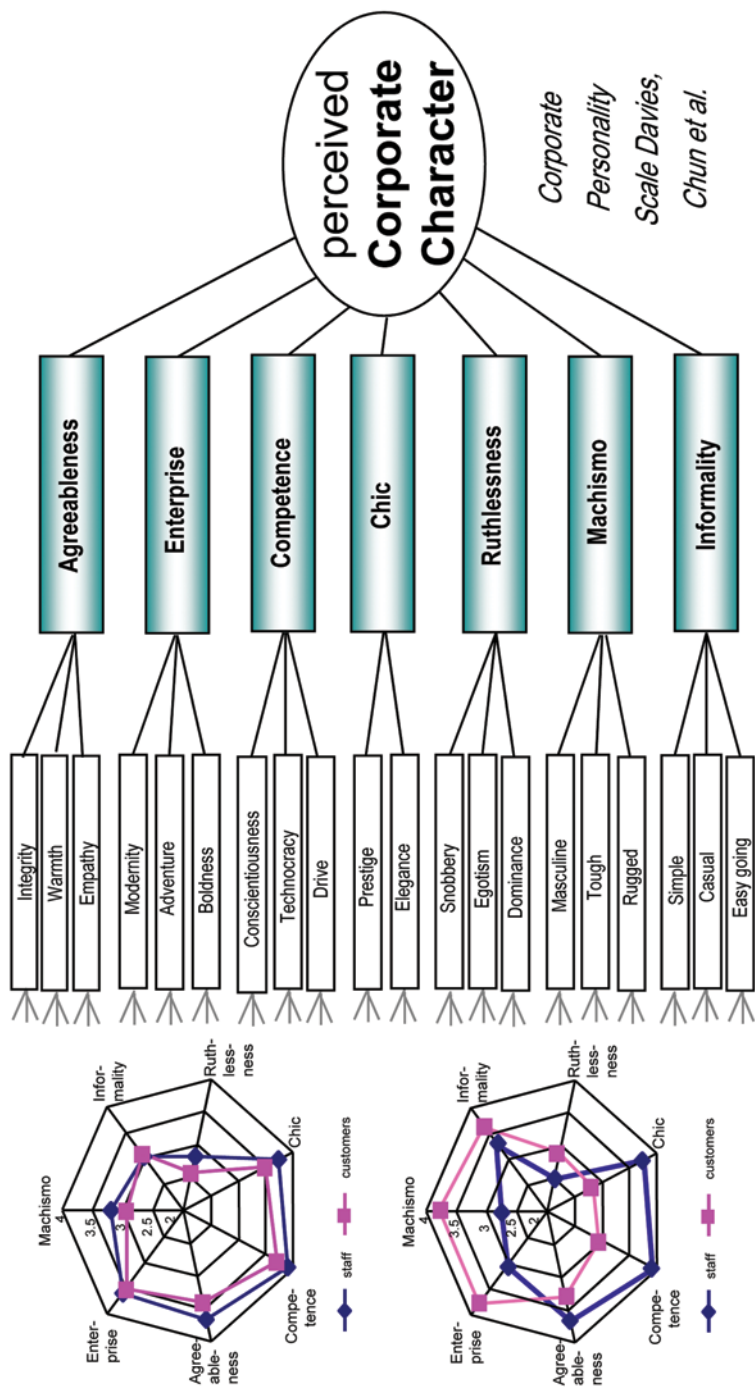
- **Die Einschätzung des Unternehmens-Potenzials (Corporate Potential) und des Unternehmens-Charakters (Corporate Character) als Zusatzkonstrukte**

Um vor allem die mit einem Unternehmen verknüpften **Assoziationen** differenzierter als im klassischen RepTrak-Modell erfassen zu können, erscheint es zweckmäßig, flankierend zum „Corporate Associations Quotient“ **zwei weitere Konstrukte** in die Betrachtung mit einzubeziehen, und zwar a) **das wahrgenommene Potenzial des Unternehmens** und b) **den wahrgenommenen unternehmerischen Charakter**. Während das erste Konstrukt stärker im Feld kognitiver Assoziationen angesiedelt ist, geht es beim zweiten um eine anschauliche Erfassung stärker emotional besetzter Assoziationen, die die Wahrnehmung einer spezifischen Unternehmenspersönlichkeit zum Ausdruck bringen und mithin einen speziellen Aspekt des Unternehmensimages abbilden. Letzteres lässt sich sehr gut unter Rekurs auf eine Messskala realisieren, die von Davies und Chun et al. entwickelt und in zahlreichen Praxisstudien „validiert“ wurde (vgl. Davies und Chun 2002; Davies et al. 2001 und 2002).

Die verschiedenen Faktoren der „**Corporate Personality Scale**“ von Davies, Chun et al. sind in Abb. 9 zusammengestellt. In Gestalt der beiden hier zugleich abgebildeten Cobweb-Diagramme werden zwei Beispiele für den Vergleich der Einschätzungen eines Unternehmens durch Kunden und Mitarbeiter aufgezeigt. In einen solchen **Vergleich zwischen Fremd- und Selbstbild**, der interessante Einblicke in die bestehende Unternehmensidentität zulässt, können auch weitere Stakeholdergruppen gezielt einbezogen werden. Wie schätzen bspw. Investoren, Lieferanten, Politiker, Journalisten etc. den Charakter des Unternehmens im Vergleich zu den Kunden und Mitarbeitern ein? Um einen ersten Eindruck von der **Homogenität oder Heterogenität der bestehenden Unternehmensidentität** zu erhalten, wird es sicherlich nicht nötig sein, bei allen Stakeholdergruppen jeweils repräsentative Erhebungen durchzuführen. Qualitative Erhebungen im Rahmen von einigen Fokusgruppen-Interviews bieten hier zumeist eine sehr gute Grundlage, um die Reputationssituation des Unternehmens besser verstehen und analysieren zu können.

Im Blick auf die **Erfassung des wahrgenommenen Unternehmenspotenzials** können entweder umfassende Modelle zur Abbildung von Ressourcen, Kompetenzen, Vermögens-





**Abb. 9** Corporate Personality Scale von Davies, Chun et al. (vgl. Davies et al. 2002)

werten etc. entwickelt oder in einem ersten Schritt grundsätzlich die gleichen Faktoren herangezogen werden, wie sie auch im Zusammenhang mit den aktuell bestehenden Unternehmensassoziationen (CAQ) zu Einsatz gelangen. Der Unterschied besteht darin, dass nicht die aktuellen Assoziationen entlang dieser Faktoren erfasst werden, sondern auf die vermuteten künftigen Entwicklungsoptionen. So mag ein Unternehmen aktuell im Blick auf Dimensionen wie Products und Services, Leadership, Performance, Workplace etc. eher als schwach eingestuft werden, während man ihm durchaus zutraut, in diesen Feldern in Zukunft markante Fortschritte erzielen zu können. Selbstverständlich mag es auch umgekehrt ein **Reputationsmuster** geben, bei dem ein Unternehmen entlang der verschiedenen Dimensionen aktuell noch sehr gut beurteilt wird, aber im Blick auf die künftige Entwicklung davon ausgegangen wird, dass sich die Situation des Unternehmens – etwa gerade im Vergleich zum erstarkenden internationalen Wettbewerb und den damit künftig geltenden Maßstäben – mit der Zeit eher deutlich verschlechtern wird. Eine solche Einschätzung hat in jüngerer Zeit speziell im Blick auf deutsche Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Umgekehrt ziehen etwa chinesische und indische Unternehmen ihre zunehmende Reputationsstärke weniger aus ihrer aktuellen Situation, sondern vor allem aus den ihnen zugetrauten Entwicklungspotenzialen.

Selbstverständlich unterliegt auch die **Zuschreibung von Entwicklungspotenzialen** einer mehr oder wenigen hohen Dynamik. So werden aktuell bspw. die Entwicklungspotenziale deutscher Unternehmen angesichts des relativ guten Überstehens der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009/2010 wieder etwas besser eingeschätzt als in den Jahren davor (vgl. auch Wiedmann 2008d). Auch hier spielen also die Entwicklungen in Markt und Gesellschaft (konkret: Weltmarkt und Weltgesellschaft) eine wichtige Rolle und sollten rekurrierend auf die zuvor vorgestellten Konzepte (speziell vor allem etwa Experten-Panels) entsprechend in Analysen einbezogen werden. Im Rahmen einer differenzierteren Betrachtung ist auch zu beachten, dass sich Potenzialzuschreibungen immer aus mehreren Quellen speisen:

1. aus dem in der Unternehmens- und/oder Markengeschichte angelegten bzw. aufgrund dieser glaubhaft vermittelbaren Potential (**Heritage-Faktor**),
2. aus den aktuell verfügbaren Vermögenswerten (etwa Finanz-, Human- und Sozial-Kapital oder speziell auch Standort-, Prozess- sowie Unterstützungspotenzial seitens der verschiedenen Stakeholder; **Asset-Faktor**) und
3. aus dem auf Zukunftsprognosen beruhenden Erwartungen, Vermutungen sowie Hoffnungen relevanter Stakeholder (**Prospect-Faktor**).

Entlang aller drei Faktoren sind entsprechende Analysen vorzunehmen, will man das wahrgenommene Unternehmenspotenzial und dessen Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens richtig einschätzen und ausgehend davon aktuelle und potentielle Chancen/Risiken sowie Stärken/Schwächen als Grundlage der Planung eines Erfolg versprechenden Reputationsmanagements identifizieren. Um der hohen Komplexität gerecht zu werden, greifen wir im vorliegenden Zusammenhang zumeist allerdings nur auf entsprechend moderierte Experten-Panels sowie Stakeholder-Dialoge zurück, in deren Kontext über Punktwertungsmodelle entsprechende Einschätzungen hinsichtlich der Entwicklungsoptionen

eines Unternehmens entlang entweder allein der sieben Reputationstreiber-Faktoren oder ggf. zusätzlich entlang weiterer Potenzialfaktoren, die für das betreffende Unternehmen jeweils interessant sind.

Bereits unter Rekurs auf die beiden zusätzlich eingeführten Konstrukte lassen sich nun sehr interessante **Beziehungsmuster** identifizieren. Besonders aufschlussreich sind letztlich ja nicht nur die Ergebnisse hinsichtlich der Ausprägung einzelner Dimensionen der jeweiligen Konstrukte, sondern in welcher **Relation** diese jeweils zu den Dimensionen anderer Konstrukte stehen. Letztlich erscheint es sogar besonders zweckdienlich, entlang der verschiedenen Konstrukte möglichst **differenzierte Reputationsprofile** zu erstellen, die ein feingliedriges Bild über das jeweilige Unternehmen zu vermitteln vermögen. In diesem Zusammenhang ergeben sich über die Einbeziehung bestehender Persönlichkeitszüge der jeweiligen Unternehmen wichtige Hinweise auf eine tragfähige Einschätzung der Unternehmensreputation. Insbesondere bei Kunden und bei Investoren erzielen Unternehmen, die auf der Dimension „Machismo“ hohe Werte erzielen (also z. B. als sehr „tough“ und rau eingestuft werden) und deren aktuelle und potenzielle Performance, Innovations- und Leistungsfähigkeit gleichzeitig hoch eingestuft werden, deutlich mehr Vertrauen und Bewunderung, das sich in einem konkreten „Supportive Behaviour“ niederschlägt, als solche Unternehmen, die ein hohes Maß an wahrgenommener „Agreeableness“ mit herausragenden „Corporate Citizenship“-Assoziationen verbinden. Letztere erzielen hingegen zumeist ein höheres Maß an Wertschätzung und positiven Gefühlen, was sich aber nicht nachhaltig positiv auf ein „Supportive Behaviour“ auswirkt. Ganz ähnlich machen ja auch im zwischenmenschlichen Bereich selten die „Nice Guys“ das Rennen, sondern die „Tough & Bad Guys“.

- **Das Bild in den Medien (Issue-centered Media Coverage) und die Einschätzung des kommunikativen Gesamtauftritts (Expressiveness Quotient) als weitere Zusatzkonstrukte**

Neben den beiden hier nur kurz erläuternden Konstrukten „perceived Corporate Potential“ und „perceived Corporate Character“ haben sich **zwei weitere Konstrukte** als besonders zweckdienlich erwiesen, um die Reputationssituation von Unternehmen adäquat erfassen zu können. Zum einen sind dies **Art und Ausmaß der Thematisierung eines Unternehmens bzw. deren Eigenschaften, Handlungen, Performance** etc. in den Medien (**Issue-centered Media Coverage**). Zum anderen umfasst dies die **Wahrnehmung und Einschätzung des kommunikativen Gesamtauftritts eines Unternehmens**, was über den **Expressiveness Quotient (EQ)** abgebildet werden kann (vgl. auch Fombrun und van Riel 2004).

Um die „Issue-centered Media Coverage“ zu erfassen, bieten wir im Reputation Institute **Media-Analysen** an, bei denen entlang der unterschiedlichen Reputationstreiber-Faktoren festgehalten wird, wie stark und in welcher Weise (positiv oder negativ) jeweils über ein Unternehmen berichtet wird. Besonders aufschlussreich sind dann wiederum Relationskennzahlen – etwa wenn ein Unternehmen hinsichtlich aktueller und potenzieller Ausprägungen hohe Werte bei den Dimensionen Innovation, Corporate Citizenship etc. erzielt und parallel dazu diese Themen in den Medien a) überhaupt nicht oder b)

sehr intensiv diskutiert werden und das Unternehmen ba) sehr gute Noten oder bb) sehr schlechte Noten erhält. Art und Umfang eines „Supportive Behaviors“ sind insbesondere dann sehr stark ausgeprägt, wenn relevante Stakeholder trotz negativer Medienberichte zum Unternehmen stehen und es nach wie vor positiv einschätzen. Umgekehrt sieht sich ein Unternehmen dann gewissen Reputationsrisiken gegenüber, wenn positive Einschätzungen seitens der Stakeholder immer nur Hand in Hand mit einer positiven Medienberichterstattung gehen.

Parallel zur Medienberichterstattung spielt die Frage, wie der kommunikative Gesamtauftritt eines Unternehmens eingeschätzt wird, eine sehr wichtige Rolle. Um diesen operational erfassen zu können, greifen wir – wie schon kurz erwähnt – auf den „**Expressiveness Quotient**“ (EQ) zurück, wie er etwa auch von Fombrun und van Riel (2004) propagiert wurde. Folgende Dimensionen werden hierbei herangezogen, um den kommunikativen Gesamtauftritt eines Unternehmens erfassen und beurteilen zu können:

- **Authentizität** („Authentic“),
- **Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit** („Sincere“),
- **Konsistenz/Stimmigkeit** („Consistent“),
- **Eigenständigkeit/besondere Profil** („Distinctive“),
- **Offenheit/Transparenz** („Transparent“) sowie
- **Sichtbarkeit** („Visible“).

Mit der Dimension Authentizität wird vor allem erfasst, inwieweit das Unternehmen auf Übertreibungen, Schönfärbereien etc. verzichtet und mithin „als glaubwürdig und echt herüberkommt“ (zu verschiedenen Beispielen vgl. Fombrun und van Riel 2004, S. 91–93). Die Ergebnisse fallen entlang dieser Dimensionen zumeist nicht sehr positiv aus. Zur Veranschaulichung haben wir deshalb in Abb. 10 bewusst nur die Ergebnisse einer im Jahre 2004 in Deutschland durchgeführten Erhebung zu vier von den sechs Dimensionen angeführt.

Wie viel Prozent der Befragten gelangen also bei den verschiedenen Dimensionen im Hinblick auf einzelne Unternehmen zu einer positiven Bewertung bzw. stimmen voll oder wenigstens teilweise der Behauptung zu, dass der gesamte Unternehmensauftritt ein hohes Maß an Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit, Konsistenz/Stimmigkeit, Eigenständigkeit/besonderem Profil sowie Offenheit/Transparenz vermittelt? Vordergründig mögen sich die Vertreter von Unternehmen, deren Werte markant über dem Durchschnitt liegen, entspannt zurücklehnen. Bei näherer Betrachtung ist es jedoch als deutliches Alarmsignal zu werten, wenn bspw. nahezu die Hälfte der Befragten oder sogar noch deutlich mehr der Meinung sind, der Unternehmensauftritt strahlt wenig Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit aus. Vor allem aber dann, wenn ein Unternehmen bei den Dimensionen Transparenz sowie Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit deutlich unterdurchschnittlich bewertet wird und lediglich von einem sehr geringen Prozentsatz der Stakeholder anständige Noten erhält, stellt sich zweifellos die Frage, was Unternehmenskommunikation in einer solchen Situation überhaupt noch bewirken kann?

Wahrnehmung der Unternehmenskommunikation bzw. des kommunikativen Gesamtauftrittes

Sincere % Positive Ratings		Consistent % Positive Ratings		Distinctive % Positive Ratings		Transparent % Positive Ratings	
ALDI	55%	ALDI	63%	Porsche	69%	ALDI	48%
Porsche	46%	Porsche	59%	McDonald's	69%	Porsche	37%
BMW	41%	BMW	53%	Microsoft	65%	Volkswagen	36%
Volkswagen	37%	McDonald's	53%	ALDI	63%	BMW	35%
DaimlerChrysler	37%	Microsoft	50%	DaimlerChrysler	62%	DaimlerChrysler	33%
McDonald's	30%	Volkswagen	46%	BMW	62%	McDonald's	30%
Deutsche Post	30%	DaimlerChrysler	44%	Deutsche Post	59%	Deutsche Post	27%
Siemens	30%	Siemens	40%	Deutsche Telekom	55%	Schlecker	25%
Schlecker	28%	Bayer	38%	Volkswagen	53%	Siemens	25%
Bayer	26%	Deutsche Post	36%	Deutsche Bahn	48%	Microsoft	24%
BASF	24%	Deutsche Bank	34%	Siemens	45%	Deutsche Telekom	20%
Microsoft	23%	Deutsche Telekom	33%	Bayer	43%	Bayer	19%
Deutsche Telekom	20%	Schlecker	31%	Deutsche Bank	40%	BASF	18%
Deutsche Bank	20%	BASF	27%	Schlecker	33%	Deutsche Bank	18%
Deutsche Bahn	11%	Deutsche Bahn	21%	BASF	32%	Deutsche Bahn	14%
Average of 15	31%	Average of 15	42%	Average of 15	53%	Average of 15	27%

Basis: RQ-Deutschlandstudie 2004

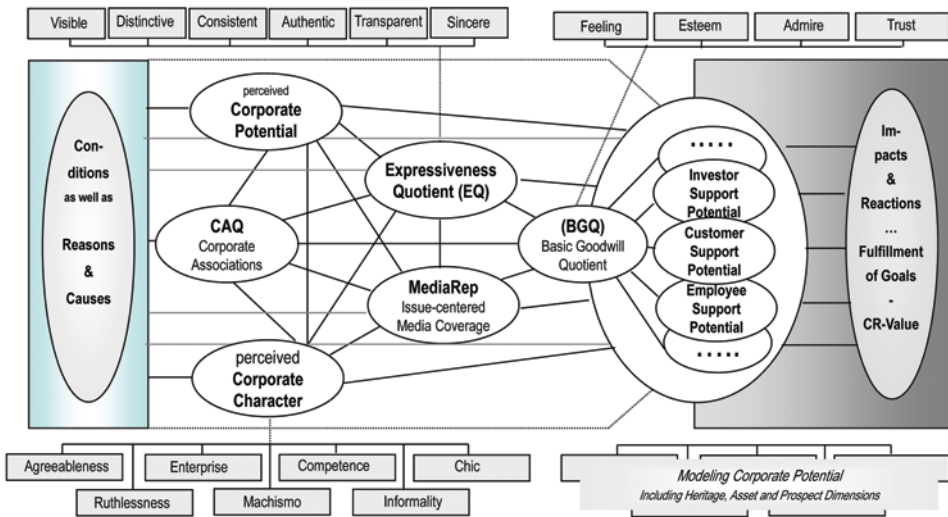
© Reputation Institute/Harris Interactive

Abb. 10 Beispiele zur Ausprägung einzelner Dimensionen des Expressiveness Quotient (EQ)

Bemerkenswert ist im vorliegenden Zusammenhang, dass zahlreiche Unternehmen trotz unterdurchschnittlicher Werte durchaus im überdurchschnittlichen Maße **positive Assoziationen** auslösen und einen gewissen **Goodwill** erzielen können. In der gleichen Studie aus der die in Abb. 10 referierten Ergebnisse stammen, erzielten bspw. Unternehmen wie Porsche, ALDI, BMW, aber auch Unternehmen wie Siemens und BASF sehr hohe Werte bei dem damals noch verwendeten RQ. Hier stellt sich die Frage, worin eine solche Reputation ihren Ursprung hat und wie nachhaltig und belastbar diese tatsächlich ist. Bei schlechten Werten des „Expressiveness Quotient“ sollte insofern mit Verve daran gearbeitet werden, anknüpfend an eine genaue Ursachenforschung, die Unternehmenssituation bzw. -position gerade auch im Blick auf die Verbesserung der Einschätzung des kommunikativen Gesamtauftrittes – also je nach dem hinsichtlich der wahrgenommenen Authentizität, Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit, Konsistenz/Stimmigkeit, Eigenständigkeit, Offenheit/Transparenz und/oder Sichtbarkeit – zu verbessern.

• Zur Zweckmäßigkeit eines erweiterten Reputationsmesskonzepts

Grundsätzlich bietet der erweiterte und in Abb. 11 noch einmal zusammenfassend skizzierte Bezugsrahmen, bei dem weitere Messpunkte systematisch in die Betrachtung eingeführt werden, vielfältige Hinweise und Anknüpfungspunkte. So lässt sich etwa analysieren, ob und ggf. inwieweit bestehende Vertrauensdefizite eher in spezifischen Unternehmensassoziationen, künftigen Erwartungen und Forderungen oder sehr viel mehr in einem missglückten kommunikativen Gesamtauftritt ihren Ursprung haben, weil dieser als nicht authentisch, glaubwürdig und transparent eingestuft wird. Wenn die Stakeholder vor allem ein Problem mit der Art und Weise der Unternehmenskommunikation haben



**Abb. 11** Grundmodell der Konzeptualisierung einer differenzierteren Reputationsanalyse

und hier vor allem Defizite hinsichtlich Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit vorliegen, nützt es wenig, die bisherigen Kommunikationsprogramme zu intensivieren. Es muss zunächst eine Glaubwürdigkeitsoffensive eingeleitet werden. Und wenn die Stakeholder das „Zukunftsgerichtete Problemlösungspotenzial“ als schwach ausgeprägt einstufen, ist es eher kontraproduktiv, allein die Verdienste der Vergangenheit zu akzentuieren.

Es steht außer Frage, dass die **Planung eines Reputationsmanagement**, die sich konsequent auf den in Abb. 11 vorgestellten Bezugsrahmen stützt und in diesem Kontext vielfältige Fragen aufwirft und durch geeignete Analysen zu beantworten versucht, relativ aufwändig ist. Die skizzierten Beispiele sollten aber zumindest erahnen lassen, dass das Setzen falscher Akzente bei einem Reputationsmanagement nicht nur zu einer immensen Mittelverschwendung führen kann, sondern zugleich eine Fülle gravierender Risiken in sich birgt. Solche Reputationsrisiken sind umso stärker ausgeprägt, je mehr eine Branche im Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit und Kritikbereitschaft steht, sich spezielle Institutionen der Kritik und des Widerspruchs etabliert haben und je weniger es dem einzelnen Unternehmen in der Vergangenheit gelungen ist, „ein gut gefülltes Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskonto in den Köpfen und Herzen der relevanten Stakeholder einzurichten“. Je stärker die Reputationsrisiken ausgeprägt sind, umso schneller und mit umso mehr Verve sollten die betreffenden Unternehmen versuchen, auf eine Lernkurve aufzuspringen und sich ausgehend von einem robustem Basis-Modell, wie es im RepTrak-Konzept angelegt ist, auf den Weg einer **sukzessiven Ausdifferenzierung ihres Analyseansatzes** zu machen.

Bei den in Abb. 11 aufgezeigten Konstrukten handelt es sich zunächst um die **zentralen Säulen unseres Reputationsmodells**. Im Hinblick auf die jeweils eingesetzten Messkonzepte klang bereits an, dass neben den im Reputation Institute entwickelten standardisierten Messkonzepten nicht nur im Blick auf die zusätzlich eingeführten Konstrukte, sondern auch mit Bezug auf die beiden Kernkonstrukte „Corporate Associations“ als **Reputations-**

**treiber** sowie „Basic Goodwill Quotient“ als **Reputationsreflektor** weitergehende Messkonzepte zum Einsatz gelangen. Vor dem Hintergrund vielfältiger empirischer Studien konnten wir bspw. immer wieder feststellen, dass **landes-, branchen- und stakeholder-spezifische Messkonzepte** zentrale statistische Qualitätskriterien deutlich besser erfüllen und zugleich sehr viel differenziertere Hinweise für ein konkretes Reputationsmanagement zu liefern vermögen als der global standardisierte RepTrak®-Ansatz. Allerdings ist es nun in der Tat besonders aufschlussreich, gerade den bestehenden Abweichungen vom Standard nachzugehen und diesen insofern gezielt als Vergleichsmaßstab zu nutzen. Insofern setzen wir auf systematisch kombinierte Messkonzepte, die die Vorteile spezialisierter Messkonzepte mit jenen standardisierter Messkonzepte, die speziell in sehr vielfältigen Benchmarking-Optionen liegen, vereinen.

---

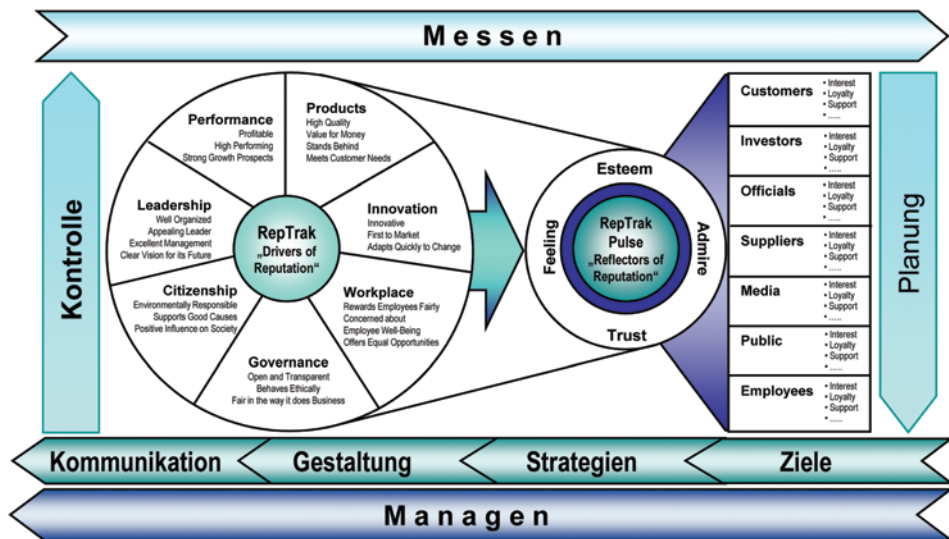
#### 4 Der Ansatz eines fundierten Reputationsmanagements – Ein kurzer Ausblick auf die praktische Gestaltungsseite

Obwohl geeignete **Ansatzpunkte zur Messung von Unternehmensreputation** im vorliegenden Beitrag lediglich kurz angerissen werden konnten, sollte zumindest deutlich geworden sein, wie wichtig und zweckmäßig es ist, das Management dieser zentralen Wertgröße durch differenzierte Informationen systematisch zu fundieren. Je differenzierter und aussagekräftiger die Messung angelegt ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, die Reputation eines Unternehmens auch tatsächlich zielorientiert entwickeln und pflegen zu können. Die Grundidee eines solchen unmittelbaren Ineinandergreifens von Messen und Managen ist in Abb. 12 in vereinfachter Form und allein rekurrierend auf das klassische RepTrak-Basismodell angedeutet.

Dreh- und Angelpunkt bildet im vorliegenden Zusammenhang bereits eine fundierte **Zielplanung**, die im Blick auf die relevanten Stakeholder sehr konkrete und realistische Ziele setzt und diese dann in relevante **Strategien** zu übersetzen vermag. Gerade die Planung von Zielen sowie strategischen Stoßrichtungen zu ihrer Verwirklichung muss sich an faktisch vorliegenden Erwartungs- und Meinungsmustern orientieren und darf nicht allein Vermutungen folgen, die etwa stark durch aktuelle „Managementmoden“ geprägt sind. So mag es zwar durchaus gelingen, mit CSR-Programmen bestimmte Reputationserfolge zu erzielen. Zu prüfen ist aber, unter welchen Bedingungen damit was konkret beim wem erreicht werden kann. Ein positiver Eindruck, der sich nicht in konkreten Unterstützungspotenzialen bzw. in der Verwirklichung konkreter Ziele niederschlägt, nützt letztlich wenig.

Im Kern wird die **Strategie- und Maßnahmenplanung** an der Frage anzusetzen haben, mit Hilfe welcher Faktoren sich die verschiedenen Stakeholdergruppen tatsächlich in einer Weise nachhaltig beeindrucken lassen, dass damit zuvor gesetzte Ziele sehr effizient und effektiv verwirklicht werden. Und hier sollte sich die Überraschung darüber, dass es in aller Regel nicht allein um Kommunikationsmaßnahmen gehen wird, in recht engen Grenzen halten. Insbesondere entlang aller **Reputationstreiber-Faktoren** muss in einem ersten





**Abb. 12** Reputation messen und managen

Schritt immer erst eingehend geprüft werden, inwieweit relativ schlechte Einschätzungen seitens der Stakeholder hinsichtlich der durch das Unternehmen erbrachten Leistungen sowie deren Leistungswilligkeit und -fähigkeit nicht doch durchaus ihre Berechtigung haben und keineswegs allein auf Unkenntnis, Fehleinschätzungen, falschen oder überzogenen Erwartungen etc. beruhen. Die Basis hierfür bilden u. a. **Benchmark-Vergleiche**, wie sie zuvor verschiedentlich angesprochen wurden (vgl. speziell noch einmal Abb. 5). Ausgehend davon lässt sich erkennen, in welchen Handlungsfeldern in welchem Umfang zunächst konkrete Veränderungen im Unternehmen und bei der Gestaltung seiner Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern in Angriff genommen werden müssen, damit dann in einem zweiten Schritt auch tatsächlich nachhaltig und glaubwürdig etwas kommuniziert werden kann. Und je differenzierter hier das jeweilige Reputationsmesskonzept angelegt ist, desto effizienter und effektiver lassen sich die Gestaltungsaufgaben planen.

Aber auch dann, wenn sich im Zuge einer tatsächlich professionell angelegten und vor allem nicht durch Ignoranz geprägten **Stärken-Schwächen-Bewertung** (z. B. im Wege einer SWOT-Analyse) Fehleinschätzungen der Leistungen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei einzelnen Stakeholdergruppen zu konstatieren sind, sollte nicht unmittelbar allein in die Planung von Aufklärungs- bzw. Beeinflussungskampagnen eingestiegen werden. Vielmehr ist zunächst der Frage nachzugehen, welche Voraussetzungen das Unternehmen erfüllen muss, damit entsprechende Kommunikationsprogramme auch tatsächlich erfolgreich sein können. Wird bspw. die Fähigkeit und Bereitschaft eines Unternehmens zu gesellschaftlich verantwortlichen Problemlösungsinnovationen in der Zukunft stark in Zweifel gezogen, dann kann man zwar im Wege von Kommunikationsprogrammen die ernsthaften Absichten herausstellen und dieses durch Beispiele aus der

Firmengeschichte flankieren. Deutlich erfolgreicher dürfte es jedoch sein, wenn zunächst ein überzeugendes System der Corporate Governance aufgesetzt und zugleich etwa Konzepte nachhaltiger Stakeholder-Dialoge professionell implementiert werden. Auch hier gilt also der Grundsatz eines Erfolg versprechenden Reputationsmanagements:

1. differenziert analysieren,
2. konkret gestalten und erst dann
3. überzeugend kommunizieren.

Gleichgültig, welche strategische Stoßrichtung im konkreten Fall jeweils verwirklicht werden soll, die Planung eines Erfolg versprechenden Reputationsmanagements muss immer an den relevanten Engpässen ansetzen. Verweist eine SWOT-Analyse auf Defizite im Feld der Zuschreibung der Fähigkeit und Willigkeit in Zukunft nachhaltige Beiträge zur Bewältigung gesellschaftlicher Problemlagen zu leisten, so ist es wenig zielführend, über Sponsoringprogramme für Sport, Kunst und Kultur Punkte beim Faktor Corporate Citizenship sammeln zu wollen.

Bei näherer Betrachtung ist es bereits sehr fragwürdig, ob in der skizzierten Situation durch solche Sponsoringprogramme überhaupt eine Steigerung bei der Zuschreibung gesellschaftlicher Verantwortlichkeit erzielt werden kann. Vor dem Hintergrund einer Engpassbetrachtung ist jedoch vor allem zu erkennen, dass es unter den gegebenen Bedingungen in erster Linie darauf ankommen wird, gesellschaftsorientierte Innovationsmanagement- sowie Corporate Governance-Systeme zu implementieren und überzeugende Produkt- und Dienstleistungskonzepte vorzulegen, die einen erkennbar nachhaltigen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme zu leisten vermögen. Ganz abgesehen davon, dass hierdurch die Unternehmensreputation insgesamt sehr viel mehr gestärkt wird, dürfen sich so zugleich auch sehr positive Effekte hinsichtlich der Zuschreibung von Corporate Citizenship erzielen lassen.

Als **Grundlage einer tatsächlich fundierten Reputationsplanung** wäre es sehr gut, wenn zu relevanten **Ursache-/Wirkungs-Mustern** wie sie in den vorangegangenen Ausführungen zum Teil exemplarisch angerissen wurden, belastbare theoretische Erkenntnisse in publizierten Form vorliegen würden. Abgesehen davon, dass die spezifischen Bedingungskonstellationen in praxi außerordentlich komplex sind und sich insofern einzelne Erkenntnisse zumeist ohnehin nicht oder zumindest nicht 1:1 übertragen lassen, liegt bei vielen Unternehmen doch bereits ein großer **Erfahrungs- und Erkenntnisschatz** vor. Dieser lässt sich in der Regel rekurrierend auf den in Abb. 11 aufgezeigten Bezugsrahmen im Rahmen professioneller Workshops und unter Einsatz von eher qualitativen Techniken wie weicher **Systemmodellierung**, dem **Vester'schen Papier-Computer** etc. durchaus heben und für eine effiziente und effektive Reputationsmanagement-Planung nutzen. Beim **Vester'schen Papier-Computer**, mitunter auch als „Einflussmatrix, Vernetzungsmatrix oder Vernetzungsgitter“ bezeichnet, handelt es sich bspw. um ein Verfahren zur Visualisierung von Beziehungsmustern zwischen unterschiedlichen Aspekten als Grundlage für die Diskussion und Identifikation von Beeinflussungsbeziehungen bzw. Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Rahmen eines kreativen Dialogs unter Experten, Betroffenen

etc. (vgl. etwa Vester 2007). Im vorliegenden Fall wäre auf diese Weise herauszuarbeiten, welches Zusammenspiel von Potenzial- und Unternehmenssituationseinschätzungen, zugeschriebenen „Charaktermerkmalen“, Medienpräsenz und Einschätzungen des Kommunikationsauftrittes welche Art von Vertrauen, Zuneigung etc. auslöst und unter welchen Bedingungen sich dies dann auch in einer gewünschten Kundenbindung niederschlägt.

Selbstverständlich bieten auch **quantitative Methoden** hervorragende Möglichkeiten, um sich mit relevanten Ursache-Wirkungsmustern auseinanderzusetzen, wie sie in Abb. 11 angerissen wurden. Zum einen etwa in Gestalt von **Simulationsverfahren**, bei denen die im Rahmen kreativer Prozesse entwickelten Ideen hinsichtlich relevanter Ursache-Wirkungsbeziehungen in quantitativen Modellen abgebildet, durch den Versuch einer „Reproduktion der Vergangenheit“ getestet und dann im Sinne von „What-if-Prognosen“ zum Durchspielen möglicher künftiger Entwicklungen genutzt werden. Zum anderen bieten etwa anspruchsvollere Verfahren der Kausalanalyse und insbesondere solche, die auf Neuronalen Netzen aufsetzen (vgl. Wiedmann und Buckler 2008) sehr gute Möglichkeiten für explorative Analysen und mithin für die Identifikation neuer, bislang u. U. noch nicht be- oder erkannter Muster (**Mustererkennung**). Der Einstieg in die Nutzung derartiger Methoden macht aber in aller Regel erst dann Sinn, wenn bereits ein ausreichendes Maß an Sensibilität hinsichtlich der Komplexität der Reputationsproblematik vorliegt.

---

## 5 Resümee

Ausgehend vom Leitsatz „**man kann nur das managen, was man zuvor gemessen hat**“ wurde im vorliegenden Beitrag ein besonderer Akzent bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Messung der Reputation eines Unternehmens gelegt. Je differenzierter die Messung angelegt ist, umso genauer lassen sich relevante Herausforderungen identifizieren und eine effiziente und effektive Reputationsmanagementplanung aufsetzen.

Von zentraler Bedeutung ist zunächst vor allem ein **tragfähiges Reputationsverständnis**, das nicht allein an dem Bild ansetzt, das ein Unternehmen in der Öffentlichkeit vermittelt, sondern vor allem an konkreten **Unterstützungspotenzialen bei allen relevanten Stakeholdern**, die mit einer starken Unternehmensreputation aufgebaut, geschickt ausgeschöpft und langfristig gesichert werden können. Angesichts des im gesamten Beitrag vermittelten Verständnisses von Reputation und z. T. auch Reputationsmanagement lässt sich das in einem Unternehmen kultivierte Verständnis in geeigneter Weise einer kritischen Überprüfung unterziehen.

Das in Gestalt des **RepTrak-Modells** seitens des Reputation Institutes entwickelte und in Gestalt sowohl allgemeiner Studien (z. B. der jährlich durchgeführten Global RepTrak-Studie) als auch vielfältiger unternehmensspezifischer Studien bietet bereits – wie in den vorangegangenen Abschnitten aufgezeigt – einen sehr guten Einstieg in eine differenzierte **Reputationsmessung und -beurteilung**. Dies gelingt nicht allein deshalb, weil ein tragfähiges Messkonzept ausgearbeitet wurde, das sich unmittelbar bei einzelnen Unternehmen einsetzen lässt. Darüber hinaus bieten die inzwischen auf der globalen Ebene gesammelten

Daten zur Reputation von Top-Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen vielmehr zugleich eine hervorragende Basis für die Durchführung von Benchmark-Analysen.

Indessen bietet sich eine weitere **Ausdifferenzierung des RepTrak-Modells** sowie insgesamt einer **leistungsfähigen Reputationsmanagementplanung** an. Dies nicht zuletzt zum einen angesichts der gerade auch in den Studien des Reputation Institutes immer wieder nachgewiesenen Bedeutung einer starken Unternehmensreputation für die **Erzielung nachhaltiger Unternehmenserfolge** und den **Aufbau eines hohen Unternehmenswertes**. Darüber hinaus steigen zum anderen die Erwartungen und Forderungen an Unternehmen im Zeichen gravierender gesellschaftlicher Problemlagen sowie Kontext eines immer schärferen internationalen Wettbewerbs stetig an. Zumindest im Sinne erster Anregungen wurden hierzu im vorliegenden Beitrag bereits einige Beispiele für mögliche **Erweiterungen des RepTrak-Modells** aufgezeigt. Wichtig erscheint es dabei, den Auf- und Ausbau eines Reputationsplanungs- und -kontrollsystems sowohl an die spezifische Betroffenheit des jeweiligen Unternehmens als auch an den hier verfügbaren Ressourcen auszurichten. Im Sinne „weicher“ Ressourcen spielen bei Letzterem auch die Interessen sowie die themenspezifische Begeisterungsfähigkeit im Top-Management des betreffenden Unternehmens eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Erfolgt keine entsprechende Anpassung der Entwicklungsschritte und -geschwindigkeit des Auf- und Ausbaus eines Reputationsplanungs- und -kontrollsystems an die gegebenen Bedingungen, wird eine nachhaltige Implementierung nicht gelingen. Zwar lassen sich bereits sehr komplexe Kausalmodelle aufstellen und rechnen, in denen zahlreiche anspruchsvolle Konstrukte als Ursache- und Wirkungsfaktoren sowie Moderatoren verarbeitet sind. Wenn die Manager im jeweiligen Unternehmen die einzelnen Zusammenhänge nicht nachvollziehen können oder wollen, versanden entsprechende Initiativen und ausgeklügelte Analysen und darauf aufbauende Strategiepapiere verbleiben zumeist in den Panzerschränken. Hier bestätigt sich wieder einmal der von Sir Karl Popper propagierte Ansatz eines „Piecemeal-Engineering“ (Popper 1977 und 1986). Es erscheint gerade bei so komplexen Themen zweckmäßig, auf eine Strategie der kleinen Schritte zu setzen und mit einfacheren Modellen sowie vor allem qualitativen Analysen zu starten und dann sukzessive zu anspruchsvolleren Ansätzen vorzustoßen.

---

## 6 Anhang 1: Global RepTrak™ Pulse – Studiensteckbrief

### 6.1 Fact Sheet – 2011 RepTrak™ Pulse: Wave 1

#### Data collection

- Time: January and February 2011
- Totals: The first phase of the study or the ‘RepTrak™ Pulse’ is a localized country-specific study which is the result of over
  - Roughly 85,000 consumers
  - Over 100,000 interviews

- 41 countries
- More than 250,000 ratings were collected to develop reliable measurements of the ‘corporate reputation’ of over 2,500+ companies from around the world
- Data Collection method:
  - Conducted online using web based questionnaires
  - CATI or face-to-face conducted in the following Markets: Australia, Bolivia, Columbia, Greece, Mexico, New Zealand, Puerto Rico, and South Africa
- Sample:
  - Each company was rated by at least 100 members of the general public familiar with the company
  - Respondent distribution was balanced to the country population on age, gender and region
  - Familiarity: all respondents are at least ‘somewhat’ or ‘very’ familiar with at least one company

### Global RepTrak™ Pulse Scores

- *RepTrak™ Pulse Scores*: are based on questions measuring Trust, Admiration & Respect, Good Feeling and Overall Esteem (captured in the Pulse score on a 0-100 scale).
- *Dimension Scores*: Single dimension statements are used measure perceptions of: Products/Services, Innovation, Workplace, Citizenship Governance, Leadership, and Performance.

### Score Reporting

- RepTrak™ Pulse scores are reported on a 100-point scale with a global mean of 64.2
- RepTrak™ Pulse scores of 60–69 are considered ‘average’, above 80 ‘excellent’, and below 40 ‘poor’
- *Differences* of +/- 0.5 are statistically significant at a 95 % confidence level
- *Standardized*: To enable cross-country analysis of corporate reputations, RI standardizes its ratings. This is done in a two step process through which raw scores are first adjusted by the overall mean score in the country and its standard deviation, and second are scaled back to the global distribution. Scores released from 2006 to 2010, were standardized based on the statistical properties of the distribution of scores obtained in 2006 – *the base year of the study*. In 2011, RI re-examined the global and country distributions of reputation ratings obtained when we cumulated all annual surveys conducted from 2006 to 2010 and rebased all past scores [see note below].

### Company Selection: Local Market

- Each local market study’s list selection criteria have been determined locally. For any specific questions regarding a particular market please contact Caroline Cohen

- Country report dataset will be consistent with published list of „*Most Reputable Companies in [Country]*“ OR „*[Country's] # Most Reputable Companies*“

## 2011 Pulse Score Rebasings

- *Standard Note:* All reputation scores have been globally adjusted to correct for cross-country biases that were calculated using RI's longitudinal database of more than 400,000 respondents interviewed in 31 countries since 2005.
- In 2011, RI re-examined the global and country distributions of reputation ratings obtained when we cumulated all of our annual surveys conducted from 2006 to 2010. Among the 35 countries, 6 showed slight changes in country parameters. To ensure the complete accuracy of future results, RI recognized the need to rebase forward all scores going using the improved estimates of country parameters obtained from the cumulative database of scores. As a result, all reputation scores released in prior years were revised:
  1. In most countries, RepTrak™ Pulse scores were relatively unchanged.
  2. In a handful of countries, RepTrak™ Pulse scores either rose or fell uniformly by a 3–5 points, with no effect on the relative ranking of companies in the country.
  3. The largest adjustments had to be made to past RepTrak™ Pulse scores of companies in South Africa (where scores were uniformly raised) and companies in Brazil, Norway, and Italy (where scores were uniformly lowered).

## Re-Branding of Reputation Institute's Analytical Tools

- All RI products will be endorsed using the RepTrak™ trademark.
- The™ superscript will be applied on all mentions of the RepTrak™ name.
- Wave 1-Local market studies should be referenced as [COUNTRY] RepTrak™ Pulse

*\*(No reference to „Global RepTrak™ Pulse“ should be made at the country level)*

- The correct tagline used for 2011 Wave 1 studies should stay consistent with the following:
  - [COUNTRY'S] Most Reputable Companies: Part of the World's Largest Study on Corporate Reputation

## What „questions“ were asked in the survey?

A: RI uses attribute statements that are rated on a scale of 1 to 7, 1 being „I Strong disagree“ and 7 being „I strongly agree“ by respondents. Additional batteries of questions are added to the questionnaire for other research purposes.

## Data Collection Partners:

- **Survey Sampling International (SSI):** Austria, Belgium, Brazil, China, Chile, Finland, France, Germany, Hungary, Ireland, India, Japan, Mexico, Poland, Singapore, South Korea, Spain, Switzerland, Taiwan, Thailand, Turkey, and United Kingdom
- **Toluna:** Canada and the United States.

---

## 7 Anhang 2:

### Steckbrief der Studie Germany RepTrak™ Pulse 2011

Germany Respondent Profile:

- A total of 18,803 ratings of the 157 selected companies were obtained from a sample of 5,118 online consumers in Germany in January and February 2011. Each respondent was allowed to rate a maximum of five companies with which they were familiar. All companies were rated by at least 100 respondents.
- Ratings are statistically significant at a 95 % confidence level with a margin of error +/- 0.5. In other words, companies within countries have significantly different results when their Pulse is greater than 0.5 points apart.
- Respondents distribution was balanced to the country population on age and gender
- To be included in Reputation Institute's „Germany's 157 Most Reputable Companies“ list, all companies had to meet the following criteria:
- Among the Top 100 German companies by total revenues (source: Süddeutsche Zeitung – Top 100 in Deutschland)
- Among the 30 companies included in DAX, the German stock exchange index
- Among the 30 Largest Family-owned companies in Germany (source: Handelsblatt)
- Multinational companies operating in Germany that have high familiarity to Germany's general public

---

## Literaturverzeichnis

- Brown St, Kozinets RV, Sherry JF Jr (2003a) Sell me the old, old story: Retromarketing management and the art of brand revival. *J Customer Behav* 2(2):133–147
- Brown St, Kozinets RV, Sherry JF Jr (2003b) Teaching old brands new tricks: Retro branding and revival meaning. *J Marketing* 67(3):19–33
- Buß E (2007) Geschichte und Tradition – die Eckpfeiler der Unternehmensreputation. *Archiv Wirtschaft* 40(2):72–85
- Davies G, Chun R (2002) Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corp Repu Rev* 5(2/3):144–158



- Davies G, Chun R, da Silva R, Roper S (2001) The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corp Repu Rev* 4(2):113–127
- Davies G, Chun R, da Silva R, Roper S (2002) *Corporate reputation and competitiveness*. London und New York
- Diamantopolous A, Winklhofer H (2001) Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *J Mark Res* 37:269–277
- Diamantopolous A, Siguaw JA (2006) Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *Brit J Manage* 17:263–282
- Fombrun CJ, Gardberg NA, Sever JM (2000) The reputation quotient<sup>SM</sup>: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *J Brand Manage* 7(4):241–255
- Fombrun CJ, van Riel C (1997) The reputational landscape. *Corp Repu Rev* 1–2:5–13
- Fombrun CJ, van Riel C (2004) *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. New York et al.
- Fombrun CJ, Wiedmann K-P (2001) *Reputation Quotient – Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf Basis fundierter Erkenntnisse*, Schriftenreihe Marketing. Hannover
- Helm S (2007) *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*. Wiesbaden
- Liebrez-Himes M, Shamma H, Dyer RF (2007) Heritage brands—treasured inheritance or „Over the Hill“, in CHARM (Conference on historical analysis and research in marketing) Proceedings, Vol. 13/2007, Leighann Neilson, ed., Hamden, CT: CHARM, S. 140–145
- Popper KR (1977) *The logic of scientific discovery*, routledge, 14th Printing, 1977. First English Ed., Hutchinson, 1959. First published as *Logik der Forschung* in Vienna: Springer, Vienna, 1934
- Popper KR (1986) *The poverty of historicism*, routledge. Taylor & Francis Group Ltd., Abindon Oxford
- Urde M, Greyser St. A, Balmer JMT (2007) Corporate Brands with a Heritage. *J Brand Manage* 15(1):4–19
- Van Riel CBM, Berens G, Dijkstra M (2008) *Stimulating strategically aligned behaviour among employees*. ERIM report series research in management. Rotterdam
- Vester F (2007) *Die Kunst vernetzt zu denken*, 6. Aufl. dtv, München
- Walsh G (2006) *Das Management von Unternehmensreputation: Grundlagen, Messung und Gestaltungsperspektiven am Beispiel von Unternehmen des liberalisierten Gasmarktes*. Shaker, Aachen
- Wiedmann K-P (1994) Markenpolitik und Corporate Identity. In: Bruhn M (Hrsg) *Handbuch Markenartikel, Anforderungen an die Markenpolitik aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis*, Band II: Markentechnik – Markenintegration – Markenkontrolle. Stuttgart, S. 1033–1054
- Wiedmann K-P (2004) Managing a company's brand leadership activities: Framework and discussion. *J Int Bus Entrepreneurship Dev* 2(2):64–77
- Wiedmann K-P (2006) RQ-Messkonzept als Basis einer differenzierten Erfassung der Unternehmensreputation. *WiSt (Wirtschaftswissenschaftliches Studium)* 35(3):147–154
- Wiedmann K-P (2008a) *Messung von Unternehmensreputation als Grundlage eines effizienten Reputationsmanagement*, Schriftenreihe Marketing und Management. Hannover
- Wiedmann K-P (2008b) *Corporate Identity und Corporate Branding – Modell eines integrierten Managementkonzeptes und Skizzen zu zentralen Gestaltungsansätzen*. Hermanns A, Ringle T, van Overloop PC (Hrsg) *Handbuch Markenkommunikation*. München, S. 31–52
- Wiedmann K-P (2008c) *Der Wert von Unternehmensmarken – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse zur Beurteilung des Unternehmensmarkenwertes auf der Basis von Reputationsstudien*. in: Bauer HH, Huber F, Albrecht C-M (Hrsg) *Erfolgsfaktoren der Markenführung*. München, S. 35–58
- Wiedmann K-P (2008d) *Reputation im globalen Wettbewerb. Nicht-materielle Vermögenswerte („Intangible Asstes“) als eine Herausforderung an die Ökonomik der Zukunft*. Unimagazin, Zeitschrift der Leibniz Universität, Hannover (03)/04:34–39

- Wiedmann K-P (2010) „Strategic Alignment“ als Zielgröße der internen Kommunikation und als Voraussetzung für ein erfolgreiches Bestehen im Wettbewerb, Vortragreihe der VW Auto Uni, Mobile Life Campus. Wolfsburg
- Wiedmann K-P (2011) Re-thinking research methods and statistical analysis in reputation research. Paper presented at the 2011 AMS World Marketing Congress. Reims, France
- Wiedmann K-P, Fombrun ChJ, Riel CB v (2005) Reputation messen und vergleichen. In: Pfannenberger J, Zerfaß A (Hrsg) Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt a. M., S. 48–59
- Wiedmann K-P, Fombrun Ch, van Riel CBM (2006) Ansatzpunkte zur Messung der Reputation von Unternehmen. *der markt* 45(177):98–109
- Wiedmann K-P, Wüstefeld T, Bachmann F (2009) Markentradition als Erfolgsfaktor in der Automobilbranche – Gestaltungsperspektiven auf Basis einer empirischen Studie. In: Wiedmann K-P (Hrsg) Ganzheitliches Marketing und Management. Saarbrücken
- Wiedmann K-P, Bachmann F, Wüstefeld T (2010) Management von Tradition – Marketingpotentiale am Beispiel der Automobilbranche. *WiSt (Wissenschaftliches Studium)* 39(12):582–586
- Wiedmann K-P, Buckler F (2008) Neuronale Netze. In: Herrmann A, Homburg Ch, Klarmann M (Hrsg) Handbuch der Marktforschung, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S. 713–741
- Wiedmann K-P, Hennigs N, Schmidt S, Wüstefeld T (2011a) Drivers and outcomes of brand heritage: Consumers' perception of heritage brands in the automotive industry. *J Market Theor Praxis. The Use of Partial Least Squares (PLS) to Address Marketing Management Topics, Special Issue*, (forthcoming).
- Wiedmann K-P, Hennigs N, Schmidt S, Wüstefeld T (2011b) The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management. *J Brand Manage Corp Branding in a Turbulent Environ, Special Issue*, (forthcoming).

Corporate Reputation Management  
Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg  
Wüst, C.; Kreutzer, R.T. (Hrsg.)  
2012, XIX, 369 S., Softcover  
ISBN: 978-3-8349-3043-9