

## 2 Die Reputation von Unternehmen: Verständnis, Beschreibung, Entwicklung und Management

### 2.1 Konzeptualisierung der Reputation von Unternehmen: Verständnis der Unternehmensreputation im Kontext ähnlicher Konstrukte

#### 2.1.1 Verständnis und Sichtweisen der Reputation

Der Begriff der *Reputation*, auch als ‚Ruf‘, ‚Ansehen‘ oder ‚Good Will‘ bezeichnet, erfreut sich seit einigen Jahrzehnten einer stetig wachsenden Aufmerksamkeit.<sup>83</sup> Diese geht von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen aus. Ansätze zur Definition der Reputation stammen u. a. aus der Sozialwissenschaft, Psychologie, Kommunikationsforschung und Wirtschaftswissenschaft.<sup>84</sup> Infolgedessen stellt sich das Begriffsverständnis hinreichend heterogen dar.<sup>85</sup> Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit sind insbesondere die Definitionsansätze der Wirtschaftswissenschaft relevant.

Übergreifend kann Reputation als „[d]er gute Ruf und das Ansehen, solange die Reputation unangegriffen besteht“<sup>86</sup> bei den relevanten Anspruchsgruppen verstanden werden. Hieraus wird eine positive Konnotation des Reputationsbegriffs erkennbar. Nichtsdestoweniger kann die Ausprägung der Reputation sowohl positiv als auch negativ sein oder auf dem Kontinuum zwischen positiv und negativ liegen.<sup>87</sup> Daher wird sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit als wertneutral betrachtet.

Reputation ist kein unabhängiges Konstrukt und muss stets in Bezug zu einem Objekt gesetzt werden. In der Literatur lassen sich als *Reputationsobjekte* bzw. -träger sowohl Personen als auch Organisationen oder Produkte finden.<sup>88</sup> In Bezug auf Personen wird Reputation meist bei Personen des öffentlichen Interesses wie beispielsweise Politikern, Vorständen und Spitzensportlern oder etwa der

---

83 Vgl. Barnett/Jermier/Lafferty 2006, S. 26 f.; Gerhard 1995, S. 121; Schwaiger/Hupp 2003, S. 60; Shapiro 1983, S. 678.

84 Vgl. Deephouse 2000, S. 1093; Fombrun/van Riel 1997, S. 6 ff.; Mahon 2002, S. 416.

85 Vgl. Mahon 2002, S. 415.

86 Spremann 1988, S. 619.

87 Vgl. Gray/Balmer 1998, S. 696.

88 Vgl. Bromley 2001, S. 317; Mahon 2002, S. 417; Mahon/Wartick 2003, S. 21.

näheren Umgebung wie beispielsweise Ärzten genannt.<sup>89</sup> Reputation bei Objekten wie Produkten und Dienstleistungen spielt in der Literatur insbesondere dort eine Rolle, wo dem potenziellen Käufer vor der Kaufentscheidung unter Umständen wichtige Informationen zu Produkteigenschaften fehlen.<sup>90</sup> Diese Auffassung ist unter den Reputationsforschern jedoch umstritten. Beispielsweise konstatiert HELM, dass Sachgegenstände wie eben Produkte keine Reputationsobjekte sein können, da diese nicht handeln und somit keine konsistenten Verhaltensweisen aufzeigen können, die nach ihrem Verständnis Bedingung zur Bildung von Reputation sind.<sup>91</sup>

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf die *Unternehmensreputation*, im englischen auch als *Corporate Reputation* bezeichnet.<sup>92</sup> Zu den wegweisenden Autoren der Reputationsforschung aus der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin gehören SANDIG in der deutschsprachigen Literatur und FOMBRUN in der englischsprachigen Literatur. Bereits 1962 veröffentlichte SANDIG sein Werk mit dem Titel „Der Ruf der Unternehmung“. Hierin definiert er Unternehmensreputation als „[d]ie *anerkannte Leistungsfähigkeit* [Anm. d. Verf.: Kursivdruck im Original], [...] die an der Unternehmung anhaftet“<sup>93</sup>. Weiterhin stellt er fest, dass die Worte Reputation, Renommée und Ruf häufig als Synonyme genutzt werden.<sup>94</sup> Diesem Verständnis folgt auch die vorliegende Arbeit. Laut FOMBRUN ist Unternehmensreputation definiert als „the overall estimation in which a company is held by its constituents“<sup>95</sup>. Über diese federführenden Definitionen hinaus existiert eine Vielzahl weiterer Beschreibungen des Reputationsbegriffs.

Einen Überblick über ausgewählte, existierende Definitionen von Reputation aus der deutsch- und englischsprachigen Literatur gibt Tabelle 2-1.

Tabelle 2–1: Ausgewählte Definitionen der Reputation bzw. des Rufs

Autor(en)	Definition der Reputation
Backhaus (1999), S. 651	„Reputation ergibt sich als Summe von Einzelerwartungen und -erfahrungen über Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz.“
Baden-Fuller; Ravazzolo; Schweizer (2000), S. 624	„Corporate reputation is an evaluation of an organisation's resources and capabilities by a clearly defined audience.“

89 Vgl. Wüst 2012a, S. 4.

90 Vgl. Backhaus 1999, S. 651; Backhaus/Voeth 2010, S. 81 und 417.

91 Vgl. Helm 2007b, S. 43.

92 Vgl. Fombrun 1996, S. 37; Post/Griffin 1997, S. 165.

93 Sandig 1962, S. 10.

94 Vgl. ebenda, S. 9.

95 Fombrun 1996, S. 37.

<b>Autor(en)</b>	<b>Definition der Reputation</b>
Breyer (1962), S. 143	Der Ruf ist „ein allgemeines oder gruppenspezifisches Seins- oder Werturteil Dritter über eine Unternehmung (einen Meinungsgegenstand), das in kurzer, prägnanter, meist wertender, relativ konstanter Aussage die einer Unternehmung (einem Meinungsgegenstand) gleichsam anhaftenden, das Wesen charakterisierenden (typischen) Merkmale zeigt und verdeutlicht“.
Bromley (2002), S. 36	„Corporate reputation thus reflects a firm's relative standing, internally with employees and externally with other stakeholders, in its competitive and institutional environment.“
Brown; Logsdon (1999), S. 169	“Reputation is the long-term combination of outsiders’ assessments about what the organization is, how well it meets its commitments and conforms to stakeholders’ expectations, and how effectively its overall performance fits with its sociopolitical environment.”
Fombrun (1996), S. 37 und 72	„We define a corporate reputation as the overall estimation in which a company is held by its constituents.“ „A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals.“
Fombrun; Gard- berg; Sever (2000), S. 242	„A corporate reputation is a collective construct that describes the aggregate perceptions of multiple stakeholders about a company's performance.“
Fombrun; van Riel (1997), S. 10	„A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.“
Fombrun; Wiedmann (2001b), S. 3	„Unternehmensreputation läßt sich zunächst etwa als die Summe der Wahrnehmungen aller relevanter Stakeholder hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services, Organisation etc. eines Unternehmens und der sich hieraus jeweils ergebenden Achtung vor diesem Unternehmen interpretieren.“
Gotsi; Wilson (2001a), S. 29	„A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals.“
Helm (2007b), S. 32	Reputation ist „die von Stakeholdern anerkannte Leistungsfähigkeit und der anerkannte Leistungswillen der Unternehmung“.

<b>Autor(en)</b>	<b>Definition der Reputation</b>
Herbig; Milewicz (1993), S. 18	„Reputation is the estimation of the consistency over time of an attribute of an entity. [...] Reputation is an aggregate composite of all previous transactions over the life of the entity, a historical notion, and requires consistency of an entity's actions over a prolonged time.“
Highhouse; Brooks; Gregarus (2009), S. 1482	„[...] corporate reputation is a global (i.e., general), temporally stable, evaluative judgment about a firm that is shared by multiple constituencies.“
Morley (2002), S. 10	„Corporate reputation – or image, as advertising professionals prefer to term it – is based on how the company conducts or is perceived as conducting its business.“
Müller (1996), S. 93	„Reputation einer Person oder eines Unternehmens ist das, was andere diesen – insbesondere gestützt auf vergangene Erfahrungen – als glaubhafte Charakteristika künftiger Verhaltensweisen zuschreiben.“
Plötner (1995), S. 43	Reputation ist ein Konstrukt, „das sich aus der Vertrauenswürdigkeit und der Kompetenz einer Person bzw. Personengruppe zusammensetzt“.
Post; Griffin (1997), S. 165	„Corporate reputation is a synthesis of the opinions, perceptions, and attitudes of an organization's stakeholders including employees, customers, suppliers and investors and community.“
Ringbeck (1986), S. 7	„Die Reputation des Herstellers entsteht durch Aggregation der Qualitätserwartungen aller Konsumenten.“
Ripperger (2003), S. 100	„Reputation [...] ist öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs.“
Rose; Thomsen (2004), S. 202	Corporate reputation „is identical to all stakeholders' perception of a given firm, i.e. based on what they think they know about the firm, so a corporation's reputation may simply reflect people's perceptions“.
Sandig (1962), S. 10	„Die anerkannte Leistungsfähigkeit, das ist der Ruf der Unternehmung.“
Schultz; Mouritsen; Gabrielsen (2001), S. 24	„Reputation combines everything that is knowable about a firm. As an empirical representation, it is a judgment of the firm made by a set of audiences on the basis of perceptions and assessments.“
Schwaiger (2004), S. 49	„[...] we conceptualize reputation as an attitudinal construct, where attitude denotes subjective, emotional, and cognitive based mindsets.“
Spence (1974), S. 234	Reputation is an „outcome of a competitive process in which firms signal their key characteristics to constituents to maximize their social status“.

<b>Autor(en)</b>	<b>Definition der Reputation</b>
Voswinkel (1999), S. 5	„Reputation ist eine moderne Form der Anerkennung.“
Wartick (1992), S. 34	Corporate reputation is „the aggregation of a single stakeholder's perceptions of how well organizational responses are meeting the demands and expectations of many organizational stakeholders“.
Yoon; Guffey; Kijewski (1993), S. 215	„a company's reputation reflects the history of its past actions [...] and affects the buyer's expectations with respect to the quality of its offerings.“

Quelle: eigene Darstellung.

Zur Strukturierung der heterogenen Definitionslandschaft gibt es diverse Ansätze.<sup>96</sup> Insbesondere die Clusterbildung von BARNETT, JERMIER und LAF-FERTY nimmt dabei eine wesentliche Rolle ein. In dieser systematisierenden Analyse wurden drei Cluster von Definitionsansätzen identifiziert.<sup>97</sup> Das Cluster ‚Awareness‘ umfasst die Definitionen, die sich mit der Aggregation von Wahrnehmungen der Stakeholder<sup>98</sup> eines Unternehmens beschäftigen. Kennzeichnend hierbei ist, dass die Stakeholder ausschließlich auf der Wahrnehmungsebene bleiben, jedoch keinerlei Evaluationen tätigen. Diese sind Kern des Clusters ‚Assessment‘, in dem ein tatsächliches Werturteil der Stakeholder in Bezug auf ein Unternehmen vorgenommen wird. Die stakeholderorientierte Betrachtungsweise dieser beiden Cluster findet Anklang im strategischen Marketingmanagement, bei dem die Integration von Stakeholdern eine besondere Rolle spielt.<sup>99</sup> Ein weiteres Cluster namens ‚Asset‘ inkludiert Definitionen mit industrieökonomischen Komponenten, welche die Reputation als „something of value and significance“ – also als Vermögensgegenstand – sehen. Diese Ressourcenorientierung kann im übergeordneten strategischen Management wiedergefunden werden.<sup>100</sup>

Ziel ist es nun, aufbauend auf diesen analytischen Ansätzen sowie mithilfe der Datenbasis aus Tabelle 2-1 ein Begriffsverständnis der Reputation für die vorliegende Arbeit zu entwickeln. Dieses soll als Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen und zudem gegen verwandte Konstrukte abgegrenzt werden.

Zunächst können *Bestandteile der Reputation* aus den oben genannten Definitionen extrahiert werden. So finden sich die Aspekte Vertrauenswürdigkeit

96 Vgl. Barnett/Jermier/Lafferty 2006, S. 27; Fombrun/van Riel 1997, S. 6 ff.; Gotsi/Wilson 2001a, S. 25 ff.

97 Vgl. Barnett/Jermier/Lafferty 2006, S. 32 f.

98 Zur Spezifizierung des Stakeholder-Begriffs siehe Kapitel 2.4.

99 Vgl. Fichtner 2006, S. 141.

100 Vgl. ebenda, S. 125.

und Kompetenz in diversen Definitionen als zentrale Komponenten wieder.<sup>101</sup> Auf diese wird gesondert in Kapitel 2.2.1 eingegangen. Aus soziologischer Perspektive ist zudem die Komponente der Anerkennung als rahmengebend für Reputation zu nennen.<sup>102</sup> Dieses Konstrukt besteht aus Achtung und Wertschätzung.<sup>103</sup> Nach VOSWINKEL wird Achtung im rechtlichen Sinne definiert als Anerkennung, die jedem Individuum rechtmäßig aus dem Gedanken der Gleichheit heraus zusteht. Im Gegensatz dazu bezieht er (soziale) Wertschätzung auf Unterschiede, die aus individuellen Beiträgen einzelner zur Umsetzung gemeinsamer Ziele und Werte hervorgehen. Dies macht Wertschätzung zu einem knappen Gut. Es geht bei Wertschätzung also um Unterschiede im Vergleich zu anderen Personen. Hierbei unterscheidet er zwischen horizontalen („anders als“) und vertikalen („besser als“) Differenzen.<sup>104</sup> Reputation kann demnach als eine Messgröße der von der Öffentlichkeit entgegengebrachten Wertschätzung gesehen werden.<sup>105</sup> Damit wird Anerkennung zu einem komplexen Konstrukt, geprägt von Ambivalenz: „Anerkennung erhält man, allgemein gesprochen, einerseits für Gleichheit und Normalität, andererseits für Differenz und Besonderheit. [...] Das Streben nach Anerkennung kann einerseits soziale Integration, andererseits sozialen Konflikt fördern.“<sup>106</sup> Auch andere Autoren schließen sich dem ambivalenten Verständnis an, indem sie feststellen, dass Unternehmen so ähnlich wie, gleichzeitig aber auch anders als verwandte Unternehmen sein müssen. Durch die Unterschiedlichkeit gewinnen sie einen kompetitiven Vorteil und durch die Ähnlichkeit Legitimität.<sup>107</sup> Ein integrierendes Konzept oben genannter Bestandteile (Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz und Anerkennung) weisen die Definitionen von SANDIG und HELM auf, die beide „anerkannte Leistungsfähigkeit“<sup>108</sup> sowie bei HELM zusätzlich „anerkannten Leistungswillen“<sup>109</sup> als zentrale Komponenten der Reputation von Unternehmen anführen.

Diese Bestandteile erlauben jedoch noch keinen hinreichenden Rückschluss auf den *Inhalt der Reputation*. Aus der Analyse der verschiedenen Definitionen in der Literatur ist dieser nicht eindeutig zu erhalten. So variieren die Ansätze zur Erklärung des Inhalts stark – von eher enger gefassten Rahmen wie etwa bei RINGBECK, der lediglich die Dimension der Qualität nennt,<sup>110</sup> bis hin zu relativ

---

101 Vgl. Backhaus 1999, S. 651; Plötner 1995, S. 43; Ripperger 2003, S. 100.

102 Vgl. Voswinkel 1999, S. 5.

103 Vgl. Sandig 1962, S. 12; Voswinkel 1999, S. 25.

104 Vgl. Voswinkel 1999, S. 25 f.

105 Vgl. Gray/Balmer 1998, S. 696.

106 Voswinkel 1999, S. 36.

107 Vgl. Whetten/Mackey 2002, S. 404.

108 Sandig 1962, S. 10.

109 Helm 2007b, S. 32.

110 Vgl. Ringbeck 1986, S. 7.

weit gefassten Rahmen wie etwa bei SCHULTZ, MOURITSEN und GABRIELSEN, die „everything that is knowable about a firm“<sup>111</sup> einbeziehen. Weitgehend Einigkeit herrscht nach letztem Stand der Forschung über die Annahme, dass der Inhalt der Reputation je nach Stakeholder-Gruppe variieren kann.<sup>112</sup> Diese Unterschiede in der Ausgestaltung der Reputation eines Reputationsträgers basieren auf dem jeweils individuell unterschiedlichen ökonomischen, sozialen und persönlichen Hintergrund des reputationsformenden Stakeholders.<sup>113</sup> So sind zum einen unterschiedliche Inhalte der Reputation je Stakeholder denkbar, zum anderen aber auch unterschiedliche Gewichtungen der Inhalte.<sup>114</sup>

Das stakeholderorientierte Reputationsverständnis ist zudem von besonderer Bedeutung bei der Betrachtung der Reputation als *dynamisches Konzept*. Sowohl die Analyse der Definitionen aus Tabelle 2-1 als auch die systematisierenden Ansätze zur Begriffsklärung von Reputation unterstützen die Annahme, dass Reputation ein längerfristig angelegtes Konstrukt ist.<sup>115</sup> Demnach entsteht Reputation aus vergangenen Erfahrungen, woraus eine gewisse Wahrnehmung in der Gegenwart gebildet und somit eine entsprechende Erwartungshaltung in Bezug auf künftige Verhaltensweisen geschaffen wird.<sup>116</sup> Das in der Gegenwart als perzeptiv beschreibbare Reputationskonstrukt basiert demnach auf der subjektiven Wahrnehmung einer Person in Bezug auf das Reputationsobjekt.<sup>117</sup> In der Literatur finden sich sowohl kognitive als auch affektive Komponenten dieser Wahrnehmung. Hierzu zählen unter anderem die Wahrnehmung von Personen eines Unternehmens sowie mentale und emotionale Bilder, Assoziationen oder Emotionen, die ein Individuum mit einem Unternehmen verbindet.<sup>118</sup> Die Subjektivität des Reputationskonstrukts unterstützt zudem das stakeholderorientierte Verständnis, da unterschiedliche Stakeholder je nach persönlichem Hintergrund individuell unterschiedliche Wahrnehmungen haben können.

Im Extremfall würde dies sogar dazu führen, dass jedes Individuum eine andere ‚Reputation‘ in Bezug auf ein Unternehmen bildet. Um die Möglichkeit einer solch heterogenen Reputationsdefinition zu vermeiden und somit die Möglichkeit einer relativ konsistenten Reputation zu schaffen, konstatieren einige

---

111 Schultz/Mouritsen/Gabrielsen 2001, S. 24.

112 Vgl. Bromley 2002, S. 36; Gotsi/Wilson 2001a, S. 29; Sjøvall/Talk 2004, S. 270.

113 Vgl. Gotsi/Wilson 2001a, S. 29.

114 Vgl. Helm 2007b, S. 26.

115 Vgl. Breyer 1962, S. 143; Brown/Logsdon 1999, S. 169; Gotsi/Wilson 2001a, S. 29; Herbig/Milewicz 1993, S. 18; Highhouse/Brooks/Gregarus 2009, S. 1482.

116 Vgl. Fombrun 1996, S. 72; Müller 1996, S. 93; Yoon/Guffey/Kijewski 1993, S. 215; Gotsi/Wilson 2001a, S. 28.

117 Vgl. Fombrun 1996, S. 37; Morley 2002, S. 10.

118 Vgl. Brown 1998, S. 216 ff.; Hofstätter 1940, S. 65; Schütz 2005, S. 7; Schwaiger 2004, S. 49; Schwaiger/Hupp 2003, S. 60; Smith 1995, S. 9.

Autoren, dass das Reputationskonstrukt eine Aggregation der subjektiven Wahrnehmungen von Individuen ist.<sup>119</sup> In Anlehnung an SANDBERGS Ausdruck „consensus of perceptions“<sup>120</sup> sowie BREYERs Aussage „Ruf [...] ist ein Ausdruck kollektiver Meinungsbildung“<sup>121</sup> kann Reputation also als kollektives Konstrukt definiert werden.<sup>122</sup> Für die Operationalisierung des Messansatzes der empirischen Untersuchung bedeutet die Orientierung an dem Gedanken des kollektiven Konstrukts, dass der ‚Ruf in der Teil-Öffentlichkeit des gesamten Unternehmens‘ analysiert werden soll.

Somit beinhaltet Reputation sowohl eigene als auch fremde Wahrnehmungen von Stakeholdern. Diese Wahrnehmungen basieren auf in der Vergangenheit gemachten und kommunizierten Erfahrungen, was wiederum die Dynamik des Reputationskonstrukts unterstreicht.<sup>123</sup> Nach dieser Auffassung würde der Ruf also vor allem auch darüber gebildet werden, was ein Individuum über die subjektiven Wahrnehmungen anderer in Erfahrung bringt, wodurch Kommunikation als zentrales Element bei der Reputationsbildung in den Vordergrund rückt. Da Wahrnehmungen individuell unterschiedlich ausfallen können, ist es folglich auch möglich, dass die Unternehmensreputation nicht mit den eigenen Erfahrungen eines Individuums übereinstimmt. Darüber hinaus finden sich in der Literatur auch Hinweise, dass eine Reputation auch dann gebildet werden kann, wenn keine eigenen Erfahrungen vorliegen und demnach allein Fremderfahrungen die Reputation formen.<sup>124</sup> Andere Denkschulen nehmen an, dass Reputation sich alleinig aus Fremderfahrungen zusammensetzt.<sup>125</sup> Die positive Korrelation zwischen eigenen Erfahrungen und Reputation konnte zuletzt von HELM bestätigt werden.<sup>126</sup> Im Zusammenspiel mit den vorangegangenen Erörterungen führt dies dazu, dass für die Zwecke dieser Arbeit dem definitonischen Ansatz gefolgt wird, der sowohl eigene als auch Fremderfahrungen zur Reputationsbildung integriert.

Dem Gedanken, dass diese Erfahrungen und Wahrnehmungen zu Erwartungen in Bezug auf das Unternehmen führen, folgen einige Reputationsforscher (siehe Tabelle 2-1).<sup>127</sup> Entlang der dynamischen Betrachtung von Reputation

119 Vgl. Fombrun 1996, S. 37; Fombrun 2001, S. 23; Gotsi/Wilson 2001a, S. 24; Sandberg 2002, S. 3.

120 Sandberg 2002, S. 3.

121 Breyer 1962, S. 20.

122 Vgl. Helm 2007b, S. 27.

123 Vgl. Balmer/Greyser 2003, S. 17; Bartelt 2002, S. 53; Gardberg/Fombrun 2002b, S. 389; MacMillan/Money/Downing 2002, S. 383.

124 Vgl. Bartelt 2002, S. 52; Mahon 2002, S. 431; Sandig 1962, S. 21.

125 Vgl. Ripperger 2003, S. 99 f.

126 Vgl. Helm 2007b, S. 340.

127 Vgl. Fombrun 1996, S. 72; Fombrun/van Riel 1997, S. 10; Backhaus 1999, S. 651; Müller 1996, S. 93; Ringbeck 1986, S. 7; Yoon/Guffey/Kijewski 1993, S. 215.



stellen einige Autoren den Aspekt der Konsistenz besonders heraus.<sup>128</sup> Dieser insbesondere signal- und institutionenökonomische Ansatz postuliert, dass Reputationsbildung dort erfolgt, wo Übereinstimmung mit vorher ausgesendeten Signalen besteht. Im Kontext der Unternehmensreputation wäre dies der Fall, wenn das Unternehmen sich konsistent und somit charakteristisch verhält, was eine essenzielle Bedingung für die Wiedererkennbarkeit einer Organisation darstellt.<sup>129</sup> Diese typischen, konstanten Verhaltensmerkmale bilden folglich die Basis zur Erwartungsextrapolation künftiger Verhaltensweisen.<sup>130</sup> Diese Interpretation unterstreicht das Verständnis von HELM, dass Reputation über Verhaltensweisen entsteht und somit als Reputationsträger nur handelnde Objekte und keine Sachgegenstände in Frage kämen.<sup>131</sup>

Im Zusammenhang mit Erfahrungen und Erwartungsbildung ist an dieser Stelle das Konstrukt der *Kundenzufriedenheit* zu nennen. Dieses ist definiert als „Ergebnis eines kognitiven und affektiven Bewertungsprozesses, das auf einem Vergleich der geforderten oder gewünschten Soll-Leistung und der tatsächlichen Ist-Leistung beruht. Hierbei bezieht sich das Zufriedenheitsurteil auf die Gesamtheit der Erfahrungen mit einem Anbieter und seinen Produkten.“<sup>132</sup> Parallelen zum Reputationskonstrukt sind insofern gegeben, als es sich um kognitive und affektive Wahrnehmungen im Sinne eigener und fremder Erfahrungen handelt, die ein Individuum bewertet. Ein grundlegender Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmensreputation liegt demnach in dem Zusammenspiel von Erfahrungen und Erwartungen. Während bei dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit Erwartungen a priori – also auch vor der Wahrnehmung eigener oder fremder Erfahrungen – bestehen können, werden Erwartungen im Rahmen des Reputationskonstrukts erst ex post extrapoliert, was folglich Erfahrungen zur Basis der Erwartungen macht. Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt in der Perspektive: während Kundenzufriedenheit auf die Erfüllung der Erwartungen eines einzelnen Individuums – im Sinne eigener Erfahrungen – abzielt, geht es bei Unternehmensreputation eher um eine Bewertung, inwiefern ein Unternehmen die Erwartungen vieler Stakeholder – im Sinne sowohl eigener als auch fremder Erfahrungen – erfüllt.<sup>133</sup> Trotz dieser Unterschiede ist der enge Zusammenhang der beiden Konstrukte, vornehmlich bei Einbeziehung eigener Erfahrungen in die Reputationsdefinition, für die vorliegende Untersuchung besonders zu vermerken.

---

128 Vgl. Breyer 1962, S. 143; Gray/Balmer 1998, S. 697; Herbig/Milewicz 1993, S. 18; Müller 1996, S. 93.

129 Vgl. Breyer 1962, S. 143; Strasser/Voswinkel 1997, S. 223.

130 Vgl. Müller 1996, S. 93.

131 Vgl. Helm 2007b, S. 43.

132 Skala-Gast 2012, S. 25.

133 Vgl. Wartick 1992, S. 37.

Zusätzliche Komplexität bringt bei der dynamischen Betrachtung erneut die Stakeholder-Orientierung, da sich die entsprechenden Erwartungen je nach Interessenlage gegenüber dem Unternehmen andersartig gestalten können.<sup>134</sup> Neben anderen oben genannten Aspekten wird dadurch die Auffassung in der Literatur bekräftigt, dass Unternehmensreputation erst über einen längeren Zeitraum entstehen kann, wenn sich ein relativ konsistentes Bild über Stakeholder-Gruppen hinweg gebildet hat.<sup>135</sup> Zudem wird immer wieder darauf hingewiesen, dass Reputation besonders in der Entstehungsphase, ebenso jedoch auch bei Bestehen, durch effektive Kommunikation gestaltet und insbesondere durch Führungskräfte orchestriert werden muss.<sup>136</sup>

Diese Aspekte sind vor dem Hintergrund der in der Literatur festgestellten bilateralen Beziehung zwischen Corporate Reputation und Corporate Image von besonderer Bedeutung.<sup>137</sup> GOTSI und WILSON stellen in diesem Zusammenhang fest, dass "corporate reputations are largely dependent on the everyday images that people form of an organization [...] based on the company's behaviour, communication and symbolism [...], while at the same time corporate reputations can influence stakeholders' everyday images of a firm".<sup>138</sup> Somit spielen die alltäglichen, eher kurzfristigen Unternehmens-Images eine bedeutende Rolle für die Reputation. Im Sinne der Signalökonomie gehören also jegliche Verhaltensweisen, Kommunikation und Symbole eines Unternehmens zu solch reputationsbildenden Signalen. Diese sollten demnach möglichst bewusst und konsistent gesendet werden, was eines systematischen Managements bedarf. Darüber hinaus erkennen Autoren auch die inverse Beziehung zwischen Image und Reputation an. So postulieren beispielsweise BARICH und KOTLER sowie MASON, dass Unternehmensreputation auch Einfluss auf die täglichen Unternehmens-Images der Stakeholder nimmt.<sup>139</sup>

Außerdem sind Widerspruchsfreiheit sowie effektive kommunikative Gestaltung und Management der Reputation vor allem auch deshalb so wichtig, da Reputation laut wegweisender Autoren der Differenzierung von anderen Unternehmen, vornehmlich der Konkurrenz, dienen soll.<sup>140</sup>

Zusammenfassend sind folgende Aspekte zum Verständnis der Reputation in weitgehender Übereinstimmung der hier betrachteten Autoren in diesem Feld behandelt worden:

---

134 Vgl. Polonsky 1995, S. 29.

135 Vgl. Gotsi/Wilson 2001a, S. 28.

136 Vgl. Gray/Balmer 1998, S. 697 und 701.

137 Vgl. Gotsi/Wilson 2001a, S. 28; Rindova 1997, S. 188 ff.

138 Gotsi/Wilson 2001a, S. 28 f.

139 Vgl. Barich/Kotler 1991, S. 95 ff.; Mason 1993, S. 13 ff.

140 Vgl. Fombrun 1996, S. 72; Fombrun/van Riel 1997, S. 10; Gotsi/Wilson 2001a, S. 29.

Die Reputation interner Dienstleister in Konzernen

Hümmer, C.

2015, XXII, 406 S. 47 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10137-4