

# REPUTATION CONTROL

Befragungstool für das umfassende Controlling  
der Corporate Reputation

**LINK FOKUS**

Informationsreihe des LINK Instituts  
zur Markt- Sozial- und Medienforschung

20

## ReputationControl –

### Befragungstool für das umfassende Controlling der Corporate Reputation

Jörg Schneider, 7. Mai 2013

Autor:

Jörg Schneider M.A. ist selbstständiger Markt- und Sozialforscher. Er war als Senior Projektleiter Analytics beim LINK Institut und als Forschungsleiter für Reputationsanalytik und Wirtschaftsmonitoring am Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) an der Universität Zürich tätig. 2010 gründete er js\_studien+analysen. Er arbeitet regelmässig mit dem LINK Institut und dem fög zusammen, insbesondere bei Studien zur Reputationsforschung.

Kontakt: [js@js-studien-analysen.ch](mailto:js@js-studien-analysen.ch), [www.js-studien-analysen.ch](http://www.js-studien-analysen.ch)

Inhaltsverzeichnis:

Prolog	2
1. Herausforderung Reputationsmanagement	3
2. Was ist Reputation?	7
3. Was leistet ReputationControl?	13
4. Pilotstudie IT	17
Methoden & Tools: LINK Internet-Panel	17
5. Resultate der Pilotstudie I:	
Messung der Reputation – Reputationsdimensionen und Corporate Reputation Index (CRI)	19
Methoden & Tools: Bayes-Regressionen	20
6. Resultate der Pilotstudie II:	
Entstehung der Reputation – Resonanzräume der Reputation	27
Exkurs: Verknüpfung von ReputationControl mit Medienbeobachtung	33
Methoden & Tools: Medienbeobachtung blueReport	34
7. Resultate der Pilotstudie III:	
Stabilität der Reputation – Reputationsnetz	38
8. Resultate der Pilotstudie IV:	
Treiber der Reputation – Driver Analyse und Strategy Gap Analyse	41
9. Zusammenfassung	45

## Prolog

### *Der mittelalterliche Marktplatz: Zeigen und Schauen*

Der mittelalterliche Marktplatz ist ein überschaubarer Ort. Bauern, Handwerker und Händler zeigen ihre Waren her und potenzielle Käufer unterziehen diese Waren einem kritischen Blick. Im Wechselspiel von Zeigen und Schauen entsteht der Markt als Modell für den Austausch von Waren. Angebot und Nachfrage werden sichtbar. Sie treten gleichsam an die Öffentlichkeit.

Der Marktplatz ist aber nicht nur das wirtschaftliche Zentrum. Im Sinne der griechischen Agora ist der Marktplatz der Ort, an dem sich das gesellschaftliche und politische Leben entfaltet. Menschen zeigen sich und ziehen Aufmerksamkeit auf sich, um ihren Platz in der Gesellschaft zu reklamieren und ihre politischen Interessen zu artikulieren. Im Wechselspiel von Zeigen und Schauen wird der Einzelne zum Bürger. Durch den fairen Meinungsstreit mit anderen Bürgern entsteht politische Öffentlichkeit.

Mit den Menschen auf dem Markt verbinden sich im Lauf der Zeit immer schärfere Bilder. In der Öffentlichkeit des Marktplatzes ist klar, für was der Einzelne steht, was man von ihm zu erwarten hat und ob man ihm vertrauen kann. Die öffentliche Reputation ist entscheidend, um im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Leben des Marktplatzes bestehen zu können.

Soweit das idealtypische Modell. Aber der reale mittelalterliche Marktplatz ist immer auch ein Ort der peinlichen Öffentlichkeit. Der Falschmünzer, der das Marktmodell gefährdet, indem er die Geldmenge eigennützig vergrößert, wird öffentlich bestraft. Am Pranger wird er zur Schau gestellt und der Wut der Menge ausgesetzt. Scharlatane und Quacksalber verführen ihr Publikum durch Tricks und Täuschungen. Ebenso schnell wie sie zu strahlenden Heilsbringern aufsteigen, werden sie von denen, die von ihnen hinter das Licht geführt wurden, verdammt, sobald ihre Täuschungen aufgedeckt werden. Nicht alle können auf dem Markt mithalten, und manche müssen gar ihre Haut zu Markte tragen, indem sie auch Privatestes zur Schau stellen. Gerüchte und Getratsche bilden das beständige Hintergrundrauschen des Marktes. Was den gängigen Moralvorstellungen zuwider läuft, wird ans Licht der Öffentlichkeit gezerrt. Viele verlieren dadurch gleichsam ihr Gesicht und werden auf dem Marktplatz zu Aussätzigen, auf die man mit dem Finger zeigt. Ihre Reputation ist zerstört.

Das grausame Mittelalter ist vorbei, der überschaubare Marktplatz ist Geschichte. Doch Grundprinzipien des Marktplatzes sind immer noch wirksam. Im Wechselspiel von Zeigen und Schauen entsteht auch heute die Öffentlichkeit, in der Reputation ein wertvolles Gut ist. In der „schönen neuen Medienwelt“ ist der Marktplatz unübersichtlicher geworden: Der lokal begrenzte Marktplatz hat sich globalisiert, die Anzahl der Marktteilnehmer hat sich vervielfacht. Die technische Medienvielfalt, mit der Öffentlichkeit hergestellt wird, ist kaum zu überblicken und beschleunigt das Marktgeschehen enorm.

## 1. Herausforderung Reputationsmanagement

### *Unternehmen in der neuen Medienrealität*

Unternehmen stehen seit jeher im Licht der Öffentlichkeit. In den letzten Jahren ist es für Unternehmen aber merklich schwieriger geworden, den öffentlichen Auftritt erfolgreich zu kontrollieren. Dafür sind vor allem drei Entwicklungen verantwortlich.

Entwicklung I: Stakeholder tragen ihre Interessen aktiv und professionell in die Öffentlichkeit.

Der Kunde mag nach wie vor der wichtigste Ansprechpartner für das Unternehmen sein. Um den Kunden herum gewinnen jedoch weitere Anspruchsgruppen an Gewicht: Arbeitnehmer, Lieferanten und konkurrierende Unternehmen, Anleger sowie kritische Unternehmensbeobachter wie Umwelt- und Konsumentenschützer. Sie alle treten als Stakeholder auf, die sich organisieren, um ihre speziellen Interessen gegenüber dem Unternehmen zu vertreten. Und Interessenvertretung bedeutet heute vor allem: den eigenen Interessen Gehör verschaffen. Durch professionelle Kommunikationsstrategien erzeugen diese Stakeholder in den Unternehmen selbst und in deren Umfeld bisweilen enorme Resonanz für ihre Anliegen. Damit verleihen sie ihren Interessen eine Relevanz, die kein Unternehmen ignorieren kann. Es reicht daher nicht mehr aus, allein auf Markenführung zu setzen, weil deren Perspektive zu einseitig produkt- und konsumentenbezogen ist. Stattdessen muss ein ganzheitliches Reputationsmanagement eingerichtet werden, das die Ansprüche aller Stakeholder im Blick behält.

Entwicklung II: Neue Medien revolutionieren das kommunikative Umfeld.

Unternehmen müssen sich auf ein radikal verändertes kommunikatives Umfeld einstellen. Die klassischen Medien werden durch „New Media“ ergänzt. Auf der technischen Grundlage von Internet und Mobilkommunikation wird Kommunikation vernetzter, schneller und räumlich ungebunden. Zurzeit sind Social Media wie Facebook, Twitter, Businessnetzwerke wie Xing oder LinkedIn, branchenspezifische Blogs und Kundenforen in aller Munde. Die Entwicklung ist rasant und steht erst am Anfang. Wer heute behauptet, das kommunikative Umfeld von Unternehmen in zehn Jahren vorausszusehen, der darf getrost der Scharlatanerie verdächtigt werden. So ist beispielsweise noch gar nicht abzuschätzen, wie stark und auf welche Weise Social Media die Unternehmenskommunikation der kommenden Jahre prägen wird. Umso mehr müssen Unternehmen im Blick behalten, was in alten und neuen Medien geschieht.

Entwicklung III: Die Reputation des Unternehmens wird zu einem wichtigen Asset.

Die Reputation lässt sich als immaterielles Asset verstehen, das die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg ist. Es war schon immer wichtig, einen Kapitalstock an Reputation aufzubauen

und ihn beständig zu bewirtschaften. Doch in den neuen kommunikationsgetriebenen Märkten verschärft sich die Reputationsfrage. Gute Produkte und hervorragende Leistungen nützen nichts, wenn die Reputation eines Unternehmens Schaden nimmt. Eine gezielte Pflege der Reputation ist deshalb unabdingbar, damit Unternehmen im Interessengeflecht verschiedener Stakeholder und in der komplexer werdenden Medienöffentlichkeit erfolgreich agieren können.

### *Gefahren der neuen Medienrealität*

Der Wechsel von „analog“ zu „digital“ fordert Unternehmen heraus. Immer wieder lassen sich zwei typische Fehlerketten beobachten, die darauf zurückzuführen sind, dass sich Unternehmen nicht angemessen auf wichtige Zielgruppen und die veränderte Medienrealität einstellen.

#### Fehlerkette I: Der selbstverschuldete Verlust der Marktführerschaft

- Das marktdominierende Unternehmen ist einseitig auf die klassischen Medien ausgerichtet.
- Das Unternehmen übersieht die Meinungsbildung und die damit einhergehende Formierung von Zielgruppenbedürfnissen, die sich in Social Media, Blogs und Konsumentenforen vollziehen.
- Das Unternehmen fällt hinter Wettbewerber zurück, die die Potenziale der neuen Kommunikationskanäle besser nutzen.
- Das Unternehmen büsst insbesondere bei Trendsettern und meinungsbildenden Kunden an Reputation ein und verliert seine Position als Marktführer.

#### Fehlerkette II: Die unvermutete Reputationskrise des bodenständigen KMU

- Das Unternehmen wirtschaftet solide und ohne grössere Medienaufmerksamkeit.
- Ein Wettbewerber gerät in Internetforen ins Gerede, beispielsweise durch Verletzung von Umweltstandards, durch Probleme mit Mitarbeitern oder durch sonstige Skandalisierungen, die von Stakeholdern aktiv befeuert werden.
- In der Folge wird die gesamte Branche auch in den klassischen Medien stärker in Bezug auf das skandalisierte Reputationsfeld thematisiert.
- Das Unternehmen ist auf die mediale Aufmerksamkeit nicht vorbereitet: Es fehlen entsprechende Unternehmensleitlinien und Kommunikationsstrategien.
- Das Unternehmen hat kein Reputationskapital im skandalisierten Reputationsfeld aufgebaut und bei den Stakeholdern verankert.
- Das Unternehmen verliert im Sog der branchenweiten Reputationskrise an Vertrauen und der Vertrauensverlust weitet sich auf alle Stakeholder aus.

Unternehmen, die bei der Reputationsbewirtschaftung und der Unternehmenskommunikation allein auf die klassischen Medien und die über viele Jahre gepflegten Medienkontakte setzen, drohen an der neuen Medienrealität zu scheitern. Denn die Steuerungsmöglichkeiten, die klassisches Marketing und PR zur Verfügung stellen, sind beschränkt, wenn sich anonyme Skandalisierungen im Netz ausbreiten und schliesslich in die breite Öffentlichkeit der klassischen Medien schwappen.

In ihrem Buch „Der entfesselte Skandal“ fassen die Autoren Bernhard Pörksen und Hanne Detel die neue Medienrealität zusammen: „Früher waren es Journalisten, die die Gatekeeper waren, die Schleusenwärter, jene, die an der Pforte zur Öffentlichkeit standen und darüber entschieden haben, ob etwas relevant ist, ob etwas publikationswürdig ist oder eben nicht. Und ganz am Schluss, nach der Veröffentlichung, kam das Publikum. Es konnte sich zuschalten durch Ärger, durch Telefonanrufe und Leserbriefe. Heute ist das Publikum die neue Macht. Heute kann jeder skandalisieren, kann jeder in der Öffentlichkeit des Netzes ein Empörungsangebot verbreiten. Das Einzige, was er braucht: Er muss für dieses Empörungsangebot ein Publikum finden. Zuerst im Netz, dann aber auch in den klassischen Massenmedien.“<sup>1</sup>

Nach diesem Befund stellt sich die Frage, wie sich die Unternehmensreputation unter diesen Bedingungen kontrollieren lässt. Als Antwort schlagen die Autoren einen unternehmerischen Imperativ vor, der jedoch die Unverletzbarkeit der Reputation nicht garantieren kann: „Handle stets so, dass dir die öffentlichen Effekte deines Handelns langfristig vertretbar erscheinen. Aber rechne damit, dass dies nichts nützt.“ Das unternehmerische Handeln ist demnach stets daran zu messen, inwiefern es den Ansprüchen einer kritischen Öffentlichkeit genügen kann. Dem Umstand, dass gleichwohl unsicher bleibt, wer (welche Stakeholder?) wie (über welche medialen Kanäle?) was (welche reputationsrelevanten Themen?) in die Öffentlichkeit trägt, sind Unternehmen unserer Ansicht nach aber nicht ohnmächtig ausgeliefert. Vielmehr gilt es, die Potenziale der neuen Medienrealität für die Reputationspflege konstruktiv zu nutzen.

---

<sup>1</sup> Pörksen, Bernhard / Detel, Hanne (2012): Der entfesselte Skandal: Das Ende der Kontrolle im digitalen Zeitalter. Köln.

## *Schwarmintelligenz für das Reputationsmanagement nutzen*

Unser Vorschlag für einen konstruktiven Umgang mit der neuen Medienrealität zielt darauf, nicht nur die beschriebenen Risiken der „Schwarmhysterie“, sondern auch die Chancen der „Schwarmintelligenz“ wahrzunehmen. Eine intelligente Befragung der Stakeholder und die Beobachtung des medialen Schwarms liefern das Wissen, um die eigene Reputation kompetent analysieren zu können. So wird evidenzbasiertes Reputationsmanagement möglich.

- Reputationsaufklärung betreiben: Ein Unternehmen muss über seine Reputation Bescheid wissen. Nur ein Unternehmen, das seine Stärken und Schwächen aus der Perspektive der verschiedenen Stakeholder kennt, ist in der Lage, auf die eigene Reputation gezielt Einfluss zu nehmen. Dabei muss die eigene Reputation immer im Vergleich zu den Mitbewerbern bewertet werden.
- Reputationseffekte beobachten: Nicht nur diejenigen Unternehmen, die die neuen Medien bereits mehr oder weniger intensiv bespielen, sollten die Effekte ihrer Aktivitäten auf die Reputation im Blick behalten. Auch diejenigen Unternehmen, die traditionellerweise in der bodenständigen Analog-Welt verankert sind und in die Digital-Welt gar nicht aktiv einsteigen, müssen wissen, wie es um ihre Reputation bestellt ist, um gegebenenfalls reagieren zu können.
- Reputationspotenziale erschliessen: Das veränderte kommunikative Umfeld eröffnet neue Möglichkeiten, die Reputation bei bestehenden Zielgruppen zu pflegen und bei bislang unerreichbaren Zielgruppen Reputation aufzubauen. Durch eine Beobachtung der branchenrelevanten Themen und Trends wird ersichtlich, wie sich Unternehmen positionieren müssen, um Reputationskapital zu erwirtschaften.
- Reputationsgefährdungen erkennen: Nicht nur für grosse Unternehmen, die ständig der öffentlichen Beobachtung unterliegen, ist ein Frühwarnsystem für Gefährdungen der Reputation wichtig. Gerade jene KMU, die kein systematisches Reputationsmanagement betreiben, sind besonders anfällig gegen unvermutet auftauchende Reputationsrisiken.

In der Zusammenschau der genannten Entwicklungen lässt sich konstatieren: Unternehmen müssen sich auf die neue Medienrealität einstellen und Reputationsmanagement als Herausforderung begreifen. Das heisst nicht, dass jedes Unternehmen zwingend 20 Tweets am Tag absetzen muss. Aber jedes Unternehmen muss wissen, was über es getwittert wird. Durch eine intelligente Reputationsanalyse und ein gezieltes Reputationsmanagement nutzen Unternehmen die Chancen der modernen Kommunikationswelt und wappnen sich gegen deren Gefahren.

## 2. Was ist Reputation?

Das von uns verwendete Reputationskonzept folgt dem Modell, das am Forschungsinstitut für Öffentlichkeit und Gesellschaft an der Universität Zürich (fög) entwickelt worden ist. Das fög verwendet dieses Modell seit mehreren Jahren erfolgreich für Reputationsanalysen, die sich auf die Auswertung der Medienberichterstattung über Unternehmen stützen.<sup>2</sup> Wir präsentieren mit ReputationControl erstmals eine umfassende Operationalisierung des fög-Modells für Befragungsstudien.

### *Reputation und Vertrauen aufgrund von Vor-Urteilen*

Unternehmen werden auf der Basis von Vorwissen beurteilt. Dieses Vorwissen ist unverzichtbar, weil einzelne Personen, Zielgruppen oder Medien nicht bei jedem Anlass rein objektiv alle Fakten abwägen können. Ein solches Vorgehen wäre viel zu zeitaufwendig und zu arbeitsintensiv, so dass keine Aussagen und Entscheidungen mehr getroffen werden könnten. Aussagen und Entscheidungen stützen sich daher immer auf reduzierte Informationen und auf das subjektive Vorwissen. Dieses Vorwissen über die Unternehmen kann man somit als Vor-Urteile bezeichnen.

- Vorurteile können einerseits im gebräuchlichen Wortsinn faktisch unbegründete Fehleinschätzungen sein. Insofern sie sich hartnäckig halten, sind sie ein Zeichen schlechter Reputation. Dem Unternehmen wird kein Vertrauen entgegen gebracht.
- Vorurteile können andererseits positive Grundstimmungen für das Unternehmen erzeugen. Dem Unternehmen wird ein Vertrauensvorschuss gewährt, auch dann, wenn in der konkreten Situation eigentlich nicht alle Informationen vorliegen, um die Lage umfassend beurteilen zu können.

Reputation lässt sich somit als Summe aller Vorurteile (im Sinne der auf Vorwissen abgestützten Urteile) verstehen, die einem Unternehmen zugeschrieben werden. Diese Zuschreibungen können sich bei verschiedenen Stakeholdern unterscheiden, so dass ein Unternehmen beispielsweise bei seinen Kunden eine andere Reputation genießt als bei seinen Mitarbeitern. Nur wer Reputation besitzt, kann Vertrauen erwarten. Vertrauen wiederum wird gewährt, wenn diese durch Reputation abgesichert ist. Die Deutsche Bank warb einst mit der Aussage „Vertrauen ist der Anfang von allem“ um Kunden. Der Slogan bringt auf den Punkt, wie sehr die Handlungsspielräume eines Unternehmens von seiner Reputation abhängen: ohne Reputation kein Vertrauen.

---

<sup>2</sup> Zum Reputationsmodell siehe Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution, Issue Monitoring, Issue Management. Wiesbaden.



## *Dreidimensionales Reputationskonzept*

Die Vorurteile, aus denen sich Reputation zusammensetzt, beziehen sich auf drei Dimensionen der Beurteilung.<sup>3</sup> Diese Reputationsdimensionen gelten als Grundkonstanten für die Beurteilung von Personen, Gruppen und Unternehmen, kurz gesagt: von allen, die in der Welt als soziale Einheiten erkennbar sind und handeln.<sup>4</sup>

- Funktionale Reputation wird nach dem Kriterium „wahr“ im Gegensatz zu „falsch“ beurteilt.

Die Beurteilung richtet sich auf objektive Kriterien, die sich auf den Zweck des Unternehmens beziehen. Dabei besteht der Anspruch, erfolgreich im Sinne der bestehenden Unternehmensziele (wirtschaftlich erfolgreich, gute Produkte und Dienstleistungen usw.) zu handeln.

- Soziale Reputation wird nach dem Kriterium „gut“ im Gegensatz zu „böse“ beurteilt.

Die Beurteilung richtet sich auf soziale Kriterien, die sich auf das Unternehmen als Teil der Gesellschaft beziehen. Dabei besteht der Anspruch, normenkonform im Sinne der geltenden sozialen Regeln (fairen Geschäftsgebahren, gute Arbeitsbedingungen, umweltverträgliche Produkte und Dienstleistungen usw.) zu handeln.

- Emotionale Reputation wird nach dem Kriterium „schön“ im Gegensatz zu „hässlich“ beurteilt.

Die Beurteilung richtet sich auf subjektive Kriterien, die sich auf das individuelle Empfinden gegenüber dem Unternehmen beziehen. Dabei besteht der Anspruch, im Sinne emotionaler Attraktivität (sympathisch, ästhetischer Auftritt, unverwechselbares Image, individuelle Identifikation mit dem Unternehmen bzw. seinen Produkten und Dienstleistungen usw.) zu handeln.

Das Reputationskonzept mit seinen drei Beurteilungsebenen lässt sich veranschaulichen, indem wir die Dimensionen auf den Fussball-Sport übertragen.

---

<sup>3</sup> Zu den Reputationsdimensionen siehe Eisenegger, Mark / Imhof, Kurt (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Berlin, Heidelberg.

Zur soziologischen Betrachtung von Unternehmensreputation siehe Voswinkel, Stephan (2011): Reputation. A Sociological View. In: Helm, Sabrina / Liehr-Gobbers, Kerstin / Storck, Christopher (Hrsg.): Reputation Management, Management for Professionals. Berlin, Heidelberg.

Verarbeitete Vorschläge zur Operationalisierung von Reputation aus ökonomischer Perspektive: Fombrun, C. J. / Gardberg, N. A. / Sever, J. M. (2000): The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. In: Journal of Brand Management, 7(4), S. 241-255. Ausserdem: Schwaiger, Manfred (2004): Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 56, S. 46-71.

<sup>4</sup> Zum „Drei-Welten-Konzept“ siehe Habermas, Jürgen (1988): Theorie des kommunikativen Handelns. Erster Band. Frankfurt am Main.

## *Funktionale Reputation im Fussball: gewinnen*

Die Dominanz der spanischen Fussball-Nationalmannschaft seit den späten 2000er-Jahren ist ein Beispiel für eine sehr gute funktionale Reputation. Durch ein überlegenes Spielsystem, das die individuelle Klasse der Spieler in den Dienst der Mannschaft stellt, ist der spanische Fussball erfolgreich. Ob eine Mannschaft im Fussball erfolgreich ist oder nicht, lässt sich anhand einer simplen Frage entscheiden: Wer hat das Spiel gewonnen? Die Fussballweisheit besagt: Die Mannschaft, die mehr Tore geschossen hat. Funktionale Reputation bei Fussball-Nationalmannschaften bemisst sich somit an der Zahl der gewonnenen Spiele und am Gewinn von Welt- und Europameistertiteln (Bild 1). Weitere typische Indikatoren für die funktionale Reputation, die sich gut an unmittelbar überprüfbareren Fakten festmachen lässt, sind beispielsweise Tabellen wie die FIFA-Weltrangliste.

Der Sieg ist das funktionale Ziel des Fussballspiels. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen viele einzelne funktionale Faktoren zusammenspielen. Da ist zunächst die körperliche und konditionelle Konstitution der Spieler zu nennen. Ausserdem müssen technische Fähigkeiten vorhanden sein, wie Ballbeherrschung, Schusstechnik, Kopfballstärke. Der Spieler muss das Spiel „lesen“ können: Er muss einerseits Spielverständnis besitzen, um Situationen antizipieren zu können, und andererseits Spielintelligenz, um in der Situation das Richtige zu tun, beispielsweise den richtigen Pass zu spielen. Das Zusammenspiel der Mannschaft muss taktisch ausgerichtet sein und sich funktional der Spielweise des Gegners anpassen bzw. die Spielweise des Gegners dominieren. Und nicht zuletzt müssen motivationale Voraussetzungen gegeben sein: Laufbereitschaft und „Moral“, die im Fussball eben nicht im Sinne sozialer Reputation verstanden wird, sondern funktional als mentale Stärke.

Bild 1: Erfolg – Spanien gewinnt den Weltmeistertitel



Quelle: dpa

## *Soziale Reputation im Fussball: an die Regeln halten*

Die soziale Reputation im Fussball ist zunächst einmal eine Frage der Regelkunde. Der normative Minimalanspruch besagt, dass sich der Fussballer an die Regeln des Spiels zu halten hat. Wer gegen die Spielregeln verstösst, wird durch Freistösse, Penaltys, gelbe und rote Karten bestraft. Das ist im Spiel so vorgesehen und wird durch die Figur des Schiedsrichters vollstreckt. Reputationsschädigend sind Fouls, die eine Verletzung des Gegners nach sich ziehen, oder vorgetäuschte Fouls, sogenannte Schwalben. Darüber hinaus gibt es die ungeschriebenen Regeln des Fairplay. Bei einer Verletzung des Gegners wird das Spiel dadurch unterbrochen, dass der Ball ins Seitenaus gespielt wird. Danach wird der Einwurf zur gegnerischen Mannschaft zurückgespielt. Zum Fair-Play im Männersport Fussball gehört es ausserdem, dass einerseits weibliche Familienmitglieder des Gegners nicht beleidigt werden (Materazzi) und andererseits beleidigte Spieler keine körperliche Gewalt in Form von Kopfstössen ausüben (Zidane). Geradezu reputationsvernichtend sind im Sport Regelverstösse, die das Grundprinzip des sportlichen Wettkampfs verletzen, beispielsweise Bestechungen oder Doping.

Soziale Reputation lässt sich dabei in wenigen Sekunden verlieren oder gewinnen: Thierry Henry spielt den Ball mit der Hand, was zu einem regelwidrigen Tor führt (siehe Bild 2). Da der Schiedsrichter den Regelverstoss nicht sieht, qualifiziert sich Frankreich zwar (gemäss funktionaler Reputation) für die Weltmeisterschaft, der soziale Reputationsverlust in der Öffentlichkeit ist jedoch massiv. Miroslav Klose erzielt ein Tor mit der Hand, was der Schiedsrichter ebenfalls nicht wahrnimmt. Im Gespräch mit dem Schiedsrichter gibt er den Regelverstoss aber zu, so dass das Tor nicht gezählt wird (Bild 3). Am Ende verliert Kloses Mannschaft Lazio Rom das Spiel (funktional). Klose gewinnt aber an sozialer Reputation.

Bilder 2&3: Fair-Play – Henry spielt Hands. Klose auch, aber er gibt es zu.



Quellen: AFP, Keystone

### *Emotionale Reputation im Fussball: begeistern*

Jenseits von gewinnen oder verlieren, fair spielen oder Foul spielen, hat der Fussball eine emotionale Komponente, die die Attraktivität des Spiels ausmacht. Es gibt wohl keinen Fussball-Fan, der das bestreiten würde. Die Bindung eines Fans an seine Mannschaft lässt sich nicht aufgrund funktionaler und sozialer Reputation erklären. Die emotionale Reputation entsteht durch persönliche Erfahrungen, in denen individuelle Bedürfnisse der Zugehörigkeit, der Identifikation, der Einzigartigkeit, des ästhetischen Genusses und des Ausdrucks von Empfindungen den Ausschlag geben.

Lionel Messi ist ein Spieler, der über eine hohe emotionale Reputation verfügt. Er ist ein Ausnahmefussballer, der einen unverkennbaren Stil hat. Er kann seine Fans begeistern. Die Körperbeherrschung bei Dribblings beschreiben Fans ebenso wie seine Schusstechnik mit ästhetischen Kategorien (siehe Bild 4). Durch seine Lebensgeschichte, die das eher klein gewachsene Fussballtalent als Jugendspieler von Argentinien nach Spanien führte, wo er zu einem Superstar wurde, dem trotz seiner Berühmtheit eine sprichwörtliche Bescheidenheit attestiert wird, bietet er sich als ideale Identifikationsfigur an.

Paradigmatisch für die Höhen und Tiefen emotionaler Reputation im Fussball steht Messis Landsmann Diego Armando Maradona, der für Fussballfans weltweit eine Projektionsfläche für alle möglichen Gefühlslagen zwischen Verehrung und Ablehnung bietet.

Bild 4: Einzigartigkeit – Messis unverwechselbare Schusstechnik



Quelle: walfast.com

## *Reputationsdimensionen zwischen Anspruch und Wirklichkeit*

Auch für Unternehmen gelten die Ansprüche, die in den Reputationsdimensionen zum Ausdruck kommen: Das Unternehmen soll durch hervorragende Leistungen hohe Gewinne erwirtschaften, sich dabei an die Gesetze halten und den Regeln des sozialen Zusammenlebens genügen. Und darüber hinaus soll es eine unverwechselbare und sympathische Identität haben, die eine langfristige emotionale Bindung ermöglicht.

In Frankfurt am Main steht das UBS-Hochhaus in unmittelbarer Nachbarschaft zur Alten Oper (Bild 5). Die Alte Oper ist das Symbol des grossbürgerlichen Frankfurt und repräsentiert die traditionellen Wertmassstäbe des Bürgertums: solide und erfolgreich wirtschaften, hohen moralischen Ansprüchen genügen, einen gehobenen und distinguierten Lebensstil pflegen. Die Inschrift an der Fassade der Alten Oper paraphrasiert unser dreidimensionales Reputationskonzept in klassischer Weise: „Dem Wahren, Schönen, Guten“. Steht das Handeln im Gegensatz zu diesen Wertmassstäben, ist die Reputation gefährdet.

Bild 5: UBS und Alte Oper in Frankfurt



Quelle: [ad-sinistram.blogspot.com](http://ad-sinistram.blogspot.com)

### 3. Was leistet ReputationControl?

Mit ReputationControl offerieren wir ein Befragungstool, das folgenden Anspruch erhebt:

- ReputationControl ermöglicht Unternehmen ein erfolgreiches Reputationsmanagement
- durch eine wissenschaftlich-theoretisch fundierte,
- methodisch transparente,
- empirisch validierte
- und nach Stakeholdern differenzierte Reputationsanalyse,
- die in ein dauerhaftes Reputationsmonitoring überführt
- und mit inhaltsanalytischen Medienbeobachtungen verbunden werden kann.

#### *Abgrenzung von anderen Reputationsstudien<sup>5</sup>*

Im Februar 2001 belegt der Energiekonzern Enron auf der Rangliste von America's Most Admired Companies (AMAC), die das US-Wirtschaftsmagazin Fortune publiziert<sup>6</sup>, den Spitzenplatz in der Kategorie „innovativstes Unternehmen“ und den 2. Platz in Bezug auf „Qualität der Unternehmensführung“. Im Dezember 2001 ist Enron bankrott und der „Fall Enron“ gilt als einer der grössten Unternehmensskandale der Welt.<sup>7</sup>

Der blinde Fleck der AMAC-Studie ist die einseitige Perspektive der Datenerhebung, bei der in einer Expertenbefragung nur ökonomische Führungskräfte interviewt werden. Wesentliche Aspekte der Reputation, die insbesondere für andere Stakeholder entscheidend sind, werden somit systematisch ausgeblendet. Es ist daher von zentraler Bedeutung, dass Reputation in ihrer umfassenden Bedeutung erhoben wird. Das ist nur möglich, indem die Ansprüche verschiedener Stakeholder berücksichtigt werden und möglichst alle relevanten Stakeholder als Zielgruppen der Befragung abgedeckt werden.

Ranglisten, die beanspruchen, Unternehmen nach ihrer Reputation zu ordnen, bedienen ein weit verbreitetes Bedürfnis. Die Analogie zu Tabellen aus dem Sport ist offensichtlich. Die eindimensionale Aufreihung der Unternehmen – oft aus unterschiedlichen Branchen – suggeriert einen Wettkampf, den es zu gewinnen gilt. Der wissenschaftlich-theoretische Hintergrund bleibt oft

---

<sup>5</sup> Einen kritischen Überblick über die verschiedenen Ansätze zur Reputationsmessung präsentiert Liehr, Kerstin / Peters, Paul / Zerfaß, Ansgar (2009): Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren. Berlin / Leipzig: DPRG / Universität Leipzig. [www.communicationcontrolling.de/ressourcen/dossiers/reputationsmessung.html](http://www.communicationcontrolling.de/ressourcen/dossiers/reputationsmessung.html).

<sup>6</sup> Das jährliche Fortune Reputationsranking erscheint heute als World's Most Admired Companies (WMAC). [www.haygroup.com/Fortune](http://www.haygroup.com/Fortune).

<sup>7</sup> Healy, Paul M. / Palepu, Krishna G. (2003): The Fall of Enron. In: Journal of Economic Perspectives – Volume 17, Number 2, S. 3-26.

unklar. Bei vielen Reputationsstudien mangelt es ausserdem an Transparenz, welche Kriterien wie erhoben werden und mit welcher Gewichtung in die Berechnung der Ränge eingehen. Es ist kaum möglich, das Reputationsranking mit einer auf das eigene Unternehmen zugeschnittenen Reputationsanalyse zu verbinden. Das analytische Potenzial solcher Ranglisten ist daher beschränkt.

### *ReputationControl: Claims*

ReputationControl orientiert sich am aktuellen Stand der Reputationsforschung und überwindet durch ein innovatives Studiendesign Beschränkungen bisheriger Reputationsbefragungen.

Integration unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven – nicht nur Expertenbewertungen.

ReputationControl bietet die Reputationsmessung bei unterschiedlichen Zielgruppen an. Folgende Zielgruppen können repräsentativ erhoben werden: Bevölkerung, Entscheider, bestehende und potenzielle Kunden, Mitarbeitende, Finanzmarkt sowie speziell nach den Bedürfnissen des Auftraggebers definierte Zielgruppen. Darüber hinaus ist das Reputationskonzept nicht einseitig auf ökonomische Kriterien ausgerichtet, sondern integriert auf der Indikatorebene die Perspektiven aller relevanten Stakeholder.

Vergleichbarkeit und Branchenorientierung – nicht nur das isolierte Unternehmensimage.

ReputationControl bietet Vergleichbarkeit. Die Unternehmensreputation wird im Branchenumfeld erhoben. Die Branchenbefragung mit mehreren Unternehmen trägt dem Umstand Rechnung, dass Reputation ein relationales Asset ist. Der Wert des Assets wird in Bezug auf Erwartungswerte festgesetzt, die im Vergleich mit Wettbewerbern und Benchmark-Unternehmen definiert werden. Das Grundkonzept der Reputationsmessung basiert auf einem allgemeingültigen Reputationsmodell, das auf alle Unternehmen (unabhängig von Branche, Grösse oder Rechtsform) übertragbar ist. Branchenübergreifende Vergleiche und ein Benchmarking mit selbstgewählten Unternehmen sind daher möglich.

Analyse und Umsetzungsorientierung – nicht nur ein Ranking ohne analytisches Potenzial und praktischen Nutzen.

ReputationControl ergänzt die Reputationsmessung im engeren Sinne durch analytische Module.

- Die Analyse der Reputationsentstehung zeigt auf, wie die Reputation durch direkte Erfahrungen und mediale Bewertungen aufgebaut wird. Dazu werden die „Resonanzräume der Reputation“ erfasst und gewichtet, so dass Empfehlungen für die Unternehmenskommunikation abgeleitet werden können.

- Die Analyse der Reputationsstabilität untersucht die gesellschaftlichen Erwartungen an das Unternehmen, um die Ansprüche verschiedener Stakeholder angemessen gewichten zu können. Ein „Reputationsnetz“ visualisiert, wie stabil die Reputation in Bezug auf die Ansprüche ist.
- Darüber hinaus besteht die Option, die unternehmensspezifischen Reputationstreiber in einer Driver Analyse und einer Strategy Gap Analyse differenziert zu untersuchen. In einem Workshop mit Unternehmensvertretern wird zunächst das strategische Zielprofil für die Reputation bestimmt. Darauf ausgerichtet werden die Reputationstreiber erhoben. In einem Stärken-Schwächen-Portfolio werden die relevanten Handlungsfelder für ein Reputationsmanagement im Sinne des strategischen Zielprofils identifiziert. Eine Gap Analyse untersucht, welche Lücken zwischen Anspruch (Zielprofil) und Wirklichkeit (Realprofil) vorhanden sind. Auf dieser Grundlage lassen sich in einem Umsetzungsworkshop Handlungsempfehlungen in Bezug auf die verschiedenen Stakeholder ableiten.

Anschlussfähigkeit an Medienbeobachtung – nicht nur ein weiterer methodischer Zugang ohne Verbindung zu anderen Informationstools.

ReputationControl ist unmittelbar anschlussfähig an andere Informationstools, insbesondere an die systematische Beobachtung des eigenen Unternehmens in den Medien. Auf der Basis von Medienclippings können Reputationsstudien aufgegleist werden, die mit der Methode der Inhaltsanalyse Medienbeiträge codieren und dabei das bewährte Reputationskonzept und das Indikatorenset der ReputationControl-Befragung verwenden. Solche Medieninhaltsstudien sind eher explorativ ausgerichtet und können eingesetzt werden, um beispielsweise ein systematisches Issue Monitoring zu betreiben oder im Sinne eines Frühwarnsystems aufkommende Issues und Trends rechtzeitig zu identifizieren. Darüber hinaus sind interpretative Sentimentanalysen sowie Input-Output-Analysen der Unternehmenskommunikation denkbar.

Langfristiges Monitoring und kurzfristige Reaktion – nicht nur einmaliges Spotlight.

ReputationControl bietet ein kontinuierliches Monitoring, das die Reputationsdynamiken methodisch abbildet und analysiert. Die regelmässige Wiederholung der ReputationControl-Befragung ermöglicht es, die Entwicklung der Reputation nachzuvollziehen. Dadurch wird ReputationControl zu einem Instrument zur Evaluation von gegebenenfalls eingeleiteten Massnahmen des Reputationsmanagements. ReputationControl ist konzeptionell und methodisch darauf angelegt, die Dynamik der Reputation auf verschiedenen Ebenen zu erfassen: Bewertung der Reputationsdimensionen, Gewichtung der Reputationsdimensionen, neue Reputationsherausforderungen. Die Erhebung mehrerer Wellen kann sowohl mit Querschnittsbefragungen als auch mit Längsschnittbefragungen realisiert werden. Ebenso kann durch die Schaltung von ad hoc Wellen auf besondere Unternehmens- bzw. Medienereignisse reagiert werden, z. B. um die Effekte einer Produktlancierung oder einer Skandalisierung auf die Reputation zu messen.



## *ReputationControl im Überblick*

ReputationControl gibt Antworten auf die relevanten Fragen zur Unternehmensreputation:

1. Wie steht es um die Reputation meines Unternehmens?
  - Siehe 5. Resultate der Pilotstudie I:  
Messung der Reputation – Reputationsdimensionen und Corporate Reputation Index (CRI)
2. Wo entsteht die Reputation meines Unternehmens?
  - Siehe 6. Resultate der Pilotstudie II:  
Entstehung der Reputation – Resonanzräume der Reputation
3. Wie stabil ist die Reputation meines Unternehmens?
  - Siehe 7. Resultate der Pilotstudie III:  
Stabilität der Reputation – Reputationsnetz
4. Was treibt die Reputation meines Unternehmens im Hinblick auf das angestrebte strategische Zielprofil?
  - Siehe 8. Resultate der Pilotstudie IV:  
Treiber der Reputation – Driver Analyse und Strategy Gap Analyse

#### 4. Studienbeschreibung: Pilotstudie IT

Für die vorliegende Pilotstudie wurde die Reputation von IT-Unternehmen, die als Anbieter von Servern tätig sind, erhoben. Die ausgewählten Unternehmen aus der betreffenden Branche waren IBM, DELL, Lenovo und Hewlett Packard. Befragt wurden IT-Verantwortliche in der Deutschschweiz. Zur Zielgruppe der IT-Verantwortlichen zählten Personen, die als Firmeninhaber oder leitende Angestellte in einem Unternehmen mit mindestens sechs Mitarbeitern Entscheidungen bezüglich Hardware oder Software treffen oder beeinflussen. Diese Zielgruppe repräsentiert die Stakeholder der Kunden bzw. Geschäftspartner der betreffenden IT-Unternehmen.

Die Daten wurden durch eine Online-Befragung gewonnen, zu der nach einer Vorauswahl auf Basis der vorhandenen Teilnehmerdaten 1019 Personen aus dem LINK Internet-Panel per Mail eingeladen wurden. Davon antworteten 776 Personen, von denen 332 den vorgegebenen Screening-Kriterien für IT-Verantwortliche entsprachen.

Rücklaufstatistik:

- Einladungen zur Befragung: 1019
- Rücklauf insgesamt: 776 (76.2%)
- Ausserhalb der Zielgruppe (Screenout): 444
- Rücklauf gültige und komplette Interviews: 332

Die 332 IT-Verantwortlichen beurteilten in einem strukturierten Fragebogen diejenigen IT-Unternehmen, die ihnen zumindest dem Namen nach bekannt waren. Die Indikatoritems der verschiedenen Themenbereiche wurden dabei randomisiert eingeblendet. Die Beantwortung eines einzelnen Items erfolgte jeweils im Block für alle Unternehmen. Die durchschnittliche Fragebogendauer betrug ca. 15 Minuten. Die Befragung fand vom 8. bis 24. Oktober 2012 statt.

#### **Methoden & Tools: LINK Internet-Panel**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des LINK Internet-Panels sind in ihrer Gesamtheit repräsentativ für sprachassimilierte Personen von 15 bis 74 Jahren in der Deutsch- und Westschweiz und im Tessin, die mindestens einmal wöchentlich zu privaten Zwecken im Internet sind.

Die wichtigsten Vorteile auf einen Blick:

- Top-Repräsentativ: Einziges zu 100 Prozent telefonisch rekrutiertes Internet-Panel der Schweiz (Festnetz CATI und Mobile RDD CATI für Personen, die nur noch über Mobiltelefon erreicht werden können).

- 100 Prozent aktiv rekrutiert: keine Stichprobenverzerrung durch Selbstselektion.
- Höchste Stichprobenqualität bei Online-Befragungen dank optimaler geografischer und soziodemografischer Abdeckung aufgrund der telefonischen Rekrutierung.
- Mehr als 120'000 aktive Teilnehmer stellen sicher, dass auch kleinste Zielgruppen befragt werden können.
- Tessin, Westschweiz und Deutschschweiz werden abgedeckt.
- Erfahrene Projektleiter: Mehr als 2'000 realisierte Online-Projekte.

## 5. Resultate der Pilotstudie I:

### Messung der Reputation – Reputationsdimensionen und Corporate Reputation Index (CRI)

#### *Indikatoritems für die Reputationsdimensionen*

Die Messung der drei Reputationsdimensionen erfolgt durch jeweils drei Indikatoritems, die sich in verschiedenen Studien bewährt haben. In dieser Zusammenstellung ergeben die Indikatoritems ein empirisch geprüftes Messkonstrukt. Aus den Items werden die additiven Indices für funktionale, soziale und emotionale Reputation gebildet. Die Daten der Pilotstudie bestätigen die Güte des Messmodells, dessen Reliabilität und Konvergenzvalidität anhand folgender Masszahlen überprüft wird:

- Cronbachs Alpha<sup>8</sup> ist ein Mass für die interne Konsistenz der Indices. Werte über .80 gelten als gut, Werte über .90 als exzellent.
- Die Faktorreliabilität (composite reliability)<sup>9</sup> dient als Mass für die Reliabilität der Indices. Werte über .70 gelten als akzeptabel, Werte über .80 drücken hohe Reliabilität aus.
- Die Konvergenzvalidität wird durch die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV, average variance extracted – AVE)<sup>10</sup> gemessen. Dabei gilt die Forderung, dass die Faktorreliabilität grösser als die DEV sein muss, wobei die DEV Werte grösser als .50 erreichen sollte.

Folgende Einzelitems gehen somit in die drei Reputationsdimensionen ein:

#### Funktionale Reputation

- Wirtschaftlicher Erfolg
- Gute Leistungen
- Marktführerschaft

Cronbachs Alpha = .80, Faktorreliabilität = .81, DEV = .60

---

<sup>8</sup> Cronbach, Lee J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. In: Psychometrika, 16, S. 297-334.

<sup>9</sup> Hair, Joseph F. / Black, William C. / Babin, Barry J. / Anderson, Rolph E. (2010): Multivariate data analysis. Upper Saddle River.

<sup>10</sup> Fornell, Claes / Larcker, David F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: Journal of Marketing Research. 18, S. 39-50.

## Soziale Reputation

- Orientierung an moralischen Massstäben
- Befolgung sozialer Regeln
- Verantwortungsbewusstsein

Cronbachs Alpha = .91, Faktorreliabilität = .91, DEV = .78

## Emotionale Reputation

- Sympathie
- Persönliche Identifikation
- Emotionale Bindung

Cronbachs Alpha = .85, Faktorreliabilität = .87, DEV = .68

## *Gewichtung der Reputationsdimensionen im Hinblick auf die Gesamtreputation*

In der Gesamtreputation des Unternehmens fließen funktionale, soziale und emotionale Reputation zusammen. Die Gewichtung der einzelnen Reputationsdimensionen in der Gesamtreputation spiegelt sowohl die Bedingungen der Branche als auch den Blick der Öffentlichkeit auf die Branche wider. Branche und Öffentlichkeit stecken damit den Rahmen ab, in dem das Unternehmen seine spezifische Gewichtung der Reputationsdimensionen ausprägt.

### **Methoden & Tools: Bayes-Regressionen**

Methodisch wird dem Umstand, dass sich die Gesamtreputation in einem vorgeprägten Rahmen aus funktionaler, sozialer und emotionaler Reputation zusammensetzt, Rechnung getragen, indem die Gewichtung der Dimensionen mit einem Bayes-Regressionsmodell bestimmt wird. Zielvariable ist dabei ein übergeordneter Bewertungsindex, in den die spontane Unternehmensbewertung zu Beginn der Befragung und die reflektierte Unternehmensbewertung am Ende der Befragung eingehen.

Bayes-Analysen sind in den letzten 15 Jahren bei der Analyse von Marktforschungsdaten zunehmend populär geworden. Hierarchische Bayes-Analysen finden vor allem in Conjoint-Analysen Anwendung, da sie die Schätzung von individuellen Nutzenwerten für jeden befragten Konsumenten ermöglichen. Bayes-Analysen lösen aber auch Probleme der Stabilität und Plausibilität bei regressionsanalytischen Ansätzen.

Der Grundsatz der Bayes-Analyse kann wie folgt zusammengefasst werden: Wie wahrscheinlich ist das postulierte Modell unter Voraussetzung der gegebenen Daten? Dieser Grundsatz steht in

Kontrast zur „frequentistischen“ Methode, bei der die Wahrscheinlichkeit der Daten unter den Voraussetzungen des Modells geschätzt werden. Im Wesentlichen durchläuft eine Bayes-Analyse folgende Schritte:

- Wahl einer Priori-Verteilung, welche das bestehende (Vor-)Wissen zu den interessierenden quantitativen Zusammenhängen zum Ausdruck bringt.
- Aufdatierung der Priori-Verteilung anhand der neu erhobenen Daten.
- Die aufdatierte Priori-Verteilung, die als Posteriori-Verteilung bezeichnet wird, ist die Grundlage für alle Schlussfolgerungen, wie zum Beispiel die Bestimmung des Mittelwerts und des Streubereichs der gesuchten Parameter.

Bayes-Analysen erlauben dem Forscher, vorab bestehende Informationen in die Ergebnisanalyse zu integrieren. Durch die Wahl einer geeigneten Priori-Verteilung wird das Modell eingegrenzt, so dass die gesuchten Parameter im vorgegebenen Wertebereich optimiert werden.

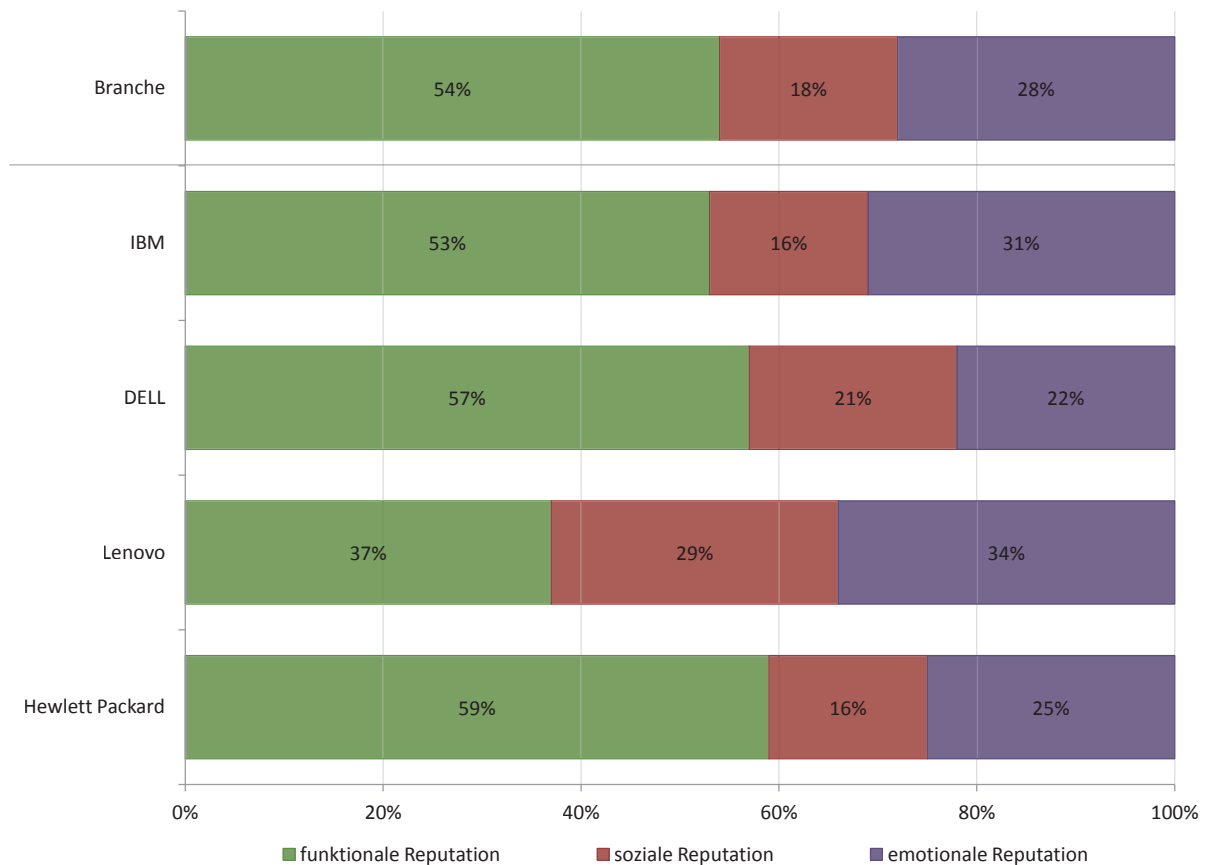
In der Marktforschung gibt es viele Fragestellungen, bei denen negative Einflussfaktoren aufgrund des Vorwissens bzw. des theoretischen Konzepts keinen Sinn machen. Beispielsweise ist bei Kundenzufriedenheitsstudien in der Regel bekannt, welche Zufriedenheitsaspekte einen positiven Beitrag zur Gesamtzufriedenheit leisten oder den Net Promoter Score erhöhen. Gleiches gilt für die Bestimmung von Indices aus Teilindikatoren, wie bei Image- und Markenstudien oder in der Reputationsforschung. Verwendet der Forscher herkömmliche Regressionsmodelle, so ergeben sich oft negative Regressionskoeffizienten, weil nicht-lineare Zusammenhänge vorliegen oder die unabhängigen Variablen miteinander korrelieren, was bei Umfragedaten oft der Fall ist. Mangels einer besseren Lösung werden solche nicht unplausiblen Einflussfaktoren aus der Analyse ausgeschlossen. Dadurch wird das Modell aber verzerrt und der Forscher riskiert schwerwiegende Fehlinterpretationen.

Bayes-Regressionen vermeiden diese Probleme herkömmlicher Regressionsmodelle, weil die Regressionskoeffizienten gezielt innerhalb eines plausiblen Wertebereichs „gesucht“ werden. Dieser „Zielkorridor“ wird beispielsweise durch wissenschaftliche Theorien, qualitative Vorstudien oder bewährte Modelle aus anderen Branchen definiert. Gegenüber herkömmlichen Regressionsmodellen haben Bayes-Regressionen damit unschlagbare Vorteile:

- Es wird vermieden, dass relevante Einflussfaktoren aufgrund negativer Regressionskoeffizienten ausgeschlossen werden.
- Die Regressionskoeffizienten werden in einem Wertebereich optimiert, der durch empirische Fakten und wissenschaftliche Theorien definiert ist.
- Durch die Eingrenzung der Regressionskoeffizienten sind weitergehende Analysen, beispielsweise Vergleiche zwischen Wellen oder Anbietern, zuverlässig möglich.
- Auf die – bei Umfragedaten oft unzutreffende – Annahme, dass die Daten normalverteilt sind, wird verzichtet.

Die IT-Branche wird eindeutig von der funktionalen Reputation dominiert. Sie bestimmt 54 Prozent der Gesamtreputation. Mit 28 Prozent geht die emotionale Reputation in die Gesamtreputation ein, während die soziale Reputation nur 18 Prozent beiträgt (Abbildung 1).

Abbildung 1: Gewichtung der Reputationsdimensionen innerhalb der Corporate Reputation – IT-Unternehmen



Das Verhältnis der Reputationsdimensionen ist typisch für Technik-Branchen, die per Definition stark funktionsorientiert sind. Der vergleichsweise hohe Anteil der emotionalen Reputation belegt aber, wie stark die IT-Welt mit subjektiven Zuschreibungen aufgeladen ist. Für die Reputation von Haushaltsgeräteherstellern, beispielsweise Waschmaschinen, wäre der Anteil der funktionalen Dimension sicher wesentlich stärker zugunsten der emotionalen Komponente verschoben. Im Gegensatz dazu wäre die Reputation von Unternehmen im Smartphone-Markt in einem noch grösseren Ausmass durch die emotionale Reputation geprägt.

Auch die IT-Unternehmen mit der Fokussierung auf den Server-Bereich stehen nicht nur für Funktionalität. Sie stehen ausserdem für unterschiedliche Philosophien, mit denen man sich entweder sehr gut identifiziert oder die man geradezu ablehnt. Es ist daher zu beobachten, dass IT-Unternehmen in den Augen der Fachleute stärker als andere Unternehmen polarisieren. Die Polarisierung bewirkt bisweilen, dass sich die Beurteilungen der emotionalen Reputation sogar

innerhalb der gleichen Stakeholder stark unterscheiden, obgleich die funktionale Reputation auf einem ähnlichen Niveau gesehen wird. Die Reputationszuweisung vollzieht sich in dieser Branche oft durch Kontrastierung, d. h. durch die direkte Gegenüberstellung der Unternehmensimages. Diese Images treten neben die rein rationale Abwägung der objektiven Produkteigenschaften und Dienstleistungsangebote, so dass sie einen relativ starken Einfluss auf die Gesamtreputation haben.

Die soziale Reputation spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. Aspekte der Corporate Social Responsibility (CSR) haben in der IT-Branche ein eher geringes Gewicht. Die soziale Reputation bestimmt die Gesamtreputation in anderen Branchen wesentlich stärker, beispielsweise bei Unternehmen des Service public (mit dem Bezug auf den gesellschaftlichen Auftrag) oder bei Energieunternehmen (mit dem Bezug auf Umweltverträglichkeit und Sicherheit). Aber auch in traditionell eher funktional geprägten Wirtschaftssektoren kann die soziale Reputation massiv an Bedeutung gewinnen, wenn Misswirtschaft auf Kosten der Allgemeinheit und moralisches Fehlverhalten thematisiert wird, wie dies im Zuge der Finanzkrise für den Bankensektor geschehen ist. In der IT-Branche sind solche Anteilsverschiebungen zugunsten der sozialen Dimension unternehmensspezifisch anlässlich besonderer Ereignisse zu beobachten, beispielsweise durch die Kartellverfahren gegen Microsoft oder die Skandalisierung der Arbeitsbedingungen in den chinesischen Zulieferunternehmen von Apple. Durch die mediale Präsenz dieser Unternehmensproblematiken steigt in der gesamten Branche die Aufmerksamkeit für die soziale Reputationsdimension.

Die Gegenüberstellung der Reputationsgewichte der einzelnen IT-Unternehmen zeigt, dass IBM und Hewlett Packard nahe am Branchenverhältnis liegen. Das unterstreicht die Rolle von IBM und Hewlett Packard, die trotz Einbussen bei den Marktanteilen (gemessen am Umsatz) fast gleichauf als Marktführer im Server-Bereich an der Spitze liegen.<sup>11</sup> IBMs Reputation stützt sich dabei stärker als Hewlett Packards Reputation auf die emotionale Komponente (31% zu 25%), während Hewlett Packard stärker als IBM über seine funktionale Reputation definiert ist (59% zu 53%).

Bei DELL erbringt die emotionale Reputation mit einem Anteil von 22 Prozent an der Gesamtreputation den geringsten Beitrag aller analysierten IT-Unternehmen. Darin schlägt sich nieder, dass DELL mit seiner für den PC-Markt einst revolutionären „Baukasten-Geschäftsidee“ vor allem auf funktionale Leistungsaspekte abzielt. Dagegen positioniert sich DELL nicht zuvorderst als Unternehmen, das zur emotionalen Identifikation einlädt. Insgesamt behauptet DELL im Server-Markt damit den 3. Platz.

Lenovo stellt in unserem Quartett der IT-Unternehmen im Server-Bereich den aufstrebenden Newcomer dar. Auffällig ist, dass Lenovo am stärksten von der Branchenverteilung der Reputationsgewichte abweicht. Dem im Wettbewerbervergleich geringen Anteil der funktionalen Reputation (37%) steht ein sehr hohes Gewicht der sozialen (29%) und der emotionalen Reputation (34%) entgegen. Die Gesamtreputation von Lenovo, das als chinesisches und vergleichsweise junges Unternehmen vielen Befragten bislang kaum vertraut ist, wird noch nicht von den funktionalen Leistungsaspekten dominiert. Es überwiegt ein prüfender Blick, ob sich Lenovo in Bezug auf faires Geschäftsgebaren und soziale Standards einen guten Namen machen kann. Das hohe Gewicht der

---

<sup>11</sup> Zu den Marktanteilen siehe <http://www.heise.de/ct/meldung/Server-Markt-im-ersten-Quartal-geschrumpft-1588013.html> (Meldung vom 31.05.2012) und <http://www.heise.de/resale/meldung/Weltweiter-Servermarkt-Kaum-Besserung-in-Sicht-1759803.html> (Meldung vom 30.11.2012).

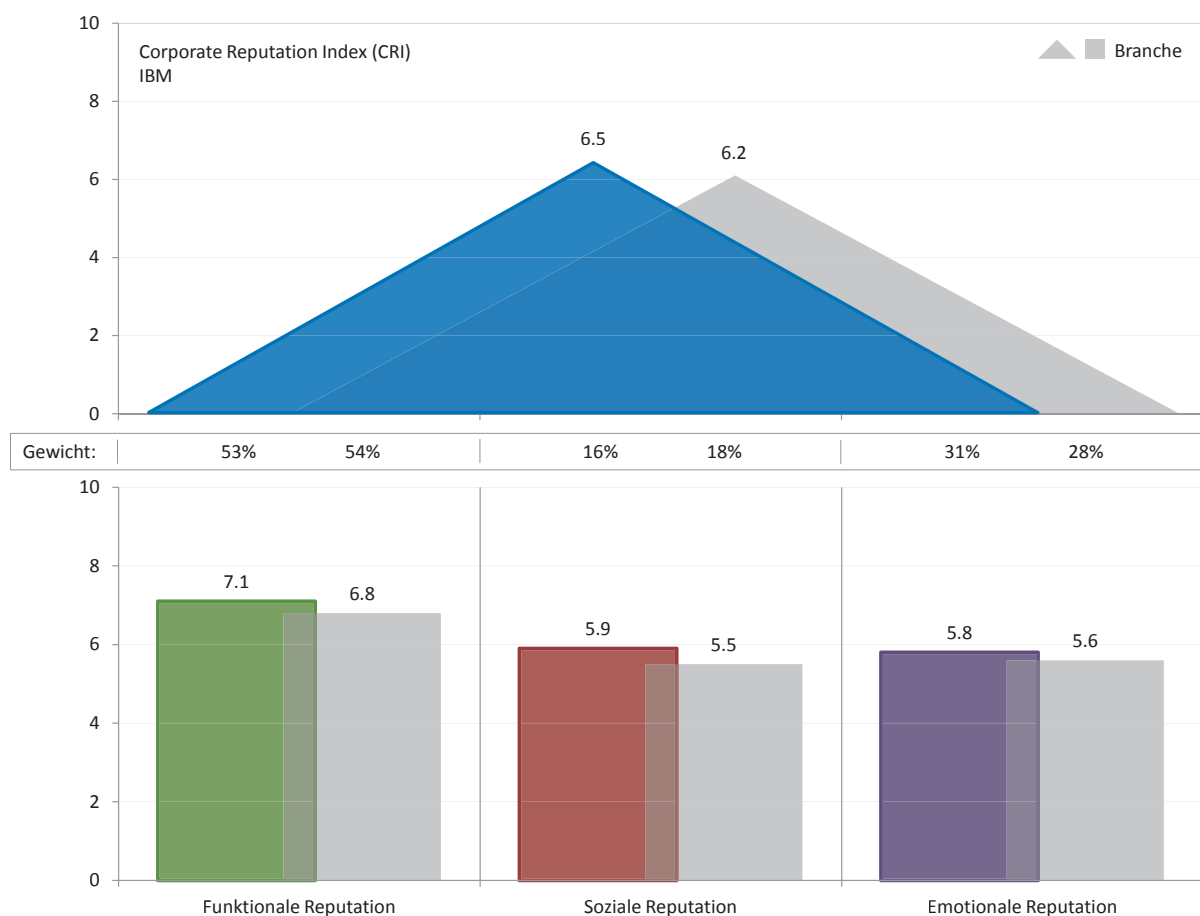


emotionalen Komponente drückt dabei nicht Empathie sondern eher Skepsis aus. Mehr als bei den langjährig etablierten IT-Unternehmen wird die Reputation von Lenovo durch subjektive Befindlichkeiten geprägt. Diese subjektiven Befindlichkeiten beruhen auf einem nicht klar umrissenen Image und damit vor allem auf Unsicherheit. Die befragten Stakeholder wissen noch nicht so recht, was sie von Lenovo halten sollen.

### Corporate Reputation Index (CRI)

ReputationControl misst die Unternehmensreputation durch den Corporate Reputation Index (CRI). Der CRI wird als gewichteter, additiver Index aus den drei Reputationsdimensionen gebildet. Die Reputationsdimensionen sind somit die Säulen, die die Unternehmensreputation tragen (Abbildung 2).

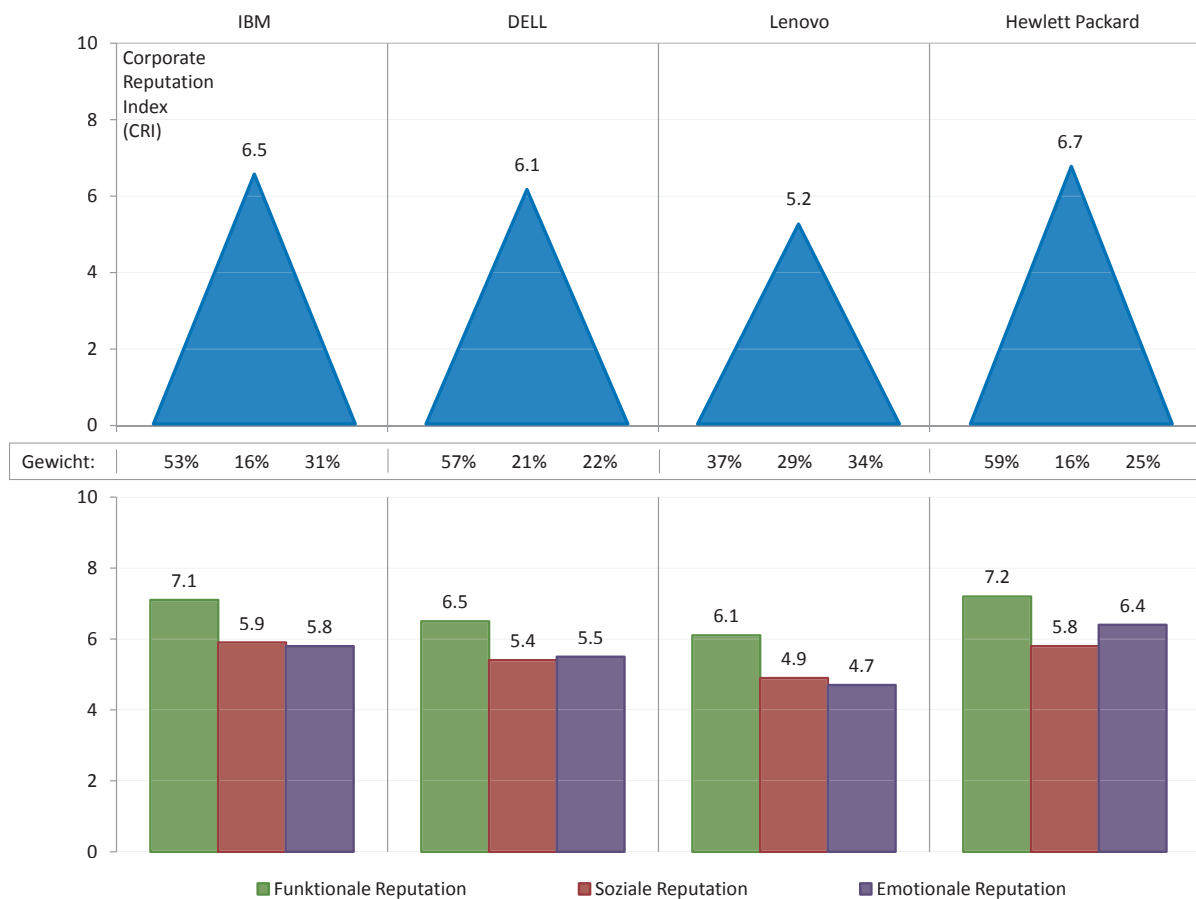
Abbildung 2: Reputationsdimensionen und Corporate Reputation Index (CRI) – IBM im Vergleich zum Branchenschnitt



Den höchsten Wert von 7.1 von 10 Punkten erhält IBM auf der funktionalen Dimension, während die soziale und die emotionale Reputation deutlich schwächer bewertet werden. IBM liegt damit bei allen Reputationsdimensionen über dem Branchenmittel, ebenso wie beim CRI (6.5 vs. 6.2). IBM erwirtschaftet ebenso wie die gesamte Branche seine Reputation vor allem funktional. Sollten die soziale und die emotionale Reputation an Bedeutung gewinnen, sind Reputationsverluste vorprogrammiert, denn auf diesen Dimensionen sind die Reputationszuweisungen eher schwach ausgeprägt.

Die Reputationsbilanzen legen offen, wie hoch das Reputationskapital (CRI) der vier IT-Unternehmen ist und wie es sich aus den Reputationsdimensionen zusammensetzt (Abbildung 3).

Abbildung 3: Reputationsdimensionen und Corporate Reputation Index (CRI) – IT-Unternehmen im Vergleich



IBM unterliegt dem Konkurrenten Hewlett Packard bei der funktionalen Reputation minimal (7.1 vs. 7.2), während es bei der sozialen Reputation leicht vorne liegt (5.9 vs. 5.8). Den Unterschied macht die tiefere emotionale Reputation aus (5.8 vs. 6.4). IBM hat damit insgesamt einen schlechteren CRI als der Konkurrent um die Marktführerschaft (CRI: 6.5 vs. 6.7).

DELL liegt mit einem CRI von 6.1 deutlich zurück. Insbesondere bei der funktionalen Reputation, die zentral für die Gesamtreputation ist, reicht DELL mit 6.5 nicht an die beiden Marktführer heran. Dass DELL diesen Rückstand nicht mit hohen emotionalen Reputationswerten aufholen kann, war zu erwarten: Hinter Hewlett Packard liegt DELL bei der emotionalen Dimension mit fast einem Skaleneinheit zurück (5.5. vs. 6.4).

Lenovo hat mit einem CRI von 5.2 die schlechteste Reputation aller vier IT-Unternehmen. Es liegt auf allen drei Reputationsdimensionen abgeschlagen zurück. Insbesondere bei der emotionalen Reputation (4.7), die für Lenovo als relativ unbekanntes Unternehmen besonders bedeutsam ist und dementsprechend stark gewichtet wird, hat sich Lenovo noch kein Reputationsfundament erarbeiten können.

## 6. Resultate der Pilotstudie II:

### Entstehung der Reputation – Resonanzräume der Reputation

#### *Kommunikationsprozesse: Bekanntheit – Information – Beurteilung*

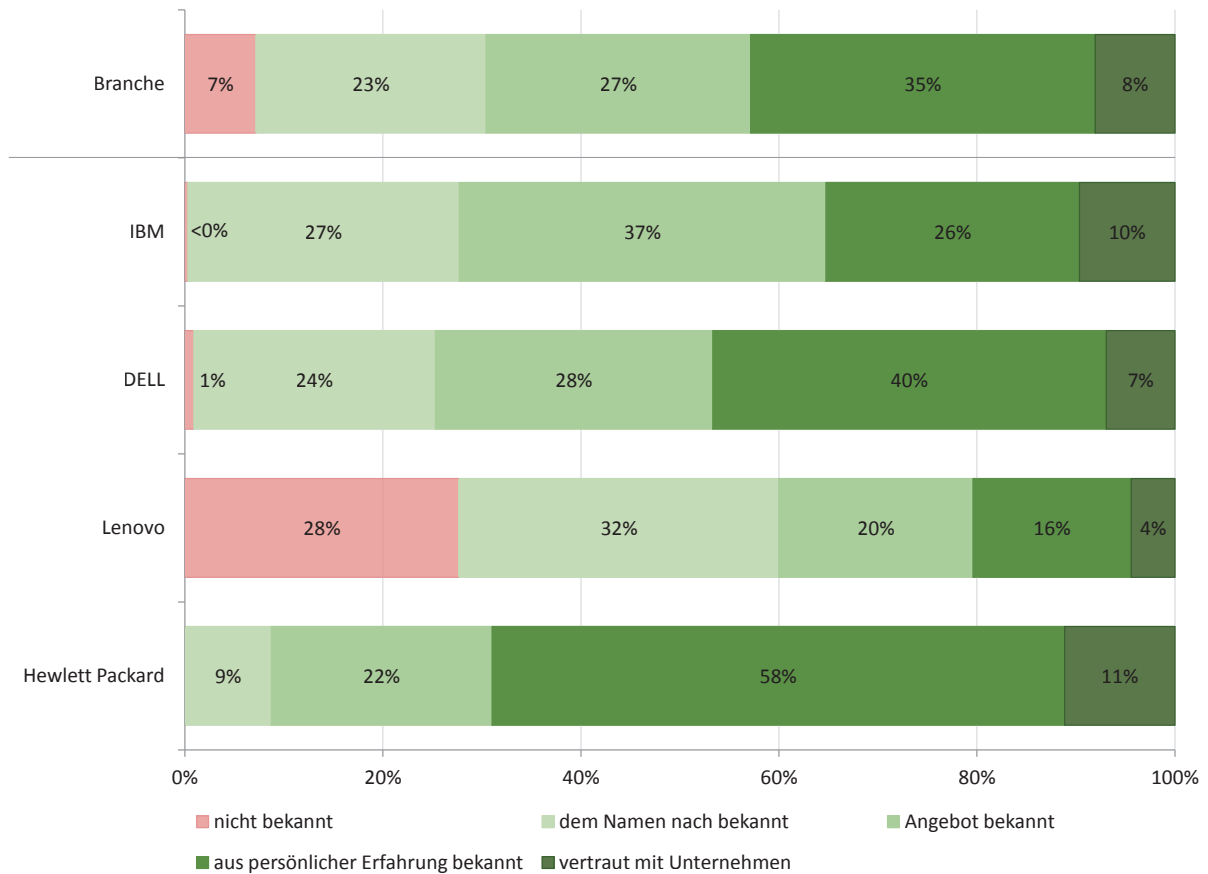
Reputation entsteht durch Kommunikation. Der Entstehungsprozess durchläuft drei Stufen, auf denen sich die Reputation eines Unternehmens schrittweise formiert:

- Bekanntheit ist die Grundbedingung, ohne die Reputation nicht entstehen kann. Nur wenn ein Unternehmen bekannt ist, können Erfahrungen, die eine Person macht, und Aussagen, die diese Person hört, dem Unternehmen als Reputationsträger zugeordnet werden. Schlechte oder gute Erfahrungen bleiben genauso wie schlechte oder gute Aussagen wirkungslos, wenn sie von der Person nicht mit dem Unternehmen verbunden werden. Diese fehlende Verlinkung gleicht einer Werbung, die der Person zwar sehr gut gefällt, die die Person aber partout keinem Produkt, geschweige denn einer Marke oder einem Unternehmen zuordnen kann. Das Unternehmen muss als Reputationsträger ausserdem wiedererkennbar sein, damit alle Erfahrungen und Aussagen, die nach und nach gesammelt werden, mit dem Unternehmen identifiziert werden.
- Informationen sind der Rohstoff, aus dem Reputation entsteht. Alle Erfahrungen und Aussagen, die ein Unternehmen betreffen, sind Mosaiksteine, die die Person zu einem Bild zusammensetzt. Dieses Bild ist notwendigerweise immer unvollständig und sehr subjektiv, denn die Person integriert eigene Assoziationen in das Bild, das sie sich von dem Unternehmen macht. So kann beispielsweise der Name eines Unternehmens an eine geliebte Person erinnern. Unwillkürlich wird das positive Gefühl, das der geliebte Mensch hervorruft, mit dem subjektiven Bild des Unternehmens verknüpft und somit dessen Bestandteil.
- Beurteilungen, oder Vor-Urteile, sind die Fertigungsteile, aus denen Reputation zusammengebaut wird. Die subjektiven Bilder, die eine Person von einem Unternehmen hat, werden zu Beurteilungen. Die Person fällt zunächst unbewusst und später immer bewusster Werturteile, mit denen sie für sich selbst klärt, was sie von dem Unternehmen eigentlich hält. Äussert eine Person diese Werturteile, so werden Meinungen über das Unternehmen in Umlauf gebracht. Wenn das Unternehmen zum Gesprächsthema wird und in den Medien präsent ist, verfestigen sich Meinungen zur Reputation. Wird über ein Unternehmen gar nicht gesprochen und erhält es gar keine mediale Aufmerksamkeit, dann stockt die Reputationsproduktion und bestehende Reputationsbestände lösen sich zunehmend auf.

Ausgangspunkt der Kommunikationsprozesse, in denen Reputation entsteht, ist somit die Bekanntheit (Abbildung 4). Es ist sinnvoll, hierbei verschiedene Grade der Bekanntheit zu unterscheiden. Der minimale Bekanntheitsgrad umfasst den Namen des Unternehmens. Damit ist die grundlegende Stufe dafür erreicht, dass das Unternehmen als Reputationsträger identifiziert wird. Die nächsten Bekanntheitsgrade umfassen zum einen Kenntnisse der angebotenen Produkte und Dienstleistungen und zum anderen die persönlichen Erfahrungen mit diesen Angeboten des

Unternehmens. Als höchsten Bekanntheitsgrad erfassen wir Vertrautheit, die dann gegeben ist, wenn der Befragte beispielsweise früher einmal für das Unternehmen gearbeitet hat.

Abbildung 4: Unternehmensbekanntheit – IT-Unternehmen



Bis auf Lenovo, das als relativ neuer Player aus China 28 Prozent der Befragten unbekannt ist, sind die IT-Unternehmen quasi allen Befragten bekannt. IBM ist dem Namen nach oder mit seiner Produktpalette 64 Prozent der Befragten bekannt, was im Umkehrschluss aber bedeutet, dass nur 36 Prozent der Befragten auch tatsächlich persönliche Erfahrungen mit IBM oder intensivere Beziehungen zum Unternehmen haben. DELL kennen dagegen 47 Prozent und Hewlett Packard sogar 69 Prozent der Befragten durch persönliche Erfahrungen oder intensivere Beziehungen mit dem Unternehmen. In diesen Bekanntheitswerten kommt die Marktstruktur im Server-Bereich zum Ausdruck: IBM generiert seinen Umsatz vor allem durch Grosssysteme, während Hewlett Packard bezogen auf die Stückzahl alleiniger Marktführer ist und selbst DELL einen höheren Stückzahl-Anteil für sich beanspruchen kann als IBM.

## *Resonanzräume*

In der Kommunikation über ein Unternehmen werden Informationen und Meinungen miteinander geteilt. Der kommunikative Austausch, durch den Reputation entsteht, vollzieht sich in folgenden Resonanzräumen der direkten und medialen Kommunikation:

Direkte Kommunikation:

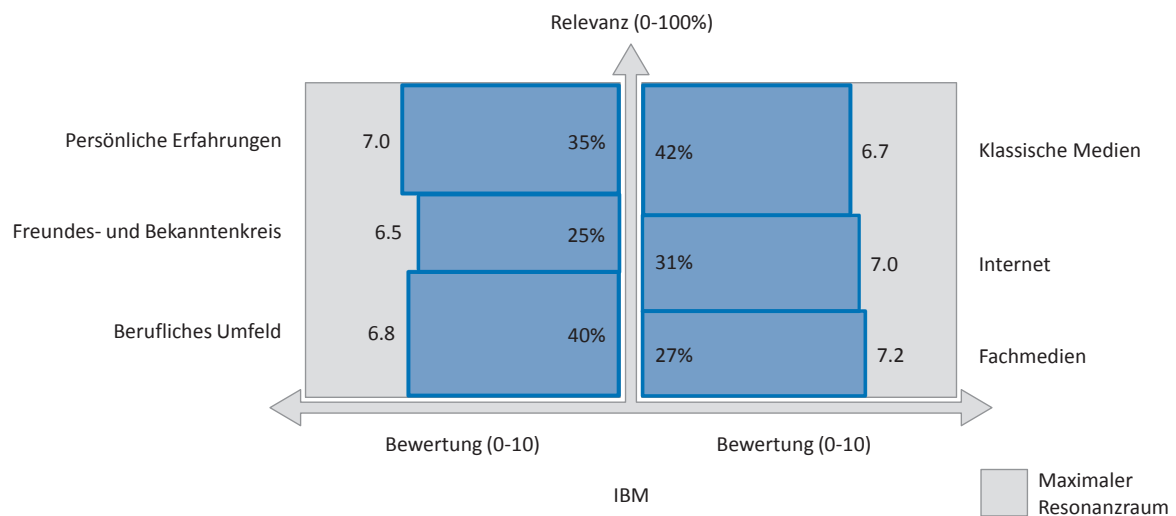
- Persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen durch die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen sowie durch Kontakte mit Unternehmensvertretern.
- Austausch mit Freunden und Bekannten sowie Meinungsführern im privaten sozialen Umfeld.
- Im B2B-Bereich wird zusätzlich das berufliche Umfeld als bedeutender Resonanzraum der Reputationsentstehung miteinbezogen.

Mediale Kommunikation:

- Klassische Medien im Sinne der massenmedialen Verbreitung von Informationen und Meinungen: Presse, Radio und TV.
- Neue Medien, die auf dem Internet basieren, insbesondere Social Media, Blogs und Kundenforen.
- Im B2B-Bereich sind zusätzlich Fachmedien von Bedeutung für die Reputationsentstehung.

Die Resonanzräume sind von unterschiedlicher Bedeutung für die Reputationsentstehung. Die Relevanz der Resonanzräume lässt sich einerseits für die direkte Kommunikation (im Hinblick auf die persönliche Bewertung) und andererseits für die mediale Kommunikation (im Hinblick auf den allgemein wahrgenommenen Ruf des Unternehmens) modellieren. Das Mass für die Güte der Resonanz im Sinne der Entstehung positiver Reputation ergibt sich als Produkt aus Relevanz und Bewertung: Je grösser der Resonanzraum, desto positiver wirkt der Resonanzraum auf die Entstehung der Reputation. Als Orientierungsrahmen dient der maximale Resonanzraum, der theoretisch dann ausgefüllt ist, wenn in allen Resonanzräumen die höchste Bewertung 10 erreicht wird (Abbildung 5).

Abbildung 5: Resonanzräume der Unternehmensreputation – IBM



Die Analyse der Resonanzräume, in denen die Unternehmensreputation entsteht, wird exemplarisch für IBM dargestellt. Bei der direkten Kommunikation sind die Meinungen der Berufskollegen wichtiger als die eigenen persönlichen Erfahrungen (40% zu 35%). Das private Umfeld der Freunde und Bekannten hat ebenfalls einen recht hohen Anteil an der Reputationsentstehung (25%) in der direkten Kommunikation, wenn man bedenkt, dass die Befragten ja selbst IT-Verantwortliche und damit sicher auch privat gefragte Experten sind. Wie bereits die Verteilung der Bekanntheitsgrade nahegelegt hat, sind die persönlichen Erfahrungen (relativ gut: 7.0) bei IBM weniger ausschlaggebend als bei anderen IT-Unternehmen. IBM lebt in nicht geringem Ausmass von der Reputation, die es bei den Fachexperten geniesst: 6.8 sind angesichts der kritischen und nüchternen Klientel ein guter Wert. Die Beurteilung im privaten Umfeld ist mit 6.5 dagegen unterdurchschnittlich.

Mit 42 Prozent Relevanz-Anteil sind die klassischen Medien die zentralen Reputationstreiber für den allgemein wahrgenommenen Ruf von IBM in der Öffentlichkeit. Das ist selbst für den IT-Bereich nicht sonderlich erstaunlich. Noch immer schlagen sich Informationen und Meinungen erst dann merklich in der Reputation nieder, wenn sie die Aufmerksamkeitsschwelle der Massenmedien erreichen und zu öffentlichen Themen werden. Dass IBM in den klassischen Medien nur eine Bewertung von relativ mageren 6.7 erreicht, lässt auf eine relativ kritische Darstellung in der massenmedialen Öffentlichkeit schliessen. Dagegen verweist die Bewertung von beachtlichen 7.2 in den Fachmedien auf die intakte Reputationsstärke von IBM in Fachkreisen.

## *Sedimentierte Reputation*

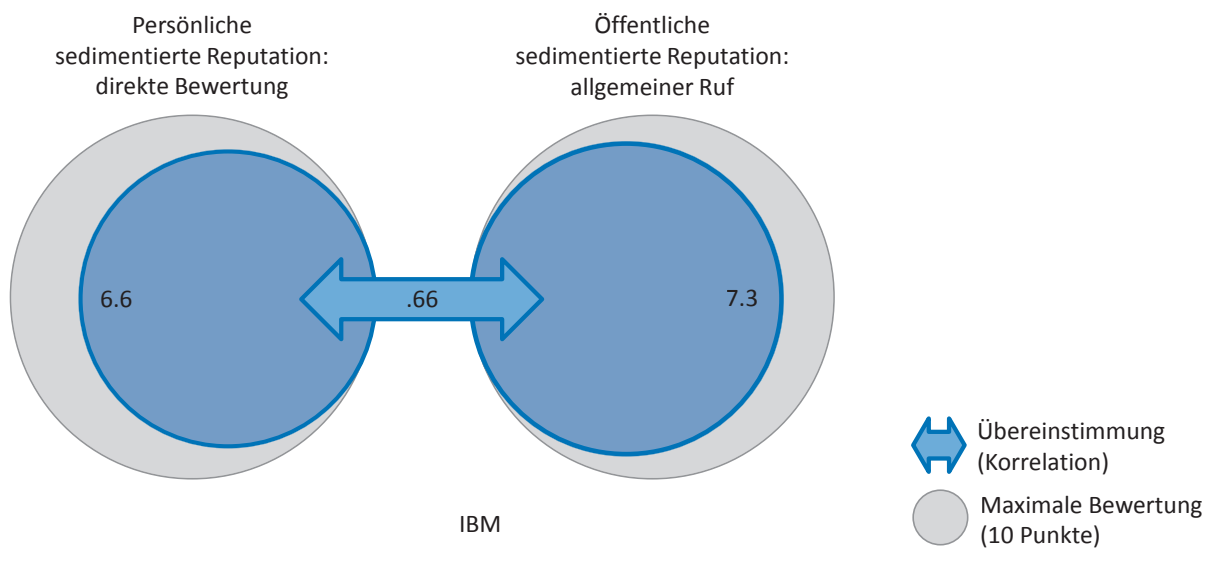
Die Idee der „sedimentierten Reputation“ führt den kommunikativen Entstehungsprozess von Reputation an seinen Zielpunkt. Sedimentierte Reputation begreifen wir als langfristige Verfestigung der Reputationszuschreibungen und Reputationsbeurteilungen. Diese Verfestigungen bilden sich über lange Zeit aus vielen wiederkehrenden Informationen und Meinungen über ein Unternehmen. Im Gegensatz zu den flüchtigen Kommunikationen der Tagesaktualität sind sie sehr stabil und nur durch massive Erschütterungen zu verändern. Sie gleichen damit den Ablagerungen, die sich über lange Zeit zu kompakten Erdschichten verdichtet haben. Für die sedimentierte Reputation lassen sich wie bei den Resonanzräumen zwei Bereiche unterscheiden:

- Die direkte Bewertung des Unternehmens, die spontan geäußert wird, als persönliche sedimentierte Reputation auf Basis der eigenen Erfahrungen und der Kommunikation im sozialen Umfeld.
- Der Ruf des Unternehmens, wie er von den Befragten wahrgenommen wird, als öffentliche sedimentierte Reputation auf Basis der medialen, allgemein zugänglichen Kommunikation.

Die Korrelation zwischen direkter Bewertung und allgemeinem Ruf dient als Mass der Übereinstimmung der beiden Formen sedimentierter Reputation. Der Korrelationskoeffizient kann theoretisch Werte zwischen -1 (direkte Bewertung und allgemeiner Ruf stehen sich diametral gegenüber) und +1 (direkte Bewertung und allgemeiner Ruf stimmen vollkommen überein) annehmen. In der Realität der Unternehmensreputation kommen nur positive Werte vor. In einer freien Mediengesellschaft ist es (anders als in einem totalitär gelenkten Mediensystem) kaum vorstellbar, dass in der Öffentlichkeit ausschliesslich Beurteilungen kommuniziert werden, die den persönlichen Erfahrungen der Menschen widersprechen (Abbildung 6).



Abbildung 6: Persönliche und öffentliche sedimentierte Reputation – IBM



Bei der sedimentierten Reputation, die sich IBM erarbeitet hat, ist der allgemeine Ruf deutlich besser als die direkte Bewertung (7.3 vs. 6.6). Die Reputation, die IBM insbesondere in der Fachöffentlichkeit zugeschrieben wird, ist besser als die unmittelbaren Erfahrungen, die die IT-Verantwortlichen gemacht und miteinander ausgetauscht haben. Das ist ein durchaus typischer Befund für einen etablierten Marktführer, der bereits seit langer Zeit in einem Markt tätig ist. Der Korrelationskoeffizient von .66 als Mass für die Übereinstimmung ist noch nicht alarmierend, doch verweist er darauf, dass direkte Bewertung und allgemeiner Ruf nur teilweise übereinstimmen. Die Aufgabe für solche Unternehmen besteht darin, den guten Ruf durch positive Kundenerfahrungen bei der Angebotsnutzung und durch Spitzenleistungen im Kundenkontakt zu bestätigen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Reputationskapital schleichend aufgezehrt wird durch eine Performance, die immer weniger den allgemeinen Erwartungen entspricht.

## Exkurs: Verknüpfung von ReputationControl mit Medienbeobachtung

### *Der Mehrwert der Kombination von Befragungen und Medienbeobachtungen*

Die Befragungsergebnisse von ReputationControl lassen sich mit Medienbeobachtungsdaten in Beziehung setzen. Diese Datenverknüpfung kann verschiedene Ziele verfolgen:

- Validierung der Reputationsanalyse durch Triangulation der Ergebnisse

Triangulation bezeichnet in der Wissenschaft das Abstützen von Befunden auf mehrere Datenquellen, die durch unterschiedliche Methoden erhoben werden. Beispielsweise gewinnen Reputationsmessungen, die Unterschiede zwischen funktionaler, sozialer und emotionaler Reputation konstatieren, an Überzeugungskraft, wenn diese Unterschiede sowohl bei den Menschen durch Befragungen als auch in den Medien durch Inhaltsanalysen nachzuweisen sind.

- Erweiterte Input-Output-Analyse der Unternehmenskommunikation

Kommunikationsabteilungen sind an den Effekten ihrer Arbeit interessiert. Durch die kombinierte Analyse vom Informationsinput des Unternehmens (Werbung, Sponsoring, Medienmitteilungen, PR) mit dem Output der Medienresonanz (Anzahl der Medienbeiträge, Intensität der Berichterstattung) und der Medienwirkung (Effekte bei den Medienrezipienten: Bekanntheits- und Reputationssteigerung u. ä.) lässt sich der Erfolg der Unternehmenskommunikation evaluieren.

- Issue Monitoring und Früherkennung

Issues, die ReputationControl als Treiber der Reputation erfasst und analysiert, können gleichzeitig in den Medien beobachtet werden. So lassen sich Meinungen, Themen und Trends im Zeitverlauf verfolgen und neue Entwicklungen, die die Reputation in der Zukunft beeinflussen können, frühzeitig erkennen. Um die Effekte neuer Reputationstreiber bei den Zielgruppen zu messen, können diese in nachfolgende Wellen der ReputationControl-Befragung integriert werden.

- Interpretative Sentimentanalyse

Interpretative Sentimentanalysen sorgen für ein vertieftes Verständnis der Meinungen, Themen und Trends. Die qualitative Inhaltsanalyse der medialen Diskurse macht die Interpretationen der ReputationControl-Ergebnisse gehaltvoller. Die abgeleiteten Empfehlungen werden somit differenzierter und konkreter.

### **Methoden & Tools: Medienbeobachtung blueReport**

Sehen, wer was sagt.

blueReport bietet Media Monitoring für Onlinemedien, Social Media und Print in Echtzeit.

Alle relevanten Treffer aus Medien, dem Social Web, Blogs, Foren und Primärquellen wie Websites von Unternehmen und Parteien stehen sofort nach der Veröffentlichung in der blueReport Web App zur Verfügung. Alle wichtigen Informationen und relevanten Kennzahlen werden in einem individuellen Dashboard aufbereitet. Aus den Trefferlisten lassen sich mit wenigen Klicks medial konvergente Reports und Medienspiegel erstellen, die durch anschauliche Grafiken ergänzt werden. Alle Daten lassen sich zudem als PDF oder Excel-Report exportieren und auswerten.

Verantwortliche aus Unternehmenskommunikation, PR, Marketing und Vertrieb verschaffen sich mit blueReport den entscheidenden Wissensvorsprung:

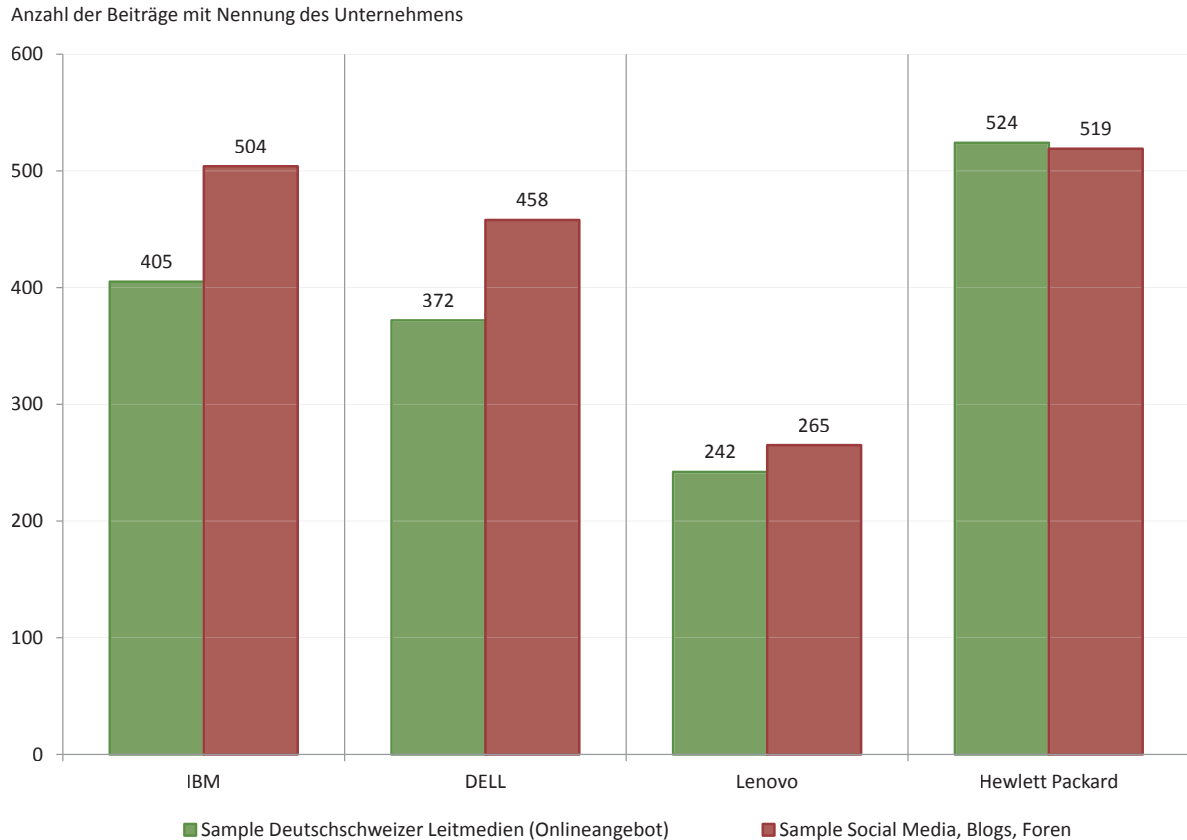
- Echtzeitbeobachtung von Print, Online und Social Media
- Sofortbenachrichtigungen im Akutfall
- webbasierte Anwendung mit intuitiver Benutzeroberfläche
- unabhängige und fortschrittlichste Crawling-Technologie
- professionelle Analyse- und Grafikfunktionen
- Budgetsicherheit durch transparente Festpreise
- flexible Laufzeiten
- umfassender und persönlicher Kundenservice inklusive

## Exemplarische Resultate der Medieninhaltsanalyse

Parallel zur ReputationControl-Befragung wurde eine Medienbeobachtung für die vier IT-Unternehmen geschaltet. Dazu wurden zwei Mediensamples definiert, um einerseits die Kommunikation im Onlineangebot Deutschschweizer Leitmedien und andererseits in deutschsprachigen Social Media, Blogs und Foren zu erfassen. Die Beitragssuche erfolgte über Keyword-Listen, die insbesondere die Unternehmensnamen beinhalteten. Der Kontext umfasste den gesamten IT-Bereich. Eine Beschränkung auf den engeren Kontext des Servermarktes fand bewusst nicht statt, um potenzielle Reputationseinflüsse möglichst breit zu erfassen. Eine Gewichtung der Beitragstreffer gemäss der Reichweite der einzelnen Medientitel und Websites wäre möglich gewesen, erschien aber für unsere Fragestellung nicht notwendig. Die Medienbeobachtung erstreckte sich über einen Zeitraum von drei Monaten: September, Oktober und November 2012.

Die Medienresonanz für die IT-Unternehmen wird getrennt nach den Mediensamples vorgenommen, um die Unterschiede zwischen der Berichterstattung im Onlineangebot der klassischen Medien und den Beiträgen in den neuen Medien Social Media, Blogs und Foren zu untersuchen (Abbildung 7).

Abbildung 7: Anzahl der Beiträge über die IT-Unternehmen – September bis November 2012

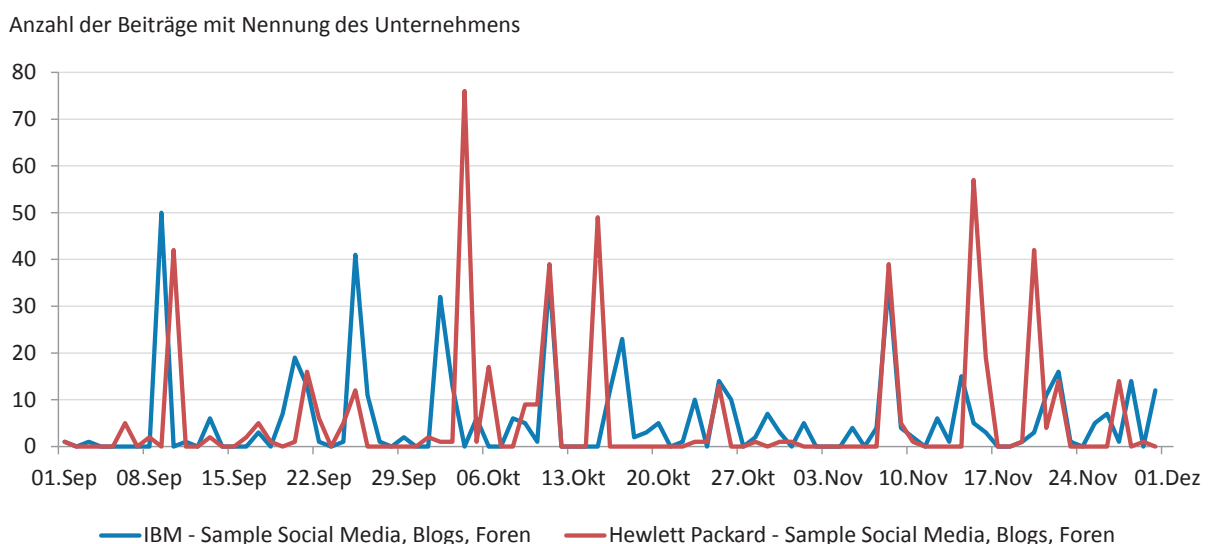


In der Medienresonanz, die ein Indikator für die öffentliche Aufmerksamkeit ist, spiegelt sich die Bekanntheit der Unternehmen wieder. Das Ranking Hewlett Packard, IBM, DELL, Lenovo ist auch in der medialen Kommunikation vorhanden. Die klassische Wirtschaftsberichterstattung macht die überwiegende Mehrheit der Beiträge aus. Der dominierende Tenor ist dabei die Krise auf dem Computermarkt. Daneben wird vor allem in den neuen Medien auch über Produkte und technische Neuerungen kommuniziert. Der Schwerpunkt liegt dabei eindeutig auf dem PC-Bereich und auf Anwendungen für private Endkunden.

Es fällt auf, dass Hewlett Packard als einziges Unternehmen eine leicht höhere Resonanz in den Leitmedien generiert, während die anderen Unternehmen mehr Beitragstreffer in den neuen Medien haben. Hewlett Packard wurde im Untersuchungszeitraum vor allem im Hinblick auf schlechte Wirtschaftszahlen und Stellenabbau thematisiert. Dass in diesem Zusammenhang auch in der Schweiz Stellen gestrichen werden sollten, war ein wichtiger Nachrichtenfaktor, der dazu führte, dass die überregionalen Schweizer Leitmedien diesem Thema erhöhte Aufmerksamkeit schenkten. Es ist zu erwarten, dass diese Medienpräsenz die funktionale Reputation (wirtschaftlicher Erfolg), aber auch die soziale Reputation (fairer Umgang mit Mitarbeitern) negativ beeinflusste. Ein solcher Effekt liesse sich nach einer ReputationControl-Folgebefragung anhand eines Zeitvergleichs der Reputationswerte überprüfen.

Legt man die Thematisierungsverläufe für verschiedene Unternehmen übereinander, werden Thematisierungswellen sichtbar (Abbildung 8).

Abbildung 8: Thematisierungsverläufe für IBM und Hewlett Packard in den neuen Medien – September bis November 2012



Die Thematisierungsverläufe zeigen den Wechsel von Spitzen und Tälern exemplarisch für IBM und Hewlett Packard. Die Ausschläge von Hewlett Packard gehen allesamt auf die Berichte und

Kommentare zu den wirtschaftlichen Schwierigkeiten und zum drohenden Stellenabbau zurück. Die Spitzen entstehen, weil einzelne Meldungen von einer Vielzahl von Websites übernommen werden, so dass sich die Aufmerksamkeit für das Thema multipliziert. Es kommt jedoch nicht zu einer kontinuierlichen Berichterstattung (keine „Hochplateaus“ im Thematisierungsverlauf), die die Aufmerksamkeit über einen längeren Zeitraum auf ein Unternehmen und ein Issue lenken. Solche medialen Schlüsselereignisse haben erfahrungsgemäss einen signifikanten Effekt auf die Unternehmensreputation.

Ein weiteres interessantes Resultat der Medienbeobachtung ist die häufig zu beobachtende Branchenberichterstattung, bei der die Unternehmen im direkten Performancevergleich einander gegenüber gestellt werden. Im vorliegenden Untersuchungszeitraum finden solche kontrastierende Unternehmensthematisierungen fast ausschliesslich im Rahmen von Marktanteilmeldungen statt (insbesondere am 11. Oktober und 8. November). Dabei folgt die Darstellungslogik einem der Sportberichterstattung ähnlichen Frame mit der Vergabe von Tabellenplätzen und der Bekanntgabe der Auf- bzw. Absteiger. Die reputationsrelevanten Bewertungen fallen dabei für die etablierten Player IBM, DELL und Hewlett Packard einhellig negativ aus. Dagegen wird Lenovo als neuer Tabellenführer präsentiert, beispielsweise mit der Meldung auf verschiedenen Websites am 11. Oktober: „Lenovo. Die neue Nummer 1 auf dem Computermarkt.“ Inwieweit sich diese Berichterstattung auch bei den Stakeholdern in veränderten Reputationswerten niederschlägt, müsste wiederum in einer ReputationControl-Folgebefragung erhoben werden.

## **7. Resultate der Pilotstudie III: Stabilität der Reputation – Reputationsnetz**

### *Ansprüche der Stakeholder*

In Anlehnung an das St. Galler Management-Modell<sup>12</sup> definiert ReputationControl für verschiedene Stakeholder sieben Ansprüche, denen ein Unternehmen in einer modernen freiheitlich-demokratischen Gesellschaft genügen muss, um eine stabile Reputation aufzubauen und dauerhaft abzusichern.

- Kunden - Angebot der besten Produkte und Dienstleistungen
- Arbeitnehmer - Attraktiver Arbeitgeber
- Lieferanten und andere Unternehmen - Fairer Geschäftspartner
- Anleger - Lohnendes Investment
- Umwelt- und Konsumentenschützer - Vorbildliches Unternehmen
- Standort Schweiz - Wichtige Bedeutung
- Ausland - Hohes Ansehen

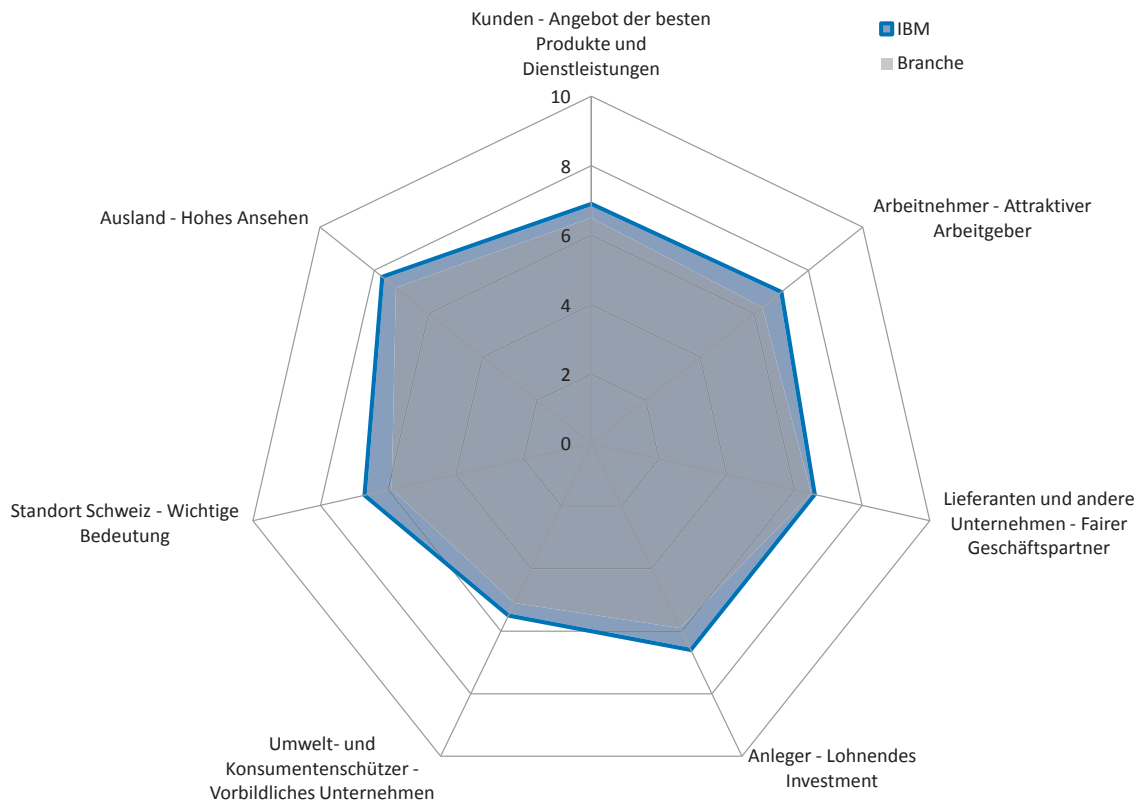
Hinter dieser Liste von Stakeholdern und Ansprüchen steht der wissenschaftliche Befund, dass nur eine ausgewogene Abdeckung aller Ansprüche eine breite gesellschaftliche Akzeptanz garantiert. Die gesellschaftliche Akzeptanz ist unabdingbar, um als Unternehmen erfolgreich tätig sein zu können. Ein stabiles Reputationsnetz, das sich auf verschiedene Stakeholder abstützt, eröffnet Handlungs- und Entwicklungsspielräume im Unternehmensalltag und schützt die Reputation bei Unternehmenskrisen.

Die Position im Netz drückt aus, wie gut das Unternehmen den betreffenden Anspruch der Stakeholder nach Meinung der Befragten erfüllt. Die dadurch entstehende Fläche symbolisiert die Spannweite des Sicherheitsnetzes und offenbart Schwachpunkte in der Netzstabilität (Abbildung 9).

---

<sup>12</sup> Rüeegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern.

Abbildung 9: Reputationsnetz – IBM



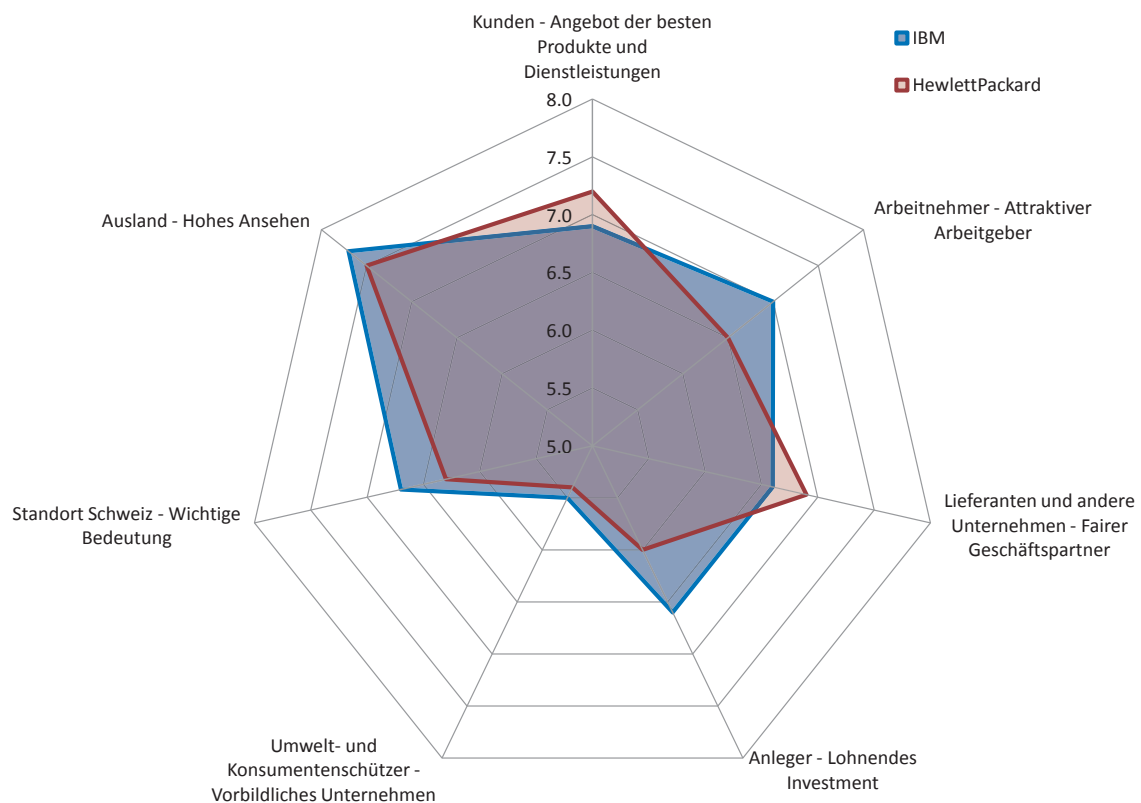
IBM spannt sein Reputationsnetz hinsichtlich aller Ansprüche ähnlich wie die vier untersuchten Branchenunternehmen insgesamt. Einzig in Bezug auf die Umwelt- und Konsumentenschützer reichen die Reputationsnetze von IBM und der Branche weniger weit. Dabei liegen die Bewertungen der Anspruchserfüllung für IBM allesamt leicht über denen der Branche. Nur beim Kriterium der fairen Geschäftspartnerschaft, das als Indikator für die Stakeholder der Lieferanten und anderen Unternehmen verwendet wird, fällt die IBM-Bewertung auf das geringere Niveau der Branche zurück.

#### *Anspruchserfüllung im Konkurrenzvergleich*

Stellt man IBM dem konkurrierenden Marktführer Hewlett Packard gegenüber, ergeben sich interessante Differenzen bei der Erfüllung der Ansprüche (Abbildung 10).



Abbildung 10: Reputationsnetz – IBM im Konkurrenzvergleich



IBM schneidet bei den Ansprüchen von fünf Stakeholdern besser ab als Hewlett Packard. Am grössten ist der Vorsprung von IBM bei den Kriterien „Lohnendes Investment für Anleger“, „Attraktiver Arbeitgeber für Arbeitnehmer“ und „Wichtige Bedeutung für den Standort Schweiz“. Bei diesen Ansprüchen kann IBM auf ein deutlich stabileres Reputationsnetz bauen als Hewlett Packard. Eine markante Delle hat das Reputationsnetz beider IT-Unternehmen bei den Stakeholdern der kritischen Öffentlichkeit: den Umwelt- und Konsumentenschützern.

In Bezug auf die beiden Stakeholdergruppen der Kunden und Geschäftspartner hat IBM einen Rückstand auf Hewlett Packard. Es sind gerade die Ansprüche jener Stakeholder, die durch die Zielgruppe der Befragung, IT-Verantwortliche in Unternehmen, repräsentiert werden. Während die Befragten einen hohen Erfüllungsgrad bei den Ansprüchen der ihnen tendenziell fremden Stakeholder eher bei IBM als bei Hewlett Packard verwirklicht sehen, beurteilen sie das Reputationsnetz hinsichtlich ihrer eigenen Ansprüche anders: Hier sehen sie IBM deutlich kritischer als den Konkurrenten. Es bestätigt sich erneut der Befund, dass IBM im direkten Reputationsumfeld Probleme hat zu überzeugen. Dagegen ist IBMs öffentliches Ansehen durchaus intakt.

## 8. Resultate der Pilotstudie IV:

### Treiber der Reputation – Driver Analyse und Strategy Gap Analyse

Das Reputationsnetz liefert erste Anhaltspunkte für das praktische Reputationsmanagement, indem Schwachstellen in der Stabilität der Reputation aufgedeckt werden. Eine differenzierte Analyse der Gaps zwischen Strategie und Umsetzung, aus der die matchentscheidenden Handlungsfelder abgeleitet werden können, bietet ReputationControl mit einer unternehmensspezifischen Vertiefungsstudie. Dazu werden zunächst die relevanten Reputationstreiber identifiziert und in einer Driver Analyse untersucht. Danach werden die Reputationstreiber als Realprofil mit dem Zielprofil der Reputation konfrontiert, um die Gaps aufzuzeigen.

#### *Analyse der Reputationstreiber*

In Anlehnung an die Unternehmensstrategie und auf Basis qualitativer Explorationen werden in einem Workshop mit den Unternehmensverantwortlichen jene Treiber bestimmt, die für das Unternehmen charakteristisch sind. Diese Treiber wirken in unterschiedlicher Stärke auf die Dimensionen der funktionalen, sozialen und emotionalen Reputation und bedingen schliesslich in ihrer Gesamtheit die Unternehmensreputation. Der Katalog der potenziellen Reputationstreiber wird in einem Bayes-Regressionsmodell hinsichtlich der Einflüsse auf den Corporate Reputation Index CRI analysiert.<sup>13</sup>

Die Resultate der Driver Analyse werden in einem Scatterplot dargestellt, das durch die beiden Achsen für die Treiberrelevanz und die Treiberbewertung aufgespannt wird (Abbildung 11). Durch die Unterteilung der Achsen gemäss der mittleren Bewertung und Relevanz entsteht eine Vier-Felder-Tafel, deren Felder sich als Stärken-Schwächen-Portfolio interpretieren lassen:

- oben-rechts – Stärken mit hoher Relevanz
- unten-rechts – Stärken mit geringer Relevanz
- unten-links – Schwächen mit geringer Relevanz
- oben-links – Schwächen mit hoher Relevanz

Die Blasengrössen bilden den Anteil der gültigen Bewertungen als Proportion aller Antworten, inklusive „weiss nicht“, auf einer Skala von 0 bis 100 ab und sind damit ein Indikator, wie scharf das Image ist, das der Bewertung des Treibers zugrunde liegt. Hohe Bewertungsschärfen weisen darauf

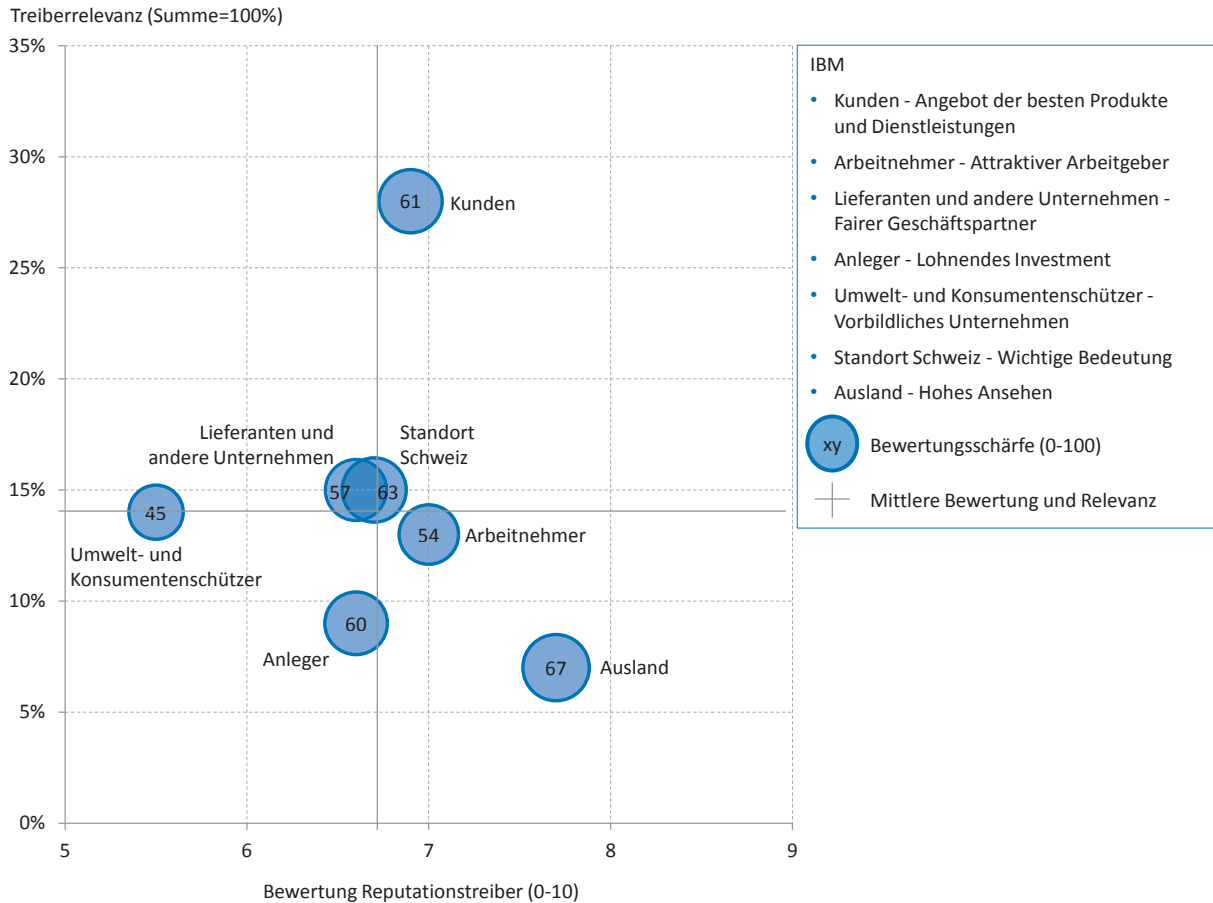
---

<sup>13</sup> Für die vorliegende Pilotstudie wurden die Driver Analyse und die Strategy Gap Analyse nicht mit unternehmensspezifischen Reputationstreibern durchgeführt, da diese in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber erstellt werden müssen. Anders als die Indikatoritems und Fragebogenformulierungen des unternehmensvergleichenden Teils, die hier publiziert werden, können unternehmensspezifische Reputationstreiber nicht öffentlich zugänglich gemacht werden.

Für die Illustration der Driver Analyse und der Strategy Gap Analyse verwenden wir als Reputationstreiber stattdessen die Ansprüche der Stakeholder.

hin, dass der Reputationstreiber klar bewertet wird (hohe Imageklarheit), während niedrige Bewertungsschärfen offenbaren, dass sich noch keine klare Bewertung des Reputationstreibers durchgesetzt hat (geringe Imageklarheit).

Abbildung 11: Portfolio der Reputationstreiber – IBM



Das Angebot qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen für die Kunden treibt die Unternehmensreputation von IBM am stärksten (28%). Die Bewertung der Anspruchserfüllung liegt bezogen auf seine mittleren Treiberbewertungen zwar knapp im Stärkenbereich, im Vergleich zu Hewlett Packard schneidet IBM aber schlechter ab (vgl. Reputationsnetz in Abbildung 10). Die anderen Reputationstreiber weisen Relevanzen zwischen 7 Prozent und 15 Prozent auf, wobei die geringste Relevanz der am höchsten bewertete Treiber „Hohes Ansehen im Ausland“ besitzt. Das ist bei einem globalen IT-Konzern durchaus plausibel. Relevanter ist die Bewertung des mit 15 Prozent relativ wichtigen Reputationstreibers „Fairer Geschäftspartner für Lieferanten und andere Unternehmen“. Hier bleibt IBM unterhalb seiner mittleren Treiberbewertungen und reicht nicht an den Konkurrenten Hewlett Packard heran (vgl. Reputationsnetz in Abbildung 10).

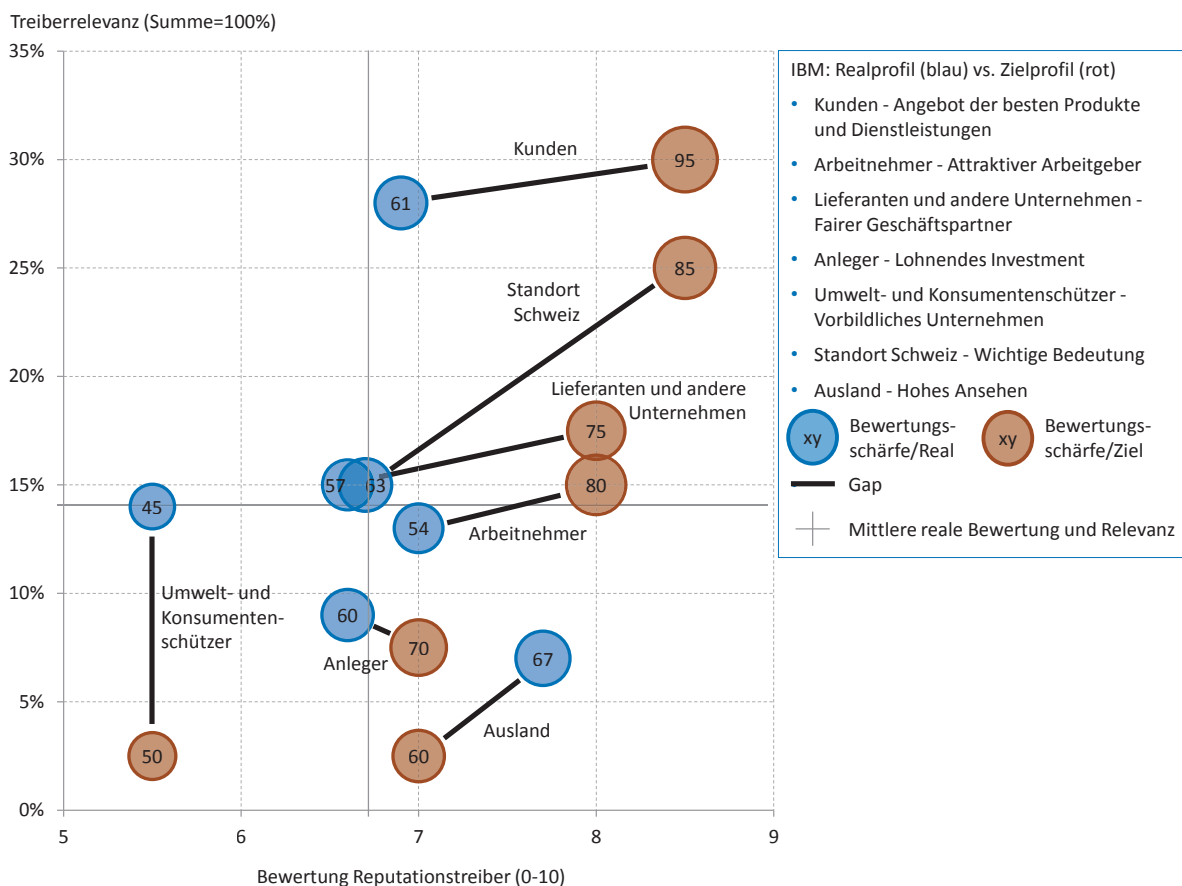
Die geringste Bewertung erhält der Reputationstreiber „Vorbildliches Unternehmen aus Sicht von Umwelt- und Konsumentenschützern“, der immerhin eine Relevanz von 14 Prozent beanspruchen kann. Mit 45 ist die Bewertungsschärfe sehr gering. Es existiert keine klare Vorstellung in der

Öffentlichkeit, wie IBM in diesem Reputationsbereich abschneidet. Das ist im Moment nicht weiter problematisch, könnte aber zu einem Reputationsrisiko werden, wenn beispielsweise die Umweltverträglichkeit der Produktionsbedingungen zu einem öffentlichen Thema in der Branche würde. Dann könnte sich IBM in dieser Frage auf keine gesicherte Reputationsbasis stützen.

### Analyse der Strategy Gaps

Unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie wird ein Zielprofil definiert werden, das als Benchmark für das Reputationsmanagement dient. Das Zielprofil umfasst in erster Linie die angepeilten Bewertungen für die einzelnen Treiber als auch die Zielwerte für deren Bewertungsschärfe. Durch die Kontrastierung dieses Zielprofils mit dem empirischen Realprofil lassen sich die Gaps zwischen Strategie und Umsetzung analysieren (Abbildung 12).

Abbildung 12: Portfolio der Reputationstreiber – Fiktives Realprofil vs. Zielprofil



Auf der Basis einer solchen Strategy Gap Analyse, die in einem Ergebnisworkshop den Unternehmensverantwortlichen vorgestellt wird, werden konkrete Empfehlungen für die Steuerung der Reputationstreiber abgeleitet.

## 9. Zusammenfassung

Die Pilotstudie zur Untersuchung der Reputation von IT-Unternehmen im Servermarkt zeigt das Leistungsspektrum von ReputationControl exemplarisch auf. Als innovatives Befragungs- und Analysetool verbindet es eine standardisierte Reputationsmessung für den Unternehmensvergleich mit unternehmensspezifischen Analysen für das Reputationsmanagement. ReputationControl richtet sich an alle Unternehmen, unabhängig von Branche, Grösse oder Rechtsform.

Das Produkt ReputationControl umfasst Module auf drei Stufen, die mit verschiedenen Zielgruppen für die Befragung kombiniert werden können (Abbildung 13).

Abbildung 13: ReputationControl – Module und Zielgruppen

ReputationControl Module und Zielgruppen	Zielgruppen für die Befragung – Stakeholder				
	Bevölkerung	Entscheider	Kunden	Mitarbeitende	Finanzmarkt
<b>Basismodule: Messung der Reputation</b>					
Gewichtung der Reputationsdimensionen	<b>Basismodul 1&amp;2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl der Vergleichsunternehmen durch Auftraggeber</li> <li>Befragung</li> <li>Indexbildung</li> <li>Reporting</li> </ul>	Basismodul 3	Basismodul 4	Basismodul 5	
Funktionale, soziale und emotionale Reputationsdimension					
Corporate Reputation Index (CRI)					
Reputation im Branchenvergleich					
<b>Vertiefungsmodule: Analyse der Reputation im medialen und gesellschaftlichen Umfeld</b>					
Entstehung der Reputation: Resonanzräume	<b>Vertiefungsmodul 1&amp;2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung</li> <li>Datenanalysen</li> <li>Reporting</li> <li>Komentierung und Einordnung der Ergebnisse ins aktuelle Kommunikationsumfeld</li> </ul>	Vertiefungsmodul 3	Vertiefungsmodul 4	Vertiefungsmodul 5	
Sedimentierte Reputation durch direkte und mediale Kommunikation					
Stabilität der Reputation: Reputationsnetz					
Erfüllung der Ansprüche von Stakeholdern im Branchenvergleich					
<b>Vertiefungsstudie: Analyse der Reputation aus Sicht der Unternehmensstrategie</b>					
Driver Analyse	<b>Vertiefungsstudie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exklusiv für den Auftraggeber massgeschneiderte Befragung und Analyse</li> <li>Entwicklungsworkshop «Reputationstreiber und Zielprofil»</li> <li>Ergebnisworkshop «Handlungsfelder und Reputationssteuerung»</li> </ul>				
Strategy Gap Analyse					

Im Basismodul wird die Frage „Wie steht es um die Reputation meines Unternehmens?“ beantwortet. Dazu werden die Gewichtungen der Reputationsdimensionen für die Unternehmensreputation untersucht. Die Reputationswerte für funktionale, soziale und emotionale

Reputation sowie für den CRI werden im Vergleich zum Branchenmittel und zu Konkurrenz- bzw. Benchmark-Unternehmen gemessen und interpretiert.

- Siehe 5. Resultate der Pilotstudie I:  
Messung der Reputation – Reputationsdimensionen und Corporate Reputation Index (CRI)

Im Vertiefungsmodul wird die Reputation im medialen und gesellschaftlichen Umfeld analysiert. Dabei stehen zwei Fragen im Mittelpunkt: „Wo entsteht die Reputation meines Unternehmens?“ und „Wie stabil ist die Reputation meines Unternehmens?“.

ReputationControl betrachtet Kanäle der direkten und medialen Kommunikation als Resonanzräume, in denen Reputation entsteht und sich als sedimentierte Reputation verfestigt. So wird aufgezeigt, wie sich Reputation bildet: im Zusammenspiel von persönlichen Erfahrungen, Gesprächen mit Bekannten und Fachkollegen, klassischen Medien und neuen Medien, insbesondere in Social Media, Blogs und Foren.

- Siehe 6. Resultate der Pilotstudie II:  
Entstehung der Reputation – Resonanzräume der Reputation

Um die Stabilität des Reputationsnetzes zu prüfen, misst ReputationControl, wie gut die Ansprüche verschiedener Stakeholder erfüllt werden. Im Vergleich zum Branchenmittel und zu Konkurrenz- bzw. Benchmark-Unternehmen wird aufgedeckt, wo Schwachstellen im Reputationsnetz die Sicherheit der Unternehmensreputation gefährden.

- Siehe 7. Resultate der Pilotstudie III:  
Stabilität der Reputation – Reputationsnetz

Um die Reputationsdynamiken richtig einschätzen zu können, werden die Ergebnisse aus Expertensicht kommentiert und in das aktuelle Kommunikationsumfeld eingeordnet. An dieser Stelle können Resultate von Medienbeobachtungsstudien eingebunden werden.

In der Vertiefungsstudie wird die Frage „Was treibt die Reputation meines Unternehmens im Hinblick auf das angestrebte strategische Zielprofil?“ geklärt. Diese Studie wird massgeschneidert für den Auftraggeber erstellt. In einem Entwicklungsworkshop werden die für das Unternehmen spezifischen Reputationstreiber bestimmt, die in der Driver Analyse untersucht werden. Die Strategy Gap Analyse offenbart die Lücken, die sich zwischen Strategie und Umsetzung auftun. Der Ergebnisworkshop definiert die relevanten Handlungsfelder und erarbeitet Massnahmen für die Reputationssteuerung.

- Siehe 8. Resultate der Pilotstudie IV:  
Treiber der Reputation – Driver Analyse und Strategy Gap Analyse

Alle Module werden standardmässig für die Zielgruppen „Bevölkerung“ und „Entscheider“ (Verantwortungsträger in Unternehmen) angeboten. Je nach Bedarf des Auftraggebers können weitere Zielgruppen in die Befragung aufgenommen werden.

ReputationControl bietet konzeptionelle und methodische Schnittstellen, um die befragungsbasierte Reputationsanalyse durch Medienbeobachtungen und Medieninhaltsanalysen oder auch andere Informationstools zu ergänzen.

Mit der erstmaligen Durchführung von ReputationControl erhält der Auftraggeber eine Diagnose der eigenen Unternehmensreputation im Branchenumfeld. ReputationControl liefert eine valide Datengrundlage für die Reputationsanalysen, aus der umsetzungsorientierte Ergebnisse für das Reputationsmanagement gewonnen werden. Mit weiteren Wellen erweitert sich der analytische Gehalt: Als kontinuierliches Reputationsmonitoring wird ReputationControl zum zentralen Tool für das Controlling der Unternehmensreputation.

Stakeholder gewinnen erheblich an Einfluss und nutzen neue Medien für ihre Interessen. In einem solchen kommunikativen Umfeld gefährdet „Schwarmhysterie“ die Unternehmensreputation. ReputationControl ist ein wissenschaftliches und anwendungsbezogenes Befragungs- und Analysekonzept, das explizit auf diese aktuellen Entwicklungen reagiert. Es nutzt systematisch die „Schwarmintelligenz“. Denn ReputationControl generiert in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber und auf Grundlage der Befragung unterschiedlichster Stakeholder das Wissen, mit dem das Unternehmen seine Reputation evidenzbasiert steuern kann.