ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schwalbach, Joachim

Research Report

Reputation und Unternehmenserfolg: Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013

Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation, No. 5

Provided in Cooperation with:
Academic Society for Corporate Management & Communication – An initiative of the Günter Thiele Foundation, Leipzig

Suggested Citation: Schwalbach, Joachim (2015) : Reputation und Unternehmenserfolg: Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013, Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation, No. 5, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/113294

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Joachim Schwalbach

Reputation und Unternehmenserfolg

Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011–2013

Forschungsberichte zur
Unternehmenskommunikation Nr. 5

AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &
KOMMUNIKATION

AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung
für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Publikationsreihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation" stellt die Ergebnisse ausgewählter Forschungsprojekte vor, die von der Akademischen Gesellschaft gefördert oder initiiert wurden. Die Forschungsberichte dienen dem Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis und geben Impulse für die Unternehmenskommunikation.

Bereits erschienen sind folgende Publikationen:

- Günter Bentele, Jens Seiffert (2015):
  Ethische Richtlinien in der Unternehmenskommunikation. Eine Befragung zu Kommunikationswerten und Normen der größten deutschen Unternehmen
- Ulrike Röttger, Jana Schmitt (2014):
  Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation. Eine qualitative Studie zur Kommunikation der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland.
- Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer, Janne Stahl (2013):
  Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich.
- Ansgar Zerfaß, Günter Bentele, Joachim Schwalbach, Muschda Sherzada (2013):
  Unternehmenskommunikation aus Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern – ein empirischer Vergleich.

Management Summary

Die Unternehmensreputation hat sich im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren entwickelt. Die Wissenschaft begleitet diese Entwicklung durch intensive theoretische und empirische Forschungsarbeiten. Trotz unzureichender Datensätze besteht weitgehend Konsens darüber, dass eine gute Reputation ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil ist, der allerdings durch Unternehmenskrisen leicht eingebüßt werden kann. Der vorliegende Forschungsbericht fasst im theoretischen Teil die wichtigsten Ergebnisse der Reputationsforschung zusammen. Im empirischen Teil werden drei Untersuchungen zur Unternehmens- und CEO-Reputation vorgestellt. Alle drei sind die größten ihrer Art im deutschsprachigen Raum, die Erhebung der CEO-Reputation ist methodisch und vom Umfang her sogar weltweit einzigartig. Die Ergebnisse belegen eine große Spannweite der Reputation sowohl bei Unternehmen als auch CEOs. Zwar spielen Brancheneffekte eine wichtige Rolle, sie sind jedoch keine Garantie für eine hohe Reputation. Weiterhin zeigt sich, dass Reputation im Zeitablauf relativ stabil ist, Unternehmenskrisen jedoch kurzfristig zu einem beträchtlichen Reputationsverlust führen können. Reputationsbildende Faktoren helfen dabei, die Gesamtreputation besser zu erklären. Wichtig ist zudem die enge Verbindung zwischen Reputation und Unternehmenswert. Die Herausforderung für zukünftige Forschung besteht darin, den Wertbeitrag der Reputation genauer zu bestimmen. Nicht zuletzt wird deutlich, dass Unternehmenskommunikation und Reputation ihre Management- und Forschungsaktivitäten enger verzahnen müssen.

In the age of globalization and digitalization corporate reputation is considered one of the most important success factors. Research has followed this development through intensive theoretical and empirical studies. Despite insufficient data sets there is consensus that good reputation is a sustainable competitive advantage which can however be diminished easily through corporate crises. This research report summarizes in the theoretical chapter the most important findings in reputation research. In the empirical chapter, results of three surveys about corporate reputation and CEO reputation are presented. All three surveys are the largest of its kind in the German speaking region, the CEO reputation survey even is methodologically and by size worldwide unique. The results demonstrate a wide range of corporate and CEO reputation. Although industry effects play an important role, those are not a guarantee for high reputation. Furthermore, it is confirmed that reputation is relatively stable over time, however corporate crises can lead to a considerable loss of reputation in the short-term. Reputation building factors help to better understand and explain the overall reputation. An additional important result is the fact that reputation and corporate values are closely linked. The future challenge will be to identify more specifically the value that is added by reputation. And last but not least, it has become clear that the management as well as the research of corporate communications and corporate reputation has to be more interconnected.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 3

2 Theoretischer Überblick 4

2.1 Begriffsklärung: Reputation, Image und Unternehmensidentität 4

2.2 Reputation als intangibles Kapital 5

2.3 Reputation und Kommunikation 6

3 Empirische Untersuchungen 8

3.1 Reputation von Unternehmen und CEOs 8

3.2 Untersuchungsgegenstände und -methode 9

4 Untersuchungsergebnisse 11

4.1 Unternehmensreputation 11

4.2 CEO-Reputation 14

4.3 Analyse der reputationsbildenden Faktoren 17

4.4 Reputation und Unternehmenswert 22

5 Schlussbemerkung 24

Literaturverzeichnis 25

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 26

Danksagung 27

Hinweis 27

Der Autor 27

1 Einleitung

> „Es dauert 20 Jahre, einen guten Ruf aufzubauen, und fünf Minuten, ihn zu ruinieren. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie die Dinge anders angehen."
> (Warren Buffet)

In den letzten Jahren mutierte die Unternehmensreputation zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Nicht umsonst ermahnt Warren Buffet alljährlich seine Führungskräfte in einem Newsletter zum Jahresende „Zealously guard Berkshire's reputation." und wiederholt seit mehr als 25 Jahren: „We can afford to lose money – even a lot of money. But we can't afford to lose reputation – even a shred of reputation." Man ist geneigt zu sagen: Amen.

Mit Reputation verbindet man das Ansehen bzw. den Ruf eines Unternehmens, wie es von Außenstehenden wahrgenommen wird. Der Markterfolg jedes Unternehmens hängt wesentlich davon ab, ob es dem Unternehmen gelingt, das wahrgenommene mit dem angestrebten Ansehen in Einklang zu bringen.

Unternehmen mit hoher Reputation werden Fähigkeiten zu überdurchschnittlichen Leistungen im Markt zugesprochen. Dies können beispielsweise Managementfähigkeiten sein, die gewählte Unternehmensstrategie sowohl nach innen als auch nach außen überzeugend zu kommunizieren. Hohe Reputation setzt Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit voraus. Diese immateriellen Werte sind besonders wichtig in sich schnell ändernden und durch Unsicherheiten geprägten Umwelten, wie man sie im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung beobachtet.

Der Aufbau einer hohen Reputation benötigt Zeit. Die Bildung von Reputation muss als langfristige Investition verstanden werden. Gelingt es, eine hohe Reputation zu erzielen, wird dies die strategische Wettbewerbsposition des Unternehmens verbessern; denn es versetzt das Unternehmen in die Lage, ökonomische Vorteile wie beispielsweise höhere Produktpreise, niedrigere Beschaffungskosten, höhere Loyalität bei Kunden und Lieferanten zu erzielen sowie höher qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Nicht zuletzt kann eine hohe Reputation die Krisen- und Konjunkturanfälligkeit des Unternehmens reduzieren.

Eine langfristig aufgebaute hohe Reputation kann kurzfristig vernichtet werden. Reputationsverluste erschweren eine Wiedererlangung der ursprünglich erreichten Reputation. Bei hohen Reputationsverlusten ist eine Rückgewinnung selbst eines Teils der zuvor erreichten Reputation nur langfristig möglich. Eindrucksvolle Beispiele verdeutlichen dies: Die Deutsche Shell AG musste aufgrund der Brent-Spar-Diskussion im Jahre 1996 herbe Reputationsverluste hinnehmen. Ebenso BP im Zuge der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko in 2010. Bis heute ist es

den Unternehmen trotz massiver Investitionen in reputationsbildende Maßnahmen nicht gelungen, das ursprüngliche Reputationsniveau wieder zu erreichen.

Neben der Unternehmensreputation steht zunehmend die Reputation des wichtigsten Repräsentanten des Unternehmens, des Geschäftsführers, Vorstandsvorsitzenden bzw. Chief Executive Officers (CEO), im Fokus des Interesses. Die durch das Internet geschaffene höhere Transparenz von Unternehmen sowie die größere Bereitschaft von Interessensgruppen, mit den Unternehmen in einen Dialog einzutreten, machen es erforderlich, dass in besonders wichtigen Situationen neben den Kommunikationsmanagern der CEO persönlich den Dialog führt. Die Kommunikationsfähigkeit des CEOs wird somit zu einem kritischen Exzellenzmerkmal von Executives. Insofern liegt es nahe, nicht nur die Reputation des Unternehmens sondern auch diejenige des CEOs und die Interdependenz beider Reputationen näher zu betrachten.

Der vorliegende Forschungsbericht präsentiert die Ergebnisse von drei Erhebungen zur Unternehmensreputation und zur CEO-Reputation im Zeitraum von 2011 bis 2013. Befragt wurden Führungskräfte zur Reputation von in Deutschland tätigen Großunternehmen und deren CEOs. Der Beitrag zeigt, welche Faktoren die Reputation beeinflussen und welche Auswirkungen die Reputation auf den finanzwirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat.

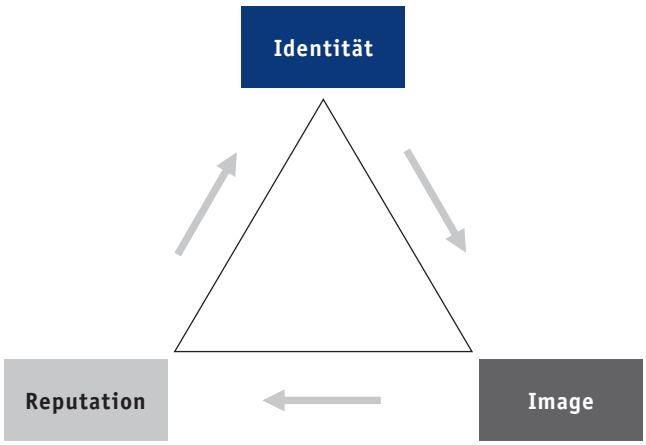
2 Theoretischer Überblick

2.1 Begriffsklärung: Reputation, Image und Unternehmensidentität

Reputation und Image werden häufig irrtümlicherweise miteinander gleichgesetzt. Unter Reputation versteht man das von anderen wahrgenommene Ansehen. Das Image reflektiert die Identität und somit das Selbstverständnis und die Charakteristika einer Person oder Institution. Die beobachtete bzw. ermittelte Reputation ist ein Feedback auf das gewünschte bzw. angestrebte Image. Mit der erzielten Reputation wird die Frage beantwortet, wie die Person oder Institution wahrgenommen wird, und inwiefern das angestrebte Image erreicht wurde. Wie Abbildung 1 (S. 5) verdeutlicht, kann die ermittelte Reputation das Unternehmen veranlassen, Anpassungen der Identität und des Images vorzunehmen.

Die Reputation als das von außenstehenden Stakeholdern wahrgenommene Ansehen einer Person oder Institution ist schlecht kontrollierbar und manipulierbar. Zudem ist sie zeitlich betrachtet relativ stabil, denn der Reputationsaufbau benötigt Zeit, kann jedoch im Krisenfall im Handumdrehen vernichtet werden.

Abbildung 1: **Unternehmensidentität, Image und Reputation**

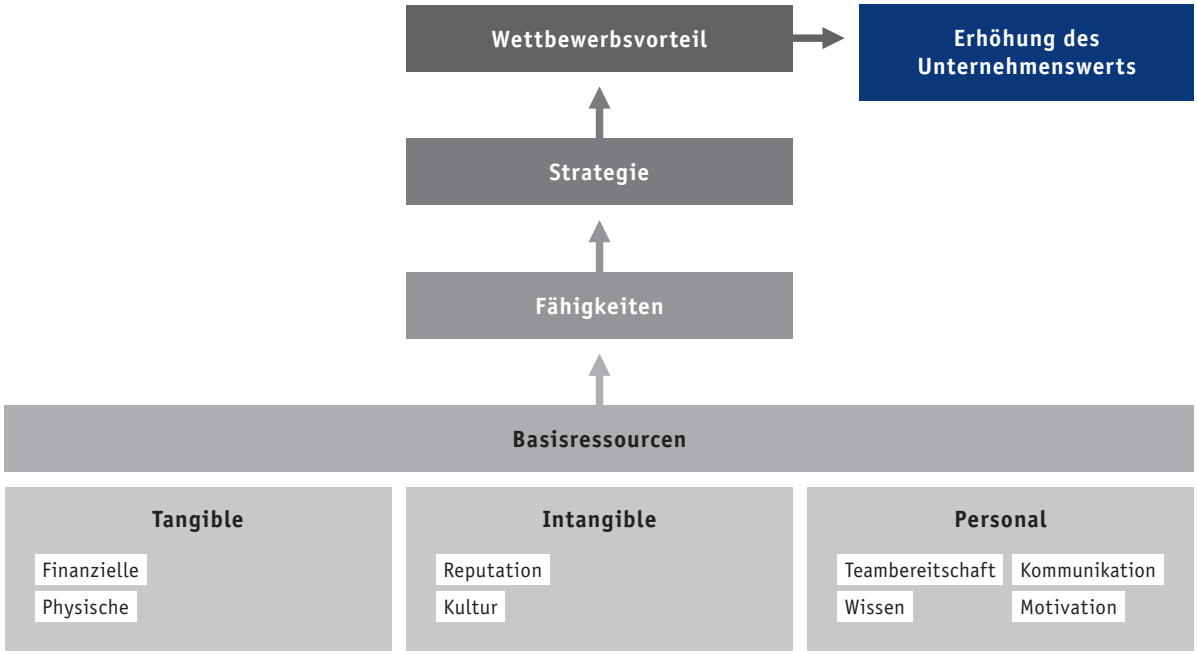


Demgegenüber können Image und Unternehmensidentität relativ leicht an veränderte Ziele und Strategien angepasst werden. Reputation ist demnach das Ergebnis vergangener und zukünftig zu erwartender Aktionen einer Person oder Institution, wie sie von Stakeholdern eingeschätzt wird.

2.2 Reputation als intangibles Kapital

Der Unternehmenswert wird von drei unterschiedlichen Basisressourcen bestimmt: tangible Ressourcen, intangible Ressourcen und Personal (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: **Reputation als intangibler Werttreiber**



Quelle: In Anlehnung an Grant, R.M. (2010). Contemporary Strategy Analysis. 7th Edition, S. 127.

Unter tangiblen Ressourcen versteht man das Sach- und Finanzvermögen. Die Unternehmens- und Produktreputation gehört zum intangiblen Kapital. Die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter verbergen sich hinter der Ressource Personal.

Die Kombination der drei Basisressourcen, wie der Abbildung 2 zu entnehmen ist, erzeugt Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen, die das Unternehmen von anderen Wettbewerbern im Markt unterscheiden. Die Fähigkeiten wiederum bestimmen die strategischen Möglichkeiten. Über die gewählte Strategie werden die Wettbewerbsposition, die Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorteils und letztlich der Unternehmenswert bestimmt. Die Reputation als intangible Ressource nimmt in diesem Prozess der Erzielung, Verbesserung und Verteidigung der Wettbewerbsposition sowie bei der Erhöhung des Unternehmenswerts eine wichtige Rolle ein.

Die Erkenntnis, Reputation als intangible Ressource zu betrachten, geht auf den in der Managementlehre dominierenden Ressourcenbasierten Ansatz (RBA) zurück. Entsprechend dem RBA wird der Unternehmenswert durch unternehmensspezifische materielle und immaterielle Ressourcen bestimmt, wobei jede einzelne Ressource wertstiftend, knapp, nicht substituierbar und schwer imitierbar sein muss, um zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil beitragen zu können. Zweifellos erfüllt die Unternehmensreputation alle vier Basisprämissen des RBA: Reputation ist wertstiftend, nicht dauerhaft verfügbar, durch andere immaterielle Ressourcen nicht substituierbar und durch Wettbewerber aufgrund ihrer Unternehmensspezifizität und unternehmensgeschichtlichen Pfadabhängigkeit äußerst schwer imitierbar. Welchen tatsächlichen Wertbeitrag die Unternehmensreputation besitzt, müssen empirische Studien zeigen.

2.3 Reputation und Kommunikation

Kommunikationsforscher haben sich bisher wenig in die Reputationsforschung eingebracht. In der seit 1997 vierteljährlich erscheinenden Fachzeitschrift *Corporate Reputation Review* finden sich unter dem Stichwort *Corporate Communication* lediglich 11 Beiträge. Dieses Forschungsdefizit ist unter Umständen ein Hinweis dafür, dass das Reputationsmanagement noch unzureichend als zentraler Bestandteil des strategischen Kommunikationsmanagements betrachtet wird.

Die Hauptaufgabe strategischer Unternehmenskommunikation ist es, dem Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Da es sich bei der Reputation um einen strategischen Wettbewerbsvorteil handelt, müsste die Unternehmenskommunikation eine wichtige, wenn nicht sogar die zentrale Rolle im Rahmen des Reputationsmanagements einnehmen.

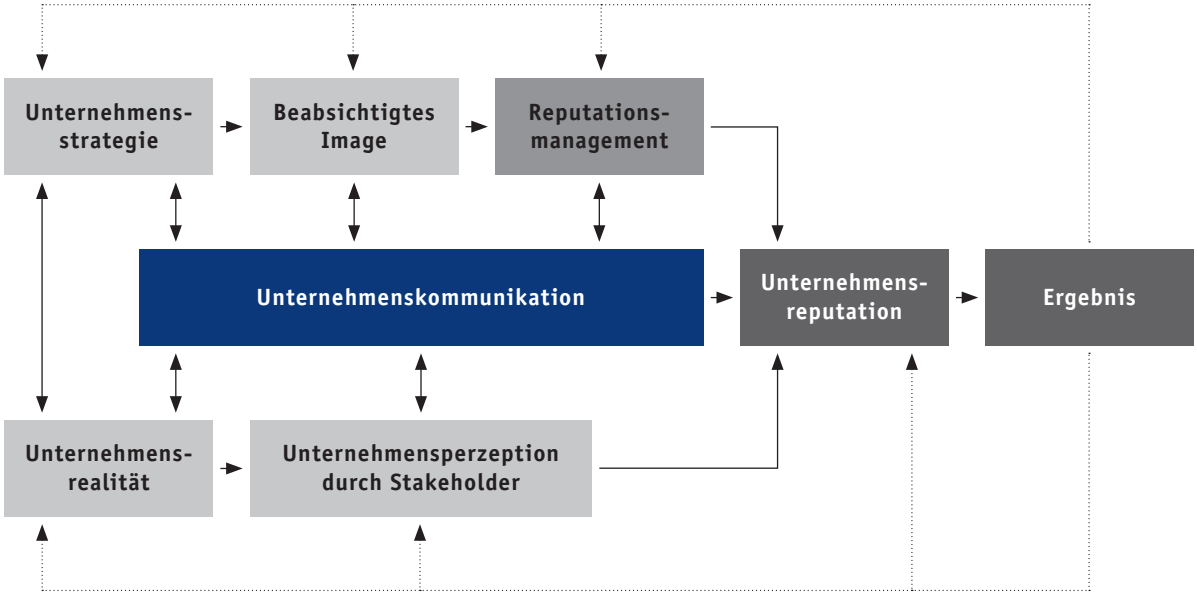
Die Realität sieht allerdings anders aus – wie zahlreiche Studien belegen. Dass dies auch die Mehrzahl der CEOs bemängeln, kommt am pointiertesten in der Studie von Ron van der Jagt (2005) zum Ausdruck. Die zentralen Forschungsfragen lauteten: „ ... how important the reputation of larger companies is in the opinion of their managing directors, how relevant this is, how they see corporate communication as a means of establishing and protecting a good reputation and what experiences, wishes and challenges they have for the future in this area." (S. 179) Auf der Basis von Interviews mit 25 holländischen CEOs namhafter Unternehmen sahen deren CEOs „ ... communication and reputation management as an extremely relevant field and an important part of their own responsibility and leadership role." (S. 182). Gleichzeitig wurde betont, dass die CEOs „ ... not very impressed with the quality, professionalism or precision with regard to content of professionals in the communication profession" waren und leiteten die Forderung ab, „ ... that communication professionals must show more added value in the area of reputation management." (S. 182).

Weitere Studien sowie eigene Untersuchungen kommen für die CEOs zu ähnlichen Ergebnissen, belegen allerdings auch, dass diese Sichtweise von den Unternehmenskommunikatoren nicht in allen Punkten geteilt wird. Diese fühlen sich vielmehr von den Unternehmensführungen zu wenig in strategische Prozesse eingebunden. Eine der wesentlichsten Ursachen für diese Divergenz sehen einige Autoren in einer sogenannten Wahrnehmungslücke zwischen der Unternehmensführung und deren Kommunikationsmanagern hinsichtlich der Kommunikationsleistung der jeweils anderen Seite (Argenti et al., 2005; Forman & Argenti, 2005; Gupta, 2011; Zerfaß, Schwalbach & Sherzada, 2013 und Sherzada, 2013). Dieser Befund macht es erforderlich, theoriegeleitete praktische Lösungen zur Beseitigung dieser Divergenz zu finden.

Das folgende Modell könnte ein erster Schritt in diese Richtung sein. Wie Abbildung 3 (S. 8) zeigt, muss die strategische Unternehmenskommunikation sowohl aus Sicht der Unternehmensführung als auch der Kommunikationsmanager im Zentrum des Reputationsmanagements stehen. Zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es, im Rahmen des strategischen Kommunikationsmanagements zur Erreichung der in der Unternehmensstrategie festgeschriebenen Unternehmensziele beizutragen. Im Zentrum des strategischen Kommunikationsmanagements wiederum steht die zielgerichtete Kommunikation mit allen internen und externen Stakeholder-Gruppierungen des Unternehmens. Deren Wahrnehmung der Unternehmensrealität beeinflusst die Reputation eines Unternehmens – zum einen indirekt über die dadurch ausgelösten sowie an sie adressierten Kommunikationsprozesse, zum anderen auch direkt durch zielgerichtete Stakeholder-Aktionen. In diesem Zusammenhang könnte die Kommunikation im Rahmen des Reputationsmanagements eine wesentlich wichtigere Funktion zur Umsetzung des in der Unternehmensstrategie beschriebenen, intendierten Images des Unternehmens erfolgreich umzusetzen. Und da die Unternehmensreputation, wie mehrfach festgestellt, wesentlich zum Unternehmensergebnis beiträgt, kann, wie Abbildung 3

verdeutlicht, strategisch ausgerichtete Unternehmenskommunikation folgerichtig einen wesentlichen wertsteigernden Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten.

Abbildung 3: **Reputation und Kommunikation**



© Joachim Schwalbach

3 Empirische Untersuchungen

In diesem Kapitel werden die Untersuchungsmethoden und im Folgenden die Ergebnisse von drei Erhebungen zur Unternehmensreputation und zur CEO-Reputation im Zeitraum von 2011 bis 2013 vorgestellt.

3.1 Reputation von Unternehmen und CEOs

Die inzwischen sehr umfangreiche Reputationsforschung konzentriert sich primär auf den Zusammenhang zwischen der Unternehmensreputation und dem finanziellen Unternehmensergebnis. Eine kürzlich fertiggestellte Masterarbeit an der Humboldt-Universität untersuchte 149 Studien zur Reputation/Performance-Relation aus den vergangenen 40 Jahren (Etebarijirsaraei, 2014). Das Fazit lautet: Die Mehrzahl der empirischen Studien ermitteln einen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensreputation und der finanziellen Unternehmensperformance. Einschränkend wird festgestellt, dass die Kausalität unbestimmt ist bzw. sich durch die unzureichende Datenlage nur schwer bestimmen lässt. Die neuere Forschung betrachtet die Stakeholder als Intermediäre zwischen Reputation und Performance, wobei die Stakeholderzufriedenheit sowohl die Unternehmensperformance als auch die Reputation beeinflusst. Entgegen der Annahme in älteren Studien werden in jüngeren Forschungsprojekten

die Stakeholder nicht als homogene Gruppe betrachtet, sondern der unterschiedliche Beitrag von Stakeholdergruppen zur Reputationsbildung und Performance hervorgehoben. Für die weitergehende Forschung werden daher insbesondere stakeholderspezifische Untersuchungen empfohlen.

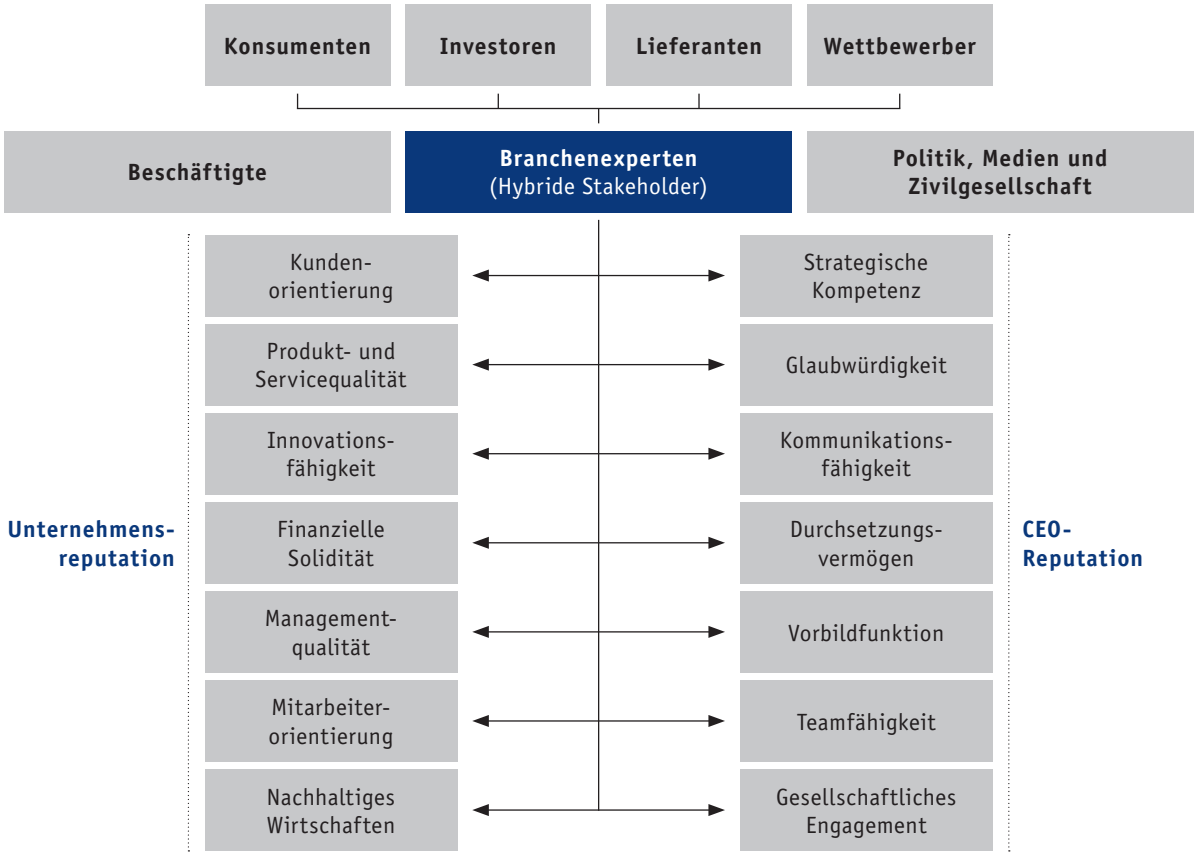
Während zur Unternehmensreputation zahlreiche Studien vorliegen, gibt es zur CEO-Reputation keine breit angelegten wissenschaftlichen Erhebungen. Dies ist umso erstaunlicher, da vor dem Hintergrund der aktuellen Corporate Governance-Diskussion die CEOs zunehmend in den Fokus nicht nur der Investoren, sondern aller wichtigen Stakeholder sowie der allgemeinen Öffentlichkeit geraten, häufig vermittelt über die Neuen Medien. Folglich sind die Interdependenzen zwischen der Unternehmens- und der CEO-Reputation von ganz besonderem Interesse.

3.2 Untersuchungsgegenstände und -methode

In den hier geschilderten drei Erhebungen zur Unternehmens- und CEO-Reputation wurde jeweils dieselbe Untersuchungsmethode angewendet: In allen drei Studien wurden Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene deutscher und in Deutschland tätiger Großunternehmen mit einem Mindestjahresumsatz von 50 Millionen Euro aus zehn Branchen befragt. Diese wurden per persönlicher, schriftlicher Einladung um die Bewertung der Reputation von Unternehmen bzw. CEOs aus ihren Branchen gebeten. Die Durchführung der Befragung fand mit einem persönlichen Zugangscode zum Fragebogen im Internet statt. Neben der Gesamtreputation sollten sieben reputationsbildende Faktoren auf einer Skala von Null bis Zehn bewertet werden.

Abbildung 4 zeigt die jeweils sieben reputationsbildenden Faktoren für die Unternehmens- und CEO-Reputation. Die Faktoren sind das Ergebnis umfangreicher Literaturstudien und werden als zentrale Reputationstreiber angesehen.

Abbildung 4: **Reputationsbildende Faktoren**



Tabellen 1 und 2 (S. 11) fassen die zugrundeliegende Datenbasis zusammen. Die Befragungen fanden im Zeitraum 2011-2013 statt. Es wurden ausschließlich Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene aus den zehn Branchen befragt. Nur diesen Managern sind die nötigen Kenntnisse zuzutrauen, neben der Gesamtreputation auch die sieben reputationsbildenden Faktoren der Unternehmen bzw. CEOs in ihrer jeweiligen Branche zu beurteilen. Führungskräfte der zu bewertenden Unternehmen wurden nicht berücksichtigt, um ein Höchstmaß an Unabhängigkeit zu erreichen. Selbstverständlich kann nicht völlig ausgeschlossen werden, dass einige Führungskräfte vormals für das zu bewertende Unternehmen bzw. unter dem zu bewertenden CEO gearbeitet haben oder über eine Tochter- bzw. Beteiligungsgesellschaft mit dem Unternehmen verbunden sind. Um eine weitestgehende Unabhängigkeit der Führungskräfte vom zu bewertenden Unternehmen zu gewährleisten, wurden entsprechende Angaben im Fragebogen erbeten.

Tabelle 1: **Datenbasis**

Unternehmen/ CEOs	Anzahl	Zeitraum der Befragung	Anzahl beteiligter Führungskräfte
Unternehmen	184	September 2011 – November 2011	4.050
CEOs	224	November 2012 – April 2013	1.861
Unternehmen	175	September 2013 – November 2013	3.089

Tabelle 2: **Ausgewählte zehn Branchen**

Automobil, einschl. Zulieferer
Finanzen
Grundstoffe & Energie
Handel
Industriegüter
IT & Kommunikation
Konsumgüter
Medien
Pharma
Transport & Touristik

Führungskräfte sind allerdings keine klassischen Stakeholder wie etwa Konsumenten, Investoren, Zulieferer etc. Zwar wird in der Reputationsliteratur davon ausgegangen, dass die Unternehmensreputation das Ergebnis der Bewertung aller relevanten Stakeholder ist, doch lässt sich dies in der Realität nicht umsetzen. Nur die Unternehmen selbst kennen bzw. sollten ihre wichtigsten Stakeholder kennen, eine Tatsache, die unternehmensübergreifende Reputationserhebungen deutlich erschwert. Infolgedessen findet man in der vorliegenden Reputationsliteratur ausschließlich empirische Studien, in denen relativ eng definierte Stakeholdergruppen (meist Konsumenten oder Investoren) berücksichtigt werden.

Die Führungskräfte und Branchenexperten in den hier vorgestellten Studien sind sogenannte hybride Stakeholder. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, sind sie nicht nur einer klassischen Stakeholdergruppe zuzuordnen, sondern können gleichzeitig Konsumenten, Investoren, Lieferanten und/oder Wettbewerber sein. Aus welcher Perspektive sie ihre Bewertung der Unternehmen vornehmen, muss zukünftiger Forschung vorbehalten bleiben.

4 Untersuchungsergebnisse

4.1 Unternehmensreputation

Demographische Daten der Führungskräfte

Die befragten Führungskräfte sind zu 90 Prozent männlich, und mehrheitlich (77-80 Prozent) im Alter zwischen 41 und 60 Jahren. Zirka 80 Prozent von ihnen haben einen Hochschulabschluss. Etwa 85 Prozent der Führungskräfte ordnen sich selbst der ersten oder zweiten Führungsebene zu, und ca. 95 Prozent bringen mindestens sechs Jahre Branchenerfahrung ein, wobei bei der Hälfte die Branchenerfahrung länger als 20 Jahre beträgt. Etwa 80 Prozent der Führungskräfte gaben an, momentan und in der Vergangenheit nicht in einem der zu bewertenden Unternehmen beschäftigt bzw. beschäftigt gewesen zu sein.

Gesamteindruck aus beiden Befragungen zur Unternehmensreputation

Tabelle 3 (S. 13) fasst die Ergebnisse der Bewertungen in 2011 und 2013 zusammen. Aus Platzgründen wurden nur die 30 am höchsten und die 30 am niedrigsten platzierten Unternehmen wiedergegeben sowie ausgewählte Ergebnisse der Förderer der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Gezeigt werden die Ränge beim Gesamtergebnis sowie die erreichte Punktzahl für die ausgewählten Unternehmen und deren sieben reputationsbildenden Faktoren. Werte über 800 bescheinigen den Unternehmen eine hervorragende Reputation, Werte unter 450 dagegen verweisen auf eine massive Reputationskrise (Vollständige Ergebnisse können beim Autor angefordert werden, vgl. S. 27.) Auf die Ergebnisse der reputationsbildenden Faktoren wird gesondert in Abschnitt 4.3 (S. 17) eingegangen.

Ein Blick auf die vorderen Ränge offenbart unmittelbar einen starken Brancheneffekt auf die Reputation. Fünf der zehn höchst angesehenen Unternehmen kommen aus der Automobilindustrie. Daran hat sich im zweijährigen Betrachtungszeitraum nichts geändert. Leicht verschoben haben sich die Positionen innerhalb der Top10. In 2013 löste Porsche Audi von der Poleposition ab. BMW verharrte auf Position 2, Volkswagen konnte zwei Ränge gut machen und Daimler rutsche auf Rang 10 ab. Insgesamt ist das ein hervorragendes Ergebnis für diese Automobilunternehmen.

Aus dem starken Brancheneffekt bei der Automobilindustrie darf nicht der Schluss gezogen werden, dass alle Automobilunternehmen von diesem Effekt profitieren. Toyota kommt auf Rang 36, allerdings nach beachtlicher Rangverbesserung. Jaguar ist auf Rang 107, Honda auf Rang 119, Hyundai auf 129, und die übrigen Automobilunternehmen landen auf den hinteren Rängen mit General Motors auf Rang 181 von 184.

Sicherlich spielt bei der Bewertung der Automobilunternehmen durch mehrheitlich deutsche Führungskräfte die nationale Komponente eine nicht unwesentliche Rolle. Daraus konnte jedoch Opel mit Rang 176 keinen Nutzen ziehen, vermutlich, da es aufgrund der Eigentumsverhältnisse nicht als deutsches Unternehmen angesehen wird. Unabhängig vom Herkunftseffekt gibt es in der Automobilindustrie offenbar zwei strategische Gruppen, mit den auf den vorderen Rängen zu findenden Unternehmen einerseits und den übrigen Unternehmen andererseits. Toyota scheint auf dem besten Weg zu sein, die zwischen den Gruppen befindlichen Mobilitätsbarrieren zu überwinden, um in die Premiumreputationsgruppe vorzustoßen.

Tabelle 3: Unternehmensreputation 2011 und 2013

	2013		2011		Unternehmen	Branche	Reputationsbildene Faktoren						
	Rang	Bewertung	Rang	Bewertung			Managementqualität	Finanzielle Solidität	Innovationskraft	Prdukt- und Servicequalität	Kundenorientierung	Mitarbeterorientierung	Nachaltigkeit
TOP 30	1	863	4	828	**Porsche**	Auto	821 (2)	859 (10)	826 (7)	876 (1)	831 (1)	809 (1)	699 (16)
	2	859	2	839	**BMW**	Auto	848 (1)	875 (5)	878 (1)	834 (4)	800 (3)	787 (2)	792 (1)
	3	838	1	840	**Audi**	Auto	818 (3)	870 (7)	837 (5)	837 (3)	792 (4)	768 (5)	760 (4)
	4	837	6	817	**Miele**	Konsum	789 (7)	811 (28)	780 (14)	872 (2)	826 (2)	739 (8)	730 (7)
	5	816	7	792	**Volkswagen**	Auto	817 (4)	884 (3)	802 (8)	789 (11)	747 (26)	771 (3)	762 (3)
	6	812	3	835	**Apple**	IT & Kommunikation	775 (12)	900 (1)	838 (4)	812 (5)	766 (12)	711 (13)	632 (44)
	7	803	5	825	**Robert Bosch**	Industrie	770 (14)	809 (29)	831 (6)	803 (6)	778 (8)	770 (4)	763 (2)
	8	795	11	773	**Dr. Oetker**	Konsum	782 (9)	848 (12)	768 (22)	795 (9)	784 (5)	724 (11)	676 (21)
	9	785	16	755	**BASF**	Grundstoffe	781 (11)	835 (15)	799 (9)	775 (19)	721 (37)	750 (7)	705 (13)
	10	782	9	786	**Daimler**	Auto	719 (36)	809 (29)	777 (17)	784 (14)	730 (32)	728 (9)	715 (10)
	10	782	33	723	**Roche**	Pharma	751 (18)	831 (17)	778 (16)	773 (21)	736 (30)	701 (17)	730 (7)
	12	777	17	754	**Henkel**	Konsum	770 (14)	814 (24)	770 (21)	791 (10)	766 (12)	696 (18)	647 (32)
	13	776	28	733	**Münchener Rück**	Finanzen	782 (9)	857 (11)	679 (70)	720 (45)	689 (60)	710 (15)	741 (5)
	13	776	12	770	**Linde**	Industrie	801 (5)	783 (42)	760 (26)	787 (12)	759 (19)	710 (15)	736 (6)
	13	776	7	792	**Adidas**	Konsum	774 (13)	785 (41)	792 (11)	780 (18)	783 (6)	692 (20)	594 (66)
	16	772	10	776	**ZF Friedrichshafen**	Industrie	755 (17)	739 (69)	783 (13)	785 (13)	763 (15)	728 (9)	729 (9)
	17	770	-	-	**Ferrero**	Konsum	770 (14)	824 (18)	757 (28)	802 (7)	779 (7)	676 (26)	604 (62)
	17	770	28	733	**Haribo**	Konsum	678 (57)	814 (24)	715 (41)	799 (8)	766 (12)	662 (34)	625 (46)
	19	765	20	746	**Beiersdorf**	Konsum	743 (21)	787 (39)	762 (25)	784 (14)	762 (16)	686 (22)	633 (42)
	20	763	-	-	**Ritter Sport**	Konsum	735 (23)	719 (76)	708 (45)	784 (14)	760 (18)	694 (19)	701 (15)
	21	761	14	759	**Google**	IT & Kommunikation	791 (6)	846 (13)	851 (2)	765 (25)	716 (39)	756 (6)	667 (27)
	21	761	19	751	**Nestlé**	Konsum	785 (8)	873 (6)	790 (12)	781 (17)	754 (22)	685 (24)	608 (58)
	23	757	43	704	**Samsung**	Konsum	726 (31)	767 (49)	841 (3)	762 (26)	770 (11)	569 (91)	532 (108)
	24	753	18	752	**Fresenius**	Pharma	746 (20)	772 (47)	728 (36)	752 (29)	713 (43)	669 (29)	706 (12)
	25	749	26	737	**Bayer**	Pharma	719 (36)	808 (31)	699 (54)	767 (24)	707 (47)	673 (28)	691 (18)
	26	743	25	740	**Boehringer Ingelheim**	Pharma	693 (48)	792 (35)	706 (48)	747 (32)	709 (46)	711 (13)	708 (11)
	27	741	46	701	**SAP**	IT & Kommunikation	730 (29)	864 (9)	729 (35)	698 (65)	622 (107)	722 (12)	694 (17)
	27	741	39	714	**Novartis**	Pharma	707 (40)	816 (19)	776 (18)	746 (33)	705 (50)	620 (57)	672 (22)
	29	738	36	717	**Hugo Boss**	Konsum	720 (33)	705 (87)	702 (51)	751 (30)	735 (31)	626 (52)	568 (81)
	30	737	32	726	**L'Oréal**	Konsum	698 (46)	796 (34)	754 (29)	760 (27)	751 (24)	640 (47)	576 (74)
AUSGEWÄHLTE RÄNGE	38	722	-	-	**Braun**	Pharma	697 (47)	761 (56)	643 (90)	742 (36)	700 (52)	674 (27)	682 (20)
	54	697	75	652	**Deutsche Börse**	Finanzen	700 (44)	734 (71)	685 (63)	699 (63)	672 (73)	626 (52)	621 (52)
	55	696	43	704	**Microsoft**	IT & Kommunikation	660 (75)	886 (2)	694 (57)	652 (98)	591 (121)	669 (29)	647 (32)
	61	685	64	673	**Merck**	Pharma	649 (83)	729 (73)	641 (92)	699 (63)	661 (80)	625 (54)	637 (37)
	62	683	75	652	**Continental**	Industrie	656 (78)	590 (147)	706 (48)	723 (43)	698 (53)	631 (50)	632 (44)
	67	673	13	768	**Siemens**	Industrie	590 (120)	764 (50)	724 (38)	705 (54)	610 (111)	620 (57)	636 (40)
	69	669	57	685	**Otto Group**	Handel	674 (59)	731 (72)	612 (106)	668 (87)	683 (66)	616 (61)	623 (48)
	72	667	22	743	**Puma**	Konsum	631 (93)	638 (123)	666 (78)	691 (68)	686 (62)	611 (66)	541 (99)
	92	643	106	591	**Deutsche Post DHL**	Transport & Touristik	641 (88)	747 (65)	650 (87)	658 (93)	606 (112)	523 (123)	592 (68)
	95	642	96	615	**ING Group**	Finanzen	645 (86)	604 (141)	683 (67)	658 (93)	681 (67)	568 (92)	546 (93)
	116	594	117	556	**Shell**	Grundstoffe	651 (82)	801 (33)	623 (99)	653 (97)	579 (127)	583 (80)	466 (147)
BOTTOM 30	155	525	143	497	**Bauer Media Group**	Medien	526 (158)	683 (103)	515 (157)	502 (173)	554 (143)	408 (173)	509 (124)
	156	523	-	-	**BAT**	Konsum	595 (116)	714 (77)	518 (156)	585 (140)	573 (132)	544 (112)	434 (159)
	157	518	141	503	**E.ON**	Grundstoffe	555 (148)	623 (134)	535 (146)	560 (153)	494 (170)	496 (143)	485 (137)
	158	514	137	520	**RWE**	Grundstoffe	538 (154)	591 (145)	502 (161)	542 (165)	481 (173)	524 (122)	465 (148)
	159	511	133	530	**Deutsche Postbank**	Finanzen	520 (162)	653 (117)	526 (151)	496 (174)	499 (168)	444 (163)	471 (141)
	160	510	128	537	**Metro**	Handel	512 (163)	593 (144)	489 (166)	563 (151)	523 (162)	432 (166)	443 (153)
	161	506	150	480	**Kaufhof**	Handel	494 (167)	488 (169)	434 (179)	553 (158)	535 (155)	440 (164)	424 (162)
	161	506	163	434	**Deutsche Bahn**	Transport & Touristik	476 (173)	706 (85)	500 (163)	471 (175)	445 (181)	466 (154)	537 (103)
	163	504	151	478	**Air France-KLM**	Transport & Touristik	483 (171)	488 (169)	468 (175)	510 (171)	495 (169)	454 (159)	436 (157)
	164	501	130	536	**Hochtief**	Industrie	490 (168)	470 (171)	483 (169)	554 (157)	531 (157)	464 (155)	471 (141)
	165	498	165	419	**Citibank**	Finanzen	545 (151)	575 (153)	602 (110)	536 (168)	515 (166)	431 (167)	422 (163)
	166	494	94	619	**ThyssenKrupp**	Industrie	439 (177)	411 (177)	515 (157)	615 (116)	542 (150)	494 (144)	449 (152)
	166	494	121	552	**Celesio**	Pharma	446 (175)	510 (165)	476 (170)	565 (148)	532 (156)	464 (155)	468 (144)
	168	486	140	507	**Air Berlin**	Transport & Touristik	444 (176)	339 (182)	470 (174)	543 (163)	527 (159)	422 (169)	396 (176)
	169	484	-	-	**Imperial Tobacco**	Konsum	603 (112)	710 (82)	474 (172)	550 (160)	542 (150)	545 (110)	409 (170)
	170	477	147	485	**EnBW**	Grundstoffe	479 (172)	539 (161)	461 (177)	529 (170)	470 (175)	502 (141)	439 (155)
	171	476	164	432	**Ergo**	Finanzen	489 (169)	624 (132)	597 (113)	548 (161)	528 (158)	476 (152)	464 (149)
	172	475	144	496	**E-Plus**	IT & Kommunikation	489 (169)	521 (164)	465 (176)	461 (177)	487 (171)	453 (160)	440 (154)
	173	469	137	520	**Renault**	Auto	464 (174)	443 (173)	501 (162)	460 (178)	500 (167)	462 (157)	461 (150)
	174	449	134	529	**Peugeot**	Auto	419 (179)	372 (180)	472 (173)	457 (179)	483 (172)	452 (162)	420 (166)
	175	446	-	-	**Easy Jet**	Transport & Touristik	535 (155)	509 (167)	546 (143)	437 (181)	434 (182)	339 (180)	369 (179)
	176	440	154	468	**Opel**	Auto	409 (180)	310 (183)	511 (159)	543 (163)	537 (154)	388 (176)	410 (169)
	177	439	-	-	**Funke Mediengruppe**	Medien	504 (165)	531 (163)	438 (178)	457 (179)	476 (174)	362 (177)	426 (161)
	178	430	159	443	**Gazprom**	Grundstoffe	532 (157)	812 (26)	488 (168)	555 (156)	455 (178)	412 (172)	339 (182)
	179	426	152	474	**Nokia**	IT & Kommunikation	367 (182)	389 (179)	375 (183)	567 (146)	465 (176)	421 (170)	379 (178)
	180	410	161	438	**Fiat**	Auto	432 (178)	425 (175)	407 (181)	377 (183)	446 (180)	405 (174)	388 (177)
	181	392	-	-	**General Motors**	Auto	391 (181)	439 (174)	401 (182)	416 (182)	422 (183)	353 (179)	350 (180)
	182	377	167	416	**Commerzbank**	Finanzen	365 (183)	351 (181)	434 (179)	469 (176)	456 (177)	355 (178)	345 (181)
	183	365	166	418	**Karstadt**	Handel	309 (184)	265 (184)	336 (184)	503 (172)	451 (179)	309 (182)	302 (184)
	184	351	-	-	**Ryanair**	Transport & Touristik	511 (164)	507 (168)	554 (140)	296 (184)	298 (184)	221 (184)	310 (183)

( ) Zahlen in Klammern geben den Rang innerhalb des reputationsbildenden Faktors an.

Eine Clusterbildung wie in der Automobilindustrie findet sich in den anderen Branchen nicht. Dennoch sind Unterschiede beim Ansehen der Unternehmen zwischen den übrigen neun Branchen zu erkennen. In der Spitzengruppe befinden sich Leuchttürme der Reputation wie Miele (Konsumgüter, Rang 4 vormals 6), Apple (IT & Kommunikation, Rang 6 vormals 3), Bosch (Industriegüter, Rang 7 vormals 5), Dr. Oetker (Konsumgüter, Rang 8 vormals 11) und BASF (Grundstoffe, Rang 9 vormals 16).

Unternehmen in den Branchen Handel, Finanzen, Transport & Touristik sowie Medien fällt es offensichtlich schwer, die nötige Anerkennung für ihre Geschäftstätigkeit zu erhalten.

Vor dem Hintergrund der Finanzkrise ist ein genauerer Blick auf die Finanzbranche besonders reizvoll. Die Versicherungsunternehmen Münchner Rück (Rang 13 vormals 28) und Allianz (Rang 35 vormals 48) scheinen nicht in den Abwärtssog des Vertrauensverlusts geraten zu sein. Im Gegenteil, beide Unternehmen erzielten einen deutlichen Reputationszuwachs. Ähnlich erging es den Finanzinstituten Volks- und Raiffeisenbanken (Rang 43 vormals 65) und der Sparkassen-Finanzgruppe (Rang 62 vormals 68). Demgegenüber wurden beispielsweise die Institute Deutsche Bank (Rang 122 vormals 72) und Commerzbank (Rang 182 vormals 167) für die Vorkommnisse in der Finanzkrise regelrecht abgestraft.

4.2 CEO-Reputation

> "My own role on the GE board is clear. I have two functions: lead the company as CEO with integrity, clarity, and purpose, as measured by financial performance and reputation; lead the board as a chairman with vision and openness ..." (Jeff Immelt, General Electric)

> "CEO reputation is inextricably linked to company reputation. When the CEO speaks, the company speaks. The CEO is the face of the company." (Leslie Gaines-Ross, Weber Shandwick)

Diese beiden Zitate unterstreichen die herausgehobene Stellung des wichtigsten Repräsentanten eines Unternehmens, nicht nur als Chief Executive Officer sondern auch als Chief Reputation Officer. Nicht zuletzt die Corporate-Governance-Skandale um die Jahrtausendwende, die Finanzkrise und die zunehmend kritische Begleitung der Unternehmenstätigkeit meist durch die Neuen Medien machen es erforderlich, dass das Unternehmen über den CEO ein Gesicht bekommt und nicht durch unterschiedliche Repräsentanten ein unbestimmtes, weitestgehend anonymes Gebilde bleibt. Somit kann der CEO Wettbewerbsvorteil aber auch ein Reputationsrisiko sein.

In der deutschen Unternehmensverfassung gibt es bekanntlich keinen CEO. Vielmehr sieht das Aktiengesetz die Gesamtverantwortung des Vorstands vor, die eine gegenseitige Kontrolle mit einschließt. Internationale Konzerne können sich jedoch der globalen Corporate Governance-Gepflogenheit nicht entziehen, den höchsten Unternehmensrepräsentanten als CEO zu bezeichnen, unabhängig davon, ob er de facto Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzender oder Sprecher des Vorstands ist. Betrachtet man die Aufgaben- und Verantwortungsverteilung zwischen den Vorständen in einigen DAX-Unternehmen, so sind Parallelen zum anglo-amerikanischen CEO erkennbar. Siemens ist ein gutes Beispiel, wenn Joe Kaeser sagt: "Am Ende des Tages bin bei Siemens alles ich" (Maier, 2014, S. 38).

Ergebnisse der CEO-Bewertung

Befragt wurden wiederum Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene aus zehn Kernbranchen. Insgesamt nahmen 1.861 Führungskräfte eine Bewertung des Gesamteindrucks und der sieben reputationsbildenden Faktoren vor. Weiterhin sollten die Führungskräfte den Anteil des CEOs an der Gesamtreputation des Unternehmens angeben. Die Befragung ist die bislang weltweit größte Studie zur Bedeutung des Ansehens von CEOs aus der Perspektive des Managements.

Tabelle 4 (Seite 16) zeigt die Ergebnisse der Befragung zu insgesamt 224 CEOs über den Jahreswechsel 2012/13. Aus Platzgründen wurden nur die Tabellenausschnitte der 30 am höchsten und der 30 am niedrigsten platzierten CEOs wiedergegeben, sowie ausgewählte Ergebnisse der Förderer der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (vollständige Ergebnisse können bei dem Autor angefordert werden, S. 27). Die Ergebnisse der reputationsbildenden Faktoren werden im nächsten Abschnitt präsentiert.

Bei den Ergebnissen zeigen sich Parallelen zur Bewertung der Unternehmensreputation. An der Spitze stehen CEOs von drei Automobilunternehmen und drei Konsumgüterherstellern. Vier CEOs der Finanzbranche dagegen sind am Ende der Rangliste anzutreffen. Die Reihenfolge in der Topplatzierung unterscheidet sich jedoch etwas von der Rangfolge bei der Unternehmensreputation. Der angesehenste CEO ist Martin Winterkorn, dessen Unternehmen Volkswagen auf Rang 5 bei der Unternehmensreputation landet. Unverändert ist die Position bei BMW und Audi auf Position 2 bzw. 3.

Tabelle 4: CEO-Reputation 2013

	2013		CEO	Unternehmnen	Branche	Reputationsbildene Faktoren							
	Rang	Bewertung				Strategische Kompetenz	Durchsetzungs-vermögen	Kommunikati-onsfähigkeit	Glaubwürdigkeit	Gesellschaftliches Engagement	Teamplayer	Vorbildfunktion	Anteil des CEO an der Unternehmens-reputation
TOP 30	1	821	**Martin Winterkorn**	Volkswagen	Auto	880 (1)	886 (1)	780 (3)	784 (5)	742 (4)	618 (63)	755 (5)	70,10%
	2	818	**Norbert Reithofer**	BMW	Auto	848 (2)	819 (9)	769 (5)	806 (3)	748 (3)	733 (4)	794 (1)	65,10%
	3	798	**Rupert Stadler**	Audi	Auto	819 (7)	791 (14)	760 (8)	782 (7)	737 (5)	722 (5)	772 (2)	62,90%
	4	787	**Wolfgang Reitzle**	Linde	Industrie	841 (4)	835 (7)	769 (5)	783 (6)	707 (11)	642 (43)	747 (6)	70,90%
	5	783	**Richard Oetker**	Dr. Oetker	Konsum	777 (28)	760 (27)	707 (29)	814 (1)	793 (1)	665 (24)	772 (2)	62,70%
	6	776	**Günther Fielmann**	Fielmann	Handel	833 (5)	844 (5)	792 (2)	810 (2)	725 (7)	593 (88)	762 (4)	76,70%
	7	775	**Herbert Hainer**	Adidas	Konsum	788 (19)	781 (20)	774 (4)	769 (8)	718 (9)	741 (2)	745 (7)	64,20%
	8	770	**Mathias Döpfner**	Axel Springer	Medien	811 (8)	840 (6)	806 (1)	706 (27)	723 (8)	579 (99)	721 (13)	72,90%
	9	768	**Nikolaus von Bomhard**	Münchener Rück	Finanzen	802 (12)	766 (24)	715 (23)	759 (10)	699 (13)	691 (10)	742 (8)	60,90%
	10	757	**Reinhard Zinkann**	Miele	Konsum	764 (36)	760 (27)	726 (15)	718 (15)	683 (20)	643 (40)	667 (39)	54,00%
	11	756	**Mark Parker**	Nike	Konsum	800 (13)	850 (3)	743 (10)	763 (9)	757 (2)	780 (1)	729 (10)	35,00%
	12	755	**Erich Sixt**	Sixt	Transport & Touristik	787 (20)	810 (10)	737 (13)	733 (14)	674 (24)	531 (147)	684 (28)	74,40%
	13	754	**Kasper Rorsted**	Henkel	Konsum	796 (15)	775 (22)	756 (9)	740 (13)	694 (15)	672 (21)	668 (38)	57,10%
	14	750	**Volkmar Denner**	Robert Bosch	Industrie	779 (25)	749 (43)	704 (31)	748 (11)	710 (10)	674 (19)	739 (9)	58,40%
	15	748	**Markus Miele**	Miele	Konsum	763 (37)	742 (52)	663 (55)	792 (4)	675 (22)	676 (17)	729 (10)	55,80%
	16	731	**Stefan Sommer**	ZF Friedrichshafen	Industrie	759 (40)	748 (45)	709 (27)	745 (12)	680 (21)	716 (7)	725 (12)	61,70%
	17	730	**Thomas Enders**	EADS	Industrie	773 (31)	760 (27)	678 (48)	712 (20)	626 (53)	638 (46)	709 (16)	60,90%
	18	725	**Claus-Dietrich Lahrs**	Hugo Boss	Konsum	738 (59)	733 (60)	769 (5)	665 (55)	664 (27)	600 (74)	693 (27)	50,00%
	18	725	**Franck Riboud**	Danone	Konsum	773 (31)	715 (78)	671 (52)	707 (24)	700 (12)	740 (3)	714 (14)	49,00%
	20	724	**Kurt Bock**	BASF	Grundstoffe	786 (21)	754 (36)	695 (35)	714 (19)	692 (16)	660 (28)	696 (24)	60,00%
	21	723	**Paul Polman**	Unilever	Konsum	770 (34)	741 (54)	736 (14)	691 (38)	663 (28)	644 (38)	655 (54)	52,10%
	22	721	**Larry Page**	Google	IT & Kommunikation	826 (6)	793 (13)	716 (21)	644 (75)	648 (37)	659 (30)	674 (35)	63,30%
	23	720	**Anke Schäferkordt**	RTL Television	Medien	710 (76)	765 (25)	698 (34)	698 (30)	639 (43)	679 (14)	704 (18)	61,20%
	23	720	**Matthias Müller**	Porsche	Auto	754 (43)	727 (69)	690 (39)	715 (18)	632 (48)	685 (11)	701 (20)	53,60%
	25	719	**Michael Diekmann**	Allianz	Finanzen	775 (29)	797 (11)	682 (44)	695 (33)	634 (44)	597 (83)	665 (40)	59,40%
	25	719	**Tim Cook**	Apple	IT & Kommunikation	741 (56)	757 (32)	715 (23)	708 (23)	600 (67)	694 (8)	700 (21)	54,90%
	27	716	**Paul Bulcke**	Nestlé	Konsum	808 (9)	750 (40)	721 (20)	688 (41)	648 (37)	624 (55)	646 (59)	50,00%
	28	715	**Mikael Ohlsson**	Ikea	Handel	807 (11)	796 (12)	724 (17)	705 (28)	614 (59)	693 (9)	711 (15)	61,90%
	29	712	**Gerhard Berssenbrügge**	Nestlé Deutschland	Konsum	784 (22)	715 (78)	704 (31)	700 (29)	655 (33)	680 (13)	696 (24)	50,00%
	29	712	**Robert McDonald**	Procter & Gamble	Konsum	779 (25)	767 (23)	656 (64)	672 (50)	593 (74)	636 (48)	684 (28)	46,20%
AUSGEWÄHLTE RÄNGE	33	707	**Dieter Zetsche**	Daimler	Auto	699 (87)	737 (57)	722 (19)	694 (35)	698 (14)	631 (53)	684 (28)	64,50%
	34	706	**Elmar Degenhart**	Continental	Industrie	750 (50)	727 (69)	710 (26)	712 (20)	641 (42)	676 (17)	682 (32)	58,00%
	41	700	**Severin Schwan**	Roche	Pharma	748 (54)	730 (66)	682 (44)	664 (56)	604 (66)	620 (61)	671 (36)	57,50%
	50	691	**Steve Ballmer**	Microsoft	IT & Kommunikation	733 (62)	787 (17)	712 (25)	669 (53)	632 (48)	588 (93)	612 (86)	61,10%
	66	666	**Rüdiger Grube**	Deutsche Bahn	Transport & Touristik	682 (102)	693 (95)	654 (65)	653 (65)	595 (72)	621 (60)	646 (59)	55,90%
	71	661	**Andreas Barner**	Boehringer Ingelheim	Pharma	694 (92)	657 (128)	603 (110)	642 (80)	612 (61)	628 (54)	610 (90)	53,40%
	71	661	**Peter Löscher**	Siemens	Industrie	676 (107)	730 (66)	627 (89)	627 (94)	651 (36)	576 (101)	617 (83)	56,40%
	82	650	**Frank Appel**	Deutsche Post DHL	Transport & Touristik	714 (74)	688 (99)	626 (91)	624 (95)	585 (76)	599 (80)	611 (87)	54,00%
	86	647	**Roland Boekhout**	ING-DiBa	Finanzen	735 (61)	717 (75)	686 (41)	640 (82)	516 (135)	618 (63)	605 (95)	51,10%
	92	640	**Hagen Pfundner**	Roche Deutschland	Pharma	662 (119)	657 (128)	648 (72)	615 (105)	533 (112)	543 (133)	611 (87)	52,40%
	99	634	**Hans-Otto Schrader**	Otto Group	Handel	597 (179)	594 (192)	588 (125)	650 (68)	675 (22)	615 (65)	620 (78)	54,30%
	138	590	**Reto Francioni**	Deutsche Börse	Finanzen	682 (102)	637 (151)	588 (125)	584 (130)	502 (153)	528 (152)	544 (147)	53,50%
	141	585	**Christian P. Illek**	Microsoft Deutschland	IT & Kommunikation	650 (129)	622 (163)	581 (133)	580 (135)	563 (92)	593 (88)	582 (115)	44,00%
	148	579	**Heinrich Hiesinger**	ThyssenKrupp	Grundstoffe	584 (188)	620 (165)	570 (142)	558 (146)	561 (95)	535 (141)	557 (136)	52,90%
	151	573	**Karl-Ludwig Kley**	Merck	Pharma	624 (159)	640 (147)	564 (152)	545 (154)	531 (115)	488 (177)	523 (167)	55,60%
	154	568	**Peter Voser**	Shell	Grundstoffe	665 (115)	671 (115)	588 (125)	544 (157)	523 (125)	540 (138)	546 (144)	50,10%
	156	566	**Andreas Penk**	Pfizer Deutschland	Pharma	634 (151)	592 (194)	538 (174)	552 (150)	516 (135)	460 (203)	507 (177)	43,80%
	160	556	**Jürgen Fitschen**	Deutsche Bank	Finanzen	666 (114)	648 (141)	561 (155)	536 (167)	561 (95)	572 (106)	522 (169)	47,50%
	160	556	**Peter Blauwhoff**	Deutsche Shell	Grundstoffe	607 (169)	616 (172)	566 (147)	556 (147)	538 (109)	544 (131)	557 (136)	45,90%
	185	527	**Michael Schmidt**	BP Europa	Grundstoffe	586 (187)	572 (204)	539 (173)	516 (181)	521 (129)	529 (149)	513 (172)	44,30%
	188	526	**Marcelino Fernández Verdes**	Hochtief	Industrie	568 (197)	560 (207)	516 (191)	518 (180)	496 (157)	506 (163)	494 (183)	46,00%
BOTTOM 30	195	512	**Johannes Baratta**	Credit Suisse Deutschland	Finanzen	592 (184)	594 (192)	511 (195)	480 (197)	445 (188)	492 (175)	460 (200)	44,30%
	196	508	**Jürgen Reichle**	PepsiCo Deutschland	Konsum	607 (169)	536 (215)	446 (221)	500 (190)	427 (202)	663 (25)	545 (145)	29,20%
	197	506	**Stephen Elop**	Nokia	IT & Kommunikation	522 (215)	548 (213)	513 (194)	506 (186)	455 (184)	531 (147)	489 (185)	48,30%
	198	503	**Federico Ghizzoni**	UniCredit Bank	Finanzen	570 (195)	607 (185)	493 (204)	473 (200)	472 (171)	463 (198)	462 (197)	46,20%
	198	503	**Hartmut Mehdorn**	Air Berlin	Transport & Touristik	567 (199)	713 (80)	516 (191)	501 (189)	435 (199)	365 (221)	432 (211)	51,30%
	200	500	**Bernardo Hees**	Burger King	Konsum	617 (165)	630 (156)	542 (170)	464 (207)	409 (214)	518 (157)	545 (145)	41,50%
	200	500	**Markus Pinger**	Celesio	Pharma	570 (195)	614 (177)	523 (188)	481 (196)	448 (187)	440 (210)	459 (201)	53,20%
	202	499	**Horst Norberg**	Media-Saturn-Holding	Handel	551 (207)	586 (195)	491 (207)	494 (191)	402 (216)	493 (174)	478 (189)	48,50%
	203	498	**Axel Herberg**	Blackstone Deutschland	Finanzen	635 (149)	670 (117)	509 (196)	458 (208)	391 (220)	464 (197)	421 (217)	42,20%
	204	497	**Sergio P. Ermotti**	UBS	Finanzen	595 (181)	614 (177)	503 (199)	452 (210)	443 (190)	436 (213)	431 (212)	46,10%
	205	494	**Gerd Häusler**	BayernLB	Finanzen	557 (203)	585 (196)	497 (202)	489 (193)	486 (163)	465 (195)	464 (195)	46,20%
	206	484	**Cipora Herman**	Facebook Deutschland	IT & Kommunikation	551 (207)	530 (217)	485 (210)	403 (219)	413 (210)	483 (184)	464 (195)	38,20%
	207	481	**Bob Dudley**	BP	Grundstoffe	574 (193)	617 (169)	503 (199)	445 (213)	442 (191)	463 (198)	437 (210)	46,50%
	208	480	**Axel Hörger**	UBS Deutschland	Finanzen	547 (212)	572 (204)	479 (211)	443 (214)	414 (209)	444 (208)	426 (214)	44,00%
	208	480	**Jörg Rockenhäuser**	Permira Deutschland	Finanzen	629 (154)	606 (186)	506 (198)	465 (203)	424 (205)	469 (191)	430 (213)	49,50%
	210	478	**Frank Asbeck**	SolarWorld	Industrie	485 (220)	624 (162)	594 (118)	442 (215)	511 (143)	431 (215)	424 (215)	60,20%
	211	476	**Achim Schaible**	Renault Deutschland	Auto	480 (222)	476 (223)	452 (217)	507 (185)	421 (206)	500 (167)	482 (186)	38,80%
	211	476	**Henry R. Kravis**	Kohlberg Kravis Roberts	Finanzen	655 (126)	635 (154)	515 (193)	465 (203)	388 (221)	439 (211)	438 (209)	46,30%
	211	476	**Michael Bültmann**	Nokia Deutschland	IT & Kommunikation	489 (219)	487 (222)	451 (219)	417 (218)	410 (213)	459 (204)	439 (208)	44,40%
	214	475	**Björn H. Robens**	BHF-Bank	Finanzen	548 (210)	538 (214)	471 (214)	465 (203)	405 (215)	467 (193)	442 (206)	42,60%
	215	474	**Tom Lister**	Permira	Finanzen	626 (157)	615 (174)	486 (209)	467 (201)	463 (177)	435 (214)	415 (219)	46,70%
	216	468	**Philippe Varin**	Peugeot	Auto	452 (223)	500 (220)	462 (216)	465 (203)	455 (184)	457 (205)	454 (203)	45,30%
	217	460	**Martin Blessing**	Commerzbank	Finanzen	522 (215)	551 (212)	492 (206)	433 (216)	460 (181)	497 (170)	441 (207)	53,10%
	218	457	**Anshu Jain**	Deutsche Bank	Finanzen	676 (107)	726 (71)	452 (217)	389 (221)	392 (219)	397 (219)	368 (221)	48,20%
	219	449	**Lloyd C. Blankfein**	Goldman Sachs	Finanzen	740 (58)	765 (25)	548 (165)	379 (222)	375 (224)	373 (220)	357 (223)	56,90%
	219	449	**Marcel de Rycker**	Peugeot Deutschland	Auto	451 (224)	451 (224)	447 (220)	466 (202)	441 (193)	476 (190)	461 (198)	39,10%
	221	433	**Alexey Miller**	Gazprom	Grundstoffe	628 (155)	743 (49)	467 (215)	394 (220)	412 (211)	319 (224)	358 (222)	58,40%
	222	432	**Andrew R. Jennings**	Karstadt	Handel	485 (220)	557 (209)	421 (222)	420 (217)	376 (223)	438 (212)	422 (216)	49,70%
	223	407	**Torsten Oletzky**	Ergo Versicherungsgruppe	Finanzen	573 (194)	575 (203)	421 (222)	354 (223)	383 (222)	465 (195)	375 (220)	51,00%
	224	404	**Vyacheslav Krupenkov**	Gazprom Germania	Grundstoffe	531 (213)	583 (197)	406 (224)	347 (224)	411 (212)	350 (222)	328 (224)	42,40%

( ) Zahlen in Klammern geben den Rang innerhalb des reputationsbildenden Faktors an.

Gegenüber der Rangfolge bei der Unternehmensreputation fällt auf, dass CEOs von eigentümerdominierten, privaten Unternehmen eine höhere Reputation besitzen als deren Unternehmen. Dies betrifft insbesondere Richard Oetker (Rang 5 vs. 8), Günther Fielmann (Rang 6 vs. 41), Mathias Döpfner (Rang 8 vs. 99) und Erich Sixt (Rang 12 vs. 57). Aber auch bei anderen Unternehmen öffnet sich eine beachtliche Schere zwischen dem Ansehen des CEOs und des Unternehmens. Ein Beispiel hierfür ist Deutsche Bahn-Chef Rüdiger Grube, der 95 Rangplätze besser abschneidet als das von ihm geführte Unternehmen. Deutlich schlechter als sein Unternehmen bewerten die Befragten Anshu Jain, der lediglich auf Rang 218 kommt, während die Deutsche Bank in der Untersuchung 2011 immerhin auf Rang 122 landete.

Insgesamt belegen die Ergebnisse jedoch einen engen Zusammenhang zwischen dem Ruf des CEOs und dem Ansehen des Unternehmens. Weiterhin bemerkenswert ist der relative hohe Beitrag, den der jeweilige CEO für die Reputation des Gesamtunternehmens leistet. Bei Personen wie Günther Fielmann, Erich Sixt, Mathias Döpfner, Wolfgang Reitzle und Martin Winterkorn liegt dieser bei über 70 Prozent, eine bemerkenswerte Zahl, die jedes Aufsichtsratsmitglied aufhorchen lassen müsste.

Und noch zwei weitere interessante Ergebnisse bringt die Studie hervor:

(1) Ein gemischtes Bild zeigt sich bei der Frage, ob CEOs der Muttergesellschaft aufgrund ihrer zentralen Funktion in den Genuss eines Reputationsbonus kommen. Doch im Fall von UniCredit, BP, Goldman Sachs und Kraft Foods schneidet der Deutschland/ Europa-CEO deutlich besser ab als der weltweite Chef. Umgekehrt ist es dagegen bei Mars und Ebay.

(2) Werden Unternehmen von zwei CEOs geleitet, schneiden in den meisten Fällen beide ähnlich ab. Das ist etwa bei SAP der Fall. Eine bemerkenswerte Ausnahme bilden die CEOs der Deutschen Bank. Hier liegt Anshu Jain auf Rang 218 immerhin 58 Ränge hinter seinem Kollegen Jürgen Fitschen.

4.3 Analyse der reputationsbildenden Faktoren

Neben dem Gesamteindruck eines Unternehmens galt das besondere Interesse der Studie den Faktoren, die die Gesamtreputation beeinflussen. Für die vorliegenden Befragungen wurden jeweils sieben Faktoren unterstellt, die die Gesamtreputation des Unternehmens bzw. des CEOs determinieren. Die Auswahl der Faktoren ist das Ergebnis intensiver Literaturstudien.

In der Reputationsforschung wird die Dimensionalität der reputationsbildenden Faktoren intensiv diskutiert. Bei einer Eindimensionalität wird unterstellt, dass alle Faktoren unabhängig und gleichgewichtig die Gesamtreputation beeinflussen. Mehrdimensionalität dagegen berücksichtigt Abhängigkeiten und Ungleichgewichte zwischen den Faktoren. Die Mehrzahl der empirischen Studien kommt zu dem Ergebnis, dass die Faktoren nicht unabhängig voneinander sind und von den befragten Personen auch nicht als unabhängig angesehen werden. Daraus wird der Schluss gezogen, dass ein summativer Index (ungewichtetes arithmetisches Mittel), wie er beispielsweise beim Reputationsranking des Fortune-Magazins verwendet wird, unzulässig ist.

In einer vielbeachteten Studie von Fryxell und Wang (1994) wurde ein sogenannter finanzieller Helo-Effekt nachgewiesen, wonach in einer zweidimensionalen Faktorstruktur ein dominierender finanzieller Faktor und ein untergeordneter nichtfinanzieller, strategischer Faktor auf der Basis amerikanischer Unternehmensdaten identifiziert wurde. In eigenen Studien mit deutschen Datensätzen konnte der finanzielle Helo-Effekt nicht bestätigt werden (Dunbar & Schwalbach, 2000; Hildebrandt, Kreis & Schwalbach, 2010). Offensichtlich werden die Ergebnisse amerikanischer Studien sehr stark durch die auf finanzielle Ergebnisse ausgerichtete Gruppe der befragten Personen und deren Shareholderorientierung beeinflusst.

Empirische Ergebnisse der drei Befragungen

In allen drei Befragungen wurden die Führungskräfte gebeten, die Bedeutung der sieben reputationsbildenden Faktoren auf einer Skala vom Null bis Fünf zu beurteilen. Tabelle 5 und Tabelle 6 (Seite 19) fassen die Ergebnisse zusammen.

Wie Tabelle 5 zeigt, wird bezogen auf die Unternehmensreputation den Faktoren Kundenorientierung sowie Produkt- und Servicequalität der größte Einfluss auf die Gesamtreputation zugesprochen. Danach folgen die Faktoren Innovationskraft und finanzielle Solidität sowie mit noch etwas größerem Abstand Managementqualität, nachhaltiges Wirtschaften und Mitarbeiterorientierung. Das ist ein bemerkenswertes, aber nicht überraschendes Ergebnis: Der Unternehmenserfolg wird nun mal in erster Linie von der Kundenzufriedenheit sowie innovativen Produkt- und Serviceleistungen bestimmt.

Tabelle 5: **Bedeutung der reputationsbildenden Faktoren für die Unternehmensreputation 2011 und 2013**

Reputationsbildende Faktoren	Bewertung 2011	Bewertung 2013
Kundenorientierung	4,4	4,38
Produkt- und Servicequalität	4,4	4,38
Innovationskraft	4,03	4,06
Finanzielle Solidität	3,83	3,8
Managementqualität	3,57	3,58
Nachhaltiges Wirtschaften	3,47	3,46
Mitarbeiterorientierung	3,43	3,43

0: unwichtig, 5: sehr wichtig

Bei der CEO-Reputation haben laut Tabelle 6 die Faktoren strategische Kompetenz und Glaubwürdigkeit die größte Bedeutung, gefolgt von der Kommunikationsfähigkeit. Die Faktoren Durchsetzungsvermögen und Vorbildfunktion landen im Mittelfeld, den Faktoren Teamplayer und gesellschaftliches Engagement werden dagegen kaum Einfluss auf die CEO-Reputation zugesprochen. Vergleicht man die Rangfolge der reputationsbildenden Faktoren mit der Rangfolge der CEO-Reputation, dann fällt auf, dass die beiden Rangfolgen nicht perfekt korreliert sind. Bei den Top10 platzierten CEOs liegen nur beim BMW-Chef Norbert Reithofer alle sieben reputationsbildenden Faktoren unter den Top10 (Tabelle 4, S. 16). Demnach unterscheiden die Führungskräfte in ihrer Bewertung der CEOs sehr genau, welche Faktoren hauptverantwortlich für deren Gesamtreputation sind.

Tabelle 6: **Bedeutung der reputationsbildenden Faktoren für die CEO-Reputation 2013**

Reputationsbildende Faktoren	Bewertung
Strategische Kompetenz	4,49
Glaubwürdigkeit	4,43
Kommunikationsfähigkeit	4,17
Durchsetzungsvermögen	3,93
Vorbildfunktion	3,89
Teamplayer	2,97
Gesellschaftliches Engagement	2,78

0: unwichtig, 5: sehr wichtig

Dimensionalität der reputationsbildenden Faktoren

Weiter oben wurde bereits erwähnt, dass in der Reputationsliteratur die Unabhängigkeit der reputationsbildenden Faktoren voneinander in Frage gestellt wird. Diesem Problembereich wollen wir uns in diesem Abschnitt widmen. Auf Basis einer Faktoranalyse werden Modelltests verschiedener Dimensionen durchgeführt. Bei Eindimensionalität könnten einzelne reputationsbildende Faktoren nicht losgelöst von den anderen Faktoren analysiert werden. Dann müssten Modelle mit Mehrdimensionalität herangezogen werden. In unserem Fall werden drei konkurrierende Modelltypen (M0, M1 und M2) unterstellt (zu methodischen Details siehe Hildebrandt, Kreis & Schwalbach, 2010).

Beim Modell M0 wird angenommen, dass die reputationsbildenden Faktoren nicht miteinander korreliert, also unabhängig sind. Im Modell M1 wird dagegen eine eindimensionale Struktur unterstellt, bei der alle Faktoren auf einen Indexwert laden. Daher wird dieses Modell auch Einfaktorenmodell genannt. In Modell M2 wird von einer Mehrfaktorenstruktur ausgegangen, wobei in Abhängigkeit der gewählten reputationsbildenden Faktoren Zwei- oder Mehrfaktorenmodelle überprüft werden. In unserem Fall wird in M2 sowohl für die Unternehmens- als auch für die CEO-Reputation von jeweils Zweifaktormodellen ausgegangen. In beiden Fälle bilden jeweils drei Faktoren die primäre Kompetenz des Unternehmens bzw. des CEOs aus. Bezogen auf die Unternehmensreputation sind dies die Faktoren: Kundenorientierung, Produkt-und Servicequalität sowie Innovationskraft. Für die CEO-Reputation sind es die Faktoren: Strategische Kompetenz, Durchsetzungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit (M2) bzw. alternativ Strategische Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit (Alternative M2*).

Tabellen 7 und 8 (Seite 21) zeigen die Schätzergebnisse der konfirmatorischen Faktoranalysen der verschiedenen Modelle. Die Ladungskoeffizienten der reputationsbildenden Faktoren sind durchweg hoch signifikant und nehmen Werte zwischen 0,69 und 0,97 an. Beim Test des eindimensionalen (M1) gegen das zweifaktorielle (M2) Modell ergeben sich für M2 geringfügig bessere Werte.

Tabelle 7: **Ergebnisse der Faktoranalyse zur Unternehmensreputation**

	Unternehmensreputation			
	2011		2013	
	M1	M2	M1	M2
Faktor 1				
Managementqualität	.9416291	-	.9518844	-
Finanzielle Solidität	.7615315	-	.7937804	-
Innovationsfähigkeit	.9113896	.9025629	.9024087	.8869433
Produkt- und Servicequalität	.9488067	.9651829	.9346224	.9569963
Kundenorientierung	.9235140	.9401415	.9225053	.9468377
Mitarbeiterorientierung	.8648353	-	.8580370	-
Nachhaltiges Wirtschaften	.8749239	-	.8492992	-
Faktor 2				
Managementqualität	-	.9437897	-	.9535083
Finanzielle Solidität	-	.7906076	-	.8155445
Mitarbeiterorientierung	-	.8765133	-	.8716337
Nachhaltiges Wirtschaften	-	.8932809	-	.8624566
Kovarianz zwischen Faktoren 1 und 2		**.9600284**		**.9569052**

Alle Pfadkoeffizienten sind statistisch signifikant ($p < 0.001$).

Tabelle 8: **Ergebnisse der Faktoranalyse zur CEO-Reputation**

	CEO Reputation 2013		
	M1	M2	M2*
Faktor 1			
Strategische Kompetenz	.7799037	.9526650	.7804156
Durchsetzungsvermögen	.6866423	.9030159	-
Kommunikationsfähigkeit	.9019018	.9019065	.9018159
Glaubwürdigkeit	.9668046	-	.9675430
Gesellschaftliches Engagement	.8698803	-	-
Teamplayer	.8545426	-	-
Vorbildfunktion	.9833495	-	-
Faktor 2			
Durchsetzungsvermögen	-	-	.6809881
Glaubwürdigkeit	-	.9577042	-
Gesellschaftliches Engagement	-	.8554638	.8687483
Teamplayer	-	.8708938	.8576226
Vorbildfunktion	-	.9966630	.9851927
Kovarianz zwischen Faktoren 1 und 2		**.9569052**	**.9973890**

Alle Pfadkoeffizienten sind signifikant ($p < 0.001$).

Um zu entscheiden, ob sich bei M2 um eine signifikante Modellverbesserung gegenüber M1 handelt, wird der Chi^2-Differenzentest verwendet. Tabelle 9 (Seite 22) zeigt die Ergebnisse der Chi^2-Differenzentests und unterstreicht, dass das Zweifaktorenmodell das eindimensionale Modell dominiert, im Fall der CEO-Reputation M2 und M2*. Allerdings ist nur M2 statistisch signifikant. Somit kann als Ergebnis festgehalten werden, dass in allen drei Datensätzen die

jeweilige Gesamtreputation besser durch zwei globale Faktoren, die primäre und sekundäre Kompetenz, erklärt werden kann.

Tabelle 9: **Ergebnisse des Chi-Quadrat Differenzentests**

		Reputation 2011 (n = 170)		Reputation 2013 (n = 184)		CEO Reputation 2013 (n = 224)	
M	DF	Chi²	Chi²-Diff.	Chi²	Chi²-Diff.	Chi²	Chi²-Diff.
M0	21	1591.79	-	1774.70	-	2247.29	-
M1	14	183.81	-	288.38	-	439.62	-
M2	13	160.36	23.46***	262.89	25.48***	258.09	181.53***
M2*	13					439.50	0.120

*** = $p < 0.001$

4.4 Reputation und Unternehmenswert

Eingangs wurde bereits erwähnt, dass zahlreiche Reputationsstudien einen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensreputation und dem finanziellen Unternehmenswert festgestellt haben. Einschränkend wurde jedoch festgehalten, dass die Kausalität noch nicht bewiesen ist. Dieses Problem wird auch auf absehbare Zeit nicht gelöst werden können, da Datensätze mit längeren Zeitreihen nur für wenige Unternehmen verfügbar sind, so dass entsprechende Kausalitätstests nicht durchgeführt werden können.

Plausibel scheint jedoch die Annahme, dass zwei Effekte den Zusammenhang zwischen Reputation und Unternehmenswert erklären können: (1) Der *Investitionseffekt*: Investitionen in reputationserhöhende Imagekampagnen und professionelles Reputationsmanagement erhöhen zwar nicht kurzfristig, aber zumindest mittelfristig den Unternehmenswert. (2) Der *Performanceeffekt*: Ein relativ zum Branchendurchschnitt hoher Unternehmenswert beeinflusst die zukünftige Reputation positiv, durchaus auch kurzfristig. Beide Effekte können sich zeitlich überlagern, jedoch sind die Time-Lags ihrer Wirkungen unterschiedlich. Im Beitrag von Dunbar & Schwalbach (2000) wurde gezeigt, dass beide Effekte zur Erklärung des dynamischen Zusammenhangs zwischen Reputation und Unternehmenswert herangezogen werden können.

Empirische Ergebnisse

Um den Zusammenhang zwischen der festgestellten Unternehmensreputation im Jahr 2011 und dem Unternehmenswert betrachten zu können, wurden für die börsennotierten Unternehmen zwei finanzwirtschaftlich bedeutende Kennzahlen für den Zeitraum 2009 und 2011 erhoben: Die buchwertbasierte Eigenkapitalrendite und der marktwertbasierte Marktwert/Buchwert-Koeffizient. Wie Abbildungen 5 und 6 (S. 23) zeigen, ist ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensreputation und den Kennzahlen für den Unternehmenswert erkennbar.

Abbildung 5: **Zusammenhang zwischen Unternehmensreputation 2011 und durchschnittliche Eigenkapitalrendite, 2009-2011**

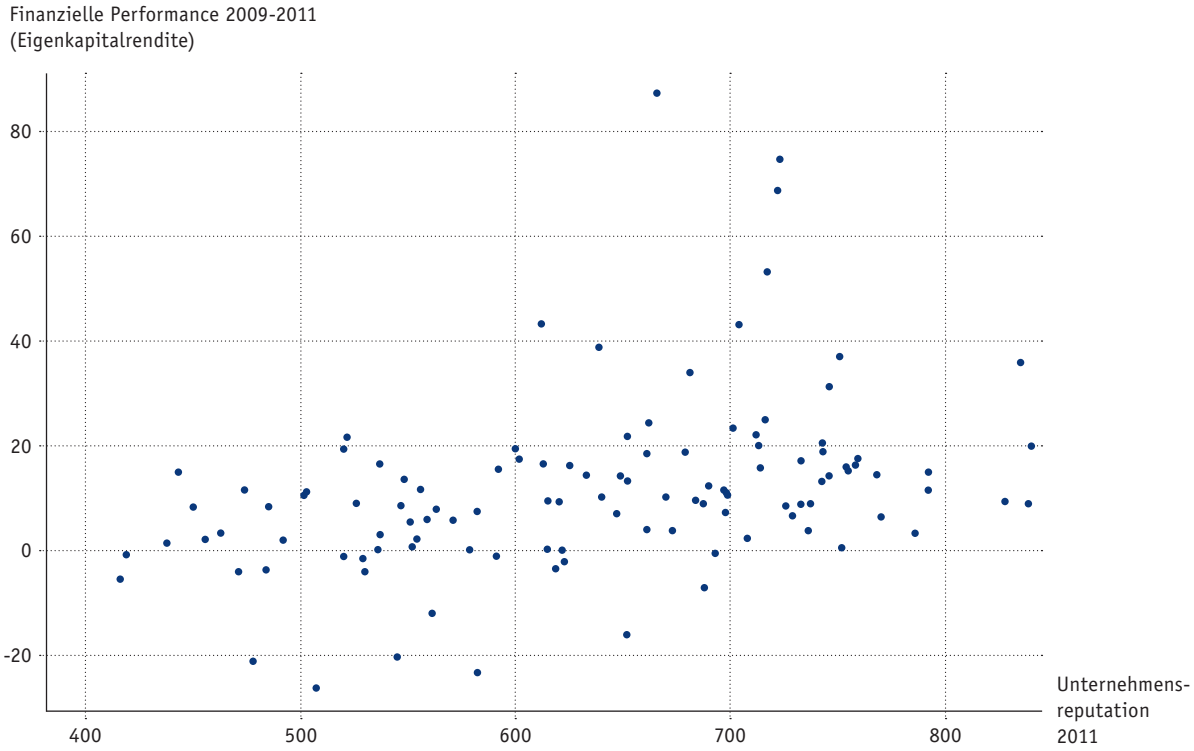
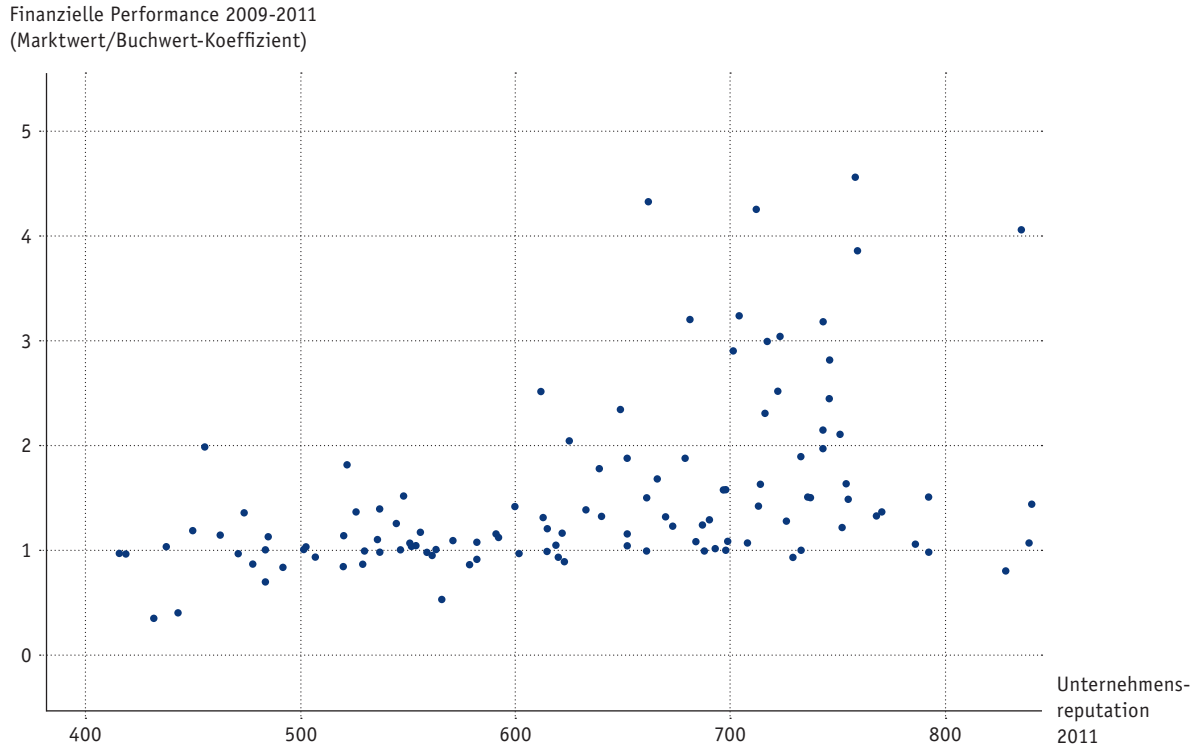


Abbildung 6: **Zusammenhang zwischen der Unternehmensreputation 2011 und dem durchschnittlichen Marktwert/Buchwert-Koeffizient, 2009-2011**



5 Schlussbemerkung

Die vorgestellten Ergebnisse belegen eine große Spannweite der Reputation bei Unternehmen und CEOs. Zwar spielen Brancheneffekte eine wichtige Rolle, sie sind jedoch keine Garantie für eine hohe Reputation. Weiterhin wurde bestätigt, dass Reputation im Zeitablauf relativ stabil ist, jedoch Unternehmenskrisen auch kurzfristig zu einem beträchtlichen Reputationsverlust führen können. Eindrucksvolle Beispiele sind Nokia mit dem Verlust von 142 Rangplätzen im Zeitraum von 2008 und 2011 vornehmlich aufgrund verlorener Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und Amazon von minus 133 Rangplätzen von 2011 auf 2013 vermutlich aufgrund anhaltender Auseinandersetzungen mit der Belegschaft und der Gewerkschaft über die Arbeitsbedingungen.

Reputationsbildende Faktoren helfen die Gesamtreputation besser erklären zu können. Auf die zu bewältigenden methodischen Herausforderungen wurde ausführlich eingegangen. Weitere Forschung muss folgen.

Wichtig ist zudem das Ergebnis, dass Reputation und Unternehmenswert eng miteinander verbunden sind. Die Herausforderung für zukünftige Forschung besteht darin, den Wertbeitrag der Reputation genauer zu bestimmen. Da auch in absehbarer Zeit keine Zeitreihendaten zur Verfügung stehen werden, bleibt nur der Ausweg, sich dem Thema über Fallstudien zu nähern.

Wie gezeigt wurde, muss die Kommunikationsforschung sich stärker in die Reputationsforschung einbringen. Den Kommunikations- und Reputationsexperten Forman und Argenti ist zuzustimmen: „... researcher have yet to look specifically at the role of the corporate communication function ... in implementing strategy and building a company's reputation and brand" (Forman & Argenti, 2005, S. 246).

Literaturverzeichnis

Argenti, P.A., Howell, R.A., & Beck, K.A. (2005). The Strategic Communication Imparative. Sloan Management Review, 46 (3), S. 83-89.

Dunbar, R.L.M., & Schwalbach, J. (2000). Corporate Reputation and Performance in Germany. Corporate Reputation Review, 3 (2), S. 115-123.

Etebarijirsaraei, M. (2014). Corporate Reputation-Performance Dynamics: A Literature Review and Conceptual Model, Masterarbeit, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Management, Humboldt-Universität zu Berlin.

Forman, J., & Argenti, P.A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. Corporate Reputation Review, 8 (3), S. 245-264.

Gupta, S. (2011). Enhancing the Role of Corporate Communications: A Practice-based Approach, Corporate Reputation Review, 14 (2), S. 114-132.

Hildebrandt, L., Kreis, H., & Schwalbach, J. (2010). Eine Analyse der Stabilität der Struktur des Fortune-Reputationindex. Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 32 (4), S. 203-217.

Maier, A. (2014). Alles ich. Manager Magazin, Heft 11, S. 38

Sherzada, M. (2013). Unternehmenskommunikation aus der Perspektive der Unternehmensführung. Masterarbeit, Fakultät für Sozialwissenschaften und Philosophie, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations, Universität Leipzig.

Van der Jagt, R. (2005). Senior Business Executives see Communication and Reputation as a Crucial Part of their Leadership Role. Corporate Reputation Review, 8 (3), S. 179-186.

Zerfaß, A., Schwalbach, J., & Sherzada, M. (2013). Unternehmenskommunikation aus der Perspektive des Top-Managements. Eine empirische Studie bei Vorständen und Geschäftsführern in deutschen Großunternehmen. Leipzig: Universität Leipzig. Im Internet: www.slideshare.net/communicationmanagement

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Unternehmensidentität, Image und Reputation	5
Abbildung 2:	Reputation als intangibler Werttreiber	6
Abbildung 3:	Reputation und Kommunikation	8
Abbildung 4:	Reputationsbildende Faktoren	10
Abbildung 5:	Zusammenhang zwischen Unternehmensreputation 2011 und durchschnittliche Eigenkapitalrendite, 2009-2011	23
Abbildung 6:	Zusammenhang zwischen Unternehmensreputation 2011 und dem durchschnittlichen Marktwert/Buchwert-Koeffizient, 2009-2011	23

Tabelle 1:	Datenbasis	11
Tabelle 2:	Ausgewählte zehn Branchen	11
Tabelle 3:	Unternehmensreputation 2011 und 2013	13
Tabelle 4:	CEO-Reputation 2013	16
Tabelle 5:	Bedeutung der reputationsbildenden Faktoren für die Unternehmensreputation 2011 und 2013	19
Tabelle 6:	Bedeutung der reputationsbildenden Faktoren für die CEO-Reputation 2013	19
Tabelle 7:	Ergebnisse der Faktorenanalyse zur Unternehemensreputation	21
Tabelle 8:	Ergebnisse der Faktorenanalyse zur CEO-Reputation	21
Tabelle 9:	Ergebnisse des Chi-Quadrat Differenzentests	22

Danksagung

Das Forschungsprojekt wurde dankenswerter Weise von der Humboldt-Universität zu Berlin, der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation und dem Manager Magazin unterstützt. Ebenso gilt mein Dank den studentischen Mitarbeitern/-innen Sezen Aksin, Robert Grellmann, Judy Han, Selina Kahle, Tommy Kluge und Hannah Wagner.

Hinweis

Teile der Forschungsergebnisse sind im „Manager Magazin“ in den Ausgaben Februar 2012, August 2013 und Februar 2014 erschienen.

Der Autor

Prof. Dr. Joachim Schwalbach ist Professor emeritus an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seit Anfang 2014 ist er Geschäftsführer der Unternehmungs- und Kommunikations-beratung SMI-Management Institute International GmbH. Schwalbach war von 1993-2013 Professor für Internationales Management an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin und leitete dort das Institut für Management. Von 2002-2004 war er Prodekan und von 2004-2006 Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät.

Kontakt: joachim.schwalbach@hu-berlin.de

Impressum

Joachim Schwalbach
Reputation und Unternehmenserfolg
Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011–2013
Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 5
ISSN: 2196-2464

Herausgeber

Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation
c/o Universität Leipzig
Burgstraße 21, 04109 Leipzig, Deutschland
info@akademische-gesellschaft.com
www.akademische-gesellschaft.com

Alle Rechte vorbehalten © März 2015

AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung
für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, die die Zukunft der Unternehmenskommunikation durch gemeinsame Forschung und Erfahrungsaustausch voranbringen will. Sie wurde 2010 von den Universitäten Leipzig, Stuttgart-Hohenheim, Münster sowie der Humboldt-Universität zu Berlin gemeinsam mit mehreren DAX-Konzernen gegründet.

Mittlerweile wird die Akademische Gesellschaft von mehr als 30 führenden deutschen und internationalen Unternehmen unterstützt: Airbus Group, ARAG, B. Braun Melsungen, BASF, BMW, Boehringer Ingelheim, BP Europa, Celesio, Clariant, Continental, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post DHL, Giesecke & Devrient, GIZ, HOCHTIEF, ING-DiBa, Mercedes-Benz, Merck, Microsoft Deutschland, Nord Stream, Osram, Otto, Pfizer Deutschland, PUMA, Robert Bosch, Roche Pharma, Shell Deutschland, Siemens, ThyssenKrupp, Vattenfall und Volkswagen. Die Akademische Leitung liegt bei den Professoren Günter Bentele (Universität Leipzig), Claudia Mast (Universität Hohenheim, Stuttgart), Ulrike Röttger (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), Joachim Schwalbach (Humboldt-Universität zu Berlin) und Ansgar Zerfaß (Universität Leipzig).

2015 hat die Akademische Gesellschaft das weltweit bislang umfassendste Forschungsprogramm zur Unternehmenskommunikation „Value Creating Communication“ gestartet. Über fünf Jahre werden in vier Modulen zentrale Trends, Themen und Herausforderungen für Kommunikationsabteilungen untersucht.

Die im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft organisierte Initiative der Günter-Thiele-Stiftung organisiert zudem jedes Jahr das Leadership Forum im Frühjahr sowie das Hermes Dinner im Herbst zum engen, persönlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

www.akademische-gesellschaft.com