

# **Reputation als Risikofaktor in technologieorientierten Unternehmen**

Status Quo – Reputationstreiber – Bewertungsmodell

Dissertation

von

Dipl.-Ing. Christian Weißensteiner

eingereicht im Juni 2013

an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

der Technischen Universität Graz

## Vorwort und Danksagung

Der Anstoß für diese Forschungsarbeit ist auf meine mehrjährige berufliche Tätigkeit im Bereich des Risikomanagements zurückzuführen, im Zuge derer ich bei der Identifikation und Bewertung unternehmerischer Risiken oftmals vor der Herausforderung stand, den mit einzelnen Risiken einhergehenden potentiellen Reputationsschaden mitzuberücksichtigen. Hierbei wurde auf eine qualitative Möglichkeit der Beurteilung zurückgegriffen, um nicht nur alleinig den finanziellen Schaden eines Risikoeintritts in die Beurteilung einfließen zu lassen, sondern auch den Reputationsaspekt in risikopolitische Entscheidungen miteinzubeziehen. Die RiskNET®-Fachkonferenz widmete sich schließlich im Jahre 2007 in München/Ismaning dem Thema „Management von Reputationsrisiken“ und das Ergebnis der Expertendiskussionen war für mich angesichts mangelnder ganzheitlicher Ansätze für das Risikomanagement, insbesondere in meiner Funktion als Risikomanager, äußerst ernüchternd. Daraus gewann ich jedoch zugleich meine Motivation für dieses mehrjährige Forschungsprojekt, um in der Schnittmenge zwischen Reputationsforschung und operativem Risikomanagement einerseits das komplexe und fragile Konstrukt *Reputation* verständlich und operationalisierbar zu machen und dieses andererseits nachhaltig in die Risikobeurteilung zu integrieren.

Herzlicher Dank gilt allen Personen, die das Zustandekommen dieser Forschungsarbeit ermöglicht haben. Insbesondere meinen akademischen Lehrern o.Univ.-Prof.Dipl.-Ing.Dr.techn. Ulrich Bauer und Ass.Prof.Dipl.-Ing.Dipl.-Ing.Dr.techn. Bernd Markus Zunk, die mich mit dem vorliegenden Dissertationsthema am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz als externen Dissertanten zugelassen haben und mir, gemeinsam mit meinen Dissertationskollegen am Institut, in einigen kollegialen und konstruktiven Gesprächen und im Zuge der Science Circles mit wertvollen kritischen Inputs in allen Phasen dieser Arbeit zur Seite standen.

O. Univ. - Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer und Ao. Univ. - Prof. Mag. Dr. phil. Gerhard Grossmann möchte ich recht herzlich für die wertvollen fachlichen Diskussionen, die sorgfältige Betreuung und die Begutachtung der gegenständlichen Arbeit danken.

Ein besonderer Dank gilt meinem externen Sparingpartner Frank Romeike, der mir mit seiner jahrelangen Fachexpertise im Bereich Risikomanagement, seinem führenden Wissensportal RiskNET® und seinem großen Netzwerk vor allem in der Phase der empirischen Untersuchung stets unterstützend zur Seite stand.

Nicht zuletzt gebührt meiner Frau und meinen beiden Kindern größte Bewunderung und ein aufrichtiges Dankeschön für die Unterstützung in allen, teilweise sehr intensiven Zeiten dieses Forschungsvorhabens, in denen ich oft auch private Zeiten mit der Familie zulasten dieser Arbeit streichen musste.

## Kurzfassung

Der künftige Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens wird nicht nur vom bilanziell ausgewiesenen Sachkapital geprägt, sondern insbesondere auch vom facettenreichen und fragilen immateriellen Asset *Reputation*. Sie resultiert aus der kumulativen Wahrnehmung unterschiedlicher Stakeholder und es erfordert meist viele Jahre, oftmals sogar Jahrzehnte, um diesen zentralen Vermögenswert erfolgreich aufzubauen. Hingegen kann ein Eintritt reputationswirksamer Risiken in Windeseile eine nachhaltige Reputationsschädigung herbeiführen, welche in praxi wiederum nur schwer bzw. nur mit verhältnismäßig großem Aufwand zu kompensieren ist.

In den letzten Jahren ist das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen und erfolgreich behaupten müssen, durch ein Überangebot an Produkten und durch eine zunehmende funktionale Produkt- und Dienstleistungshomogenisierung gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund avanciert eine positive Unternehmensreputation zu einem strategischen Unterscheidungsmerkmal und somit zu einem Wettbewerbsvorteil, mit dessen Hilfe bestehende Loyalitäten bei unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen gestärkt und gefestigt bzw. neue geschaffen werden können.

Um den zentralen Werttreiber nachhaltig zu bewahren, ist eine proaktive Berücksichtigung von potentiellen, reputationsschädigenden Risiken im unternehmensweiten Risikomanagement unabdingbare Voraussetzung. Jene bis dato hierfür entwickelten Ansätze weisen einige Unzulänglichkeiten auf, da sie meist in eine reaktive Berücksichtigung im Zuge des Krisenmanagements münden, indem Aktionen aus dem Bereich Corporate Communications initiiert werden. Diese zielen auf eine Verminderung jenes durch einen Reputationsrisikoeintritt hervorgerufenen Schadens ab.

Weiters ist der Transfer jener bereits im Risikomanagement vorliegenden Messmodelle auf Reputationsrisiken angesichts der Mehrdimensionalität und Komplexität des Reputationskonstrukts nur bedingt möglich. Bei einer ex-ante Beurteilung bzw. Quantifizierung von Reputationsrisiken steht man in praxi einer großen Herausforderung gegenüber, da die aus einem Reputationsverlust entstandenen Auswirkungen auf die monetären Größen eines Unternehmens aufgrund der Komplexität ihres Zusammenhangs nicht per se eruierbar sind.

Vor diesem Hintergrund wird im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit an der Basis begonnen, indem eingangs das vielschichtige Reputationskonstrukt, gemeinsam mit seinen wesentlichen Einflussgrößen *Qualität der Produkte/Dienstleistungen, Finanzielle Performance, Attraktivität als Arbeitgeber, Innovationskraft* und *CSR*, operationalisiert und somit einem besseren Verständnis überführt wird. Mit dem Ziel, ein objektives und empirisch valides Bewertungsmodell für

Reputationsrisiken zu konzipieren, steht weiters die Messung der fragilen, mehrdimensionalen und salienten Unternehmensreputation und ihrer Treiber im Vordergrund des Forschungsanliegens.

Basierend auf der aktuellen wissenschaftlichen Reputationsforschung ist es mit der vorliegenden Arbeit gelungen, einen theoretisch fundierten, methodischen Ansatz zur system-immanenten Erweiterung des Risikomanagementprozesses zu schaffen, um den Reputationsaspekt miteinzubeziehen. Die wesentlichen Reputationstreiber konnten mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse bzw. der linearen Strukturgleichungsmodellierung und dem varianzbasierten PLS-Verfahren für technologieorientierte Unternehmen analysiert und verifiziert werden. Jene daraus gewonnenen Ergebnisse wurden in eine empirisch fundierte Bewertungssystematik integriert, bei welcher auch die beiden Reputationsdimensionen *Sympathie* und *Kompetenz* ausdifferenziert wurden.

Das der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende Forschungsmodell rekurriert auf die von SCHWAIGER verwendeten Reputationsdimensionen, wobei der Modellierung hinsichtlich einer Fokussierung auf technologieorientierte Unternehmen eine weitere, zentrale Reputationsdimension – die *Innovationskraft* – zugeführt wurde.

Die aus der gegenständlichen Forschungsarbeit abgeleiteten Managementimplikationen zur Erweiterung des Risikomanagementprozesses um den Reputationsaspekt ermöglichen es ferner, wesentliche Reputationsbedrohungen systematisch und organisationsintern zu reflektieren und einer proaktiven Steuerung zuzuführen, um einer Reputations-Destruktion vorzubeugen und somit das bedeutende immaterielle Asset *Reputation* nachhaltig zu bewahren.

## Management Summary

A company's future success or failure not only hinges on the real capital on its balance sheet but is also particularly affected by the multi-faceted and fragile immaterial asset reputation. Resulting from different stakeholders' accumulated perception, this central property is usually only established after many years, if not decades. By contrast, the occurrence of reputational risks can sustainably damage a company's reputation in the blink of an eye, with repercussions that in turn, practically speaking, are only compensated with considerable difficulties and extensive effort.

In recent years, the economic arena in which companies operate and stand their ground has seen an oversupply of products and an increasing functional homogenization of products and services. In view of this, a positive reputation functions as a strategic USP and becomes a competitive advantage by means of which the established loyalty of company-relevant target groups can be fortified and new loyal business partners can be found.

The pro-active consideration of potential reputational risks in corporate risk management is essential to maintaining this integral value in the long term. Past strategies developed to this end have proven somewhat inadequate, as they usually result in a reactive consideration in the course of crisis management, with activities initiated by Corporate Communications departments for reputational damage control. Furthermore, analysis models prevalent in risk management only partially apply to reputational risks due to the multi-dimensionality and complexity of the reputation construct. The preliminary evaluation and/or quantification of reputational risks represent a considerable practical challenge, as the monetary effects of a company's loss of reputation are too complex for prior determination.

On account of this, the research paper at hand starts at the basis, by first operationalizing the multilayered reputation construct – together with its essential parameters product/service quality, financial performance, positive employer branding, innovative force and CSR – and thus rendering it more comprehensible. The research project is aimed at conceiving an objective and empirically valid approach to reputational risk evaluation, therefore the work at hand is also focused on measuring the fragile, multi-dimensional and salient dimensions of a company's reputation and its driving forces.

Based on state-of-the-art scientific reputation research, this paper succeeds at building a solid, well-founded methodical approach to systematically expanding the risk management process by the reputation aspect. The central driving forces of reputation were analyzed by means of PLS modeling for technology-oriented companies; the according results were integrated into an empirically based

evaluation system which also differentiates the two reputation dimensions sympathy and competence.

The research model applied in this regard draws on the reputation dimensions used by SCHWAIGER, with an additional central reputation dimension – innovative force – included in the modeling for a stronger focus on technology-oriented companies.

The management implications inferred from the research at hand for expanding risk management by the reputation aspect further enable organizations to systematically internally reflect reputational threats and subject these to proactive control measures to ensure the sustained safekeeping of the vital immaterial asset reputation.

---

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung .....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung der Forschungsarbeit.....	5
1.3	Vorgehen und konzeptioneller Aufbau der Arbeit.....	6
2	Begriffsklärungen und Grundlagen des Risikomanagements .....	9
2.1	Risikoverständnis.....	9
2.1.1	Auffassungen der Risikoursachen .....	12
2.1.2	Risikosituation vs. Ungewissheitssituation .....	14
2.2	Risikomanagement.....	15
2.3	Der Risikomanagementprozess.....	17
2.3.1	Risikoidentifikation.....	17
2.3.2	Risikobewertung.....	18
2.3.3	Risikosteuerung .....	19
2.3.4	Risikoreporting .....	20
2.3.5	Dokumentation und Monitoring .....	21
2.4	Risikomanagement und Compliance.....	22
2.5	Issues Management .....	25
2.6	Reputation und Image.....	26
2.6.1	Reputation.....	26
2.6.2	Image.....	30
2.7	Reputationsrisiken.....	32
2.8	Stakeholdergruppen.....	35
2.9	Technologieorientierte Unternehmen .....	37
3	Reputationsrisiken als Bestandteil des Risikomanagements – Rechtliche Aspekte.....	39
3.1	Aktiengesetz .....	39
3.2	Handelsgesetzbuch.....	39

---

3.3	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk).....	40
3.4	Solvency II.....	41
3.5	Basel II/III.....	43
4	Reputationsforschung .....	45
4.1	Grundzüge der Reputationsforschung .....	45
4.1.1	<i>FORTUNE MAGAZINE</i> : America’s Most Admired Companies (AMAC).....	46
4.1.2	<i>FORTUNE MAGAZINE</i> : Global Most Admired Companies (GMAC) .....	48
4.1.3	Index des <i>MANAGER MAGAZINS</i> .....	48
4.1.4	Reputation Quotient <sup>SM</sup> nach <i>HARRIS/FOMBRUN</i> .....	48
4.1.5	<i>Weitere Konzepte</i> .....	52
4.1.6	Reputationsmessmodell nach <i>SCHWAIGER</i> .....	52
4.2	Reputation als Schlüssel zur nachhaltigen Wertsteigerung .....	55
4.2.1	Soziale Thematisierungstendenzen als Indikator für Krisen .....	56
4.2.2	Aktive Bewirtschaftung der Reputation .....	56
4.2.3	Funktionale Reputation als treibende Kraft für eine positive Gesamtreputation .....	57
4.2.4	Einfluss der Reputation auf den finanziellen Erfolg .....	57
4.3	Reputationstreiber und Determinanten .....	58
4.3.1	Produkt- und Dienstleistungsqualität.....	60
4.3.2	Finanzielle Performance .....	62
4.3.3	Attraktivität als Arbeitgeber.....	62
4.3.4	Corporate Social Responsibility (CSR) .....	63
4.3.5	Innovationskraft .....	65
5	Theoriegeleitete Modellbildung.....	66
5.1	Operationalisierung der Unternehmensreputation.....	66
5.2	Operationalisierung der Reputationstreiber .....	67
5.3	Modell zur Reputations-Treiberanalyse .....	68
5.4	Bewertungssystematik für Reputationsrisiken .....	69

---

6	Empirische Untersuchung .....	73
6.1	Grundlagen der empirischen Sozialforschung .....	73
6.1.1	Methodische Grundlagen der empirischen Sozialforschung .....	73
6.1.2	Angewandte Forschungsmethodik.....	74
6.2	Forschungsdesign .....	76
6.2.1	Forschungshypothesen und theoretisches Reputations-Treibermodell.....	77
6.2.1.1	Formulierte Unterschiedshypothesen .....	77
6.2.1.2	Abgeleitete Zusammenhangshypothesen .....	78
6.2.1.3	Theoretisches Modell zur Reputations-Treiberanalyse .....	79
6.2.2	Auswahl des Untersuchungsdesigns .....	80
6.2.3	Gestaltung und Aufbau der Befragungsunterlagen .....	82
6.2.4	Pretest .....	87
6.2.5	Erhebungsverfahren.....	88
6.3	Angewandte Verfahren zur Datenanalyse .....	90
6.3.1	T-Test für unabhängige Stichproben.....	91
6.3.2	Korrelation und Korrelationskoeffizient nach PEARSON.....	92
6.3.3	Einfaktorielle Varianzanalyse .....	94
6.3.4	Kreuztabellen.....	95
6.3.5	Faktorenanalyse .....	96
6.3.6	Reliabilitätsmessung durch Cronbachs Alpha .....	101
6.3.7	Regressionsanalyse.....	102
6.3.8	Lineare Strukturgleichungsmodellierung .....	106
6.3.8.1	Auswahl des Analyseansatzes .....	107
6.3.8.2	Operationalisierung latenter Variablen .....	109
6.3.8.3	Beurteilung von PLS-Modellen.....	112
6.3.8.4	Evaluierung der reflektiven Messmodelle (Reputationsdimensionen) .....	113
6.3.8.5	Evaluierung der formativen Messmodelle (Reputationstreiber).....	115
6.3.8.6	Evaluierung des Strukturmodells .....	117
6.4	Untersuchungsdurchführung .....	121
6.4.1	Grundgesamtheit, Stichprobendefinition und -beschreibung .....	123

---

6.4.2	Erhebung i.e.S.....	125
6.5	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	126
6.5.1	Deskriptive Beschreibung der Stichprobe .....	127
6.5.1.1	Darstellung der teilnehmenden Unternehmen .....	127
6.5.1.2	Darstellung der teilnehmenden Personengruppen .....	131
6.5.1.3	Beschreibung der Risikomanagementsysteme .....	132
6.5.1.4	Status Quo der Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement .....	135
6.5.1.5	Reputationsaspekte zur Anpassung des Risikomanagements.....	139
6.5.1.6	Reputationsaspekte zur Anpassung des Risikomanagementprozesses.....	143
6.5.2	Ergebnisse der Reputations-Treiberanalyse (Gesamtreputation).....	153
6.5.3	Ergebnis der empirischen Überprüfung der zweidimensionalen Modellstruktur .....	167
6.5.3.1	Evaluierung der reflektiven Messmodelle (Reputationsdimensionen) .....	167
6.5.3.2	Evaluierung der formativen Messmodelle (Reputationstreiber).....	169
6.5.3.3	Evaluierung des aggregierten Gesamtmodells .....	170
6.5.4	Ergebnisse der hypothesenprüfenden Untersuchung .....	173
6.5.4.1	Beurteilung von Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken .	173
6.5.4.2	Berücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement .....	174
6.5.4.3	Proaktive Steuerung von Reputationsrisiken nach Branche.....	175
6.5.4.4	Proaktive Steuerung von Reputationsrisiken nach Unternehmensgröße .....	177
6.5.4.5	Proaktive Steuerung von Reputationsrisiken bei Börsenlistung.....	178
6.5.4.6	Einflusspotenzial durch neue Medien/Medienanalyse .....	179
6.5.4.7	Strategie/Richtlinien zum Umgang mit Reputationsrisiken.....	179
6.5.4.8	Bewertungssystematik für Reputationsrisiken .....	180
6.5.4.9	Überwachung der Unternehmenswahrnehmung.....	180
6.5.4.10	Unternehmens- und Kommunikationskultur .....	181
7	Zusammenführung von Theorie und Empirie .....	182
8	Schlussbetrachtungen .....	186
8.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse .....	186
8.2	Implikationen für die wissenschaftliche Forschung und die unternehmerische Praxis.....	189
9	Abkürzungsverzeichnis .....	192
10	Abbildungsverzeichnis.....	194

---

11	Tabellenverzeichnis .....	198
12	Tabellenverzeichnis Anhang.....	200
13	Literaturverzeichnis.....	201
	Anhang 1: Ausführungen zu Reputationsrisiken Basel III.....	217
	Anhang 2: Fragebogen .....	220
	Anhang 3: Newsletter mit Umfragehinweis.....	241
	Anhang 4: Artikel-Veröffentlichung auf RiskNET® .....	243
	Anhang 5: Publikation RC&A .....	246
	Anhang 6: Newsletter RISIKO MANAGER.....	249
	Anhang 7: Ergebnisse aus dem PLS - Verfahren.....	250
	Anhang 8: Variablenmodell.....	252

*„[...] immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt,  
lieber Geld zu verlieren als Vertrauen.*

*Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner  
Ware und mein Wort standen mir höher als ein vorübergehender Gewinn [...]“*

Robert Bosch, Gründer der Robert Bosch AG

## **1 Einleitung und Problemstellung**

### **1.1 Ausgangssituation und Problemstellung**

Die Wirtschaft ist in den letzten Jahren einem so starken dynamischen Wandel unterworfen wie schon seit langem nicht mehr; auch zukünftig wird dieses Tempo nicht geringer werden. Der aktuelle Wandel in der Wirtschaftswelt ist durch das Zusammenrücken der internationalen Märkte, ein Überangebot an Produkten und durch die immer stärkere funktionale Produkthomogenisierung gekennzeichnet. Staaten und politische Vereinigungen erzeugen durch ihre Änderungen von Rahmenbedingungen in vielen Märkten, gemeinsam mit Liberalisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen, einen verschärften Wettbewerb und zwingen somit viele Unternehmen<sup>1</sup>, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen, oder sich gegebenenfalls sogar zu reorganisieren.<sup>2</sup>

Wie auch die aus der Finanz- und in weiterer Folge Wirtschaftskrise resultierte weltweite Rezession gezeigt hat, steigt für viele Unternehmen der Druck hin zu einem professionellen und systematischen Umgang mit Risiken, um den Unternehmenswert und oft sogar den Fortbestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Vor diesem Hintergrund gewinnen immaterielle Vermögenswerte zusehends an Bedeutung. Vor 50 Jahren bestimmten materielle Vermögenswerte noch zu 80 % den Unternehmenswert<sup>3</sup>, mittlerweile ist dieser Anteil jedoch deutlich gesunken und durch immaterielle Assets ersetzt worden. Wie in Tabelle 1-1 ersichtlich, beträgt der Marken- und Marktwert eines Unternehmens meist ein Vielfaches des buchhalterisch ausgewiesenen Unternehmenswerts. Diese Differenz ist weitgehend aus einer starken, positiven Unternehmensreputation begründet<sup>4</sup>, welche als Ergebnis der Wahrnehmungen über alle Stakeholdergruppen hinweg (Mitarbeiter, Kunden, Investoren etc.) angesehen

---

<sup>1</sup> Die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet, wobei der in den Rechtswissenschaften gängige Begriff „Unternehmen“ präferiert wird. Siehe dazu auch die Ausführungen von MACHARZINA, K.; WOLF, J. (2005), S. 15.; ZUNK, B.M. (2008), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. HÜTTL, M. (2005), S. 13 u. S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. HOOD, J. (2002), S. 1 ff.

<sup>4</sup> Vgl. GUDET, C.; SCHEIWEILER, T. (2002), S. 30.

werden kann. Sie zählt zu einem der bedeutendsten Werttreiber eines Unternehmens und kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden.<sup>5</sup>

<b>Best Global Brands (BRANDZ™ TOP 5)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Unternehmen	Apple	IBM	Google	McDonalds	Microsoft
Markenwert 2012 [Mrd. \$]	183,0	116,0	107,9	95,2	76,7
Marktwert Ende 2012 [Mrd. \$]	500,6	216,4	187,4	88,6	224,8
Bilanzvermögen 2012 [Mrd. \$]	176,1	119,2	93,8	35,4	121,3
Marktwert in % d. Bilanzvermögens	284 %	182 %	200 %	250 %	185 %
Markenwert in % d. Bilanzvermögens	104 %	97 %	115 %	269 %	63 %

Tabelle 1-1: Millward Brown BRANDZ™ TOP 100, Bilanzvermögen und Marktwert<sup>6</sup>

Der zukünftige wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wird somit nicht nur vom realen Sachkapital bestimmt, sondern vielmehr auch durch seine immateriellen Vermögensgegenstände. Hierbei zählt die Unternehmensreputation zu einem der wichtigsten immateriellen Vermögenswerten<sup>7</sup>, „der knapp, wertvoll und nachhaltig ist und vom Wettbewerber nur schwerlich imitiert werden kann. Damit eignet sich Reputation zum Aufbau und Ausbau strategischer Wettbewerbsvorteile“<sup>8</sup>, um sich in Zeiten verstärkten Wettbewerbs im globalen Umfeld erfolgreich zu behaupten, Marktanteile zu sichern und gute Deckungsbeiträge zu erwirtschaften<sup>9</sup>. Eine positive Unternehmensreputation erweist sich zusehends auch als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal und Schlüsselvariable für Unternehmen, um bestehende Loyalitäten bei diversen Anspruchsgruppen zu festigen bzw. neue zu schaffen.<sup>10</sup>

Vor diesen Hintergründen ist es für die unternehmerische Praxis wesentlich, sich im Zuge des unternehmensweit agierenden Risikomanagements auch mit dem proaktiven Management von Reputationsrisiken (RepRisk) auseinanderzusetzen und entsprechende Aktionen und Prozesse im Unternehmen zu etablieren. Diese Anstrengungen bedingen eine bewusste Investition von Zeit-, Energie- und finanziellen Ressourcen.<sup>11</sup> Der aktuell vorliegende und in naher Zukunft weiter

<sup>5</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J. (2001), S. 24.

<sup>6</sup> Eigene Darstellung; Datenbasis: FINANCIAL TIMES (2012), S. 1 f. [Abfrage: 07.03.2013]; MILLWARD BROWN (2012), S. 1. [Abfrage: 06.03.2013]; FINANZEN.NET (2012), [Abfrage: 07.03.2013]

<sup>7</sup> Vgl. HALL, R. (1992), S. 135 ff.

<sup>8</sup> SCHWAIGER, M.; SCHARF, S. (2007), S. 264 f.

<sup>9</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J.; RINDOVA, V.P. (2000), S. 95.

<sup>10</sup> Vgl. EISENEGGER, M. (2005), S. 9.

<sup>11</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J. (2001), S. 26.

steigende Medialisierungsdruck, der aus einer offeneren Verbraucherkommunikation resultiert<sup>12</sup>, führt zu einer wachsenden Nachfrage nach Methoden und Instrumenten, um Organisationen bestmöglich vor Reputationsverlusten zu schützen<sup>13</sup>.

Wie eine Studie<sup>14</sup> der Economist Intelligence Unit aufzeigt (Abbildung 1-1), erweist sich eine positive Unternehmensreputation als eines der bedeutendsten Assets, welche es über einen langen Zeitraum aufzubauen und zu bewahren gilt.

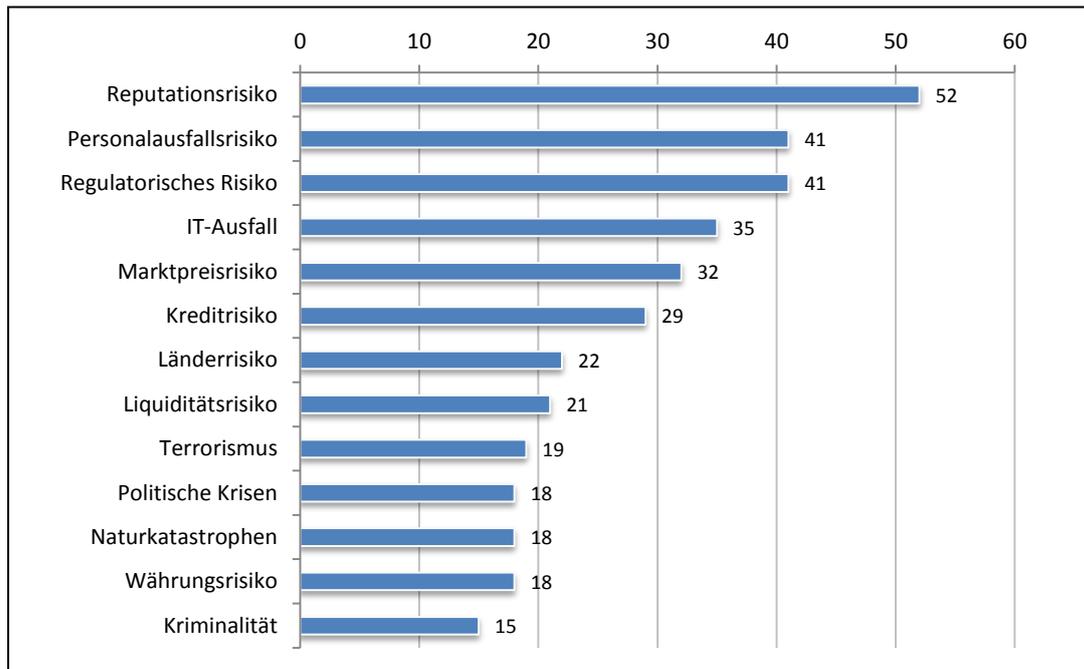


Abbildung 1-1: Reputationsrisiko als das „Risk of Risks“<sup>15</sup>

Das Ergebnis dieser von EIU durchgeführten Studie kann durch eine vom Verfasser auf RiskNET<sup>®16</sup> durchgeführte Umfrage (Abbildung 1-2) bekräftigt werden. Mehr als 70 Prozent der Befragten sehen in der Unternehmensreputation den wesentlichsten Werttreiber ihres Unternehmens.

<sup>12</sup> Vgl. STANDOP, D.; GRUNWALD, G. (2009), S. 229.

<sup>13</sup> Vgl. EISENEGGER, M. (2005), S. 9.

<sup>14</sup> Die von der Economist Intelligence Unit (EIU) durchgeführte Studie „Reputation: Risk of Risks“ ist die vierte Studie der Serie „The Global Risk Briefing“. Die Studienserie wurde vom Industrieversicherer ACE, Cisco Systems, Deutsche Bank, IBM und KPMG beauftragt und beleuchtet sowohl den Finanzsektor (36% der Teilnehmer), als auch 18 weitere Branchen.

<sup>15</sup> modifiziert übernommen aus ROSS, A. (2005), S. 5.; Indexwert mit dem Maximalwert 100, globale Umfrage, 269 für Risikomanagement verantwortliche Senior Executives und Risikomanager, 19 verschiedene Branchen, 36 % vom Finanzdienstleistungssektor.

<sup>16</sup> RiskNET<sup>®</sup> ist eines der führenden deutschsprachigen Wissensportale zum Thema Controlling bzw. Risikomanagement und Compliance. RiskNET<sup>®</sup> verzeichnet monatlich mehr als 1.300.000 Seitenabrufe, basiert auf einem Netzwerk und lebt vom Dialog mit hochkarätigen Experten aus Wissenschaft und Praxis.

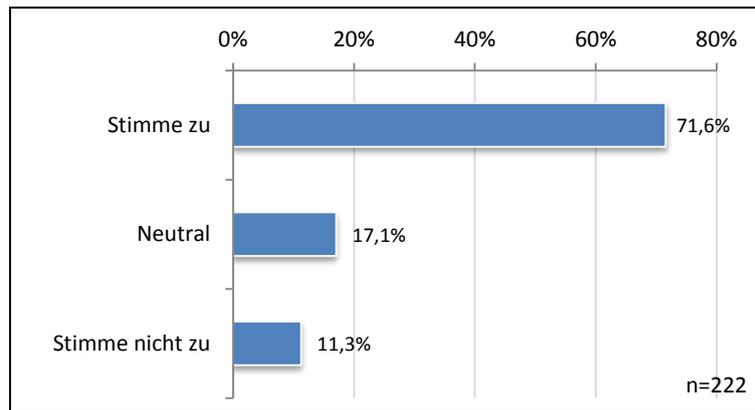


Abbildung 1-2: Reputation als wesentlichster Werttreiber („Eine positive Unternehmensreputation ist der wesentlichste Werttreiber meines Unternehmens“)

Dass dieses Faktum in den letzten Jahren das Bewusstsein in Unternehmen geschärft hat, zeigt beispielhaft ein Auszug aus den Goldman Sachs' „Business Principles“: „Our assets are our people, capital and reputation. If any of these is ever diminished, the last is the most difficult to restore.“<sup>17</sup>

Im Prozess des Risikomanagements werden Reputationsrisiken häufig als „fuzzy risks“<sup>18</sup> ignoriert und nicht weiter behandelt. Mit dem Ziel einer Schadensbegrenzung werden sie allenfalls im Krisenmanagement reaktiv abgehandelt, was wiederum dem Sinne eines proaktiven Risikomanagements widerspricht.<sup>19</sup> Vor dem Hintergrund der vielfältigen Vorteile eines positiv reputierten Unternehmens erscheint es verwunderlich, dass bis dato noch kein allgemein gültiger und anerkannter Standard für die Integration von Reputationsrisiken geschaffen wurde. Dieses Unverständnis wird angesichts der vorliegenden Umfrageergebnisse<sup>20</sup>, welche belegen, dass Entscheidern die hohe Bedeutung von Reputationsrisiken durchaus bewusst ist, weiter verstärkt.<sup>21</sup>

Wie eine Expertendiskussion im Zuge der RiskNET®-Konferenz zum Thema „Management von Reputationsrisiken“ im Jahre 2007 ergab, wird die Möglichkeit einer präventiven Quantifizierung von Reputationsrisiken skeptisch gesehen. KINTER behauptet, dass Reputationsrisiken schlichtweg nicht quantifizierbar sind.<sup>22</sup> EINHAUS ist wiederum der Ansicht, dass eine Quantifizierung von Reputationsrisiken nur in Teilbereichen gelingen würde, ohne diese Bereiche jedoch näher anzuführen.<sup>23</sup> Eine Quantifizierung von Reputationsrisiken ist jedoch unbedingt erforderlich, da nicht quantifizierte Risiken implizit mit Null bewertet und somit in weiterer Folge nicht mitberücksichtigt werden.<sup>24</sup>

<sup>17</sup> GOLDMAN SACHS (2012), [Abfrage: 13.08.2012]

<sup>18</sup> Undeutlich, unscharf

<sup>19</sup> Vgl. SIELER, C. (2007), S. 5.

<sup>20</sup> Siehe beispielhaft jene in Abbildung 1-1 dargestellten Umfrageergebnisse

<sup>21</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 13.

<sup>22</sup> Vgl. KINTER, A. (2005), S. 66.

<sup>23</sup> Vgl. EINHAUS, C. (2007), S. 13.

<sup>24</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (2007), S. 14.

„Sowohl die Quantifizierung selbst, als auch ein daraus abgeleitetes Risikomanagement stecken noch mitten in der Entwicklung und eröffnen viele neue wie interessante Forschungsfelder.“<sup>25</sup>

Die größte Herausforderung bei einem erfolgreichen, proaktiven Management von Reputationsrisiken stellt die Antizipation und Steuerung von potentiellen, reputativen Risikoereignissen dar.<sup>26</sup> Dies kann nur durch eine um den Reputationsaspekt system-immanente Erweiterung des Risikomanagementprozesses sichergestellt werden und erfordert gleichzeitig ein ganzheitliches Verständnis des facettenreichen und fragilen Gebildes der Reputation und ihrer Einflussfaktoren.

## **1.2 Zielsetzung der Forschungsarbeit**

Das übergeordnete Ziel einer empirischen Forschungsarbeit stellen die Beantwortung von zugrundeliegenden Forschungsfragen und die Prüfung daraus abgeleiteter Hypothesen dar, wobei die Hypothesen die Forschungsfragen näher präzisieren sollen.<sup>27</sup>

Im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit wird eingangs der aktuelle Status Quo einer integrierten Betrachtung des Reputationsaspektes in den Risikomanagementsystemen der unternehmerischen Praxis erhoben. Um in weiterer Folge ein theoretisches Modell für das proaktive Management von Reputationsrisiken in technologieorientierten Unternehmen, insbesondere fokussierend auf einen adäquaten Bewertungsansatz für Reputationsrisiken, zu konzipieren, sollen die wesentlichen Reputationstreiber für technologieorientierte Unternehmen identifiziert werden. Abschließendes Ziel dieser Arbeit ist es, Managementimplikationen aus den empirischen Ergebnissen abzuleiten und eine system-immanente Erweiterung des Risikomanagementprozesses für die präventive Bewertung von Reputationsrisiken zu erarbeiten, bei welcher der Reputationsaspekt instrumentell in die entsprechende Phase des Prozesses integriert wird. So kann es Unternehmen gelingen, Reputationsbedrohungen proaktiv entgegenzutreten und erfolgreich zu steuern, um die Unternehmensreputation durch Prävention langfristig aufrecht zu erhalten.

Die konkret formulierten forschungsleitenden Fragen sind nachfolgend gelistet und stellen die Basis für alle Phasen des Forschungsprojektes dar. Ihre Beantwortung erfolgt schließlich im empirischen Teil der Arbeit:

- (1) Inwieweit ist ein Management von Reputationsrisiken bereits integraler Bestandteil im Risikomanagement der unternehmerischen Praxis?
- (2) Welche wesentlichen Reputationstreiber beeinflussen die Unternehmensreputation von Technologieunternehmen und durch welche Determinanten werden diese bestimmt?

---

<sup>25</sup> STEINHOFF, C. (2008), S. 303.

<sup>26</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 8.

<sup>27</sup> Vgl. EBSTER, C.; STALZER, L. (2008), S. 143.

- (3) Wie ist ein adäquates Bewertungsmodell zur system-immanenten Erweiterung des Risikomanagementprozesses für technologieorientierte Unternehmen unter Berücksichtigung des Reputationsaspektes zu gestalten?

### **1.3 Vorgehen und konzeptioneller Aufbau der Arbeit**

Um die vorliegende Problemstellung im Zuge dieser Forschungsarbeit zu bewältigen, wurde auf Basis der forschungsleitenden Fragestellungen eine umfassende Recherche fachspezifischer Literatur vorgenommen. Diese literarische Aufarbeitung führte zur Generierung mehrerer, an die forschungsleitenden Fragestellungen angelehnter Hypothesen, welche in weiterer Folge den Ergebnissen der empirischen Untersuchung gegenübergestellt wurden. Abschließend erfolgte ein Abgleich aus Theorie und jener aus der Untersuchung erlangten Erkenntnisse aus der Praxis.

Nachfolgend ist der sequentielle, chronologische und fünfphasige Ablauf der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit dargestellt (Abbildung 1-3), wobei die Phasen während der Forschungsarbeit nicht strikt sequentiell abliefen, sondern teilweise parallel, um eine iterative Vorgehensweise bei der Erarbeitung der Forschungsergebnisse zu ermöglichen:<sup>28</sup>

#### **(1) Orientierung**

Im Vordergrund der Orientierungsphase stand die intensive Literaturrecherche betreffend den zu untersuchenden Forschungsbereich. Diese ermöglichte es, einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Wissenschaft rund um das Themengebiet der Reputationsforschung und des Reputationsrisikomanagements zu evaluieren, um schließlich den Forschungsbedarf zu identifizieren und daraus relevante forschungsleitende Fragestellungen abzuleiten. Diese bildeten zugleich den Abschluss der Orientierungsphase.

#### **(2) Analyse**

Auf Basis der forschungsleitenden Fragestellungen wurde die Literaturrecherche weiter fokussiert und vertieft. In der Analysephase galt es, die grundlegenden und für die Forschungsarbeit relevanten Begriffsdefinitionen aufzuarbeiten, abzugrenzen und die theoretischen Grundlagen des RepRisk-Managements zu erarbeiten. Die Analyse jener im Zuge des intensiven Literaturstudiums identifizierten Lösungsansätze hinsichtlich Anwend- bzw. Umlegbarkeit auf die vorliegende Forschungsthematik rundete die Analysephase schließlich ab.

---

<sup>28</sup> Vgl. u.a. ZUNK, B.M. (2008), S. 15 f. und MARCHNER, A. (2008), S. 6 f.

### (3) Konzeption

Aufbauend auf den aus den ersten Phasen erlangten theoretischen Erkenntnissen erfolgte in der Konzeptionsphase die Ableitung eines Reputations-Treibermodells und die Entwicklung eines theoretisch fundierten Bewertungsansatzes für Reputationsrisiken, welche die Basis für ein proaktives Management von Reputationsrisiken in technologieorientierten Unternehmen legen. Die Hypothesengenerierung stellte den Abschluss dieser Phase dar, welche als Grundlage für die nachfolgende Überprüfungsphase galt.

### (4) Überprüfung

In dieser Phase wurden die aufgestellten Hypothesen einer wissenschaftlich-empirischen Untersuchung mittels schriftlichem Fragebogen unterzogen. Die Untersuchung beschränkte sich auf Risikomanagement-affine Personen in den D-A-CH-Staaten bzw. hinsichtlich des Reputations-Treibermodells auf technologieorientierte Unternehmen.

### (5) Schlussfolgerungen

Die theoretischen Hypothesen wurden in dieser abschließenden Phase den Ergebnissen aus der empirischen Untersuchung gegenübergestellt, wodurch ein Abgleich aus Theorie und vorherrschender unternehmerischer Praxis ermöglicht wird. Abschließend werden das in der Konzeptionsphase beschriebene Reputations-Treibermodell und der Bewertungsansatz für Reputationsrisiken mit den Erkenntnissen aus der Empirie abgeglichen bzw. gegebenenfalls ergänzt.

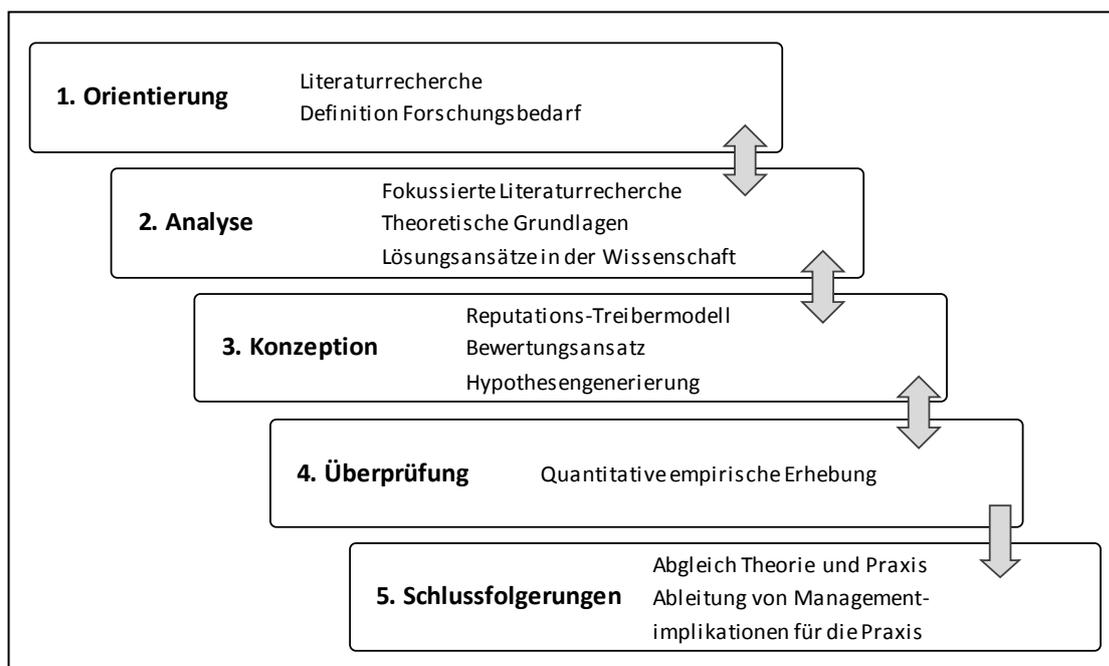


Abbildung 1-3: Chronologischer Ablauf der Forschungsarbeit

Das beschriebene Ablaufmodell stellte die Basis für die vorliegende Dissertationsschrift dar, welche sich im Detail aus nachfolgenden Kapiteln zusammensetzt:

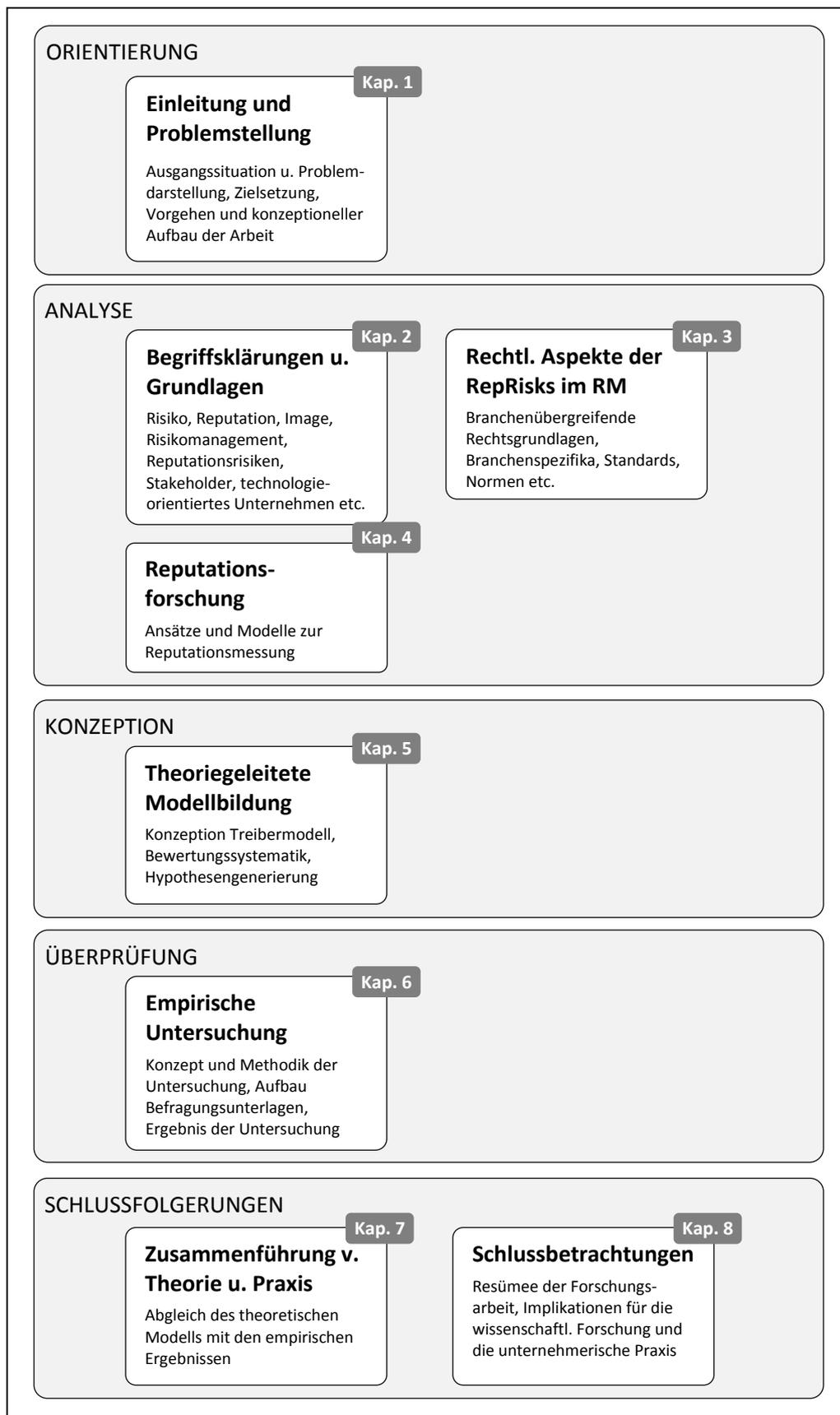


Abbildung 1-4: Ablaufmodell der wissenschaftlichen Arbeit<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Eigene Darstellung

## 2 Begriffsklärungen und Grundlagen des Risikomanagements

Die nachfolgenden Ausführungen dieses Kapitels dienen der eindeutigen Differenzierung und Abgrenzung jener in dieser Forschungsarbeit verwendeten Begrifflichkeiten rund um das Thema des proaktiven RepRisk-Managements, um das grundlegende Verständnis für die Themenstellung dieser Arbeit sicherzustellen.

### 2.1 Risikoverständnis

Risiko ist ubiquitär – jede unternehmerische Entscheidung ist unweigerlich auch mit dem Eingehen von Risiken verbunden. Die dabei bewusst oder auch unbewusst eingegangenen Risiken können nicht nur negativ, sondern vielmals auch positiv als Realisierung von Chancen gesehen werden. Mit nachfolgenden Ausführungen wird der Risikobegriff umfassend erläutert, um diesen in weiterer Folge hinsichtlich seiner Bedeutung für diese Arbeit zu präzisieren.

Etymologisch lässt sich der Risikobegriff nicht eindeutig zurückverfolgen; nicht gesichert ist, ob der Begriff auf die italienischen Worte „rischio“ bzw. „risco“<sup>30</sup> oder das spanische Wort „risco“ („Klippe“) zurückzuführen ist. Als gesichert kann jedoch festgehalten werden, dass der Begriff „Risiko“ im 14. Jahrhundert in den norditalienischen Stadtstaaten im Bereich der Seeversicherungen Einzug fand, bevor er sich ab dem 15. Jahrhundert als kaufmännischer Terminus in den Volkssprachen Europas durchsetzte. In einem Buchhaltungsbuch vom Jahre 1528 erscheint der Begriff „Risigo“ unter der Bedeutung eines drohenden Schadens im Falle des ungünstigen Ausgangs eines Handelsgeschäfts, wobei an dieser Interpretation bis ins 19. Jahrhundert hinein im deutschsprachigen Raum festgehalten wurde.<sup>31</sup>

Der Risikobegriff wird sowohl in der Alltagskommunikation, als auch in wissenschaftlicher Literatur unterschiedlichst aufgefasst und oft zu eng definiert<sup>32</sup>, weswegen eine eindeutige, allgemein gültige und überschneidungsfreie Begriffsabgrenzung nicht festgehalten werden kann. Im Rekurs auf die wissenschaftliche Literatur ist nachfolgend ein Auszug an differenten bzw. gemeinsamen Begriffsdefinitionen des Terminus „Risiko“ angeführt:

---

<sup>30</sup> Diese beiden Begriffe können wiederum aus dem griechischen „riza“ („Wurzel“ oder „Klippe“) abgeleitet werden

<sup>31</sup> Vgl. KELLER, H.E. (2004), S. 62.; Vgl. HULPKE, H.; WENDT, H. (2002), S. 112.

<sup>32</sup> Vgl. PFOHL, H.C. (2002), S. 11.

- **Risiko** (österr. auch: Risiken): „Wagnis; Gefahr; Verlustmöglichkeit bei einer unsicheren Unternehmung.“<sup>33</sup>
- **risk**: “the possibility of sth. bad happening at some time in the future; a situation that could be dangerous or have a bad result.”<sup>34</sup>
- **Risiko**: „Möglichkeit, dass im Rahmen der Zielerreichungsprozesse – aufgrund von Erfolgsfaktoren wie Störprozessen – das Ergebnis von den zugrundeliegenden Erwartungen abweicht.“<sup>35</sup>
- **Risiko (Chance)**: „Ist die Eintrittsmöglichkeit einer zukünftig negativen (positiven) Abweichung von den gerechtfertigten Erwartungen eines Risikonehmers an das Verhalten eines zweckorientierten Systems.“<sup>36</sup>
- **Risiko**: „[...] die Möglichkeit [...], dass eine Handlung oder Aktivität einen körperl. oder materiellen Schaden oder Verlust zur Folge hat oder mit anderen Nachteilen verbunden ist, im Unterschied zur Gefahr, die eher eine unmittelbare Bedrohung bezeichnet. Von Risiko spricht man nur, wenn die Folgen ungewiss sind; ein sicherer Verlust ist kein Risiko. Meist ist Risiko mit einer menschlichen Handlung verbunden, oft, aber nicht zwingend im Sinne eines bewusst eingegangenen, „kalkulierten“ Risikos. Dies führt zum entscheidungsorientierten Risiko-Begriff, da alle menschlichen Tätigkeiten (z.B. Wirtschaften in Unternehmen oder Haushalten, Bau und Betrieb techn. Großprojekte, Teilnahme am Straßenverkehr) auf Entscheidungen beruhen, die auch dann getroffen werden müssen, wenn nicht alle relevanten Informationen bekannt sind.“<sup>37</sup>
- **Risiko**: „Risiken bezeichnen Noch-Nicht-Ereignisse, die wir uns hier und jetzt vergegenwärtigen müssen, ohne sie bereits wirklich zu kennen.“<sup>38</sup>
- **Risiko**: „Risiko ist nichts weiter als der Gegensatz zwischen Realität und Möglichkeit.“<sup>39</sup>
- **Risiko**: „Risiko ist der verborgene Gott der modernen Gesellschaft: Man sucht es, man meidet es, man fürchtet es und weiß nie, wer wann zum Sünder wird.“<sup>40</sup>
- **risk**: „risk is the sugar and salt of life – too much or too little of either is unhealthy.“<sup>41</sup>

<sup>33</sup> DUDENREDAKTION (2001), S. 874.

<sup>34</sup> HORNBY, A.S. et al. (2005), S. 1313.

<sup>35</sup> HALLER, M. (2004), S. 157.

<sup>36</sup> STROHMEIER, G. (2007), S. 34.

<sup>37</sup> BROCKHAUS (2006), S. 199.

<sup>38</sup> ROMEIKE, F.; ERBEN, R. (2004), S. 44.

<sup>39</sup> MARKOWITZ, J., zitiert nach: ROMEIKE, F.; ERBEN, R. (2004), S. 44.

<sup>40</sup> BAECKER, D., zitiert nach: ROMEIKE, F.; ERBEN, R. (2004), S. 44.

- **Risiko:** „[...] potenzielle Störungen [...], die zu Abweichungen von Unternehmenszielen führen.“<sup>42</sup>
- **Risiko:** „Risiken sind alle Ereignisse und mögliche Entwicklungen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, die sich negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken können.“<sup>43</sup>
- **Risiko:** „Die Einsicht in die Unsächlichkeit der eigenen Entscheidung für den entstandenen Schaden.“<sup>44</sup>
- **Risiko:** „[...] ist ein Ausdruck für die Gefahr, dass das effektive Ergebnis vom gewünschten oder geplanten negativ abweicht. Das Risiko bemisst sich an der Wahrscheinlichkeit und der Höhe einer negativen Abweichung. Der Gegenbegriff zum Risiko ist die Chance [...]. Das Risiko besteht dann nicht im erwarteten Verlust, sondern in der Gefahr, dass der effektive Verlust höher ausfällt als der erwartete, geplante und in den Preisen auch einkalkulierte.“<sup>45</sup>

Wie die zuvor angeführten Risikodefinitionen zeigen, ist der Risikobegriff sehr weitreichend, weswegen in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch einige differenzierte Begriffssystematisierungen zu finden sind.

Abbildung 2-1 stellt eine Risikounterscheidung hinsichtlich der Ergebnisabweichung dar. Die Abweichung vom Erwartungswert kann einerseits in einem realen, unregelmäßigen und äußerst seltenen Schadenseintritt (reines Risiko, z.B. Feuer, Hochwasser), oder in unternehmerischen Handlungen begründet sein (spekulatives Risiko). *Reine Risiken* mindern im Falle eines Eintritts unmittelbar die Substanz des Unternehmens, u.U. bedrohen ihre wirtschaftlichen (Folge-)schäden sogar dessen Fortbestand. Diese Risiken beinhalten ausschließlich Schadensgefahren, welche mit versicherbaren Risiken gleichgesetzt werden können.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup> GRAHAM, J.; KAYE, D.; ROTHSTEIN, P.J. (2006), S. 4.

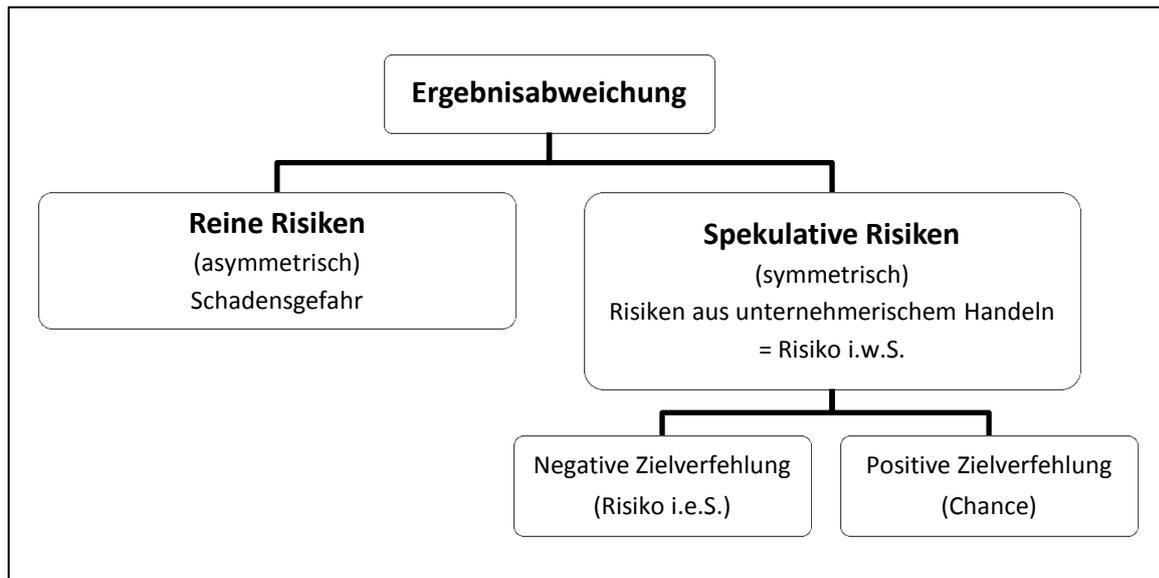
<sup>42</sup> ZECH, J. (2002), S. 39.

<sup>43</sup> GRAF, T. (2002), S. 147 f.

<sup>44</sup> LUHMANN, N., zitiert nach KELLER, H.E. (2004), S. 65.

<sup>45</sup> GEIGER, H. (1999), S. 556.

<sup>46</sup> Vgl. BITZ, H. (2000), S. 15.

Abbildung 2-1: Risikosystematisierung nach Art der Abweichung<sup>47</sup>

Die aus dem unternehmerischen Handeln resultierenden *spekulativen Risiken* können hingegen Abweichungen in beide Richtungen implizieren; sie können sowohl vermögensmindernde (Risiko i.e.S.), als auch vermögensmehrnde Auswirkungen nach sich ziehen.<sup>48</sup> Als Beispiele seien hier eine Änderung in der Preisstrategie oder die Änderung des Produktdesigns angeführt.

Ähnlich dieser Differenzierung ist in der Literatur eine Risikountergliederung in *symmetrische* und *asymmetrische Risiken* zu finden (Abbildung 2-1). Ein symmetrisches Risiko ist stets mit einer unternehmerischen Entscheidung verbunden und kann eine Abweichung in beide Seiten (Risiko i.e.S. und Chance) bewirken. Asymmetrische Risiken lassen demgegenüber nur eine einseitige Abweichungsmöglichkeit zu und sind i.d.R. kein Resultat aus Unternehmensentscheidungen.<sup>49</sup>

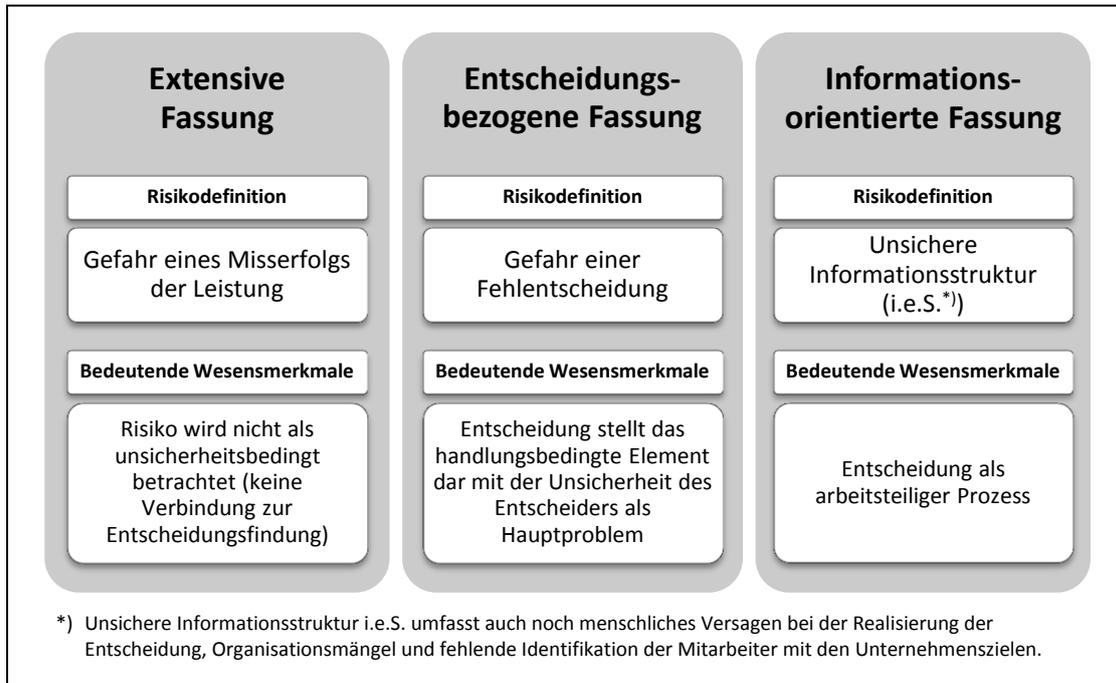
### 2.1.1 Auffassungen der Risikoursachen

Unternehmerische Entscheidungen sind stets mit einer Ungewissheit ihrer Auswirkungen verbunden; dabei können als Ursachen für eingetretene spekulative Risiken einerseits unzureichende Informationen, oder andererseits auch Fehlentscheidungen genannt werden. In Abbildung 2-2 sind die verschiedenen Auffassungen von Risikoursachen nach IMBODEN dargestellt, wobei zwischen *extensiver*, *entscheidungsbezogener* und *informationsorientierter Auffassung* differenziert wird.

<sup>47</sup> Leicht modifiziert übernommen aus PFOHL, H.C. (2002), S. 11. und LÜCK, W. (2006), S. 16.

<sup>48</sup> Vgl. LÜCK, W. (2006), S. 16.; Vgl. BITZ, H. (2000), S. 15.

<sup>49</sup> Vgl. WEBER, J.; WEIßENBERGER, B.E.; LIEKW, A. (1999), S. 15.

Abbildung 2-2: Unterschiedliche Auffassungen des Risikobegriffs<sup>50</sup>

Bei der *extensiven Auffassung* sind die Risikoursachen nicht in einer unzureichenden Informationsbasis oder im Entscheidungsprozess des Akteurs begründet.<sup>51</sup> Sie stellen stattdessen unausweichliche Begleiterscheinungen unternehmerischen Handelns dar.<sup>52</sup>

Im Gegensatz dazu steht beim *entscheidungsorientierten Terminus* des Risikobegriffs die Entscheidung im Vordergrund. Ursache und Ausmaß der Risiken sind von der Fähigkeit des Entscheiders abhängig, inwieweit dieser die Umweltentwicklungen gut abschätzen kann und sich bei Vorliegen mehrerer Alternativen für jene entscheidet, die sich schließlich als die idealste erweist. Besteht die Möglichkeit, den einzelnen Handlungsmöglichkeiten Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen, so liegt eine „Risikosituation“ vor; ist dies nicht möglich, so befindet man sich in einer „Ungewissheit“.<sup>53</sup>

Die *informationsorientierte Auffassung* stellt das Risiko nicht als Gefahr, sondern als unzureichende Informationsstruktur dar, welche durch unsichere, unbestimmte und unvollständige Informationen bedingt ist.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> Leicht modifiziert übernommen aus IMBODEN, C. (1983), S. 41.

<sup>51</sup> Vgl. IMBODEN, C. (1983), S. 8.

<sup>52</sup> Vgl. FASSE, F. (1995), S. 44.

<sup>53</sup> Vgl. NGUYEN, T. (2008), S. 7.

<sup>54</sup> Vgl. IMBODEN, C. (1983), S. 47.; Vgl. NEUBÜRGER, K.W. (1989), S. 29.

### 2.1.2 Risikosituation vs. Ungewissheitssituation

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre differenziert hinsichtlich jener dem Entscheider in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen vorliegenden Kenntnisständen zwischen Risiko- und Ungewissheitssituationen.<sup>55</sup>

Eine *Risikosituation* ist dadurch charakterisiert, dass der Entscheidung (subjektive oder objektive) Wahrscheinlichkeiten zugrunde liegen. Objektive Wahrscheinlichkeiten liegen beispielsweise in Lotteriespielen vor, bei dem die Wahrscheinlichkeiten eines Gewinnes exakt errechnet werden können, oder auch beim Abschluss von Versicherungsverträgen, in denen die Schadenseintrittswahrscheinlichkeiten aufgrund umfangreicher versicherungsstatistischer Aufzeichnungen gut abgeschätzt werden können. In jenen Situationen, in denen die zur unternehmerischen Entscheidung vorliegenden empirischen oder sonstigen Informationen einer objektiven Beurteilung nicht genügen, dem Entscheider jedoch numerische Werte zur subjektiven Einschätzung der unterschiedlichen Entscheidungsauswirkungen zur Verfügung stehen, spricht man in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre vom „subjektiven Überzeugungsgrad“, „subjektiver Wahrscheinlichkeit“, „Glaubwürdigkeitsgrad“ oder auch „Grad der Gewissheit“.<sup>56</sup>

Die Bildung von Wahrscheinlichkeiten auf Basis vorhandener empirischer Daten erfolgt in der Praxis unproblematisch durch geeignete statistische Schätzverfahren. Liegen jedoch lediglich Daten subjektiver Natur vor, so erweist sich die Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten bei neuartigen Entscheidungen als unmöglich, da die Realität von höchster Komplexität gekennzeichnet ist und somit nur eine „vorsichtige“ Abschätzung der Wahrscheinlichkeit möglich ist.<sup>57</sup>

Sind weder subjektive, noch objektive Wahrscheinlichkeiten zur Kalkulation oder Abschätzung zukünftiger, entscheidungsbasierter Entwicklungen vorhanden, so liegt eine *Ungewissheitssituation* vor.<sup>58</sup> In Ungewissheitssituationen, welche auch als Unsicherheitssituationen bezeichnet werden, kann unter Berücksichtigung der bescheiden vorliegenden Informationen abgeleitet bzw. als Hypothese unterstellt werden, welcher Zustand aus mehreren Alternativen eintreten wird.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 19.; Vgl. ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M. (2005), S. 144.

<sup>56</sup> Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 67.

<sup>57</sup> Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 69.

<sup>58</sup> Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 111.; Vgl. ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M. (2005), S. 144.

<sup>59</sup> SWIDER, D.J. (2006), S. 35.

Im Zuge dieser Arbeit wird die einseitige Risikodefinition, d.h. ausschließlich die negative Seite der „Risikomedaille“ verwendet. Der Chancenaspekt wird daher ausgeklammert, wodurch der für diese Forschungsarbeit geltende Risikobegriff demnach wie folgt festgehalten wird:

*Ein Risiko stellt die Gefahr einer negativen Zielabweichung dar, welche aus unvollkommener Information zukünftiger Entwicklungen oder aus einer unternehmerischen Fehlentscheidung resultiert.*

## 2.2 Risikomanagement

Corporate Risk Management hat in börsennotierten Unternehmen bereits seit längerer Zeit intensive Nutzung und Umsetzung erfahren, wobei Risikomanagement auch für kleinere und mittlere Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt.<sup>60</sup> Als Motivationsgründe, die zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema Risikomanagement und in weiterer Folge auch zu einer Etablierung entsprechender Strukturen und Systeme im Unternehmen führen, können beispielhaft nachfolgende genannt werden:<sup>61</sup>

- Gesetzliche Verpflichtung
- Kapitalmarktliche Anforderungen
- Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit

Eine tiefere Analyse der gesetzlichen und kapitalmarktrechtlichen Anforderungen zum Risikomanagement wird im Kapitel 3, insbesondere hinsichtlich einer eventuell vorgeschriebenen Mitbetrachtung von Reputationsrisiken, näher abgehandelt.

Unternehmerisches Handeln ist per se mit dem Eingehen von Risiken verbunden, um gesetzte Zielerreichungen bzw. Chancen auch realisieren zu können. An dieser Stelle setzt Risikomanagement an, indem jene die Zielerreichung gefährdende Risiken transparent und kontrollierbar gemacht werden.<sup>62</sup> Mit Hilfe eines Risikomanagements werden relevante Risiken, welche „[...] Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens mittel- und langfristig gefährden können [...]“<sup>63</sup>, systematisch identifiziert und festgehalten, einer objektiven Bewertung hinsichtlich potentieller Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit unterzogen und die Kernrisiken, aufgrund der häufig anzufindenden begrenzten Verfügbarkeit finanzieller oder personeller Ressourcen, mittels Fest-

---

<sup>60</sup> Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 5.

<sup>61</sup> Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 5.

<sup>62</sup> Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 11.

<sup>63</sup> ROMEIKE, F. (2004), S. 119.

legung adäquater Steuerungsmaßnahmen reduziert, an Dritte überwältigt, intelligent selbst getragen oder manchmal auch gänzlich vermieden.

Das originäre Ziel eines unternehmensweit konzipierten, proaktiven Risikomanagementsystems ist dabei nicht die Vermeidung jeglicher Risiken, sondern der bewusste und kontrollierte Umgang mit der aktuell vorliegenden Risikosituation und die Schaffung eines auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte abgestimmten Sicherheitsniveaus, um den Unternehmenswert langfristig aufrechtzuerhalten.<sup>64</sup>

Die Ziele des Risikomanagements sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in direktem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen (Abbildung 2-3).<sup>65</sup>

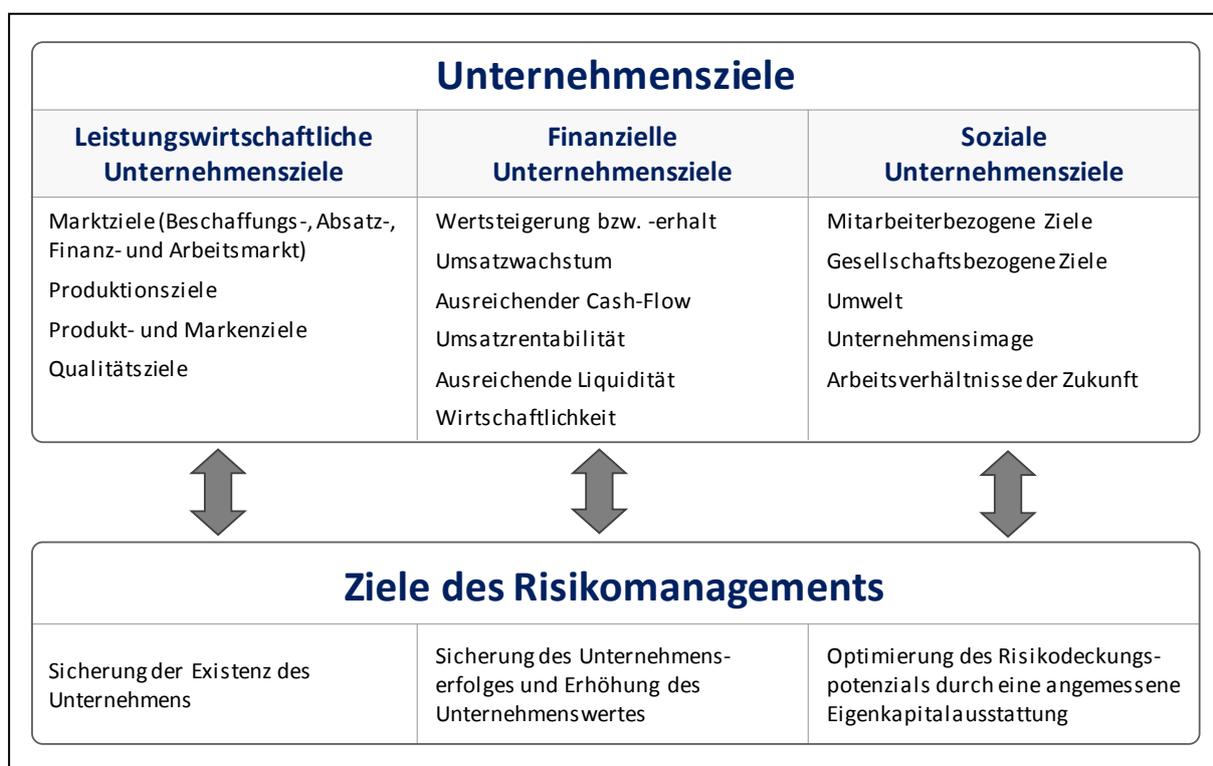


Abbildung 2-3: Risikomanagement-Ziele in direktem Zusammenhang mit Unternehmenszielen<sup>66</sup>

Die Risikomanagement-Ziele sind je nach Branche bzw. Unternehmen verschieden und hängen sehr stark vom jeweiligen Geschäftsfeld und oft auch stark von der Unternehmensführung ab, da diese über die höchste Entscheidungsinstanz im Risikomanagement verfügt.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 148.

<sup>65</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 150.

<sup>66</sup> Leicht modifiziert übernommen von ROMEIKE, F. (2003), S. 151.

<sup>67</sup> Vgl. ROMEIKE, F.; FINKE, R.B. (2003), S. 150.

## 2.3 Der Risikomanagementprozess

Da es sich beim gegenständlichen Forschungsthema um einen Spezialbereich im Risikomanagement handelt und daher von einer entsprechenden fachlichen Kenntnis der Leser ausgegangen wird, wird im vorliegenden Kapitel auf eine detaillierte Erörterung der Methoden und Instrumente in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses bewusst verzichtet und auf andere Fachwerke verwiesen.<sup>68</sup> Daher wird der Risikomanagementprozess inklusive der darin anzufindenden Phasen zum allgemeinen Verständnis an dieser Stelle nur kurz und oberflächlich thematisiert.

Der Risikomanagementprozess (Abbildung 2-4) ist ein dynamischer, revolvierender Prozess, welcher aus den sequenziellen Phasen der Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -reporting aufgebaut ist. Im Zentrum befinden sich jene Tätigkeiten, welche alle Phasen des Risikomanagementprozesses tangieren – die Dokumentation und das laufende Monitoring.

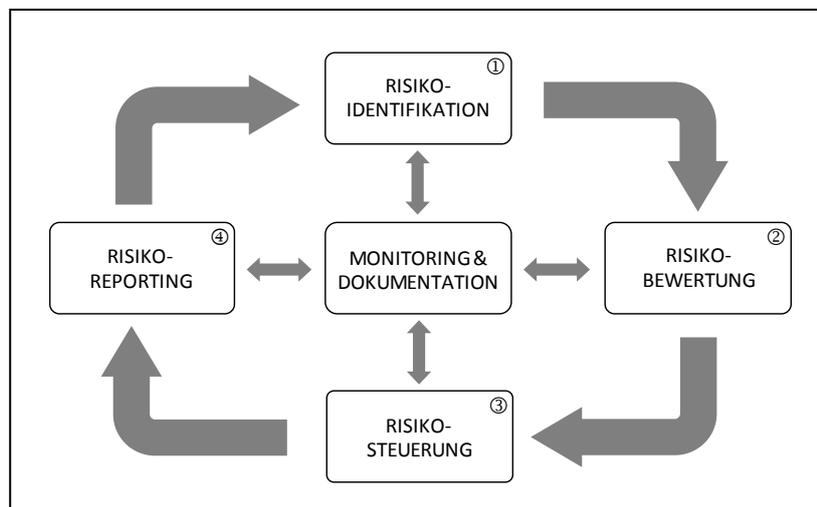


Abbildung 2-4: Der dynamische Risikomanagementprozess<sup>69</sup>

### 2.3.1 Risikoidentifikation

Von zentraler Bedeutung ist bereits die erste Phase des Risikomanagementprozesses, da bereits an dieser Stelle die Effektivität und Effizienz des gesamten Prozesses festgelegt wird. Alle nachgelagerten Schritte bauen auf diese Phase auf, womit nur jene Risiken einer Bewertung und erfolgreichen Steuerung unterzogen werden können, welche im Zuge einer systematischen Identifikation erkannt und festgehalten werden. Daher ist es unabdingbar, diese Phase mittels einer systematischen und gleichzeitig kreativen Vorgehensmethodik zu unterstützen<sup>70</sup>, um alle aus dem

<sup>68</sup> Siehe dazu MEIER, P. (2004), S. 1 ff.; ROMEIKE, F.; FINKE, R.B. (2003), S. 1 ff.; WEIßENSTEINER, C. (2010), S. 145 ff.; ISO31000 (2009), S. 1 ff.

<sup>69</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2004), S. 115.; Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 19.

<sup>70</sup> Vgl. MERBECKS, A.; STEGMANN, U.; FROMMEYER, J. (2004), S. 77.; Vgl. NEEF, D. (2003), S. 154 f.

externen Umfeld, wie auch aus den internen Unternehmensprozessen entstehenden und zukünftig potentiell auf das Unternehmen wirkenden Risiken möglichst lückenlos festzuhalten.

### 2.3.2 Risikobewertung

Der Identifikation folgt die Bewertung der festgehaltenen Risiken, um aus diesen durch Priorisierung die zentralen, unter Umständen bestandsgefährdenden Kernrisiken des Unternehmens zu gewinnen und sie in weiterer Folge im Zuge der Risikosteuerung priorisiert mittels Maßnahmen zu behandeln.<sup>71</sup>

Die Bewertungsphase umfasst eine rein qualitative oder semi-quantitative Beurteilung bzw. eine quantitative Bewertung der Risiken hinsichtlich der beiden Risikodeterminanten *Eintrittswahrscheinlichkeit* und *Schadensausmaß*.<sup>72</sup> Der Risikoerwartungswert folgt aus der Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß.<sup>73</sup> Ist die objektive Bewertung bestimmter Risiken oder Risikoarten nicht möglich (z.B. Reputationsverlust, Personengefährdung), so wird auf eine subjektive, qualitative Bewertungsmöglichkeit zurückgegriffen.<sup>74</sup>

Um abschließend von den Risikoerwartungswerten auf die Gesamtrisikoposition des Unternehmens („Risk Exposure“) schließen zu können, sind mögliche positive oder negative Rückkopplungen bzw. kompensatorische oder aber auch verstärkende Wirkungen zwischen den Einzelrisiken zu berücksichtigen.<sup>75</sup>

Als Ergebnis der Risikobewertungsphase kann eine Risikomatrix („Risk Map“) dienen, welche einen raschen Überblick über die identifizierten und bewerteten (Brutto-)Risiken<sup>76</sup> ermöglicht (Abbildung 2-5). Hierbei wird die Lage der Risiken in der Matrix gemäß ihrer zugewiesenen Eintrittswahrscheinlichkeit und des potentiellen Schadensausmaßes definiert. Die Kernrisiken des Unternehmens sind im rechten oberen Quadranten situiert, welcher sowohl durch eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit als auch ein großes potentielles Schadensausmaß auf das Unternehmen gekennzeichnet ist. Diesen Risiken sind in der nächsten Phase des Risikomanagementprozesses, in der Risikosteuerung, die größten Anstrengungen zuzuweisen.

---

<sup>71</sup> Vgl. ZECH, J. (2002), S. 40.

<sup>72</sup> Vgl. BOUTELLIER, R.; FISCHER, A.; PFUHLSTEIN, H. S. 27.

<sup>73</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 157.

<sup>74</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 159.

<sup>75</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 159.

<sup>76</sup> Als „Brutto-Risiken“ werden Risiken vor Maßnahmeneinleitung bezeichnet. Risiken, welche mit Steuerungsmaßnahmen beaufschlagt wurden, werden demzufolge als „Netto-Risiken“ bezeichnet.

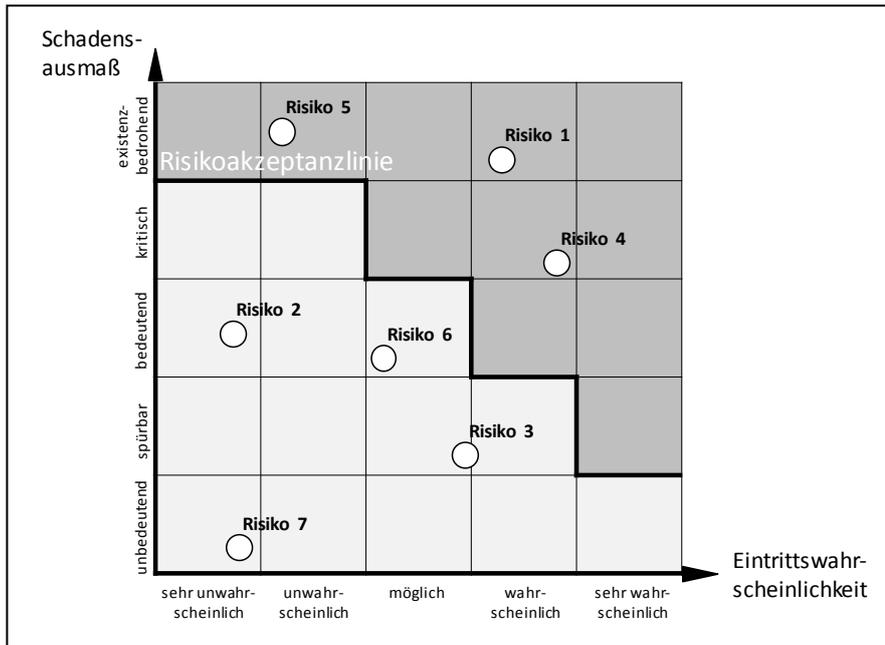


Abbildung 2-5: Risikomatrix<sup>77</sup>

### 2.3.3 Risikosteuerung

Jenen aus der Identifikation und Bewertung gewonnenen Erkenntnissen ist im Zuge der Risikosteuerung mittels entsprechender Entscheidungen und Maßnahmen entgegenzuwirken. Die Risikosteuerung zielt auf die Optimierung des Risiko-Chancen Profils ab, indem auf Basis der Risikoanalyse Maßnahmen zur Reduzierung der Gesamtrisikoposition des Unternehmens definiert und eingeleitet werden. Hierbei kann grundsätzlich zwischen aktiven und passiven Maßnahmen zur Risikosteuerung unterschieden werden (Abbildung 2-6).<sup>78</sup>

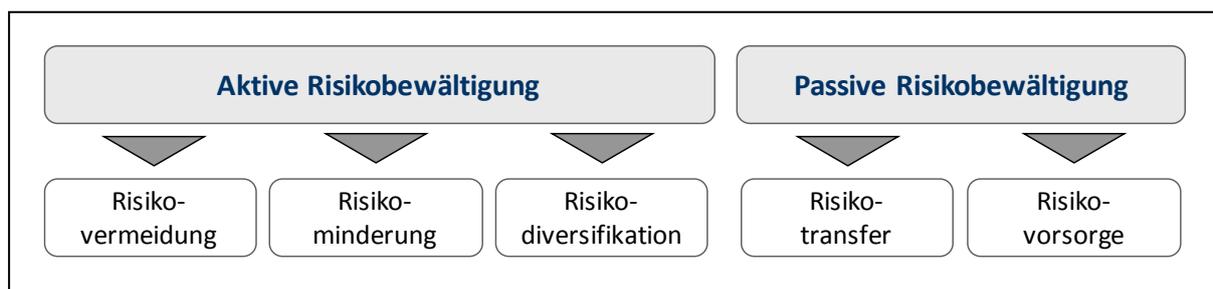


Abbildung 2-6: Aktive und passive Maßnahmen der Risikosteuerung<sup>79</sup>

Aktive Maßnahmen wirken direkt auf die Risikodeterminanten, indem Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Schadensausmaß reduziert werden. Aktive Maßnahmen werden aus diesem Grund häufig auch als „ursachenbezogene Maßnahmen“ bezeichnet. Passive Risikosteuerungsmaßnahmen

<sup>77</sup> Eigene Darstellung

<sup>78</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 160.

<sup>79</sup> HÖLSCHER, R. (2002), S. 14.

hingegen lassen die Risikostrukturen unbeeinflusst, wodurch das Risiko per se nicht reduziert wird, sondern die finanziellen Auswirkungen eines möglichen Risikoeintritts vermindert werden. Als Synonym für solche Maßnahmen ist oft auch der Begriff „wirkungsbezogene Maßnahmen“ anzufinden. Beispielhaft für eine wirkungsbezogene Maßnahme sei an dieser Stelle der Risikotransfer auf eine Versicherung angeführt, bei der das unveränderte Risiko auf die Versicherung überwältzt wird und schwer planbare Risikoschadenskosten in fix kalkulierbare Kosten in Form von Versicherungsprämien transferiert werden.<sup>80</sup>

Um unternehmerische Chancen erfolgreich realisieren zu können, ist oftmals auch ein gewisses Maß an (Rest-)Risiko einzugehen. Diesbezüglich ist es jedoch unabdingbar, dass die Risikosituation möglichst transparent ist und dass jenes zuvor identifizierte Gesamtrisiko mittels adäquater Risiko-steuerungsmaßnahmen bis zum für das Unternehmen vertretbaren Restrisiko minimiert wurde. Dieses ist wiederum vom jeweiligen „Risikoappetit“ des Unternehmens abhängig und sollte in der Risikopolitik bzw. der Risikostrategie klar formuliert sein. Wie in Abbildung 2-7 ersichtlich ist, umfasst das vom Unternehmen zu tragende Restrisiko auch nicht identifizierte Risiken, welche im Zuge der Risikoidentifikation mangels Informationen, Wissen oder Fehleinschätzung keine Erfassung erfahren haben.

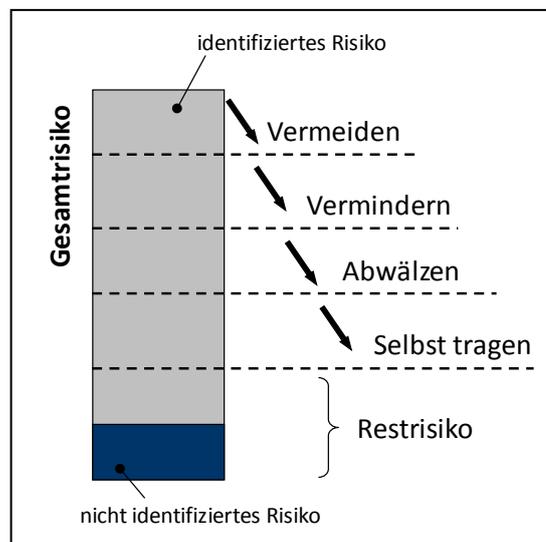


Abbildung 2-7: Risikoreduktion mittels Risikosteuerungsmaßnahmen<sup>81</sup>

### 2.3.4 Risikoreporting

Die letzte Phase des Risikomanagementprozesses dient der zeitnahen Schaffung von Transparenz hinsichtlich der aktuell vorliegenden Risikosituation und der Auswirkung auf das Unternehmen

<sup>80</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 160.

<sup>81</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (2004), S. 117.

gegenüber der Unternehmensleitung und den Führungskräften.<sup>82</sup> Hierbei werden alle aus der Risikoidentifikations-, Bewertungs- und Risikosteuerungsphase gewonnenen, relevanten Daten und Informationen zu einem entscheidungsorientierten Managementbericht aggregiert, um eine zusätzliche Informationsbasis für unternehmerische, steuernde Entscheidungen zu schaffen. Zusätzlich zum internen Reporting können eventuell auch noch rechtliche Vorschriften oder Gesetze vorliegen (KonTraG, AktG), die für bestimmte Unternehmen ein externes Berichtswesen gegenüber bestimmten Stakeholdern festlegen.

### 2.3.5 Dokumentation und Monitoring

Die zentral im Risikomanagementprozess situierte Dokumentation und das Monitoring umfassen alle zuvor erörterten Phasen und sind als permanente Aufgabe im Prozess anzusehen.

Unter *Monitoring im engeren Sinne* wird die Überwachung der einzelnen Risikopositionen und der im Zuge der Risikosteuerungsphase definierten Maßnahmen verstanden. Da sich das Unternehmen selbst, wie auch das Umfeld in dem es sich befindet, in einem ständigen Wandel befinden, ist sowohl den zuvor identifizierten Risiken als auch der Wirksamkeit der festgelegten risikoreduzierenden Maßnahmen keine Unveränderbarkeit zu konstatieren. Aus diesem Grund ist für die Risiken, wie auch für die Risikosteuerungsmaßnahmen ein kontinuierliches operatives Monitoring zwingend erforderlich.<sup>83</sup>

Mit *Monitoring im weiteren Sinne* wird die laufende Überwachung der Funktionsfähigkeit der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses verstanden, wobei hier auch die Überwachung im engeren Sinne eingeschlossen ist.<sup>84</sup> Die Überwachung der Effektivität und Effizienz des Risikomanagementprozesses kann beispielhaft durch in regelmäßigen Abständen durchgeführte interne Audits sichergestellt werden. Hierbei ist zwingend darauf zu achten, dass die Auditoren über die erforderliche Objektivität und Unparteilichkeit verfügen, womit Risikomanagement-Verantwortliche ausgeschlossen sind.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. ZECH, J. (2002), S. 42.

<sup>83</sup> Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 30 f.

<sup>84</sup> Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 31.

<sup>85</sup> Vgl. ONR49001 (2004), S. 9.; Die Funktion des Auditors kann z.B. durch die Interne Revision bekleidet werden.

## 2.4 Risikomanagement und Compliance

Angesichts mehrerer Bilanz- und Korruptionsskandale in den letzten Jahren, neuer gesetzlicher Vorschriften und immer verschärfteren Erwartungen bedeutender Stakeholdergruppen haben sich die Überwachungsinstrumente in der unternehmerischen Praxis weiterentwickelt. So entwickelten sich Risikomanagementsysteme, die auch Compliance-Agenden abdecken und einerseits den Umgang mit Risiken handhaben, andererseits auch die Einhaltung externer und interner Anforderungen sicherstellten.<sup>86</sup>

Unternehmen entwickeln Compliance-Intentionen nicht auf freiwilliger Basis, sondern sie entstehen aus dem steigenden Druck von aussen, vor allem durch wachsende Haftungsrisiken, insbesondere gegenüber der Unternehmensleitung. Vor diesem Hintergrund entwickelten sich vor allem in den USA Regelungen, wie der Sarbanes-Oxley Act oder die US Federal Sentencin Guidelines, welche die haftungsrechtlichen Anforderungen an Unternehmen verschärften. Über diese Regelungen werden Unternehmen aufgefordert, entsprechende Compliance-Programme, Verhaltenskodizes, Anti-Fraud-Trainings, Whistleblowing-Systeme<sup>87</sup> oder Compliance Reviews umzusetzen.<sup>88</sup>

Wie eine Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) 2010 ergab, haben westeuropäische Unternehmen, verglichen mit nordamerikanischen, noch einen erheblichen Nachholbedarf auf dem Gebiet der Compliance. Dass die strengen, in den USA entwickelten Compliance-Regelungen nachhaltige Wirkung zeigen, wurde durch die Studie bewiesen. Demnach werden nur 54% aller auf US-Börsen gelisteten Unternehmen in Deutschland durch Wirtschaftskriminalität geschädigt, wohingegen alle anderen börsennotierten Unternehmen in Deutschland zu einem Anteil von 68% mit Wirtschaftskriminalität konfrontiert werden.<sup>89</sup>

An dieser Stelle setzt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) an, der 2002 verabschiedet und über eine Entsprechenserklärung in § 161 AktG eine gesetzliche Anerkennung erfahren hat. Dieser Kodex soll das Vertrauen in die Unternehmensführung der deutschen Unternehmen gegenüber nationalen und internationalen Investoren stärken.<sup>90</sup>

Unter dem Begriff „Compliance“ wird die Kenntnis und die ganzheitliche Einhaltung rechtlicher Anforderungen verstanden, wobei darin nicht nur das Wirtschafts-, Haftpflicht-, Straf- und das Verwaltungsrecht beinhaltet sind, sondern vielmehr auch Rechtsvorschriften aus den Bereichen

---

<sup>86</sup> Vgl. HERRE, U.; WIEBEN, H.J.; WOLF, P. (2012), S. 1.

<sup>87</sup> Hinweisgeber-Systeme; Interne Whistleblowing-Systeme nehmen Hinweise von Arbeitnehmern entgegen und verfolgen diese weiter.

<sup>88</sup> Vgl. BUSSMANN, K.D. et al. (2010), S. 3.

<sup>89</sup> Vgl. BUSSMANN, K.D. et al. (2010), S. 3.

<sup>90</sup> Vgl. RiskNET (2012), [Abfrage: 21.04.2013]

Arbeitsschutz, Umwelt- und Produktsicherheit oder auch öffentliche Sicherheit (Brandschutz, Verkehrssicherheit etc.). Weiters sei an dieser Stelle auch die Einhaltung indirekter Anforderungen angeführt, welche aus ethischen Verhaltensweisen oder Corporate-Governance-Kodizes hervorgehen (Soziale Verantwortung, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeitszeiten, Entlohnung, Korruption etc.).<sup>91</sup>

Rechtlich verbindlich und somit bei Nichteinhaltung strafbar sind dabei gesetzliche Vorschriften. Bei den sonstigen angeführten Quellen, aus denen Compliance-Risiken resultieren können, nimmt die Verbindlichkeit für Unternehmen insofern ab, dass bei Nichteinhaltung keine rechtlichen Konsequenzen einhergehen. Vielmehr sehen sich Unternehmen bei der Nichteinhaltung nichtgesetzlicher Anforderungen mit Folgen wie beispielsweise Bonitätseinbußen (Basel II/III), Entzug von Zertifikaten oder Reputationseinbußen konfrontiert, woraus die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit der Einhaltung und die Mitberücksichtigung im unternehmensweiten Risikomanagement begründet ist.<sup>92</sup>

Compliance-Risiken können demnach als „[...] *the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss or loss to reputation an undertaking may suffer as a result of not complying with laws, regulations and administrative provisions as applicable to its activities*“<sup>93</sup> definiert werden. In der Praxis wird diese Risikoart meist von der Rechts- bzw., soweit vorhanden, von der Compliance-Abteilung erhoben.<sup>94</sup>

Um den Bereich Compliance betreffende Risiken systematisch und möglichst vollständig zu identifizieren, liegen mehrere Analyseansätze vor. Eine weit verbreitete Analysemethode ist die PESTEL-Analyse, bei welcher das makropolitische Umfeld hinsichtlich möglicher auf das Unternehmen wirkender (Compliance-)Risiken durchleuchtet wird. PESTEL steht dabei als Abkürzung für die im Zuge der Analyse betrachteten Themenfelder, welche in Tabelle 2-1 ersichtlich sind.<sup>95</sup>

<b>Political</b>	Entwicklung der Weltpolitik, nationale (Wirtschafts-)Politik, Einfluss der Gewerkschaften, Stabilität der Regierung, Steuer- und Sozialpolitik, Aussenhandelsregulierung, Subventionspolitik etc.
<b>Economical</b>	BIP-Entwicklung, Konjunktur, Zinssätze, Geldpolitik, Inflationsrate, Arbeitslosenrate, Infrastruktur- und Ressourcenausstattung, Konsumentenverhalten, Konkurrenz etc.
<b>Sociocultural</b>	Bevölkerungsdemografie, Einkommensverteilung, soziale Mobilität, Verkehrsmobilität, Wandel in der Lebensart, Einstellung zu Arbeit und Freizeit, Konsum, Bildungsniveau, Angst vor Veränderungen etc.
<b>Technological</b>	Staatsausgaben für Forschung, Produkt- und Prozessinnovationen, Informations- und Kommunikationstechnologien, technologischer Fortschritt, Geschwindigkeit des Technologietransfers, Veralterungsrate, Produktionstechnologie etc.

<sup>91</sup> Vgl. BRÜHWILER, B. (2007), S. 90 f.

<sup>92</sup> Vgl. HÖFT, K. (2011), S. 10 f.

<sup>93</sup> CEIOPS (2009), S. 44. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>94</sup> Vgl. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 129.

<sup>95</sup> Vgl. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 121 f.

<b>Environmental</b>	Umweltschutzgesetzgebung, Energiekonsum, Verfügbarkeit von Energie, Recyclingkosten, Verfügbarkeit von Recycling-Ressourcen, Einfluss von Umweltschutzverbänden, Umgang mit Abfällen etc.
<b>Legal</b>	Monopolgesetze, Wettbewerbsgesetzgebung, Arbeitsgesetzgebung, Sicherheit der Arbeitsplätze, Produkthaftung, Steuergesetze, Unternehmensgesetzgebung, Sozialversicherungsgesetzgebung, Immaterialgüterrecht etc.

Tabelle 2-1: Themenfelder der PESTEL-Analyse<sup>96</sup>

Eine weitere Methodik zur Identifikation von Compliance-Risiken, welche in weiterer Folge nach einem potentiellen Eintritt auch einen oftmals erheblichen Reputationsschaden mit sich ziehen können, ist das Fraud-Triangle (Abbildung 2-8). Das Dreieck deckt drei Voraussetzungen ab, die für einen Täter gegeben sein müssen, um kriminelle Handlungen im Unternehmen durchzuführen und das Unternehmen somit gefährden zu können. Im Zuge der Risikoidentifikation ist anhand dieser drei Bereiche vorzugehen, um eventuell auf den ersten Blick versteckte Compliance-Risiken aufzudecken. Ein Täter muss erstens eine *Gelegenheit* vorfinden, um seine Taten auch umsetzen zu können. Als mögliche Risiken seien hier fehlende oder ineffiziente Kontrollen angeführt. Zweitens muss den Täter eine *Motivation* bewegen, um eine Tat zu planen und ferner zu begehen (z.B. finanzielle Gründe, empfundene Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz). Zu guter Letzt muss eine *Rechtfertigung* für den Täter vorliegen, die er sich selbst zuspricht, um mit der begangenen Tat leben zu können.<sup>97</sup>

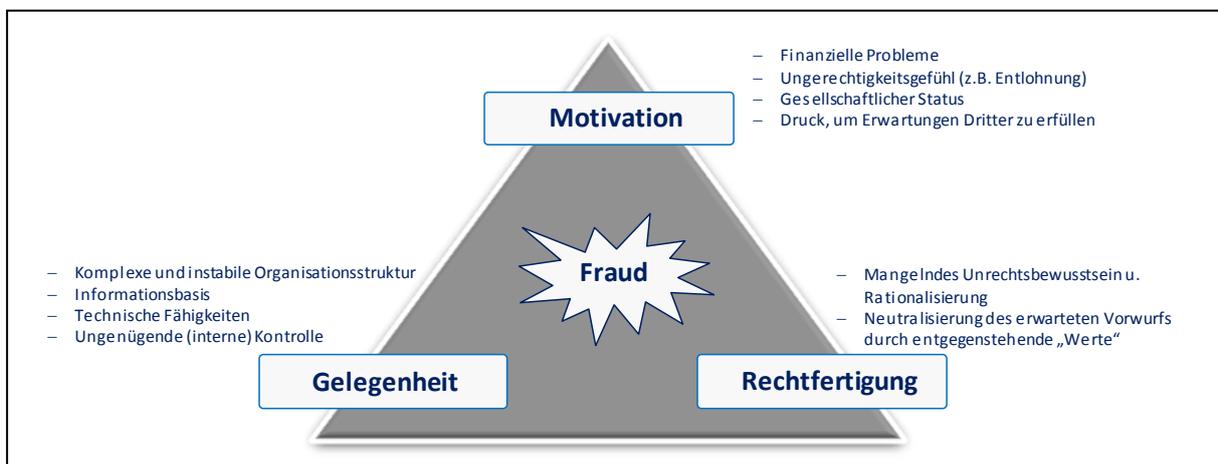


Abbildung 2-8: Fraud-Triangle zur Identifikation von Compliance-Risiken<sup>98</sup>

<sup>96</sup> EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 122.

<sup>97</sup> Vgl. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 122.

<sup>98</sup> In Anlehnung an HOFMANN, S. (2008), S. 205. u. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 123.

## 2.5 Issues Management

Mit Hilfe des Issues Managements (IM) erfolgt eine systematische Überwachung unternehmensrelevanter Umweltbereiche hinsichtlich potentieller konflikthaltiger Informationen oder Erwartungen einzelner Anspruchsgruppen<sup>99</sup>, wodurch IM als wesentliche Ergänzung im Hinblick auf Reputationsrisiken in der Identifikationsphase des Risikomanagementprozesses (Kap. 2.3.1) anzusehen ist. IM ist ein Teil des Managementsystems und kann als Vorstufe zum Risiko- und Krisenmanagement<sup>100</sup> bezeichnet werden, indem es in seiner Funktion zur Früherkennung reputationswirksamer Entwicklungen versucht, zukünftige, potentielle Reputationsrisiken zu antizipieren.<sup>101</sup> GREEN bringt die Bedeutung der Früherkennungsfunktion des IM auf den Punkt: „If there is a lapse of time between the onset of a potential problem and its arrival as a full blown crisis, then there is the possibility of managing the risk.“<sup>102</sup>

Um Issues handelt es sich, wenn Schlagworte, Themen oder Ereignisse in den Medien thematisiert werden, welche latente öffentliche Wirkungspotenziale mit temporärer Dynamik entwickeln können.<sup>103</sup> Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass diese reputationswirksamen Themen frühestmöglich identifiziert werden, um dem proaktiven Ansatz gerecht zu werden und aktiv in die Berichterstattung einzugreifen und diese zu beeinflussen.<sup>104</sup>

IM bringt keine neuen Instrumente hervor, sondern erweitert die Public Relations (PR) um eine zusätzliche strategische Komponente. Organisatorisch lässt sich das IM innerhalb der Unternehmenskommunikation der PR zuordnen, da jene dort anzufindenden Strukturen des kommunikativen Vorgehens bereits installiert sind.<sup>105</sup> Idealerweise werden IM-Agenden im Sinne einer „kollektiven Wachsamkeit“ als selbstverständliche Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters wahrgenommen und reputationswirksame Entwicklungen rasch und zeitnah an die entsprechenden Verantwortlichen gemeldet. So können Reputationsrisiken eventuell bereits in der Latenzphase (Abbildung 2-9), in der das Issue von der Öffentlichkeit noch kaum wahrgenommen wird, identifiziert und mittels geeigneter Maßnahmen entgegengesteuert werden.<sup>106</sup>

Alternativ oder ergänzend kann die Aufgabe der Identifikation von Issues auch an externe Dienstleister oder spezielle Softwarelösungen transferiert werden, welche das World Wide Web auf

---

<sup>99</sup> Vgl. RÖTTGER, U. (2001), S. 15.

<sup>100</sup> Krisenmanagement kann als das Pendant zum Risikomanagement angesehen werden, da es reaktiv ansetzt, wenn ein Risikoeintritt zu einer Krisenentwicklung führt.

<sup>101</sup> Vgl. KULLICK, C. (2008), S. 91; Vgl. LARKIN, J. (2003), S. 58 f.

<sup>102</sup> GREEN, P.S. (1992), S. 60.

<sup>103</sup> Vgl. MERTEN, K. (2001), S. 41.

<sup>104</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 16.

<sup>105</sup> Vgl. KINTER, A. (2005), S. 62.

<sup>106</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 16.

zuvor definierte, reputationsrelevante Begriffe analysieren und daraus frühzeitige, potentielle Reputationsrisiken identifizieren.<sup>107</sup>

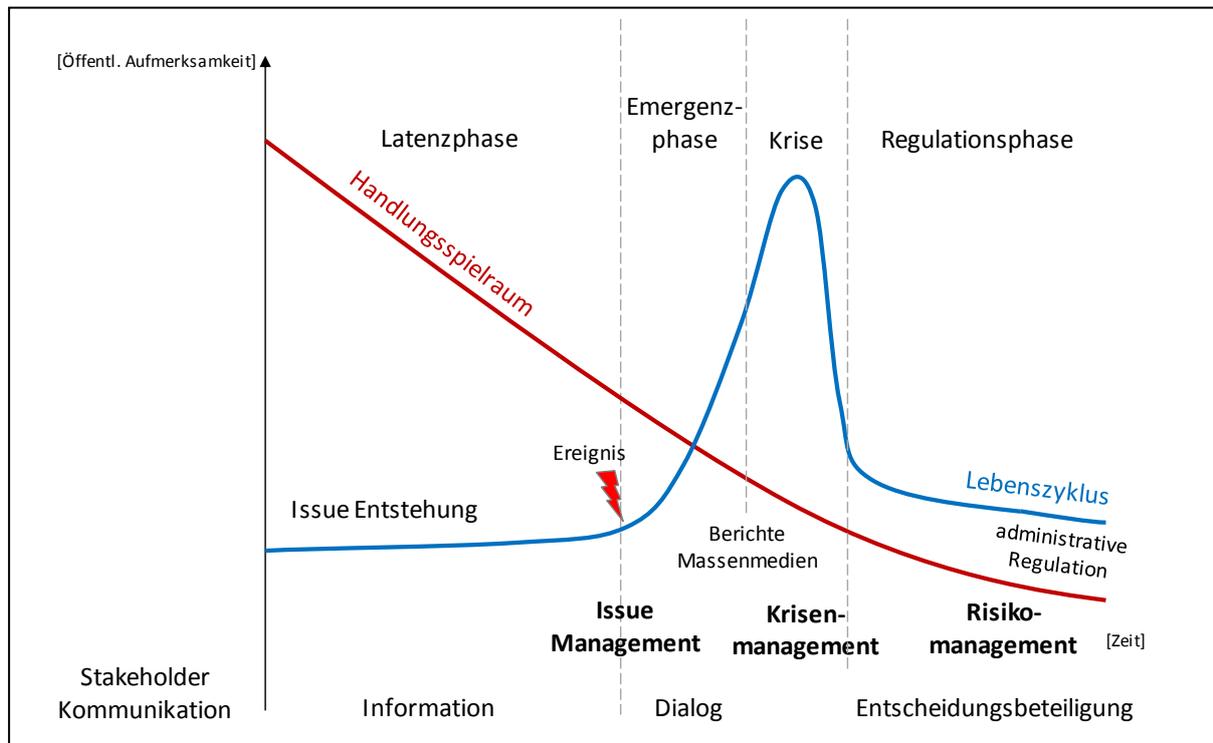


Abbildung 2-9: Krisenprävention durch Issues Management<sup>108</sup>

## 2.6 Reputation und Image

Mit nachfolgenden Ausführungen sollen die oft unreflektiert synonym verwendeten und damit vermengten Begriffe „Reputation“, „Image“ und „Marke“ näher beleuchtet werden, um eine eindeutige definitorische Abgrenzung der Termini herzustellen und des Weiteren eine kohärente Begriffsarchitektur für diese Arbeit zu schaffen.

### 2.6.1 Reputation

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff „Reputation“<sup>109</sup> das von der Öffentlichkeit wahrgenommene Ansehen einer Organisation oder einer Person verstanden. Demzufolge kann das Reputationsobjekt erst dann eine gute bzw. schlechte Reputation ausweisen, wenn es von öffentlicher Relevanz ist.<sup>110</sup>

Dass in vorliegender Literatur keine standardisierte Definition des „Reputation“-Terminus vorliegt, zeigt nachfolgende Auflistung, welche jedoch keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die

<sup>107</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 16.

<sup>108</sup> In Anlehnung an PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 15.

<sup>109</sup> Reputare (Lateinisch): abwägen, bedenken

<sup>110</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.

Begriffsdefinitionen können hierbei sinngemäß in drei Cluster unterteilt werden: Reputation als Wahrnehmungscharakter, Reputation als Vermögensposition und Reputation als Bewertungscharakter, wobei der erste Cluster die am häufigsten anzufindenden Definitionen vertritt.<sup>111</sup>

Autor	Definitionen
MAHON	„Company reputation [...] includes [...] notions of corporate social responsibility [...]“ <sup>112</sup>
ROBERTS; DOWLING	„[...] a perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describe the firm’s overall appeal to all its key constituents when compared to other leading rivals.“ <sup>113</sup>
FERGUSON; DEEPHOUSE	„[...] what stakeholders think and feel about a firm.“ <sup>114</sup>
RIPPERGER	„[...] ist öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs.“ <sup>115</sup>
MILES; COVIN	„Reputation is the set of perceptions held by people inside and outside a company.“ <sup>116</sup>
PLÖTNER	Reputation ist ein Konstrukt, „[...] das sich aus der Vertrauenswürdigkeit und der Kompetenz einer Person bzw. Personengruppe zusammensetzt.“ <sup>117</sup>
EISENEGGER	„[...] bezeichnet das öffentliche Ansehen, das eine Person, Institution, Organisation oder allgemeiner ein (Kollektiv-)Subjekt mittel- oder langfristig genießt und das aus der Diffusion von Prestigeinformationen an unbekannte Dritte über den Geltungsbereich persönlicher Sozialnetze hinaus resultiert.“ <sup>118</sup>
STUART	„[...] a set of attributes that observers perceive to characterize a firm.“ <sup>119</sup>
REPUTATION INSTITUTE	„[...] is a cognitive representation of a company’s ability to meet the expectations of its stakeholders.“ „[...] describes the rational and emotional attachments that stakeholders form with a company.“ <sup>120</sup>
EINWILLER	„[...] ist der gute Ruf eines Reputationsobjektes, welcher aus der sozial vermittelten Einstellung Dritter gegenüber selbigem resultiert.“ <sup>121</sup>

Tabelle 2-2: Reputationsdefinition mit dem Fokus auf die Wahrnehmung eines Unternehmens<sup>122</sup>

Der zweite Cluster (Tabelle 2-3) beschreibt Reputation als einen bedeutenden wirtschaftlichen Unternehmenswert. Diesbezüglich sei jedoch in Frage gestellt, ob diese definitorische Annäherung nicht das Definitionsanliegen überschreite und vielmehr die Auswirkungen der Unternehmensreputation beschreibt.<sup>123</sup>

<sup>111</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 26 f.; Vgl. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 32 f.

<sup>112</sup> MAHON, J.F. (2002), S. 418.

<sup>113</sup> ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. (2002), S. 1078.

<sup>114</sup> FERGUSON, T.D.; DEEPHOUSE, D.L.; FERGUSON, W.L. (2000), S. 1196.

<sup>115</sup> RIPPERGER, T. (2003), S. 100.

<sup>116</sup> MILES, M.P.; COVIN, J.G. (2000), S. 300.

<sup>117</sup> PLÖTNER, O. (1995), S. 43.

<sup>118</sup> EISENEGGER, M. (2005), S. 24 f.

<sup>119</sup> STUART, T.E. (2000), S. 794.

<sup>120</sup> Reputation Institute, New York, zitiert nach: HÜTTL, M. (2005), S. 44.

<sup>121</sup> EINWILLER, S. (2003), S. 96.

<sup>122</sup> Modifiziert und erweitert in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 28. und BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 31 f.

<sup>123</sup> Vgl. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 33.

Autor	Definitionen
WIEDMANN; FOMBRUN; VAN RIEL	„Unternehmensreputation stellt einen zentralen Vermögenswert sowie einen wichtigen strategischen Erfolgsfaktor dar.“ <sup>124</sup>
GOLDBERG; COHEN; FIEGENBAUM	„[...] an intangible resource [...]“ <sup>125</sup>
MAHON	„Strategy scholars have pursued reputation as a resource for the firm [...]“ <sup>126</sup> „Social issues scholars have tried to look at reputation as an asset for the firm [...]“ <sup>127</sup> „Company reputation is [...] financial soundness [...]“ <sup>128</sup>
MILES; COVIN	„[...] a valuable but fragile intangible asset [...]“ <sup>129</sup>
FOMBRUN	„Chief among a company’s intangible assets is its reputation.“

Tabelle 2-3: Reputationsdefinition als Vermögensposition<sup>130</sup>

Die Definitionen in Tabelle 2-4 fokussieren auf einen Bewertungscharakter der Reputation, welche von vielen Autoren zur Verwendung empfohlen wird.<sup>131</sup>

Autor	Definitionen
MAHON	„[...] reputation is [...] an estimation of a person or thing [...]“ <sup>132</sup>
GOTSI; WILSON	„A corporate reputation is a stakeholder’s overall evaluation of a company over time.“ <sup>133</sup>
WIEDMANN	„[...] die ganzheitliche Bewertung eines Unternehmens durch alle relevanten Stakeholder [...]“ <sup>134</sup>
REPUTATION INSTITUTE	„[...] describes the net image a company develops with all of its stakeholders.“ <sup>135</sup>
CABLE; GRAHAM	„An organization’s reputation, defined as a public’s affective evaluation [...]“ <sup>136</sup>
GIOIA; SCHULTZ; CORLEY	„[...] reputation implies a more lasting, cumulative, and global assessment rendered over a longer time period [...]“ <sup>137</sup>

Tabelle 2-4: Reputationsdefinition als Bewertungscharakter<sup>138</sup>

<sup>124</sup> WIEDMANN, K.P.; FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. (2006), S. 98.

<sup>125</sup> GOLDBERG, A.I.; COHEN, G.; FIEGENBAUM, A. (2003), S. 169.

<sup>126</sup> MAHON, J.F. (2002), S. 416.

<sup>127</sup> MAHON, J.F. (2002), S. 416.

<sup>128</sup> MAHON, J.F. (2002), S. 416.

<sup>129</sup> MILES, M.P.; COVIN, J.G. (2000), S. 30.

<sup>130</sup> Modifiziert und erweitert in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 29. und BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 30.

<sup>131</sup> Vgl. u.a. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 35 f.

<sup>132</sup> MAHON, J.F. (2002), S. 417.

<sup>133</sup> GOTSI, M.; WILSON, A.M. (2001), S. 29.

<sup>134</sup> WIEDMANN, K.P.; FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. (2006), S. 3.

<sup>135</sup> Reputation Institute, New York, zitiert nach: HÜTTL, M. (2005), S. 44.

<sup>136</sup> CABLE, D.M.; GRAHAM, M.E. (2000), S. 66.

<sup>137</sup> GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G. (2000), S. 66.

<sup>138</sup> Modifiziert und erweitert in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 30. und BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 30 f.

SCHÜTZ unterscheidet bei seiner Begriffsannäherung zwischen den beiden Begriffen *Reputationsbild* und *Unternehmensreputation*. Hierbei beschreibt der Terminus Reputationsbild das Werturteil eines Individuums gegenüber einem Unternehmen, die Unternehmensreputation erweist sich als die Kumulation der einzelnen Werturteile mehrerer Individuen.<sup>139</sup> SCHÜTZ definiert Reputation als „[...] die Summe der denotativen, affektiven und kognitiven Werturteile eines Individuums über ein Unternehmen [..], welche sowohl positive als auch negative Ausprägungen annehmen können. Das Reputationsbild wird durch die Handlungen und Kommunikation des Unternehmens sowie durch die persönlichen Erfahrungen des Individuums mit dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum geprägt.“<sup>140</sup>

Im Anschluss an die zuvor strukturiert aufgelisteten verschiedenen Definitionsmöglichkeiten gilt es jene für diese Forschungsarbeit geltende Definition des Unternehmensreputations-Begriffs festzulegen. Abgeleitet aus der Definition von KIRSTEIN wird nachfolgende Definition des Reputationsbegriffes für die vorliegende Arbeit festgehalten:<sup>141</sup>

*Unter Unternehmensreputation wird die Summe der Reputationsbilder sämtlicher unternehmensinterner und -externer Stakeholder verstanden, die unter Berücksichtigung von finanziellen und sozialen Einflüssen sowie von Umwelteinflüssen im Laufe der Zeit entstanden sind.*

Reputation kann, gemäß Abbildung 2-10, in eine funktionale und eine soziale Dimension unterschieden werden. Um die funktionale Reputationsdimension positiv zu beeinflussen, sind die ökonomisch definierten Erwartungshaltungen der Stakeholder zu erfüllen bzw. sogar zu übertreffen. Das Entscheidungskriterium für diese Dimension ist die Kompetenz eines Unternehmens, bei dem beispielhaft der wirtschaftliche Erfolg, die Qualität der Produkte/Dienstleistungen oder die Innovationsfähigkeit von beeinflussender Bedeutung sind. Die sozial spezifizierte Komponente der Unternehmensreputation beinhaltet die Beurteilung der Art und Weise, wie gesellschaftliche Normen und Werte bei der Erwartungserfüllung berücksichtigt werden. Das Beurteilungskriterium ist dementsprechend die Integrität des Reputationsobjekts.<sup>142</sup>

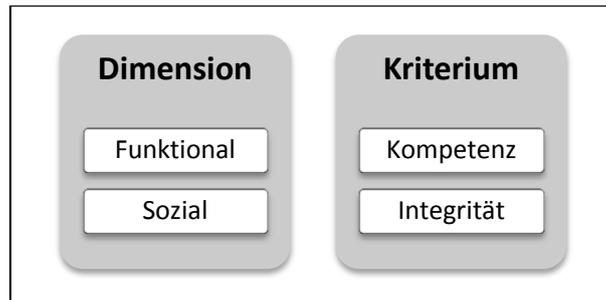
---

<sup>139</sup> Vgl. SCHÜTZ, T. (2005), S. 8.

<sup>140</sup> SCHÜTZ, T. (2005), S. 8.

<sup>141</sup> KIRSTEIN, S. (2009), S. 32.

<sup>142</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.; Vgl. EISENEGGER, M.; IMHOF, K. (2009), S. 246 f.

Abbildung 2-10: Dimensionen und Kriterien des Reputationskonstrukts<sup>143</sup>

BARNETT, JERMIER und LAFFERTY weisen in ihrem Forschungsbeitrag auf die in der Wissenschaft und Praxis vorliegende Tatsache hin, dass der Begriff der Unternehmensreputation zu wenig von den ihn tangierenden Konzepten, wie beispielsweise Unternehmensidentität oder -image, abgegrenzt werden.<sup>144</sup> Oftmals werden die Konstrukte Unternehmensimage und -reputation synonym verwendet<sup>145</sup>, wobei hingegen eine andere Denkschule<sup>146</sup> keinerlei Verbindung und somit eine klare Abgrenzung zwischen den beiden Begrifflichkeiten sieht.

HILDEBRANDT, KREIS und SCHWALBACH identifizierten in ihrem Diskussionspapier<sup>147</sup> weitere in den wissenschaftlichen Diskussionen anzufindende gegensätzliche Meinungen im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Image und Reputation: MASON<sup>148</sup> sieht in der Unternehmensreputation eine Determinante des Unternehmensimage, wohingegen die in der Literatur vorherrschende Meinung<sup>149</sup> anders gerichtet ist. Sie weist dem Unternehmensimage ein Einflusspotential auf die Reputation eines Unternehmens zu, was nachfolgende Abbildung 2-11 veranschaulicht.

Abbildung 2-11: Hierarchie Unternehmensreputation und nahe Konzepte<sup>150</sup>

## 2.6.2 Image

Die Zusammenhänge zwischen Corporate Image und verwandten Konzepten ist in Abbildung 2-12 ersichtlich. Corporate Image befindet sich, gleich wie die Unternehmensreputation, auf der Wirkungsebene, d.h. beide Konstrukte konstituieren das Fremdbild des Unternehmens.

<sup>143</sup> In Anlehnung an PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.

<sup>144</sup> Vgl. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 26.

<sup>145</sup> Vgl. DOWLING, G.R. (1993), S. 101; Vgl. DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. (1994), S. 239.

<sup>146</sup> Vgl. z.B. BROWN, T.J.; DACIN, P.A. (1997), S. 68; Vgl. SEMONS, A. (1998), S. 381; Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 46.

<sup>147</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 4.

<sup>148</sup> Vgl. MASON, C. (1993), S. 10.

<sup>149</sup> Z.B. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 26.

<sup>150</sup> HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 5.

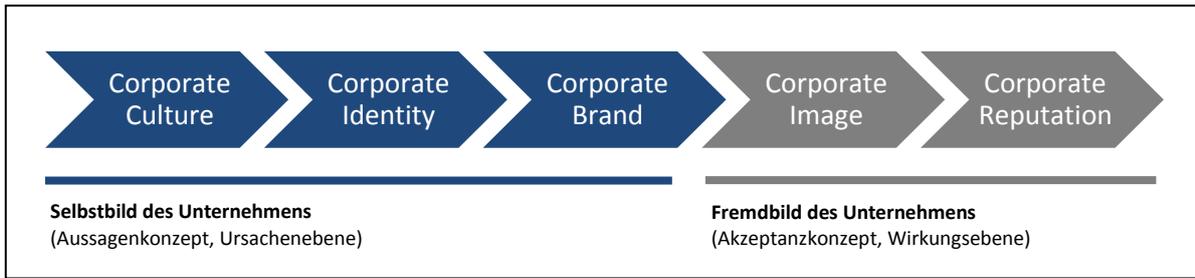


Abbildung 2-12: Darstellung von Corporate Image und verwandten Konstrukten<sup>151</sup>

Dass eine klare Abgrenzung der beiden Konstrukte *Image* und *Reputation* in der wissenschaftlichen Literatur nicht existent ist, zeigt Abbildung 2-13. Es ist jedoch ersichtlich, dass jene Konzepte vorherrschend sind, die von einer differenzierten Betrachtung beider Konstrukte ausgehen, wenngleich eine bestimmte Ähnlichkeit vertreten wird. Die beiden Begrifflichkeiten können anhand der Kriterien *zeitliche Stabilität* und *Kommunikationspotential* voneinander abgegrenzt werden, indem Corporate Image als ein kurzfristig veränderbares, kommuniziertes Unternehmensbild angesehen werden kann. Die als realistischeres Fremdbild anzusehende Reputation hingegen resultiert aus persönlichen, in der Vergangenheit mit dem Unternehmen gemachten Erfahrungen der beurteilenden Personen.<sup>152</sup>

Das Reputationsbild eines Unternehmens kann somit als „Summe der Imagebildungsprozesse sämtlicher Stakeholder“<sup>153</sup> verstanden werden.

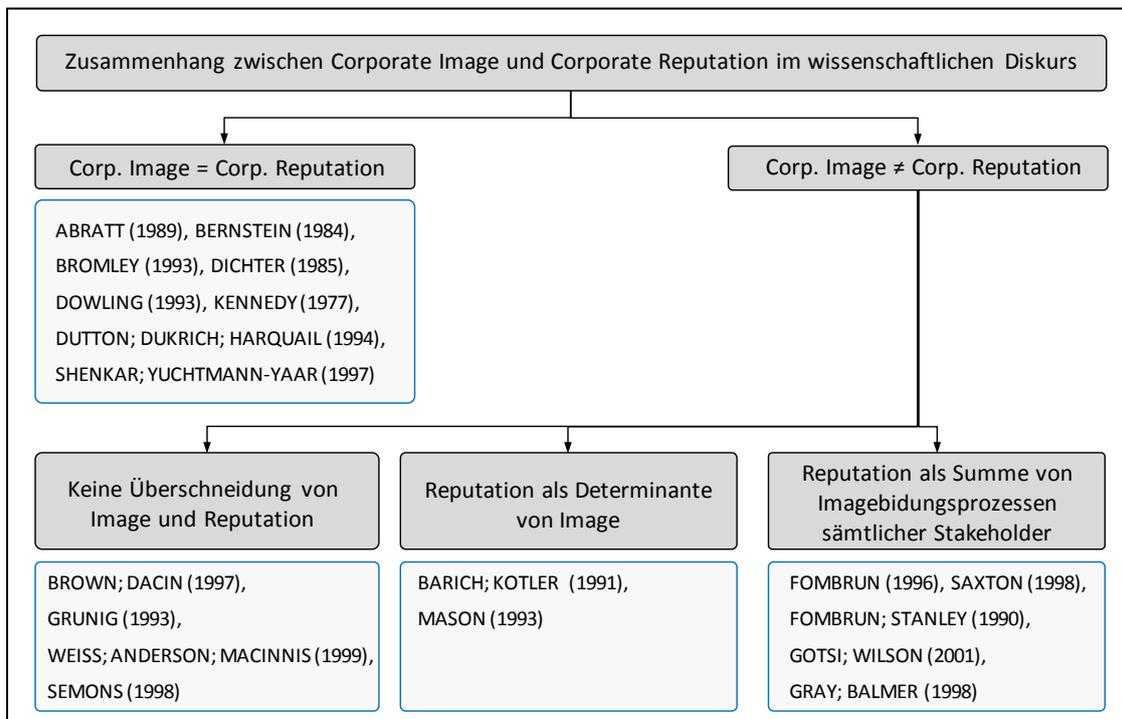


Abbildung 2-13: Corporate Image und Corporate Reputation in der Wissenschaft<sup>154</sup>

<sup>151</sup> GIERSCH, J. (2008), S. 44.

<sup>152</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 38.

<sup>153</sup> KIRSTEIN, S. (2009), S. 39.

## 2.7 Reputationsrisiken

*„It takes many good deeds to build a good reputation,  
and only one bad one to lose it.“*

Benjamin Franklin, einer der Gründerväter der U.S.A.

Reputationsrisiken entstehen, wenn die Wahrnehmung der Stakeholder hinsichtlich reputationsrelevanter Einflussfaktoren<sup>155</sup> negativ von deren Erwartungshaltung abweicht. Hingegen kann aus einem Übertreffen dieser Erwartungshaltung auch eine Reputationschance gewonnen werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Reputationsrisiken und -chancen erst aus der Interaktion mit den Stakeholdern entstehen.<sup>156</sup>

Wie Abbildung 2-14 zeigt, ist die Relevanz von Reputationsrisiken in den globalen Medien über die letzten 15 Jahre rasant gestiegen: Konnten 1990 nur zwei Erwähnungen von „Reputationsrisiken“ festgestellt werden, so waren es im Jahre 2006 bereits 270.<sup>157</sup>

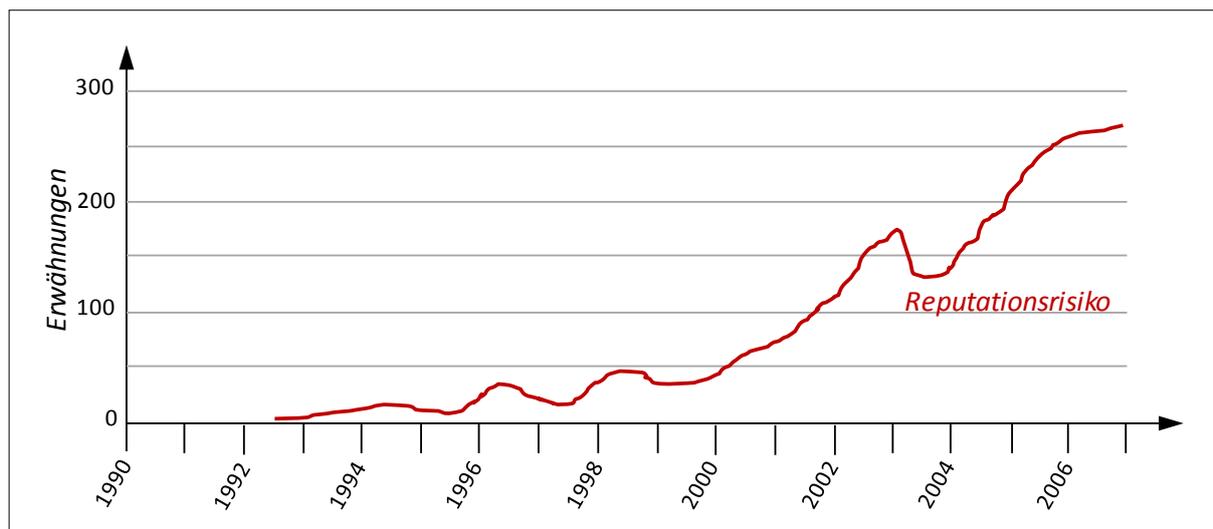


Abbildung 2-14: Steigende Relevanz von Reputationsrisiken in globalen Medien<sup>158</sup>

Werden in Folge enttäuschter Erwartungen Reputationsrisiken schlagend, so ist der Wert eines Unternehmens gefährdet<sup>159</sup>, nicht selten kann ein Reputationsschaden sogar den Niedergang eines Unternehmens bedeuten<sup>160</sup>. Hierbei handelt es sich insbesondere um eine Gefährdung des Marktwertes, der neben dem buchhalterischen Wert vor allem auch durch die Unternehmensreputation

<sup>154</sup> KIRSTEIN, S. (2009), S. 39.

<sup>155</sup> Siehe Kap. 4.3

<sup>156</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 5.

<sup>157</sup> Vgl. WEBER SHANDWICK (2006), S. 1 f. [Abfrage: 14.03.2013]

<sup>158</sup> In Anlehnung an WEBER SHANDWICK (2006), S. 1. [Abfrage: 14.03.2013]

<sup>159</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 6.

<sup>160</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 11.

bestimmt wird<sup>161</sup>. Dies macht auch das Ergebnis einer Reputationsstudie in Abbildung 2-15 transparent.

In den Aufbau einer guten Unternehmensreputation müssen meist viele Jahre oder Jahrzehnte investiert werden, wohingegen diese durch den Eintritt eines reputativen Risikos in Windeseile beschädigt oder gar gänzlich zerstört werden kann<sup>162</sup>, wie auch der CEO von Aramark Worldwide mit seinem Zitat „*It takes a lifetime to build a reputation, and only a short time to lose it all*“<sup>163</sup> unterstreicht. Tritt ein Reputationsrisiko ein und folgt aus diesem ferner ein Reputationssschaden, so kann es wiederum Jahre dauern, bis die ursprüngliche Reputation wiederhergestellt ist. Wie das Ergebnis der Reputationsstudie durch WEBER SHANDWICK in Abbildung 2-15 zeigt, kann es durchschnittlich 3,5 Jahre dauern, um die Reputation nach einem Schadenseintritt wieder vollständig herzustellen.

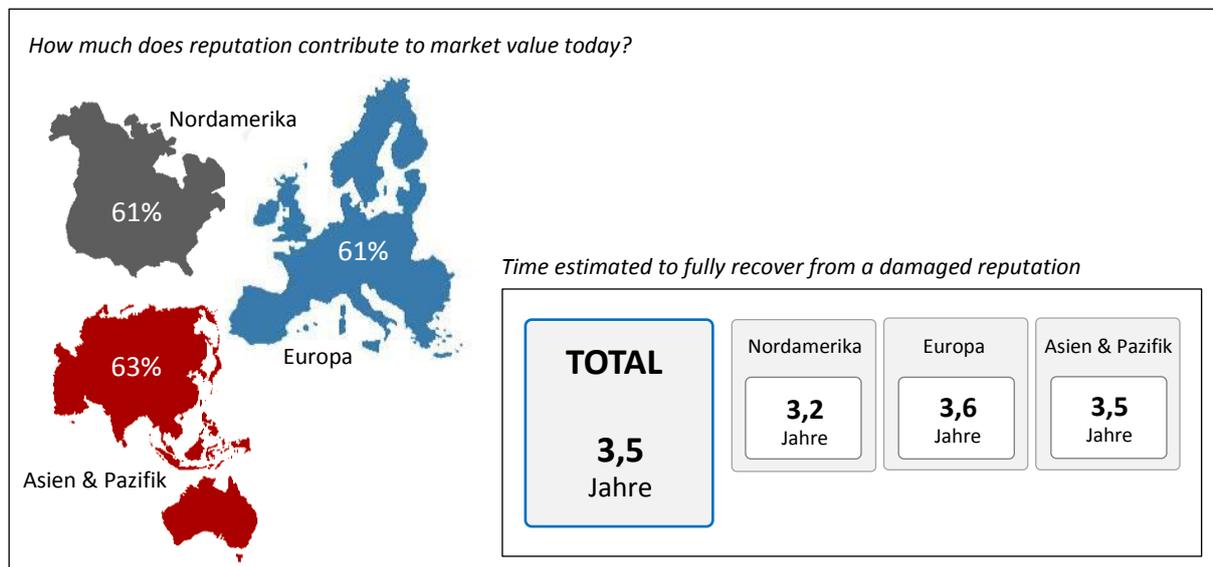


Abbildung 2-15: Safeguarding Reputation™ Survey<sup>164</sup>

Reputationsrisiken weisen einen Doppelcharakter auf, indem sie einerseits als Folgerisiko aus einem anderen Risiko resultieren können (z.B. Umweltschäden), andererseits kann ein eingetretener Reputationssschaden eine Auswirkung auf andere Risikoarten mit sich ziehen (z.B. Zugang von Fremdkapital, Rekrutierung von Mitarbeitern).<sup>165</sup>

<sup>161</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 6.

<sup>162</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 11.

<sup>163</sup> NEUBAUER, J., former CEO, Aramark Worldwide, in: BROWN, R. (2007), S. 269.

<sup>164</sup> Modifiziert übernommen von WEBER SHANDWICK (2006), [Abfrage: 04.03.2013]; Global survey – 950 business executives in 11 countries, including North America (U.S., Canada), Europe (UK, Spain, Germany, Italy, Belgium-Bussels), Asia Pacific (Japan, Hong-Kong, India), Brazil.

<sup>165</sup> Vgl. SANDHU, S., in ROMEIKE, F.; HIRSCHMANN, S. (2007), S. 12.

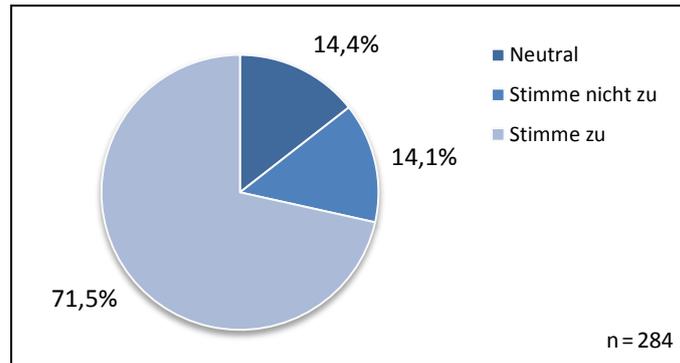


Abbildung 2-16: Reputationsrisiken sind schwieriger zu steuern als andere Risikoarten (wie z.B. Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)<sup>166</sup>

In den praxisnahen Risikomanagementsystemen ist der proaktive Umgang mit Reputationsrisiken mit einigen Problemen verbunden (Abbildung 2-16). Ein proaktives Management setzt die Antizipation der Reputationsrisiken voraus (Abbildung 2-17), indem ihre potentiellen Auswirkungen präventiv abgeschätzt und bewertet werden. Hierfür sind unternehmensspezifische Bewertungsmodelle erforderlich, mithilfe derer mögliche Risikoszenarien hinsichtlich des Einflusses auf die monetäre Vermögens- oder Ertragslage eines Unternehmens abgebildet werden können. Bei der Bewertung von Reputationsrisiken stehen Unternehmen vor der Schwierigkeit, dass Eintrittszeitpunkt und Nachhaltigkeit von reputativen Schäden unterschiedlich sein können. Reputationsrisiken können unmittelbar nach Eintritt eines entsprechenden Risikos schlagend werden, oder jedoch durch eine zeitverzögernde Erosion der Unternehmensreputation gekennzeichnet sein. Weiters kann das Fehlen von verlässlichen Methoden zur präventiven monetären Bewertung von potentiellen Reputationschäden als gravierendes Problem im Umgang mit dieser Risikoart genannt werden.<sup>167</sup>

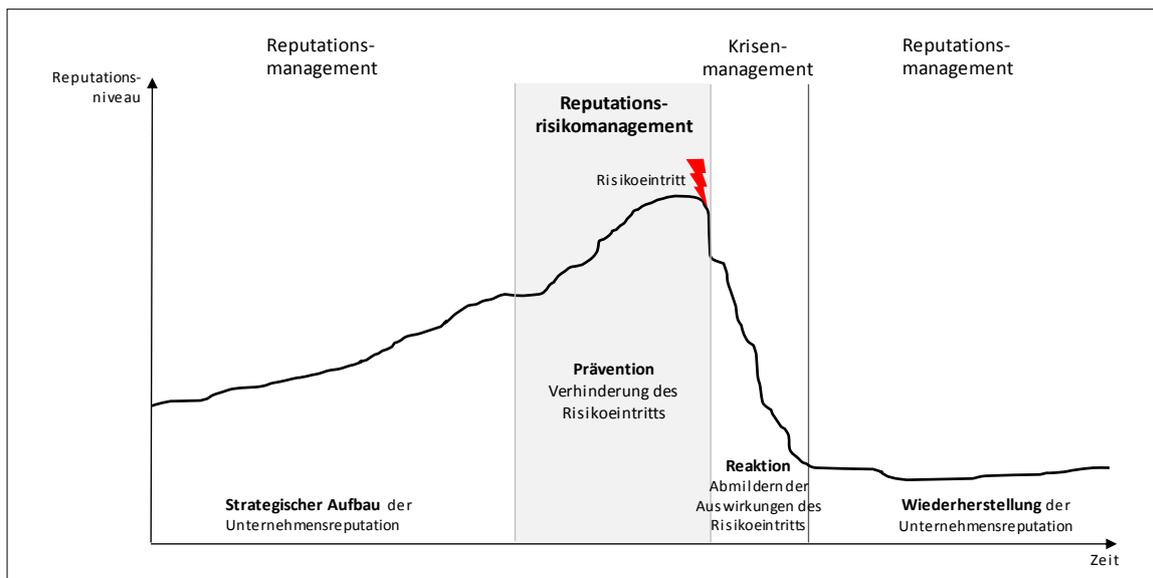


Abbildung 2-17: Abgrenzung des RepRisk-Managements als proaktiver Managementprozess<sup>168</sup>

<sup>166</sup> Ergebnis aus einer eigenen explorativen Erhebung, geschaltet auf RiskNET®, 2010.

<sup>167</sup> Vgl. SIELER, C. (2007), S. 7 f.

<sup>168</sup> Leicht modifiziert übernommen von KASPROWICZ, T.; KAISER, T. (2009), S. 1. [Abfrage: 02.01.2013]

## 2.8 Stakeholdergruppen

Im Allgemeinen wird oft von der Reputation eines Unternehmens gesprochen. Genau betrachtet erweist sich diese Formulierung als unpräzise, da es sich – gemäß der in Kap.2.6.1 für diese Forschungsarbeit formulierten Definition – streng genommen um unterschiedliche Wahrnehmungen einzelner Stakeholdergruppen (Abbildung 2-18) handelt. Hierbei können die Wahrnehmungen der einzelnen Stakeholdergruppen sehr divergent sein<sup>169</sup>, wobei sich diese vor allem aus der unterschiedlichen Kontaktintensität, -häufigkeit und -inhalte begründen lassen. Ein gegenüber der Öffentlichkeit negativ reputiertes Unternehmen kann unter Umständen bei Investoren oder Geschäftspartnern eine andere Wahrnehmung besitzen (z.B. Mineralölunternehmen), da die einzelnen Faktoren der Reputation für jede Gruppe eine andere Wertigkeit einnehmen können.<sup>170</sup>

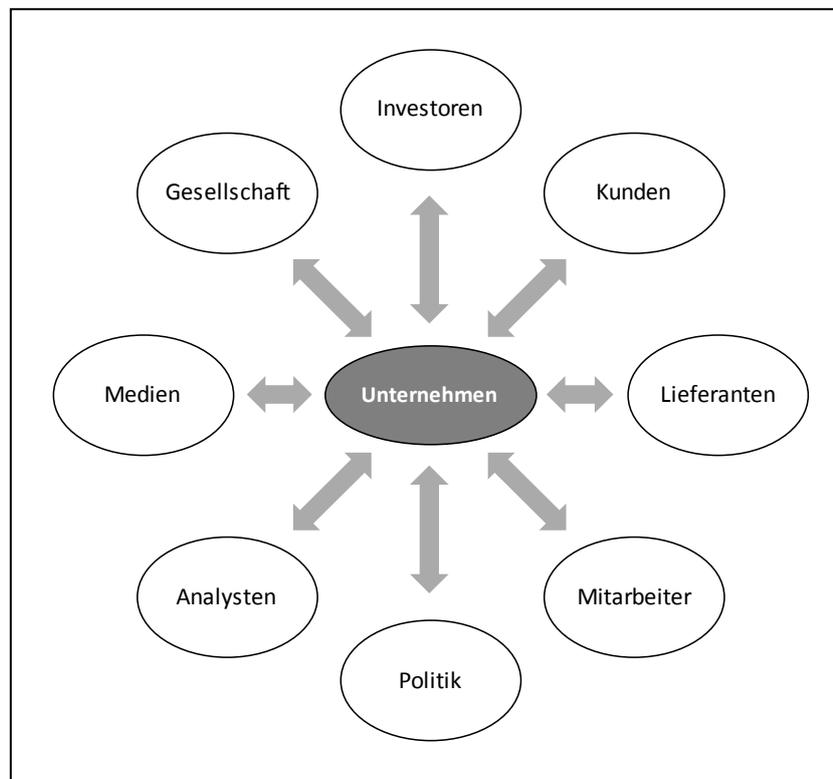


Abbildung 2-18: Unterschiedliche Wahrnehmungen einzelner Stakeholdergruppen<sup>171</sup>

Die einzelnen Stakeholdergruppen, welche verschiedenste Interessen am Unternehmen haben (Tabelle 2-5), weisen unterschiedliche Bedeutungen hinsichtlich ihres Wertbeitrages für ein Unternehmen auf. Die in der Literatur anzufindenden Bedeutungsreihenfolgen differieren hierbei (Tabelle 2-6), was auf die divergenten Untersuchungsdesigns zurückzuführen ist.<sup>172</sup>

<sup>169</sup> Vgl. LARKIN, J. (2003), S. 42.

<sup>170</sup> Vgl. PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T. (2003), S. 5 f.

<sup>171</sup> Eigene Darstellung

<sup>172</sup> Vgl. KIRCHGEORG, M.; SPRINGER, C. (2009), S. 210.

Stakeholdergruppen	Mögliche Ansprüche
<b>Stakeholdergruppen mit transaktionaler Beziehung</b>	
Kunden	Produkt- und Dienstleistungsqualität
Mitarbeiter	Sicherheit, Arbeits- und Arbeitsplatzzufriedenheit
Lieferanten	Zahlungsbereitschaft, Kontinuität der Geschäftsbeziehung
Shareholder	Dividendenzahlungen, Wachstum, Investitionssicherheit
Kreditgeber	Zinszahlungen, Kapitalsicherheit
Versicherungen	Sicherheit der operativen Geschäftstätigkeit und der Produkte
<b>Stakeholdergruppen mit interaktiver Beziehung</b>	
Behörden	Steuern, Arbeitgebersituation, Umweltschutz, Sicherheit am Arbeitsplatz
Medien	Informationstransparenz
<b>Stakeholdergruppen ausserhalb transaktionaler und interaktiver Beziehung</b>	
Soziale Interessensgruppen	Arbeitssituation, Diskriminierung, Gerechtigkeit
Umweltgruppen	Schutz der Umwelt
Konsumentengruppen	Produktqualität, Umweltschutz

 Tabelle 2-5: Stakeholderspezifische Unternehmensinteressen<sup>173</sup>

Bei Analyse der absoluten Nennungen und Gewichtungen einzelner Stakeholder in nachfolgender sekundärempirischer Übersicht (Tabelle 2-6) wird ersichtlich, dass die Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter, Journalisten und Shareholder zu jenen Bezugsgruppen gehören, die durch ihre hohe Bedeutung für das Unternehmen einen wesentlichen Wertbeitrag für einen langfristigen Unternehmenserfolg liefern.<sup>174</sup>

Autor	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5	Rang 6	Rang 7	Rang 8	Rang 9
STIPPEL (1998)	Kunden	Shareholder	Mitarbeiter	Lieferanten	Gesellschaft				
WALKER INFORMATION (1999)	Kunden	Mitarbeiter	Shareholder	Lieferanten	Gemeinden	Staat	Finanzanalysten		
BRUHN; BOENIGK (1999)	Aktuelle Kunden	Potenzielle Kunden	Mitarbeiter	Händler	Medien	Banken/ Anteilseigner	Lieferanten	Staat/ Behörden	
EINWILLER; WILL (2001)	Financial Community	Kunden	Potenzielle Mitarbeiter	Medien	Mitarbeiter	Öffentlichkeit	Politik	Branchenpartner	NGO's
CAPITAL (2002)	Kunden	Mitarbeiter	Geschäftspartner	Öffentlichkeit	Banken	Journalisten	Hochschulen	Behörden	Politik
ZÜHLSDORF (2002)	Journalisten/ Multiplikatoren	Kunden/ Lieferanten	Öffentlichkeit	Führungskräfte/ Mitarbeiter	Politiker/ staatl. Institutionen	Aktionäre/ Kapitalgeber	Bürgerinitiativen/ Umweltverbände	Wettbewerber	Verbandsfunktionäre
KRANZ (2004)	Konsumenten	Potenzielle Mitarbeiter	Privatanleger						
FRANZEN et al. (2005)	Mitarbeiter	Anteilseigner	Kunden	Öffentlichkeit					
FRAUNHOFER INSTITUT (2007)	Kunden	Geschäftspartner	Management	Mitarbeiter	Anteilseigner/ Inhaber	Öffentlichkeit			
FIEDLER (2007)	Kunden	Mitarbeiter	Medien	Aktionäre					
BERNAT; GROß (2007)	Medien	Kunden	Mitarbeiter	Investoren	Politik/ Allgem. Interessengruppe	Öffentlichkeit	Lieferanten		

 Tabelle 2-6: Rangreihen der Stakeholder- und Zielgruppenbedeutung<sup>175</sup>

<sup>173</sup> Leicht modifiziert übernommen von HERGER, N. (2006), S. 194.

<sup>174</sup> Vgl. KIRCHGEORG, M.; SPRINGER, C. (2009), S. 210.

<sup>175</sup> KIRCHGEORG, M.; SPRINGER, C. (2009), S. 210.; Detaillierte Literaturhinweise zu den einzelnen Studien sind dem Literaturverzeichnis zu entnehmen

PEETZ, PLAUSCHINAT und STEIN weisen hinsichtlich der Konzepte zur Abbildung und Messung der Unternehmensreputation auf die berechtigte Frage hin, „ob bei der Betrachtung unterschiedlicher Stakeholder eine allgemeine Reputationsmessung mit nur einem Wert für alle Stakeholder sinnvoll ist.“<sup>176</sup> Diese Frage gilt es auch bei der vorliegenden Forschungsarbeit im Zuge der Konzeption eines Reputations-Treibermodells zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der Wichtigkeit einzelner Reputationstreiber für die unterschiedlichen Stakeholder erweist sich der Reputationsfaktor „Emotional Appeal“ über alle Stakeholdergruppen hinweg als zentraler Faktor, um eine Unternehmensbindung bei den Stakeholdern generieren zu können. Diese Bindung führt einerseits im Falle negativer Einflüsse zu unempfindlicheren Reaktionen der Stakeholder, andererseits kann diese bei positiven Einflüssen zu Multiplikator-Effekten führen und sie vervielfältigen.<sup>177</sup>

Eine detaillierte Analyse der Reputations-Einflussfaktoren wird im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit auf Basis einer empirischen Untersuchung durchgeführt und in Kap. 6.5.2 und Kap. 6.5.3 näher erläutert.

## 2.9 Technologieorientierte Unternehmen

KULICKE definiert technologieorientierte Unternehmen in ihrer Studie als Unternehmen, welche neue Produkte oder Prozesse unter Nutzung von naturwissenschaftlichem oder technischem Know-how und mittels neuester Technologien entwickeln, erzeugen und auf dem Markt lancieren.<sup>178</sup> BULLINGER sieht die Aspekte Management von Technologieentwicklung und -transfer, Technologieeinsatz in den Geschäftsprozessen und die Unterstützung der Unternehmensführung als wesentliche Kennzeichen von technologieorientierten Unternehmen.<sup>179</sup> Diese Ansicht wird von ZUNK und BAUER kritisch beleuchtet, indem sie anmerken, dass nach dieser Definition all jene Unternehmen als technologieorientierte Unternehmen eingeordnet werden müssten, in welchen Infrastruktur, Prozess- und Produkttechnologien zur Erreichung der Unternehmensziele Verwendung finden (z.B. auch Banken).<sup>180</sup> Für die vorliegende Forschungsarbeit wird nachfolgende Definition zur Beschreibung von technologieorientierten Unternehmen herangezogen: „Technologieorientierte Unternehmen sind unter Zuhilfenahme von Wissen über Ziel-Mittel-Beziehungen im Stande, Problemstellungen unter Einsatz von Technologien praktisch zu lösen. Die wirtschaftlichen Aktivitäten von technologieorientierten Unternehmen im vorliegenden Kontext konzentrieren sich

---

<sup>176</sup> PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T. (2003), S. 6.

<sup>177</sup> Vgl. PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T. (2003), S. 6.

<sup>178</sup> Vgl. KULICKE, M. (1987), S. 14.

<sup>179</sup> Vgl. BULLINGER, H.J. (1994), S. 42.

<sup>180</sup> Vgl. ZUNK, B.M.; BAUER, U. (2013), S. 16.

auf natur- und, daraus abgeleitet, ingenieurwissenschaftliche Leistungsergebnisse, ebensolche Tätigkeitsbereiche und Branchen.“<sup>181</sup>

Eine genaue Branchenzuordnung unterschiedlicher am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmen ist in Kap.6.4.1 auf Basis der Branchenkategorisierung der Europäischen Kommission (Nomenclature européenne des activités économiques, NACE) näher erläutert.

---

<sup>181</sup> ZUNK, B.M.; BAUER, U. (2013), S. 16.

### **3 Reputationsrisiken als Bestandteil des Risikomanagements – Rechtliche Aspekte**

Im vorliegenden Kapitel werden die rechtlichen Aspekte im Risikomanagement aufgearbeitet und insbesondere hinsichtlich einer eventuellen verpflichtenden Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken analysiert.

#### **3.1 Aktiengesetz**

##### **§ 91 Abs. 2 AktG**

*„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“*

Dieser Absatz weist, juristisch eng betrachtet<sup>182</sup>, keine dezidierte Pflicht für die Einführung eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems auf, sondern es wird nur ein Überwachungssystem (Frühwarnsystem) angeführt, ohne näher auf eine genaue Beschreibung und den Geltungsbereich dieses Systems einzugehen. Dieses Überwachungssystem kann als ein Bestandteil eines Risikomanagementsystems angesehen werden. Der Begriff „Risiko“ wird nicht erwähnt, jedoch kann dieser mit der Passage „gefährdende Entwicklungen“ als solcher gedeutet werden.

#### **3.2 Handelsgesetzbuch**

##### **§ 317 Abs. 4 HGB**

Nach § 317 Abs. 4 HGB hat der Abschlussprüfer die in § 91 Abs. 2 AktG festgelegte Verpflichtung zur Einführung eines Überwachungssystems bei börsennotierten Unternehmen in die Abschlussprüfung miteinzubeziehen und ferner zu überprüfen, ob der Vorstand ein Überwachungssystem in geeigneter Form umgesetzt hat.<sup>183</sup>

Für nicht börsennotierte Unternehmen besteht die Möglichkeit, den Abschlussprüfungsauftrag freiwillig um eine § 317 Abs. 4 HGB entsprechende Prüfung zu erweitern.<sup>184</sup>

---

<sup>182</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen von LORENZ, M. (2008), S. 7.

<sup>183</sup> Vgl. WOLF, K.; RUNZHEIMER, B. (2009), S. 250.

<sup>184</sup> Vgl. EGGEMANN, G.; KONRADT, T. (2000), S. 506.

### **§ 315 Abs. 1 u. Abs. 2 HGB**

„[...]Der Konzernlagebericht soll auch eingehen auf:

1. Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluß des Konzerngeschäftsjahres eingetreten sind;
2. a) die Risikomanagementziele und -methoden des Konzerns einschließlich seiner Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie  
b) die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungstromschwankungen, denen der Konzern ausgesetzt ist, jeweils in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten durch den Konzern und sofern dies für die Beurteilung der Lage oder der voraussichtlichen Entwicklung von Belang ist.“

Wie den Ausführungen in Punkt 2 zu entnehmen ist, werden Reputationsrisiken in keiner Weise erwähnt, wodurch nach HGB im Konzernlagebericht auch nicht näher auf diese Risikoart eingegangen werden muss.

### **3.3 Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)**

#### **MaRisk (VA)**

Im Rundschreiben 03/2009 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht wurden die aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen veröffentlicht.

In den Mindestanforderungen für Versicherungsunternehmen wird das Reputationsrisiko als eigenständige Risikokategorie gesehen und wie folgt definiert:

„Das Reputationsrisiko ist das Risiko, das sich aus einer möglichen Beschädigung des Rufes des Unternehmens infolge einer negativen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit (z.B. bei Kunden, Geschäftspartnern, Aktionären, Behörden) ergibt. Ebenso wie das strategische Risiko ist das Reputationsrisiko in der Regel ein Risiko, das im Zusammenhang mit anderen Risiken auftritt. Es kann aber auch als Einzelrisiko auftreten.“<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> BAFIN (a) (2009), S. Pkt. 5. [Abfrage: 13.01.2013]

## MaRisk (BA)

Im Rundschreiben 10/2012 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht wurden die aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten veröffentlicht.

Hierin ist das Reputationsrisiko nicht als eigenständige Risikokategorie definiert:

*„Die Anforderungen des Rundschreibens beziehen sich auf das Management der für das Institut wesentlichen Risiken. Zur Beurteilung der Wesentlichkeit hat sich die Geschäftsleitung regelmäßig und anlassbezogen im Rahmen einer Risikoinventur einen Überblick über die Risiken des Instituts zu verschaffen (Gesamtrisikoprofil). Die Risiken sind auf der Ebene des gesamten Instituts zu erfassen, unabhängig davon, in welcher Organisationseinheit die Risiken verursacht wurden. Grundsätzlich sind zumindest die folgenden Risiken als wesentlich einzustufen:*

- *Adressenausfallrisiken (einschließlich Länderrisiken),*
- *Marktpreisrisiken,*
- *Liquiditätsrisiken und*
- *operationelle Risiken.*<sup>186</sup>

In der allgemeinen Anforderungsbeschreibung zu Liquiditätsrisiken ist eine Erwähnung von Reputationsrisiken anzufinden:

*„Das Institut hat zu gewährleisten, dass ein sich abzeichnender Liquiditätsengpass frühzeitig erkannt wird. Hierfür sind Verfahren einzurichten, deren Angemessenheit regelmäßig zu überprüfen ist. Auswirkungen anderer Risiken auf die Liquidität des Instituts (z. B. Reputationsrisiken) sind bei den Verfahren zu berücksichtigen.“*<sup>187</sup>

## 3.4 Solvency II

Solvency II ist ein Projekt der Europäischen Kommission, das eine EU-weite Harmonisierung des Versicherungsaufsichtsrechts zum Ziel hat. Es besteht aus drei zentralen Säulen: Die erste Säule regelt die Anforderung an die Eigenkapitalausstattung der Versicherungsunternehmen (Solvenzkapital). Die zweite Säule beinhaltet Anforderungen an ein Governance-System, worin auch Ausführungen zum Risikomanagement und dem internen Kontrollsystem beinhaltet sind. In der dritten Säule werden Berichtspflichten und Meldeanforderungen konkretisiert.<sup>188</sup>

---

<sup>186</sup> BAFIN (b) (2009), S. AT 2.2. [Abfrage: 16.01.2013]

<sup>187</sup> BAFIN (b) (2009), S. BTR 3.1. [Abfrage: 16.01.2013]

<sup>188</sup> Vgl. KUTZ, K. (2011), S. 4 ff.

Der Umsetzungsstart von Solvency II wurde zum aktuellen Zeitpunkt<sup>189</sup> noch nicht fixiert, aus Sicht der Präsidentin der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht KÖNIG ist ein Start ab 01.01.2017 als realistisch anzusehen.

Die von der EU-Kommission im Jahr 2009 eingerichtete CEIOPS<sup>190</sup> hat die Aufgabe, Vorschläge zur Reform des europäischen Versicherungsaufsichtsrechts zu erarbeiten. 2011 wurde CEIOPS in die europäische Behörde EIOPA<sup>191</sup> überführt. Die Reformvorschläge dienten hierbei als Basis für die Entwicklung von Solvency II.

Im Konsultationspapier Nr. 33 wurden von CEIOPS bzw. EIOPA detaillierte Empfehlungen zur Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken abgegeben, welche nachfolgend gelistet sind:

*“The following other risks [...] should be considered in particular due to the potential impact their crystallization could have on the business of the undertaking:*

- a) Strategic risk; and*
- b) Reputational risk<sup>192</sup>*

*“Reputational risk is defined as the risk of potential loss to an undertaking through deterioration of its reputation or standing due to a negative perception of the undertaking’s image among customers, counter parties, shareholders and/or supervisory authorities. To that extent it may be regarded as less of a separate risk, than one consequent on the overall conduct of an undertaking.*

*The administrative or management body of the undertaking should be aware of potential reputational risks it is exposed to and the correlation with all other material risks.*

*The undertaking should pay great attention to understanding and recognizing key values affecting the reputation, considering expectations of the stakeholders and sensitivity of the marketplace.<sup>193</sup>*

Nach Analyse der von der EU-Kommission Mitte 2010 veröffentlichten Anleitung zur Umsetzung von QIS5<sup>194</sup> im Zuge von Solvency II “QIS5 Technical Specifications” betreffend die Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken kann festgehalten werden, dass diese Risikoart dezidiert ausgeschlossen wird und somit auch nicht als Eigenkapital-unterlegungspflichtige Risikoart anzusehen ist:

---

<sup>189</sup> Stand: Mai 2013

<sup>190</sup> Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors

<sup>191</sup> European Insurance and Occupational Pensions Authority

<sup>192</sup> CEIOPS (2009), S. 37. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>193</sup> CEIOPS (2009), S. 38. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>194</sup> 5<sup>th</sup> Quantitative Impact Study for Solvency II

*“Operational risk is the risk of loss arising from inadequate or failed internal processes, or from personnel and systems, or from external events. Operational risk should include legal risks, and exclude risks arising from strategic decisions, as well as reputation risks.”<sup>195</sup>*

### 3.5 Basel II/III

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht wurde im Jahre 1975 gegründet und verfolgt heute das Ziel, bankaufsichtliche Standards und Empfehlungen mit dem übergeordneten Ziel zu entwickeln, eine Stabilisierung des Finanzwesens zu erwirken. Gegenüber den im Ausschuss teilnehmenden Staaten erwirken die Empfehlungen keine rechtliche Bindung. Erst wenn die erarbeiteten Baseler-Empfehlungen in EU-Richtlinien übernommen werden, werden diese als europäisches Recht verbindlich und müssen in weiterer Folge durch nationale Gesetze von den EU-Staaten in Umsetzung gebracht werden.<sup>196</sup>

Nach umfassender Analyse der Empfehlung des Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Rahmen von Basel II wird anhand von TZ 644 ersichtlich, dass, analog zur Definition von Solvency II (Kap.3.4), Reputationsrisiken nicht mitberücksichtigt werden und somit in weiterer Folge auch nicht zur Berechnung der Mindestkapitalanforderungen heranzuziehen sind:

*„Operationelles Risiko ist die Gefahr von Verlusten, die in Folge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen, Systemen oder in Folge von externen Ereignissen auftreten. Die Definition schließt Rechtsrisiken ein, beinhaltet aber nicht strategische Risiken oder Reputationsrisiken.“<sup>197</sup>*

Zwischen Basel II und Basel III brachten Finanzrisiken das globale Finanzsystem ins Wanken – eine weltweite Finanz- und in weiterer Folge Wirtschaftskrise waren die Auswirkungen, welche der Weltwirtschaft laut einer im Sommer 2009 von der Commerzbank veröffentlichten Studie rund 7,3 Billionen Euro gekostet hat. Dies entspricht Kosten in Höhe von rund 1.000 Euro pro Erdenwohner.<sup>198</sup>

Basel III kann als Weiterentwicklung der Basel II-Bankenregulierung angesehen werden, bei der jene im Zuge der weltweiten Finanzkrise transparent gewordenen Defizite im Bankenbereich beseitigt wurden. Die vorläufige Endfassung der Basel III-Regeln, welche von 2013 bis 2019 in Umsetzung gelangen, zeigt (verglichen zu Basel II) einige hinsichtlich Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken

---

<sup>195</sup> EUROPEAN COMMISSION (2010), S. 102. [Abfrage: 18.03.2013]

<sup>196</sup> Vgl. KELM, M. (2007), S. 2.

<sup>197</sup> BASEL II (2004), S. 127. [Abfrage: 18.03.2013]

<sup>198</sup> Vgl. ROMEIKE, F.; BRÜHWILER, B. (2010), S. 17.

interessante Neuerungen, welche im Juli 2009 in einem Weiterentwicklungspapier („Enhancements to the BaselII framework“) von der Bank for International Settlements veröffentlicht wurden (Anhang 1).

Wie in diesen Ausführungen der Bank for International Settlements klar ersichtlich ist, bewirkte die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise ein Umdenken im Bankenwesen im Hinblick auf einen proaktiven Umgang mit Reputationsrisiken. Waren vor der Krise Reputationsrisiken unter den Empfehlungen von BaselII von der Betrachtungsweise im Risikomanagement dezidiert ausgeschlossen, so wird dieser Risikoart im Zuge von BaselIII ein besonderer Stellenwert zugewiesen und detaillierte Handlungsempfehlungen veröffentlicht.

## 4 Reputationsforschung

Wegen ihrer hohen Erfolgswirksamkeit über alle Stakeholdergruppen eines Unternehmens hinweg und ihres gleichzeitig sehr fragilen Konstrukts, wird der Unternehmensreputation als intangible Asset sowohl in aktuellen Forschungsaktivitäten, als auch in praxi zunehmende Beachtung geschenkt. Dabei steht nicht nur die Quantifizierung der Reputationswirkung, sondern insbesondere – bedingt durch die fehlende direkte Messbarkeit der Reputation – die Abbildung bzw. Messung von Reputation als Indexgröße im Fokus wissenschaftlicher Aktivitäten.<sup>199</sup>

### 4.1 Grundzüge der Reputationsforschung

Reputationsforschung, insbesondere Reputationsmessung, dient nicht nur wissenschaftlichen Untersuchungen, sondern stellt auch aus kommerzieller Sicht für viele Institute und Zeitschriften die Basis für Reputationsrankings dar. FOMBRUN schreibt von über 183, in 38 Ländern anzufindenden unterschiedlichen Reputationsaufstellungen von Unternehmen, wobei sich die meisten davon in den USA befinden (61 Rankings).<sup>200</sup>

In den nachfolgenden Kapiteln werden unterschiedliche Ansätze und Methoden zur Abbildung und Messung des abstrakten Konstrukts Reputation näher beschrieben. Diese legen die Basis für Überlegungen bezüglich der Ermittlung der zentralen Reputationstreiber im Zuge dieser Forschungsarbeit, um in weiterer Folge ein der Erweiterung des Risikomanagementprozesses zugrundeliegendes, theoriegeleitetes Reputations-Treibermodell zu erarbeiten (Kap.5).

Viele der anzufindenden Konzepte stehen hinsichtlich ihrer theoretischen Fundierung und methodischen Umsetzung in der Kritik, was vor allem auf die zugrundeliegenden kommerziellen Interessen bei der Messung der Unternehmensreputation zurückzuführen ist. Aufgrund dessen, dass es sich bei der Reputation um eine latente Variable<sup>201</sup> handelt, welche aus den Meinungsäußerungen unterschiedlicher Stakeholder resultiert, ergeben sich einige Herausforderungen in der Abbildung und Messung dieses Konstrukts.<sup>202</sup> Wie in den Ausführungen von Kap.2.6 erläutert, liegen vielfältige Begriffsdefinitionen für die Reputation vor, woraus auch die differenten Messinstrumente begründet werden, die zur Quantifizierung der Reputation herangezogen werden.<sup>203</sup>

<sup>199</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 3.

<sup>200</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J. (2007), S. 145.

<sup>201</sup> Auch als nicht direkt beobachtbare Größe oder hypothetisches Konstrukt bezeichnet, Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 4.

<sup>202</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 3 f.

<sup>203</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.; EBERL, M. (2004), S. 626.

#### 4.1.1 FORTUNE MAGAZINE: America's Most Admired Companies (AMAC)

Bis 1997 zählte Fortune's AMAC zum einzigen, auf globalem Level agierenden Reputationsranking-Modell, wobei es anfangs nur auf US Firmen limitiert war.<sup>204</sup>

Der Beginn der Studien geht auf das Jahr 1982 zurück. Seitdem werden jährlich mehr als 8.000 Personen mittels Telefon- und Emailbefragung in die Reputationsstudien eingebunden, wobei zum näheren Teilnehmerkreis Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer und Buy- und Sell-Side-Analysten zählen. Diese bekommen die Aufgabe gestellt, die 10 führenden Unternehmen ihrer Branche zu nennen und diese in weiterer Folge einem Ranking zu unterziehen („How would you rate these companies on each of the following attributes?“).<sup>205</sup>

Nachfolgende acht Faktoren fließen hierbei in die Unternehmensbeurteilung ein, wobei eine 11-teilige Skala (0 = schlecht, 10 = exzellent) zugrunde liegt:

	Originalbegriffe	Übersetzung	
<b>Items</b>	1	Innovativeness	Innovationskraft
	2	Quality of Management	Managementqualität
	3	Long-term investment value	Langfristiger Anlagenwert
	4	Community and environmental responsibility	Gemeinnützigkeit und Umweltverantwortung
	5	Ability to attract, develop, and keep talented people	Fähigkeit talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten
	6	Quality of products or services	Qualität von Produkten oder Dienstleistungen
	7	Financial soundness	Finanzielle Gesundheit
	8	Use of corporate assets	Umgang mit unternehmerischen Vermögensgegenständen

Abbildung 4-1: Acht Items des Fortune Reputationsindex<sup>206</sup>

Der „Overall Reputation Score“ (ORS), in weiterer Folge als „Fortune Reputationsindex“ bezeichnet, ist schließlich das Ergebnis der Befragung und wird aus dem arithmetischen Mittel der acht Faktoren berechnet. Aufgrund der seit mittlerweile 1982 konsistenten, jährlichen Erhebung werden die Ergebnisse der AMAC in der Wissenschaft häufig für Langzeitstudien verwendet. Die großen Stichproben, die Rücklaufquoten<sup>207</sup> in den ersten Jahren in Höhe von 40 bis 50% und die

<sup>204</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 51.; HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 8.

<sup>205</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 52.

<sup>206</sup> In Anlehnung an SCHWAIGER, M. (2004), S. 52.

<sup>207</sup> Seit 1986 werden die Rücklaufquoten nicht mehr berichtet, Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 10.

unterschiedlichen, von der Befragung abgedeckten Branchen sind weitere Argumente für die häufige Heranziehung bei wissenschaftlichen Untersuchungen.<sup>208</sup>

Der Fortune Reputationsindex ist ein in facheinschlägiger, wissenschaftlicher Literatur häufig zitiertes, jedoch auch hinsichtlich wissenschaftlicher Qualität kritisierendes Indexmaß.<sup>209</sup> Aufgrund der Tatsache, dass das Fortune Magazin nur aggregierte Daten publiziert und keine Einzelinformationen zu den Unternehmen einsichtig sind, ist die Transparenz der Erhebung nur bedingt gesichert. Der Teilnehmerkreis der Erhebung ist zwar durch die gute Branchenkenntnis von hoher Kompetenz gekennzeichnet, jedoch wird die Unternehmensreputation dadurch nicht aus Sicht aller relevanten Stakeholdergruppen ermittelt.<sup>210</sup> SCHÜTZ schließt sich diesem Punkt an und sieht die Befragung von Führungskräften zur Bewertung von konkurrierenden Unternehmen als kritisch an, da es sich hierbei um keine reputationsbildende Stakeholdergruppe handelt.<sup>211</sup> Als weitere Kritikpunkte des Fortune-Messkonzepts werden die darin fehlende, zentrale Definition der Unternehmensreputation<sup>212</sup> und die Validität des Messansatzes infolge eines finanziellen Halo-Effektes bezweifelt. Der finanzielle Halo-Effekt ist so zu erklären, dass sich die Befragten bei der Beantwortung jeder Frage durch den aktuellen oder vergangenen finanziellen Unternehmenserfolg beeinflussen lassen, was zu einer Verzerrung der Ergebnisse führt.<sup>213</sup> FOMBRUN und SHANLEY<sup>214</sup> haben in ihrer Forschungsarbeit erstmalig auf den finanziellen Halo-Effekt im Fortune-Ranking hingewiesen, FRYXELL und WANG<sup>215</sup> bzw. BROWN und PERRY<sup>216</sup> bestätigten diese Ergebnisse einige Jahre später. Letztgenannte haben daraufhin eine Vorgehensweise entwickelt, mit welcher der finanzielle Halo-Effekt aus den Daten der Fortune-Indexbildung entfernt werden kann.<sup>217</sup> HILDEBRANDT, KREIS und SCHWALBACH konnten bei ihrer Analyse der Fortune-Daten von 1999 und 2004 diesen finanziellen Halo-Effekt nicht mehr nachweisen und empfehlen von einer unreflektierten Anwendung der durch BROWN und PERRY entwickelten Vorgehensweise zur Beseitigung des Halo-Effektes Abstand zu nehmen.<sup>218</sup> Sie mutmaßen, „dass sich die Beurteilung der Unternehmen von einer rein finanziellen Shareholder-

---

<sup>208</sup> Vgl. SEEMANN, R. (2008), S. 56.; Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 8 f. u. S. 10.

<sup>209</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 7.

<sup>210</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 11.

<sup>211</sup> Vgl. SCHÜTZ, T. (2005), S. 12.

<sup>212</sup> Vgl. SOBOL, M.G.; FARRELLY, G.E.; TAPER, J.S. (1992), S. 12.

<sup>213</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 11.

<sup>214</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. (1990), S. 252.

<sup>215</sup> Vgl. FRYXELL, G.E.; WANG, J. (1994), S. 11.

<sup>216</sup> Vgl. BROWN, B.; PERRY, S. (1994), S. 1347 ff.

<sup>217</sup> Vgl. BROWN, B.; PERRY, S. (1994), S. 1347 ff.

<sup>218</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2010), S. 214.

Value-Perspektive über die Zeit hinweg hin zu einer zukunfts gesicherten (nachhaltigen) Strategiebewertung geändert haben könnte.<sup>219</sup>

#### 4.1.2 **FORTUNE MAGAZINE: Global Most Admired Companies (GMAC)**

Im Jahre 1997 veröffentlichte Fortune schließlich erstmals die Ergebnisse einer globalen Reputationsstudie, bei der 500 global agierende Unternehmen aus 24 Industrien und 13 Ländern untersucht wurden.<sup>220</sup> Dabei wurden die Kriterien des AMAC (Kap.4.1.1) um einen weiteren Faktor, „Effectiveness in doing business globally“, erweitert.<sup>221</sup>

Die Ergebnisse<sup>222</sup> beruhen auf einer Befragung von 5.000 Personen, welche die 500 größten Unternehmen auf einer 11-stelligen Skala bewerten.<sup>223</sup>

#### 4.1.3 **Index des MANAGER MAGAZINS**

Dieser seit 1987 vom deutschen Manager Magazin ermittelte Index beinhaltet die gleichen Bewertungsdimensionen wie sie von der Zeitschrift Fortune bei der Erhebung der AMAC angewandt werden. Ebenso ist die bei der Erhebung und Ermittlung des Indexwertes eingesetzte Vorgehensweise ident, weswegen an dieser Stelle auf Kap.4.1.1 verwiesen wird. Publiziert werden die Ergebnisse im deutschen Manager Magazin, jedoch nicht als Reputationsranking, sondern als Unternehmensimage-Ranking.<sup>224</sup>

#### 4.1.4 **Reputation Quotient<sup>SM</sup> nach HARRIS/FOMBRUN**

FOMBRUN und CEES VAN RIEL, Professor der Erasmus Universität in Rotterdam, gründeten gemeinsam das *Reputation Institute* in New York. Das Institut führt regelmäßig Studien im Bereich Reputationsmessung durch, dessen Ergebnisse im Wall Street Journal publiziert werden. Das der Erhebung der Reputation zugrundeliegende Instrument wurde von FOMBRUN gemeinsam mit dem Marketingforschungsunternehmen Harris Interactive entwickelt. Dieses erhebt nicht nur jene von der

<sup>219</sup> HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2010), S. 214.

<sup>220</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 51.

<sup>221</sup> Vgl. SEEMANN, R. (2008), S. 56.

<sup>222</sup> CNN Money (2011), [Abfrage: 10.02.2013]; FORTUNE's survey 2011, the 10 most admired companies overall: Apple, Google, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines, Procter & Gamble, Coca-Cola, Amazon.com, FedEx, Microsoft, McDonald's.

<sup>223</sup> Vgl. PRANGE, C.; ZEHETNER, K. (2006), S. 490.

<sup>224</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 7.

Öffentlichkeit wahrgenommene Empfindung über Unternehmen, sondern versucht auch die Gründe einer guten Wahrnehmung transparent und erklärbar zu machen.<sup>225</sup>

Die Qualität des Konzepts zur validen Messung der Reputation mittels Reputation Quotient (RQ) bestätigt sich durch mehrere nachahmende Konzepte, wie z.B. „Best European Companies“ (Financial Times), „Best Asian Companies“ (Asia Inc.) oder das Buch mit den „100 Best Companies to Work For in America“. All diese Konzepte haben eines gemeinsam: Sie bedienen den Wunsch nach einer klaren Rangfolge, welche bei der Entscheidung helfen sollte, für welches Unternehmen man gerne arbeiten möchte, in welches man investieren sollte und welches Management nachahmungswürdig scheint.<sup>226</sup>

Aus den zahlreichen Studien des Reputation Institute geht hervor, dass die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen nach sechs zentralen Dimensionen („six pillars of reputation“) erfolgt, was auch im RQ abgebildet ist (Abbildung 4-2):<sup>227</sup>

- *Emotionale Ansprache*: Wie sehr wird das Unternehmen gemocht, bewundert und respektiert?
- *Produkte u. Dienstleistungen*: Wahrnehmung der Qualität, Innovation, Wert und Zuverlässigkeit der Produkte und Dienstleistungen.
- *Finanzielle Performance*: Wahrnehmung der Profitabilität, Zukunftsperspektive und des Risikos des Unternehmens.
- *Vision & Führung*: Wie sehr ist eine klare Vision und starke Unternehmensleitung des Unternehmens zu erkennen?
- *Arbeitsumfeld*: Wahrnehmung, wie gut das Unternehmen geführt wird, wie das dortige Arbeitsumfeld ist und wie es mit der Qualität der Mitarbeiter aussieht.
- *Soziale Verantwortung*: Wahrnehmung des Unternehmens im Umgang mit anderen Unternehmen, Mitarbeitern und der Umwelt.

---

<sup>225</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J. (2001), S. 23.

<sup>226</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J. (2001), S. 23.

<sup>227</sup> Übersetzt von FOMBRUN, C.J. (2001), S. 23.

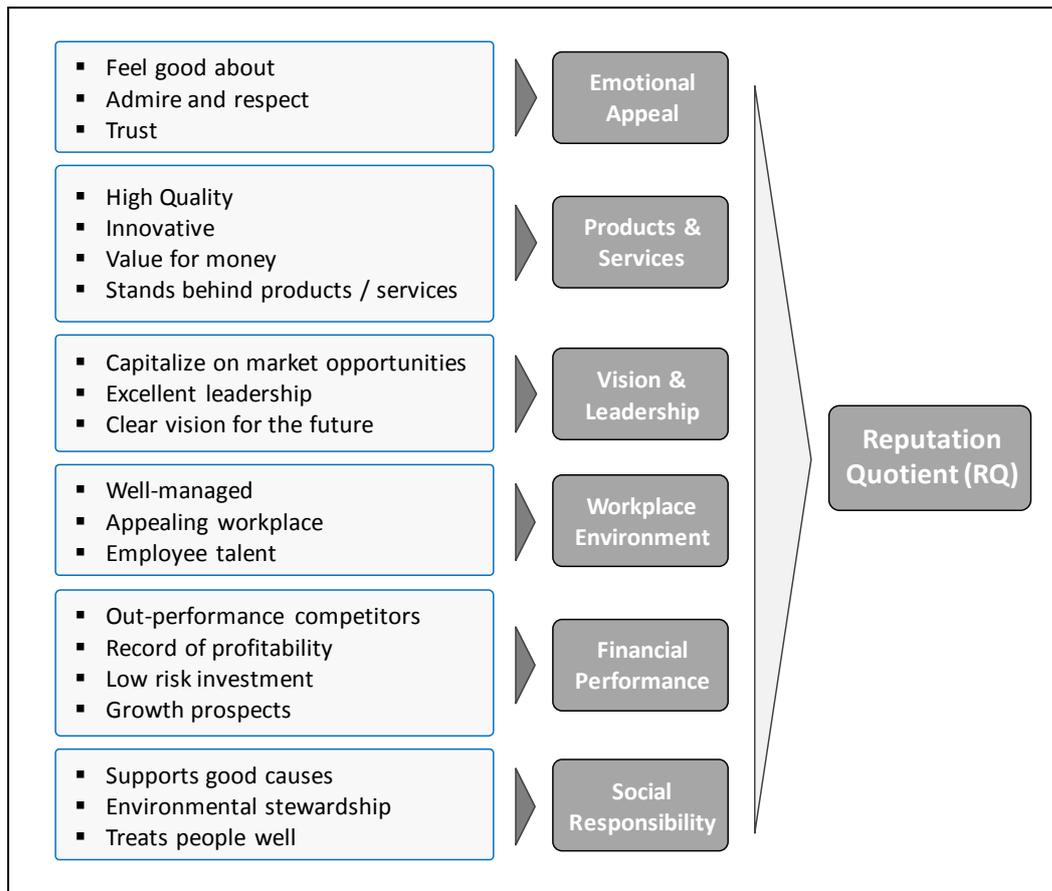


Abbildung 4-2: Reputation Quotient (RQ) als mehrdimensionales Messkonzept<sup>228</sup>

Der RQ misst die Unternehmensreputation, indem 20 Indikatoren, welche in die sechs zentralen Dimensionen münden bzw. diese operationalisieren, in einer repräsentativen Gruppe von Stakeholdern abgefragt werden. Wie Ergebnisse der Studien gezeigt haben, erweisen sich nicht alle der sechs Dimensionen für jede Stakeholdergruppe als gleich bedeutend. Die *finanzielle Performance* eines Unternehmens erscheint vor allem für Investoren als sehr bedeutender Faktor, wohingegen für die allgemeine Öffentlichkeit die beiden Dimensionen *Produkte und Dienstleistungen* und die *soziale Verantwortung* des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind.<sup>229</sup>

Tabelle 4-1 gibt einen Ergebnisauszug aus einem RQ-Report wieder, bei dem „Top of Mind“-Unternehmen über die 20 Items und sechs Dimensionen hinweg (Abbildung 4-2) bewertet wurden. Blickt man auf das Ergebnis für Deutschland, so nimmt Porsche, vor Aldi und BMW den ersten Platz des RQ-Rankings ein (n=6.974). Wie im internationalen Vergleich bemerkenswert zu erkennen ist, erreichen alle 15 amerikanischen Unternehmen einen RQ-Wert über 70%.<sup>230</sup>

<sup>228</sup> Modifiziert übernommen von FOMBRUN, C.J. (2001), S. 24.

<sup>229</sup> Vgl. FOMBRUN, C.J. (2001), S. 24.

<sup>230</sup> Vgl. WIEDMANN, K.P. (2005), S. 476.

Deutschland		Frankreich		Großbritannien		USA	
Unternehmen	RQ	Unternehmen	RQ	Unternehmen	RQ	Unternehmen	RQ
Porsche	75,4	L'Oréal	76,1	Virgin Group	77,2	Johnson & Johnson	79,8
Aldi	75,2	Danone	73,5	Sony	76,1	3M	79,1
BMW	73,2	Microsoft	69,8	The Body Shop	74,4	Coca-Cola	78,9
Microsoft	70,0	PSA Peugeot Citroën	69,2	Microsoft	74,1	Procter & Gamble	78,3
Siemens	69,0	Carrefour	68,2	Tesco	72,8	United Parcel Service	78,2
BASF	68,7	EdF	67,5	John Lewis Partnership	72,4	Microsoft	78,0
Daimler-Chrysler	68,7	Renault	67,3	Wal-Mart	69,3	Sony	78,0
Volkswagen	68,5	Air France	64,4	J. Sainsbury	67,5	FedEx	77,5
Bayer	67,1	La Poste	61,1	United Co-op	64,6	General Mills	77,4
Mc Donald's	62,8	Total	59,2	British Airways	62,7	Honda	76,2
Schlecker	61,2	McDonald's	58,9	Marks & Spencer Group	62,1	Intel	76,1
Deutsche Bank	55,5	SNCF	58,4	BT (British Telecom)	59,6	Dell	76,0
Deutsche Post	54,9	France Télécom	54,2	Royal Dutch Shell	58,1	Toyota	75,6
Deutsche Telekom	52,9	Crédit Lyonnais	46,5	Centrica	56,9	Lowe's	75,4
Deutsche Bahn	45,9	Vivendi	43,4	McDonald's	56,2	Home Depot	74,8

Tabelle 4-1: Unternehmensrankings auf Basis von RQ-Studien<sup>231</sup>

Um eine detailliertere Analyse der RQ-Ergebnisse zu ermöglichen, ist es zielführender, die Auswertung in Tabelle 4-2 heranzuziehen. Aus dieser Ergebnisdarstellung lassen sich Stärken-/Schwächen-Analysen durchführen, welche ferner auch in eine Chancen-/Risikoanalyse münden können.<sup>232</sup>

Emotional Appeal		Financial Performance		Products & Services	
1. Porsche	78,9	1. ALDI	79,47	1. ALDI	79,9
2. ALDI	77,5	2. Porsche	78,76	2. Siemens	73,5
3. BMW	75,2	3. Microsoft	74,86	3. BASF	72,8
Social Responsibility		Vision & Leadership		Workplace Environment	
1. Volkswagen	66,9	1. ALDI	81,5	1. Porsche	78,2
2. BMW	65,9	2. Porsche	78,9	2. BMW	75,1
3. Daimler Chrysler	64,2	3. Microsoft	78,6	3. Volkswagen	72,9
3. Porsche	64,2				

Tabelle 4-2: Unternehmensranking nach einzelnen Reputationsfeldern<sup>233</sup>

Aufgrund des Zeitreihencharakters des Fortune-Reputationsindex basieren zahlreiche Forschungsbeiträge, welche sich mit den Reputationsdimensionen und ihren Treibern beschäftigen, auf diesem beschriebenen Index.<sup>234</sup> Mithilfe multivariater Datenanalysen lassen sich jene für das betreffende Unternehmen wesentlichen Dimensionen ermitteln, Dimensionen in denen es besondere Stärken verzeichnet oder auch Dimensionen, welche auf wesentliche Schwächen hinweisen. Darauf aufbauend ist es Unternehmen möglich, spezifische an die jeweilige Stakeholdergruppe angepasste Kommunikationsmaßnahmen zu initiieren. Somit können in Zeiten bedingter Verfügbarkeit von

<sup>231</sup> RQ-Report, 2004, Vgl. WIEDMANN, K.P. (2005), S. 476.

<sup>232</sup> Vgl. WIEDMANN, K.P. (2005), S. 477.

<sup>233</sup> Vgl. WIEDMANN, K.P. (2005), S. 477.

<sup>234</sup> Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 3.

Kommunikationsbudgets Mittel effizient zur Reduktion aufgedeckter Schwächen, aber auch zur Verstärkung identifizierter Stärken eingesetzt werden.<sup>235</sup>

#### 4.1.5 Weitere Konzepte

Neben den zuvor beschriebenen Konzepten zur Abbildung und Messung von Reputation, unter denen Fortunes AMAC/GAMC zu den weltweit bekanntesten Ansätzen zählen<sup>236</sup>, können auch noch nachfolgende Konzepte angeführt werden:<sup>237</sup>

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| ▪ Financial Times             | World's (Europe's) Most Respected Companies   |
| ▪ Management Today            | Britain's Most Admired Companies              |
| ▪ Burson-Marsteller           | Maximizing Corporate Reputation               |
| ▪ Corporate Branding LLC      | Corporate Branding Index                      |
| ▪ Asian Business              | Asia's Most Admired Companies                 |
| ▪ Far Eastern Economic Review | Review 200                                    |
| ▪ Delahaye Medialink          | Delahaye Medialink Corporate Reputation Index |

#### 4.1.6 Reputations-Messmodell nach SCHWAIGER

Der Entwicklung des Reputationsmessmodells nach SCHWAIGER ging eine detaillierte Sichtung und Analyse bestehender Konzepte voraus, indem im Zuge einer qualitativen Untersuchung fehlende oder bis dato nur unzureichend berücksichtigte Aspekte identifiziert wurden. Aufgrund der Tatsache, dass jene den bisher bestehenden Konzepten zugrundeliegenden und zur Messung der Reputation verwendeten Befragungsunterlagen nicht vorliegen bzw. diese nicht veröffentlicht wurden, wurden die Faktoren im ersten Schritt mittels identer oder annähernd gleicher Items operationalisiert. Anschließend reduzierte SCHWAIGER die daraus entstandenen 37 Items im Zuge einer kleinen quantitativen Studie (332 Teilnehmer) auf ein Item-Set von 21 erklärenden Items, welche in weiterer Folge in eine große Studie mündeten.<sup>238</sup>

<sup>235</sup> Vgl. PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T. (2003), S. 14.

<sup>236</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 56.

<sup>237</sup> EIDSON, C.; MASTER, M. (2000), S. 18.

<sup>238</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 57.

SCHWAIGERS Sichtung bestehender Reputationsmesskonzepte ergab nachfolgende, zentrale Faktoren:<sup>239</sup>

- Quality of employees
- Quality of management
- Financial performance
- Quality of products and services
- Market leadership
- Customer orientation
- Attractiveness
- Social responsibility
- Ethical behavior
- Reliability

Nach Durchsicht dieser Faktoren wird ersichtlich, dass es sich hierbei ausschließlich um kognitive Aspekte handelt und affektiven Komponenten bisher keine Beachtung geschenkt wurde. Aufgrund dieser Feststellung und vor dem Hintergrund, dass keine wesentlichen Aspekte bei der Modellentwicklung vergessen werden sollten, wurden zwei Fokusgruppen und Experteninterviews abgehalten. Im Zuge dessen wurden die Teilnehmer nach für sie wesentlichen Aspekten im Hinblick auf die Reputation befragt.<sup>240</sup>

Nachfolgende drei ergänzende Aspekte konnten hierbei erhoben werden.<sup>241</sup>

- Fair attitude towards competitors
- Transparency and openness
- Credibility

SCHWAIGER modellierte das Konstrukt Unternehmensreputation in Form von zwei endogenen, reflektiv spezifizierten Dimensionen (Reputation) und vier exogenen, formativ spezifizierten Treiberdimensionen.<sup>242</sup>

Im Anschluss wurde im Zuge von qualitativen Interviews mit 40 Personen ein Set von 61 Items entwickelt, wobei Items im Zusammenhang mit „Nachhaltigkeit“ die größte Herausforderung

---

<sup>239</sup> SCHWAIGER, M. (2004), S. 58.

<sup>240</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 58.

<sup>241</sup> SCHWAIGER, M. (2004), S. 58.

<sup>242</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 72.

darstellten, da die Interpretation dieses Terms vielen Teilnehmern schwer fiel.<sup>243</sup> Ferner wurden 24 schwierig verständliche, leicht missinterpretierbare oder inhaltlich zu ähnliche Items im vorliegenden Set eliminiert.<sup>244</sup>

Diese verbleibenden 37 Items dienten in weiterer Folge einer quantitativen Vorstudie und wurden von SCHWAIGER mittels einer Faktorenanalyse näher untersucht. Die Datenbasis für die Analyse wurde aus persönlichen Interviews mit 332 Probanden gewonnen, indem drei Automobilhersteller und drei Bankinstitute hinsichtlich der verbleibenden 37 Items auf einer 7-teiligen Skala bewertet wurden. Nach einer Analyse mittels ANOVA folgte aus der Faktorenanalyse eine weitere Reduktion des Items-Sets auf 21 erklärende Items, indem Items mit niedrigen Faktorladungen und sehr geringen Kommunalitäten eliminiert wurden.<sup>245</sup>

Mit diesem Datenset wurde schließlich die Hauptstudie im Sommer 2001 durchgeführt, deren Daten mittels computerunterstützten Telefoninterviews (CATI) durch GfK Marktforschung erhoben wurden. Hierbei wurden je 300 Teilnehmer in Deutschland, Großbritannien und den USA kontaktiert, wobei Allianz, BMW Group, E.ON und Lufthansa als zu bewertende Unternehmen ausgewählt wurden. Das Ergebnis dieser Umfrage brachte in Summe 3.296 Unternehmensbewertungen<sup>246</sup> hervor, die für eine weitere statistische Analyse herangezogen wurden.<sup>247</sup>

Aus einer mit den 21 formativen Items durchgeführten explorativen Faktorenanalyse folgte unter Verwendung der Hauptkomponentenmethode eine Extraktion von vier Dimensionen mit Eigenwerten > 1, welche gemeinsam einen Erklärungsanteil von 63,95 % aufwiesen.<sup>248</sup>

Nachfolgende Dimensionen konnten dabei extrahiert werden:<sup>249</sup>

- Qualität
- Performance
- Verantwortung
- Attraktivität

Das endogene<sup>250</sup> Konstrukt Reputation wurde durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse näher untersucht, woraus eine Zweidimensionalität mit einer Erklärungsvarianz von 67 % ermittelt werden

---

<sup>243</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 58.

<sup>244</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 58.

<sup>245</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 59.

<sup>246</sup> Rund 600 Teilnehmer bewerteten alle vier Unternehmen, 300 Teilnehmer bewerteten drei Unternehmen

<sup>247</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 59.

<sup>248</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 73.; Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 62.

<sup>249</sup> SCHWAIGER, M. (2004), S. 62 f.

<sup>250</sup> Abhängige Variable

konnte.<sup>251</sup> SCHWAIGER spezifizierte die Variablen als reflektiv.<sup>252</sup> Die erste Reputationsdimension kann als „Sympathie“ bezeichnet werden und wurde durch drei Items beschrieben bzw. operationalisiert. Die Sympathie beschreibt die affektive Komponente der Reputation. Die kognitive Komponente wird durch die zweite Dimension „Kompetenz“ abgedeckt, welche ebenfalls aus drei Indikatoren gebildet wurde.<sup>253</sup> Bei der Operationalisierung der Reputationsdimension „Sympathie“ griff SCHWAIGER bei zwei Items auf den Brand Potential Index (BPI®) des GfK-Marktforschungsinstitutes zurück.<sup>254</sup>

Zur Berechnung der Indexwerte der Reputations-Einflussfaktoren Qualität, Performance, Verantwortung und Attraktivität setzte SCHWAIGER MIMIC-Modelle (Multiple Indicators and Multiple Causes) ein. Jene daraus für die vier Reputationstreiber errechneten Indexwerte, welche unabhängige Variablen darstellen, wurden im Zuge von multiplen linearen Regressionsanalysen mit den beiden Reputationsdimensionen Sympathie und Kompetenz regressiert, woraus hoch signifikante Pfadkoeffizienten zwischen den Reputationstreibern und den beiden Reputationsdimensionen ermittelt werden konnten.<sup>255</sup>

Die zweidimensionale Darstellung des Konstrukts Unternehmensreputation könnte auch wieder zu einer Gesamtdimension aggregiert werden (Kap.6.5.2), wobei die zweidimensionale Darstellung vorteilhafter erscheint. Dies insbesondere angesichts der Tatsache, dass noch kein evidenter Hinweis auf eine lineare Abhängigkeit zwischen den beiden endogenen Variablen vorliegt.<sup>256</sup>

## 4.2 Reputation als Schlüssel zur nachhaltigen Wertsteigerung

In diesem Kapitel werden einige zentrale Ergebnisse bestehender Reputationsstudien beschrieben, um die Bedeutung dieser fragilen, immateriellen Vermögensposition herauszustreichen.

Nachfolgende Abbildung 4-3 veranschaulicht die positiven Wirkungen einer starken Reputation, indem diese wie ein Magnet auf die einzelnen Stakeholdergruppen einwirkt.

<sup>251</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 73 f.

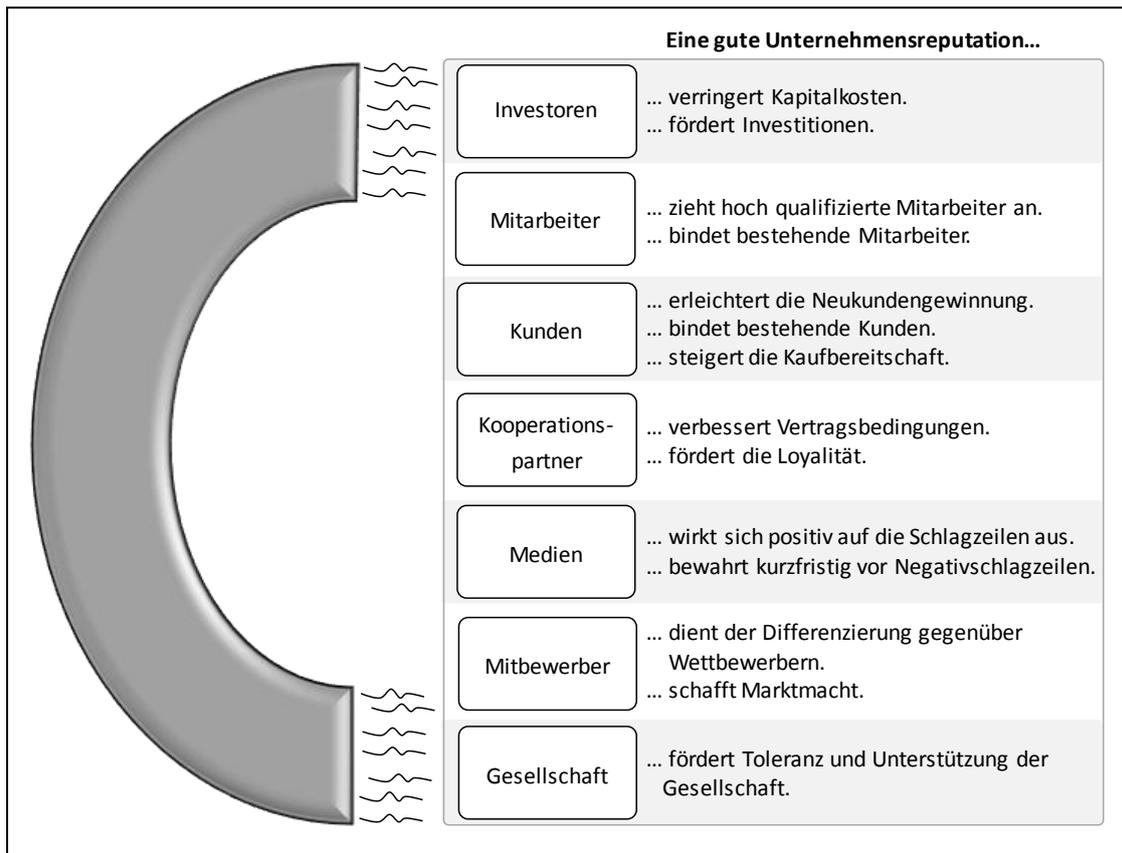
<sup>252</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 73.

<sup>253</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 63.

<sup>254</sup> Vgl. HUPP, O. (2000), S. 45 f.

<sup>255</sup> Vgl. SCHÜTZ, T. (2005), S. 18.; Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 64 f.

<sup>256</sup> Vgl. SCHÜTZ, T. (2005), S. 19.

Abbildung 4-3: Magnetwirkung der Unternehmensreputation<sup>257</sup>

#### 4.2.1 Soziale Thematisierungstendenzen als Indikator für Krisen<sup>258</sup>

Branchen, welche durch die geringsten Reputationswerte gekennzeichnet sind (z.B. Industrie, Chemie), verfügen gleichzeitig auch über die geringsten Sozialreputationswerte. Daraus kann schlussgefolgert werden, dass Unternehmen mit schlechter Gesamtreputation im Falle einer medialen Aufmerksamkeit mit einem hohen Risiko konfrontiert sind, dass sie primär als „sozialmoralisch defizitär gebrandmarkt werden“<sup>259</sup>.

#### 4.2.2 Aktive Bewirtschaftung der Reputation

Resonanzeffekte zeigen, dass eine aktive Bewirtschaftung der sozialen Reputation zu einem überwiegenden Anteil ein negatives Medienecho impliziert, die Reaktionen bei aktiver funktionaler Reputationsbewirtschaftung sind indessen neutraler Natur (Abbildung 4-4). Als möglicher Grund kann angeführt werden<sup>260</sup>, „dass sozialmoralische Bekenntnisse per se einen hohen Selbstver-

<sup>257</sup> Leicht modifiziert übernommen von KIRSTEIN, S. (2009), S. 6.

<sup>258</sup> Vgl. EISENEGGER, M. (2005), S. 95.

<sup>259</sup> EISENEGGER, M. (2005), S. 95.

<sup>260</sup> Vgl. EISENEGGER, M. (2005), S. 98.

pflichtungscharakter besitzen und die Gefahr sekundärer Skandalisierungen im Falle konstaterter Nicht-Einlösung erhöhen (Moralfalle).“<sup>261</sup>

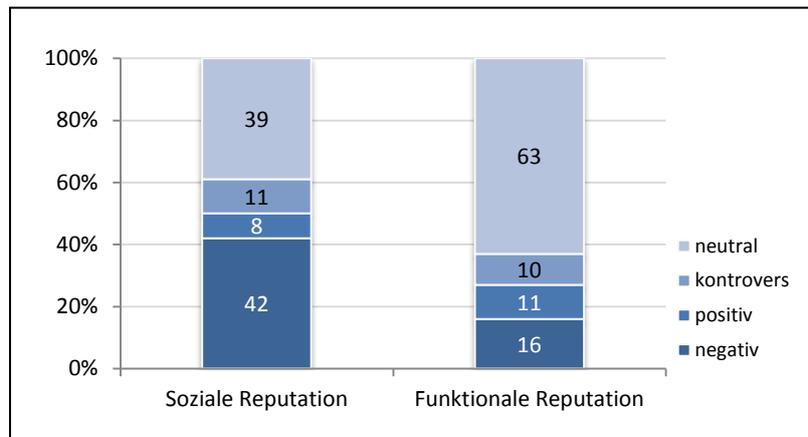


Abbildung 4-4: Resonanzeffekte einer Aktivbewirtschaftung von Reputation<sup>262</sup>

#### 4.2.3 Funktionale Reputation als treibende Kraft für eine positive Gesamtreputation

Um eine positive Gesamtreputation für das Unternehmen aufzubauen, gilt es primär über eine positive Wirtschaftsreputation zu verfügen (funktionale Reputation) und eine lediglich geringe positive Sozialreputation aufzuweisen. Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen, welche sich als moralisch völlig integer präsentieren und ein karitatives Wirken ohne jeglichen Bezug zu ihren ökonomischen Unternehmenszielen kommunizieren, mit Glaubwürdigkeitsproblemen und daraus folgenden Skandalisierungsrisiken konfrontiert sind.<sup>263</sup>

#### 4.2.4 Einfluss der Reputation auf den finanziellen Erfolg

Von zentralem Interesse in der Reputationsforschung ist die Frage nach einem möglichen Zusammenhang zwischen organisationaler Reputation und finanziellem Erfolg eines Unternehmens.<sup>264</sup> Dieser positive Zusammenhang kann anhand der Fortune Studie bestätigt werden, indem jene Unternehmen, deren Reputation hoch eingeschätzt wird, auch einen höheren Kapitalgewinn aufweisen können.<sup>265</sup> Tabelle 4-3 liefert eine Übersicht stellvertretender Studien, welche den positiven Einfluss der Reputation auf finanzielle Größen bestätigt haben.

<sup>261</sup> EISENEGGER, M. (2005), S. 98.

<sup>262</sup> Übernommen von EISENEGGER, M. (2005), S. 99.

<sup>263</sup> Vgl. EISENEGGER, M. (2005), S. 98.

<sup>264</sup> Vgl. HERGER, N. (2006), S. 198.

<sup>265</sup> Vgl. SABATE, J.M.F.; PUENTE, E.Q. (2003), S. 168 ff.

Autoren	Einfluss der Reputation auf die finanzielle Performance
SRIVASTAVA et al. (1997)	Positiver Einfluss der Reputation auf den Aktienmarkt. Reputation reduziert die Erwartungen an den Return on Investment als Bewertungsgrundlage für den Markt einer Organisation.
JONES; JONES; LITTLE (2000)	Unternehmen, welche über eine hohe positive Reputation verfügen, sind im Falle unerwarteter Ereignisse mit einem geringeren Aktienzerfall konfrontiert, als tiefer reputierte Unternehmen. Reputation schützt nicht vor ernsthaften Unternehmenskrisen.
DEEPHOUSE (1997)	Reputation erzeugt eine positive Wirkung auf das Unternehmen, auch unter der Bedingung, dass die finanzielle Reputation eine unabhängige Variable ist.
ROBERTS; DOWLING (1997)	Positiv reputierte Unternehmen können in kürzerer Zeit Zinsvorteile im Wettbewerb durchsetzen (the lead indicator effect). Reputation hat einen Einfluss auf den langfristigen finanziellen Erfolg (the carry over effect).
CORDEIRO; SAMBHARYA (1997) BLACK; CARNES; RICHARDSON (1999)	Eine positive Reputation hat einen positiven Einfluss auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens.

Tabelle 4-3: Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Reputation auf den finanziellen Erfolg<sup>266</sup>

### 4.3 Reputationstreiber und Determinanten

In diesem Kapitel werden jene aus der aktuellen Reputationsforschung abgeleiteten und im Zuge dieser Forschungsarbeit zur Konzipierung des Forschungsmodells (Kap.5) herangezogenen Reputationstreiber kurz erläutert. Tabelle 4-4 gibt nochmals eine zusammenfassende Übersicht über die Reputationsdimensionen einzelner Messansätze.

Reputationstreiber	RQ HARRIS / FOMBRUN	AMAC FORTUNE MAGAZINE	GMAC FORTUNE MAGAZINE	Gesamtreput. MANAGER MAGAZIN	Modell nach SCHWAIGER
Emotionale Wirkung	■				
Qualität Produkte & Dienstleistungen	■	■	■	■	■
Vision und Führung	■				
Arbeitsplatz/ Mitarbeiterorientierung	■	■	■	■	■
Finanzielle Performance	■	■	■	■	■
CSR	■	■	■		■
Innovationskraft		■	■	■	
Managementqualität		■	■	■	
Verantwortlicher Umgang mit Unternehmenswerten		■	■		

<sup>266</sup> Modifiziert übernommen von HERGER, N. (2006), S. 200 f.; Detaillierte Literaturhinweise zu den einzelnen Studien sind dem Literaturverzeichnis zu entnehmen.

Reputationstreiber	RQ HARRIS / FOMBRUN	AMAC FORTUNE MAGAZINE	GMAC FORTUNE MAGAZINE	Gesamtrep. MANAGER MAGAZIN	Modell nach SCHWAIGER
Werthaltigkeit als langfristiges Investment		■	■		
Internationalisierung			■	■	
Kundenorientierung				■	
Preis-Leistungs-Verhältnis				■	
Kommunikationsleistung				■	
Attraktivität für Manager				■	
Wachstumsdynamik				■	
Umweltorientierung				■	
Unabhängigkeit				■	

Tabelle 4-4: Übersicht der Reputationsdimensionen unterschiedlicher Messkonzepte<sup>267</sup>

Für die vorliegende Arbeit wurden jene in SCHWAIGERS Modell verwendeten Reputations-Einflussfaktoren (Reputationstreiber) herangezogen, da diese theoretisch fundiert und gleichzeitig empirisch validiert sind<sup>268</sup>. Diese wurden in weiterer Folge um eine zusätzliche, für technologieorientierte Unternehmen wesentliche Dimension, die Innovationskraft, erweitert. Diese Dimension wird in Kap. 4.3.5 näher erörtert.

Somit setzen sich jene auf die Unternehmensreputation wirkenden Treiber wie folgt zusammen:

- Produkt- und Dienstleistungsqualität
- Finanzielle Performance
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Corporate Social Responsibility (CSR)
- Innovationskraft

<sup>267</sup> Eigene Darstellung

<sup>268</sup> Vgl. FUCHS, S. (2009), S. 30.

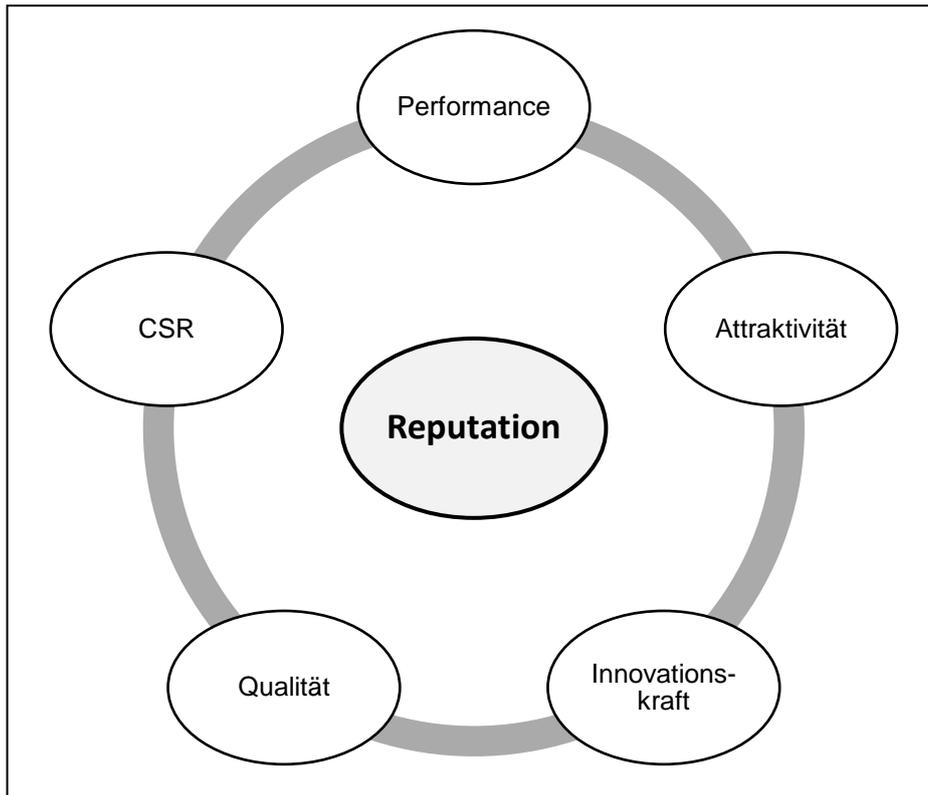


Abbildung 4-5: Exogene Reputationstreiber<sup>269</sup>

Die in Abbildung 4-5 grafisch dargestellten Reputationstreiber liegen jener in Kap.5 erörterten Konzeption des Forschungsmodells zugrunde. Die Analyse der Reputationstreibergewichtung wird in Kap. 6.5.2 und Kap. 6.5.3.3 näher abgehandelt.

#### 4.3.1 Produkt- und Dienstleistungsqualität

Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen ist als eine wesentliche und unverzichtbare Determinante der Unternehmensreputation zu sehen. Das gegebene Qualitätsversprechen und die Produktqualität müssen hierbei stets übereinstimmen, ansonsten werden Qualitätserwartungen nicht erfüllt und das nach aussen getragene Versprechen wird als unglaubwürdig wahrgenommen.<sup>270</sup>

Dies verdeutlicht auch das Umfrageergebnis in Abbildung 4-6, bei welchem das versprochene Service als wichtigster Aspekt der Kundendienstleistung hervorgeht.

<sup>269</sup> Eigene Darstellung

<sup>270</sup> Vgl. SCHILLER, W. (2009), S. 1. [Abfrage: 11.09.2012]

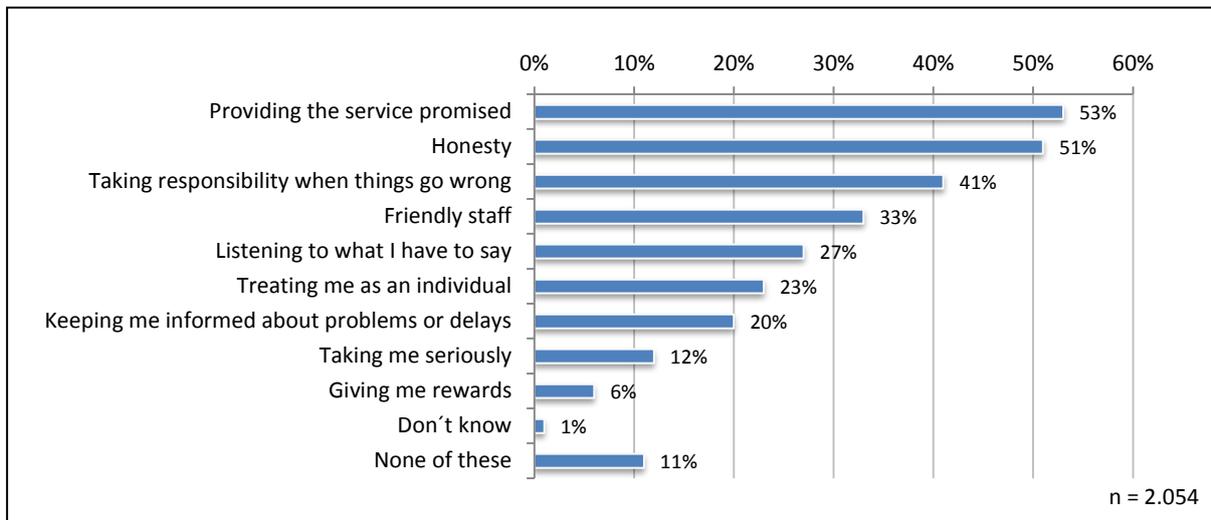


Abbildung 4-6: Wichtigkeit einzelner Aspekte betreffend Kundendienstleistungen<sup>271</sup>

Eine mangelnde Produktqualität impliziert nicht nur unmittelbar mit dem Problem einhergehende kurzfristige Kosten, welche beispielhaft aus einem Serienfehler oder womöglich auch aus einem Produktrückruf resultieren, sondern auch potentielle Folgekosten aus Reputationsverlusten. Diese können mittel- oder langfristig zu Marktanteilsverlusten und Umsatzeinbußen führen, wodurch der durch eine unzureichende Produkt-/Dienstleistungsqualität hervorgerufene Schaden schwerwiegende Proportionen annimmt.

Reputationsschädigende Ereignisse, wie sie auch aus mangelnder Produkt-/ Dienstleistungsqualität entstehen können, führen unter Umständen auch zu einer Existenzbedrohung für das Unternehmen, indem Kunden die Produkte oder Dienstleistungen der betroffenen Unternehmen boykottieren.<sup>272</sup> Einige Beispiele aus der Praxis zeigen das Ausmaß möglicher reputationsbedingter Schäden: Das Schiffsunfall der Costa Concordia 2012 kann das Vertrauen in das Unternehmen, aber auch in die gesamte Branche, nachhaltig zerstören. Unmittelbar nach dem Vorfall konnte ein deutlicher Buchungsrückgang festgestellt werden, was in weiterer Folge auch einen Umsatzenotgang bzw. Deckungsbeitragsverluste implizierte. Das 2009 über Medien bekannt gewordene Qualitätsproblem betreffend das Gaspedal einer Toyota PKW-Reihe führte schließlich zu einer flächendeckenden Rückholaktion, welche dem Unternehmen rund drei Milliarden US-Dollar kostete. Als reputativer Folgeschaden können, laut einer Schätzung von DIETZ<sup>273</sup>, zusätzliche Umsatzeinbußen in Höhe von rund zwei Milliarden US-Dollar angesetzt werden.<sup>274</sup>

<sup>271</sup> IPSOS MORI (2009), S. 3. [Abfrage: 15.03.2013]

<sup>272</sup> Vgl. SCHERMUTZKI, B. (2012), S. 5.

<sup>273</sup> Dietz Willi ist Leiter des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA)

<sup>274</sup> Vgl. SCHERMUTZKI, B. (2012), S. 5.

### 4.3.2 Finanzielle Performance

Eine weitere für die Unternehmensreputation bedeutende Dimension stellt die finanzielle Performance dar, bzw. insbesondere die von den Stakeholdern wahrgenommene wirtschaftliche Performance des Unternehmens.

Jene auf die Analyse des Zusammenhangs zwischen Reputation und des finanziellen Erfolgs fokussierten wissenschaftlichen Untersuchungen sind schwer miteinander vergleichbar, da die beiden Konstrukte in den einzelnen Studien unterschiedlich operationalisiert werden und die angewandten Standards und Kennzahlen branchen- und länderspezifisch differieren. Eine Herausforderung im Zuge der Beziehungsanalyse zwischen Reputation und finanzieller Performance liegt im Heranziehen von Langzeitstudien begründet.<sup>275</sup>

SABATE und PUENTE liefern in ihrer Publikation<sup>276</sup> Ergebnisse einer umfassenden Literaturrecherche über Studien, welche den Zusammenhang zwischen Reputation und der finanziellen Performance untersuchten. Hierbei wird gezeigt, dass viele Studienergebnisse eine Wechselbeziehung zwischen den beiden Konstrukten belegen. Studien, welche auf die Richtung des Zusammenhangs fokussierten, ergaben einen hochsignifikanten Einfluss des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens auf die Unternehmensreputation.<sup>277</sup> Dass dies auch vice versa gilt, ging aus weiteren Studien hervor, welche bereits in Kap. 4.2.4 erörtert wurden.

### 4.3.3 Attraktivität als Arbeitgeber

Die Wirtschaft und Arbeitswelt wird stark von demografischen Veränderungen beeinflusst, auf die sich auch Unternehmen einstellen und zeitnah adäquate Maßnahmen bzw. Strategien entwickeln müssen. Exemplarisch wird das Erwerbspotential in den nächsten Jahren weiter abnehmen – in Österreich wird es zu einem langfristigen Rückgang von 76% (2012) auf geschätzte 55% (2030) bzw. 52% (2050) kommen.<sup>278</sup> Diese Entwicklung impliziert das Fehlen von Arbeitskräften, wodurch es künftig mehr offene Stellen als Arbeitsplatzsuchende geben wird, was eine Zäsur am Arbeitsmarkt zur Folge haben wird. Somit wird das Gewinnen und Halten gut qualifizierter Arbeitskräfte zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor führen. „Umstände wie Klarheit der Entscheidungs- und Informationsstrukturen, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit, Bereitstellung von

---

<sup>275</sup> Vgl. HERGER, N. (2006), S. 198.

<sup>276</sup> SABATE, J.M.F.; PUENTE, E.Q. (2003), S. 161 ff.

<sup>277</sup> Vgl. stellvertretend FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. (1990), S. 233 ff.

<sup>278</sup> Vgl. STATISTIK AUSTRIA (2012), [Abfrage: 14.04.2013]; Vgl. ARBEITSGRUPPE IV (2004), S. 6. [Abfrage: 23.04.2013]

Kinderbetreuungsplätzen, der Faktor „Lernen“ sowie die Gleichbehandlung von Männern und Frauen und vieles mehr spielen eine immer wichtigere Rolle.“<sup>279</sup>

Wie Studienergebnisse des Marktforschungsinstituts Ipsos MORI ergaben, impliziert eine Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber gleichzeitig auch einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Produkt-/Dienstleistungsqualität. 71% der Befragten weisen dem Unternehmen eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität zu, wenn dessen Mitarbeiter glücklich zu sein scheinen.<sup>280</sup>

Wie durch einige Studien belegt werden konnte, erweist sich das Humankapital eines Unternehmens als strategischer Werttreiber der Unternehmensreputation, indem es einen direkten Einfluss auf die Reputation bewirkt.<sup>281</sup> Insbesondere führt ein fairer Umgang mit den Humanressourcen zu einer Steigerung der positiven Unternehmensreputation<sup>282</sup>, Mitarbeiterentlassungen implizieren hingegen einen negativen Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens<sup>283</sup>.

#### 4.3.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

*„Corporate Social Responsibility ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis und unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit als Rahmenbedingung, soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den unternehmensinternen und -externen Stakeholdern zu integrieren.“*<sup>284</sup>

Internationale Wirtschaftsskandale oder beispielhaft auch die Finanz- und Wirtschaftskrise führten dazu, dass von der Wirtschaft immer häufiger klare Ethikprogramme und die Übernahme sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung gefordert werden. Dass dies nicht nur als vertrauensbildende Maßnahme verstanden werden darf, mit der das Vertrauen in die Unternehmen gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Investoren oder auch Analysten aufgebaut werden kann, zeigt eine in Deutschland durchgeführte Untersuchung von „Brands and Values“. Diese Untersuchung ergab, dass 40% der Befragten lieber Produkte und Dienstleistungen bei jenen Unternehmen erwerben, die soziale und ökologische Anstrengungen zeigen.<sup>285</sup>

In dem von der Europäischen Kommission im Jahre 2001 veröffentlichten Grünbuch<sup>286</sup> werden Ansätze für die soziale Verantwortung für Unternehmen näher erläutert, wobei zwischen internen

<sup>279</sup> GERIN-SWAROVSKI, C. (2007), S. 72.

<sup>280</sup> Vgl. IPSOS MORI (2009), S. 4. [Abfrage: 15.03.2013]; n = 1.026

<sup>281</sup> Vgl. FRIEDMAN, B.A. (2009), S. 229 u. S. 240.

<sup>282</sup> Vgl. KOYS, D.J. (1997), S. 93 ff.

<sup>283</sup> Vgl. FLANAGAN, D.J.; O'SHAUGHNESSY, K.C. (2005), S. 445 ff.

<sup>284</sup> KIRSTEIN, S. (2009), S. 53.

<sup>285</sup> Vgl. SCHILLER, W. (2009), S. 1. [Abfrage: 11.09.2012]

<sup>286</sup> Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001), [Abfrage: 26.03.2013]

und externen Handlungsfeldern unterschieden wird. Diese beiden Dimensionen können für Unternehmen als Ansatzpunkte für eine inhaltliche Konkretisierung von CSR dienen, um wesentliche Problemfelder im Hinblick auf den Aufbau oder die nachhaltige Bewahrung einer positiven Unternehmensreputation proaktiv zu behandeln.<sup>287</sup>

Interne Dimension	Externe Dimension
<b>Human Resource Management</b>	<b>Lokale Gemeinschaften</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lebenslanges Lernen</li> <li>▪ Nichtdiskriminierung</li> <li>▪ Gleichbehandlung der Geschlechter</li> <li>▪ Gewinn-, Kapitalbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration der Unternehmen in das lokale Umfeld</li> <li>▪ Steuerzahlung, Beschäftigung, Umweltbelastung, positive freiwillige Beiträge: Partnerschaften, Sponsoring etc.</li> </ul>
<b>Arbeitsschutz</b>	<b>Geschäftspartner, Zulieferer u. Verbraucher</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahlreiche Fragestellungen bereits gesetzlich geregelt</li> <li>▪ Neue Herausforderungen durch Outsourcing bzw. externe Beschaffung: Berücksichtigung von Arbeitsschutzfragen bei der Beschaffung und Beauftragung von Fremdfirmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verantwortungsübernahme auch für Zulieferer und deren Belegschaft</li> <li>▪ Zulieferer werden nicht nur nach Preisangeboten ausgewählt</li> <li>▪ Verbraucher: Bedarfsorientierung, Sicherheit der Produkte / Dienstleistungen, Qualität, Zuverlässigkeit, Zugänglichkeit auch für Verbraucher mit Behinderungen</li> </ul>
<b>Sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen</b>	<b>Menschenrechte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fusionen, Rationalisierungen und Umstrukturierungen können zu Stellenabbau, Massenentlassungen und Betriebschließungen führen</li> <li>▪ Berücksichtigung der wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die betroffene Region</li> <li>▪ Beachtung der Interessen der Mitarbeiter</li> <li>▪ Reduzierung negativer Auswirkungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globale Versorgungsketten und internationale Wirtschaftstätigkeit, Einhaltung bestehender Verhaltenskodizes: ILO Erklärung zu grundlegenden Prinzipien und Rechten bei der Arbeit, OECD Guidelines for Multinational Enterprises</li> <li>▪ Freiwillige Verhaltenskodizes der Unternehmen</li> <li>▪ Forderung der EU nach einem europäischen Verhaltenskodex zur Vereinheitlichung der freiwilligen Kodizes</li> </ul>
<b>Steuerung der Umwelteinwirkungen und des Ressourcenverbrauchs</b>	<b>Globaler Umweltschutz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Win-Win-Potentiale durch sparsamen Ressourceneinsatz</li> <li>▪ Unterstützung der Unternehmen bei der Einhaltung der Rechtsvorschriften</li> <li>▪ Belohnungsmechanismen für Vorreiterunternehmen</li> <li>▪ Sowohl EMAS als auch ISO sind für CSR nutzbare Konzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grenzüberschreitende Auswirkungen</li> <li>▪ Ressourcenverbrauch</li> <li>▪ Umweltleitung in der Supply-Chain verbessern</li> <li>▪ Investitionen in Drittländer</li> <li>▪ OECD Guidelines, Global Compact, Verhaltenskodizes</li> </ul>

Tabelle 4-5: Dimensionen von CSR im EU-Grünbuch<sup>288</sup>

<sup>287</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 51 ff.

<sup>288</sup> KIRSTEIN, S. (2009), S. 52.;

Die beiden Reputationsdimensionen, funktionale und soziale Reputation, gehen unmittelbar miteinander einher. Erst wenn Unternehmen aufgrund ihrer positiven funktionalen Reputation ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung haben, können diese in weiterer Folge in Maßnahmen investiert werden, welche ihre soziale Reputation stärken. Gesellschaftliches Engagement oder Aktivitäten in Richtung Umweltschutz, welche in größeren Unternehmen zusehends in CSR-Programmen gebündelt und kommuniziert werden, erfahren immer öfter positive mediale Aufmerksamkeit, was wiederum eine Stärkung der Sympathiewahrnehmung bei Kunden oder potentiellen Mitarbeitern impliziert.<sup>289</sup> Investitionen zur Stärkung der sozialen Reputation können als sinnvoll eingestuft werden, denn „die soziale Reputation von heute stützt die funktionale Reputation von morgen“<sup>290</sup>.

#### 4.3.5 Innovationskraft

Der in Innovationskraft enthaltene Begriff *Innovation* weist in der Literatur mehrere Interpretationen auf, wobei zwischen Prozess-, Struktur- und Produktinnovation unterschieden werden kann.<sup>291</sup>

Die *Produktinnovation* hat ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung als Ergebnis, mit welchem aufgrund neuer besonderer Merkmale gegenüber Konkurrenzprodukten /-dienstleistungen verbesserte Absatzchancen einhergehen.<sup>292</sup> Die *Prozessinnovation* fokussiert auf die Produktions- und Ablaufprozesse im Unternehmen (z.B. Verkaufsprozess), indem hier Prozessverbesserungen umgesetzt werden, welche in weiterer Folge zu Wettbewerbsvorteilen führen können.<sup>293</sup> *Strukturinnovationen* beschreiben Optimierungen in der Aufbauorganisation bzw. den Führungs- oder Managementstrukturen eines Unternehmens.<sup>294</sup>

Innovationen stellen komplexe Phänomene dar, die als entscheidende Wettbewerbsvorteile einen nachhaltigen Geschäftserfolg bewirken können. Die Fähigkeit, Innovationen im Unternehmen generieren zu können, wird als Innovationskraft bezeichnet.<sup>295</sup>

Dass die Innovationskraft einen signifikanten positiven Einfluss auf das immaterielle Asset Reputation impliziert, konnte unter anderem in einer Studie von WIEDMANN und PRAUSCHKE belegt werden.<sup>296</sup>

SCHWALBACH stellt in einer Studie zu den Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation fest, dass die Innovationskraft eines Unternehmens, neben der Kommunikationsfähigkeit, das größte statistische Gewicht bezogen auf die Reputation eines Unternehmens erfährt.<sup>297</sup>

<sup>289</sup> Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.

<sup>290</sup> PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.

<sup>291</sup> Vgl. WOHINZ, J.W. (2003), S. 108.

<sup>292</sup> Vgl. JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. (2011), S. 407.; Vgl. WEULE, H. (2002), S. 36.

<sup>293</sup> Vgl. JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. (2011), S. 407.; Vgl. WEULE, H. (2002), S. 34.

<sup>294</sup> Vgl. WEULE, H. (2002), S. 36.; Vgl. WOHINZ, J.W. (2003), S. 108.; Vgl. FLECK, D.M. (2009), S. 7.

<sup>295</sup> Vgl. HOFMANN, D. (2012), S. 21.

<sup>296</sup> Vgl. WIEDMANN, K.P.; PRAUSCHKE, C. (2006), S. 1 ff.; Für weitere Studien können nachfolgende Quellen angeführt werden: BROWN, M.; TUNER, P. (2011), S. 264 ff.; PRANGE, C.; ZEHETNER, K. (2006), S. 483 ff.

<sup>297</sup> Vgl. SCHWALBACH, J. (2000), S. 9.

## 5 Theoriegeleitete Modellbildung

Um das zur Identifikation der wesentlichen Reputationstreiber erforderliche Strukturgleichungsmodell in weiterer Folge konzipieren zu können, ist im ersten Schritt eine Operationalisierung der Unternehmensreputation und ihrer Einflussfaktoren vorzunehmen. Hierbei handelt es sich um sechs reflektive Items, welche das zweidimensionale Konstrukt Reputation beschreiben (Kap. 5.1), und um 21 formative Indikatoren, welche die fünf Treiberkonstrukte näher präzisieren (Kap.5.2). Im Anschluss wird das Reputations-Treibermodell aufgestellt, in dem die Reputationstreiber und die Reputationsdimensionen miteinander in Verbindung gesetzt werden (Kap. 5.3).

Zur Modellbildung wird ein wissenschaftlicher Ansatz in der Reputationsforschung herangezogen, welcher theoretisch fundiert und gleichzeitig empirisch validiert ist.<sup>298</sup> Daher wird das in Kap. 4.1.6 erläuterte Reputations-Treibermodell von SCHWAIGER als Basis verwendet und um eine weitere, für technologieorientierte Unternehmen wesentliche Dimension erweitert – die Innovationskraft. Wie fokussierte Recherchen ergaben, wird dieser Reputationstreiber auch im Zuge der Reputationsstudie „Britain’s Most Admired Companies“ (BMAC) erhoben und fließt in weiterer Folge in den „company’s overall reputation score“ ein.<sup>299</sup>

### 5.1 Operationalisierung der Unternehmensreputation

In Anlehnung an SCHWAIGER wird bei der Modellkonzeption dieser Forschungsarbeit der zweidimensionale Reputationsansatz herangezogen. Hierbei setzt sich die Reputation aus zwei endogenen, latenten Komponenten zusammen: Einer kognitiv dominierten Komponente (Kompetenz) und einer affektiven Komponente (Sympathie).<sup>300</sup>

Um die beiden Komponenten der Unternehmensreputation messbar zu machen, werden nachfolgende sechs reflektive, endogene Items verwendet (Tabelle 5-1), deren Einschätzungen Folgen der von den Befragten wahrgenommenen Reputation darstellen.<sup>301</sup>

---

<sup>298</sup> Vgl. FUCHS, S. (2009), S. 30.

<sup>299</sup> Indikator „capacity to innovate“

<sup>300</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 46.

<sup>301</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.; SCHARF, S. (2007), S. 267.

<b>Reputation</b>	<b>Sympathie</b>	<b>R1</b>	Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen
		<b>R2</b>	Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen
		<b>R3</b>	Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht
	<b>Kompetenz</b>	<b>R4</b>	Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu
		<b>R5</b>	Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen
		<b>R6</b>	Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt

Tabelle 5-1: Reputations-Indikatoren<sup>302</sup>

## 5.2 Operationalisierung der Reputationstreiber

Den von SCHWAIGER beschriebenen Reputationstreibern (Kap.4.1.6) wurde ein weiterer, für technologieorientierte Unternehmen wesentlicher Einflussfaktor hinzugefügt – die Innovationskraft. Für die Durchführung einer Treiberanalyse wurden für die fünf in Kap.4.3 festgelegten Treiberkonstrukte entsprechende, empirisch bereits getestete Indikatoren in der aktuellen Forschungsliteratur gesucht. Diese sind in nachfolgender Tabelle gelistet.

<b>Reputationstreiber</b>	<b>Qualität</b>	<b>Q1</b>	Das Unternehmen bietet Produkte/Dienstleistungen von hoher Qualität an
		<b>Q2</b>	Das Preis-/Leistungsverhältnis bei den Produkten/Dienstleistungen dieses Unternehmens halte ich für angemessen
		<b>Q3</b>	Das Serviceangebot des Unternehmens halte ich für gut
		<b>Q4</b>	Man merkt, dass der Kundenwunsch bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht
		<b>Q5</b>	Das Unternehmen scheint mir ein zuverlässiger Partner für Kunden zu sein
	<b>Fin. Perf.</b>	<b>F1</b>	Ich schätze es als wirtschaftlich stabiles Unternehmen ein
		<b>F2</b>	Das Risiko einer Investition in dieses Unternehmen schätze ich gering ein
		<b>F3</b>	Das Unternehmen hat meiner Einschätzung nach das Potential in Zukunft weiter zu wachsen
	<b>Attraktivität</b>	<b>A1</b>	Das gesamte Erscheinungsbild von diesem Unternehmen (z.B. Website, Produktunterlagen, Firmengebäude, Vertriebsniederlassungen) gefällt mir
		<b>A2</b>	Es handelt sich um ein gut geführtes Unternehmen
		<b>A3</b>	Ich glaube, dass es dem Unternehmen gelingt, auch höchst qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen
		<b>A4</b>	Ich könnte mir gut vorstellen, für dieses Unternehmen zu arbeiten
	<b>CSR</b>	<b>C1</b>	Ich habe das Gefühl, dass dieses Unternehmen nicht nur an den Profit denkt
		<b>C2</b>	Ich habe den Eindruck, dass das Unternehmen die Öffentlichkeit aufrichtig informiert
		<b>C3</b>	Das Unternehmen verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst
		<b>C4</b>	Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt
		<b>C5</b>	Ich schätze das Unternehmen so ein, dass es sich fair gegenüber Mitbewerbern verhält

<sup>302</sup> SCHWAIGER, M. (2004), S. 60.

<b>Innovationskraft</b>	<b>I1</b>	Das Unternehmen entwickelt innovative Produkte / Dienstleistungen
	<b>I2</b>	Nach meiner Einschätzung ist das Unternehmen mit seinen Produkten / Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer
	<b>I3</b>	Soweit ich es beurteilen kann, führt das Unternehmen mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen am Markt ein als seine Mitbewerber
	<b>I4</b>	Ich habe den Eindruck, dass dieses Unternehmen bei der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen erfolgreicher ist als seine Mitbewerber

Tabelle 5-2: Reputationstreiber-Items<sup>303</sup>

Oftmals ist festzustellen, dass Entscheidungen nicht aufgrund objektiver Sachverhalte, wie z.B. Produkteigenschaften oder Unternehmenskennzahlen, getroffen werden, sondern vielmehr auf subjektiver Wahrnehmung vermeintlicher Fakten basieren.<sup>304</sup>

### 5.3 Modell zur Reputations-Treiberanalyse

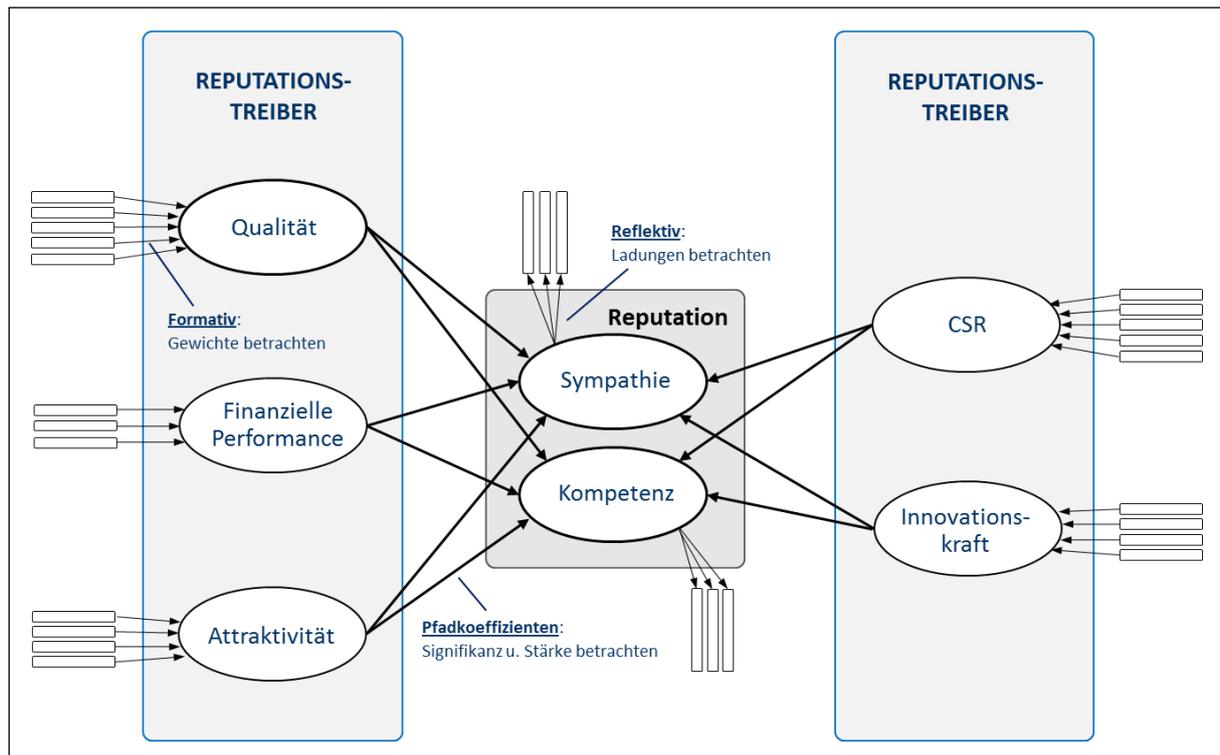
In Anlehnung an SCHWAIGER<sup>305</sup> wurde ein Modell aufgestellt, welches aus den formativ spezifizierten Konstrukten der Reputationstreiber und den reflektiv spezifizierten Konstrukten der Reputationsdimensionen besteht (Abbildung 5-1).

Die einzelnen Konstrukte werden in weiterer Folge mittels mehrerer erklärender Indikatoren operationalisiert (Kap. 5.1; Kap 5.2). Jene aus der empirischen Untersuchung resultierenden Ausprägungen der Indikatoren sind Folgen der von den Befragten wahrgenommenen Unternehmensreputation und der Reputations-Einflussfaktoren. Hierbei sind bei den formativ spezifizierten Treiberkonstrukten insbesondere die Gewichte zu betrachten; bei den reflektiven, endogenen Indikatoren der Reputation hingegen sind die Ladungen zu analysieren und interpretieren. Zur Bestimmung des Impacts der einzelnen Treiber auf das fragile Konstrukt der Unternehmensreputation stellen die Pfadkoeffizienten, im Speziellen deren Stärken und Signifikanzen, das wesentliche Beurteilungskriterium dar. Die Pfadstärken fließen in weiterer Folge in die Konzeption der Risikobewertungssystematik für Reputationsrisiken ein (Kap. 7).

<sup>303</sup> SCHWAIGER, M. (2004), S. 62.; WANG, C.; AHMED, P. (2004), S. 307.

<sup>304</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.; SCHARF, S. (2007), S. 264.

<sup>305</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.; SCHARF, S. (2007), S. 268.

Abbildung 5-1: Strukturgleichungsmodell mit formativen und reflektiven Konstrukten<sup>306</sup>

## 5.4 Bewertungssystematik für Reputationsrisiken

Aufgrund des Faktums, dass interne (personelle) wie auch finanzielle Ressourcen in vielen Unternehmen nur limitiert verfügbar sind, gilt es die identifizierten Reputationsrisiken einer Priorisierung zu unterziehen. Im Zuge der an die Risikobewertung anschließenden Risikosteuerung werden Maßnahmen zur proaktiven Behandlung von Reputationsrisiken festgelegt, wobei hierbei jene aus der Risikobewertung hervorgegangenen Kernrisiken priorisiert zu behandeln sind.

Reputationsrisiken können anhand ihrer drei Risikodeterminanten spezifiziert werden. Zu diesen zählen die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts (Eintrittswahrscheinlichkeit), die Wahrscheinlichkeit, mit welcher ein schlagend gewordenes Reputationsrisiko öffentlich wirksam und somit den Stakeholdern bekannt wird (Aufdeckungswahrscheinlichkeit), und schließlich das potentielle Schadensausmaß bei Risikoeintritt.<sup>307</sup>

Die beiden Risikodeterminanten Eintritts- und Aufdeckungswahrscheinlichkeit können mittels qualitativer Methoden, Skalen oder Scoring-Modellen im Risikomanagement einer Bewertung unterzogen werden. Vor dem Hintergrund der unzureichenden ex-ante Quantifizierbarkeit von aus Reputationsrisiken resultierenden Reputationsverlusten muss auch hier eine qualitative Schadens-

<sup>306</sup> In Anlehnung an JAHN, S. (2007), S. 18.

<sup>307</sup> Vgl. FÜSER, K. et al. (2010), S. 247.

beurteilung herangezogen werden<sup>308</sup>, z.B. Index-Modelle oder Rating-Skalen<sup>309</sup>. Wie bereits in Kap.1.1 angeführt, stehen Experten der Möglichkeit einer präventiven Quantifizierung von Reputationsrisiken skeptisch gegenüber, wie auch STEIHOFF postuliert: „Sowohl die Quantifizierung selbst, als auch ein daraus abgeleitetes Risikomanagement stecken noch mitten in der Entwicklung und eröffnen viele neue wie interessante Forschungsfelder“.<sup>310</sup>

Um Objektivität und eine systematische Vorgehensweise bei der Bewertung von Reputationsrisiken sicherzustellen, wird im vorliegenden Kapitel der dieser Arbeit zugrundeliegende, theoretische Bewertungsansatz erläutert. Dieser wird in Kap.7 mit den Ergebnissen aus der empirischen Untersuchung zusammengeführt, wodurch ein valider Ansatz zur system-immanenten Erweiterung des Risikomanagementprozesses für die unternehmerische Praxis geschaffen wird.

Die Basis der Bewertung von Reputationsrisiken liegt in der Bildung von Reputationsindizes, welche in der aktuellen Praxis bis dato kaum umgesetzt wurde.<sup>311</sup> Als eine mögliche Begründung für die seltene Umsetzung von Reputationsindizes kann die theoretisch unzureichend fundierte Methodik bei der Indexbildung angeführt werden.

$$RI_t = \sum_{i=1}^I \beta_i X_{i,t}$$

$RI_t$  ... Reputationsrisikoindex zum Zeitpunkt t  
 $\beta_i$  ... subjektive Bedeutung (Gewichtung) des Reputationstreiber i aus Sicht der Stakeholder (affektive Komponente)  
 $X_{i,t}$  ... subjektive Einschätzung der einzelnen Reputationstreiber i zum Zeitpunkt t (kognitive Komponente)  
 $i$  ... Reputationstreiber

Abbildung 5-2: Reputationsrisikoindex mittels Fishbein-Index<sup>312</sup>

An dieser Stelle setzt jener im Zuge dieser Forschungsarbeit konzipierte Bewertungsansatz an, bei dem der von FISHBEIN geschaffene Fishbein-Index herangezogen wurde. Das Reputationsrisiko eines Unternehmens wird durch eine Funktion dieses Reputationsrisikoindex beschrieben ( $RepRisk = f(RI_t)$ ), welcher sich wie in Abbildung 5-2 dargestellt zusammensetzt.

Der Reputationsrisikoindex setzt sich aus einer kognitiven und einer affektiven Komponente zusammen<sup>313</sup> und ermöglicht es, das Konstrukt Unternehmensreputation zu beschreiben und reputative Szenarien im Zuge des Risikomanagements aufzustellen.

<sup>308</sup> Vgl. SCHIERENBECK, GRÜTER, KUNZ (2004), S. 8.; Vgl. STEIHOFF (2008), S. 303.

<sup>309</sup> Vgl. FÜSER ET AL. (2010), S. 247.

<sup>310</sup> STEIHOFF, C. (2008), S. 303.

<sup>311</sup> Wie die Befragung im Zuge dieser Forschungsarbeit ergab, haben lediglich 6 % aller befragten Unternehmen Reputationsindizes im Risikomanagement umgesetzt, mehr dazu siehe Kap. 6.5.1.6

<sup>312</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 9.

### Ermittlung der affektiven Indexkomponente

Zur Festlegung der affektiven Indexkomponenten für jeden Reputationstreiber, welche auch als Gewichtungsfaktoren zu bezeichnen sind, können unterschiedliche Ansätze herangezogen werden. Wird ein pragmatischer Ansatz angestrebt, so kann eine Gleichgewichtung aller Reputationstreiber angenommen werden. Alternativ können Expertenbefragungen, Self-Assessments oder Befragungen der Stakeholdergruppen umgesetzt werden, um auf dieser Basis treiberspezifische Gewichtungsfaktoren zu ermitteln.<sup>314</sup>

Da im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit ein wissenschaftlicher, empirischer Ansatz verfolgt wird, werden die Einflüsse der einzelnen Reputationstreiber durch Befragung einer repräsentativen Stichprobe und anschließender statistischer Analyse mittels multipler Regression bzw. linearer Strukturgleichungsmodellierung und PLS-Methodik ermittelt (Kap. 6.5.2 u. Kap. 6.5.3).

### Ermittlung der kognitiven Indexkomponente

Die kognitiven Indexkomponenten sind im Zuge von Self-Assessments vom Unternehmen oder im Zuge von Stakeholder-Befragungen zu bestimmen. Hierbei werden bei indikatorbasierten Modellen jene durch ein Reputationsrisiko hervorgerufenen, potentiellen Schadensauswirkungen durch negative Indexveränderungen in Relation zu einem Norm-Indexniveau ausgewiesen (Abbildung 5-3).

Die Befragten haben jeden Reputationsindikator auf einer zuvor definierten Skala zum Zeitpunkt t zu beurteilen (z.B. „Beurteilen Sie bitte die Auswirkung des Risikoeintritts „Risiko x“ in Hinsicht auf die Qualität unserer Produkte auf einer Skala von x bis y“). Bei der Skalenfestlegung ist insbesondere darauf zu achten, dass diese zweiseitig ausgestaltet wird (positiv und negativ) und einen Nullpunkt aufweist, welcher das Normniveau kennzeichnet<sup>315</sup>. Dieses Normniveau entspricht jenem kognitiven Indexniveau, bei dem im Falle eines Risikoeintritts keine positive oder negative reputationswirksame Aussenwirkung in Richtung Stakeholder impliziert wird. Dieses Niveau bedeutet somit, dass die Stakeholdererwartungen an die Reputationstreiber weder übertroffen (Reputationsgewinne), noch unterboten (Reputationsverluste) werden. Jene von den Stakeholdern an das Unternehmen gestellten Erwartungen werden bei diesem Index-Schwellenwert gerade erfüllt.<sup>316</sup>

<sup>313</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 10.

<sup>314</sup> Vgl. FÜSER et al. (2010), S. 248.; Vgl. BearingPoint (2008), S. 12.

<sup>315</sup> Beispielhaft kann eine Skala von -5 bis +5 konzipiert werden. In diesem Zusammenhang bedeutet -5 eine aus dem Risikoeintritt resultierende, negative Veränderung des Indexwertes in Relation zum Normniveau, +5 eine positive Veränderung.

<sup>316</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H.; GRÜTER, M.D.; KUNZ, M.J. (2004), S. 15.

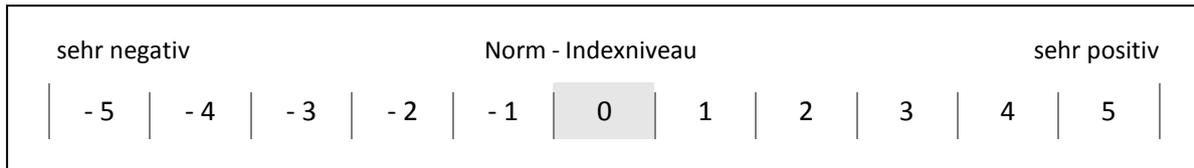


Abbildung 5-3: Exemplarische Skala für die kognitive Indexkomponente (mit Norm-Indexniveau)

Wie in Abbildung 5-4 dargestellt, ist weiters für jedes Reputationsrisiko zu beurteilen, ob durch den Risikoeintritt ein Reputationstreiber oder mehrere davon angesprochen werden und in welchem Ausmaß ( $X_{i,t}$ ). Somit kann im Zuge der Risikobeurteilung jedes Risiko hinsichtlich eines potentiellen Risikoschadens beurteilt und mit Hilfe der generierten Reputationsrisikoindizes der einzelnen Risiken eine Priorisierung für die Risikosteuerung vorgenommen werden.

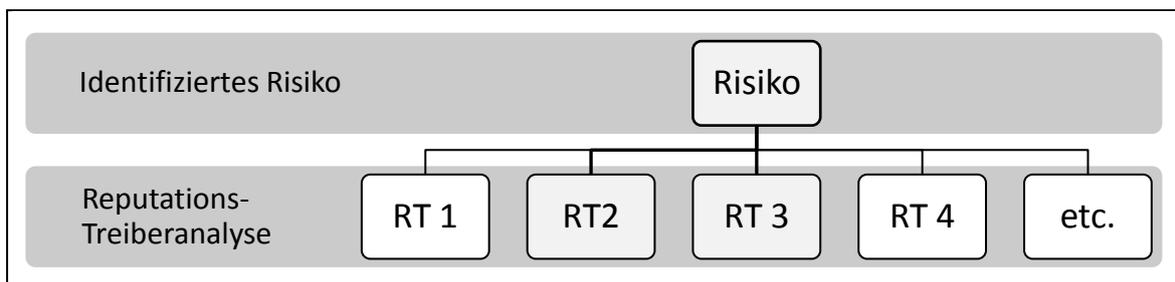


Abbildung 5-4: Bewertung von Reputationsrisiken mittels Reputationstreibern<sup>317</sup>

Werden die Reputationsrisikoindizes aller erfassten Risiken zu einem Summenindex aggregiert (Abbildung 5-2), so kann bei Erhebung und Beurteilung in äquidistanten Abständen eine Zeitreihe von Indexwerten geschaffen werden.<sup>318</sup> Somit kann eine Entwicklungstendenz des Reputationsrisikoindex über die Zeit abgelesen werden (Abbildung 5-5), womit auch ein Monitoring getroffener Reputationsrisiko-Steuerungsmaßnahmen sichergestellt werden kann.

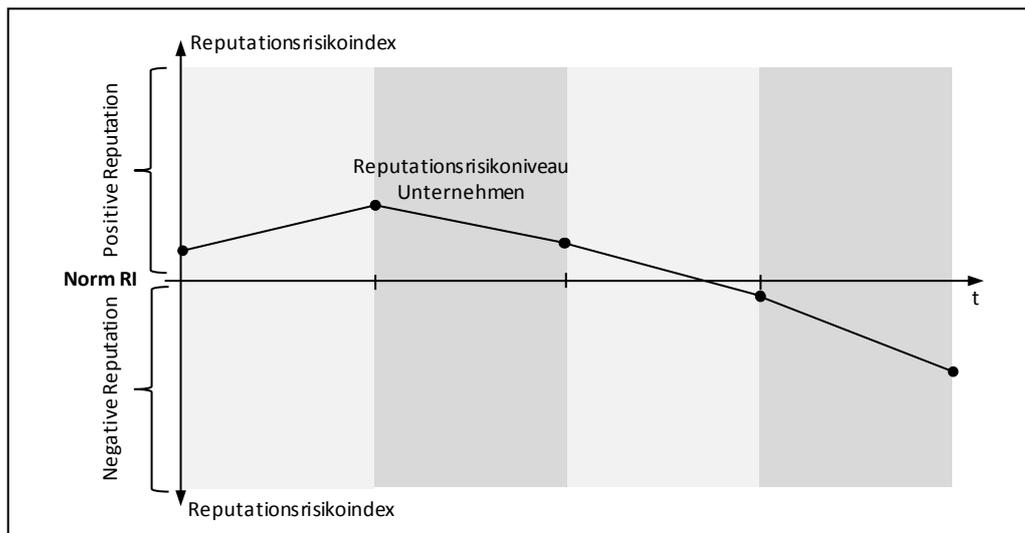


Abbildung 5-5: Dynamische Entwicklung des Reputationsrisikoniveaus<sup>319</sup>

<sup>317</sup> Eigene Darstellung

<sup>318</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 12.

<sup>319</sup> In Anlehnung an SCHIERENBECK, H.; GRÜTER, M.D.; KUNZ, M.J. (2004), S. 15.

## 6 Empirische Untersuchung

### 6.1 Grundlagen der empirischen Sozialforschung

Unter der Begrifflichkeit *empirische Sozialforschung* wird „allgemein eine Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen [...] verstanden“<sup>320</sup>. Ziel der empirischen<sup>321</sup> Forschung ist es, neue Erkenntnisse durch systematische Auswertung erhobener Erfahrungen zu erlangen.<sup>322</sup>

In den nachfolgenden Kapiteln werden jene für die in dieser vorliegenden Arbeit angewandten Methoden, Techniken und Instrumente näher erläutert, um die theoretisch und methodisch fundierte Herangehensweise bei der Erarbeitung des Forschungsthemas festzuhalten.

#### 6.1.1 Methodische Grundlagen der empirischen Sozialforschung

Im Zuge der empirischen Sozialforschung finden hypothesenerkundende und hypothesenprüfende Untersuchungen Einsatz, wobei die Wahl der Erhebungstechnik nicht von den erhobenen Daten, sondern alleinig vom aktuellen Wissensstand des zu erforschenden Problemfelds und dessen Zielsetzung abhängt.<sup>323</sup>

Die hypothesenprüfende Forschung zielt mit ihrer deduktiven<sup>324</sup> Vorgehensweise auf die Überprüfung von Hypothesen ab, welche auf Theorien, Untersuchungen oder persönlicher Überzeugtheit basieren.<sup>325</sup> Wird nicht an bewährten Theorien festgehalten, sondern werden neue Theorien bzw. neue aus vorgelagerten Untersuchungen abgeleitete Hypothesen entwickelt, so spricht man von einer induktiven<sup>326</sup> Funktion empirischer Forschung (hypothesenerkundende Forschung).<sup>327</sup>

Zusammenfassend kann erwähnt werden, dass „eine Hypothese bei induktiver Vorgehensweise das Resultat und bei deduktiver Vorgehensweise der Ausgangspunkt einer empirischen Untersuchung“<sup>328</sup> ist.

---

<sup>320</sup> HÄDER, M. (2010), S. 20.

<sup>321</sup> Der Begriff „empirisch“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet „auf Erfahrung beruhend“.

<sup>322</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 5.

<sup>323</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 35 u. S. 137.

<sup>324</sup> Deduktion: lat. deductio „Herbeiführung, Ableitung“.

<sup>325</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 34 f.

<sup>326</sup> Induktion: lat. inductio „Hinführung, Einführung“.

<sup>327</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 34 f.

<sup>328</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 35.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal in der Methodik der empirischen Sozialforschung stellt die Art des verwendeten Datenmaterials dar. Wird nichtnumerisches (verbales) Datenmaterial erhoben, analysiert und interpretativ verarbeitet, so kann von einer qualitativen Forschung gesprochen werden. Der quantitative Forschungsansatz beruht auf einer Quantifizierung bzw. Messung der Beobachtungsrealität, welcher meist eine statistische Analyse folgt.<sup>329</sup> Quantitative Forschungsmethoden werden vor allem zur Überprüfung von theoretisch abgeleiteten Hypothesen angewendet. Die quantitativen Daten werden mittels standardisierter Erhebungsinstrumente gewonnen, um aus diesen in weiterer Folge mit Hilfe statistischer Programme (z. B. SPSS, R etc.) aggregierte Durchschnittswerte oder Zusammenhänge von Variablen zu erlangen und allgemein gültige Aussagen formulieren zu können. Qualitative Forschungen untersuchen hingegen selten bestehende Konzepte, sondern versuchen eher neue theoretische Konzepte zu entwickeln. Die Vergleichbarkeit durch Standardisierung des erhobenen Datenmaterials ist bei einer qualitativen Vorgehensweise erschwert, weswegen bei der Analyse der Ergebnisse auf Interpretative zurückgegriffen wird.<sup>330</sup> Im Forschungsalltag werden oftmals auch Ansätze und Verfahren praktiziert, welche qualitative und quantitative Methoden miteinander kombinieren.<sup>331</sup>

### 6.1.2 Angewandte Forschungsmethodik

Aufgrund der Tatsache, dass beim vorliegenden Forschungsthema keine neuen wissenschaftlichen Hypothesen entwickelt werden, sondern aus der Theorie und der beruflich erklärten Überzeugung des Verfassers abgeleitete Hypothesen (Kap. 6.2.1.1, 6.2.1.2) verifiziert bzw. falsifiziert werden, wurde eine hypothesenprüfende Untersuchung konzipiert und durchgeführt. Weiters wurde eine quantitative Methodik angewandt, um jene mittels Fragebogen erhobenen quantitativen Daten mittels SPSS einer statistischen Analyse zu unterziehen. Die daraus erlangten Ergebnisse wurden zur Untersuchung der definierten Hypothesen herangezogen.

„Wissenschaftliche Hypothesen sind Annahmen über reale Sachverhalte (empirischer Gehalt, empirische Untersuchbarkeit) in Form von Konditionalsätzen. Sie weisen über den Einzelfall hinaus (Generalisierbarkeit, Allgemeingrad) und sind durch Erfahrungsdaten widerlegbar (Falsifizierbarkeit).“<sup>332</sup> Eine Hypothese beschreibt Zusammenhänge zwischen Variablen, welche Merkmale mit bestimmten Ausprägungen darstellen (z. B. Geschlecht). Hierbei kann zwischen abhängigen und

---

<sup>329</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 295 ff.

<sup>330</sup> Vgl. SEIPEL, C.; RIEKER, P. (2003), S. 13.

<sup>331</sup> Vgl. SEIPEL, C.; RIEKER, P. (2003), S. 213.; Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 295.

<sup>332</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 8.

unabhängigen Variablen unterschieden werden: Abhängige Variablen werden im Zuge der empirischen Untersuchung erklärt, wohingegen unabhängige Variablen dieser Erklärung dienen.<sup>333</sup>

Idealerweise sollte eine Hypothese die Art des Zusammenhangs der beiden Variablen beschreiben bzw. den angenommenen Unterschied zwischen den Variablen festhalten (z.B. Je größer Variable a, desto größer Variable b). Diese Form von Hypothese kann als *gerichtete Hypothese* bezeichnet werden. Ist eine nähere Beschreibung des Zusammenhangs nicht möglich, so ist bei der Hypothesenformulierung auf den noch nicht bekannten, aber dennoch erwarteten Zusammenhang hinzuweisen (Es besteht ein Zusammenhang zwischen Variable a und Variable b). Diese Hypothesenform kann als *ungerichtete Hypothese* beschrieben werden, welche etwas unkonkreter als eine gerichtete Hypothese ist und somit einen geringeren Erklärungswert aufweist.<sup>334</sup>

Je nach Formulierungsart, können wissenschaftliche Hypothesen weiters in *Unterschieds-* und *Zusammenhangshypothesen* unterteilt werden, wobei diese Unterscheidung auch das Verfahren zur Hypothesenprüfung festlegt. Unterschiedshypothesen werden im Zuge der statistischen Analyse mit Hilfe von Häufigkeits- bzw. Mittelwertsvergleichen überprüft, für Zusammenhangshypothesen wird die Korrelationsrechnung herangezogen.<sup>335</sup> Beide Hypothesenarten können als gerichtete oder ungerichtete Hypothesen formuliert werden und finden in der vorliegenden Arbeit Einsatz.

Sie können wie folgt definiert werden:

- Unterschiedshypothese: Diese Hypothese prüft, ob sich Ausprägungen einzelner (oder mehrerer) abhängiger Variablen zwischen einzelnen Gruppen eines Forschungsobjekts (z. B. unterschiedliche Branchen) unterscheiden.<sup>336</sup>
- Zusammenhangshypothese: Überprüft das Vorliegen eines Zusammenhangs zwischen zwei oder mehr Merkmalen in der Grundgesamtheit.<sup>337</sup>

Die im Zuge von Forschungsarbeiten neu formulierten Hypothesen werden als *Gegen-* oder *Alternativhypothesen* bezeichnet, welche durch bestimmte Verfahren überprüft werden. „Die zentrale Aufgabe der Wissenschaft besteht darin zu überprüfen, ob die Realität durch neue, hypothetisch formulierte Alternativen besser erklärt werden kann als durch Theorien, die bisher zur Erklärung herangezogen wurden“.<sup>338</sup> Neben jeder Alternativhypothese wird eine konkurrierende Hypothese (sog. *Nullhypothese*) aufgestellt. Diese *Nullhypothese*, welche oft auch als *Negativ-*

---

<sup>333</sup> Vgl. HÄDER, M. (2010), S. 23., Vgl. BRADBURN, N.M.; SUDMAN, S.; WANSINK, B. (2004), S. 6.

<sup>334</sup> Vgl. EBSTER, C.; STALZER, L. (2008), S. 144.

<sup>335</sup> Vgl. BORTZ, J. (1999), S. 108.

<sup>336</sup> Vgl. RAAB-STEINER, E.; BENESCH, M. (2008), S. 25 f.

<sup>337</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 493.

<sup>338</sup> BORTZ, J. (1999), S. 108.

hypothese bezeichnet wird, widerlegt jenen in der Alternativhypothese formulierten Sachverhalt und behauptet die Richtigkeit der in ihr komplementär zur Alternativhypothese formulierten Aussage.<sup>339</sup>

Um die formulierten Vermutungen über die Beziehungen zwischen den Variablen einer empirischen Untersuchung zu unterziehen, wird vorausgesetzt, dass die zur Überprüfung erforderlichen Daten auch erhoben werden können. Es kann nur in jenem Fall von einer allgemein gültigen Beziehung zwischen den untersuchten Variablen rückgeschlossen werden, wenn die erhobenen Daten möglichst für die betrachtete Population generalisierbar sind. Weiters ist bezüglich der empirischen Prüfung anzumerken, dass jene in den Hypothesen beschriebenen Variablen durch die erhobenen Daten in Form von geeigneten Beobachtungswerten abgebildet werden können.<sup>340</sup>

Hinsichtlich der Variablentypen kann zwischen *manifesten* und *latenten Variablen* unterschieden werden. Manifeste Variablen lassen sich auf der empirischen Ebene direkt erfassen, wobei latente Variablen hingegen nicht direkt auf der empirischen Ebene beobachtbar sind. Daher sind für latente Variablen in wissenschaftlicher Literatur auch Bezeichnungen wie hypothetische Konstrukte oder theoretische Variablen anzufinden.<sup>341</sup> Weiters können in Hypothesensystemen anzufindende Variablen in abhängige (endogene) und unabhängige (exogene) Variablen unterteilt werden.<sup>342</sup>

## 6.2 Forschungsdesign

Der Ausgangspunkt jedes empirischen Forschungsprozesses wird durch eine spezifische Problemstellung festgelegt (Kap. 1.1). Zur näheren Spezifizierung der Problemstellung werden wissenschaftliche Fragestellungen abgeleitet (Kap. 1.2), welche gegebenenfalls durch die Formulierung von Hypothesen näher präzisiert werden. Das übergeordnete Ziel der empirischen Forschung liegt in der Beantwortung dieser wissenschaftlichen Forschungsfragen bzw. in der Überprüfung aufgestellter Hypothesen.<sup>343</sup>

Die zugrundeliegende Problemstellung dieser Forschungsarbeit wurde durch nachfolgende Fragestellungen näher spezifiziert:

- (1) Inwieweit ist ein Management von Reputationsrisiken bereits integraler Bestandteil im Risikomanagement der unternehmerischen Praxis?
- (2) Welche wesentlichen Reputationstreiber beeinflussen die Unternehmensreputation von Technologieunternehmen und durch welche Determinanten werden diese bestimmt?

---

<sup>339</sup> Vgl. BORTZ, J. (1999), S. 109.

<sup>340</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 4 f.

<sup>341</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 19.

<sup>342</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 17.

<sup>343</sup> Vgl. EBSTER, C.; STALZER, L. (2008), S. 143.

- (3) Wie ist ein adäquates Bewertungsmodell zur system-immanenten Erweiterung des Risikomanagementprozesses für technologieorientierte Unternehmen unter Berücksichtigung des Reputationsaspektes zu gestalten?

Die Forschungsfrage (1) wurde durch Hypothesen näher präzisiert (Kap. 6.2.1.1, Kap. 6.2.1.2), welche mittels unterschiedlicher Datenanalyseverfahren evaluiert wurden (Kap. 6.5.4). Zur Beantwortung der Forschungsfrage (2) wurde ein theoretisches Modell konzipiert (Kap. 6.2.1.3), welches mittels multipler Regressionsanalyse und linearer Strukturgleichungsmodellierung und varianzbasiertem PLS-Verfahren eine differenzierte Wirkungsanalyse der einzelnen Reputationstreiber auf die Unternehmensreputation ermöglicht. Die daraus abgeleiteten, empirischen Ergebnisse flossen in weiterer Folge in die konzipierte Bewertungssystematik für Reputationsrisiken ein, um damit schließlich die Forschungsfrage (3) zu beantworten und Managementimplikationen für die unternehmerische Praxis abzuleiten.

Um jene für die vorliegende Forschungsarbeit erforderlichen Daten in der unternehmerischen Praxis zu erheben, musste eine geeignete Methode ausgewählt werden, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln näher präzisiert wird. Weiters werden in Kap. 6.2.3 jene für die Umfrage erstellten Befragungsunterlagen detailliert erörtert und die Vorgehensweise im Zuge des Erhebungsverfahrens und beim vorgelagerten Pretest geschildert.

## **6.2.1 Forschungshypothesen und theoretisches Reputations-Treibermodell**

In diesem Kapitel werden jene aus der Theorie und der vorliegenden unternehmerischen Praxis abgeleiteten Hypothesen zusammengefasst. Weiters wird das theoretische Modell zur Reputations-Treiberanalyse vorgestellt, welches einer Ableitung von Managementimplikationen für die unternehmerische Praxis dienen soll. Die mittels empirisch erhobener Daten geprüften Hypothesen (Kap. 6.5.4) und das Ergebnis der Reputations-Treiberanalyse (Kap. 6.5.2) sollen abschließend die zu Beginn der Arbeit (Kap. 1.2) formulierten forschungsleitenden Fragestellungen beantworten.

### **6.2.1.1 Formulierte Unterschiedshypothesen**

Nachfolgende Übersicht stellt jene aus der Literatur und den vorangegangenen Kapiteln abgeleiteten Unterschiedshypothesen dar. Die angeführten Hypothesen sollen Aufschluss über den Status Quo der Berücksichtigung des Reputationsaspektes im Risikomanagement geben und insbesondere branchen- und größenspezifische Unterschiede in der unternehmerischen Praxis untersuchen. Weiters soll eine differenzierte Betrachtung von exponierten börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen mögliche Unterschiede hinsichtlich einer Mitbehandlung von Reputationsrisiken analysieren.

<b>Hypothese 1</b>	<i>Im Gegensatz zur Unternehmensleitung beurteilen Risikomanager Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken eher als Investitionen (statt Aufwänden).</i>
<b>Hypothese 3</b>	<i>Es besteht ein branchenabhängiger Unterschied in der proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken.</i>
<b>Hypothese 4</b>	<i>Es besteht ein unternehmensgrößenabhängiger Unterschied in der proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken.</i>
<b>Hypothese 5</b>	<i>Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Börsenlistung eines Unternehmens und der Behandlung von Reputationsrisiken im Risikomanagement.</i>

Tabelle 6-1: Übersicht Unterschiedshypothesen

### 6.2.1.2 Abgeleitete Zusammenhangshypothesen

Der Fokus nachfolgend gelisteter Zusammenhangshypothesen ist größtenteils auf die Analyse einzelner Aspekte im Risikomanagement gelegt, mit Hilfe derer Implikationen für eine system-immanente Integration von Reputationsrisiken in den zentralen, revolvierenden Risikomanagementprozess abgeleitet werden können. Mit Ausnahme von Hypothese (2), sind diese Zusammenhangshypothesen keiner Forschungsfrage abgeleitet, sondern sollen einem ergänzenden Verständnis betreffend Reputationsrisiken und der Bedeutung möglicher Ansatzpunkte zur Mitberücksichtigung potentieller, reputationswirksamer Entwicklungen im Risikomanagement dienen.

<b>Hypothese 2</b>	<i>Es besteht ein Zusammenhang zwischen Unternehmen mit längerer bzw. kürzerer Risikomanagementenerfahrung und der Berücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement.</i>
<b>Hypothese 6</b>	<i>Je höher die Einschätzung des Einflusspotentials durch neue Medien auf die Unternehmensreputation ist, desto wichtiger ist die Durchführung von Medienanalysen.</i>
<b>Hypothese 7</b>	<i>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmen, die über eine klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien betreffend den Umgang mit Reputationsrisiken festgelegt haben, und der Wichtigkeit einer Schaffung von Möglichkeiten für die Belegschaft, norm-abweichendes Verhalten zu melden.</i>
<b>Hypothese 8</b>	<i>Je höher die Schwierigkeit in der Bewertung von Reputationsrisiken fällt, desto wichtiger erscheint es für Unternehmen, über eine standardisierte Bewertungssystematik für Reputationsrisiken zu verfügen.</i>
<b>Hypothese 9</b>	<i>Je höher die aktuelle Relevanz von Reputationsrisiken für Unternehmen ist, desto wichtiger ist eine Stakeholderbeobachtung, um die Unternehmenswahrnehmung gegenüber relevanten Interessensgruppen zu überwachen.</i>
<b>Hypothese 10</b>	<i>Eine offene und ehrliche Unternehmenskultur wirkt sich positiv auf die Kommunikationskultur bei Mitarbeitern aus, um negative Wahrnehmungen und Meinungen der Öffentlichkeit an das Unternehmen zu kommunizieren.</i>

Tabelle 6-2: Übersicht Zusammenhangshypothesen

### 6.2.1.3 Theoretisches Modell zur Reputations-Treiberanalyse

In Anlehnung an SCHWAIGER ist in Abbildung 6-1 das um die Treibervariable *Innovationskraft* erweiterte Wirkungstreibermodell für das zweidimensionale Reputationskonstrukt dargestellt. Wie bei der Betrachtung der Abbildung offensichtlich wird, handelt es sich beim konzipierten Modell um eines von hoher Komplexität. Die beiden Dimensionen der Unternehmensreputation werden von den fünf exogenen (unabhängigen), formativ spezifizierten Treibervariablen beeinflusst, wobei diese durch mehrere manifeste Variablen (Items) operationalisiert werden (Kap.5.2). Das endogene (abhängige), hypothetische Reputationskonstrukt ist hingegen durch eine formative Spezifizierung gekennzeichnet und wird mittels jeweils drei beurteilbaren Items operationalisiert (Kap. 5.1).

Eine nähere Erläuterung des Reputationsstreibermodells ist Kap.5 zu entnehmen, die Ergebnisse der Modellanalyse wurden in Kap. 6.5.3 zusammenfassend dargestellt.

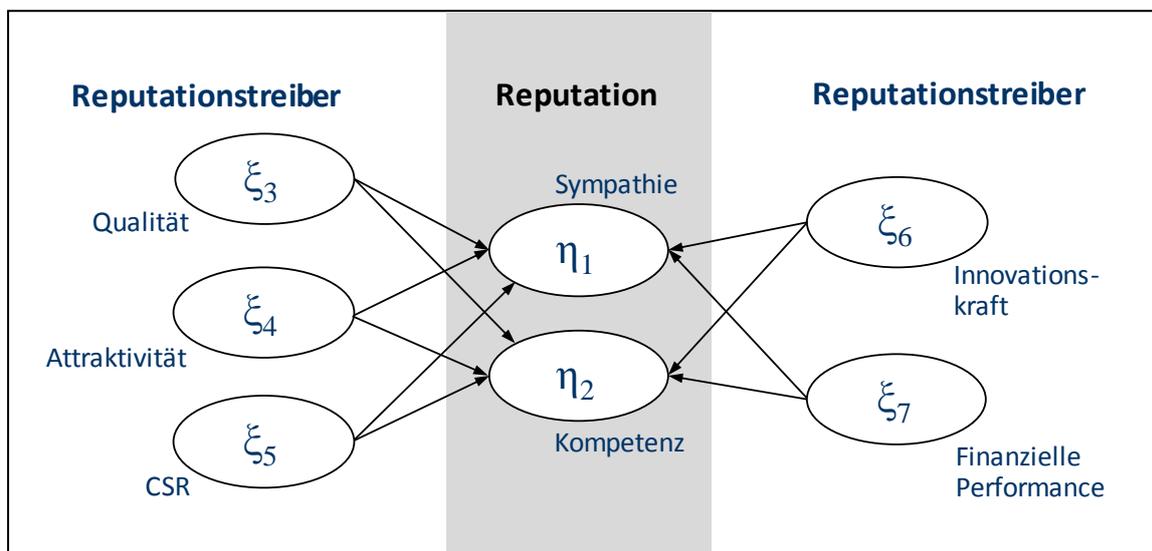


Abbildung 6-1: Messmodell der Determinanten der Unternehmensreputation<sup>344</sup>

<sup>344</sup> Modifiziert und erweitert in Anlehnung an SCHWAIGER, M. (2004), S. 65 f.; Vgl. EBERL, M. (2006), S. 19.

## 6.2.2 Auswahl des Untersuchungsdesigns

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde eine quantitative Methode der Datenerhebung ausgewählt. Zu den wichtigsten, in der wissenschaftlichen Forschung eingesetzten quantitativen Datenerhebungsmethoden zählen:<sup>345</sup>

- Urteilen
- Zählen
- Testen
- Befragen
- Beobachten
- Physiologische Messungen

Diese Methoden können sowohl für hypothesenerkundende als auch für hypothesenprüfende Untersuchungen verwendet werden.<sup>346</sup> Aus diesen quantitativen Methoden wurde für die vorliegende Forschungsarbeit die *Befragung* zur Erhebung der für die statistische Analyse erforderlichen Daten ausgewählt. Die Befragung zählt zu der „in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten angewandten Methode. Man schätzt, dass ungefähr 90% aller Daten mit dieser Methode gewonnen werden“<sup>347</sup>.

Unter den Befragungsmethoden kann je nach Kommunikationsmodus zwischen einer persönlichen/ mündlichen (face-to-face-Befragung), einer webbasierten Online-Befragung, einer schriftlichen und einer telefonischen Befragung unterschieden werden, wobei die Online-Befragung eine spezielle Form der schriftlichen Befragung darstellt.<sup>348</sup> Für die vorliegende Arbeit wurde eine webbasierte Online-Befragung ausgewählt, welche in der Literatur auch als CAWI (Computer Assisted Web Interview) bezeichnet wird.<sup>349</sup> Dieser Methode stehen nachfolgende Vor- und Nachteile gegenüber.<sup>350</sup>

### Vorteile

- Kostengünstiger als schriftliche und telefonische Befragungen
- Filterung und zufällige Reihenfolge der Fragen
- Manuelle Erfassung von Papier-Fragebogen entfällt, Erfassungsfehler können nicht auftreten
- Befragte können in Ruhe über Fragen nachdenken

---

<sup>345</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 137.

<sup>346</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 137.

<sup>347</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 237.

<sup>348</sup> Vgl. LEIDIG, G.; HIRSCHHÄUSER, R. (2008), S. 43.; Vgl. SCHOLL, A. (2009), S. 29.

<sup>349</sup> Vgl. LEIDIG, G.; HIRSCHHÄUSER, R. (2008), S. 44.

<sup>350</sup> LEIDIG, G.; HIRSCHHÄUSER, R. (2008), S. 43.

- Keine Beeinflussung des Probanden durch den Interviewer
- Möglichkeit der Einbindung von multimedialen Elementen (z.B. Bilder, Filme, Musik)

### Nachteile

- Repräsentativität (Ausstattungsgrad mit Internetzugängen)
- Hoher Anteil von Interview-Abbrechern; dadurch sinkt die Ausschöpfung der Stichprobe
- Gefahr unseriöser Antworten aufgrund der Anonymität
- Beeinflussung durch Dritte

Die quantitative Datenerhebung in der wissenschaftlichen Forschung wird in der Praxis mittels verschiedenster Möglichkeiten durchgeführt. Abbildung 6-2 zeigt die Anteile der einzelnen Datenerhebungsformen, wobei ersichtlich ist, dass Online-Interviews in den letzten 10 Jahren zusehends an Bedeutung gewonnen haben. Als mögliche Gründe für diese Entwicklung können die kostengünstige, schnelle und leicht administrierbare Durchführung dieser Form der Befragung genannt werden. Die Datenerhebung mittels schriftlicher Interviews verzeichnet seit der Jahrtausendwende einen kontinuierlichen Rückgang und ist insbesondere auf die Substitution durch Online-Interviews zurückzuführen.<sup>351</sup>

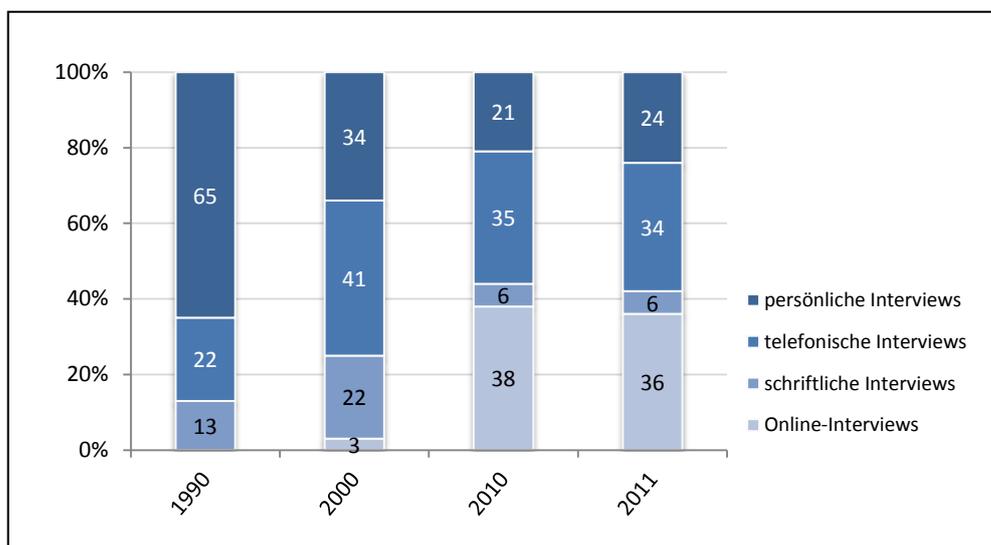


Abbildung 6-2: Anteil quantitativer Interviews nach Befragungsart<sup>352</sup>

<sup>351</sup> Vgl. ADM (2012), S. 18. [Abfrage: 06.01.2013]

<sup>352</sup> ADM (2012), S. 18. [Abfrage: 06.01.2013]; Der ADM vertritt als Wirtschaftsverband die Interessen der privatwirtschaftlichen Markt- und Sozialforschungsinstitute in Deutschland. Zurzeit gehören ihm 75 Institute an, die zusammen über 80 Prozent des Branchenumsatzes erzielen. Im Jahr 2011 führten die Mitgliedsinstitute des ADM zusammen über 22 Millionen quantitative Interviews durch.

### 6.2.3 Gestaltung und Aufbau der Befragungsunterlagen

Bei der Gestaltung des standardisierten Fragebogens sind zur Erhebung bestimmter Variablen entsprechende Fragen zu formulieren, um die Variablen zu operationalisieren. Dieses Vorgehen erweist sich für theoretische, hypothetische Konstrukte (z.B. Reputation), welche auch als latente Variablen bezeichnet werden können, als herausfordernd, da diese dimensional aufgelöst werden müssen.<sup>353</sup> Die zu messenden Teildimensionen bedingen oft mehrere entsprechende Frageformulierungen.<sup>354</sup> In der vorliegenden Arbeit wurde daher mittels intensiver Literaturrecherche nach bestehenden, bereits wissenschaftlich erprobten Operationalisierungen theoretischer Konstrukte, welche zur Modellentwicklung benötigt werden, gesucht.

Ein großes Hauptaugenmerk bei der Konzeption eines Fragebogens gilt es auf die Startseite zu legen. Diese sollte möglichst effektiv und attraktiv ausgestaltet sein, um die Aufmerksamkeit potentieller Teilnehmer für das vorliegende Thema zu wecken und die Bereitschaft für die Teilnahme an der Umfrage zu erhöhen.<sup>355</sup> Die Titelseite sollte eine Reihe von Informationen beinhalten, damit der Teilnehmer bereits zu Beginn rasch erkennt, wovon die Umfrage im Detail handelt.

Nachfolgend angeführte Punkte wurden auf der Startseite der Umfrage integriert, wobei der Fokus vor allem auf die kurze und prägnante Formulierung aller relevanten Informationen und die grafische Darstellung gelegt wurde:

- Titel in Kurzform
- Ausgangssituation des Forschungsthemas
- Ziele der Befragung und Information, wofür die gewonnenen Daten verwendet werden
- Struktur des Fragebogens
- Dauer der Befragung<sup>356</sup>
- Nennung des durchführenden Instituts und des Kooperationspartners (inklusive Integration der Logos)
- Hinweis auf ein Gewinnspiel<sup>357</sup>
- Danksagung für die Unterstützung
- Hinweis auf die Zusendung der Umfrageergebnisse
- Kontaktdaten für etwaige Rückfragen
- Namentlicher Gruß durch alle Initiatoren
- Hinweis auf Anonymität, Datenschutz und geschlechtsneutrale Formulierung

---

<sup>353</sup> Z. B. Indikatoren für "soziale Schicht": Einkommen, Bildungsabschluss, Beruf; siehe MAYER, H.O. (2013), S. 13.

<sup>354</sup> Vgl. MAYER, H.O. (2013), S. 58 f.

<sup>355</sup> Vgl. PORST, R. (2011), S. 34.

<sup>356</sup> Die angeführte Zeitangabe basiert auf der Auswertung der durchschnittlichen Ausfülldauer der Pretest-Teilnehmer.

<sup>357</sup> Unter allen Teilnehmern wurden im Anschluss Risikomanagement-Fachbücher verlost.

Die Titelseite wurde nach Fertigstellung einem kleinen Pretest unterzogen (Kollegen, Bekannte), um Feedback hinsichtlich des Informationsgehalts, der Verständlichkeit der Formulierungen und der optischen Form einzuholen. Die aus dem Pretest gewonnenen Erkenntnisse wurden in weiterer Folge als Basis für die Modifikation der Startseite herangezogen, um eine sprachlich und optisch ansprechende Endversion zu erlangen.

Um nur jene für den einzelnen Teilnehmer relevanten Fragen bzw. Fragegruppen im Online-Fragebogen anzubieten, wurden Filterfragen integriert (z.B. „Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?“), mit denen trennende Merkmale erhoben wurden.<sup>358</sup> Diese Merkmale wurden mit Bedingungen verknüpft, sodass in weiterer Folge nur jene für den Teilnehmer relevanten Fragen oder Fragegruppen zur Auswahl standen.

Des Weiteren wurden sensible bzw. schwierige Fragen am Ende des jeweiligen Fragenblocks angereiht, um einem vorzeitigen Abbruch durch die Teilnehmer vorzubeugen.<sup>359</sup>

Zum Abschluss der Fragebogenkonstruktion sollten die einzelnen Fragen nochmals hinsichtlich Relevanz und späterer Verwertbarkeit für die vorliegende wissenschaftliche Themenstellung beurteilt werden. Bereits zu diesem Zeitpunkt sollte für jede Frage feststehen, welche Variablen darin abgefragt werden und welchem Analysezweck diese in der nachgelagerten Auswertung dienen. Somit können jene Fragen vermieden werden, die rein aus Interesse des Forschers entstehen, womit eine Optimierung der Fragebogenlänge gewährleistet wird.<sup>360</sup>

Nachfolgend ist die in Anlehnung an BRADBURN/SUDMAN/WANSINK bzw. KUß für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit adaptierte und in weiterer Folge angewandte Vorgehensweise zur Fragebogenkonzeption und -erstellung angeführt.<sup>361</sup>

- (1) Festlegung der im Zuge der Umfrage zu erhebenden Informationen bzw. Variablen
- (2) Recherche nach entsprechenden bereits in erprobten Umfragen verwendeten Fragen
- (3) Entwurf und Formulierung neuer entsprechender Fragen bzw. Modifikation bereits verwendeter Fragen
- (4) Festlegung der Fragenreihenfolge und Gruppierung inhaltlich zusammengehöriger Fragen zu Fragenblöcken
- (5) Entwurf der äußeren Gestaltung des Fragebogens
- (6) Formulierung des Einleitungstextes, aus dem die Ausgangssituation und die Zielsetzung der vorliegenden Umfrage hervorgehen
- (7) Formulierung der Überleitungstexte für die Übergänge zwischen den einzelnen Fragekomplexen

---

<sup>358</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen von SCHNELL, R.; HILL, P.B.; ESSER, E. (2011), S. 337.

<sup>359</sup> Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.B.; ESSER, E. (2011), S. 337.

<sup>360</sup> Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.B.; ESSER, E. (2011), S. 337.

<sup>361</sup> Vgl. BRADBURN, N.M.; SUDMAN, S.; WANSINK, B. (2004), S. 315 f.; Vgl. KUß, A. (2001), S. 119.

- (8) Formulierung von Begriffsdefinitionen für spezielle in der Umfrage verwendete Begrifflichkeiten (um gleiches Verständnis zu gewährleisten)
- (9) Entwurf von Kodierungsregeln (numerische Verschlüsselung der Fragen und Antworten für die anschließende Analyse in SPSS und smartPLS)
- (10) Erster Pretest (bei Kollegen, Bekannten etc.)
- (11) Überarbeitung des Fragebogens auf Basis der Pretest-Ergebnisse
- (12) Pretest bei Personen aus der Zielgruppe der Befragung<sup>362</sup>
- (13) Auswertung von Kommentaren der Testpersonen zum Fragebogen<sup>363</sup>
- (14) Durchführung von Zeitauswertungen für einzelne Fragen bzw. Fragegruppen
- (15) Eliminierung von Fragen ohne Varianz der Antworten oder mit geringer Validität
- (16) Überarbeitung von Fragen, bei denen es Probleme und lange Beantwortungsdauern gab
- (17) Änderung der Anordnung einzelner Fragen bzw. Fragegruppen<sup>364</sup>
- (18) Erneuter Pretest bei einigen (wenigen) Personen aus der Zielgruppe
- (19) Modifikation des Fragebogens und Erarbeitung der Endversion
- (20) Beobachtung von Problemen während der Anlaufphase der Umfrage sowie gegebenenfalls Vornahme entsprechender Korrekturen<sup>365</sup>
- (21) Auswertung von Teilnehmerkommentaren und sonstigen Erfahrungen nach der Untersuchung zur Verwendung bei künftigen Untersuchungen

Jene dieser wissenschaftlichen Arbeit zugrundeliegende Umfrage wurde in Kooperation mit RiskNET<sup>®</sup><sup>366</sup> durchgeführt und sollte den Status Quo der proaktiven Behandlung von Reputationsrisiken in den vorliegenden Risikomanagementsystemen der unternehmerischen Praxis erheben. Weiters wurden aus den gewonnenen Umfragedaten die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation technologieorientierter Unternehmen bestimmt. Diese stellen die Basis für eine abschließende Gestaltung eines adäquaten Bewertungsmodells zur Erweiterung des Risikomanagementprozesses dar, um den Reputationsaspekt nachhaltig berücksichtigen und steuern zu können.

Der Fragebogen gliedert sich in nachfolgende sechs thematische Abschnitte, wobei die einzelnen Abschnitte teilweise weiter in Fragenblöcke unterteilt sind:

---

<sup>362</sup> BRADBURN/SUDMAN/WANSINK schlagen hier eine Anzahl von 20 bis 50 Personen vor, Vgl. BRADBURN, N.M.; SUDMAN, S.; WANSINK, B. (2004), S. 316.

<sup>363</sup> Hierfür wurden nach jedem Fragenkomplex Textfelder integriert, um Feedback und Anregungen von den Testpersonen einzuholen.

<sup>364</sup> Hierbei ist anzumerken, dass bei der Anordnung stets der inhaltliche Hintergrund einzelner Fragen zu berücksichtigen ist und Fragen somit nicht willkürlich, losgelöst vom jeweiligen Fragenblock angeordnet werden sollten.

<sup>365</sup> Beispielhaft kann hier die Beobachtung einer auffallend hohen Abbruchrate bei einer bestimmten Frage bzw. eines Fragenkomplexes genannt werden.

<sup>366</sup> RiskNET<sup>®</sup> ist das führende, unabhängige, deutschsprachige Wissensportal rund um den Themenkomplex Risikomanagement & Compliance und verzeichnet monatlich mehr als 1.300.000 Seitenaufrufe. RiskNET<sup>®</sup> basiert auf einem Netzwerk und lebt vom Dialog mit hochkarätigen Experten aus Wissenschaft und Praxis.

1. Allgemeine Fragen zum Unternehmen
2. Fragen zum Risikomanagement
3. Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement
4. Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation
5. Reputationsaspekte zur Adaptierung des Risikomanagements
6. Statistische Angaben zur Person

### **Abschnitt 1: Allgemeine Fragen zum Unternehmen**

Der erste thematische Abschnitt des Fragebogens umfasst allgemeine Fragen zum teilnehmenden Unternehmen, wie beispielsweise Rechtsform, Branche, Mitarbeiterzahl, Umsatz, Bilanzsumme und Börsenlistung. Diese für den Teilnehmer leicht zu beantwortenden Einstiegsfragen dienen einerseits der Erhebung für eine spätere Analyse, andererseits aber auch einer „Eisbrecherfunktion“<sup>367</sup>, um den Teilnehmern den Einstieg zu erleichtern. Die unternehmensbezogenen Daten wie Umsatz und Bilanzsumme wurden aus Diskretionsgründen in Wertebereiche unterteilt (nach EU-Größendefinitionen, siehe Abbildung 6-8), da dies zur späteren Analyse nach unterschiedlichen Unternehmensgrößen als ausreichend erscheint und eine exakte Eingabe dieser diskreten Daten als mögliches Abbruchkriterium gilt.

### **Abschnitt 2: Fragen zum Risikomanagement**

Auch der zweite Abschnitt beinhaltet einfach zu beantwortende, allgemeine Fragen zum Risikomanagement, die an das Thema heranzuführen sollen. Durch diese Fragen wird abgefragt, ob das teilnehmende Unternehmen über ein etabliertes Risikomanagementsystem verfügt, wie lange es sich schon mit Risikomanagement beschäftigt, in welchem Unternehmensbereich es organisatorisch verankert ist und welche Risikoarten aktuell als sehr bedrohlich eingeschätzt werden. Bei dieser letzten Frage wird erstmalig auch die Risikoart „Reputationsrisiko“ angeführt, um die aktuelle Relevanz dieser Risikoart jener von anderen Risikoarten gegenüberstellen zu können. Weiters dient die erste Frage („Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?“) als Filterfrage, um jene Personen, welche diese Frage verneinen, auf einen späteren Abschnitt (Abschnitt 4) im Fragebogen umzuleiten.

### **Abschnitt 3: Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement**

Die in diesem Abschnitt eingegliederten Fragenkomplexe gehen sehr spezifisch auf die Erhebung des Status Quo der aktuellen Berücksichtigung von Reputationsrisiken in den vorliegenden Risikomanagementsystemen ein. Auch in diesem Abschnitt wurde eine Filterbedingung integriert, um im

---

<sup>367</sup> Vgl. MOOSBRUGGER, H.; KELAVA, A. (2012), S. 68.

Falle eine Mitberücksichtigung dieser Risikoart bzw. Nicht-Berücksichtigung entsprechende Folgefragen einzuleiten. Von den Teilnehmern wird abgefragt, ob Reputationsrisiken mitberücksichtigt werden, wenn ja, in welcher Form diese geführt und mit welcher Systematik diese einer Bewertung unterzogen werden. Bei jenen Teilnehmern, in deren Risikomanagementsystemen diese Risikoart keine Berücksichtigung findet, werden die Gründe hierfür erhoben. Beendet wird dieser Abschnitt mit einer Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Reputationsrisiken und der Zuordnung von Maßnahmen zur Steuerung von Reputationsrisiken.

Diesem dritten Abschnitt folgt der zeitlich intensivste und anspruchsvollste Fragebogenabschnitt, welcher der Identifikation der wesentlichsten Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation dient. Daher wird der erreichte Fortschritt am Ende des dritten Abschnittes, welcher im Online-Umfragetool LimeSurvey® mittels Fortschrittsbalken angezeigt wird, bereits in der Konzeptionsphase und im Zuge des Pretests analysiert und beurteilt. Um im anschließenden, herausfordernden Abschnitt des Fragebogens die Abbruchwahrscheinlichkeit der Teilnehmer zu verringern, erscheint es wichtig, dass bereits ein entsprechend hoher Fortschritt vorliegt und im Umfragetool angezeigt wird.

#### **Abschnitt 4: Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation**

Abschnitt 4 umfasst die Beurteilung von 27 Items, welche zu einem späteren Zeitpunkt zur Ermittlung der wesentlichsten Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation herangezogen werden. Dabei sind die Items auf jeweils zwei Kombinationen technologieorientierter Unternehmen zu beziehen. Die beiden Kombinationen stellen Miele/Audi und BMW/Bayer dar, wobei die Frage zur Herkunft aus Abschnitt 1 der Zuweisung zu einer bestimmten Kombination dient.<sup>368</sup> Um die Item-Blöcke in weiterer Folge angezeigt zu bekommen (und nicht mit Abschnitt 5 fortzufahren), wird vorausgesetzt, dass der Teilnehmer die Einstiegsfrage bezüglich der Kenntnis beider Unternehmen zumindest dem Namen nach zustimmt.

Da es sich bei der Unternehmensreputation per Definition um das von der Öffentlichkeit wahrgenommene Ansehen einer Organisation handelt, ist für die Beurteilung der einzelnen Eigenschaften (Items) das spontane Gefühl des Teilnehmers relevant<sup>369</sup>, wenn er beim Lesen der einzelnen Items an das jeweilige Unternehmen denkt.

Vor dem Hintergrund der Anforderung, dass zur Datenanalyse mittels Faktoren- und Regressionsanalyse eine hohe Fallanzahl vollständiger Datensätze verfügbar sein muss, wurde dieser Fragebogenabschnitt zusätzlich auch noch in eine eigenständige Umfrage filetiert. Diese separate Umfrage

---

<sup>368</sup> Die Vorgehensweise bei der Datenerhebung wurde in Anlehnung an SCHWAIGER konzipiert; Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 59.

<sup>369</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.; EBERL, M. (2004), S. 630.

wurde ferner an einen weiteren, nicht Risikomanagement-affinen Personenkreis ausgesendet, da dies nicht zwingend eine Voraussetzung zur Items-Beurteilung darstellt.

### **Abschnitt 5: Reputationsaspekte zur Adaptierung des Risikomanagements**

In diesem letzten inhaltlichen Abschnitt werden Aspekte zur Anpassung bzw. Erweiterung der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses<sup>370</sup> abgefragt. Dabei ist jede dieser Fragen vom Teilnehmer hinsichtlich eingeschätzter Wichtigkeit und dem Grad der Umsetzung im Unternehmen zu beantworten.

### **Abschnitt 6: Statistische Angaben zur Person**

Am Ende des Fragebogens werden weitere demografische Angaben erhoben, wie beispielsweise das Alter, berufliche Funktion oder höchster Bildungsabschluss. Hier ist, im Sinne einer vertretbaren Dauer, darauf zu achten, dass nur jene Informationen eingeholt werden, welche für die spätere Analyse tatsächlich auch von Relevanz sind.<sup>371</sup>

Die letzte Frageposition beinhaltet ein Textfeld, in welches der Teilnehmer im Falle einer erwünschten Teilnahme an der Verlosung von Fachbüchern seine Emailadresse bekannt geben kann.

#### **6.2.4 Pretest**

Nach erfolgter Fragebogenkonstruktion wurde dieser vor der finalen Aussendung einem Pretest anhand einer kleinen Stichprobe unterzogen<sup>372</sup>, um die Qualität und die Bedienbarkeit zu beurteilen und im Anschluss gegebenenfalls erforderliche Modifikationen durchzuführen.

Der Pretest diene vor allem der Überprüfung nachfolgender Punkte:<sup>373</sup>

- Ausreichende Variation der Antworten
- Identifizierung von Unklarheiten, Fehlern und Missverständnissen bei Frageformulierungen, Antwortmöglichkeiten oder Erläuterungen
- Schwierigkeit der Fragen für den Befragten
- Kontinuität des Interviewablaufs („Fluss“)
- Effekt der Fragenanordnung
- Realitätsnahe Abschätzung der tatsächlichen Dauer
- Interesse des Befragten gegenüber der gesamten Befragung
- Belastung des Befragten durch die Befragung

---

<sup>370</sup> Siehe Kap. 2.3

<sup>371</sup> Vgl. MOOSBRUGGER, H.; KELAVA, A. (2012), S. 36.

<sup>372</sup> Vgl. RAAB-STEINER, E.; BENESCH, M. (2008), S. 58.

<sup>373</sup> Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.B.; ESSER, E. (2005), S. 347.; Vgl. KUß, A. (2001), S. 117 f.

Bevor der Fragebogen im Online-Umfragetool LimeSurvey® programmiert wurde, wurde der erste Entwurf in Hardcopy mit einem Psychologen und Statistiker besprochen. Das aus diesen Besprechungen gewonnene Feedback betreffend die Fragen- und Antwortformulierungen, Skalen und Fragenanordnung wurde daraufhin eingearbeitet und der Fragebogen in LimeSurvey® überführt.

Nach Erstellung der ersten Version des Online-Fragebogens wurde dieser im März 2012 einem Pretest durch 12 Personen unterzogen, um das Umfragedesign zu überprüfen und in weiterer Folge eventuell erforderliche Modifizierungen vorzunehmen. Dieser Pretest wurde bereits im Online-Umfragetool LimeSurvey® vorgenommen, um auch die Handhabung dieser Softwarelösung zu testen. Nach jedem Fragenblock wurde ein Textfeld zur Eingabe des Feedbacks für die Testprobanden integriert und nach Abschluss der Testphase ausgewertet.

Aus der Auswertung und Analyse des Pretests konnten folgende Modifikationen abgeleitet werden:

- Modifikation und Vereinfachung einiger Fragenformulierungen
- Integration von vorgegebenen Antwortvarianten zur Bestimmung der Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl, Umsatz, Bilanzsumme)
- Hinzufügung zusätzlicher Antwortoptionen bei einzelnen Fragen (Mehrfachnennung in einzelnen „Sonstiges“-Antwortoptionen durch die Testpersonen)
- Geringfügige Überarbeitung der Fragenanordnung (resultierend aus der Auswertung der für die Beantwortung erforderlichen Ausfülldauer)

Nach Abschluss der abgeleiteten Änderungen im Fragebogen wurde dieser einem nochmaligen Online-Pretest durch eine kleine Gruppe (4 Personen) aus der Zielgruppe der Befragung unterzogen. Dieser Pretest lieferte schließlich keine neuen Erkenntnisse, womit jene für die abschließende, umfangreiche Befragung angewandte Version des Fragebogens (Anhang 2) feststand.

### **6.2.5 Erhebungsverfahren**

Wie bereits in Kap. 6.2.1 beschrieben, wurde als Erhebungsmethode die schriftliche, internetbasierte Befragung gewählt.

Online-Befragungen können je nach Zugriffsform zum Fragebogen in verschiedene Typen unterteilt werden: Wird der Fragebogen via Email an die Teilnehmer ausgesendet, so kann von einer *Email-Befragung* gesprochen werden. In diesem Fall wird der ausgefüllte Fragebogen entweder per Email zurückgesendet oder aber auch auf postalischem Weg retourniert. Die zweite Möglichkeit besteht darin, den Fragebogen auf einem Server abzulegen (*Web-Befragung*), sodass der Teilnehmer über

einen Link den Zugriff auf die Befragung erlangt und diese online ausfüllt. Die Antwortsets werden in diesem Fall direkt auf dem Server abgespeichert.<sup>374</sup>

Nach einer von JACKOB/SCHOEN/ZERBACK durchgeführten Analyse<sup>375</sup>, zählen Web-Befragungen zu den am häufigsten angewandten Online-Befragungen (54%). Email-Befragungen weisen nur einen sehr geringen Anteil in Höhe von 12% auf. Die restlichen Befragungsarten konnten keiner der beiden angeführten Formen zugeordnet werden.<sup>376</sup>

Bei der Auswahl der Stichprobe kann sowohl auf eine *aktive*, als auch auf eine *passive Rekrutierung* zurückgegriffen werden. Eine passive Rekrutierung bedeutet, dass der Link zur Umfrage auf einer Website eingestellt wird (z. B. in einem Banner oder in Form eines Pop-ups). Die Teilnehmer müssen in weiterer Folge bewusst auf den Link klicken, um zum Fragebogen zu gelangen, weswegen motivierte Teilnehmer bei dieser Art der Rekrutierung überrepräsentiert sind.<sup>377</sup> Im Zuge einer aktiven Stichprobenziehung werden Teilnehmer mittels aussagekräftiger Einladungstexte per Email zur Teilnahme an der Befragung motiviert. Die große Herausforderung bei dieser Form besteht darin, zu den Emailadressen potentieller Teilnehmer der gewünschten Zielgruppe zu gelangen. Im seltenen Idealfall stehen alle Adressen der Zielgruppe für die Befragung zur Verfügung, was mit Ausnahme von Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen kaum möglich ist.<sup>378</sup>

Eine Gegenüberstellung von Methoden der aktiven und passiven Rekrutierungsformen ist in der nachfolgenden Tabelle 6-3 ersichtlich:

Aktive Rekrutierung	Passive Rekrutierung
Einladung via E-Mail (über Adresslisten oder Mailinglisten), per SMS oder Brief	Hinweis auf Websites, Hinweise in anderen Online-Befragungen
Online-Panel	Online-Foren, Social Media-/ Web 2.0-Anwendungen, Newsgroups
Snowball-Technique	Aushänge, Handzettel, Flyer

Tabelle 6-3: Aktive und passive Rekrutierungsmethoden für Online-Befragungen<sup>379</sup>

Als bedeutender Nachteil bei passiver Rekrutierung kann angeführt werden, dass Nicht-Teilnehmer in keinerlei Weise an die Teilnahme erinnert werden und nochmalig um eine Teilnahme gebeten

<sup>374</sup> Vgl. JACKOB, N.; SCHOEN, H.; ZERBACK, T. (2009), S. 20.

<sup>375</sup> Grundlage der Analyse bildet eine Inhaltsanalyse von insgesamt 40 sozialwissenschaftlichen Fachmagazinen der Fächer Kommunikations- und Publizistikwissenschaft, Politikwissenschaft, Psychologie und Soziologie. Pro Fach wurden zehn einschlägige Journals ausgewählt und die darin enthaltenen Beiträge für die Jahre 1997 bis 2006 daraufhin untersucht, ob und in welcher Weise Online-Befragungen zum Einsatz kommen, siehe JACKOB, N.; SCHOEN, H.; ZERBACK, T. (2009), S. 16.

<sup>376</sup> Vgl. JACKOB, N.; SCHOEN, H.; ZERBACK, T. (2009), S. 20.

<sup>377</sup> Vgl. SCHOLL, A. (2009), S. 55.

<sup>378</sup> Vgl. THIELSCH, M.T.; BRANDENBURG, T. (2012), S. 115.

<sup>379</sup> THIELSCH, M.T.; BRANDENBURG, T. (2012), S. 116.

werden können. Weiters ist es, im Gegensatz zu aktiven Rekrutierungen, beim passiven Verfahren auch nicht möglich, den zur Erreichung von Repräsentativität erforderlichen Rücklauf zu quotieren.<sup>380</sup>

Für die vorliegende wissenschaftliche Forschungsarbeit wurde sowohl auf aktive, als auch auf passive Rekrutierungsmethoden zurückgegriffen. Die angewandten Methoden werden in Kap. 6.4.2 näher beschrieben.

### 6.3 Angewandte Verfahren zur Datenanalyse

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden jene bei dieser Forschungsarbeit zur Datenanalyse angewandten Methoden und Verfahren näher beschrieben. Die im Zuge der empirischen Erhebung gewonnenen Beobachtungs- und Beschreibungsdaten werden in Kap. 6.5.1 statistisch erläutert (deskriptive Statistik) und anschließend einzelne Variablen durch analytische Auswertungen mittels SPSS20 zur Prüfung der formulierten Hypothesen (schließende Statistik) herangezogen. Als Datengrundlage dienen alle vollständig ausgefüllten Antwortsets aus der webbasierten Umfrage. Unvollständig ausgefüllte Antwortsets wurden vor der Datenanalyse eliminiert, wodurch die Gesamtanzahl „n“ an vollständigen Antworten reduziert wurde. Da bei einigen Fragestellungen eine Möglichkeit für Mehrfachantworten integriert wurde, wurde zusätzlich auch noch der Parameter „m“ eingesetzt, welcher die Gesamtanzahl an Antworten bei Fragen mit Mehrfachantworten ausweist.<sup>381</sup>

Vor Erläuterung der einzelnen statistischen Methoden/Verfahren wird auf die Fragebogenskalierung eingegangen. „Unter einer Skala versteht man ein empirisches Relativ und eine die beiden Relative verknüpfende, homomorphe Abbildungsfunktion. Die Messbarkeit eines Merkmals bzw. die Konstruierbarkeit einer Skala ist an Bedingungen geknüpft.“<sup>382</sup> Es kann zwischen Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalen differenziert werden (Tabelle 6-4). Bei nominalen Skalen werden den einzelnen Variablenausprägungen Zahlen zugeordnet, welche die Funktion einer Bezeichnung einnehmen.<sup>383</sup> Objekten, die gleiche Merkmalsausprägungen aufweisen, werden die gleichen Zahlen zugewiesen und Objekte mit unterschiedlichen Ausprägungen erhalten verschiedene Zahlen.<sup>384</sup> Als Beispiele für nominale Skalenniveaus in Bezug auf diese Forschungsarbeit seien an dieser Stelle die Branche oder die berufliche Funktion genannt. Im Falle von Ordinalskalen werden den Objekten Zahlen in der Weise zugeordnet, „dass von jeweils zwei Objekten das dominierende Objekt die

---

<sup>380</sup> Vgl. THIELSCH, M.T.; BRANDENBURG, T. (2012), S. 116.

<sup>381</sup> Vgl. ZUNK, B.M. (2008), S. 469.

<sup>382</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 70.; Die Behandlung der erwähnten Bedingungen (Axiome) ist in der Spezialliteratur näher beschrieben: Vgl. ORTH, B. (1974); Vgl. STEYER, R.; EID, M. (1993)

<sup>383</sup> Vgl. UNTERSTEINER, H. (2007), S. 17.

<sup>384</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 71.

größere Zahl erhält. Bei Äquivalenz sind die Zahlen identisch.<sup>385</sup> Beispielhaft sei hier die Beurteilung der Bedeutung einzelner Risikoarten angeführt. Intervallskalen ordnen Merkmalsausprägungen Zahlen zu, „die so geartet sind, dass die Rangordnung der Zahlendifferenzen zwischen je zwei Objekten der Rangordnung der Merkmalsunterschiede zwischen je zwei Objekten entspricht.“<sup>386</sup> Die Zahlen sind bei Verhältnisskalen so geartet, „dass das Verhältnis zwischen je zwei Zahlen dem Verhältnis der Merkmalsausprägungen der jeweiligen Objekte entspricht.“<sup>387</sup>

Skalenart	Mögliche Aussagen	Beispiele
Nominalskala	Gleichheit, Verschiedenheit	Telefonnummern, Krankheitsklassifikationen
Ordinalskala	Größer / Kleiner - Relationen	Militärische Ränge, Windstärken
Intervallskala	Gleichheit von Differenzen	Temperatur (°C), Kalenderzeit
Verhältnisskala	Gleichheit von Verhältnissen	Längen- od. Gewichtsmessung

Tabelle 6-4: Die vier wichtigsten Skalenarten<sup>388</sup>

Zur Angabe der zentralen Tendenz wird im Zuge der deskriptiven Datenauswertung der arithmetische Mittelwert herangezogen ( $\bar{x}$ ), welcher auch als Durchschnitt bezeichnet werden kann. Er ergibt sich aus der Division der Summe aller gültigen Werte durch deren Anzahl.<sup>389</sup> Als Streuungsmaß der Messwerte wird die Standardabweichung ( $s$ ) verwendet, welche durch die Quadratwurzel aus der Varianz errechnet wird.<sup>390</sup>

### 6.3.1 T-Test für unabhängige Stichproben

Um zwischen zwei Gruppen Mittelwertsdifferenzen auf Signifikanz zu prüfen, wird der t-Test verwendet. Dieser Test wird für die Analyse voneinander unabhängiger Stichproben herangezogen. Unabhängige Stichproben setzen sich aus unterschiedlichen Gruppen zusammen, die unabhängig voneinander aus ihren Grundgesamtheiten entstammen, wie z. B. Männer und Frauen.<sup>391</sup>

Im ersten Schritt ist mittels Levene-Test die Nullhypothese zu überprüfen; nämlich, ob die Varianzen in der Grundgesamtheit in beiden unabhängigen Fallgruppen als gleich anzusehen sind. Dieser Test weist in SPSS als Prüfmaß den F-Wert aus, welcher gemeinsam mit der Irrtumswahrscheinlichkeit zur

<sup>385</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 71.

<sup>386</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 72.

<sup>387</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 72.

<sup>388</sup> BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 73.

<sup>389</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 368.

<sup>390</sup> Vgl. BÜHL, A. (2008), S. 128.

<sup>391</sup> Vgl. JANSSEN, J.; LAATZ, W. (2007), S. 347.; Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 530.

Beurteilung einer möglichen vorliegenden Varianzgleichheit verwendet wird. Eine hohe Irrtumswahrscheinlichkeit deutet in weiterer Folge auf eine Annahme der Varianzgleichheit der Grundgesamtheit hin und die Nullhypothese sollte somit nicht zurückgewiesen werden. In SPSS ist daher der t-Test für gleiche Varianzen zu wählen.<sup>392</sup>

Generell können durch nachfolgende Möglichkeiten Aussagen auf Signifikanz getroffen werden:<sup>393</sup>

- Vergleich des empirischen Wertes der statistischen Prüfverteilung (t-Wert) mit dem kritischen Wert für das gewünschte Signifikanzniveau  $\alpha$  (wenn  $t_{\text{emp}} \geq t_{\text{crit}(\alpha)}$ , dann signifikantes Ergebnis)
- Vergleich der Irrtumswahrscheinlichkeit<sup>394</sup> mit dem Signifikanzniveau (wenn  $p(t_{\text{emp}} | H_0) \leq \alpha$ , dann signifikantes Ergebnis)

### 6.3.2 Korrelation und Korrelationskoeffizient nach PEARSON

Eine Korrelation kann nicht Aufschluss über die Art des kausalen Zusammenhangs geben, sondern ihr Ergebnis kann lediglich kausal interpretiert werden. Nachfolgend sind die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten von Korrelationen zwischen den zwei Variablen  $x_1$  und  $x_2$  dargestellt.<sup>395</sup>

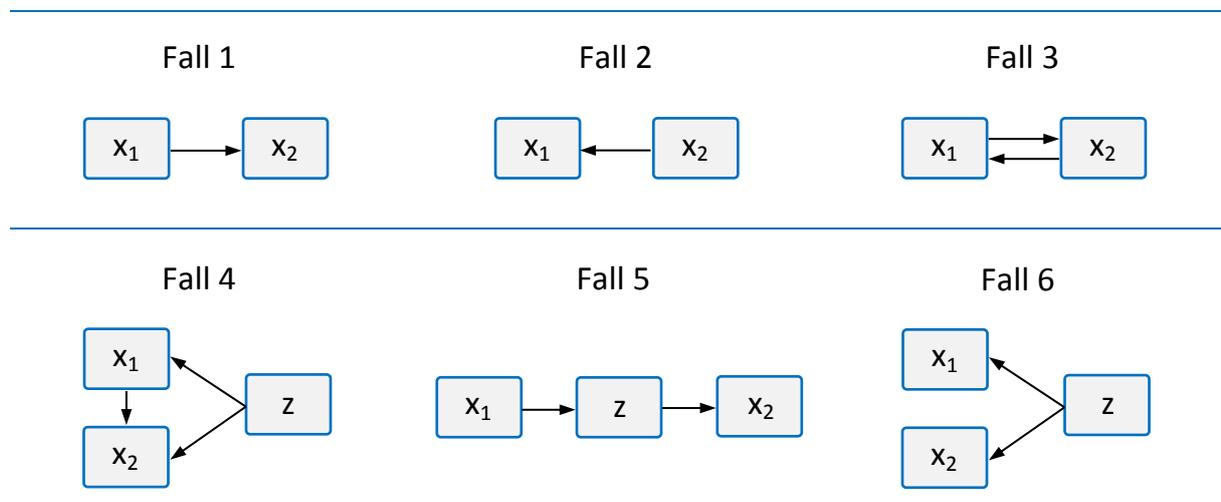


Abbildung 6-3: Beispiele für kausale Interpretationsmöglichkeiten von Korrelationen<sup>396</sup>

<sup>392</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 488.

<sup>393</sup> Vgl. BORTZ, J. (1999), S. 705.

<sup>394</sup> Wahrscheinlichkeit des empirischen Wertes unter Gültigkeit der Nullhypothese  $H_0$

<sup>395</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 14.

<sup>396</sup> WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 14.

**Interpretationen:**<sup>397</sup>

**Fall 1:** Variationen der Variable  $x_1$  sind verursachend für Variationen der Variable  $x_2$ .

**Fall 2:** Variationen der Variable  $x_2$  sind verursachend für Variationen der Variable  $x_1$ .

**Fall 3:** Die Variablen  $x_1$  und  $x_2$  beeinflussen sich wechselseitig, d. h. es bestehen Interdependenzen.

**Fall 4:** Die Abhängigkeit der Variablen  $x_1$  und  $x_2$  ist teilweise bedingt durch den Einfluss einer dritten Variablen  $z$ , welche hinter diesen Variablen steht.

**Fall 5:** Eine Variable  $x_1$  wirkt auf eine Variable  $x_2$  nicht direkt, sondern ihr Einfluss wird über eine zwischengeschaltete, sog. intervenierende Variable  $z$  gesteuert.

**Fall 6:** Der Zusammenhang zwischen den Variablen  $x_1$  und  $x_2$  resultiert allein aus dem Einfluss einer dritten Variablen  $z$ , welche hinter den Variablen steht.

Wie in Abbildung 6-3 ersichtlich, bestehen in den Fällen 1 bis 3 eindeutige Wirkungsrichtungen zwischen den Variablen  $x_1$  und  $x_2$ , wodurch diese Korrelationen *kausal interpretierte Korrelationen* genannt werden. Korrelationsbeispiel 4 wird als *kausal teilweise interpretierte Korrelation* bezeichnet, da die Variable  $x_2$  sowohl durch die Drittvariable  $z$  beeinflusst wird, als auch durch die Variable  $x_1$ , welche ebenfalls durch  $z$  beeinflusst wird. In Fall 5 wird die Variable  $x_2$  nicht direkt von  $x_1$  beeinflusst, sondern indirekt über die intervenierende Variable  $z$ . Da die Korrelation zwischen den Variablen  $x_1$  und  $x_2$  in Fall 6 ausschließlich auf den Einfluss durch Variable  $z$  zurückzuführen ist, wird dieser Fall als *nicht kausal interpretierte Korrelation* bezeichnet.<sup>398</sup>

Je nach Korrelationsfall finden unterschiedliche Analysemethoden in der Forschung Anwendung. Für Korrelationen gemäß Fall 1 und 2 wird die Regressionsanalyse herangezogen, für die Fälle 3 bis 5 werden Strukturgleichungsmodelle aufgestellt und im Anschluss mittels Strukturgleichungsanalyse analysiert. Eine Faktorenanalyse erweist sich für Korrelationsfall 6 als die relevante Analyse-methode.<sup>399</sup>

Um den Zusammenhang zwischen zwei Variablen zu analysieren bzw. quantifizieren, wird der Korrelationskoeffizient nach PEARSON herangezogen. Der Korrelationskoeffizient ( $r$ ) oder ( $k$ )<sup>400</sup> ist ein „Zusammenhangsmaß, das unabhängig vom Maßstab der in Zusammenhang zu bringenden Variablen  $x$  und  $y$  einen Wert zwischen -1 und 1 annimmt. Ein positives  $k$  besagt, dass hohe  $x$ -Werte häufig mit hohen  $y$ -Werten auftreten. Ein negatives  $k$  besagt, dass hohe  $x$ -Werte häufig mit niedrigen  $y$ -Werten auftreten“.<sup>401</sup> Je höher der Korrelationskoeffizient ausfällt, desto stärker ist der lineare Zusammenhang zwischen zwei Faktoren. Ein Koeffizient von 0 bedeutet, dass kein linearer

<sup>397</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 14.

<sup>398</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 14 f.

<sup>399</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 15.

<sup>400</sup> In dieser Forschungsarbeit wird in weiterer Folge „ $r$ “ für die Bezeichnung des Korrelationskoeffizienten verwendet

<sup>401</sup> BORTZ, J. (1999), S. 750.

Zusammenhang nachgewiesen werden kann.<sup>402</sup> Zur Interpretation der Zusammenhänge werden die Korrelationskoeffizienten übersichtlich in einer Korrelationsmatrix (SPSS Output) dargestellt.<sup>403</sup>

Hinsichtlich Interpretation der Höhe des Korrelationskoeffizienten und der Stärke des Zusammenhangs kann keine allgemein gültige Aussage getroffen werden, da dies stets in Relation zum inhaltlichen Hintergrund der Untersuchung zu setzen ist. BROSIUS führt dennoch als Orientierungshilfe jene in Tabelle 6-5 ersichtlichen Interpretationen der Beträge von Korrelationskoeffizienten an.

0	Keine Korrelation
0 bis 0,2	Sehr schwache Korrelation
0,2 bis 0,4	Schwache Korrelation
0,4 bis 0,6	Mittlere Korrelation
0,6 bis 0,8	Starke Korrelation
0,8 bis unter 1	Sehr starke Korrelation
1	Perfekte Korrelation

Tabelle 6-5: Richtwerte zur Interpretation von Korrelationskoeffizienten<sup>404</sup>

Zusätzlich zum Korrelationskoeffizienten ist auch noch die Signifikanz (2-seitig) zu ermitteln, um die Variablen hinsichtlich eines signifikanten linearen Zusammenhangs zu analysieren und einen Rückschluss von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit ziehen zu können.<sup>405</sup>

### 6.3.3 Einfaktorielle Varianzanalyse

Die einfaktorielle<sup>406</sup> ANOVA (**A**nalysis **o**f **V**ariance; Varianzanalyse) dient, ähnlich wie jener in Kap. 6.3.1 erläuterte t-Test für zwei unabhängige Stichproben, der Analyse von Mittelwerten einer abhängigen Variablen mehrerer Fallgruppen in der Grundgesamtheit.<sup>407</sup> Die einfaktorielle ANOVA untersucht die Nullhypothese, welche attestiert, dass „alle miteinander verglichenen Gruppenmittelwerte der betrachteten Variablen [...] in der Grundgesamtheit identisch“<sup>408</sup> sind. Weiters führt dieses Verfahren neben der generellen Analyse aller Mittelwerte zur Beurteilung der Nullhypothese

<sup>402</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 517.

<sup>403</sup> Vgl. SIEBERTZ, K.; VAN BEBBER, D.; HOCHKIRCHEN, T. (2010), S. 60.

<sup>404</sup> BROSIUS, F. (2011), S. 523.

<sup>405</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 523.

<sup>406</sup> Diese Bezeichnung resultiert aus der Tatsache, dass die unabhängige Variable auch als „Faktor“ bezeichnet wird. Siehe dazu die Ausführungen von ECKEY, H.F.; KOSFELD, R.; RENGERS, M. (2002), S. 93.

<sup>407</sup> Vgl. BÜHNER, M.; ZIEGLER, M. (2009), S. 6.

<sup>408</sup> BROSIUS, F. (2011), S. 499.

auch post-hoc Analysen durch, mit welchen signifikante Mittelwertsdifferenzen zwischen einzelnen Gruppen identifiziert werden können.<sup>409</sup>

Die ANOVA „ist grundsätzlich ein robustes Verfahren“<sup>410</sup>, jedoch können starke Unterschiede in der Größe der einzelnen Fallgruppen zu Verzerrungen führen.<sup>411</sup> Um diese Verzerrungen in den grafischen Auswertungen der Ergebnisse auch mitzuberücksichtigen, wird ein Vertrauens- und Konfidenzintervall (CI) abgebildet<sup>412</sup>, welches in der vorliegenden Arbeit 95 % beträgt. An dieser Stelle ist hinzuweisen, „je kleiner die Stichprobe/Gruppe, desto breiter wird im Regelfall das Konfidenzintervall sein – die Schätzung des wahren Mittelwertes wird somit schwieriger“.<sup>413</sup> Dies ist in Abbildung 6-60 auch gut ersichtlich.

Analog dem t-Test setzt auch die einfaktorielle Varianzanalyse die Gleichheit der Varianzen der betrachteten Variablen voraus, wofür der Levene-Test verwendet werden kann (siehe Kap 6.3.1).<sup>414</sup>

Um die Mittelwerte der einzelnen Gruppen miteinander zu vergleichen und festzustellen, ob sich tatsächlich alle Gruppenmittelwerte voneinander unterscheiden, werden multiple (paarweise) Vergleichstests im Zuge der einfaktoriellen ANOVA durchgeführt. Hierfür ist die Anwendung verschiedener Berechnungsverfahren möglich<sup>415</sup>, wobei in der vorliegenden Arbeit der Post-Hoc-Test nach BONFERRONI in SPSS ausgewählt wurde. Dieses Verfahren rechnet multiple t-Tests zwischen den Mittelwerten der einzelnen Gruppen, wobei hierbei die Gesamtfehlerrate des multiplen Tests überwacht wird.<sup>416</sup>

#### 6.3.4 Kreuztabellen

Kreuztabellen ermöglichen eine Untersuchung und Quantifizierung von Zusammenhängen zwischen (zumindest zwei) Variablen.<sup>417</sup> Die tabellarisch dargestellten Variablen können in eine unabhängige und eine abhängige Variable unterschieden werden. Die unabhängige Variable stellt die Einflussgröße dar und findet sich jeweils in den Zeilen der Kreuztabelle, wohingegen die abhängige Variable in die Spalten eingegliedert ist.<sup>418</sup> Vielen Statistikwerken nach, kann die Anordnung jedoch auch

<sup>409</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 499.

<sup>410</sup> EDER, A.; HAMMERL, M. (2010), S. 38.

<sup>411</sup> Vgl. SEDLMEIER, P.; RENKEWITZ, F. (2008), S. 449 f.

<sup>412</sup> Vgl. EDER, A.; HAMMERL, M. (2010), S. 38; Vgl. SCHENDERA, C. (2007), S. 408.

<sup>413</sup> EDER, A.; HAMMERL, M. (2010), S. 38.

<sup>414</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 500.

<sup>415</sup> Siehe dazu die Ausführungen von HOWELL, D.C. (2012), S. 392 ff. od. BROSIUS, F. (2011), S. 510 f.: LSD, Bonferroni, Sidak, Scheffé, F nach Ryan-Einot-Gabriel-Welch-Test, Q nach Ryan-Einot-Gabriel-Welch-Test, Student-Newman-Keuls (S-N-K), Tukey, Tukey-B, Duncan, GT2, Gabriel, Waller-Duncan, Dunnett.

<sup>416</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 510.

<sup>417</sup> Vgl. MARTENS, J. (2003), S. 103.

<sup>418</sup> Vgl. EDER, A.; HAMMERL, M. (2010), S. 35.

umgekehrt ausgestaltet werden, indem die Ausprägungen der unabhängigen Variablen in die Spalten und jene Merkmale der abhängigen Variablen in die Zeilen gesetzt werden.<sup>419</sup> Um einen möglichen Zusammenhang zwischen den beiden in der Kreuztabelle enthaltenen Variablen näher beurteilen zu können, wird der Chi-Quadrat-Test nach PEARSON ( $\chi^2$ -Test), welcher den Signifikanztests zugeordnet werden kann, herangezogen. Hierbei werden mittels SPSS der  $\chi^2$ -Wert, die Freiheitsgrade und die Signifikanz (Irrtumswahrscheinlichkeit) ermittelt, um in weiterer Folge die Unabhängigkeit der Variablen bzw. einen möglichen Zusammenhang festzustellen. Je geringer hierbei die Irrtumswahrscheinlichkeit ausfällt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass auf einen Zusammenhang zwischen den vorliegenden Variablen in der Grundgesamtheit geschlossen werden kann.<sup>420</sup>

Der Signifikanztest dient als Entscheidungsgrundlage, um basierend auf empirisch-quantitativen Daten eine Annahme bzw. Ablehnung der Alternativhypothese herbeizuführen. Hierbei wird eine Irrtumswahrscheinlichkeit errechnet, die einem zuvor definierten Signifikanzniveau (-schwelle) gegenübergestellt wird.<sup>421</sup> Dieses Niveau ist individuell festzulegen, wobei ein Signifikanzniveau von 5% in Forschungskreisen als üblich angesehen werden kann.<sup>422</sup> Daher wurde auch für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit ein Signifikanzniveau von 5% gewählt. Wird in weiterer Folge eine Irrtumswahrscheinlichkeit von kleiner als 5% errechnet, so wird von einem signifikanten Unterschied ausgegangen, die Nullhypothese wird zurückgewiesen. Eine hohe Annäherung an diese festgelegte Signifikanzschwelle kann als Tendenz gedeutet werden.<sup>423</sup>

### 6.3.5 Faktorenanalyse

Bei vielen Untersuchungen in sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsprojekten ist man mit einer Vielzahl an Variablen konfrontiert, bei denen a priori nicht bekannt ist, ob sie bzw. in welcher Weise sie miteinander in Verbindung stehen.<sup>424</sup> Die Faktorenanalyse stellt ein datenreduzierendes Verfahren dar, mit dem Variablen auf Basis ihrer Korrelationsbeziehungen in voneinander unabhängige Variablengruppen (Faktoren), welche die Zusammenhänge zwischen den Variablen erklären, geclustert werden können.<sup>425</sup> Das übergeordnete Ziel einer Faktorenanalyse stellt somit die Verringerung der aus der hohen Anzahl an Variablen begründeten Komplexität dar, indem diese

---

<sup>419</sup> Vgl. GEHRING, U.W.; WEINS, C. (2004), S. 90.

<sup>420</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 424.

<sup>421</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 30.

<sup>422</sup> Vgl. EDER, A.; HAMMERL, M. (2010), S. 35.; BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 690.; In speziellen Fällen kann auch eine strengere Grenze angewandt werden, siehe dazu BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 30.

<sup>423</sup> Vgl. ZUNK, B.M. (2008), S. 471.

<sup>424</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 787.

<sup>425</sup> Vgl. BORTZ, J. (1999), S. 496 f.

Variablen auf eine möglichst geringe Anzahl an Faktoren reduziert werden, um in weiterer Folge auch die Interpretierbarkeit zu vereinfachen bzw. überhaupt zu ermöglichen.<sup>426</sup>

Man kann zwischen zwei Arten von Faktorenanalysen unterscheiden: Die *explorative* und die *konfirmatorische Faktorenanalyse*. Die konfirmatorische Faktorenanalyse zählt zu den hypothesentestenden Verfahren, die explorative Faktorenanalyse stellt indessen kein hypothesentestendes Verfahren dar.<sup>427</sup> Explorative Faktorenanalysen sind dadurch gekennzeichnet, dass ihnen keine Dimensionen zugrunde liegen und die latenten Variablen im Zuge der Analyse ermittelt werden. Die Zuordnung von Faktoren und manifesten Variablen bleibt hierbei offen. Die konfirmatorische Faktorenanalyse basiert auf einem aufgestellten theoretischen Modell und auf bereits zuvor festgelegten und zur Messung der Faktoren verwendeten, manifesten Variablen. Im Gegensatz zur explorativen Faktorenanalyse wird bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse für die manifesten Variablen festgelegt, von welchen Faktoren diese unabhängig sind.<sup>428</sup>

Nachfolgende Tabelle fasst die grundlegenden Differenzen zwischen der explorativen und der konfirmatorischen Faktorenanalyse zusammen:

Explorative Faktorenanalyse	Konfirmatorische Faktorenanalyse
Kein theoretisches Modell	Theoretisches Modell
Anzahl der Faktoren wird durch die Analyse bestimmt	A priori Festlegung der Faktorenzahl
Faktorenkorrelation wird durch die Analyse bestimmt	Faktoren werden a priori korreliert bzw. nicht korreliert
Zuordnung zwischen manifesten Variablen und Faktoren wird durch die Analyse bestimmt	Zuordnung zwischen manifesten Variablen und Faktoren wird durch a priori Restriktionen bestimmt

Tabelle 6-6: Unterschiede zwischen explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse<sup>429</sup>

Unter der Begrifflichkeit „Faktorenanalyse“ werden einige Verfahren zusammengefasst, wobei in diesem Kapitel nur auf die im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit angewandten Verfahren eingegangen wird. Die Faktorenanalyse kann in vier Vorgehensschritte gegliedert werden, welche nachfolgend kurz beschrieben werden:

### Schritt (1): Korrelationsmatrizen<sup>430</sup>

Mit Hilfe der Korrelationsmatrizen können jene in der Faktorenanalyse berücksichtigten Variablen hinsichtlich ihrer Korrelationen miteinander analysiert werden, um einzelne Variablen ggf. auszu-

<sup>426</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 787.

<sup>427</sup> Vgl. GROEBEN, N.; HURRELMANN, B. (2006), S. 484.

<sup>428</sup> Vgl. REINECKE, J. (2005), S. 134 f.

<sup>429</sup> REINECKE, J. (2005), S. 135.

<sup>430</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 792 ff.

schließen und in weiterer Folge nicht mehr mitzubersichtigen. Die Korrelationsmatrix ermöglicht einen Überblick, welche Variablen eine starke und welche nur eine schwache Korrelation aufweisen.

Um zu überprüfen, ob jene in der Korrelationsmatrix ausgewiesenen Korrelationen nicht nur in der vorliegenden Stichprobe bestehen, sondern auch auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann, wird der Bartlett-Test auf Sphärizität herangezogen. Mit der Testgröße des Bartlett-Tests, ein Chi-Quadrat-Wert, kann die Hypothese getestet werden, ob alle vorliegenden Korrelationskoeffizienten in der Grundgesamtheit den Wert 0 einnehmen. Der ausgewiesene Signifikanzwert (Irrtumswahrscheinlichkeit) wird zur Interpretation der Hypothese herangezogen. Wird beispielsweise ein Signifikanzwert von 0,000 ermittelt, so kann die Hypothese zurückgewiesen und angenommen werden, dass zumindest zwischen einigen der zu untersuchenden Variablen auch in der Grundgesamtheit Korrelationen vorliegen.

Ein zweites Maß zur Eignungsbeurteilung der vorliegenden Variablen für eine Faktorenanalyse ist das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (KMO), welches einen Maximalwert von 1 annehmen kann. Sind die partiellen Korrelationskoeffizienten sehr klein, so liegt ein KMO-Wert nahe 1 vor. Umgekehrt verhält es sich bei großen partiellen Korrelationskoeffizienten, hier wird ein sehr kleiner KMO-Wert erreicht. Es liegt dann eine ideale Zusammenstellung der Variablen für ein faktoranalytisches Modell vor, wenn das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß möglichst hoch und nahe 1 liegt. KAISER hat in nachfolgender Tabelle 6-7 Interpretationen unterschiedlicher KMO-Werte angeführt:

KMO - Wert	Interpretation
0,9 bis 1,0	fabelhaft
0,8 bis unter 0,9	recht gut
0,7 bis unter 0,8	mittelprächtigt
0,6 bis unter 0,7	mäßig
0,5 bis unter 0,6	schlecht
unter 0,5	inakzeptabel

Tabelle 6-7: Beurteilung der Ergebnisse des KMO-Maßes nach KAISER<sup>431</sup>

## Schritt (2): Faktorextraktion<sup>432</sup>

Mittels Faktorextraktion werden Faktoren extrahiert bzw. gezogen. Hierfür liegen mehrere Extraktionsmethoden vor, wobei sich die einzelnen Verfahren in der Art, in welcher die idealste Modellanpassung erreicht wird, unterscheiden:

<sup>431</sup> BROSIUS, F. (2011), S. 796.

<sup>432</sup> Als Referenz für die nachfolgenden, unter Schritt (2) gelisteten Verfahren Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 796 ff. Aus anderen Quellen entnommene Passagen sind auch als solche gekennzeichnet.

- **Hauptkomponenten-Faktorenanalyse:** Die Hauptkomponentenanalyse geht auf HOTELLING<sup>433</sup> und KELLEY<sup>434</sup> zurück und ist eines der wichtigsten Verfahren zur Bestimmung sogenannter „Faktoren“.<sup>435</sup> Im Zuge der Hauptkomponentenanalyse findet eine Bildung linearer Kombinationen der Variablen statt. Hierbei wird jene Komponente als Hauptkomponente bezeichnet, die den wesentlichsten Teil der Gesamtstreuung aller vorliegenden Variablen erklärt. Analog dazu wird auch die zweite Komponente ermittelt, welche den zweitgrößten Teil erklärt, usw.

Wesentliche Begrifflichkeiten bei dieser Extraktionsmethode sind die *Eigenwerte* und die *Kommunalitäten*. Der Eigenwert eines Faktors gibt Aufschluss darüber, welchen Beitrag der jeweilige Faktor zur Erklärung der Gesamtstreuung des Faktorenmodells liefert. Die Kommunalität weist jenen Anteil der Varianz aus, den jede Variable gemeinsam mit den anderen Faktoren erklärt. Sie nimmt einen Wert zwischen 0 und 1 an, wobei Kommunalitäten nahe 0 bedeuten, dass die betroffenen Faktoren beinahe nichts von der Variablenstreuung erklären. Weist ein extrahierter Faktor hingegen eine Kommunalität nahe 1 auf, so weist diese auf einen sehr hohen Erklärungsanteil der Ursprungsvarianz hin.

Da sowohl der Eigenwert, als auch die Kommunalität den Betrag einer erklärten Streuung ausweisen, werden diese Begrifflichkeiten häufig verwechselt. Die nachfolgende Unterschiedsdefinition soll eine klare Abgrenzung ermöglichen:

„Während der Eigenwert angibt, welcher Teil der Gesamtstreuung aller Variablen durch einen bestimmten Faktor erklärt wird, gibt die Kommunalität an, welcher Teil der Streuung einer Variablen durch alle Faktoren, die im jeweiligen Modell berücksichtigt wurden, erklärt wird.“<sup>436</sup>

Da durch die Faktorenanalyse Daten und somit Komplexität reduziert werden sollten, stellt sich die Frage, wieviele Faktoren im Modell zu ziehen sind. Es ist jene Faktorenanzahl auszuwählen, bei der noch ein hinreichend großer Teil der Varianzen erklärt wird und nebenbei noch eine ausreichende Variablenreduktion herbeigeführt wird. Hierfür können die Eigenwerte herangezogen werden, indem nur jene Faktoren im Modell verbleiben, die einen Eigenwert größer 1 aufweisen. Nämlich „wenn der Eigenwert eines Faktors kleiner als 1 ist, erklärt dieser Faktor einen geringeren Betrag der Gesamtstreuung als jede einzelne Variable, denn jede Variable erklärt ja immerhin sich selbst und damit eine Streuung von 1.“<sup>437</sup>

---

<sup>433</sup> HOTELLING, H. (1933)

<sup>434</sup> KELLEY, T.L. (1935)

<sup>435</sup> Vgl. BORTZ, J. (1999), S. 495 u. 498.

<sup>436</sup> BROSIUS, F. (2011), S. 799.

<sup>437</sup> BROSIUS, F. (2011), S. 799.

Am Ende der Hauptkomponenten-Faktorenanalyse können die einzelnen Faktorladungen in der sogenannten Faktorladungsmatrix abgelesen und näher analysiert werden, um die Bedeutung der jeweiligen Faktoren für die betreffende Variable zu bewerten.

- **Hauptachsen-Faktorenanalyse:** In diesem Verfahren wird die Diagonale der Korrelationsmatrix mit den quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten belegt. Diese dienen als erste Schätzungen für die Kommunalitäten. Im Anschluss folgt eine Ermittlung der geeigneten Faktorenanzahl und neue Kommunalitäten werden errechnet. Auf dieser Basis erfolgt eine neuerliche Faktorschätzung mit daraus resultierenden Kommunalitäten. Dieser Iterationsprozess wird so oft durchgeführt, bis die Kommunalitäten keine merklichen Veränderungen mehr vorweisen.
- **Ungewichtete kleinste Quadrate:** Bei dieser Methode wird a priori eine feste Anzahl an Faktoren festgelegt. Für diese Anzahl wird im nächsten Schritt eine Faktorladungsmatrix errechnet, wobei hierfür in einem Iterationsprozess die minimalste Differenz zwischen der Summe der quadrierten Differenzen aus Korrelationskoeffizienten und den reproduzierten Korrelationskoeffizienten<sup>438</sup> ermittelt wird.
- **Verallgemeinerte kleinste Quadrate:** Die Extraktionsmethode der verallgemeinerten kleinsten Quadrate ist analog zur zuvor geschilderten Methode ausgestaltet. Der Unterschied liegt lediglich in der Gewichtung der Korrelationskoeffizienten invers mit den Einzelrestfaktoren.
- **Maximum Likelihood:** Dieser Methode liegt die Annahme einer multivariaten Normalverteilung der Stichprobe zugrunde. Ident der zuvor genannten Methoden werden auch bei dieser Form die Korrelationen gewichtet. Mit Maximum Likelihood werden jene Parameter als Schätzung ausgewählt, die für die Realisierung der beobachteten Korrelationsmatrix am plausibelsten erscheinen.

Weiters sind auch noch nachfolgende zwei Methoden anwendbar, auf die jedoch im Zuge dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird:

- **Alpha-Faktorisierung**
- **Image-Faktorisierung**

Verschiedene statistische Maßzahlen, die bei diesem Schritt ausgegeben werden können, zeigen ferner auch auf, ob das angenommene Faktorenmodell geeignet ist, um die Variablen auf einfache Weise zu repräsentieren.

---

<sup>438</sup> Summe der quadrierten Residuen

### Schritt (3): Rotation

Um die Interpretation der Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse zu erleichtern, wird das Koordinatensystem der Faktorenstruktur verzerrungsfrei einer Rotation unterzogen. Hierbei können schiefwinkelige (oblique) und rechtwinkelige Rotationen eingesetzt werden.<sup>439</sup>

In der vorliegenden empirischen Untersuchung findet eine analytische Rotation Anwendung, die *Varimax-Rotation*. Diese Rotationstechnik ist eine orthogonale Technik, bei der, wie die Bezeichnung bereits erahnen lässt, die Rechtwinkeligkeit der Achsen und die Unabhängigkeit der Faktoren erhalten bleiben. Die Rotation erfolgt hierbei nach dem Varimax-Kriterium, wodurch Ladungen mittlerer Größe entweder unbedeutender oder extremer und die Varianz der quadrierten Ladungen möglichst groß werden.<sup>440</sup>

### Schritt (4): Faktorwerte

Das übergeordnete Ziel der Faktorenanalyse, nämlich die Interpretation der Faktoren, kann auch ohne konkret berechnete Faktorwerte erreicht werden. Im Falle, dass die im Zuge der Faktorenanalyse ermittelten Faktoren für eine darauffolgende statistische Analyse als Variablen herangezogen werden, müssen jedoch konkrete Faktorwerte berechnet bzw. geschätzt werden.<sup>441</sup> Lediglich bei der Wahl der Hauptkomponentenmethode als Extraktionsverfahren ist eine exakte Berechnung möglich, bei allen anderen Methoden müssen die Faktorwerte geschätzt werden. Hierfür liegen drei verschiedene Schätzverfahren vor (Regression, Bartlett, Anderson-Rubin), mit denen Faktorwerte mit einem Mittelwert von 0 geschätzt werden können.<sup>442</sup> Da diese Methoden in der vorliegenden Forschungsarbeit keine Verwendung finden, wird an dieser Stelle nicht näher auf sie eingegangen.

## 6.3.6 Reliabilitätsmessung durch Cronbachs Alpha

In der empirischen Forschung sieht man sich oft mit der Herausforderung konfrontiert, dass sich bestimmte komplexe, zu untersuchende und analysierende Faktoren nicht direkt messen bzw. beobachten lassen. In diesem Fall greift man auf Indikatorvariablen zurück, in welchen der fragliche Faktor zum Ausdruck kommt. Diese Indikatoren sind dem Faktor nicht gleichzusetzen, sondern liefern lediglich einen Hinweis auf dessen Ausprägung. Nach Beobachtung bzw. Erhebung der Indikatorvariablen werden die Ausprägungen in einer einheitlichen Skala aggregiert, wobei die Skalenqualität

---

<sup>439</sup> Vgl. BORTZ, J. (1999), S. 531.; Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 803.

<sup>440</sup> Vgl. BORTZ, J. (1999), S. 531 f.

<sup>441</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 775.; Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 809.

<sup>442</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 809.

häufig sehr ungewiss ist. Diese vorliegende Ungewissheit liegt in der Frage begründet, wie eng die einzelnen erhobenen Indikatoren (Items) tatsächlich mit dem Faktor zusammenhängen und inwieweit die Skala durch Zufallsfehler in ihrer Messgenauigkeit Störungen erfährt. An dieser Stelle setzt die Reliabilitätsanalyse mit Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) an. Mit dieser Analyse kann beurteilt werden, welche Items in eine gemeinsame Skala fließen bzw. welche Items ausgeschlossen werden sollten. Oftmals wird die Reliabilitätsanalyse an eine Faktorenanalyse angeschlossen, um die geschaffene Skala zu bewerten und abzusichern.<sup>443</sup>

Das zentrale Maß zur Beurteilung der internen Konsistenz einer Skala im Zuge der Reliabilitätsanalyse ist das Cronbachs Alpha. Dieser Koeffizient errechnet sich aus den Werten aller Items über alle Teilnehmer und liegt im Bereich zwischen 0 und 1. Ein Wert nahe 1 deutet auf eine hohe Homogenität der verwendeten Items hin.<sup>444</sup> Dieser Wert ist jedoch auch als kritisch zu betrachten, da dies auf inhaltlich deckungsgleiche Items hinweisen kann.<sup>445</sup> Wie aus der Formel von  $\alpha$  hervorgeht, ist  $\alpha$  umso höher, je mehr Items ( $n$ ) in die Skala einbezogen werden.<sup>446</sup> Es wird empfohlen, aus mehr als 4 Indikatoren bestehende Indikatorensets nur im Falle eines Wertes von  $\alpha \geq 0,7$  zur weiteren Analyse zu verwenden.<sup>447</sup> PETER weist darauf hin, dass bei lediglich 2-3 Indikatoren auch ein akzeptables Güteniveau von  $\alpha \geq 0,4$  ausreichend ist, um eine Faktorreliabilität zu attestieren.<sup>448</sup>

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

$n$	Anzahl der Indikatoren (Items) eines Konstrukts bzw. einer Skala
$\sigma_i^2$	Varianz des Indikators $i$
$\sigma_x^2$	Gesamtvarianz des Konstrukts bzw. der Skala

Abbildung 6-4: Berechnung des Cronbachs Alpha<sup>449</sup>

### 6.3.7 Regressionsanalyse

Das Verfahren der Regressionsanalyse zählt zu den am häufigsten angewandten Analyseverfahren und dient der Analyse von gerichteten kausalen Zusammenhängen zwischen einer abhängigen und einer oder mehrerer unabhängigen Variablen. Generell können mit diesem Verfahren Zusammen-

<sup>443</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 819.

<sup>444</sup> Vgl. EBSTER, C.; STALZER, L. (2008), S. 158.

<sup>445</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 110.

<sup>446</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 198.

<sup>447</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 111.; Vgl. NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H. (1994), S. 252.; Vgl. PETERSON, R.A. (1994), S. 389.

<sup>448</sup> Vgl. PETER, S.I. (1999), S. 180.

<sup>449</sup> WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 111.

hänge zwischen Variablen quantitativ beschrieben und erklärt werden bzw. eine Schätzung der Werte der abhängigen Variablen durchgeführt werden.<sup>450</sup>

Die in der Literatur anzufindenden, unterschiedlichen Variablenbezeichnungen erweisen sich oft als irreführend. Die *abhängige Variable* wird auch als Regressand, Kriterium, endogenes Merkmal oder als erklärte Zielvariable bezeichnet. Für die *unabhängige Variable* sind auch Bezeichnungen wie Regressor, Prädiktor, exogenes oder erklärendes Merkmal anzufinden.<sup>451</sup> „Die Bezeichnungen *abhängige* und *unabhängige Variable* dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei der in einer Regressionsanalyse unterstellten Kausalbeziehung oft nur um eine Hypothese handelt, d.h. eine Vermutung des Untersuchers.“<sup>452</sup>

Liegt im Untersuchungsdesign eine monokausale Beziehung zwischen einer abhängigen und einer unabhängigen Variablen vor ( $y=f(x)$ ), so kann diese mittels *einfacher Regressionsanalyse* quantifiziert werden. Wird die zu untersuchende Variable  $y$  durch mehrere Einflussgrößen beeinflusst ( $y=f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ ), so wird eine multiple Regressionsanalyse zur Untersuchung der Beziehungen herangezogen.<sup>453</sup>

Eine Regressionsanalyse vermag, ebenso wie alle sonstigen statistischen Verfahren, Kausalitäten nicht zweifelsfrei nachzuweisen, sondern lediglich Korrelationen zwischen einzelnen Variablen zu errechnen.<sup>454</sup> „Dies ist zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Kausalität.“<sup>455</sup>

Nachfolgende, in Tabelle 6-8 angeführte Anwendungsbereiche der Regressionsanalyse können festgehalten werden; hierbei stellt die Zeitreihenanalyse eine Spezialform dar, bei der die Abhängigkeit einer Variablen von der Zeit analysiert wird ( $y=f(t)$ ).<sup>456</sup>

Anwendungsbereiche der Regressionsanalyse	
Ursachenanalysen	Wie stark ist der Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable?
Wirkungsprognosen	Wie verändert sich die abhängige Variable bei einer Änderung der unabhängigen Variablen?
Zeitreihenanalysen	Wie verändert sich die abhängige Variable im Zeitverlauf und somit ceteris paribus auch in der Zukunft?

Tabelle 6-8: Anwendungsbereiche der Regressionsanalyse<sup>457</sup>

<sup>450</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 46.

<sup>451</sup> Vgl. BENESCH, T. (2013), S. 109.

<sup>452</sup> BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 47.

<sup>453</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 47.

<sup>454</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 48.

<sup>455</sup> BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 48.

<sup>456</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 49.

<sup>457</sup> BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 49.

Da in der vorliegenden Forschungsarbeit eine multiple Regressionsanalyse angewandt wird, wird in den nachfolgenden Punkten auf diese Regressionsanalyseform näher eingegangen.

### Regressionsfunktion

Nachfolgend dargestellte Regressionsfunktion wird zur Schätzung der abhängigen Variablen  $y$  herangezogen und stellt die Regressionsgerade dar. Diese Gerade wird durch die Parameter  $a$  (konstantes Glied) und die Regressionskoeffizienten  $b_1, b_2, \dots, b_n$  bestimmt, welche die Neigung der Geraden festlegen.<sup>458</sup>

$$y = a + b_1 x_1 + \dots + b_n x_n + e$$

- $y$  abhängige Variable
- $a$  konstantes Glied der Regressionsfunktion
- $b_n$  Regressionskoeffizienten ( $n = 1, 2, \dots, N$ )
- $x_n$  unabhängige Variablen ( $n = 1, 2, \dots, N$ )
- $e$  Störgröße

Die Regressionskoeffizienten geben Aufschluss über das Ausmaß des Einflusses auf den Regressand  $y$ . Deren Werte sind nicht bedingungslos als Wichtigkeitsmaße zu interpretieren, da diese von den gemessenen Einheiten ihrer Variablen abhängig sind. Um eine Vergleichbarkeit der Regressionskoeffizienten herbeizuführen, sind die Variablenmessungen entweder auf gleichen Einheiten durchzuführen oder eine Elimination der unterschiedlichen Messdimensionen mittels Standardisierung der Regressionskoeffizienten vorzunehmen. Die standardisierten Regressionskoeffizienten werden auch als Beta-Werte ( $\beta$ ) bezeichnet und können zur Interpretation der Wichtigkeit der einzelnen Variablen verwendet werden. Wird die Regressionsanalyse mit standardisierten Variablen gerechnet, so erhält man die  $\beta$ -Werte als Regressionskoeffizienten.<sup>459</sup>

Die Störgröße  $e$  stellt eine Zufallsvariable dar, in der die zufälligen Einflüsse auf  $y$ , welche neben dem systematischen Einfluss durch die Variablen  $x_1, x_2, \dots, x_n$  bestehen und dieses überlagern, zusammengefasst werden.<sup>460</sup>

### Bestimmtheitsmaß $R^2$

Die Güte bzw. die Qualität der Regressionsfunktion kann durch die normierte Größe  $R^2$  (Goodness of fit) bewertet werden und errechnet sich aus dem Verhältnis von erklärter Streuung zur Gesamt-

<sup>458</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 70 f.

<sup>459</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 61 f.

<sup>460</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 69.; Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 63 u. S. 66.

streuung. Der Wertebereich reicht von 0 bis 1, wobei bei einem  $R^2$  von 1 eine vollständige Erklärung der Gesamtstreuung vorliegt.<sup>461</sup>

$$R^2 = \frac{\text{erklärte Streuung}}{\text{Gesamtstreuung}}$$

Die Höhe des Bestimmtheitsmaßes wird durch die Anzahl der Regressoren beeinflusst. Durch Hinzufügen jedes weiteren Regressors wird ein zusätzlicher Erklärungsanteil beigefügt, wobei dieser auch zufälliger Natur sein kann.<sup>462</sup> CHIN definierte Schwellenwerte, die bei der Interpretation von Bestimmtheitsmaßen helfen sollten. Er bezeichnete  $R^2$ -Werte um 0,67 als „substanziell“, Werte um 0,33 als „durchschnittlich“ und solche um den Wert 0,19 sind als „schwach“ zu interpretieren. Werte für das Bestimmtheitsmaß kleiner 0,19 gelten als „nicht relevant“.<sup>463</sup>

### F-Statistik

Um zu überprüfen, ob zwischen der abhängigen Variablen  $y$  und den unabhängigen Variablen ein kausaler Zusammenhang vorliegt, wie es vom Forscher hypothetisch postuliert wird, wird ein F-Test verwendet. Im Falle eines Zusammenhangs müssen die Regressionskoeffizienten ungleich Null sein, woraus die Gegenhypothese aufgestellt wird. Diese formuliert, dass kein Zusammenhang vorliegt und alle Regressionskoeffizienten den Wert 0 einnehmen ( $H_0: b_1, b_2, \dots, b_n = 0$ ). Zur Prüfung dieser Hypothese findet der F-Test Anwendung, bei dem ein empirischer F-Wert errechnet und einem kritischen Wert (theoretischer F-Wert) gegenübergestellt wird. Die Gültigkeit der Nullhypothese ist bei einem F-Wert von 0 anzunehmen. Liegt der empirische F-Wert in einem großen Abstand von 0 entfernt und überschreitet dieser weiters den kritischen Wert, so ist mit einer großen Wahrscheinlichkeit von einer Ablehnung der Nullhypothese und folglich von einem Zusammenhang zwischen den Variablen auszugehen. Das bedeutet, dass nicht alle Regressionskoeffizienten 0 sind und die hypothetisch postulierte Regressionsbeziehung signifikant ist. Ist der empirische F-Wert jedoch ungleich 0 und kleiner als der theoretische F-Wert, so kann die Nullhypothese nicht abgelehnt werden. In diesem Fall liegt kein statistisch signifikanter Zusammenhang vor, wobei daraus nicht abzuleiten ist, dass kein Zusammenhang zwischen der abhängigen Variablen  $y$  und den unabhängigen Variablen besteht.<sup>464</sup>

<sup>461</sup> Vgl. SACHS, L.; HEDDERICH, J. (2006), S. 565.

<sup>462</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 67.

<sup>463</sup> Vgl. CHIN, W.W. (1998), S. 323.

<sup>464</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 69 ff.

F - Test	
$F_{emp} > F_{th}$	→ $H_0$ wird verworfen und Zusammenhang ist signifikant
$F_{emp} \leq F_{th}$	→ $H_0$ wird nicht verworfen

Tabelle 6-9: Interpretation der F-Test Ergebnisse<sup>465</sup>

### T-Test der Regressionskoeffizienten

Nach erfolgter globaler Prüfung der Regressionsfunktion mit Hilfe des F-Tests folgt die Prüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten mit Hilfe der t-Statistik. Wiederum wird eine Nullhypothese formuliert und zu ihrer Prüfung werden t-Werte verglichen. Liegt der empirische t-Wert weit von 0 entfernt und überschreitet dieser einen, unter Vorgabe eines Signifikanzniveaus, aus einer Tabelle abzulesenden theoretischen t-Wert, so ist die Richtigkeit der Nullhypothese sehr unwahrscheinlich. Der t-Wert kann im Gegensatz zum F-Wert auch ein negatives Vorzeichen annehmen, wodurch bei der Gegenüberstellung der Absolutbetrag heranzuziehen ist. Analog zur Interpretation beim F-Test folgt bei einem kleinen, den theoretischen t-Wert nicht überschreitenden empirischen t-Wert keine Ablehnung der Nullhypothese, wodurch von keinem signifikanten Einfluss der jeweiligen unabhängigen Variablen auszugehen ist.<sup>466</sup>

t - Test	
$ t_{emp}  > t_{th}$	→ $H_0$ wird verworfen und Einfluss ist signifikant
$ t_{emp}  \leq t_{th}$	→ $H_0$ wird nicht verworfen

Tabelle 6-10: Interpretation der t-Test Ergebnisse<sup>467</sup>

### 6.3.8 Lineare Strukturgleichungsmodellierung

In der wissenschaftlichen Forschung sah man sich lange Zeit mit der Herausforderung konfrontiert, kausale Zusammenhänge nicht direkt beobachtbarer Variablen, welche häufig auch als Konstrukte bezeichnet werden, modellieren und in weiterer Folge analysieren zu können. Betreffend die vorliegenden Analysemethoden gab es zum einen die Regressionsanalyse (Kap.6.3.7) und die Faktorenanalyse (Kap.6.3.5), welche für die Untersuchung des Einflusses mehrerer Variablen auf eine abhängige Variable (Regression) bzw. die Extraktion eines oder mehrerer „Oberbegriffe“ aus unterschiedlichen Variablen (Faktorenanalyse) angewendet werden. Eine gleichzeitige Anwendung beider Analyseverfahren stand der Scientific Community lange Zeit nicht zur Verfügung. Die Entwicklung dieser beiden Methoden, stellvertretend auch für andere an dieser Stelle nicht genannte Methoden, leitete schließlich die multivariate Sozial- und Marketingforschung ein. Der Weg führte

<sup>465</sup> BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 72.

<sup>466</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 74 f.

<sup>467</sup> BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 75.

somit immer mehr weg von rein deskriptiven Methoden; explorative und induktive Methoden fanden hingegen immer häufiger Anwendung. Mit der Entwicklung des *Linear Structural Relationship Ansatzes (LISREL)* durch Karl. G. JÖRESKOG wurde schließlich eine Möglichkeit geschaffen, Regressions- und Faktorenanalyse zu kombinieren. Durch dieses Verfahren der Kovarianzstrukturanalyse wurde eine Operationalisierung latenter Variablen mit gleichzeitiger Analyse von Zusammenhängen ermöglicht. Das gleiche Ziel verfolgend, wurde einige Jahre darauf durch WOLD die varianzbasierte *PLS-Methodik (Partial Least Squares)* entwickelt, welche aufgrund ihrer geringen Restriktionen zunehmende Beliebtheit erfährt.<sup>468</sup>

### 6.3.8.1 Auswahl des Analyseansatzes

Um für die vorliegende Forschungsarbeit und für die Ermittlung der wesentlichsten Reputations-treiber einen adäquaten Analyseansatz auszuwählen, galt es zunächst die beiden in Kap. 6.3.8 angeführten Ansätze gegenüberzustellen. Eine resümierende Zusammenfassung ist am Ende dieses Kapitels in Tabelle 6-11 ersichtlich.

Ein erstes, wesentliches Unterscheidungskriterium liegt in den Möglichkeiten der Messmodell-spezifikation. Aufgrund der standardmäßigen Programmeinstellung können mittels LISREL-Ansatz nur reflektive Zusammenhänge modelliert werden bzw. ist die Darstellung formativer Zusammenhänge mit einem großen Aufwand verbunden.<sup>469</sup> KIRSTEIN beschreibt in ihrer Forschungsarbeit einzelne Möglichkeiten der formativen Modellierung beim kovarianzbasierten LISREL-Verfahren<sup>470</sup>, MAC CALLUM und BROWNE weisen in ihrem Forschungsbeitrag jedoch auch auf mögliche Identifikations-probleme im Falle einer Anwendung formativer Messmodelle hin.<sup>471</sup>

Die den beiden Methoden zugrundeliegende Stichprobengröße ist ein weiteres, für die Qualität der Ergebnisse entscheidendes Kriterium. Die Anwendung des LISREL-Algorithmus bedingt die Verfügbar-keit relativ großer Stichproben in Zusammenhang mit möglichst wenigen latenten Konstrukten und Indikatoren.<sup>472</sup> Eine Erhöhung der Stichprobengröße führt beim kovarianzbasierten Verfahren gleich-zeitig zu einer Qualitätsverbesserung der Schätzergebnisse.<sup>473</sup>

Das PLS-Verfahren hingegen erweist sich auch bei kleinen Stichproben als robust gegenüber Multikollinearität und nicht-normalverteilten Daten<sup>474</sup> und konvergiert auch bei komplexer

<sup>468</sup> Vgl. EBERL, M.; MITSCHKE-COLLANDE, D. (2006), S. 1.

<sup>469</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 155 f.

<sup>470</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 156.

<sup>471</sup> Vgl. MACCALLUM, R.C.; BROWNE, M.W. (1993), S. 533 ff.

<sup>472</sup> Vgl. SCHOLDERER, J.; BALDERJAHN, I. (2005), S. 97.

<sup>473</sup> Vgl. BABAKUS, E.; FERGUSON, C.E.; JÖRESKOG, K.G. (1987), S. 224.

<sup>474</sup> Vgl. CASSEL, C.; HACKL, P.; WESTLUND, A.H. (1999), S. 435 ff.

Modellierung schnell.<sup>475</sup> Anzumerken ist bei diesem Verfahren, dass eine Vergrößerung der Stichprobe nicht zu einer Verbesserung der Schätzergebnisse führt, sondern dies nur durch eine Erhöhung der Indikatoren ermöglicht wird. Dies wird in fach einschlägiger Literatur auch als „consistency at large“ bezeichnet.<sup>476</sup> „Die vergleichsweise geringen Anforderungen an den Stichprobenumfang sind insbesondere darauf zurückzuführen, dass beim PLS-Ansatz im Zuge der Parameterschätzung eine Minimierung der Residualvarianzen sämtlicher abhängiger Variablen des Modells erfolgt, anstatt – wie bei der Kovarianzanalyse – eine modelltheoretische Kovarianzmatrix der Indikatoren anhand empirischer Daten reproduziert wird.“<sup>477</sup>

Den beiden Verfahren, PLS und LISREL, liegen weiters unterschiedliche Verteilungsannahmen zugrunde. Wie in Tabelle 6-11 ersichtlich, basiert das kovarianzbasierte LISREL-Verfahren auf „harten“ Prämissen betreffend Verteilungsvoraussetzungen der Variablen, indem identisch verteilte Variablen ein in Hinsicht auf konsistente Schätzergebnisse bedeutendes Kriterium darstellen.<sup>478</sup>

GAWANTKA beschreibt die Verteilungsvoraussetzung der Ausgangsdaten bei Anwendung der LISREL-Methodik genauer und erwähnt, dass die Daten nicht zwingend perfekt normalverteilt vorliegen müssen, sondern sich zumindest innerhalb eines bestimmten Grenzbereiches befinden müssen.<sup>479</sup>

Die Anwendung des PLS-Verfahrens hat hingegen den Vorteil, dass keine Voraussetzungen hinsichtlich der Variablenverteilung vorliegen, weshalb dieses häufig als „soft modeling“ bezeichnet wird.<sup>480</sup>

Die in den letzten Abschnitten erörterten Unterschiede hinsichtlich Stichprobengröße und Verteilungsannahmen betreffend die manifesten Variablen haben auch eine Auswirkung auf die Beurteilung der Modellgüte. Zur Gütebeurteilung des Modells stehen für den LISREL-Ansatz einige interferenzstatistische Verfahren zur Verfügung, wohingegen die Möglichkeiten beim PLS-Algorithmus eingeschränkter sind.<sup>481</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass die beiden Ansätze unterschiedliche Zielsetzungen aufweisen. Der kovarianzbasierte Ansatz verfolgt ein konfirmatorisches Ziel, indem ein Theorietest auf Basis empirisch gewonnener Daten im Vordergrund steht. Das varianzbasierte Verfahren hingegen ist durch einen prognoseorientierten Ansatz gekennzeichnet.<sup>482</sup> FORNELL und BOOKSTEIN empfehlen

---

<sup>475</sup> Vgl. FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F.L. S. 450.

<sup>476</sup> Vgl. CHIN, W.W.; NEWSTED, P. (1999), S. 328 ff.

<sup>477</sup> KIRSTEIN, S. (2009), S. 158.

<sup>478</sup> Vgl. BOLLEN, K.A. (1989), S. 114.

<sup>479</sup> Vgl. GAWANTKA, A.; ENGELHARDT, W.H.; KLEINALTENKAMP, M. (2006), S. 117. und die darin angeführte Literatur

<sup>480</sup> Vgl. WOLD, H. (1982), S. 325 ff.

<sup>481</sup> Vgl. dazu die Ausführungen von KIRSTEIN, S. (2009), S. 161 f.

<sup>482</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 162.

dieses varianzbasierte Verfahren vor allem für die erstmalige Überprüfung einer Theorie in einem neuen Kontext oder aber auch bei wissenschaftlichen Untersuchungen mit neuen Indikatoren.<sup>483</sup>

Kriterien	Varianzbasiertes Verfahren	Kovarianzbasiertes Verfahren
Analysetyp	PLS	LISREL
Schätzprinzip und Verteilungsannahmen	Iterative und nicht-iterative KQ-Schätzung (keine Verteilungsannahmen → „soft modeling“): Minimierung der Residualvarianzen im Mess- und Strukturmodell	Maximum-Likelihood (ML)-Schätzung (i.d.R. Multinormalverteilung der Daten → „hard modeling“): Minimierung des Abstandes zwischen modelltheoretischer und empirischer Kovarianzmatrix
Eigenschaften der Schätzparameter	Schätzer sind „consistent at large“	Konsistenz der Schätzer
Spezifikation der Messmodelle	Standard: reflektiv und formativ	Standard: reflektiv
Gütebeurteilung	Verwendung von Resampling-Verfahren, da keine globalen Gütemaße verfügbar sind	Umfassende Gütebeurteilung durch globale und lokale Gütemaße möglich
Größe der Stichprobe	Mindestens das Fünf- bis Zehnfache an Fällen der Prädikatorenzahl der größten Regressionsgleichung	Mindestens das Fünf- bis Zehnfache an Fällen der gesamten Variablenzahl
Skalenniveau	Keine Einschränkung	Mindestens Intervallskalen
Anwendungsfeld	Prognoseorientierter Ansatz, der sich zur Herleitung von Theorien eignet; Datenfokussierung	Theorieprüfender Ansatz, mit entsprechend hohem Stellenwert der Theorie
Verfügbare Software	PLSGraph 3.0, SmartPLS, SPAD-PLS	LISREL, AMOS unter SPSS, EQS

Tabelle 6-11: Unterscheidung varianz- u. kovarianzbasierter Ansatz<sup>484</sup>

Aufgrund der oben getätigten Ausführungen zugunsten des PLS-Algorithmus und der unter Berücksichtigung des vorliegenden Untersuchungsgegenstands analysierten Gegenüberstellung in Tabelle 6-11, kann an dieser Stelle die Anwendung des PLS-Verfahrens für die gegenständlichen Forschungsarbeit festgehalten werden. Insbesondere ist anzumerken, dass in der vorliegenden Forschungsintention eine Prognose von Wirkungsbeziehungen zur Ableitung von Managementimplikationen für eine system-immanente Erweiterung des Risikomanagementprozesses im Vordergrund der Untersuchung steht und keine Theorie überprüft wird. Dadurch wird die Auswahl der PLS-Methodik als Analyseverfahren weiter untermauert.<sup>485</sup>

### 6.3.8.2 Operationalisierung latenter Variablen

Manifeste Variablen unterscheiden sich von latenten Variablen, indem sie auf empirischer Ebene direkt beobachtbar oder mittels geeigneter Messinstrumente messbar sind. Latente Variablen entziehen sich hingegen der direkten Beobachtbarkeit und Messbarkeit auf empirischer Ebene,

<sup>483</sup> Vgl. FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F.L. (1982), S. 312 f.

<sup>484</sup> KIRSTEIN, S. (2009), S. 163.

<sup>485</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 163.

weswegen sie häufig auch als hypothetische oder theoretische Konstrukte bezeichnet werden. Um die Ausprägungen latenter Variablen erfassen zu können, sind geeignete Messmodelle zu konzipieren.<sup>486</sup> Hierfür sind latente Variablen im Zuge der Modellierung des Messmodells mittels Zuweisung empirischer Beobachtungsvariablen zu operationalisieren.<sup>487</sup>

Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen setzen sich im Allgemeinen aus drei Teilmodellen zusammen.<sup>488</sup>

- (1) *Strukturmodell*: Dieses Teilmodell beschreibt die theoriebasierten Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen, indem die endogenen Variablen mittels kausaler Beziehungen durch die exogenen Variablen erklärt werden. Die exogenen Variablen finden im vorliegenden Modell jedoch keine Erklärung. Im Zuge einer Anwendung des PLS-Ansatzes wird dieses Strukturmodell auch als *inneres Modell* bezeichnet.
- (2) *Messmodell der latenten exogenen Variablen*: Dieses Teilmodell bildet die vermuteten Zusammenhänge zwischen den empirischen Messwerten und den exogenen Größen ab. In diesem Messmodell liegen die empirischen Werte aus der Operationalisierung der exogenen Variablen vor.
- (3) *Messmodell der latenten endogenen Variablen*: In diesem Messmodell werden die vermuteten Zusammenhänge zwischen den empirischen Messwerten und den endogenen Variablen abgebildet. Das Modell enthält die empirischen Werte aus der Operationalisierung der endogenen Variablen. Es wird gleichzeitig mit dem Messmodell der latenten exogenen Variablen im Rahmen des PLS-Ansatzes als *äußeres Modell* bezeichnet.

Die Operationalisierung latenter Konstrukte kann in zweierlei Form vorgenommen werden: Mittels reflektiven und formativen Messmodellen.<sup>489</sup>

Eine reflektive Spezifizierung des Messmodells ist durch beobachtbare Variablen gekennzeichnet, deren Ausprägung kausal durch latente Variablen beeinflusst wird (Abbildung 6-5, links). Wird dabei das latente Konstrukt verändert, so kommt es auch zu Veränderungen der Indikatoren.<sup>490</sup> Diesem Modell liegt ein faktoranalytischer Ansatz zugrunde, bei dem es von großer Bedeutung ist, dass die empirischen Indikatoren möglichst exakt das latente Konstrukt reflektieren.<sup>491</sup>

<sup>486</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 19.

<sup>487</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 34.

<sup>488</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 31.

<sup>489</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 102.

<sup>490</sup> Vgl. EBERL, M.; MITSCHKE-COLLANDE, D. (2006), S. 3.

<sup>491</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 35.

„Bei formativen Messmodellen wird ein hypothetisches Konstrukt als Folge der auf der Beobachtungsebene wirksamen Messindikatoren verstanden. Hypothetische Konstrukte stellen damit eine Linearkombination der Messvariablen dar, was dem regressionsanalytischen Ansatz entspricht.“<sup>492</sup> Beim formativen Modell (Abbildung 6-5, rechts) stehen die Indikatoren dem latenten Konstrukt kausal vor, das heisst eine Veränderung der Indikatoren führt unmittelbar auch zu einer Änderung der Latenten.<sup>493</sup>

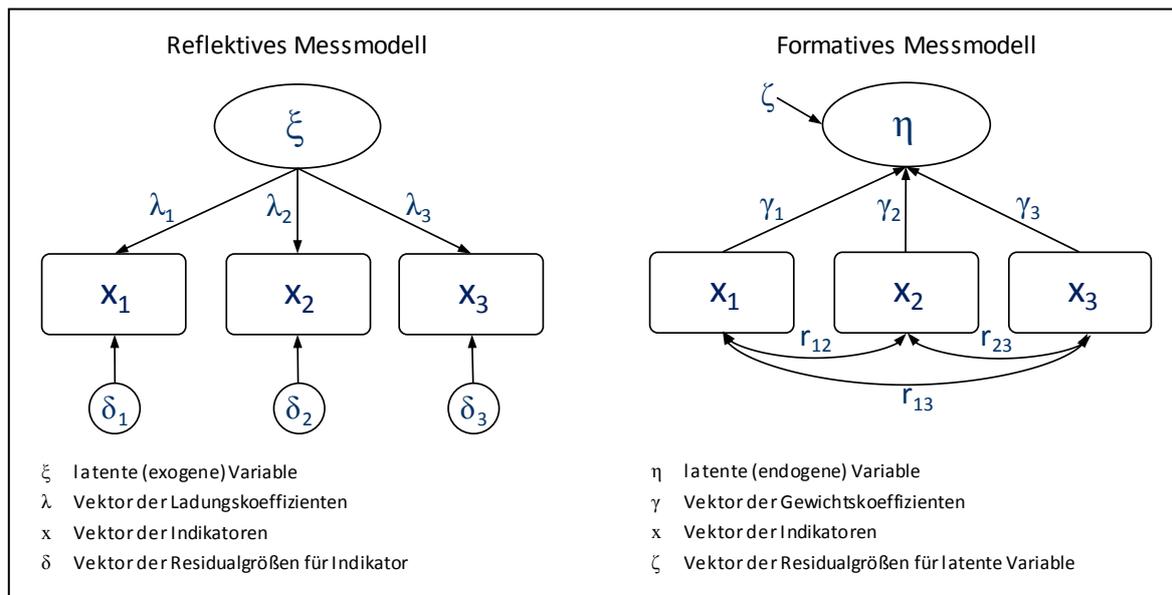


Abbildung 6-5: Reflektive vs. formative Konstrukte<sup>494</sup>

Formativen Messmodellen ist in der wissenschaftlichen Vergangenheit im Rahmen von Kausalanalysen wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden, reflektive Modelle zählten hingegen zur dominierenden Form. Mit der steigenden Anzahl an wissenschaftlichen Beiträgen zur anwendungsorientierten Methodik bei formativen Messmodellen und durch die zunehmende Anwendung des PLS-Ansatzes, mit dem die Spezifizierung formativer Modelle deutlich einfacher fällt als beim kovarianzanalytischen Verfahren (z. B. im Softwarepaket AMOS od. LISREL), stieg jedoch auch das Interesse an formativ spezifizierten Messmodellen.<sup>495</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es Messmodelle in reflektiver und formativer Ausprägung gibt, aber auch die kombinierte Form mit sowohl reflektiven, als auch formativen Indikatoren ist anzufinden. Die Auswahl des für die Konzeptualisierung der Konstrukte adäquaten Messmodells ist vor der empirischen Erhebung gründlich zu überlegen.<sup>496</sup>

<sup>492</sup> WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 202.

<sup>493</sup> Vgl. EBERL, M.; MITSCHKE-COLLANDE, D. (2006), S. 7.

<sup>494</sup> WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 203.

<sup>495</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 201.

<sup>496</sup> Vgl. JAHN, S. (2007), S. 9.

Nachfolgende Tabelle 6-12 gibt einen Überblick über die grundlegenden Unterschiede zwischen reflektiven und formativen Messmodellen.

Charakteristik	Bedingung erfüllt?	
	Ja	Nein
Änderungen in den Indikatoren bedingen vermutlich Veränderungen im Konstrukt	formativ	reflektiv
Änderungen im Konstrukt bedingen vermutlich Veränderungen in den Indikatoren	reflektiv	formativ
Indikatoren haben nicht notwendigerweise das gleiche Thema zum Gegenstand	formativ	reflektiv
Eine Veränderung eines Wertes eines Indikators verändert vermutlich die Werte aller anderen Indikatoren	reflektiv	formativ

Tabelle 6-12: Entscheidungshilfe zur Zuordnung formativer und reflektiver Indikatoren<sup>497</sup>

### 6.3.8.3 Beurteilung von PLS-Modellen

Um der Beurteilung der mittels Partial Least Square-Verfahren geschätzten Kausalmodelle gerecht zu werden, muss wegen der fehlenden empirischen Verteilungsannahmen auf nicht-parametrische, schätzungsorientierte Gütemaße zurückgegriffen werden.<sup>498</sup> Diese werden im vorliegenden Kapitel näher erläutert.<sup>499</sup> Abbildung 6-6 zeigt die mehrstufige Vorgehensweise zur Beurteilung des hypothetisch formulierten Modells. Zu Beginn werden die Messergebnisse im Strukturmodell (inneres Modell) einer Beurteilung unterzogen, gefolgt von der Überprüfung des äußeren Modells, indem die vorliegenden reflektiven und formativen Messmodelle latenter Variablen näher analysiert werden. Schließlich wird zuletzt die Güte des Gesamtmodells beurteilt. Um empirisch gesicherte Ergebnisse im geschätzten Kausalmodell belegen zu können, sollten alle Gütekriterien möglichst erfüllt sein.<sup>500</sup>

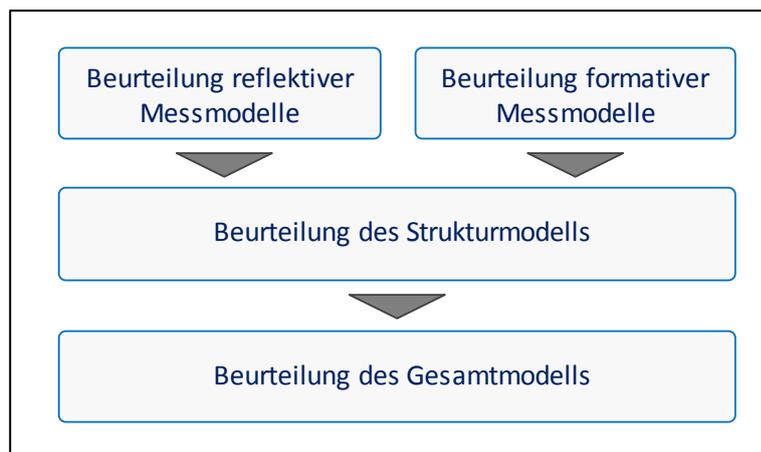


Abbildung 6-6: Vorgehen bei der Gütebeurteilung eines PLS-Modells<sup>501</sup>

<sup>497</sup> JAHN, S. (2007), S. 8.

<sup>498</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 13.

<sup>499</sup> Für eine ausführliche Beschreibung der Verfahren zur Beurteilung von PLS-Kausalmodellen Vgl. FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F.L. S. 440 ff. bzw. die zu den einzelnen Methoden ausgewiesene Literatur.

<sup>500</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 14.

<sup>501</sup> Modifiziert übernommen von RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 14.

#### 6.3.8.4 Evaluierung der reflektiven Messmodelle (Reputationsdimensionen)

Um reflektiv spezifizierte Messmodelle einer Evaluierung zu unterziehen, ist die Anwendung nachfolgend angeführter vier Arten der Gütebeurteilung erforderlich.<sup>502</sup>

- (1) Inhaltsvalidität
- (2) Indikatorreliabilität
- (3) Konstruktrelabilität
- (4) Diskriminanzvalidität

Die Indikatoren der reflektiven Konstrukte der Unternehmensreputation wurden bereits durch SCHWAIGER und EBERL mit Hilfe großer Datensätze analysiert und validiert.<sup>503</sup> Aufgrund dessen wird in dieser Forschungsarbeit auf eine Beurteilung der Inhaltsvalidität verzichtet und diese in weiterer Folge auch keiner theoretischen Aufarbeitung zugeführt.

##### Indikatorreliabilität

Mit Hilfe der Indikatorreliabilität kann jener Varianzanteil einer manifesten Variable ermittelt werden, der durch das latente Konstrukt erklärt wird. Hierbei sollte zumindest die Hälfte der Varianz erklärt werden, was einem Ladungswert von mindestens 0,7 entspricht ( $\sqrt{0,7} \approx 0,5$ ).<sup>504</sup> Reflektive Indikatoren mit einer Ladung kleiner 0,4 sollten laut Empfehlungen statistischer Literatur aus dem Modell entfernt werden.<sup>505</sup>

Um über die Zuverlässigkeit der Ladungen und Gewichte und in weiterer Folge auch der Pfadkoeffizienten des Strukturmodells zu urteilen, sind die aus dem Bootstrapping-Verfahren<sup>506</sup> gewonnene t-Statistik und die dazugehörigen Signifikanzwerte heranzuziehen.<sup>507</sup>

##### Konstruktrelabilität

Bei der Überprüfung der Konstruktrelabilität wird untersucht, ob die einzelnen Indikatorvariablen eines Konstrukts starke Beziehungen zueinander aufweisen und wie gut eine latente Variable durch die ihr zugeordneten Items gemessen wird.<sup>508</sup>

<sup>502</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 175 ff.

<sup>503</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 46 ff.; Vgl. EBERL, M. (2006), S. 1 ff.

<sup>504</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; SPREEN, F. (2007), S. 212.

<sup>505</sup> Vgl. HULLAND, J. (1999), S. 198.

<sup>506</sup> Die Bootstrapping-Methode ist eine nicht-parametrische Methodik. Nähere Ausführungen zu dieser und anderen Resampling-Methoden siehe REIMER, K. (2006), S. 401 ff.

<sup>507</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 177.

<sup>508</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 178.

Der hier am häufigsten eingesetzte Reliabilitätskoeffizient zur Güteevaluierung auf Konstruktebene ist Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ), der bereits in Kap. 6.3.6 erläutert wurde. Wie in der Formel zur Berechnung von  $\alpha$  ersichtlich ist, reagiert Cronbachs Alpha auf die Anzahl der Indikatoren und steigt mit einer zunehmenden Indikatoranzahl. Weiters gehen die Indikatoren mit gleicher Gewichtung in die Analyse ein, was jedoch aufgrund der unterschiedlichen Faktorladungen nicht der Realität entspricht. Aus diesen Kritikpunkten wird die Aussagekraft des Cronbachs Alpha häufig in Frage gestellt, oder eine interferenzstatistische Beurteilung dieses Reliabilitätskoeffizienten sogar ausgeschlossen.<sup>509</sup>

Ein weiteres, zu Cronbachs Alpha alternatives Maß zur Beurteilung der Konstruktreliabilität ist die aus den Ergebnissen der PLS-Schätzung errechnete interne Konsistenz. Dieses Maß ist als vorteilhafter gegenüber Cronbachs Alpha anzusehen, da keine Gleichgewichtung der Indikatoren einfließt, sondern die aktuellen Faktorladungen in dieses Maß münden. Die Werte der internen Konsistenz bewegen sich in einem Bereich zwischen 0 und 1, wobei ein minimaler Wert von 0,7 als akzeptabel gilt.<sup>510</sup>

### Diskriminanzvalidität

Abschließend ist im Zuge des Evaluierungsprozesses reflektiver Messmodelle die Diskriminanzvalidität zu untersuchen, indem die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) für jede Variable errechnet wird. Die DEV setzt den Anteil der erklärten Varianz in Verhältnis zum Messfehler einer latenten Variablen und sollte bei jeder Variable mindestens eine Höhe von 0,5 einnehmen, um eine höhere gemeinsame Varianz der Indikatorvariablen zu haben als Einflüsse durch Messfehler.<sup>511</sup> Je höher der DEV-Wert ist, desto höher ist die Qualität der Messung.<sup>512</sup>

Um eine vollumfängliche Reliabilitäts- und Validitätsbetrachtung für reflektiv spezifizierte Messmodelle zu gewährleisten, wird im Zuge der Beurteilung der Diskriminanzvalidität abschließend das Fornell/Larcker-Kriterium herangezogen. Validität ist diesem Kriterium nach gegeben, wenn die durchschnittlich erfasste Varianz eines latenten Faktors größer ist als jede quadrierte Korrelation zwischen diesem und einem weiteren latenten Konstrukt.<sup>513</sup>

Nachfolgende Tabelle 6-13 gibt einen resümierenden Überblick über jene in dieser Forschungsarbeit verwendeten Kriterien zur Gütebeurteilung reflektiv spezifizierter Konstrukte:

---

<sup>509</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 74.

<sup>510</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; SPREEN, F. (2007), S. 212; Vgl. JAHN, S. (2007), S. 21.

<sup>511</sup> Vgl. HOMBURG, C.; GIERING, A. (1996), S. 12.

<sup>512</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 20.

<sup>513</sup> Vgl. HULLAND, J. (1999), S. 199 f.; Vgl. FORNELL, C.; LARCKER, D.F. (1981), S. 46.

Art der Gütebeurteilung	Definition	Kriterien / Schwellenwerte	
<b>Inhaltsvalidität</b>	Ausmaß der Übereinstimmung zwischen a priori beabsichtigter und tatsächlicher Indikatorzuordnung bzw. Abbildungsgrad der Konstruktbedeutung durch die Indikatoren	nicht berücksichtigt	
<b>Indikatorreliabilität</b>	Erklärungsgrad der Indikatorvarianz durch das Konstrukt	<i>Interpretation der Ladungen</i> Mehr als 50% der Varianz eines Indikators sollten durch das jeweilige latente Konstrukt erklärt werden. ■ <b>Höhe der Ladungen</b> ■ <b>Eliminierung von Indikatoren mit Ladungen</b> <i>Interpretation der Ladungen</i> <b>Signifikanztest</b> der Faktorladungen auf Basis der durch Bootstrapping gewonnenen <b>t-Werte</b>	$\geq 0,7$ $\leq 0,4$ $t_{emp} \geq t_{crit(\alpha)}$
<b>Konstruktreliabilität</b>	Grad der Messungsqualität einer latenten Variablen durch die ihr zugeordneten Indikatoren	<b>Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>)</b> bei 2-3 Indikatoren <b>Interne Konsistenz</b>	$\alpha \geq 0,7$ $\alpha \geq 0,4$ $\geq 0,7$
<b>Diskriminanzvalidität</b>	Unterschiedlichkeitsgrad der Messungen verschiedener Konstrukte mit einem Messinstrument	<b>Durchschnittl. erfasste Varianz (DEV)</b> <b>Fornell / Lackner-Kriterium</b>	$\geq 0,5$ erfüllt

Tabelle 6-13: Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Konstrukte<sup>514</sup>

### 6.3.8.5 Evaluierung der formativen Messmodelle (Reputationstreiber)

Die Güteevaluierung formativer Messmodelle wird um die Kollinearitätsprüfung erweitert. Eine Reliabilitätsprüfung ist hier, im Vergleich zu reflektiven Messmodellen, nur eingeschränkt durchführbar und eine Validitätsprüfung bedingt die Anwendung einer anderen Vorgehensweise.<sup>515</sup>

#### Kollinearitätsprüfung

Die Prämisse für die Durchführung einer Regressionsanalyse stellt eine weitgehende Unabhängigkeit zwischen den Indikatoren eines formativen Messmodells dar.<sup>516</sup> Daher ist eine perfekte lineare Abhängigkeit, auch als Multikollinearität bezeichnet, zu vermeiden, da es ansonsten zu Verzerrungen kommen kann. Diese Verzerrungen würden schließlich dazu führen, dass eine isolierte Betrachtung einzelner Indikatoren unmöglich wird bzw. die Schätzungen der Regressionsparameter unzuverlässig werden. In jedem empirischen Datensatz ist ein gewisses Maß an Multikollinearität anzufinden, mit der Höhe dieser Multikollinearität steigen zugleich auch die Standardfehler der Regressionskoeffizienten.<sup>517</sup>

<sup>514</sup> Geringfügig modifiziert übernommen von KIRSTEIN, S. (2009), S. 182.

<sup>515</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 207.

<sup>516</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 207.

<sup>517</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 88 f.

Die Überprüfung hinsichtlich einer potentiell vorliegenden Multikollinearität erfolgt mittels des *Toleranzwertes* ( $T_i$ ) und des *Variance Inflation Factors* ( $VIF$ ). Hierfür wird für jeden Indikator eines formativen Messmodells eine multiple Hilfsregression durchgeführt, wobei dieser Indikator die abhängige Größe in der Regression einnimmt und die anderen Indikatoren die unabhängigen Variablen darstellen. Im Anschluss liegen schließlich Regressionsergebnisse in Form von Bestimmtheitsmaßen ( $R^2$ ) für jeden einzelnen Indikator vor, der von 1 subtrahiert den Wert für die Toleranz ergibt ( $T = 1 - R^2$ ). Aus dem Kehrwert der Toleranz folgt der VIF-Wert.<sup>518</sup>

Variance Inflation Factors (VIF) :<sup>519</sup> 
$$VIF_j = \frac{1}{1-R_j^2}$$

Wie im Namen des VIF zu erkennen ist, steigen mit zunehmender Multikollinearität die Varianzen der Regressionskoeffizienten um genau diesen Faktor, was in weiterer Folge eine Abnahme der Genauigkeit der Schätzparameter zur Folge hat. In statistischer Literatur wird ein VIF-Wert von  $\leq 10$  angenommen.<sup>520</sup> Ein VIF-Wert von 10 würde bedeuten, dass ein  $R_i^2$  von 0,9 vorliegt und somit nur noch ein Anteil von 10% der originären Varianz des Indikators nicht von den anderen Indikatoren abgebildet werden kann.<sup>521</sup> Dieser Wert ist jedoch als sehr hoch anzusehen und dessen Erreichung tritt im Zuge empirischer Untersuchungen nur sehr selten ein. Aus diesem Grund empfehlen WEIBER/MÜHLHAUS eine detaillierte inhaltliche Examination der Indikatoren bereits bei VIF-Werten größer 3.<sup>522</sup> Weiters sind Indikatoren mit einem  $R_i^2 > 0,8$  ( $VIF_i > 5$ ) zu eliminieren, im Falle, dass auch der Regressionskoeffizient sich als nicht signifikant erweist und die verbleibenden Indikatoren das Konstrukt inhaltlich ausreichend abdecken.<sup>523</sup>

### Indikatorrelevanz

Mit Hilfe der Indikatorrelevanz lassen sich, über die Interpretation der Gewichte, erste Aussagen betreffend die Validität formativ spezifizierter Messmodelle treffen. Im Rahmen der Regressionsanalyse entsprechen die Gewichte den Regressionskoeffizienten, welche ausdrücken, wie hoch der Beitrag einzelner Indikatorvariablen zur Erklärung des formativen Konstrukts ist. Die Werte reichen von -1 bis +1, wobei ein Gewicht von 0 auf keinen Zusammenhang zwischen dem Indikator und dem formativen Konstrukt schließen lässt.<sup>524</sup>

<sup>518</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 207.

<sup>519</sup> BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 90.

<sup>520</sup> Vgl. HERRMANN, A.; GASSMANN, O.; EISERT, U. (2007), S. 111.

<sup>521</sup> Vgl. WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D. (2010), S. 207.

<sup>522</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 79.

<sup>523</sup> Vgl. DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P. (2008), S. 1193.

<sup>524</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 77 f.

Für die Gewichte formativer Messmodelle sollte ein Mindestwert von 0,1 erreicht werden<sup>525</sup>, wobei auch ein Mindestwert von 0,2 in statistischer Literatur anzufinden ist<sup>526</sup>. Indikatorvariablen mit geringeren Gewichten sollten trotz ihres marginalen Beitrags zur Varianzerklärung des latenten Konstrukts nicht bedingungslos aus dem Item-Set gelöscht werden, da diese für die inhaltliche Erklärung des Konstrukts nicht zwingend als unwichtig gelten müssen.<sup>527</sup>

### Indikatorsignifikanz

Neben der Indikatorrelevanz wird die Validität formativer Messmodelle weiters durch eine Beurteilung der Indikatorsignifikanz analysiert. Hierfür sind die parametrischen Signifikanztests der Kovarianzanalyse nicht anwendbar, wodurch auf andere Verfahren zurückgegriffen werden muss, die keine Normalverteilung der Daten voraussetzen. Zu einem dieser Verfahren zählt das Bootstrapping-Verfahren.<sup>528</sup> Mittels Bootstrapping-Verfahren können Erwartungswerte und Standardabweichungen für die Gewichte ermittelt und die Signifikanz der Schätzergebnisse mit einem nachgeschalteten t-Test beurteilt werden.<sup>529</sup> Im Fall gerichteter Hypothesen kann auf die t-Statistik eines einseitigen Tests zurückgegriffen werden, deren Werte in Tabelle 6-14 gelistet sind.

Werte der t-Statistik bei einseitigem t-Test ( $df = \infty$ )	Interpretation von $t_{emp}$
$t_{emp} < 1,282$	nicht signifikant (n.s.)
$1,282 \leq t_{emp} < 1,645$	* = Signifikanzniveau von 10 %
$1,645 \leq t_{emp} < 2,326$	** = Signifikanzniveau von 5 %
$t_{emp} \geq 2,326$	*** = Signifikanzniveau von 1 %

Tabelle 6-14: Quantile  $t_{1-\alpha}$  der t-Verteilung zur statistischen Sicherheit bei einseitiger Abgrenzung ( $df = \infty$ )<sup>530</sup>

### 6.3.8.6 Evaluierung des Strukturmodells

Zum Abschluss der Evaluierungsphase gilt es, das aufgestellte Strukturmodell einer Beurteilung zu unterziehen. Als wichtige, zur Gütebeurteilung herangezogene Maße erweisen sich hierbei die erklärte Varianz und die Prognoserelevanz des inneren Modells.<sup>531</sup>

<sup>525</sup> Vgl. LOHMÖLLER, J.B. (1989), S. 60 f.

<sup>526</sup> Vgl. CHIN, W.W. (1998), S. 324 f.

<sup>527</sup> Vgl. HELM, S. (2005), S. 249 ff.

<sup>528</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 83.

<sup>529</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 22.

<sup>530</sup> Vgl. HARTUNG, J.; ELPELT, B.; KLÖSENER, K.H. (2005), S. 892.

## Bestimmtheitsmaß $R^2$

Ein erstes wesentliches Maß zur globalen Gütebeurteilung des aufgestellten Strukturmodells stellt das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  dar<sup>532</sup>, welches bereits in Kap. 6.3.7 bei der Erläuterung der Regressionsanalyse erörtert wurde und daher an dieser Stelle nicht weiter thematisiert wird. In der PLS-Forschung gilt ein Mindestwert von 0,4 als akzeptabel<sup>533</sup>, wobei HOMBURG/BAUMGARTNER eine Schwellenwertbeurteilung nur dann für relevant erachten „[...] wenn das substanzwissenschaftliche Erkenntnisziel der Untersuchung darin besteht, die jeweiligen endogenen latenten Variablen möglichst vollständig zu erklären.“<sup>534</sup> Wenn jedoch mit aufgestelltem Strukturmodell eine Analyse kausaler Zusammenhänge im Vordergrund steht, so sollte das Bestimmtheitsmaß zwar begutachtet, jedoch nicht kritischen Mindestwerten gegenübergestellt werden.<sup>535</sup>

## Effektstärke $f^2$

Als weiteres für das Strukturmodell relevantes Evaluierungsmaß erweist sich die Effektstärke  $f^2$ . Diese ermöglicht eine Analyse jener auf das endogene latente Konstrukt durch exogene latente Variablen wirkenden Einflüsse. Mit  $f^2$  kann somit eruiert werden, ob bestimmte exogene Variablen im Strukturmodell vorhanden sind, welche substantiellen Einfluss auf die endogenen Variablen ausüben.<sup>536</sup> Die Effektstärke errechnet sich aus der Änderung der endogenen latenten Variablen und kann wie folgt errechnet werden:<sup>537</sup>

$$\text{Effektstärke: } f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{included}}}$$

$R^2_{\text{included}}$  und  $R^2_{\text{excluded}}$  stellen die Bestimmtheitsmaße der (abhängigen) endogenen latenten Variablen dar, welche sich bei Ein- bzw. Ausschluss von einer über das Strukturmodell verbundenen (unabhängigen) exogenen latenten Variablen errechnen.<sup>538</sup> Konkret wird die Berechnung so durchgeführt, dass das innere Modell einmal mit ( $R^2_{\text{included}}$ ) und einmal ohne ( $R^2_{\text{excluded}}$ ) der entsprechenden exogenen latenten Variablen geschätzt wird.<sup>539</sup> In facheinschlägiger Literatur können Interpretationsschwellenwerte für  $f^2$  gefunden werden, welche in nachfolgender Tabelle 6-15 gelistet sind.

<sup>531</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 83 ff.

<sup>532</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 189.

<sup>533</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 19.

<sup>534</sup> HOMBURG, C.; BAUMGARTNER, H. (1995), S. 172.

<sup>535</sup> Vgl. HOMBURG, C.; BAUMGARTNER, H. (1995), S. 172.

<sup>536</sup> Vgl. CHIN, W.W. (1998), S. 316 f.

<sup>537</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 190.

<sup>538</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 15 f.

<sup>539</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 190.

f <sup>2</sup> -Werte	Interpretation
0,02	geringer Einfluss
0,15	moderater Einfluss
0,35	substanzieller Einfluss

Tabelle 6-15: Interpretation der Effektstärken<sup>540</sup>

### Pfadkoeffizienten und Signifikanz

Bevor eine Evaluierung der Signifikanzen der Pfadkoeffizienten vorgenommen wird, sind die ermittelten Werte der Pfadkoeffizienten hinsichtlich erforderlicher Mindesthöhen zu überprüfen. CHIN legt hierfür einen minimalen Schwellenwert von 0,2 fest<sup>541</sup>, LOHMÜLLER akzeptiert hingegen Pfade für Strukturmodelle mit einem Koeffizienten größer 0,1<sup>542</sup>. Nachfolgend ist die Prognosegüte der Parameterschätzungen mithilfe der Hilfsprozedur des Bootstrappings zu beurteilen, um mittels t-Test auf die Zuverlässigkeit der Pfadkoeffizienten schließen zu können. Hierauf wurde bereits in Kap. 6.3.8.5 näher eingegangen.

Diese Überprüfung ist nicht nur zur Feststellung des Vorliegens robuster Parameterergebnisse von wesentlicher Bedeutung, sondern dient in weitere Folge auch der Beurteilung eines stabilen, reliablen und validen Gesamtmodells.<sup>543</sup>

### Prognoserelevanz Q<sup>2</sup>

Die Prognoserelevanz Q<sup>2</sup> stellt ein Kreuzvalidierungsmaß dar und macht deutlich, in welchem Ausmaß sich das vorliegende Modell an die empirischen Daten anpasst.<sup>544</sup> Der ermittelte Wert sollte im Bereich größer 0 liegen, um dem Modell eine Schätzrelevanz zuzuweisen.<sup>545</sup>

### Hypothesenprüfung

Wurden sowohl innerem als auch äußerem Modell positive Reliabilität und Validität attestiert, können abschließend die a priori aufgestellten Hypothesen getestet werden. Hierfür führen Pfade, die sich als signifikant erweisen und das hypothetisierte Vorzeichen beinhalten, zu Hypothesenbe-

<sup>540</sup> CHIN, W.W. (1998), S. 317.

<sup>541</sup> Vgl. CHIN, W.W. (1998), S. 325.

<sup>542</sup> Vgl. LOHMÜLLER, J.B. (1989), S. 60.

<sup>543</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 18.

<sup>544</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 84 f.

<sup>545</sup> Vgl. RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (2004), S. 17.

stätigungen. Hingegen werden Hypothesen durch nicht signifikante Pfade oder Pfade mit andersgerichteten Vorzeichen widerlegt.<sup>546</sup>

Da das vorliegende Messmodell dieser Forschungsarbeit nicht einer Beurteilung zuvor aufgestellter Hypothesen dient, sondern die Identifikation der wesentlichsten Reputationstreiber im Fokus steht, werden die Ergebnisse in weiterer Folge für keine Hypothesenüberprüfung herangezogen.

---

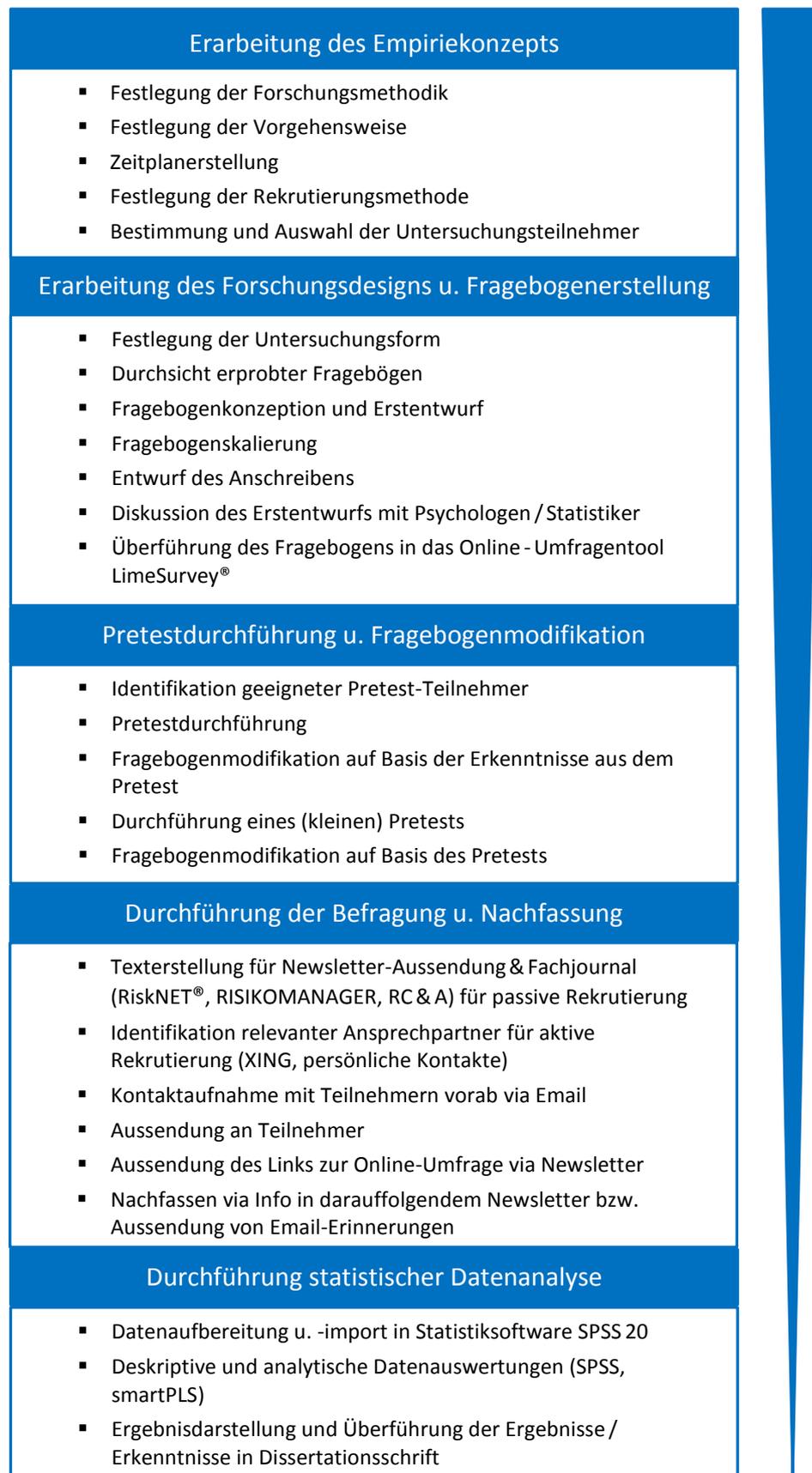
<sup>546</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 83 f.

## 6.4 Untersuchungsdurchführung

Nach erfolgtem Entschluss, die Datenerhebung für die empirische Untersuchung mittels Befragung durchzuführen, wurde diese in weiterer Folge näher geplant. Im vorliegenden Kapitel wird die Untersuchungsdurchführung erläutert. Eine Übersicht über die einzelnen Phasen und die darin enthaltenen, inhaltlichen Schritte sind in Abbildung 6-7 dargestellt.

Der Fragebogen wurde auf Basis der aus der Literatur und der vorliegenden Praxis abgeleiteten Forschungshypothesen erstellt (Kap. 6.2.1.1 u. 6.2.1.2). Weiters basiert der Reputationstreiber-Teil des Fragebogens auf dem von SCHWAIGER abgeleiteten und erweiterten Modell (Kap. 5.3).

Nach Fertigstellung des ersten Entwurfs des Fragebogens und des Einleitungstextes und vor dem Start der ersten Pretests, wurde der Fragebogen im Science Circle des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz präsentiert und diskutiert. Ferner wurden eingebrachte Optimierungsvorschläge herangezogen, um den Fragebogen zu modifizieren und im Anschluss mit den Pretests zu beginnen.

Abbildung 6-7: Darstellung des Ablaufs der empirischen Untersuchung und Datenerhebung<sup>547</sup><sup>547</sup> Modifiziert übernommen von THEUERMANN, C. (2006), S. 322.; ZUNK, B.M. (2008), S. 449.

### 6.4.1 Grundgesamtheit, Stichprobendefinition und -beschreibung

Zur Klassifizierung der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen wurde auf die Wirtschaftstätigkeitenklassifikation der Europäischen Union (NACE Rev.2) zurückgegriffen.<sup>548</sup> Die NACE Rev.2 ist in 21 Abschnitte unterteilt, welche mittels Buchstaben bezeichnet werden. Diese sind wiederum in insgesamt 88 Abteilungen untergliedert (zweistelliger Nummerncode), um eine detaillierte und systematische Zuordnung der Unternehmenstätigkeit zu ermöglichen.

Jene für die vorliegende Umfrage verwendeten Abschnitte der NACE Rev.2-Klassifizierung sind nachfolgend gelistet, wobei zusätzlich auch noch eine Antwortmöglichkeit für sonstige Branchen integriert wurde:

<b>C</b>	Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren
<b>D</b>	Energieversorgung
<b>E</b>	Wasserversorgung
<b>F</b>	Baugewerbe
<b>G</b>	Handel
<b>K</b>	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
<b>M, N, S</b>	Dienstleistung

Der Abschnitt C (Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren) kann nach NACE Rev.2 in nachfolgende vier Kategorien unterteilt werden, wobei daraus ersichtlich ist, dass es sich hierbei gemäß der in Kap.2.9 getätigten Definition um technologieorientierte Branchen handelt:<sup>549</sup>

#### High-technology

- 21 Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations
- 26 Manufacture of computer, electronic and optical products
- 30.3 Manufacture of air and spacecraft and related machinery

#### Medium-high-technology

- 20 Manufacture of chemicals and chemical products
- 25.4 Manufacture of weapons and ammunition
- 27 to 29 Manufacture of electrical equipment, Manufacture of machinery and equipment n.e.c.,  
Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers
- 30 Manufacture of other transport equipment excluding 30.1 Building of ships and boats, and  
excluding 30.3 Manufacture of air and spacecraft and related machinery
- 32.5 Manufacture of medical and dental instruments and supplies

#### Medium-low-technology

- 18.2 Reproduction of recorded media
- 19 Manufacture of coke and refined petroleum products

<sup>548</sup> EUROPEAN COMMISSION (2012), [Abfrage: 13.01.2013]

<sup>549</sup> EUROSTAT (2009), S. 1. [Abfrage: 19.01.2013]

- 22 to 24 Manufacture of rubber and plastic products, Manufacture of other non-metallic mineral products, Manufacture of basic metals
- 25 Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment excluding 25.4 Manufacture of weapons and ammunition
- 30.1 Building of ships and boats
- 33 Repair and installation of machinery and equipment

**Low-technology**

- 10 to 17 Manufacture of food products, beverages, tobacco products, textiles, wearing apparel, leather and related products, wood and of products of wood, paper and paper products
- 18 Printing and reproduction of recorded media excluding 18.2 Reproduction of recorded media
- 31 Manufacture of furniture
- 32 Other manufacturing excluding 32.5 Manufacture of medical and dental instruments and supplies

Tabelle 6-16: Branchen im Abschnitt C (Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren) nach NACE Rev. 2

Zur Klassifizierung der teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich Größe wurde die Empfehlung der Europäischen Kommission<sup>550</sup> herangezogen (Abbildung 6-8), wobei keine weitere Untergliederung der kleinen Unternehmen in Kleinstunternehmen erfolgt ist.

	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme
<b>Großes Unternehmen</b>	> 250	> € 50 Mio.	> € 43 Mio.
<b>Mittleres Unternehmen</b>	< 250	≤ € 50 Mio.	≤ € 43 Mio.
<b>Kleines Unternehmen</b>	< 50	≤ € 10 Mio.	≤ € 10 Mio.

Abbildung 6-8: Größenklassifizierung nach Empfehlung der EU-Kommission<sup>551</sup>

<sup>550</sup> Vgl. EU-KOMMISSION (2003), S. 12 ff. [Abfrage: 10.02.2012]

<sup>551</sup> Modifiziert übernommen von EU-KOMMISSION (2003), S. 14. [Abfrage: 10.02.2012]

## 6.4.2 Erhebung i.e.S.

Der zur empirischen Erhebung dienende, stark strukturierte Fragebogen wurde in Form von mehreren Umfragen im Online-Umfragentool Limesurvey® umgesetzt, wobei es sich hierbei sowohl um offene, als auch um geschlossene Umfragen handelte. Die Datenerhebungsphase fand im Zeitraum vom 10.04.2012 bis 09.10.2012 statt, wobei mit einer passiven Rekrutierungsmethode<sup>552</sup> begonnen wurde, indem in nachfolgenden Kanälen auf die (offene) Umfrage hingewiesen wurde:

- Im zweiwöchentlichen E-Mail-Newsletter von RiskNET®, dem führenden deutschsprachigen Wissensportal rund um den Themenkomplex Risikomanagement und Compliance. RiskNET® basiert auf einem Netzwerk und lebt vom Dialog mit hochkarätigen Experten aus Wissenschaft und Praxis. Der Newsletter erreicht ca. 7.200 Abonnenten.<sup>553</sup>
- In einem im April 2012 auf der RiskNET®-Website veröffentlichten Artikel mit dem Titel „Der gute Ruf als nachhaltiger Erfolgsfaktor“ (Anhang 4).
- In einem Artikel in der Fachzeitschrift „RC&A – Risk, Compliance & Audit“<sup>554</sup>, Ausgabe 02/2012, Titel „Gute Frage: Was sind Reputationsrisiken?“ (Anhang 5).
- Im E-Mail-Newsletter des RISIKO MANAGER, der führenden deutschen Fachzeitschrift im Bereich des Financial Risk Managements für Banken, Sparkassen und Versicherungen (Anhang 6).

Diese passive Rekrutierungsmethode führte zu einem Rücklauf von 63 vollständig ausgefüllten Fragebögen. Um einen repräsentativen Rücklauf zu erhalten, wurde im Anschluss zusätzlich noch ein aktives Rekrutierungsverfahren gestartet, welches zu einer deutlichen Steigerung der Antwortsets führte. Die Rekrutierung wurde im sozialen Netzwerk XING durch persönliches Anschreiben von im Bereich Risikomanagement tätigen Personen durchgeführt. Das persönliche Anschreiben beinhaltete eine Kurzbeschreibung des Forschungsprojekts, die Frage zur Bereitschaft an der Umfrage teilzunehmen und die Bitte zur Übermittlung der Emailadresse, welche zur personalisierten Zusendung des Fragebogens aus Limesurvey® benötigt wurde. Aus den in Summe 1.472 ausgesendeten Anfragen an Risikomanagement-affine Personen konnten 430 positive Rückmeldungen gewonnen werden (29,2%), welche im Anschluss in der Datenbank von Limesurvey® erfasst wurden. Der Aussendung

---

<sup>552</sup> Siehe Kap. 6.2.5.

<sup>553</sup> Siehe <http://www.risknet.de>; Der Newsletter ist in Anhang 3 ersichtlich.

<sup>554</sup> Die Fachzeitschrift RC&A ist das offizielle Organ der Risk Management Association e.V. (RMA), des Berufsverbandes der professionellen Risikomanager in Deutschland. Herausgeber ist die Risk Management Association e.V. (RMA). RC&A adressiert in erster Linie Führungs- und Fachkräfte aus den Stabsbereichen Risikomanagement, Credit Management, Compliance, Qualitätsmanagement, strategisches und operatives Controlling sowie Führungskräfte und interessierte Mitarbeiter der Internen Revision aus der Finanzbranche und Industrie.

der personalisierten Fragebögen folgte die laufende Überwachung der Rücklaufquote. Durch die im Online-Umfragetool integrierte Teilnehmerverwaltung konnte nachverfolgt werden, welche Personen noch nicht teilgenommen haben und zu welchem Datum sie die Einladung zur Teilnahme an der Umfrage zugesandt bekamen. Nach Ablauf einer einwöchigen Frist wurde schließlich eine personalisierte Erinnerung ausgesendet, was zu einer deutlichen Erhöhung der Rücklaufquote führte. Mit dem zweiten Erinnerungsturnus nach einer weiteren Woche konnte schließlich nur mehr eine geringe Erhöhung des Rücklaufs erreicht werden. Nach Beendigung der geschlossenen Umfrage konnte auf 389 vollständig ausgefüllte Fragebögen zurückgegriffen werden, was in Relation zu den 1.472 Anfragen einen Rücklauf von 26,4% ergab (bzw. bezogen auf die 430 Zusagen einen Rücklauf von 90,5%).

Durch die Kombination von aktiver und passiver Rekrutierung konnten in Summe 452 vollständig ausgefüllte Fragebögen für die deskriptive und statistische Analyse gewonnen werden.

Um bei der Ermittlung der wesentlichsten Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation auf eine noch größere Anzahl an Datensätzen zurückgreifen zu können, wurde dieser Fragebogenabschnitt zusätzlich in eine eigenständige, offene Umfrage filetiert. Wie bereits in Kapitel 6.2.3 erwähnt, wurde diese separate Umfrage an einen weiteren, nicht Risikomanagement-affinen Personenkreis ausgesendet, da dies nicht zwingend eine Voraussetzung zur Items-Beurteilung darstellte. Dies führte zu einem zusätzlichen Rücklauf von 217 Datensätzen, wodurch 669 Datensätze für die zur Ermittlung der Reputations-Einflussfaktoren erforderlichen multiplen Regressionsanalyse und linearen Strukturgleichungsmodellierung zur Verfügung standen.

## **6.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung<sup>555</sup>**

Nachfolgende Kapitel stellen die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung dar. Zu Beginn wird durch die deskriptive Beschreibung der teilnehmenden Unternehmen jene der Auswertung zugrundeliegende Stichprobe näher beschrieben (Kap. 6.5.1). Anschließend erfolgt eine Analyse der Reputationstreiber, indem die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation im Zuge einer multiplen Regressionsanalyse ermittelt werden (Kap. 6.5.2). Um im nächsten Schritt die Zweidimensionalität des Reputationskonstrukts bei der Reputations-Treiberanalyse mitzubersichtigen, werden die Ergebnisse aus der varianzbasierten PLS-Methodik in Kap. 6.5.3 erörtert.

---

<sup>555</sup> Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden nach Abschluss der Umfrage und erfolgter Auswertung an alle Teilnehmer ausgesendet und auch auf <http://www.risknet.de> zum Download angeboten. Aus Gründen der Textökonomie werden in den nachfolgenden Unterkapiteln (6.5.1; 6.5.2) keine Referenzen angeführt; die Passagen wurden der angeführten Publikation entnommen: BAUER,U.; WEIßENSTEINER,C.; ROMEIKE,F. (2012), S. 1 ff. [Abfrage: 03.02.2013]

Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer Evaluierung jener in Kap.6.2.1.1 und Kap.6.2.1.2 ersichtlichen Forschungshypothesen.

Auf Basis von univariaten Betrachtungen, werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen durch absolute und relative Häufigkeitsverteilungen dargestellt; diese werden teilweise durch weitere, beschreibende Parameter, wie z.B. den arithmetische Mittelwert oder die Standardabweichung, ergänzt.<sup>556</sup> Zur Evaluierung der Forschungshypothesen werden jene in Kap. 6.3 beschriebenen Datenanalyseverfahren herangezogen. Mittels multipler Regressionsanalyse und linearer Strukturgleichungsmodellierung, bei welcher die PLS-Methodik eingesetzt wurde, werden die gerichteten, kausalen Zusammenhänge zwischen der Unternehmensreputation (abhängige Variable) und den Reputationstreibern (unabhängige Variablen) analysiert und quantitativ beschrieben.

### **6.5.1 Deskriptive Beschreibung der Stichprobe**

Nachfolgend werden jene an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen und Personen beschrieben. Da der Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit auf einen Spezialbereich im Risikomanagement gerichtet ist, werden die bestehenden Risikomanagementsysteme der Unternehmen näher beschrieben, insbesondere hinsichtlich des aktuellen Stands in der Berücksichtigung des Reputationsaspekts. Des Weiteren werden die Wichtigkeit und der Status der Umsetzung einzelner ausgewählter Reputationsaspekte im Risikomanagementprozess untersucht, um in weiterer Folge Implikationen für zukünftige Prozessanpassungen abzuleiten und eine proaktive, system-immanente Betrachtung von Reputationsrisiken zu integrieren.

#### **6.5.1.1 Darstellung der teilnehmenden Unternehmen**

Wie nachfolgende Abbildung 6-9 zeigt, sind etwa zwei Drittel der Teilnehmenden in Deutschland situiert (68,2%), gefolgt von Österreich (17,5%) und der Schweiz (11,8%). Die Stichprobengröße (n) beträgt hierbei 484.

---

<sup>556</sup> Vgl. ZUNK, B.M. (2008), S. 476.

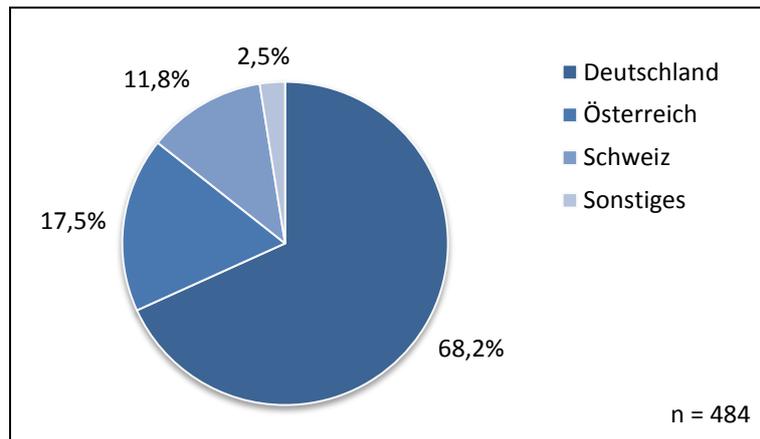


Abbildung 6-9: Teilnehmende nach Herkunftsland

Wie Abbildung 6-10 zeigt, weisen 22,7% der Teilnehmenden den Schwerpunkt ihrer Unternehmens-tätigkeit dem verarbeitenden Gewerbe/der Herstellung von Waren zu, was zugleich den höchsten Anteil der teilnehmenden Branchen darstellt. An zweiter Stelle ist der Dienstleistungssektor mit einem Anteil von 19,8% zu nennen, gefolgt vom Banken- (19,2%) und dem Versicherungswesen (13,2%).

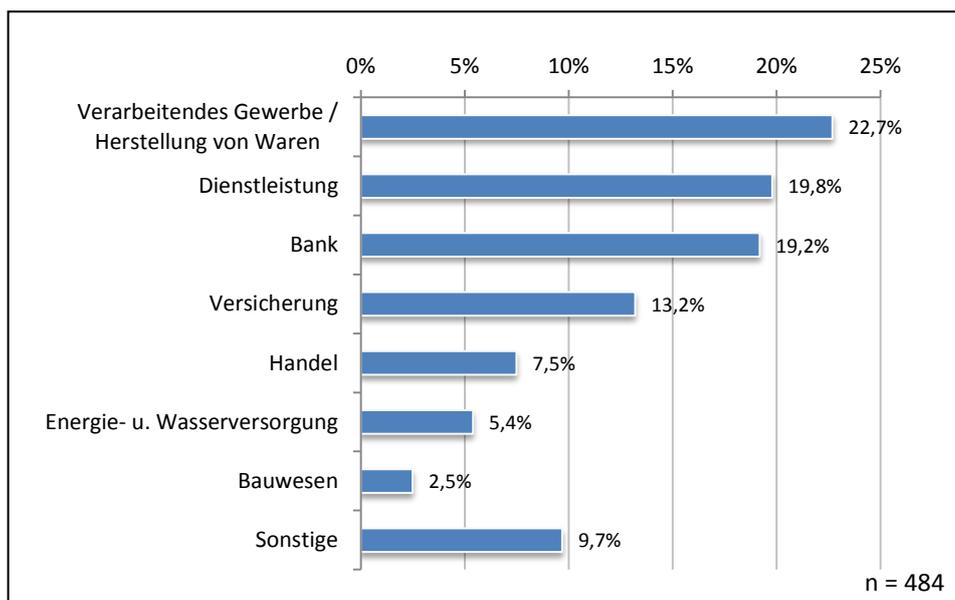


Abbildung 6-10: Teilnehmende nach Branchen

Eine nähere Auswertung der Teilnehmer aus dem verarbeitenden Gewerbe bzw. der Branche der Herstellung von Waren zeigt, dass der größte Anteil dem Maschinenbau zuzuordnen ist (23,6%). Die Anteilszuordnung auf die restlichen Branchen der technologieorientierten Unternehmen ist in Abbildung 6-11 ersichtlich.

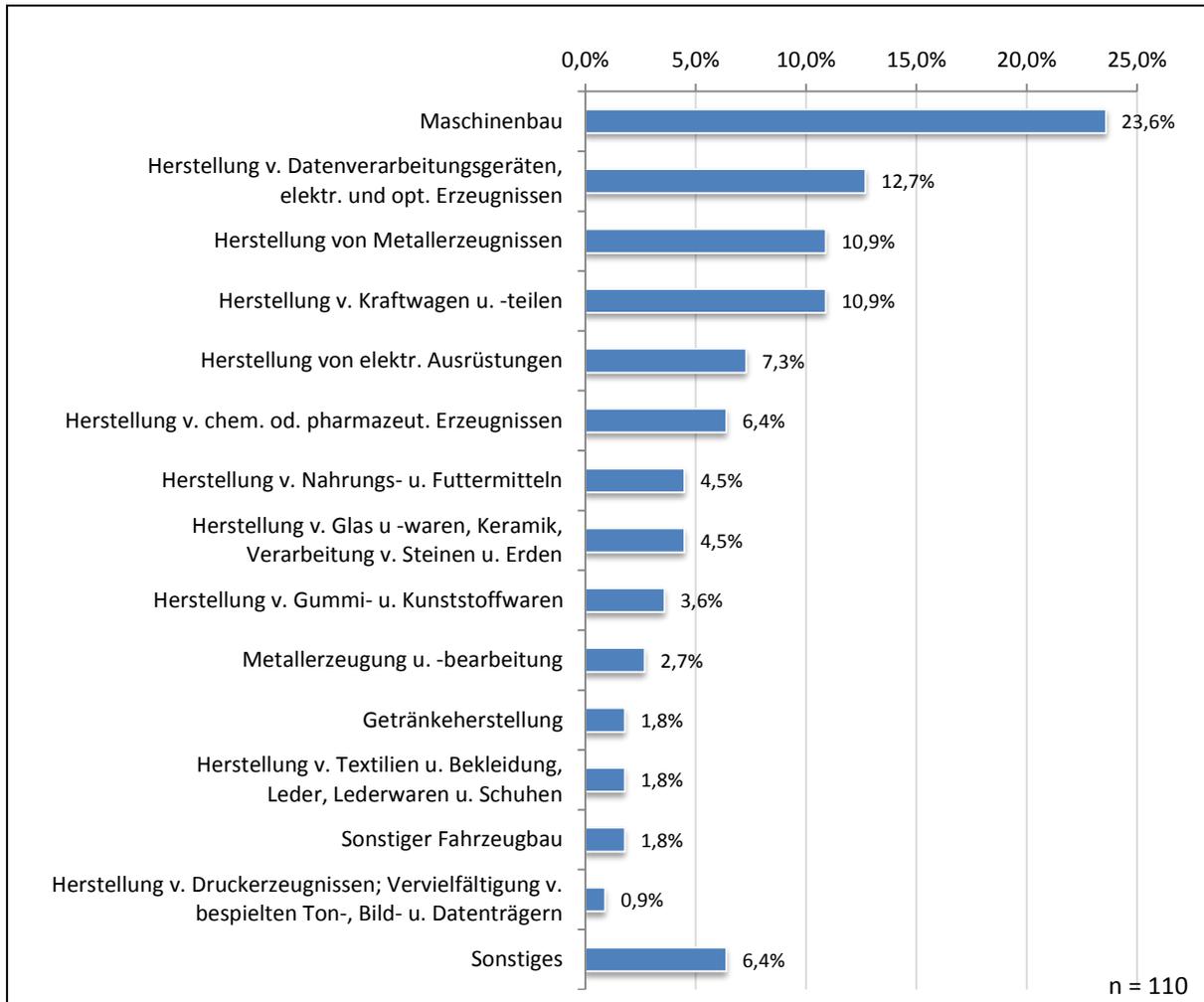


Abbildung 6-11: Verarbeitendes Gewerbe nach Branchen

Die Zuweisung der teilnehmenden Unternehmen zur entsprechenden Rechtsform fällt, wie in Abbildung 6-12 dargestellt, eindeutig aus. Mit einem Anteil von 81,2% ist der überwiegende Anteil der Umfrageteilnehmer derzeit in Kapitalgesellschaften beschäftigt, wobei es sich hierbei zu 64,9% um Aktiengesellschaften handelt (Abbildung 6-13). Wie die darauffolgende Abbildung 6-14 zeigt, sind hiervon 40,5% auch an der Börse gelistet.

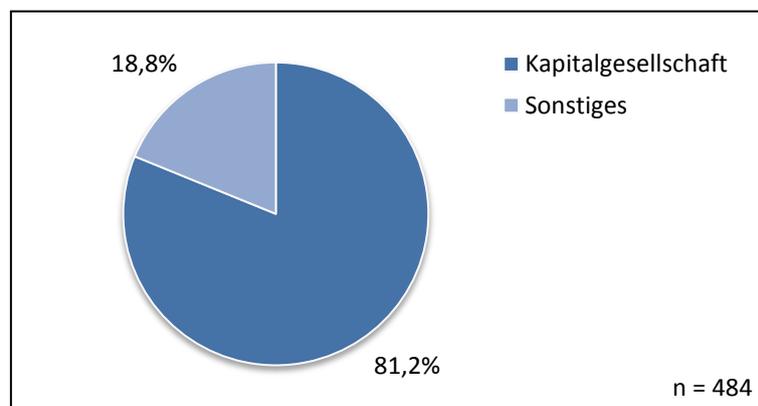


Abbildung 6-12: Teilnehmende nach Rechtsform des Unternehmens

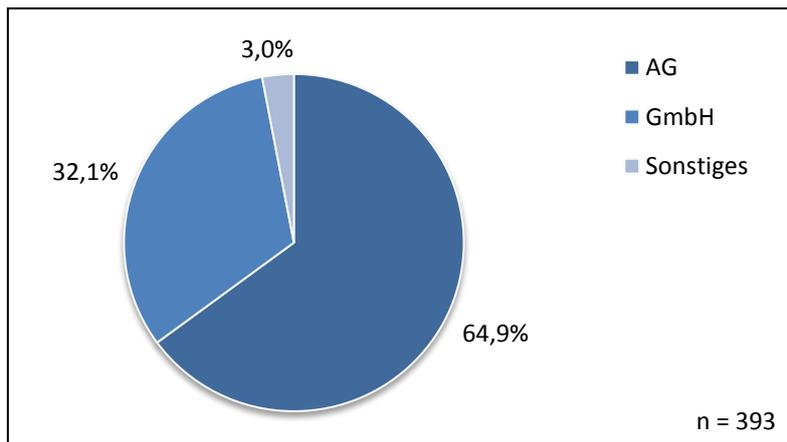


Abbildung 6-13: Teilnehmende nach Art der Kapitalgesellschaft

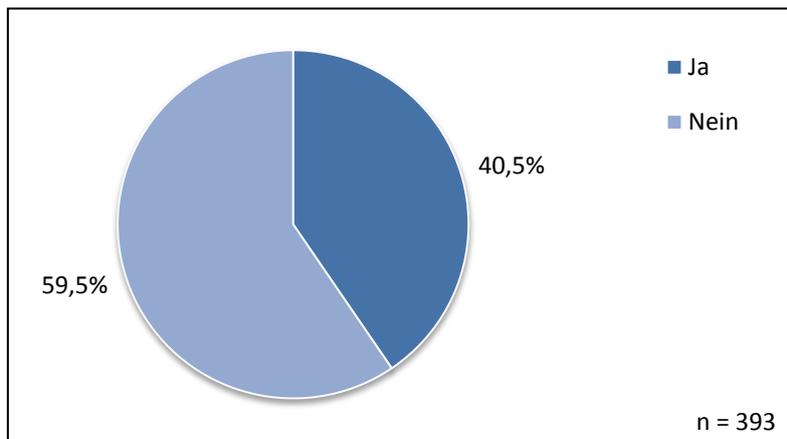


Abbildung 6-14: Anteil börsennotierter Kapitalgesellschaften

Wie Abbildung 6-15 darstellt, zählen Großunternehmen zum größten Teilnehmersegment der Umfrage (77,7%).

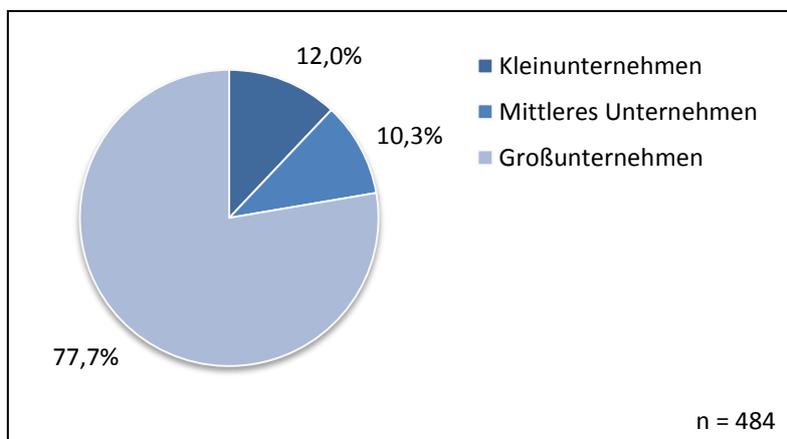


Abbildung 6-15: Teilnehmende nach Größenklasse der Unternehmen

### 6.5.1.2 Darstellung der teilnehmenden Personengruppen

Die Altersverteilung in Abbildung 6-16 spiegelt wider, dass die größte Teilnehmergruppe zwischen 30 und 39 Jahre alt ist (42,1%), gefolgt von den 40 bis 49jährigen (37,6%).

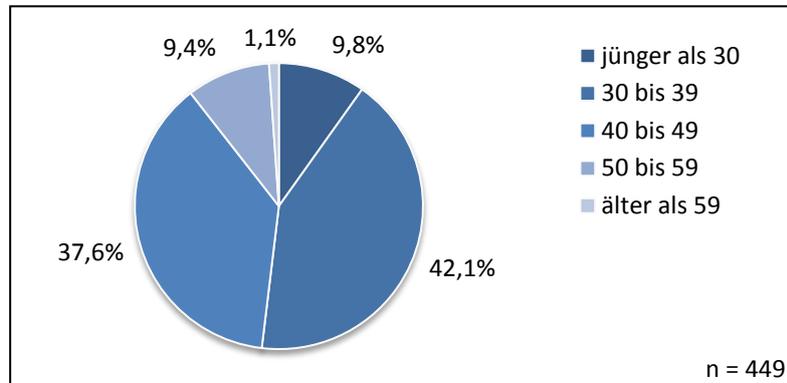


Abbildung 6-16: Teilnehmende nach Altersgruppen

Wie in der grafischen Darstellung in Abbildung 6-17 ersichtlich, ist der Anteil der männlichen Umfrageteilnehmer dominierend (80,4%). Eine ähnliche Dominanz ist auch bei der Frage bezüglich des höchsten Bildungsabschlusses erkennbar (Abbildung 6-18). Der höchste Anteil (88,6%) ist den Teilnehmenden mit einem Hochschulabschluss zuzuweisen.

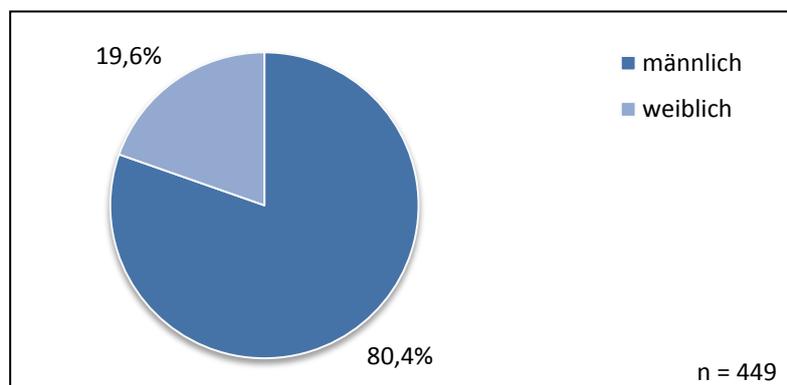


Abbildung 6-17: Teilnehmende nach Geschlecht

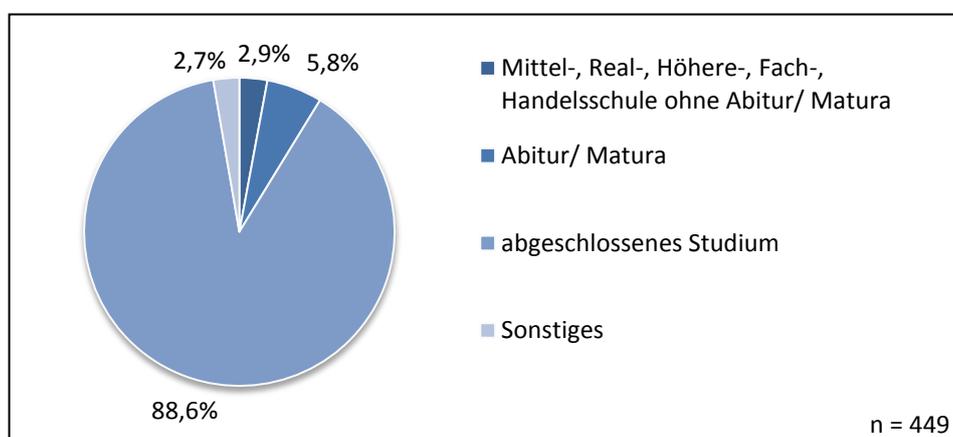


Abbildung 6-18: Teilnehmende nach höchstem Bildungsabschluss

Nachdem die Studie an vorwiegend im Risikomanagement tätige bzw. an Risikomanagement-affine Personen ausgeschickt wurde, ist es nicht verwunderlich, dass 51,8% der Studienteilnehmer in ihrer beruflichen Praxis als Risikomanager tätig sind (Abbildung 6-19). Die Tatsache, dass weitere 14,8% der Studienteilnehmer im Controlling und weitere 10,2% in der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand tätig sind, lässt einen Rückschluss zu, wo die Risikomanagementverantwortung in jenen Unternehmen angesiedelt ist, wenn diese nicht über einen eigenständigen Bereich bzw. Abteilung/ Stabstelle verfügen.

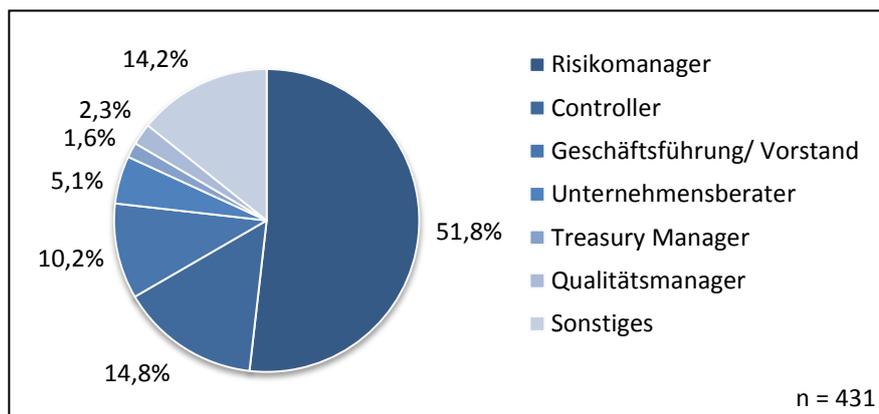


Abbildung 6-19: Teilnehmende nach beruflicher Funktion

### 6.5.1.3 Beschreibung der Risikomanagementsysteme

Von den teilnehmenden Unternehmen verfügen rund 93% aller Unternehmen über ein Risikomanagementsystem (bzw. ein teilweise im Unternehmen etabliertes System, Abbildung 6-20). Hiervon beschäftigt sich der größte Teil (63,3%) bereits seit mehr als fünf Jahren mit dem Thema Risikomanagement, wobei es 37,1% der teilnehmenden Unternehmen sogar bereits länger als 10 Jahre machen (Abbildung 6-21). Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass bei der vorliegenden Stichprobe auf eine gute, langjährige Basis an Risikomanagement Know-How zurückgegriffen werden kann.

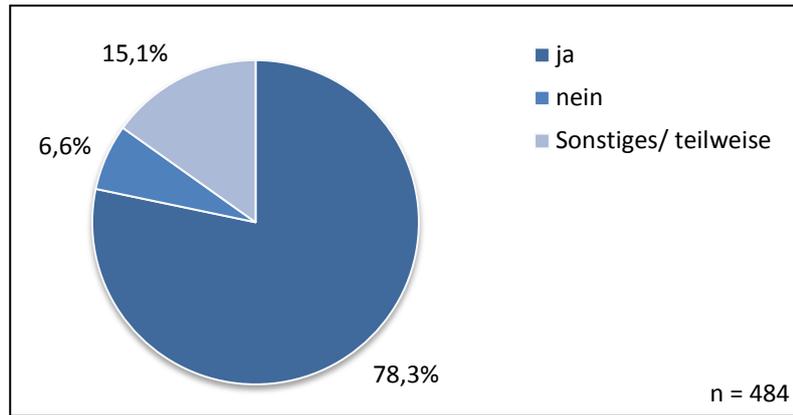


Abbildung 6-20: Vorliegen eines Risikomanagementsystems im Unternehmen

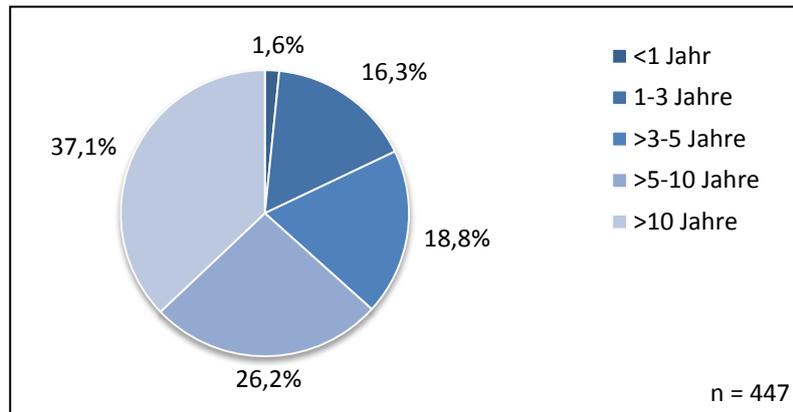


Abbildung 6-21: Beschäftigungsdauer mit Risikomanagement

Betreffend die organisatorische Integration des Risikomanagements im Unternehmen, ist die Ausgestaltung in Form einer Risikomanagement-Abteilung bzw. Stabstelle die am häufigsten genannte (52,9%), gefolgt von einer organisatorischen Eingliederung in den Bereich Controlling (34,2%). Die Ergebnisse sind in Abbildung 6-22 grafisch dargestellt.

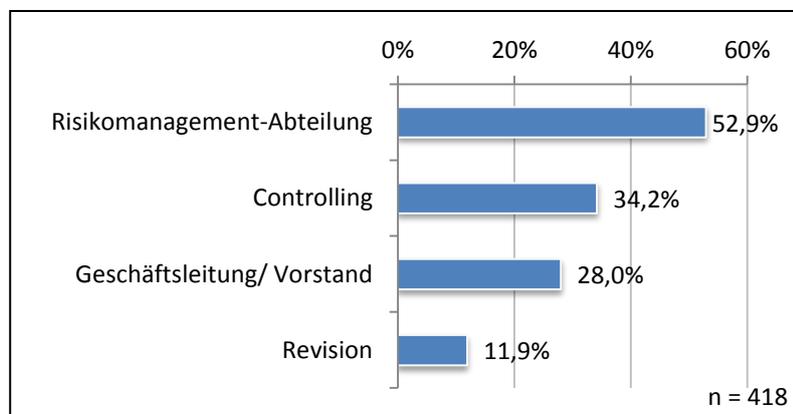


Abbildung 6-22: Organisatorische Eingliederung des Risikomanagements (Mehrfachantworten möglich, m=531)

Um den Status Quo der aktuellen Bedrohung durch einzelne Risikoarten, hier insbesondere durch Reputationsrisiken, unter den Teilnehmenden in der unternehmerischen Praxis zu erheben, wurde zum Abschluss des ersten Fragebogenblocks nachfolgende Frage integriert:

*Wie sehr bedrohen aktuell folgende Risiken Ihre unternehmerischen Aktivitäten?*

Antwortmöglichkeiten: „1 – sehr gering“ bis „6 – sehr hoch“

Wie die in Abbildung 6-23 dargestellten Ergebnisse zeigen, zählen Finanzrisiken mit einem Mittelwert ( $\bar{X}$ ) von 3,70 und einer Standardabweichung (s) von 1,54 aktuell zur wesentlichsten Bedrohung der aktuellen Stichprobe an Unternehmen. Mit einem Mittelwert von 3,66 (s=1,44) können Reputationsrisiken als Nummer 2 festgehalten werden, gefolgt von Absatzrisiken ( $\bar{X}$  = 3,61, s = 1,48).

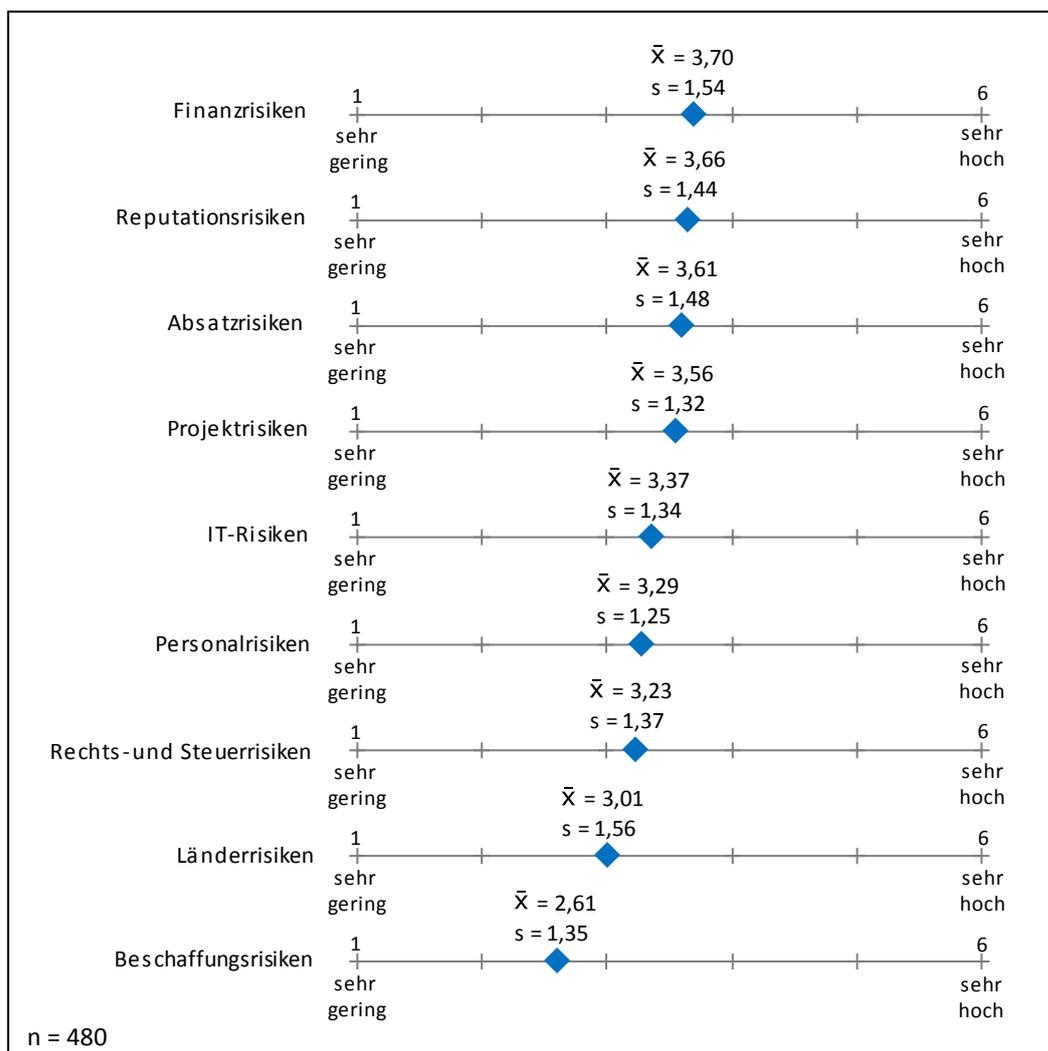


Abbildung 6-23: Einschätzung der aktuellen Bedrohung durch einzelne Risikoarten

#### 6.5.1.4 Status Quo der Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement

Der nachfolgende Fragenblock beschäftigt sich mit dem Thema Unternehmensreputation und der Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement.

Um ein einheitliches Verständnis betreffend den Reputationsbegriff sicherzustellen, wurde folgende Definition in den Fragebogen integriert:

*Reputation ist die Summe aller positiven und negativen Wahrnehmungen bestehender und potentieller Stakeholder im Hinblick auf Ihre Produkte/Dienstleistungen oder das Unternehmen selbst.*

Auf die Frage, ob Reputationsrisiken bereits in den vorliegenden Risikomanagementsystemen mitberücksichtigt werden, gab beinahe ein Viertel (24,4%) aller Befragten an, dass diese Risikoart aktuell keine Berücksichtigung findet (Abbildung 6-24).

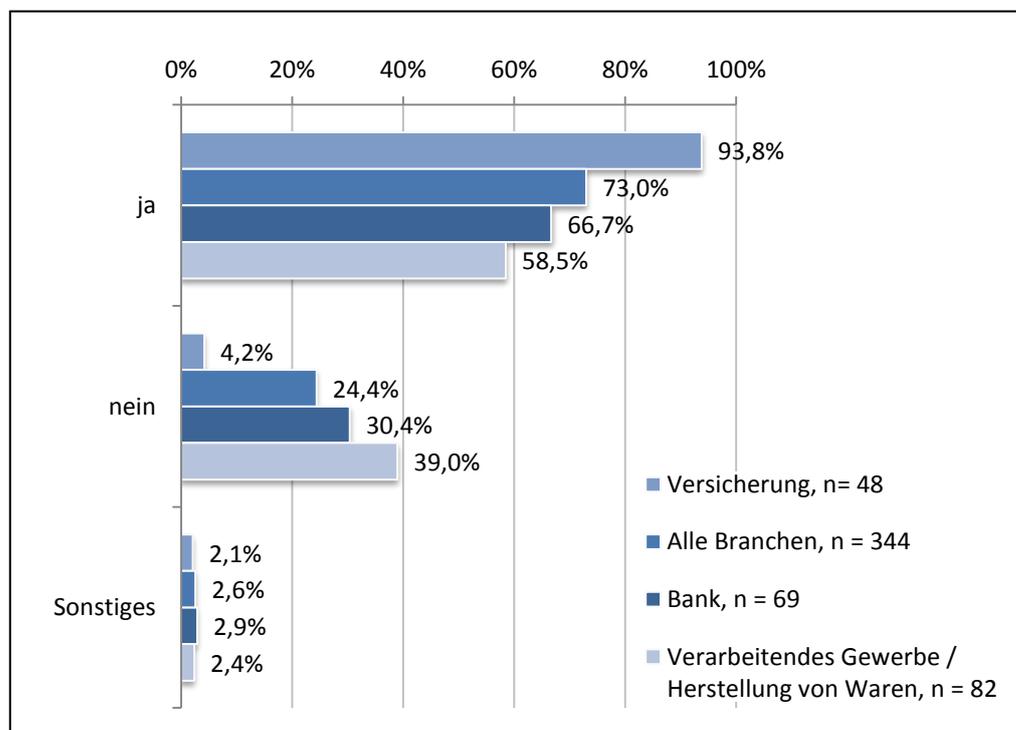


Abbildung 6-24: Aktuelle Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement

Wie die angeführte Darstellung zeigt, liegen hier zum Teil deutliche Branchenunterschiede vor: Lediglich 4,2% der Versicherungsunternehmen gaben an, dass Reputationsrisiken nicht berücksichtigt werden. Bei Banken (30,4%) und dem verarbeitenden Gewerbe (39%) erfährt diese Risikoart wesentlich seltener eine Berücksichtigung. Zu den Hauptgründen hierfür zählen die fehlende Möglichkeit der Risikobewertung/Quantifizierung (79,2%), gefolgt von der fehlenden Möglichkeit der Risikoidentifikation (Abbildung 6-25). Bei den sonstigen Gründen wurde beispielhaft genannt, dass diese Risikoart nur qualitativ oder nur implizit im Risikomanagement berücksichtigt wird.

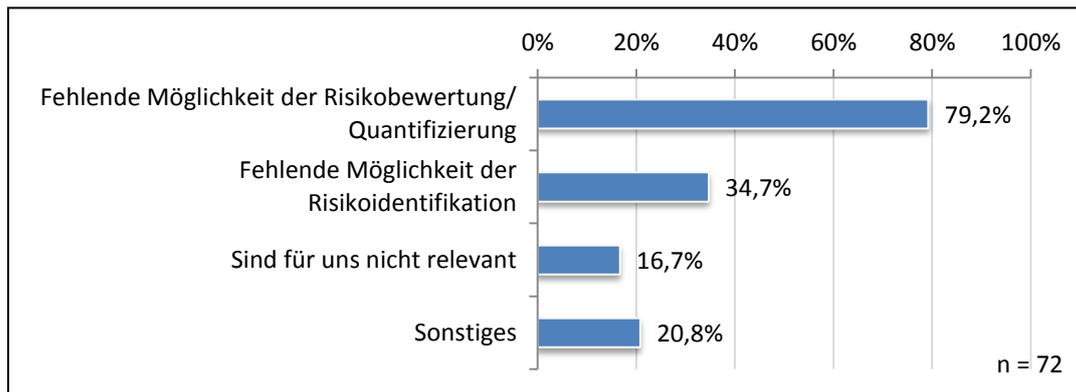


Abbildung 6-25: Gründe für die Nicht-Berücksichtigung von Reputationsrisiken (Mehrfachantworten möglich, m=109)

Abbildung 6-26 zeigt, in welcher Form Reputationsrisiken im Falle einer Mitberücksichtigung im Risikomanagement geführt werden. Die größte Zustimmung wurde der Möglichkeit gegeben, Reputationsrisiken bei operationalen Risiken integriert mitzubetrachten (67,9%). Ein Antwortanteil von 37,1% wurde der Berücksichtigung von Reputationsrisiken als eigenständige Risikoart gegeben.

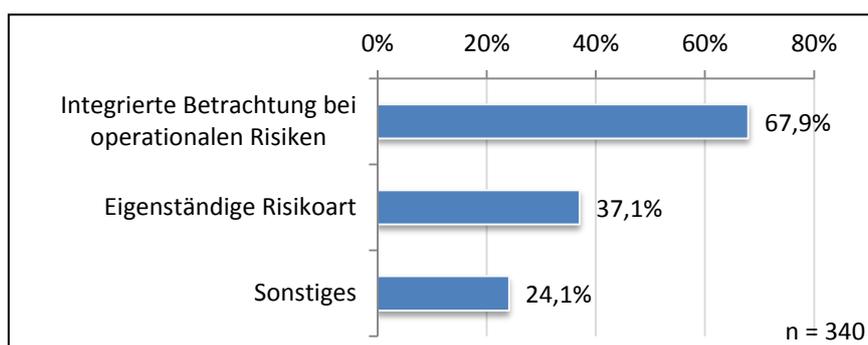


Abbildung 6-26: Berücksichtigungsart von Reputationsrisiken im Risikomanagement (Mehrfachantworten möglich, m = 439)

Als sonstige Arten der Mitberücksichtigung im Risikomanagement wurden nachfolgende Punkte von den Teilnehmenden angeführt:

- Mitbetrachtung bei strategischen Risiken
- Berücksichtigung bei Konzernkommunikation
- Integrierte Betrachtung bei Liquiditäts- und operationalen Risiken
- Mittelbare Berücksichtigung im Vertrieb
- Reputation als zusätzliche Dimension, Betrachtung bei allen Risikoarten
- Szenario-Betrachtung im Rahmen der Risikoinventur
- Berücksichtigung von Reputationsschadensfällen im Stresstesting

Die Bewertung der identifizierten Reputationsrisiken wird hauptsächlich mit qualitativen (43,1%) bzw. semi-quantitativen Skalen (30,4%) vorgenommen, siehe Abbildung 6-27. Semi-quantitative

Skalen sind qualitative Skalen mit Wertgrenzen (z.B. mittel=€50.000,- bis €80.000,- für Schadensausmaß; unwahrscheinlich=1-mal in 50 Jahren für Eintrittswahrscheinlichkeit). Eine Quantifizierung wird nur in etwa einem Fünftel der Fälle (19,7%) von den Studienteilnehmern angewendet.

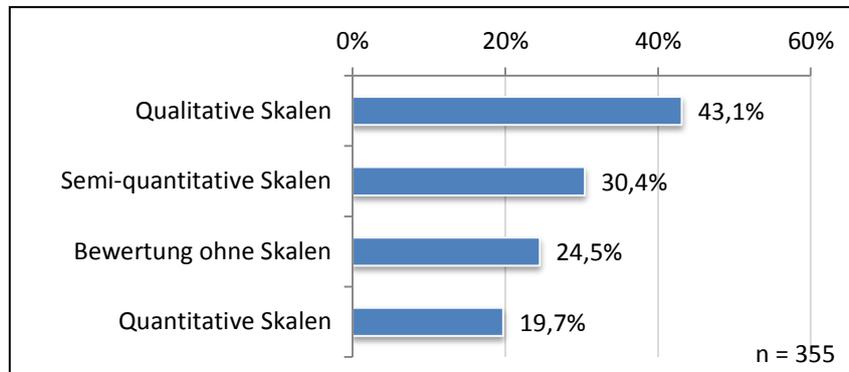


Abbildung 6-27: Art der Bewertung von Reputationsrisiken im Risikomanagement (Mehrfachantworten möglich, m=418)

Die Frage nach der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Reputationsrisiken für die teilnehmenden Unternehmen (Antwortmöglichkeiten: „1=stark rückläufig“, „4=gleich bleibend“, „7=stark zunehmend“) wurde wie in Abbildung 6-28 dargestellt beantwortet. Der Mittelwert von 4,88 ( $s=1,03$ ) und die Häufigkeitsverteilung deuten darauf hin, dass Reputationsrisiken an Bedeutung gewinnen werden. Mehr als die Hälfte aller Teilnehmenden (62,5%, Antworten 5-7) gaben an, dass Reputationsrisiken zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Rund ein Drittel (33%) der Teilnehmer räumen dieser Risikoart gleichbleibende Bedeutung ein.

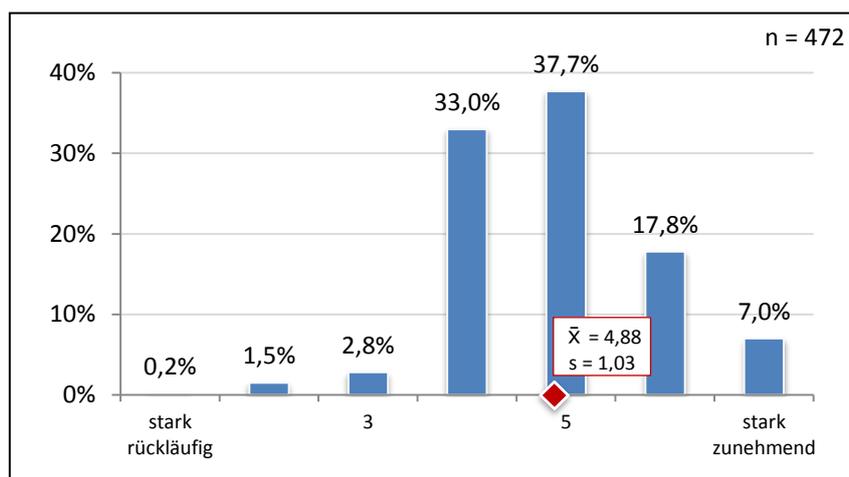


Abbildung 6-28: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Reputationsrisiken

Wie würden Sie Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken zuordnen?

Antwortmöglichkeiten: „1 = kurzfristiger Aufwand“, „7 = langfristige Investition“

Die Antwortverteilung betreffend diese Frage (Abbildung 6-29) und der Mittelwert von 5,02 ( $s = 1,44$ ) deuten darauf hin, dass Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken eher als langfristige Investition gesehen werden und nicht als kurzfristiger Aufwand.

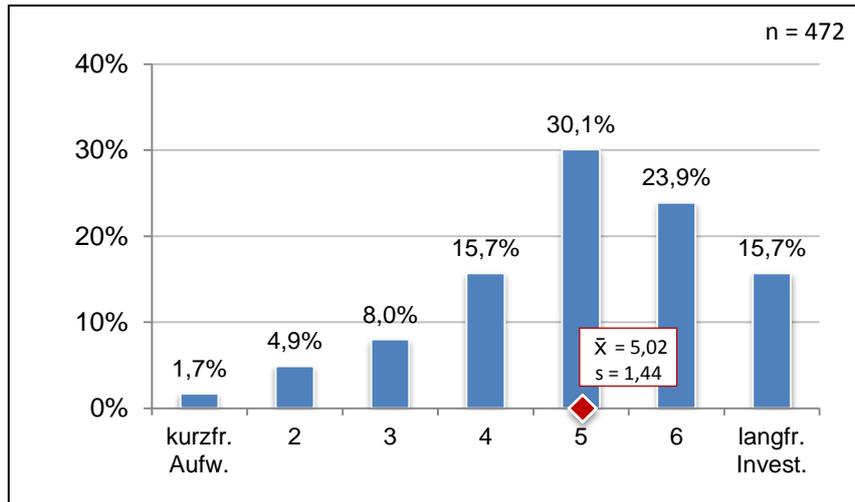


Abbildung 6-29: Zuordnung der Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken

Die nächste Frage beschäftigt sich mit der Verantwortungszuordnung für die operative Überwachung und Steuerung der Unternehmensreputation. Wie in der Antwortverteilung (Abbildung 6-30) ersichtlich, liegt die Verantwortung hauptsächlich direkt bei der Unternehmensleitung (67%), gefolgt von der Unternehmenskommunikation (36,7%). Mit einem Anteil von 25,4% liegt die Verantwortung für die Überwachung und Steuerung beim Risikomanagement.

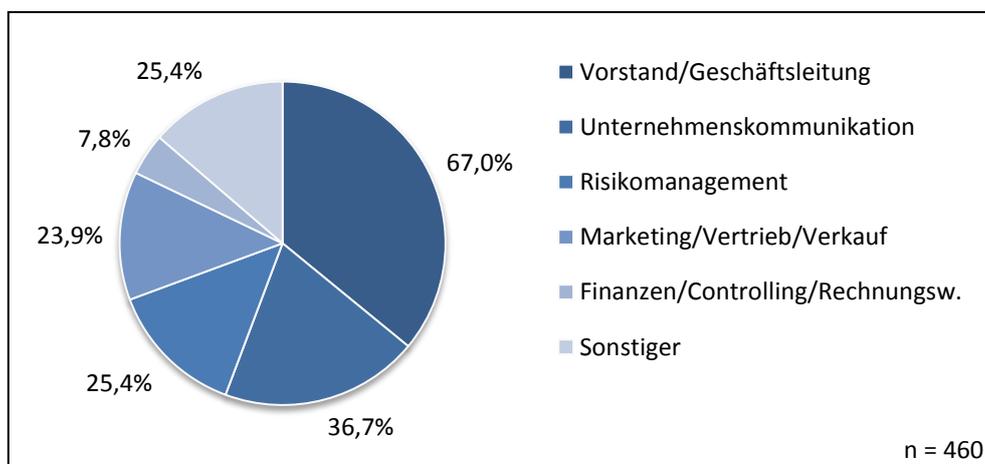


Abbildung 6-30: Bereichsverantwortung für die operative Überwachung und Steuerung der Unternehmensreputation (Mehrfachantworten möglich,  $m = 857$ )

### 6.5.1.5 Reputationsaspekte zur Anpassung des Risikomanagements

Dieser Fragenblock dient der empirischen Erhebung von Reputationsaspekten bezogen auf die vorliegenden Unternehmen. Die Antworten der einzelnen von den Teilnehmern zu beurteilenden Aussagen sind daher auf die jeweiligen Unternehmen zu beziehen.

Um eine einheitliche Definition des Ausdrucks „Neue Medien“ zu gewährleisten, wurde der Begriff eingangs wie folgt festgelegt:

*Unter "neue Medien" sind unterschiedlichste Möglichkeiten der Kommunikation im Internet gemeint (Social Media-Plattformen, Diskussionsforen, Blogs etc.)*

Dieser Fragenblock beinhaltet nachfolgende Einzelfragen, wobei die Antwortmöglichkeiten jeweils ident sind „1 – trifft voll zu“ bis „6 – trifft nicht zu“:

- *Unser Unternehmen ist geprägt durch eine Kultur des Agierens und nicht des Reagierens*
- *Unser Unternehmen verfügt über eine klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien wie mit Reputationsrisiken umzugehen ist (Erfassung, Bewertung, Management)*
- *Das Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken gestaltet sich für uns schwieriger als für andere Risikoarten (wie z.B Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)*
- *Die Bewertung von Reputationsrisiken fällt uns schwerer als bei anderen Risikoarten (wie z.B. Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)*
- *Uns ist bewusst, welche Stakeholdergruppen für unser Unternehmen von höchster Bedeutung sind*
- *Unsere Mitarbeiter melden negative Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien an ihr Unternehmen*
- *Wir treffen proaktiv Risikosteuerungsmaßnahmen, um unsere Unternehmensreputation nachhaltig zu bewahren*

Die vorliegenden Unternehmenskulturen der teilnehmenden Unternehmen sind mit einem Mittelwert von 2,74 und einer Standardabweichung von 1,36 tendenziell eher durch proaktives Handeln gekennzeichnet. Die grafische Darstellung der Häufigkeitsverteilung ist in Abbildung 6-31 ersichtlich.

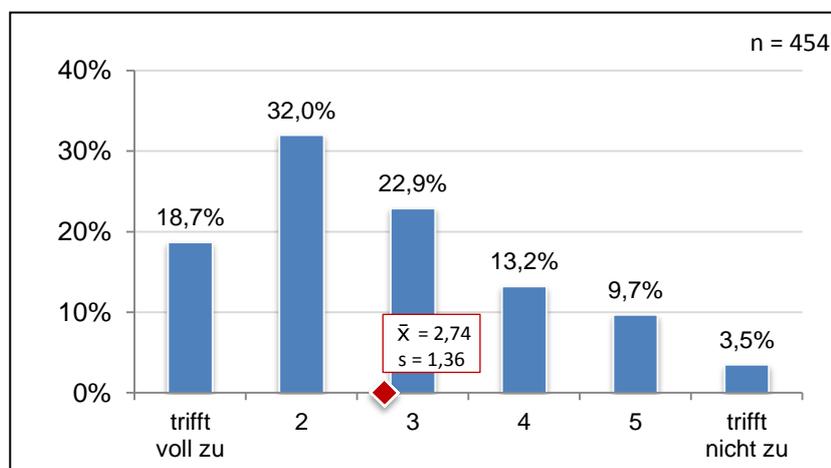


Abbildung 6-31: Die Unternehmenskultur ist geprägt durch Agieren und nicht durch Reagieren

Bezüglich des Vorliegens einer klar formulierten Strategie, beziehungsweise von Richtlinien zum Umgang mit Reputationsrisiken (Erfassung, Bewertung, Management), deuten der Mittelwert von 3,35, die hohe Standardabweichung von 1,58 und das in Abbildung 6-32 dargestellte Antwortverhalten darauf hin, dass dieser Punkt in den vorliegenden Unternehmen offensichtlich sehr differenziert gehandhabt wird.

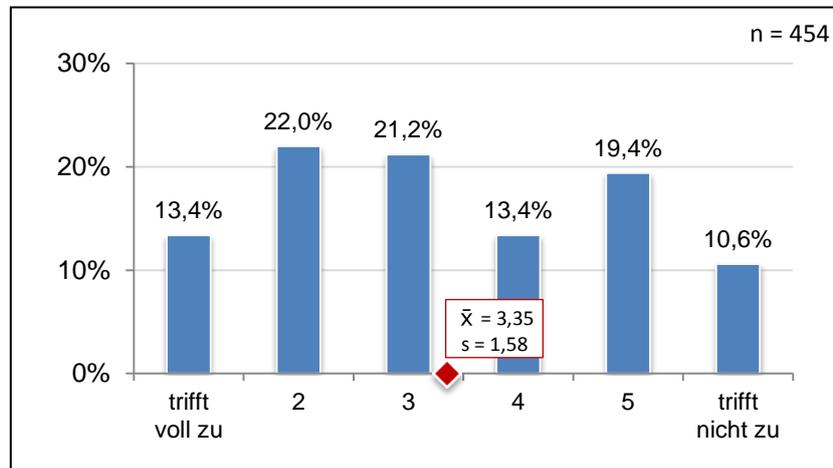


Abbildung 6-32: Klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien betreffend den Umgang mit Reputationsrisiken im Unternehmen

Bei der nächsten Frage zeigen das Antwortverhalten (Abbildung 6-33) und der Mittelwert von 2,58 ( $s = 1,48$ ), dass sich das Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken schwieriger gestaltet als für andere Risikoarten. Rund 60% der Befragten stimmten dieser Tatsache voll bzw. überwiegend zu.

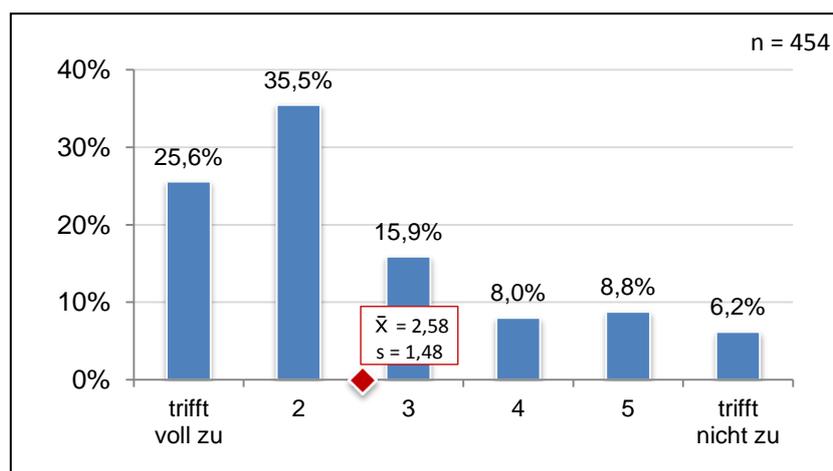


Abbildung 6-33: Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken gestaltet sich schwieriger als für andere Risikoarten

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der nachfolgenden Frage zur Bewertung von Reputationsrisiken. Hier stimmten beinahe 65% aller teilnehmenden Personen voll bzw. überwiegend zu, dass die

Bewertung von Reputationsrisiken mit einem höheren Schwierigkeitsgrad verbunden ist als bei anderen Risikoarten. Der Mittelwert von 2,42 ( $s=1,48$ ) und die Antwortverteilung in Abbildung 6-34 verdeutlichen dies.

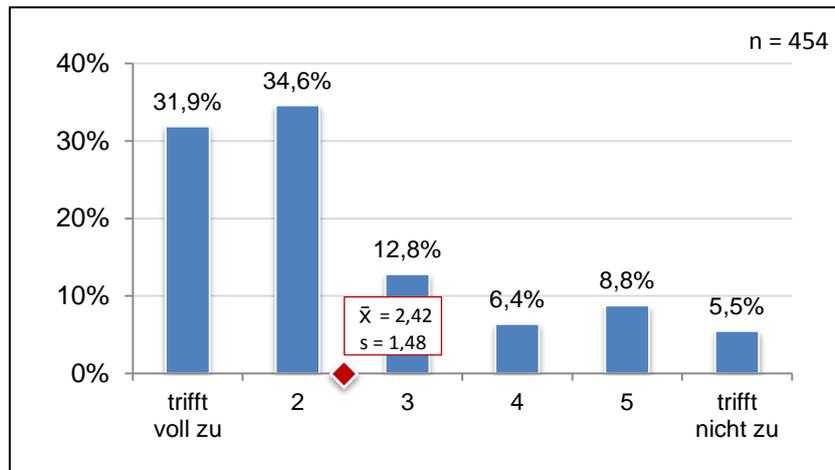


Abbildung 6-34: Bewertung von Reputationsrisiken fällt schwieriger als bei anderen Risikoarten

Noch deutlicher fiel das Ergebnis der nächsten Frage aus. Mehr als 85% der Befragten bestätigen (Antwort 1 u. 2), dass die Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen den Unternehmen bewusst ist. Der aussagekräftige Mittelwert von 1,72 unterstreicht das Zutreffen dieser These. Die geringe Standardabweichung von 1,01 macht deutlich, dass es nur geringfügige Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen gibt was das Bewusstsein der Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen betrifft.

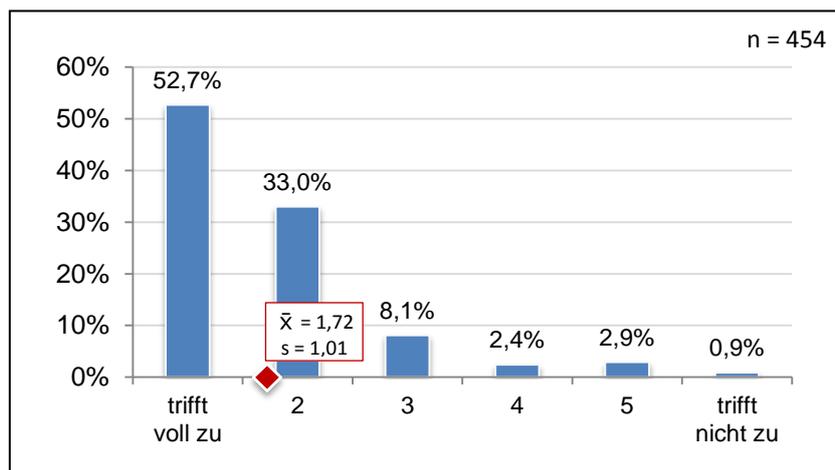


Abbildung 6-35: Bewusstsein betreffend die Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen ist vorhanden

Die nächste Frage zielte auf die Erhebung des Status Quo ab, inwieweit Mitarbeiter negative Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen in der Öffentlichkeit oder in den neuen

Medien an ihr Unternehmen melden. Der Mittelwert der Antworten liegt bei 3,03 ( $s=1,49$ ), die Antwortverteilung ist der Abbildung 6-36 zu entnehmen.

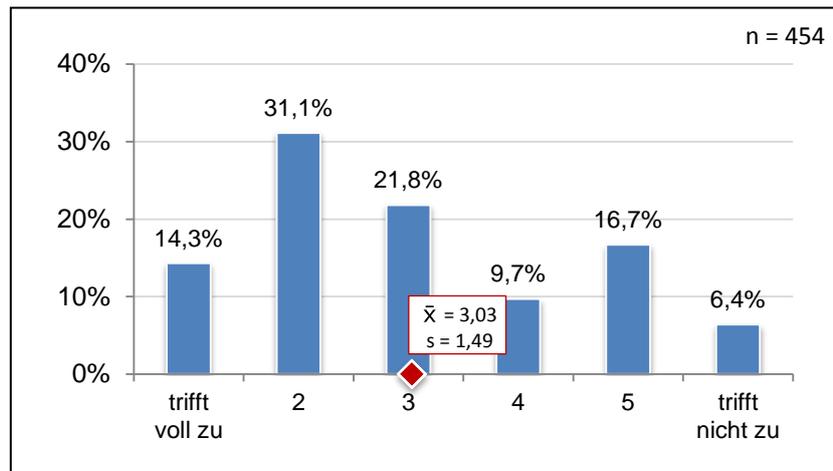


Abbildung 6-36: Meldung negativer Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen an das Unternehmen

Dem proaktiven Treffen von Maßnahmen zur Risikosteuerung stimmten die Teilnehmer mit einem Mittelwert von 2,77 ( $s=1,45$ ) zu. Die Verteilung der Antworten ist im nachfolgenden Diagramm visualisiert.

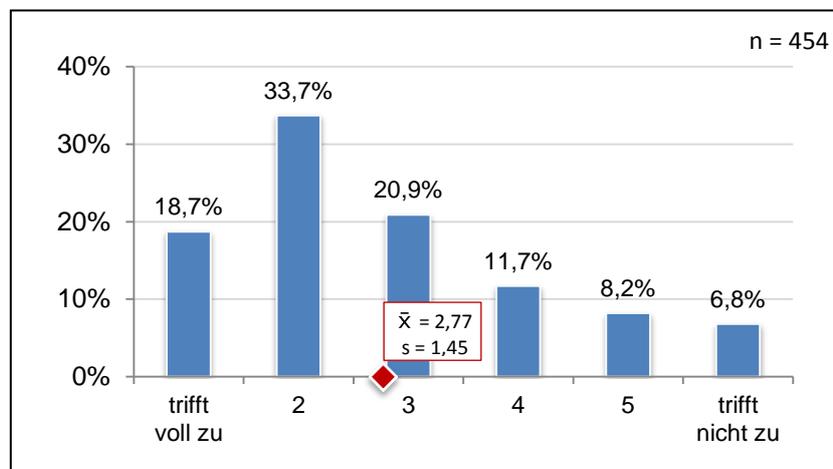


Abbildung 6-37: Proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen

Abgerundet wurde dieser Fragenblock mit der Frage, wie hoch das Einflusspotential durch Informationen und Kommunikation in den neuen Medien auf die Reputation der teilnehmenden Unternehmen eingeschätzt wird (Antwortmöglichkeiten: „1 – sehr gering“ bis „6 – sehr hoch“).

Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 6-38 ersichtlich und deutet gemeinsam mit dem Mittelwert von 4,48 ( $s=1,33$ ) darauf hin, dass den Informationen und der Kommunikation in den neuen Medien ein hoher Einfluss auf die Unternehmensreputation beigemessen wird.

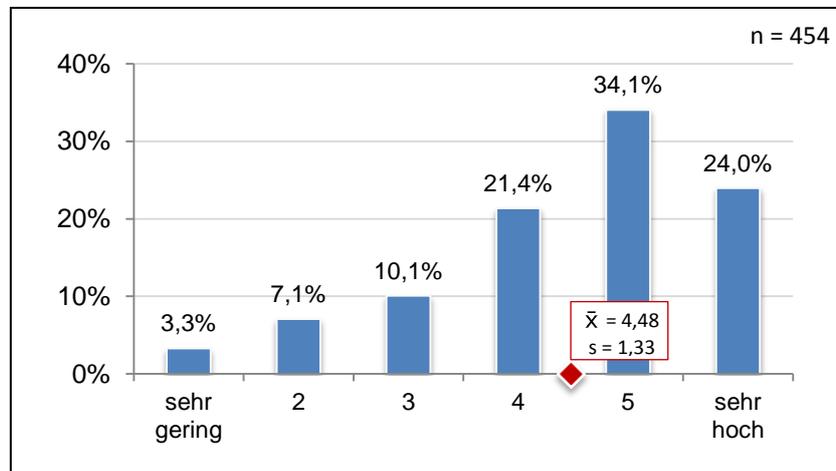


Abbildung 6-38: Einschätzung des Einflusspotentials durch Informationen und Kommunikation in den neuen Medien auf die Unternehmensreputation

#### 6.5.1.6 Reputationsaspekte zur Anpassung des Risikomanagementprozesses

Der folgende Fragenblock diente einerseits dazu, die Wichtigkeit einzelner Aspekte zur Integration des Reputationsaspekts in den Risikomanagementprozess der unternehmerischen Praxis empirisch zu erheben. Andererseits sollte damit ermittelt werden, inwieweit die einzelnen Aspekte in praxi bereits Umsetzung gefunden haben.

Der Fragenblock beinhaltet nachfolgende Einzelfragen, wobei die Antwortmöglichkeiten für alle Fragen ident sind:

- *Für wie wichtig halten Sie die Umsetzung folgender Aspekte in Ihrem RM-Prozess, um Reputationsrisiken proaktiv zu managen und den RM-Prozess somit effektiver und effizienter zu gestalten?*  
Antworten: „1 – sehr wichtig“ bis „6 – überhaupt nicht wichtig“
- *Bitte machen Sie weiters Angaben, ob Sie einen der Aspekte bereits in Ihrem Risikomanagement umgesetzt haben.*  
Antworten: „bereits umgesetzt“, „teilweise umgesetzt“ und „nicht umgesetzt“

### Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken

Die in Abbildung 6-39 ersichtliche Antwortverteilung und der Mittelwert von 1,59 weisen der Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich einer Wahrnehmung von Reputationsrisiken eine hohe Wichtigkeit zu. Die geringe Standardabweichung von 0,84 zeigt, dass hier unter den Teilnehmenden nur geringfügige Differenzen vorliegen.

Wohl aus dieser hohen Wichtigkeit begründet, haben bereits 82,2% aller Teilnehmer diesen Aspekt in ihren Risikomanagementsystemen umgesetzt bzw. teilweise umgesetzt (Abbildung 6-40).

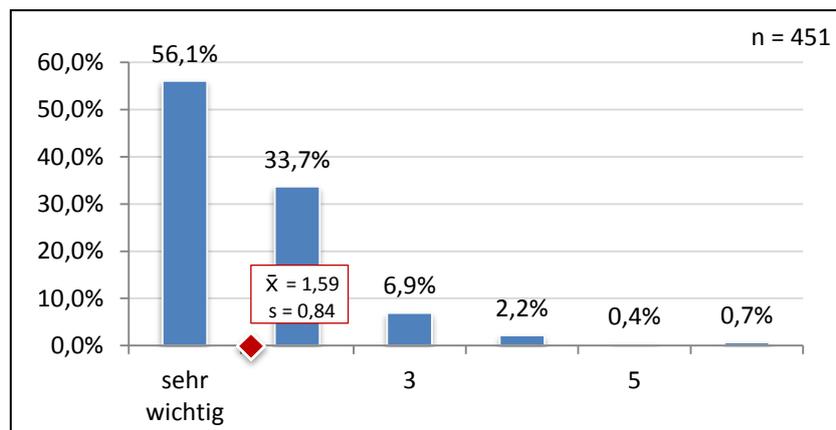


Abbildung 6-39: Wichtigkeit der Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken

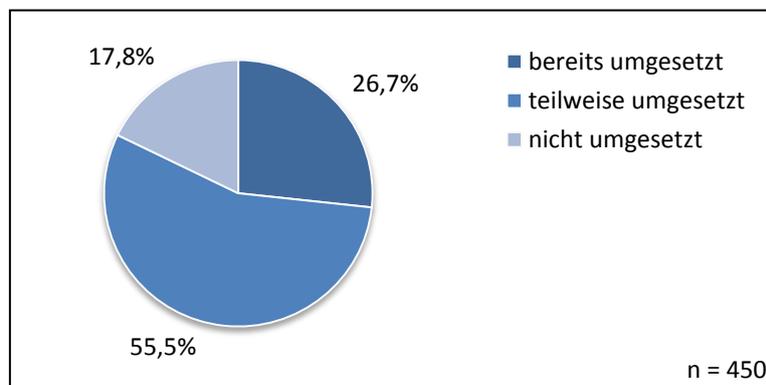


Abbildung 6-40: Umsetzung einer Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken

*Regelmäßige Einholung von Informationen von relevanten Stakeholdergruppen (Kundenbefragungen, Bewerberfragebögen etc.)*

Dieser Tätigkeit wurde eine Wichtigkeit von 1,89 im Mittel zugewiesen, wobei die Standardabweichung bei diesem Antwortset 1,02 beträgt (Abbildung 6-41). Betreffend die Umsetzung im Risikomanagement gaben 40% der Befragten an, dass Sie diesen Aspekt bereits umgesetzt bzw. 42,3% teilweise umgesetzt haben (Abbildung 6-42). Nur etwa ein Sechstel der vorliegenden Unternehmen (16,7%) holen keine regelmäßigen Informationen von relevanten Stakeholdergruppen ein.

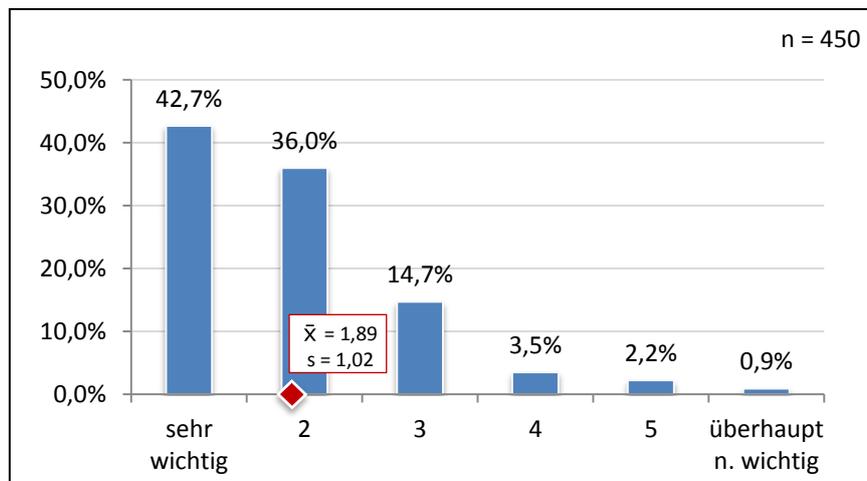


Abbildung 6-41: Wichtigkeit einer regelmäßigen Einholung von Informationen relevanter Stakeholdergruppen

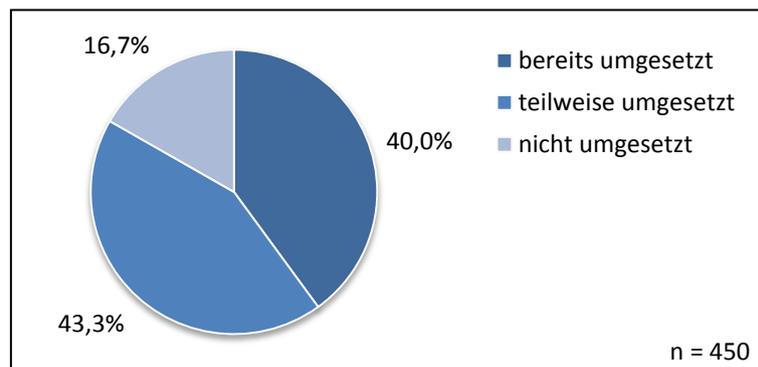


Abbildung 6-42: Umsetzung einer regelmäßigen Einholung von Informationen relevanter Stakeholdergruppen

### Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken

Die Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken wird ebenfalls mit einem Mittelwert von 2,62 ( $s = 1,27$ ) als eher wichtig empfunden. Das Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmer über keine standardisierte Bewertungssystematik verfügen (52,2%, Abbildung 6-44) deutet auf die Schwierigkeit einer standardisierten Bewertung von Reputationsrisiken hin. Lediglich 14,2% der befragten Unternehmen gaben an, dass Sie eine standardisierte Bewertung von Reputationsrisiken bereits in ihrem Risikomanagement umgesetzt haben.

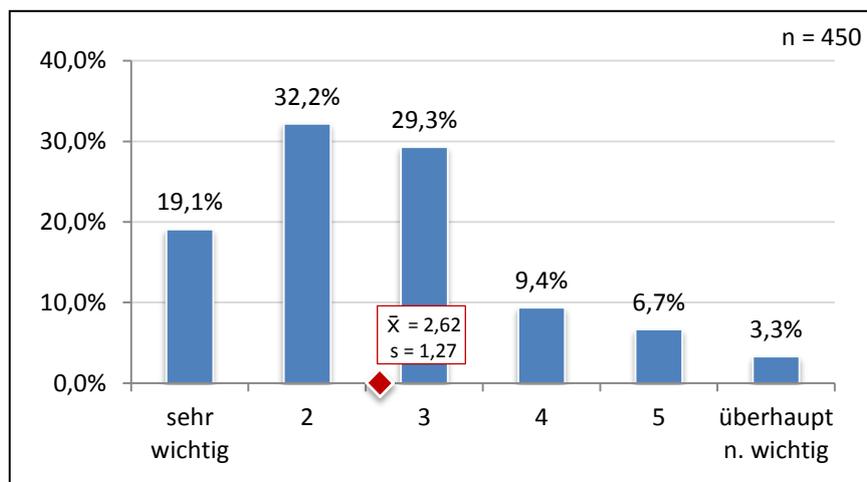


Abbildung 6-43: Wichtigkeit der Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken

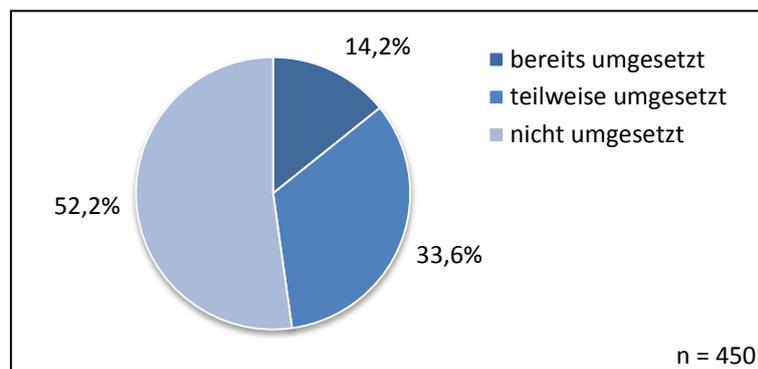


Abbildung 6-44: Umsetzung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken

*Schaffung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern (anonym) an eine vertrauliche Stelle zu melden*

Dieser Aspekt wurde mit einem Mittelwert von 2,48 ( $s=1,45$ ) von den Teilnehmern als eher wichtig eingeschätzt. Mehr als ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen (37,3%, Abbildung 6-45) gaben an, dass sie bereits eine Möglichkeit geschaffen haben, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern (anonym) an eine vertrauliche Stelle zu melden. 22% haben diesen Aspekt teilweise in ihrem Risikomanagement umgesetzt.

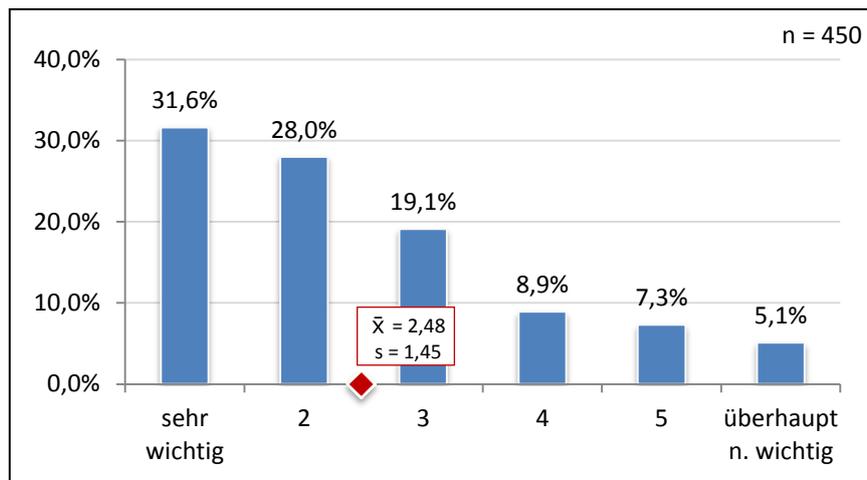


Abbildung 6-45: Wichtigkeit der Schaffung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern zu melden

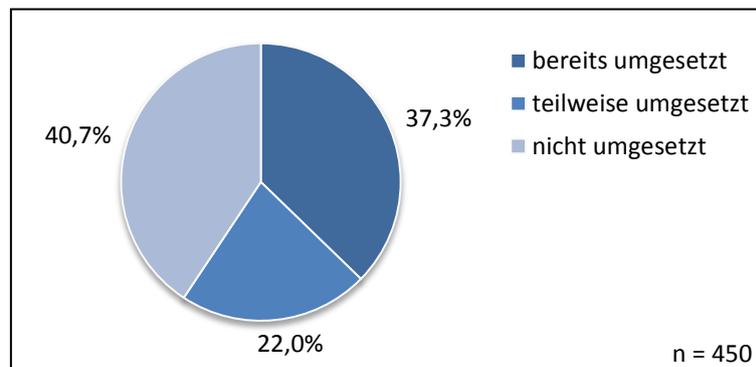


Abbildung 6-46: Umsetzung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern zu melden

### Ableitung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen

Die Antwortverteilung bezüglich der Wichtigkeit dieses Aspekts, um den RM-Prozess effektiver und effizienter zu gestalten, ist in Abbildung 6-47 dargestellt. Das Antwortset weist einen Mittelwert von 2,65 und eine Standardabweichung von 1,27 auf. Lediglich 12% aller Befragten führen Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen in ihrem Risikomanagement durch (Abbildung 6-48).

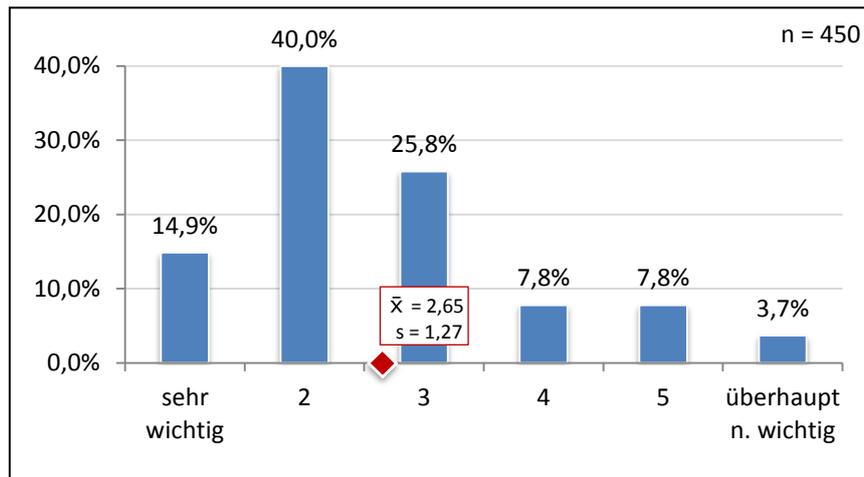


Abbildung 6-47: Wichtigkeit der Ableitung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen

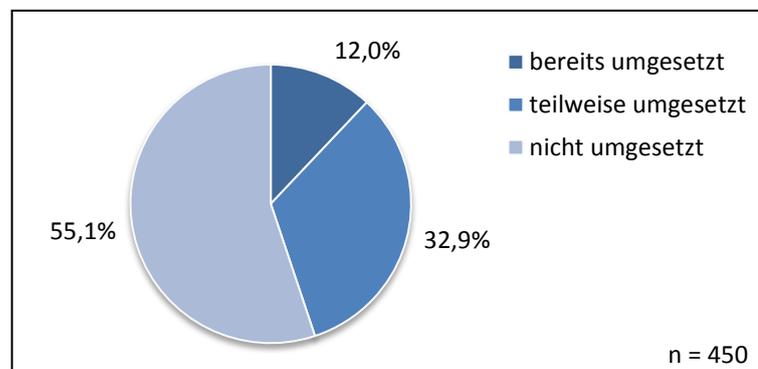


Abbildung 6-48: Umsetzung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen

*Etablierung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien anzufindenden Informationen und Kommunikation über Produkte/Dienstleistungen und/oder das Unternehmen selbst*

Die Einschätzung der Wichtigkeit betreffend die Etablierung eines Monitoringprozesses zeigt ein deutliches Ergebnis. Wie Abbildung 6-49 zeigt, wiesen mehr als ein Drittel der Teilnehmer (37,2%) diesem Aspekt die höchste Wichtigkeit zu (Antwort 1), der Mittelwert von 2,03 ( $s=1,09$ ) untermauert dies. Daher ist auch die Antwortverteilung (Abbildung 6-49) wenig überraschend. Begründet aus der hohen Wichtigkeit eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien anzufindenden Informationen und Kommunikation folgt, dass diesen bereits rund Dreiviertel der teilnehmenden Unternehmen umgesetzt bzw. teilweise umgesetzt haben (73,9%).

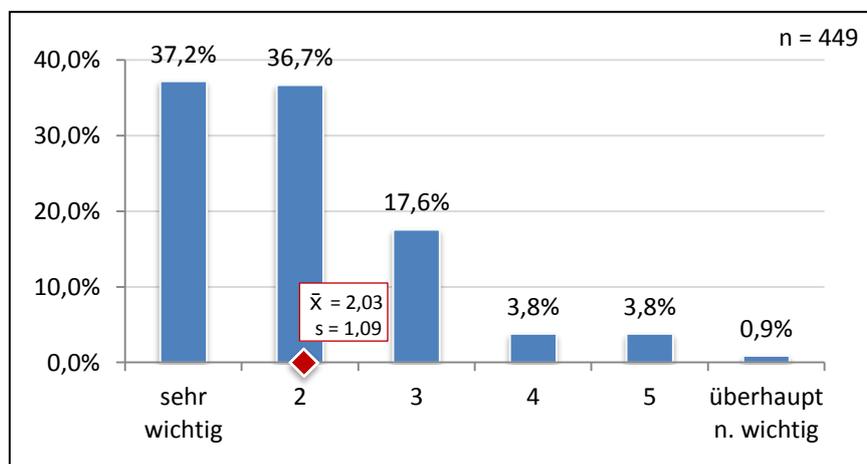


Abbildung 6-49: Wichtigkeit der Etablierung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit od. in den neuen Medien anzufindenden Informationen

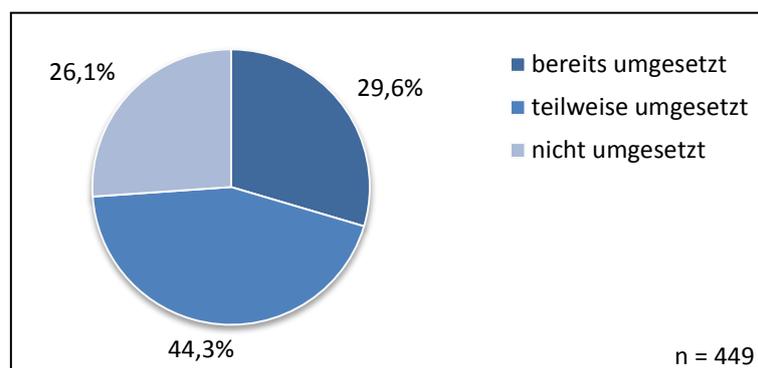


Abbildung 6-50: Umsetzung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit od. in den neuen Medien anzufindenden Informationen

### Entwicklung von Reputationsindizes, um die zeitliche Entwicklung von Reputationsrisiken zu überwachen

Bei der Frage nach der Wichtigkeit der Entwicklung von Reputationsindizes zeigt das Antwortverhalten in Abbildung 6-51 und der Mittelwert von 3,19 ( $s=1,37$ ) nur eine leichte Tendenz in Richtung hoher Wichtigkeit. Diese Tatsache ist auch in den Antworten betreffend die Umsetzung in der vorliegenden unternehmerischen Praxis in Abbildung 6-52 zu erkennen. Lediglich 6% der Befragten gaben an, Reputationsindizes bereits im Risikomanagement etabliert zu haben, 72,2% hingegen haben dies noch nicht in ihren Unternehmen umgesetzt.

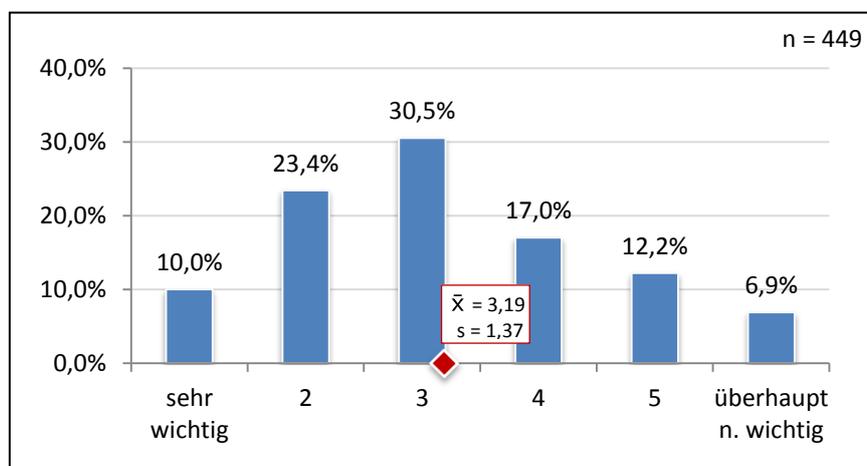


Abbildung 6-51: Wichtigkeit der Entwicklung von Reputationsindizes

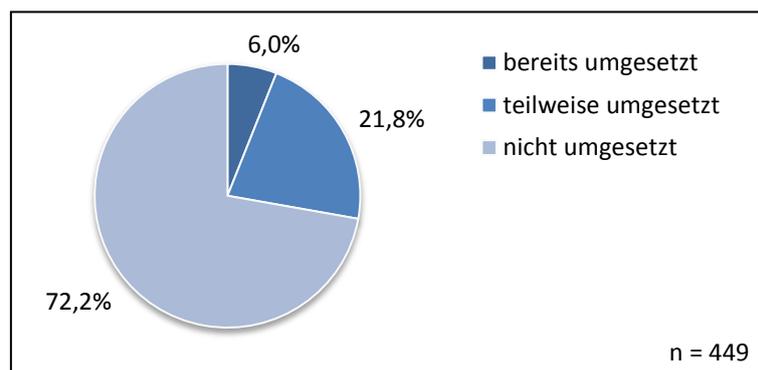


Abbildung 6-52: Umsetzung von Reputationsindizes

*Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien und unserem Unternehmen (z.B. durch Beschwerdemanagement)*

Bei dieser Frage ist wieder ein deutlicheres Ergebnis erkennbar (Abbildung 6-53). Der Anteil von 74,2% für die höchste (Antwort 1) und zweithöchste Wichtigkeit (Antwort 2) führte zu einem hohen Mittelwert von 2,03. Die Standardabweichung von 1,09 weist auf eine relativ hohe Homogenität der Antworten bei den einzelnen Teilnehmenden hin. Etwa Dreiviertel der Teilnehmer (75,9%) gaben an, dass Sie eine Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien und ihren Unternehmen bereits voll berücksichtigt bzw. teilweise in ihren Risikomanagementsystemen berücksichtigt haben.

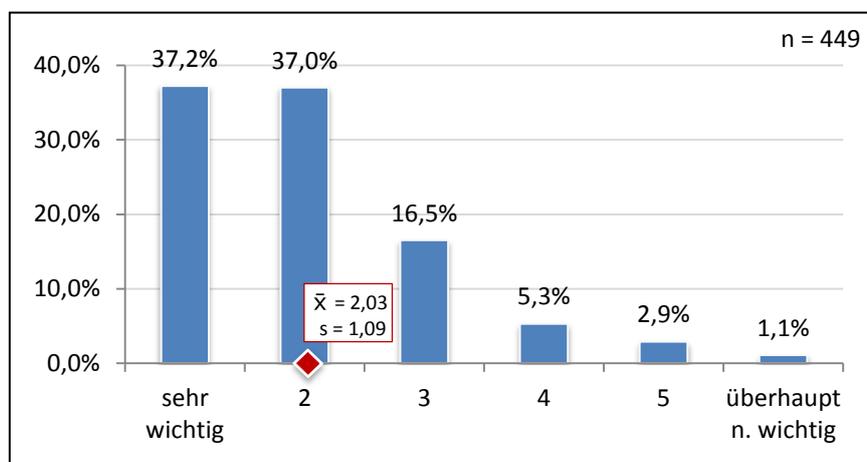


Abbildung 6-53: Wichtigkeit der Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen

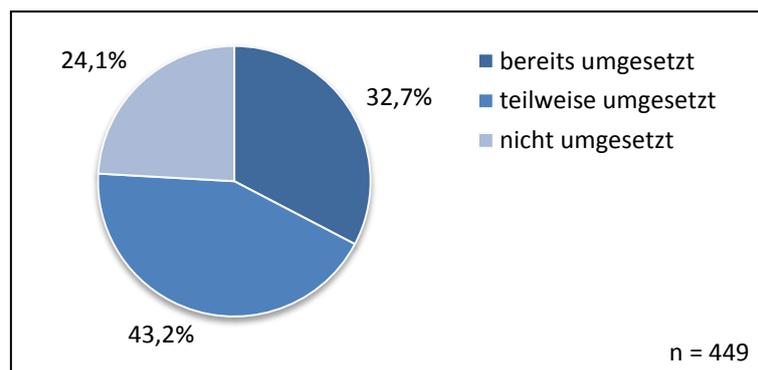


Abbildung 6-54: Umsetzung einer Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen

*Stakeholderbeobachtung: Regelmäßige Überprüfung der Wahrnehmung unseres Unternehmens gegenüber relevanten Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter etc.), um potentielle Konfliktfelder zeitnah zu identifizieren*

Der abschließenden Frage bezüglich einer Stakeholderbeobachtung wurde ein Mittelwert von 1,8 zugewiesen, womit diesem Aspekt eine hohe Wichtigkeit attestiert wird (Abbildung 6-55). 41,4% der Teilnehmenden messen diesem Aspekt sogar höchste Wichtigkeit bei (Antwort 1). Die sehr geringe Standardabweichung in Höhe von 0,89 zeigt, dass hier ein hoher Konsens bei der Beantwortung dieser Frage unter den Teilnehmenden herrschte.

Bei der Frage zum Status Quo der Umsetzung im Risikomanagement gab lediglich ein Sechstel der Teilnehmenden an, dass eine regelmäßige Überprüfung der Wahrnehmung des Unternehmens gegenüber relevanten Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter etc.) noch nicht umgesetzt wurde. Die Anteilsverteilung ist in Abbildung 6-56 dargestellt.

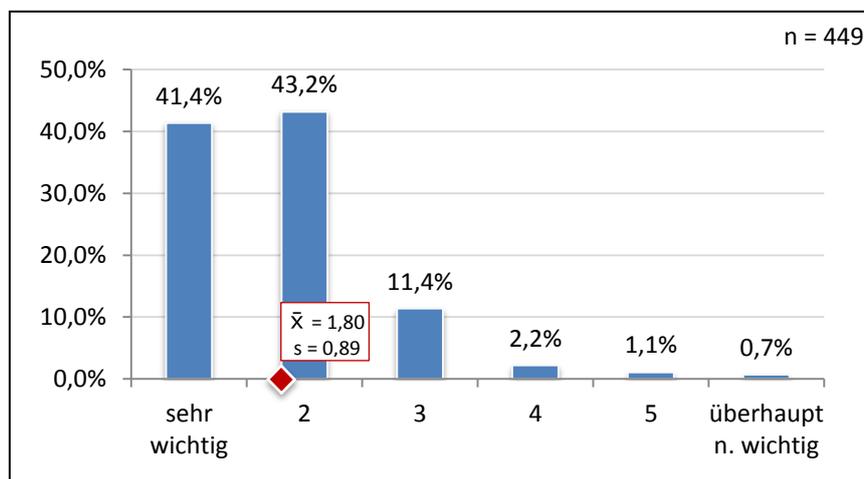


Abbildung 6-55: Wichtigkeit der regelmäßigen Stakeholderbeobachtung

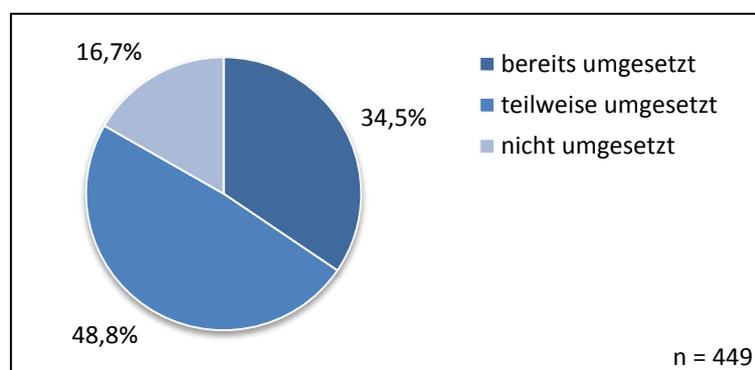


Abbildung 6-56: Umsetzung einer regelmäßigen Stakeholderbeobachtung

### 6.5.2 Ergebnisse der Reputations-Treiberanalyse (Gesamtreputation)

Mit den Ergebnissen dieses Fragenblocks werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation analysiert, um daraus in weiterer Folge ein adäquates Bewertungsmodell zur Erweiterung des Risikomanagementprozesses abzuleiten und den Reputationsaspekt nachhaltig zu berücksichtigen. Übergeordnetes Ziel ist eine empirisch fundierte Feststellung von Einflussstärken einzelner Reputationstreiber, um eine Beurteilung von reputativen Risiken zu ermöglichen.

Der Item-Bildung (Tabelle 6-17) für die einzelnen Reputations-Einflussfaktoren ging eine intensive Literaturrecherche im Bereich der Reputationsforschung voraus. Die Basis legte die empirische Forschungsarbeit<sup>557</sup> von Prof. SCHWAIGER, der nachfolgende Faktoren als wesentlichste Einflussgrößen auf die Unternehmensreputation definiert hat:

- **Qualität der Produkte / Dienstleistungen**
- **Finanzielle Performance**
- **Attraktivität als Arbeitgeber**
- **Corporate Social Responsibility**

In weiterer Folge wurden diese vier Konstrukte im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit um den vor allem für technologieorientierte Unternehmen wesentlichen fünften Faktor *Innovationskraft* erweitert. Innovationskraft stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, um im Wettbewerb bestehen und Erfolge erzielen zu können.<sup>558</sup> Insbesondere ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass hinsichtlich der Unternehmensreputation nicht die Innovationskraft an sich eine bedeutende Größe ausmacht, sondern vielmehr die kumulative Wahrnehmung dieser Einflussgröße über alle Stakeholdergruppen hinweg entscheidend ist.

An dieser Stelle sei festgehalten, dass Reputationstreiber prinzipiell unternehmensspezifische Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation darstellen und Unternehmen somit angehalten sind, im ersten Schritt jene für sie relevanten Einflussgrößen zu identifizieren.<sup>559</sup>

<b>Reputation</b>	<b>R1</b>	Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen
	<b>R2</b>	Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen
	<b>R3</b>	Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht
	<b>R4</b>	Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu
	<b>R5</b>	Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen
	<b>R6</b>	Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt

<sup>557</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 65 f.

<sup>558</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen von DOYLE, P. (1998), S. 3. oder QUINN, J.B. (2000), S. 13 ff.

<sup>559</sup> Vgl. FÜSER, K. et al. (2010), S. 245 f.

<b>Qualität</b>	Q1	Das Unternehmen bietet Produkte / Dienstleistungen von hoher Qualität an
	Q2	Das Preis- / Leistungsverhältnis bei den Produkten / Dienstleistungen dieses Unternehmens halte ich für angemessen
	Q3	Das Serviceangebot des Unternehmens halte ich für gut
	Q4	Man merkt, dass der Kundenwunsch bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht
	Q5	Das Unternehmen scheint mir ein zuverlässiger Partner für Kunden zu sein
<b>Fin. Perf.</b>	F1	Ich schätze es als wirtschaftlich stabiles Unternehmen ein
	F2	Das Risiko einer Investition in dieses Unternehmen schätze ich gering ein
	F3	Das Unternehmen hat meiner Einschätzung nach das Potential in Zukunft weiter zu wachsen
<b>Attraktivität</b>	A1	Das gesamte Erscheinungsbild von diesem Unternehmen (z.B. Website, Produktunterlagen, Firmengebäude, Vertriebsniederlassungen) gefällt mir
	A2	Es handelt sich um ein gut geführtes Unternehmen
	A3	Ich glaube, dass es dem Unternehmen gelingt, auch höchst qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen
	A4	Ich könnte mir gut vorstellen, für dieses Unternehmen zu arbeiten
<b>CSR</b>	C1	Ich habe das Gefühl, dass dieses Unternehmen nicht nur an den Profit denkt
	C2	Ich habe den Eindruck, dass das Unternehmen die Öffentlichkeit aufrichtig informiert
	C3	Das Unternehmen verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst
	C4	Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt
	C5	Ich schätze das Unternehmen so ein, dass es sich fair gegenüber Mitbewerbern verhält
<b>Innovationskraft</b>	I1	Das Unternehmen entwickelt innovative Produkte / Dienstleistungen
	I2	Nach meiner Einschätzung ist das Unternehmen mit seinen Produkten / Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer
	I3	Soweit ich es beurteilen kann, führt das Unternehmen mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen am Markt ein als seine Mitbewerber
	I4	Ich habe den Eindruck, dass dieses Unternehmen bei der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen erfolgreicher ist als seine Mitbewerber

Tabelle 6-17: Itemsdefinition der Unternehmensreputation und Einflussfaktoren<sup>560</sup>

Für die Beantwortung der Items im vorliegenden Fragenblock wurden zwei Unternehmenskombinationen herangezogen. Hierbei handelt es sich um technologieorientierte Unternehmen<sup>561</sup> – Kombination 1 stellten BMW und BAYER dar, bei Kombination 2 handelte es sich um MIELE und AUDI. In die statistische Analyse der Reputationstreiber fließen Antwortsets von 673 Teilnehmern ein, die einerseits aus dem Teilnehmerpool der Risikomanagement-Umfrage stammen, andererseits auch noch um weitere Teilnehmer erweitert wurden. Wie bereits in Kap.6.4.2 erwähnt, wurde der Reputationstreiber-Teil der Umfrage in eine weitere, eigenständige Umfrage filetiert, um einen

<sup>560</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 46 ff. bzw. WANG, C.; AHMED, P. (2004), S. 307.

<sup>561</sup> Gemäß Statistischer Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft NACE Rev. 2.

weiteren Teilnehmerkreis zu erreichen. Dieser hat nicht unbedingt einen Risikomanagement-Hintergrund vorzuweisen, da die Unternehmensreputation als die Kumulation aller Wahrnehmungen diverser Stakeholdergruppen angesehen werden kann<sup>562</sup>.

Die Teilnehmer wurden mit nachfolgender Einleitung auf die Einschätzung der 27 beinhalteten Aussagen hingeleitet:

*Bitte beurteilen Sie die beiden Unternehmen A und B hinsichtlich einiger Eigenschaften. Bitte geben Sie für jedes Unternehmen an, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.*

*Anmerkung: Es gibt bei dieser Frage keine richtige oder falsche Antwort, es ist nur Ihr spontanes Gefühl relevant, wenn Sie an die beiden Unternehmen denken.*

Um mittels einer multiplen Regressionsanalyse Wirkungszusammenhänge zwischen den in Tabelle 6-29 angeführten, unabhängigen Variablen und der Unternehmensreputation zu ermitteln, wurden im ersten Schritt die 27 Variablen (Aussagen) mittels Faktorenanalyse in SPSS zu fünf unabhängigen Variablen verdichtet.

Die Korrelationsmatrix der endogenen Reputationsdimensionen (R1 bis R6) und der unabhängigen Variablen der Einflussfaktoren ist in Tabelle 6-18 und Tabelle 6-19 dargestellt. Betreffend die Korrelationsmatrix ist zu konstatieren, dass das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium von 0,961 auf eine ausgezeichnete Eignung des vorliegenden Variablendatensatzes für eine Faktorenanalyse hinweist. Auch der Bartlett-Test auf Sphärizität zeigt ein signifikantes Ergebnis ( $p < 0,001$ ), wodurch die Nullhypothese zurückgewiesen werden kann.

---

<sup>562</sup> Vgl. FÜSER, K. et al. (2010), S. 241.

	Reputations-Items						Items Einflussfaktoren								
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	F1	F2	F3	
<b>R1</b>	1,000														
<b>R2</b>	,492	1,000													
<b>R3</b>	,407	,552	1,000												
<b>R4</b>	,503	,418	,381	1,000											
<b>R5</b>	,268	,206	,250	,433	1,000										
<b>R6</b>	,370	,329	,334	,544	,578	1,000									
<b>Q1</b>	,492	,283	,291	,610	,525	,591	1,000								
<b>Q2</b>	,417	,352	,282	,325	,154	,258	,350	1,000							
<b>Q3</b>	,487	,478	,342	,441	,308	,375	,488	,385	1,000						
<b>Q4</b>	,491	,513	,428	,490	,311	,387	,427	,388	,567	1,000					
<b>Q5</b>	,502	,364	,388	,526	,414	,466	,569	,348	,566	,560	1,000				
<b>F1</b>	,411	,306	,237	,567	,476	,531	,527	,290	,362	,380	,424	1,000			
<b>F2</b>	,346	,340	,243	,415	,291	,380	,350	,227	,322	,354	,375	,508	1,000		
<b>F3</b>	,417	,354	,337	,501	,459	,476	,433	,250	,392	,424	,466	,475	,371	1,000	
<b>A1</b>	,527	,461	,367	,561	,381	,440	,484	,369	,468	,468	,433	,465	,349	,433	
<b>A2</b>	,508	,310	,316	,523	,384	,466	,501	,343	,356	,379	,422	,572	,362	,443	
<b>A3</b>	,321	,269	,249	,514	,589	,587	,527	,214	,346	,323	,451	,521	,328	,446	
<b>A4</b>	,369	,426	,418	,409	,296	,398	,334	,239	,312	,340	,404	,324	,293	,368	
<b>C1</b>	,418	,385	,295	,254	,046	,167	,175	,372	,322	,405	,301	,183	,270	,209	
<b>C2</b>	,496	,491	,385	,390	,221	,272	,312	,390	,459	,562	,457	,305	,360	,334	
<b>C3</b>	,503	,432	,343	,382	,225	,277	,333	,295	,428	,479	,475	,294	,385	,315	
<b>C4</b>	,435	,379	,302	,337	,170	,216	,292	,277	,417	,457	,401	,219	,283	,346	
<b>C5</b>	,418	,418	,395	,353	,254	,348	,318	,363	,453	,569	,497	,330	,323	,354	
<b>I1</b>	,496	,376	,343	,561	,473	,506	,540	,314	,390	,356	,437	,479	,336	,553	
<b>I2</b>	,438	,473	,375	,570	,452	,551	,498	,305	,479	,493	,496	,468	,392	,503	
<b>I3</b>	,380	,554	,443	,435	,275	,334	,277	,303	,478	,500	,399	,330	,340	,431	
<b>I4</b>	,397	,469	,455	,549	,378	,474	,420	,313	,416	,544	,455	,448	,338	,498	

Tabelle 6-18: Korrelationsmatrix Teil 1

	A1	A2	A3	A4	C1	C2	C3	C4	C5	I1	I2	I3	I4
A1	1,000												
A2	,489	1,000											
A3	,454	,469	1,000										
A4	,359	,345	,379	1,000									
C1	,299	,288	,103	,221	1,000								
C2	,401	,342	,244	,375	,506	1,000							
C3	,363	,333	,299	,315	,489	,563	1,000						
C4	,339	,290	,207	,302	,379	,488	,599	1,000					
C5	,382	,378	,291	,343	,418	,552	,501	,494	1,000				
I1	,497	,487	,490	,323	,209	,318	,329	,327	,269	1,000			
I2	,475	,401	,464	,390	,298	,409	,442	,373	,391	,568	1,000		
I3	,403	,291	,279	,319	,328	,385	,392	,344	,369	,460	,605	1,000	
I4	,480	,391	,418	,374	,268	,392	,340	,290	,399	,478	,643	,591	1,000

Tabelle 6-19: Korrelationsmatrix Teil 2

Für jeden der fünf Reputationstreiber und für die Reputationsdimension selbst wurde eine Faktorenanalyse in SPSS durchgeführt, wobei als Extraktionsmethode die Hauptkomponentenanalyse eingesetzt wurde. Diesem Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass die gesamte Variablenvarianz im Modell erklärt werden kann.<sup>563</sup>

### Wahrnehmung der Produkt-/Dienstleistungsqualität

Nachfolgende Items wurden zu einem Einflussfaktor zusammengefasst:

- Q1** Das Unternehmen bietet Produkte / Dienstleistungen von hoher Qualität an
- Q2** Das Preis- / Leistungsverhältnis bei den Produkten / Dienstleistungen dieses Unternehmens halte ich für angemessen
- Q3** Das Serviceangebot des Unternehmens halte ich für gut
- Q4** Man merkt, dass der Kundenwunsch bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht
- Q5** Das Unternehmen scheint mir ein zuverlässiger Partner für Kunden zu sein

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium liegt bei 0,827, wodurch die fünf Indikatoren gut für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Der Bartlett-Test auf Sphärizität führt zu einer Ablehnung der Nullhypothese. Die Nullhypothese überprüft, ob alle Korrelationskoeffizienten in der Grundgesamtheit den Wert Null

<sup>563</sup> Vgl. BAUR, N.; FROMM, S. (2008), S. 326.

haben. Wird diese verworfen, so ist auf ein Vorliegen von Korrelationen zumindest zwischen einigen Variablen zu schließen.

Aus der Faktorenanalyse wurde ein Faktor extrahiert, was auf die Eindimensionalität des Konstrukts schließen lässt. Dieser Faktor erklärt 57,6% der Gesamtvarianz.

Die Faktorladungsmatrix, welche mittels Varimax-Methode in SPSS rotiert wurde, ist in Tabelle 6-20 ersichtlich. Alle fünf Items weisen eine positive Ladung auf das latente Konstrukt Qualität auf, wobei Q5 (Wahrnehmung als zuverlässiger Partner) den größten Teil der Gesamtvarianz aller Variablen erklärt.

Faktorladungen	
Q5	0,818
Q3	0,805
Q4	0,785
Q1	0,750
Q2	0,618

Tabelle 6-20: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Um die interne Konsistenz des Einflussfaktors Produkt-/Dienstleistungsqualität zu überprüfen, wurde mittels SPSS das Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) ermittelt. Es liegt bei diesem Konstrukt bei 0,803, was auf eine hohe positive Korrelation der fünf Items (Q1 bis Q5) und auf deren Reliabilität schließen lässt.

### Wahrnehmung der finanziellen Performance

Nachfolgende drei Items wurden zum Einflussfaktor *Finanzielle Performance* zusammengefasst:

- F1** Ich schätze es als wirtschaftlich stabiles Unternehmen ein
- F2** Das Risiko einer Investition in dieses Unternehmen schätze ich gering ein
- F3** Das Unternehmen hat meiner Einschätzung nach das Potential in Zukunft weiter zu wachsen

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (0,658) und der Bartlett-Test auf Sphärizität deuten darauf hin, dass die Items gut für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Durch das Signifikanzniveau von 0 beim Bartlett-Test auf Sphärizität kann die Nullhypothese abgelehnt werden.

Nach einer im Zuge der Faktorenanalyse erfolgten Reduktion auf nur eine Komponente kann durch diese noch ein Anteil in Höhe von 63,5% der Ausgangsvarianz erklärt werden.

In Tabelle 6-21 ist die mittels Varimax-Methode in SPSS rotierte Faktorladungsmatrix ersichtlich. Alle drei Items laden positiv auf die Wahrnehmung der finanziellen Performance, wobei F1 (Wahrnehmung als wirtschaftlich stabiles Unternehmen) den höchsten Faktorwert aufweist.

Faktorladungen	
F1	0,841
F2	0,785
F3	0,763

Tabelle 6-21: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Die interne Konsistenzüberprüfung mittels Cronbachs Alpha ( $\alpha=0,699$ ) weist auf eine positive Korrelation der Items (F1 bis F3) und eine hohe Homogenität hin.

### Wahrnehmung der Attraktivität als Arbeitgeber

Nachfolgende vier Items wurden mittels Faktorenanalyse in SPSS zum Einflussfaktor *Attraktivität* verdichtet:

- A1** Das gesamte Erscheinungsbild von diesem Unternehmen (z.B. Website, Produktunterlagen, Firmengebäude, Vertriebsniederlassungen) gefällt mir
- A2** Es handelt sich um ein gut geführtes Unternehmen
- A3** Ich glaube, dass es dem Unternehmen gelingt, auch höchst qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen
- A4** Ich könnte mir gut vorstellen, für dieses Unternehmen zu arbeiten

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium liegt bei 0,761, wodurch die Indikatoren eine gute Eignung für eine Faktorenanalyse aufweisen. Der Bartlett-Test auf Sphärität führt zur Ablehnung der Nullhypothese ( $p < 0,001$ ).

Nach Extraktion der Dimension Attraktivität können noch 56,3% der Gesamtvarianz erklärt werden.

Die Faktorladungsmatrix, welche mittels Varimax-Methode in SPSS rotiert wurde, ist in Tabelle 6-22 ersichtlich. Alle vier Items weisen eine positive Ladung auf die Attraktivität auf, wobei die Items A1 bis A3 durch eine annähernd gleich hohe Korrelation mit dem Einflussfaktor gekennzeichnet sind.

Faktorladungen	
A2	0,777
A1	0,775
A3	0,774
A4	0,670

Tabelle 6-22: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Das in SPSS ermittelte Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) liegt bei 0,706, was auf eine hohe positive Korrelation der vier Items und eine akzeptable Reliabilität des Konstrukts Attraktivität auf Indikatorebene hinweist.

### Wahrnehmung der Corporate Social Responsibility (CSR)

Nachfolgend angeführte Items wurden zum Einflussfaktor CSR aggregiert:

- C1** Ich habe das Gefühl, dass dieses Unternehmen nicht nur an den Profit denkt
- C2** Ich habe den Eindruck, dass das Unternehmen die Öffentlichkeit aufrichtig informiert
- C3** Das Unternehmen verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst
- C4** Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt
- C5** Ich schätze das Unternehmen so ein, dass es sich fair gegenüber Mitbewerbern verhält

Zur Überprüfung der Korrelationsmatrix wurde auch bei diesem Faktor das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium herangezogen. Dieses liegt bei 0,838, was mit einer positiven Eignung der fünf Indikatoren für eine Faktorenanalyse zu interpretieren ist. Der Bartlett-Test auf Sphärizität führt, wie bereits bei den zuvor genannten Faktoren, zu einem signifikanten Ergebnis und somit zu einer Ablehnung der Nullhypothese.

Das mittels Dimensionsreduzierung durch Faktorenanalyse generierte Konstrukt (CSR) deckt einen Erklärungsanteil von 60% der originären Gesamtvarianz ab.

Die Faktorladungsmatrix wurde in SPSS mittels Varimax-Methode rotiert. Das Ergebnis ist in Tabelle 6-23 ersichtlich. Alle fünf Items laden hoch auf den Einflussfaktor CSR, wobei mit C3 (Gesellschaftliche Verantwortung) die höchste Faktorladung einhergeht.

Faktorladungen	
<b>C3</b>	0,821
<b>C2</b>	0,808
<b>C4</b>	0,766
<b>C5</b>	0,765
<b>C1</b>	0,709

Tabelle 6-23: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Das zur Überprüfung der internen Konsistenz des Einflussfaktors mittels SPSS ermittelte Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von 0,824 weist auf eine hohe positive Korrelation der fünf Items (C1 bis C5) und eine hohe Homogenität hin.

### Wahrnehmung der Innovationskraft

Nachfolgend angeführte Items wurden im Zuge der Faktorenanalyse zum reflektiven Konstrukt *Innovationskraft* aggregiert:

- I1** Das Unternehmen entwickelt innovative Produkte / Dienstleistungen
- I2** Das Unternehmen ist mit seinen Produkten / Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer
- I3** Das Unternehmen führt mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen am Markt ein als seine Mitbewerber
- I4** Das Unternehmen ist bei der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen erfolgreicher als seine Mitbewerber

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium liegt bei 0,804, wodurch die vier Indikatoren gut für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Der Bartlett-Test auf Sphärizität führt zu einer Ablehnung der Nullhypothese. Im Zuge der Faktorenanalyse wurde die Extraktion eines Faktors (Innovationskraft) bei einem Erklärungsanteil von 67,5% der Ausgangsvarianz durchgeführt.

Die Faktorladungsmatrix, welche mittels Varimax-Methode in SPSS rotiert wurde, ist in Tabelle 6-24 ersichtlich. Alle fünf Items weisen eine positive Ladung auf das latente Konstrukt Innovationskraft auf, wobei I2 (Eher Vorreiter und nur selten Mitläufer) die höchste Korrelation mit dem Faktor besitzt.

Faktorladungen	
<b>I2</b>	0,871
<b>I4</b>	0,830
<b>I3</b>	0,820
<b>I1</b>	0,761

Tabelle 6-24: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Um die interne Konsistenz des Einflussfaktors Innovationskraft zu überprüfen, wurde mittels SPSS das Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) ermittelt. Es liegt bei diesem Konstrukt bei 0,838, was auf eine hohe positive Korrelation der vier Items (I1 bis I4) und eine hohe Homogenität hinweist.

## Unternehmensreputation

Nachfolgende Aussagen, welche der Unternehmensreputation zuzuordnen sind, wurden mittels Faktorenanalyse und darauffolgender Varimax-Rotation analysiert:

- R1** Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen
- R2** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen
- R3** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht
- R4** Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu
- R5** Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen
- R6** Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium von 0,799 und die Ablehnung des Bartlett-Tests auf Sphärizität weisen auf eine hinreichende Korrelation der reflektiven Indikatoren hin. Somit sind die gewählten Items für eine Faktorenanalyse gut geeignet.

Hinsichtlich der Optionenwahl zur Faktorenextraktion wurde in SPSS das Kaiser-Kriterium gewählt, sodass nur Faktoren mit Eigenwerten größer 1 extrahiert werden.<sup>564</sup>

Durch jene aus der SPSS-Analyse extrahierten zwei Reputationskomponenten (Tabelle 6-25) werden in Summe 68,9% der Ausgangsvarianz erklärt. Wie in Tabelle 6-25 ersichtlich, erklärt davon Komponente 1 einen Anteil von 35,8%, Komponente 2 hingegen 33,1% der Ausgangsvarianz der sechs Items.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
<b>1</b>	3,08	51,38	51,38	2,15	<b>35,75</b>	35,75
<b>2</b>	1,05	17,50	68,88	1,99	<b>33,13</b>	<b>68,88</b>
<b>3</b>	0,62	10,31	79,20			
<b>4</b>	0,44	7,36	86,56			
<b>5</b>	0,43	7,17	93,73			
<b>6</b>	0,38	6,27	100,00			

Tabelle 6-25: Erklärte Gesamtvarianz, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Tabelle 6-26 zeigt die mittels Varimax-Methode in SPSS rotierte Faktorladungsmatrix. Alle sechs Items laden positiv auf das Konstrukt Unternehmensreputation, wobei aus der Faktorenanalyse eine

<sup>564</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen von BACKHAUS, K. et al. (2003), S. 313 f.

zweidimensionale Faktorenlösung resultiert. Die beiden Dimensionen können in weiterer Folge entsprechend der hohen Faktorladungen wie folgt interpretiert werden:<sup>565</sup>

Die Items R1 bis R3 können als *Sympathie-Faktoren* und R4 bis R6 als *Kompetenz-Faktoren* der Unternehmensreputation beschrieben werden. Dies deckt sich mit jener von SCHWAIGER beschriebenen zweidimensionalen Struktur des Reputationskonstrukts, welches sich aus einer affektiven, emotionalen Dimension (Sympathie) und einer kognitiven Dimension (Kompetenz) zusammensetzt.

	Faktorladungen	
	1	2
R2	0,849	
R3	0,784	
R1	0,708	0,304
R5		0,877
R6		0,833
R4	0,491	0,628

Tabelle 6-26: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Die Reliabilitätsstatistik in SPSS gibt für die sechs Items ein Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von 0,792 aus, was auf eine hohe positive Korrelation der Items (R1 bis R6) und eine hohe Homogenität deutet.

Nachfolgend wurden die beiden Reputationsdimensionen Sympathie und Kompetenz einzeln mittels SPSS einer statistischen Analyse unterzogen.

### Reputationsdimension 1: Sympathie

Nachfolgende drei Reputations-Items wurden in der Faktorenanalyse zur Komponente *Sympathie* verdichtet:

- R1** Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen
- R2** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen
- R3** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht

Hinsichtlich der Beurteilung des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (0,672) und nach Ablehnung des Bartlett-Tests kann festgehalten werden, dass das gewählte Indikatorenset gut für eine Faktorenanalyse geeignet ist.

<sup>565</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 14 u. S. 60.

Die durch die Faktorenanalyse erfolgte Aggregation der drei Items zu einem Faktor erbringt einen Erklärungsanteil von 66,1% der originären Varianz.

Die in Tabelle 6-27 mittels Varimax-Methode rotierte Faktorladungsmatrix zeigt, dass alle drei Items positiv auf die Reputationsdimension Sympathie laden und R2 die höchste Ladung aufweist.

Faktorladungen	
R2	0,850
R3	0,807
R1	0,777

Tabelle 6-27: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Für die Reputationsdimension Sympathie wurde mittels SPSS ein Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von 0,735 ermittelt, wodurch eine gute interne Konsistenz angenommen werden kann.

### Reputationsdimension 2: Kompetenz

Für nachfolgend angeführte Items wurde die zweite Reputationsdimension *Kompetenz* extrahiert:

- R4** Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu
- R5** Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen
- R6** Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt

Bei dieser Reputationsdimension ergibt sich aus der SPSS-Analyse ein Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium in Höhe von 0,680 und der signifikante Bartlett-Test auf Sphärizität führt zu einer Ablehnung der Nullhypothese. Dadurch kann auch bei diesem Konstrukt auf eine gute Eignung der drei Items für eine Faktorenanalyse geschlossen werden.

Durch die Extraktion von einem Faktor gehen 30,9% der Ausgangsvarianz verloren. Der im Zuge der Faktorenanalyse extrahierte Faktor Kompetenz beinhaltet somit noch einen Erklärungsanteil von 69,1% der ursprünglichen Gesamtvarianz.

Das Ergebnis aus der Faktorenanalyse kann Tabelle 6-28 entnommen werden. Diese zeigt die mittels Varimax-Methode in SPSS rotierte Faktorladungsmatrix. Alle Items weisen eine hohe positive Ladung auf die zweite Reputationsdimension Kompetenz auf. Faktor R6 (TOP-Unternehmen) lädt hierbei am höchsten auf den Faktor Kompetenz.

Faktorladungen	
R6	0,869
R5	0,825
R4	0,794

Tabelle 6-28: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Zur Überprüfung der internen Konsistenz wurde wieder auf die Ermittlung des Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) zurückgegriffen. Die kognitive Reputationsdimension weist dabei ein  $\alpha$  von 0,772 auf, was auf eine positive Korrelation der drei vorliegenden Items (R4 bis R6) und auf eine akzeptable Reliabilität des Konstrukts Kompetenz hinweist.

### Regressionsanalyse

Im nächsten Schritt wurde eine statistische Analyse in SPSS durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen der abhängigen Variablen *Unternehmensreputation* und seinen fünf Treibern zu untersuchen. Hierfür kam eine multiple Regressionsanalyse zum Einsatz, welche schließlich die wesentlichsten Einflussfaktoren auf das fragile Konstrukt Reputation analysieren sollte.

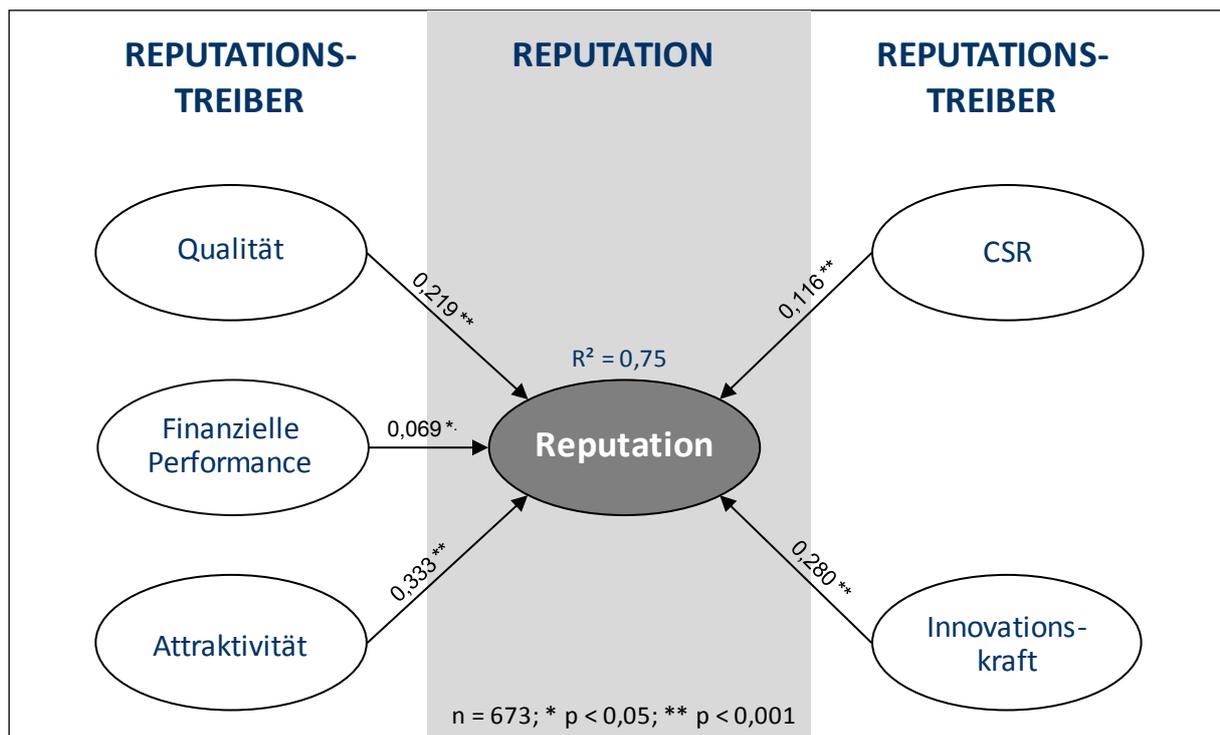
Zur Überprüfung, ob kein systematischer Zusammenhang vorliegt, war die Nullhypothese mittels F-Test (ANOVA) zu testen. Hierfür wurde der empirisch ermittelte F-Wert dem theoretischen F-Wert für eine geforderte Irrtumswahrscheinlichkeit gegenübergestellt. Der empirische F-Wert ( $F_{emp}$ ) beträgt 398,5, wodurch eine hohe Signifikanz angenommen werden und die Nullhypothese abgelehnt werden kann.

Wie das Ergebnis der Regressionsanalyse zeigt (Tabelle 6-29), weist die Wahrnehmung der Unternehmensattraktivität mit einem Regressionskoeffizienten von 0,333 den größten positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation auf. Die von der Öffentlichkeit wahrgenommene Innovationskraft des Unternehmens ( $\beta=0,280$ ) und die empfundene Qualität der Produkte und Dienstleistungen ( $\beta=0,219$ ) belegen den zweit- bzw. dritthöchsten Koeffizienten. Hinsichtlich Corporate Social Responsibility (CSR) lässt sich das empirisch erhobene Ergebnis so interpretieren, dass die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber eines Unternehmens dreimal bedeutender hinsichtlich der Unternehmensreputation ist, als die wahrgenommenen CSR-Aktivitäten eines Unternehmens ( $\beta=0,116$ ). Den geringsten Einfluss auf die Unternehmensreputation übt die wahrgenommene finanzielle Performance eines Unternehmens aus ( $\beta=0,069$ ).

Unabhängige Variablen	Standardisierte Regressionskoeffizienten Abhängige Variable
	<b>Reputation</b>
<b>Attraktivität</b>	0,333**
<b>Innovationskraft</b>	0,280**
<b>Qualität</b>	0,219**
<b>CSR</b>	0,116**
<b>Finanzielle Performance</b>	0,069*
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,747

Tabelle 6-29: Ergebnis der Regressionsanalyse; Basis: n=673; \* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,001

Das Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup> beträgt 0,75. Dies bedeutet, dass 75 % der Variation der Reputation durch die fünf Regressoren aus Tabelle 6-29 beschrieben werden.

Abbildung 6-57: Reputations-Treibermodell<sup>566</sup><sup>566</sup> Eigene Darstellung

### 6.5.3 Ergebnis der analytischen Überprüfung der zweidimensionalen Modellstruktur

Um jene aus der Faktorenanalyse der Reputationsdimensionen resultierende, zweidimensionale Faktorenlösung (Tabelle 6-26) im Zuge des in Kap.6.2.1.3 dargestellten Treibermodells weiter zu analysieren, wurde eine lineare Strukturgleichungsmodellierung und als Analyseverfahren das varianzbasierte Partial Least Squares-Verfahren (PLS) herangezogen. Für die Strukturgleichungsmodellierung und die darauffolgende PLS-Analyse wurde das Softwarepaket SmartPLS 3.0 angewandt.

Nachfolgende Kapitel beschreiben die dreistufige Evaluierung des Reputations-Treibermodells. Zu Beginn wurden die reflektiven Messmodelle (Reputationsdimensionen) einer Evaluierung unterzogen (Kap.6.5.3.1), bevor anschließend die formativen Messmodelle (Reputationstreiber) bewertet wurden (Kap.6.5.3.2). Nachdem die Güte der Messmodelle festgestellt werden konnte, wurde abschließend die Qualität des Strukturmodells evaluiert (Kap. 6.5.3.3).

#### 6.5.3.1 Evaluierung der reflektiven Messmodelle (Reputationsdimensionen)

Wie in Kap.6.3.8.4 näher beschrieben, haben die sechs Reputationsindikatoren im Zuge der Güteüberprüfung der reflektiven Messmodelle bestimmte Gütekriterien zu erfüllen. Die Kriterien sind, inklusive empfohlener Schwellenwerte, in Tabelle 6-30 gelistet, um eine bessere Beurteilung hinsichtlich Indikator- und Konstruktreliaibilität bzw. Diskriminanzvalidität zu ermöglichen.

	Indikatoren	Faktorladungen	t-Werte	Cronbachs Alpha	interne Konsistenz	DEV
		≥ 0,7 bzw. Eliminierung bei Werten ≤ 0,4	einseitiger Test mit $df = \infty$	≥ 0,7 bzw. ≥ 0,4 bei 2-3 Indikatoren	≥ 0,7	≥ 0,5
Sympathie	R1	0,807	50,028 ***	0,74	0,851	0,65
	R2	0,841	58,292 ***			
	R3	0,779	33,278 ***			
Kompetenz	R4	0,821	47,113 ***	0,76	0,863	0,68
	R5	0,789	22,012 ***			
	R6	0,859	39,006 ***			

n.s. = nicht signifikant, \* signifikant mit 10%iger Irrtumswahrscheinlichkeit, \*\* signifikant mit 5%iger Irrtumswahrscheinlichkeit, \*\*\* signifikant mit 1%iger Irrtumswahrscheinlichkeit

Tabelle 6-30: Evaluation der reflektiven Messmodelle<sup>567</sup>

<sup>567</sup> Darstellung in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 215.

Wie den Analyseergebnissen in Tabelle 6-30 zu entnehmen ist, sind die beiden reflektiv spezifizierten Messmodelle durch eine ausgezeichnete Güte gekennzeichnet. Alle sechs Indikatorvariablen weisen eine Faktorladung größer als das geforderte Mindestniveau von 0,7 auf, wodurch gleichzeitig auch keine Eliminierung eines Indikators festgehalten werden kann. Hinsichtlich Beurteilung, ob die Indikatorladungen als signifikant und somit als „echt“ bezeichnet werden können, wurden die dazugehörigen t-Werte mittels Bootstrapping-Verfahren ermittelt. Diesen folgen hohe Signifikanzwerte, wodurch für alle sechs Indikatorladungen eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 1% nachgewiesen werden kann. Somit kann den vorliegenden reflektiven Messmodellen eine *Indikatorreliabilität* bescheinigt werden.<sup>568</sup>

Im Anschluss an die Evaluierung auf Indikatorebene war die Reliabilität auf Konstruktebene zu analysieren. Wie die Auswertungen zeigen, werden für beide Reputationskonstrukte deutlich höhere Cronbachs Alpha-Werte erreicht als gefordert ( $\alpha \geq 0,4$  bei 2-3 Indikatoren, Tabelle 6-30). Aufgrund der in Kap.6.3.8.4 beschriebenen Kritikpunkte betreffend dieser Reliabilitätskoeffizienten waren in weiterer Folge auch die Werte für die interne Konsistenz zu beleuchten. Diese liegen bei beiden latenten Konstrukten über dem geforderten Mindestmaß, wodurch beiden Konstrukten eine ausgezeichnete Konstruktreliabilität attestiert werden kann.<sup>569</sup>

Schließlich wurde die Diskriminanzvalidität im Zuge der Validitätsbetrachtung reflektiver Messmodelle analysiert. Wie in der rotierten Kreuzladungsmatrix ersichtlich ist (Anhang 7, Tabelle G- 1), weisen die Indikatoren die höchsten Ladungen auf die hypothetisierten Konstrukte auf. Auch jene in Tabelle 6-30 ausgewiesene durchschnittlich erfasste Varianz (DEZ) liegt bei beiden latenten Variablen über dem geforderten DEV-Grenzwert von 0,5, woraus die Diskriminanz der Skalen bestätigt wird. Auch die Gegenüberstellung der durchschnittlich erfassten Varianz mit der quadrierten Korrelation der Variablen<sup>570</sup> attestiert gemäß des *Fornell/Lackner-Kriteriums* eine Diskriminanzvalidität.<sup>571</sup>

Abschließend kann aufgrund der vollumfänglich positiven Ergebnisse der Gütebeurteilung der reflektiv spezifizierten Messmodelle festgestellt werden, dass keine Modellmodifikation erforderlich ist.

---

<sup>568</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 215 f.

<sup>569</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 216.

<sup>570</sup>  $r^2 = 0,52$

<sup>571</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 216 f.

### 6.5.3.2 Evaluierung der formativen Messmodelle (Reputationstreiber)

Vor einer Evaluierung der Indikatorrelevanz formativ spezifizierter Messmodelle, sind die Indikatoren hinsichtlich möglicher Multikollinearität zu untersuchen. Die für die vorliegenden Indikatoren ermittelten Toleranz- und VIF-Werte liegen alle deutlich im kollinearitätsspezifischen Toleranzbereich, wodurch für das vorliegende formative Indikatorset Multikollinearität ausgeschlossen werden kann.

	Indikatoren	Gewichte	t-Werte	$R_i^2$	$T_i$	$VIF_i$
		>0,1	einseitiger Test mit $df = \infty$		>0,1	<10 bzw. < 5
Qualität der Produkte / Dienstleistung	Q1	0,466	9,566 ***	0,380	0,620	1,613
	Q2	0,111	2,655 ***	0,214	0,786	1,272
	Q3	0,141	3,206 ***	0,447	0,553	1,808
	Q4	0,333	6,659 ***	0,426	0,574	1,742
	Q5	0,228	4,319 ***	0,485	0,515	1,942
Finanzielle Performance	F1	0,491	8,635 ***	0,353	0,647	1,546
	F2	0,220	4,315 ***	0,280	0,720	1,389
	F3	0,523	9,037 ***	0,248	0,752	1,330
Attraktivität als Arbeitgeber	A1	0,415	9,823 ***	0,324	0,676	1,479
	A2	0,290	6,460 ***	0,329	0,671	1,490
	A3	0,316	6,000 ***	0,317	0,683	1,464
	A4	0,308	7,460 ***	0,203	0,797	1,255
Corporate Social Responsibility	C1	0,080	1,237 <sup>n.s.</sup>	0,328	0,672	1,488
	C2	0,388	6,125 ***	0,463	0,537	1,862
	C3	0,313	4,093 ***	0,494	0,506	1,976
	C4	0,123	1,828 **	0,421	0,579	1,727
	C5	0,344	5,577 ***	0,395	0,605	1,653
Innovationskraft	I1	0,431	8,277 ***	0,368	0,632	1,582
	I2	0,333	5,780 ***	0,557	0,443	2,257
	I3	0,133	2,787 ***	0,458	0,542	1,845
	I4	0,318	6,268 ***	0,485	0,515	1,942

n.s. = nicht signifikant, \* signifikant mit 10%iger Irrtumswahrscheinlichkeit, \*\* signifikant mit 5%iger Irrtumswahrscheinlichkeit, \*\*\* signifikant mit 1%iger Irrtumswahrscheinlichkeit

Tabelle 6-31: Evaluation der formativen Messmodelle<sup>572</sup>

<sup>572</sup> Modifiziert und erweitert übernommen von KIRSTEIN, S. (2009), S. 215.

Anschließend werden die formativen Messmodelle hinsichtlich Indikatorrelevanz und -signifikanz überprüft. Hierfür werden zum Ersten die Gewichtungen in Tabelle 6-31 näher analysiert, um festzustellen, welchen Beitrag einzelne Indikatoren auf ihr zugeordnetes latentes Konstrukt leisten. Hier kann festgehalten werden, dass alle Gewichte den kritischen Schwellenwert von 0,1 überschreiten. Zur Evaluierung der Indikatorsignifikanz bzw. Überprüfung der Parameterschätzungen der zuvor ermittelten Gewichte wird die aus dem Bootstrapping-Verfahren gewonnene t-Statistik herangezogen. Hier erweist sich lediglich eine Indikatorvariable (C1) als nicht signifikant, alle restlichen Indikatoren können mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 1% als signifikant eingestuft werden. Da inhaltliche Überlegungen bei den gewählten Indikatoren im Vordergrund stehen, wird von einem Ausschluss des nicht signifikanten Items Abstand genommen.<sup>573</sup>

Resümierend kann auf Basis der erläuterten, positiven Beurteilung der Evaluierungskriterien auch für die formativ spezifizierten Messmodelle eine ausgezeichnete Güte zugesprochen werden.<sup>574</sup>

### 6.5.3.3 Evaluierung des aggregierten Gesamtmodells

Nach erfolgter Gütevalidierung der formativen und reflektiven Messmodelle, gilt es im letzten Schritt die Qualität des dieser Forschungsarbeit zugrundeliegenden, aufgestellten Strukturmodells zu beurteilen.<sup>575</sup>

Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  gibt Aufschluss über die Globaleinschätzung des Strukturmodells und über die Varianzklärungsanteile der beiden endogenen Variablen. Dieses liegt sowohl für das Konstrukt Sympathie ( $R^2=0,58$ ), als auch für die Kompetenz ( $R^2=0,71$ ) über dem für PLS-Modelle geforderten Mindestmaß von 0,4. Gemäß der von CHIN vorgeschlagenen Interpretation<sup>576</sup> kann dem  $R^2$ -Wert von Sympathie eine durchschnittliche, substantielle Höhe attestiert werden, das Bestimmtheitsmaß der Kompetenz kann als substantiell bezeichnet werden.

Um die exogenen, latenten Einflüsse durch die Reputationstreiber auf die beiden latenten Reputationskonstrukte zu analysieren, wurden die Effektstärken errechnet und in Tabelle 6-32 gelistet. Wie hier zu erkennen ist, weisen lediglich zwei Einflusswerte eine sehr geringe Stärke auf ( $f^2 < 0,02$ ), sieben  $f^2$ -Werte können als moderat-schwach bezeichnet werden und die Variable CSR ist durch einen „moderaten“ Einfluss auf das latente Konstrukt Sympathie charakterisiert.<sup>577</sup>

---

<sup>573</sup> Vgl. KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005), S. 83.

<sup>574</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 227.

<sup>575</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 228.

<sup>576</sup> Vgl. Kap. 6.3.7

<sup>577</sup> Vgl. Kap. 6.3.8.6; Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 229 f.

Konstrukte	f <sup>2</sup> bezogen auf	
	Sympathie	Kompetenz
Attraktivität	0,043	0,126
Finanzielle Performance	0,002	0,068
Innovationskraft	0,055	0,071
Qualität d. Produkte/ Dienstleistung	0,017	0,105
CSR	0,151	0,041

Tabelle 6-32: Effektstärken durch exogene Konstrukte<sup>578</sup>

Ferner wurde zur Beurteilung der Prognosegüte des Strukturmodells das Stone/Geisser-Kriterium ( $Q^2$ ) mittels Blindfolding-Verfahren errechnet. Dieses lag für beide endogenen, latenten Variablen über Null<sup>579</sup>, wodurch dem Modell entsprechende Schätzrelevanz attestiert werden kann.

Um in weiterer Folge Implikationen aus den Ergebnissen abzuleiten, ist zuvor die Prognoserelevanz des Strukturmodells zu evaluieren, indem die Signifikanzwerte der Pfadkoeffizienten analysiert werden. Die hierfür zugrundeliegenden t-Werte sind, ebenso wie weitere Ergebnisse aus dem Bootstrapping-Verfahren, Anhang 7/Tabelle G-7 zu entnehmen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass lediglich ein Beziehungszusammenhang als nicht signifikant bezeichnet werden muss (Finanzielle Performance → Sympathie). Alle restlichen Pfadkoeffizienten können mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1% als signifikant bezeichnet werden.<sup>580</sup>

<sup>578</sup> Eigene Darstellung

<sup>579</sup> Sympathie:  $Q^2 = 0,15$ ; Kompetenz:  $Q^2 = 0,25$

<sup>580</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 230.

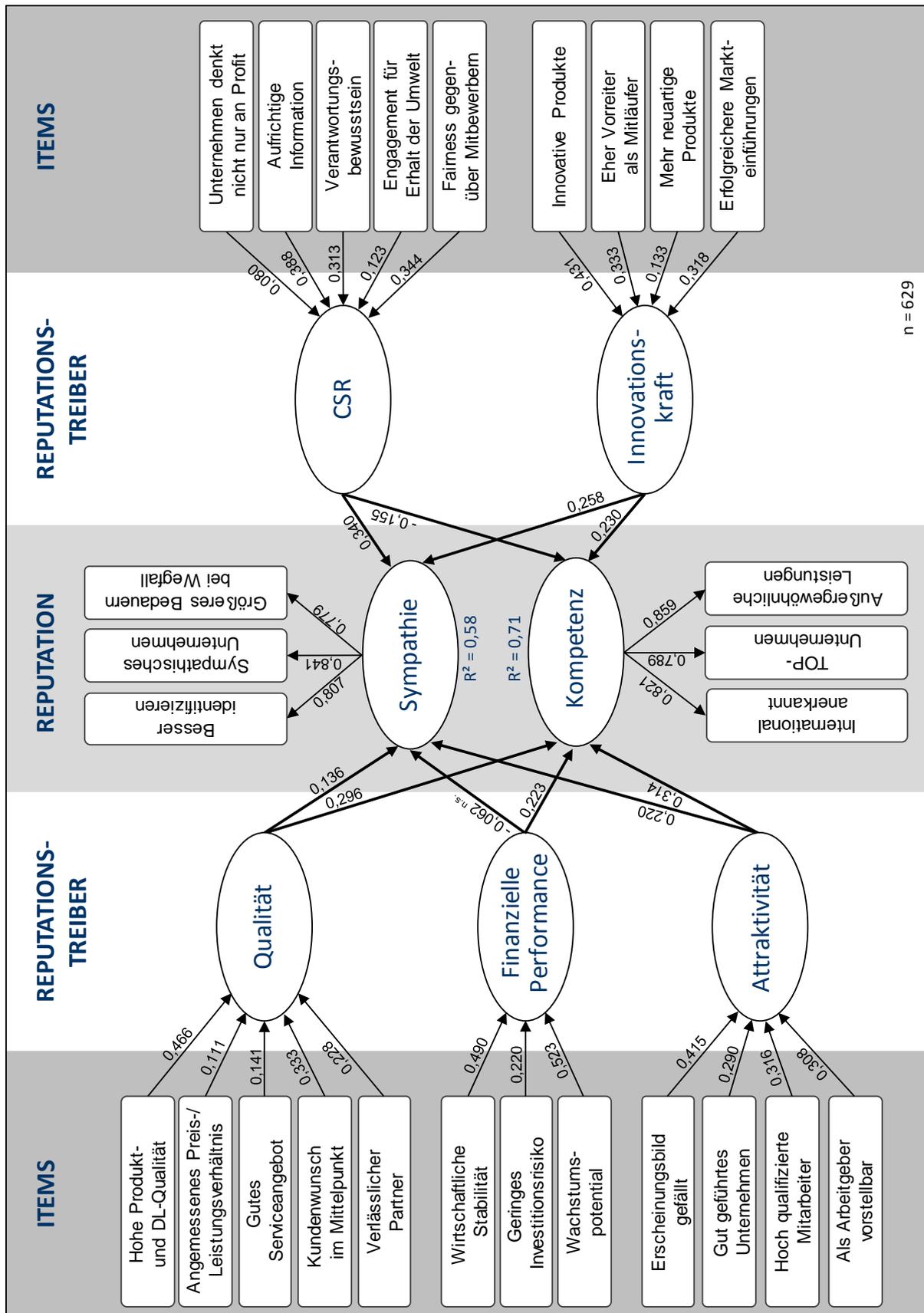


Abbildung 6-58: PLS-Treibermodell<sup>581</sup>

<sup>581</sup> Eigene Darstellung

## 6.5.4 Ergebnisse der hypothesenprüfenden Untersuchung

Aufbauend auf die deskriptive Auswertung der erhobenen Daten (Kap.6.5.1) wurden jene in Kap. 6.2.1 formulierten Hypothesen im Zuge einer hypothesenprüfenden Untersuchung näher analysiert. Das Ziel dieser Untersuchung liegt in der Überprüfung von Zusammenhängen, Unterschieden aber auch Veränderungen bestimmter Variablen bei den unterschiedlichen Fallgruppen. Um die theorie- und praxisbasierten, präzise formulierten Hypothesen dahingehend zu untersuchen, ob sie durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt oder widerlegt werden, wird vorausgesetzt, dass die Daten kontrolliert erhoben und diese anschließend korrekt inferenzstatistisch<sup>582</sup> einer Auswertung unterzogen werden.<sup>583</sup>

### 6.5.4.1 Beurteilung von Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken

*Hypothese 1* Im Gegensatz zur Unternehmensleitung beurteilen Risikomanager Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken eher als Investitionen (statt Aufwänden).

Abbildung 6-59 zeigt das Ergebnis der Durchschnittswerte der beiden Gruppen *Risikomanager* und *Geschäftsführer/Vorstand* in Bezug auf die Frage „Wie würden Sie Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken zuordnen“ auf der Skala von 1 (kurzfristiger Aufwand) bis 7 (langfristige Investition). Die Gruppe der Risikomanager hat im Durchschnitt den Wert 4,99 gewählt, die Zuordnung zur langfristigen Investition liegt mit einem Mittelwert von 5,47 bei der Gruppe der Geschäftsführer/Vorstände etwas höher. Zusätzlich sind in Abbildung 6-59 auch die Standardabweichungen dargestellt.

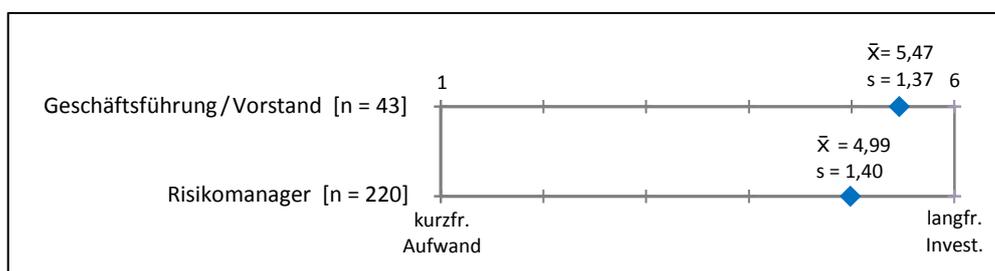


Abbildung 6-59: Zuordnung der Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken

Neben dem Standardfehler in Höhe von 0,233 werden auch die beiden Grenzen des 95%-Konfidenzintervalls im Analyseergebnis ausgewiesen. Die untere Grenze beträgt demnach

<sup>582</sup> Mit „inferenzstatistisch“ wird die adäquate Auswahl und Durchführung von Signifikanztests beschrieben

<sup>583</sup> Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002), S. 491.

0,020 und die obere Grenze liegt bei 0,938, was in weiterer Folge bedeutet, dass die Mittelwertdifferenz in der Grundgesamtheit mit einer 95%igen Wahrscheinlichkeit zwischen 0,020 und 0,938 liegt.<sup>584</sup> Da dem Auswertungsergebnis nach die 0 nicht im Konfidenzintervall liegt, lässt sich bereits an dieser Stelle auf einen Mittelwertsunterschied schließen.

Zur Analyse der formulierten Unterschiedshypothese wurde der t-Test bei unabhängigen Stichproben herangezogen. Im ersten Schritt wurde überprüft, ob die Varianzen in der Grundgesamtheit als gleich angenommen werden können. Die Irrtumswahrscheinlichkeit im Levene-Test liegt bei  $p=0,754$  ( $>0,05$ ), wodurch die Nullhypothese (die Varianzen in der Grundgesamtheit sind gleich) nicht zurückgewiesen und von einer Varianzgleichheit beider Fallgruppen ausgegangen werden kann. Daher werden in weiterer Folge die Ergebnisse des t-Tests für gleiche Varianzen betrachtet.<sup>585</sup>

Der t-Test ergibt einen t-Wert von 2,055 und 261 Freiheitsgraden. Die ausgewiesene Wahrscheinlichkeit von  $p=0,041$  kann wie folgt interpretiert werden: Wenn in der Grundgesamtheit kein Unterschied in den Mittelwerten der beiden Gruppen *Risikomanager* und *Geschäftsführer / Vorstand* besteht, kann ein t-Wert von 2,055 bei gegebenen Freiheitsgraden mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit in Höhe von 4,1% resultieren. Diese geringe Wahrscheinlichkeit ( $p<0,05$ ) führt somit zu einer Zurückweisung der Nullhypothese, wobei damit mit einer Wahrscheinlichkeit von 4,1% ein Irrtum begangen wird. Es wird daher ferner angenommen, dass die beiden Mittelwerte bei der Einschätzung von Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken auch in der Grundgesamtheit voneinander verschieden sind.<sup>586</sup>

Daraus folgt, dass die formulierte Hypothese 1 dahingehend beibehalten werden kann, dass es einen Unterschied in den Mittelwerten beider Gruppen gibt. Dieser Unterschied weist angesichts der empirisch erhobenen Mittelwerte (Abbildung 6-59) jedoch eine umgekehrte Orientierung in der vorliegenden Stichprobe auf: Unternehmensleiter beurteilen Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken eher als (längerfristige) Investition als Risikomanager.

#### 6.5.4.2 Berücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement

---

**Hypothese 2** *Es besteht ein Zusammenhang zwischen Unternehmen mit längerer bzw. kürzerer Risikomanagementenerfahrung und der Berücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement.*

---

Die Analyse dieser Hypothese wurde mit Hilfe einer Kreuztabelle durchgeführt. Wie jene in Tabelle 6-33 dargestellten Ergebnisse des  $\chi^2$ -Tests der Kreuztabelle zeigen, resultiert aus dem

<sup>584</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 486 f.

<sup>585</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 488.

<sup>586</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 486.

PEARSONSchen Test ein  $\chi^2$ -Wert von 11,54. Aus den vorliegenden vier Freiheitsgraden<sup>587</sup> und dem ermittelten  $\chi^2$ -Wert resultiert eine Irrtumswahrscheinlichkeit in Höhe von  $p=0,009$ , wodurch eine Unabhängigkeit der beiden Variablen mit hoher Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen und die Nullhypothese somit zurückgewiesen werden kann.<sup>588</sup> Es kann somit mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,6% ein Zusammenhang zwischen der Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken und der Beschäftigungsdauer mit dem Thema Risikomanagement angenommen und die formulierte Hypothese bestätigt werden.

Daraus kann abgeleitet werden, dass Unternehmen, welche sich bereits länger mit dem Thema Risikomanagement beschäftigen, eher Reputationsrisiken in ihren Risikomanagementsystemen berücksichtigen als jene, die es erst seit einer kürzeren Dauer betreiben. Dies resultiert wahrscheinlich aus der Tatsache, dass Reputationsrisiken zu jenen am schwierigsten zu behandelnden Risikoarten zählen, was auch durch die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung (siehe dazu Kap. 6.5.1.5) untermauert werden kann.

Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken		Ja	Nein	n
Beschäftigungsdauer mit RM	0-3 Jahre	63,8%	36,2%	58
	> 3-5 Jahre	64,5%	35,5%	62
	> 5-10 Jahre	80,5%	19,5%	82
	> 10 Jahre	81,2%	18,8%	133
n		251	84	335

$$\chi^2 = 11,54, df = 3, p = 0,009$$

Tabelle 6-33: Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken nach Beschäftigungsdauer mit Risikomanagement<sup>589</sup>

### 6.5.4.3 Proaktive Steuerung von Reputationsrisiken nach Branche

**Hypothese 3** *Es besteht ein branchenabhängiger Unterschied in der proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken.*

Abbildung 6-60 zeigt die Mittelwerte (inkl. Standardabweichung) der unabhängigen Variablen nach den unterschiedlichen Branchen. Zur Beurteilung, ob signifikante Unterschiede zwischen den Mittel-

<sup>587</sup> Freiheitsgrade = (Zeilenzahl - 1) · (Spaltenzahl - 1); BROSIUS, F. (2011), S. 423.

<sup>588</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 424.

<sup>589</sup> Aufgrund der geringen Antwortanzahl (4#) wurde die Gruppe „< 1 Jahr“ mit der Gruppe „1-3 Jahre“ zusammengeführt.

werten der einzelnen Branchen vorliegen bzw. ob die Nullhypothese zurückgewiesen werden kann, wird die einfaktorielle ANOVA in SPSS angewandt.

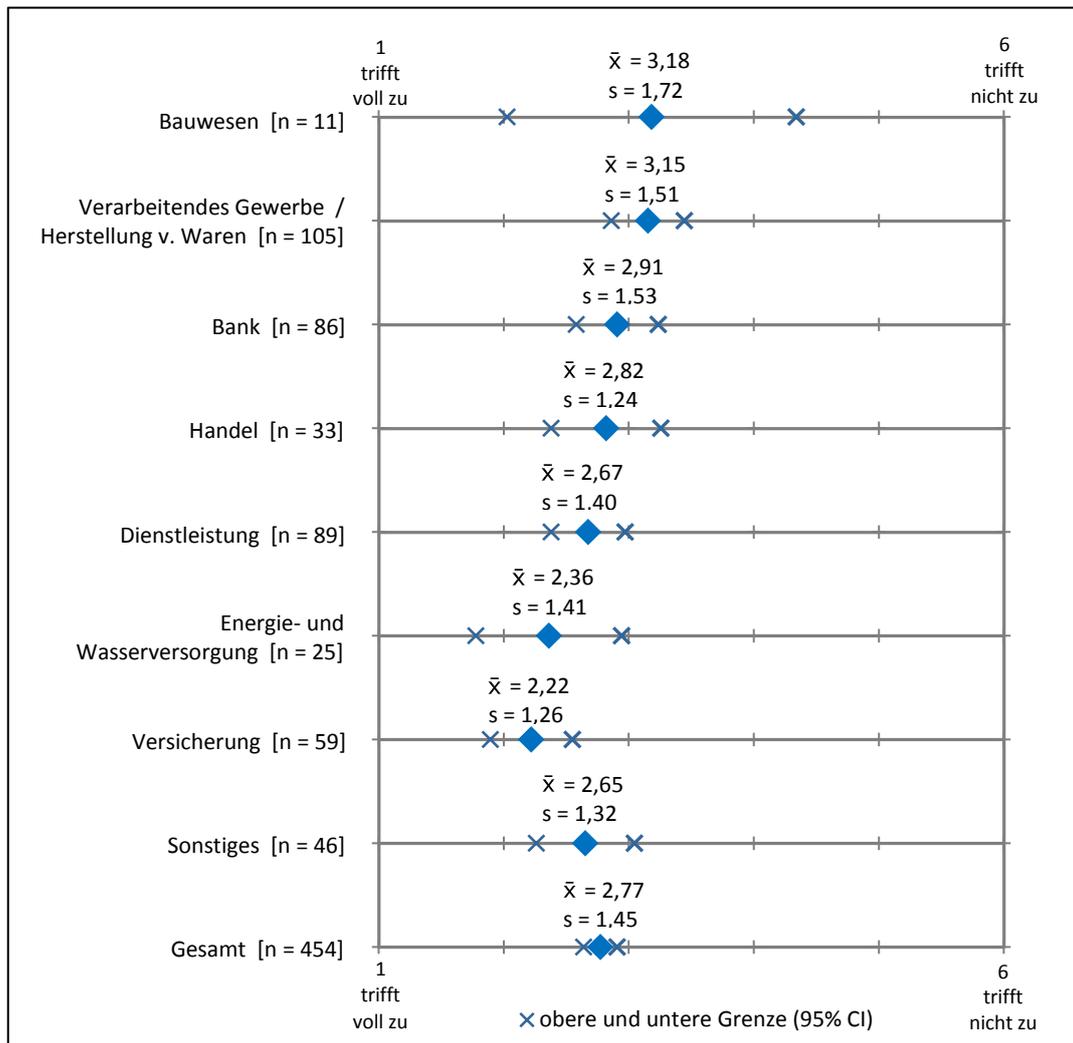


Abbildung 6-60: Mittelwerte der Variablen „proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen“ nach Branchen

Der aus dem Levene-Test resultierende p-Wert liegt bei  $p=0,217$  ( $>0,05$ ), wodurch die Nullhypothese nicht zurückgewiesen und auf eine Varianzgleichheit in allen Fallgruppen geschlossen werden kann.

Durch den in SPSS im Zuge der einfaktoriellen Varianzanalyse für den Gruppenvergleich errechneten F-Wert von 2,977 und die Irrtumswahrscheinlichkeit in Höhe von  $p=0,005$  ( $p<0,05$ ) ist ersichtlich, dass Mittelwertsunterschiede in der Grundgesamtheit vorliegen, womit die aufgestellte Alternativhypothese beibehalten werden kann.

Um in weiterer Folge die Mittelwerte der einzelnen Gruppen miteinander zu vergleichen und festzustellen, ob sich tatsächlich alle Gruppenmittelwerte voneinander unterscheiden, wurde der Post-Hoc-Test nach BONFERRONI ausgewählt. Als Ergebnis dieses Tests wird offensichtlich, dass sich

einzig die Mittelwerte zwischen den Gruppen *Versicherungen* und *Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren* voneinander unterscheiden ( $p=0,002 \rightarrow p < 0,05$ ).

#### 6.5.4.4 Proaktive Steuerung von Reputationsrisiken nach Unternehmensgröße

**Hypothese 4** *Es besteht ein unternehmensgrößenabhängiger Unterschied in der proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken.*

Die in Abbildung 6-61 nach Unternehmensgröße dargestellten Mittelwerte des unabhängigen Faktors „Treffen proaktiver Risikosteuerungsmaßnahmen“ wurden mittels einfaktorieller ANOVA gerechnet. Somit kann festgestellt werden, ob signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten der einzelnen Unternehmensgrößengruppen vorliegen und die Nullhypothese zurückgewiesen werden kann.

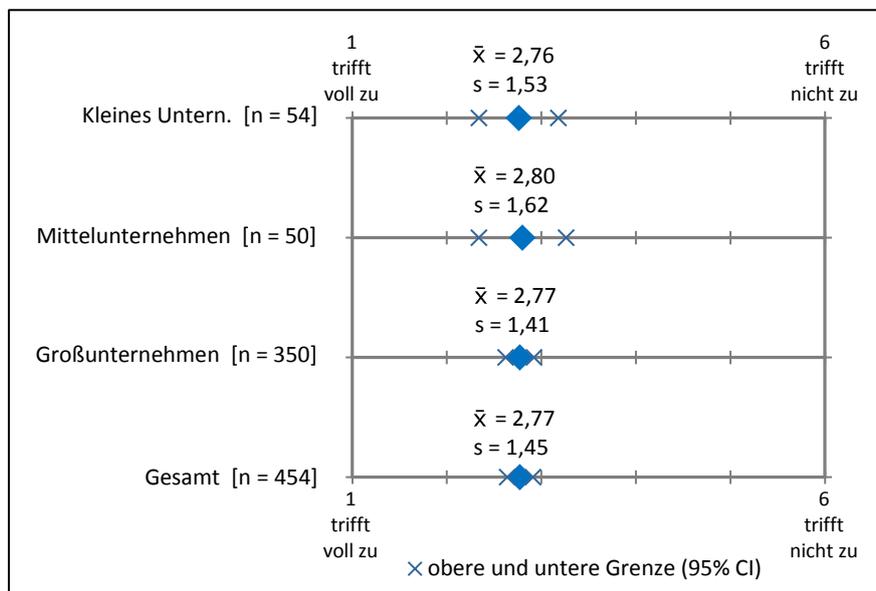


Abbildung 6-61: Mittelwerte der Variablen „proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen“ nach Unternehmensgröße

Im ersten Schritt wurden die Gruppen unter Anwendung des Levene-Test hinsichtlich Gleichheit der Varianzen der betrachteten Variablen überprüft. Es konnte ein Signifikanzwert in Höhe von  $p=0,175$  ( $> 0,05$ ) errechnet werden, was auf eine Varianzgleichheit in allen vorliegenden Gruppen schließen lässt und somit eine der Voraussetzungen für die einfaktorielle ANOVA erfüllt ist.

Im nächsten Schritt war die einfaktorielle Varianzanalyse in SPSS zu rechnen, was für den Gruppenvergleich einen F-Wert von 0,011 und eine Signifikanz von  $p=0,989$  ( $p > 0,05$ ) ergab.

Resultierend aus diesem Ergebnis führt die Varianzanalyse schließlich zur Beibehaltung der Nullhypothese, womit keine Mittelwertsdifferenzen zwischen den einzelnen Gruppen vorliegen. Die Alternativhypothese muss somit zurückgewiesen werden, womit kein unternehmensgrößen-

abhängiger Unterschied in der proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken nachgewiesen werden kann.

#### 6.5.4.5 Proaktive Steuerung von Reputationsrisiken bei Börsenlistung

**Hypothese 5** *Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Börsenlistung eines Unternehmens und der Behandlung von Reputationsrisiken im Risikomanagement.*

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde eine Kreuztabelle erstellt. Da der Chi-Quadrat-Test nach PEARSON für eine 2x2 Matrix nur eine eingeschränkte Aussagekraft aufweist, ist eine YATES-Korrektur durchzuführen oder der exakte Test nach FISHER (Fisher-Yates-Test) zur Beurteilung der Signifikanz heranzuziehen.<sup>590</sup>

Die resultierenden Ergebnisse sind in Tabelle 6-34 dargestellt. Für die Variante mit dem  $\chi^2$ -Wert inklusive der YATES-Korrektur resultieren ein  $\chi^2$  von 5,18 und eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,023$  ( $p<0,05$ ). Aus der Berechnung des exakten Tests nach FISHER folgt eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,017$ <sup>591</sup> bzw.  $p=0,011$ <sup>592</sup> ( $p<0,05$ ). Infolge dessen kann eine Unabhängigkeit der beiden Variablen ausgeschlossen und die Nullhypothese somit zurückgewiesen werden.<sup>593</sup> Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1,7% (zweiseitige Signifikanz) kann ein Zusammenhang zwischen der Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken und der Börsenlistung eines Unternehmens abgeleitet und die formulierte Alternativhypothese angenommen werden. Dies erscheint nach Ansicht des Verfassers aus der erhöhten Exponiertheit börsennotierter Unternehmen begründet, da jede Entwicklung und Veränderung sofort eine öffentlich wirksame Transparenz erfährt und Shareholder umgehend darauf reagieren. Auf diesen Druck zurückführend scheint das empirische Ergebnis, dass in börsennotierten Unternehmen eher Reputationsrisiken in den Risikomanagementsystemen Mitberücksichtigung finden als in nicht börsennotierten, plausibel zu sein.

Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken		Ja	Nein	n
Börse	Ja	82,0%	18,0%	111
	Nein	68,9%	31,1%	161
n		202	70	272

$$\chi^2 = 5,18, df = 1, p < 0,05$$

Tabelle 6-34: Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken nach Börsenlistung

<sup>590</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 429.; Vgl. BÜHL, A. (2008), S. 264 f.

<sup>591</sup> Zweiseitige Signifikanz; Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 429 f.

<sup>592</sup> Einseitige Signifikanz; Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 429 f.; Mit der einseitigen Signifikanz kann die Nullhypothese beurteilt werden, es bestehe ein positiver / negativer Zusammenhang zwischen den beiden Variablen.

<sup>593</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 424.

#### 6.5.4.6 Einflusspotenzial durch neue Medien / Medienanalyse

---

**Hypothese 6** *Je höher die Einschätzung des Einflusspotentials durch neue Medien auf die Unternehmensreputation ist, desto wichtiger ist die Durchführung von Medienanalysen.*

---

Die Überprüfung der Hypothese 6 ergibt einen sehr schwachen Zusammenhang<sup>594</sup> zwischen den Variablen *Einschätzung des Einflusspotentials durch neue Medien auf die Unternehmensreputation* und der *Wichtigkeit der Durchführung von Medienanalysen* [ $r = -0,187$ ;  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ )]. Das Vorzeichen des Korrelationskoeffizienten gibt Aufschluss über die Richtung des Zusammenhangs. Das negative Vorzeichen ist infolgedessen für die vorliegende Hypothese so zu interpretieren, dass der durchschnittliche Grad der Zustimmung zur Wichtigkeit der Durchführung von Medienanalysen umso geringer ausfällt, je höher die Einschätzung des Einflusspotentials durch neue Medien auf die Unternehmensreputation ist.

Die Irrtumswahrscheinlichkeit von  $< 0,001$  führt zur Ablehnung der Nullhypothese, wodurch auf einen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen in der Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Durch das negative Vorzeichen des Korrelationskoeffizienten kann auf einen negativen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen geschlossen werden, wodurch die Hypothese 6 nicht beibehalten, sondern abgelehnt wird.

#### 6.5.4.7 Strategie / Richtlinien zum Umgang mit Reputationsrisiken

---

**Hypothese 7** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmen, die über eine klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien betreffend den Umgang mit Reputationsrisiken festgelegt haben, und der Wichtigkeit einer Schaffung von Möglichkeiten für die Belegschaft, norm-abweichendes Verhalten zu melden.*

---

Die Überprüfung dieser Hypothese ergab einen sehr schwachen Zusammenhang zwischen den Variablen *Klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien betreffend des Umgangs mit Reputationsrisiken* und der *Wichtigkeit einer Schaffung von Möglichkeiten für die Belegschaft, norm-abweichendes Verhalten zu melden* [ $r = 0,193$ ;  $p < 0,001$ ]. Die Hypothese kann infolge dieser empirischen Untersuchung bestätigt werden.

Die Irrtumswahrscheinlichkeit von  $< 0,001$  führt zur Ablehnung der Nullhypothese. Ein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen in der Grundgesamtheit kann angenommen werden.

---

<sup>594</sup> Gemäß Tabelle 6-5

#### 6.5.4.8 Bewertungssystematik für Reputationsrisiken

---

**Hypothese 8** *Je höher die Schwierigkeit in der Bewertung von Reputationsrisiken eingeschätzt wird, desto wichtiger erscheint es für Unternehmen, über eine standardisierte Bewertungssystematik für Reputationsrisiken zu verfügen.*

---

Der in SPSS errechnete Korrelationskoeffizient in Höhe von  $r=0,001$  kann so interpretiert werden, dass nur ein äußerst schwacher linearer, positiver Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht. Da der sehr schwache Zusammenhang erst in der dritten Dezimalstelle des Koeffizienten ersichtlich wird, wird die Hypothese infolge dessen zurückgewiesen.

Im nächsten Schritt erfolgte die Überprüfung, ob aus der Stichprobenbeobachtung auch auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann, wobei hierfür der Signifikanzwert herangezogen wurde.<sup>595</sup> Durch die ausgewiesene Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,985$  ( $p>0,05$ ) kann die Nullhypothese nicht abgelehnt und somit auch ein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen in der Grundgesamtheit nicht angenommen werden.

#### 6.5.4.9 Überwachung der Unternehmenswahrnehmung

---

**Hypothese 9** *Je höher die aktuelle Relevanz von Reputationsrisiken für Unternehmen ist, desto wichtiger ist eine Stakeholderbeobachtung, um die Unternehmenswahrnehmung gegenüber relevanten Interessensgruppen zu überwachen.*

---

Aus der Analyse in SPSS folgt für diese beiden Variablen ein sehr schwacher, negativer Zusammenhang [ $r=-0,104$ ;  $p=0,027$  ( $p<0,05$ )], wodurch die Hypothese abgelehnt werden muss. Durch das negative Vorzeichen ist der empirisch ermittelte Sachverhalt so zu interpretieren, dass der durchschnittliche Grad der Zustimmung zur Wichtigkeit einer Stakeholderbeobachtung, um die Unternehmenswahrnehmung gegenüber relevanten Interessensgruppen zu überwachen, umso geringer ausfällt, je höher die Einschätzung der aktuellen Relevanz von Reputationsrisiken für Unternehmen ist.

Die Nullhypothese kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 2,7% abgelehnt werden, wodurch der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen in der Grundgesamtheit sehr wahrscheinlich ist.

---

<sup>595</sup> Vgl. BROSIUS, F. (2011), S. 523.

#### 6.5.4.10 Unternehmens- und Kommunikationskultur

---

*Hypothese 10 Eine offene und ehrliche Unternehmenskultur wirkt sich positiv auf die Kommunikationskultur bei Mitarbeitern aus, um negative Wahrnehmungen und Meinungen der Öffentlichkeit an das Unternehmen zu kommunizieren.*

---

Aus der Analyse jener in Hypothese 10 enthaltenen Variablen geht ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen den Variablen *offene und ehrliche Unternehmenskultur* und der *Kommunikationskultur bei Mitarbeitern* hervor [ $r=0,305$ ;  $p<0,001$ ]. Die formulierte Hypothese kann somit bestätigt werden. Durch die errechnete Irrtumswahrscheinlichkeit von  $<0,001$  kann die Nullhypothese zurückgewiesen werden. Infolge dessen kann auch in der Grundgesamtheit ein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen nachgewiesen werden.

## 7 Zusammenführung von Theorie und Empirie

Referenzierend auf die in Kap. 1.2 formulierten Forschungsfragen (2) und (3) bzw. jenen in Kap. 5.3 und Kap. 5.4 getätigten, theoretischen Ausführungen, wird im vorliegenden Kapitel die Konzipierung des Reputations-Treibermodells und der Bewertungssystematik für Reputationsrisiken mit den empirisch ermittelten Ergebnissen (Kap. 6.5.3) zusammengeführt. Forschungsfrage (1), welche auf die Erhebung des Status Quo der integrierten Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken in den vorliegenden Risikomanagementsystemen der unternehmerischen Praxis abzielt, wurde bereits in den Kapiteln 6.5.1 und 6.5.4 umfassend beantwortet.

Ausgangspunkt für die Zusammenführung bildet nachfolgende Abbildung des komplexen Reputations-Treibermodells, welches eine differenzierte Analyse der Reputations-Einflussfaktoren und ihrer Determinanten ermöglichen sollte.

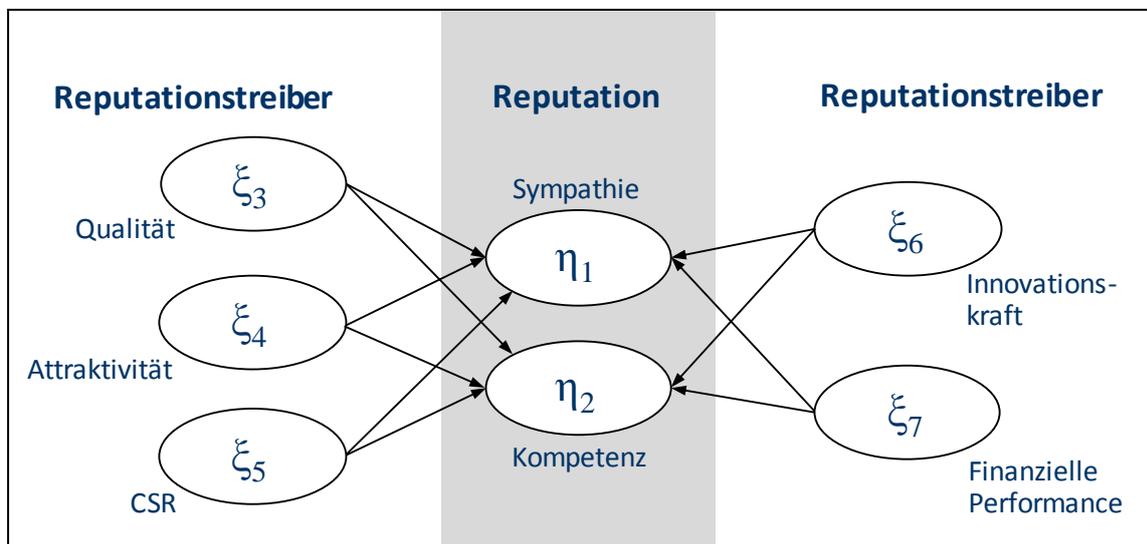


Abbildung 7-1: Messmodell der Determinanten der Unternehmensreputation<sup>596</sup>

Nach erfolgter Operationalisierung der hypothetischen Konstrukte (Kap. 5.1 und Kap. 5.2) und anschließender fundierter, statistischer Analyse konnte im Zuge einer Faktorenanalyse eine Zweidimensionalität des Reputationskonstrukts festgestellt werden (Tabelle 6-26). Vor diesem Hintergrund wurde diese Erkenntnis im weiteren Verlauf der Arbeit bei der Modellierung des Reputations-Treibermodells mitberücksichtigt, indem die Unternehmensreputation in ihre beiden Dimensionen aufgeteilt wurde. Die erste, affektive, emotionale Dimension wurde als *Sympathie* bezeichnet, die kognitive Dimension als *Kompetenz*.

Um die zweidimensionale Faktorenlösung im Zuge des in Abbildung 7-1 dargestellten Treibermodells einer Analyse zu unterziehen, wurde eine lineare Strukturgleichungsmodellierung und als Analysever-

<sup>596</sup> Modifiziert und erweitert in Anlehnung an SCHWAIGER, M. (2004), S. 65 f. und EBERL, M. (2006), S. 19.

fahren das varianzbasierte Partial Least Squares-Verfahren (PLS) herangezogen. Das aggregierte Ergebnis der Treiberanalyse ist in Abbildung 7-2 dargestellt, welche zugleich die Forschungsfrage (2) beantwortet.<sup>597</sup>

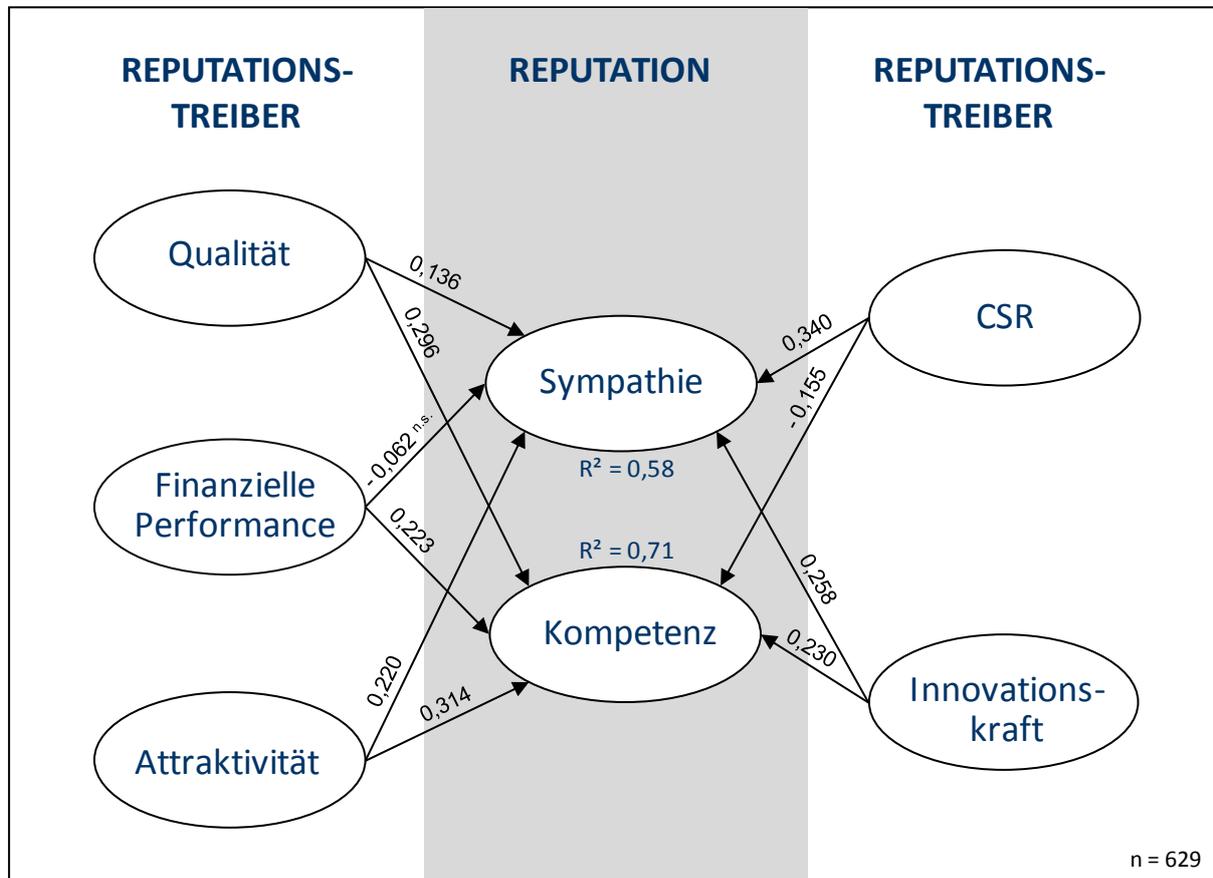


Abbildung 7-2: Reputations-Treibermodell<sup>598</sup>

Die beiden Reputationskonstrukte *Sympathie* und *Kompetenz* können im aufgestellten Modell zu 58% bzw. 71% durch ihre fünf Treiber erklärt werden.

Die Sympathie-Dimension erfährt einen positiven Einfluss über die Treiber Qualität, Attraktivität, Innovationskraft und CSR. Negativ wird die Sympathie von der finanziellen Performance beeinträchtigt, wobei dieser Beziehungszusammenhang als einziger im Modell als nicht signifikant zu bezeichnen ist.

Der Kompetenz-Dimension können positive Wirkungen von den Treibern Finanzielle Performance, Qualität, Attraktivität und Innovationskraft zugewiesen werden. Der negative Einfluss über den Treiber CSR erweist sich als signifikant.

<sup>597</sup> Zur Beurteilung der einzelnen Determinanten kann die Abbildung 6-58 herangezogen werden.

<sup>598</sup> Eigene Darstellung

Im nächsten Schritt gilt es, jene aus der Analyse des Treibermodells erlangten Gewichtungsfaktoren der einzelnen Reputationstreiber mit dem in Kap 5.4 konzipierten Bewertungsansatz für Reputationsrisiken zusammenzuführen. Ausgangspunkt hierfür ist der in Abbildung 7-3 ersichtliche Reputationsrisikoindex.

$$RI_t = \sum_{i=1}^I \beta_i X_{i,t}$$

Abbildung 7-3: Reputationsrisikoindex mittels Fishbein-Index<sup>599</sup>

Um die Zweidimensionalität des fragilen Reputationskonstrukts auch bei der Konzipierung des Bewertungsmodells für Reputationsrisiken zu berücksichtigen und somit wissenschaftlich fundierte Implikationen für die unternehmerische Praxis zu schaffen, ist jenes zu Beginn auf theoretischer Basis aufgestelltes Bewertungsmodell durch die im Zuge der gegenständlichen Forschungsarbeit erlangten empirischen Ergebnisse zu adaptieren.

Abbildung 7-4 zeigt das adaptierte Bewertungsmodell, welches die zwei Reputationskomponenten *Sympathie* und *Kompetenz* beinhaltet und zur system-immanenten Erweiterung des unternehmensweit agierenden Risikomanagementprozesses in der unternehmerischen Praxis herangezogen werden kann.

$$RI_t = \sum_{i=1}^5 \beta_{s,i} X_{i,t} + \beta_{k,i} Y_{i,t}$$

$RI_t$  ... Reputationsrisikoindex zum Zeitpunkt t  
 $\beta_{s,i}$  ... Bedeutung (Gewichtung) des Reputationstreiber i aus Stakeholdersicht im Hinblick auf die Sympathiewahrnehmung (affektive Sympathiekomponente)  
 $\beta_{k,i}$  ... Bedeutung (Gewichtung) des Reputationstreiber i aus Stakeholdersicht im Hinblick auf die Kompetenzwahrnehmung (affektive Kompetenzkomponente)  
 $X_{i,t}$  ... subjektive Einschätzung der einzelnen Reputationstreiber i zum Zeitpunkt t (kognitive Sympathiekomponente)  
 $Y_{i,t}$  ... subjektive Einschätzung der einzelnen Reputationstreiber i zum Zeitpunkt t (kognitive Kompetenzkomponente)  
 $i$  ... Indizierung der Reputationstreiber

Abbildung 7-4: Bewertungsmodell für Reputationsrisiken

Die Vorgehensweise bei der Ermittlung jener für die Berechnung des Reputationsrisikoindex erforderlichen Komponenten wurde bereits in Kap.5.4 ausführlich beschrieben. Da im Zuge dieser Forschungsarbeit ein wissenschaftlicher, empirischer Ansatz zur Ermittlung der Gewichtungsfaktoren ( $\beta_{s_i}$ ;  $\beta_{k_i}$ ) verfolgt wurde, sind die Einflüsse der einzelnen Reputationstreiber auf die Reputation eines

<sup>599</sup> Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 9.; Kap. 5.4

Unternehmens durch Befragung einer repräsentativen Stichprobe und anschließender statistischer Analyse mittels multipler Regression bzw. linearer Strukturgleichungsmodellierung und PLS-Methodik ermittelt worden. Die affektiven Sympathie- und Kompetenzkomponenten für die einzelnen Reputationstreiber sind zusammenfassend in Tabelle 7-1 gelistet und bei der Berechnung der Reputationsrisikoindizes heranzuziehen.

Reputationstreiber	Gewichtungsfaktoren Sympathie ( $\beta_s$ )	Gewichtungsfaktoren Kompetenz ( $\beta_k$ )
Finanzielle Performance	-0,062	0,223
Produkt-/ Dienstleistungsqualität	0,136	0,296
Attraktivität als Arbeitgeber	0,220	0,314
Corporate Social Responsibility	0,340	-0,155
Innovationskraft	0,258	0,230

Tabelle 7-1: Gewichtungsfaktoren der Reputationstreiber für die zweidimensionale Unternehmensreputation

## 8 Schlussbetrachtungen

Eingetretene Reputationsrisiken implizieren stets Handlungen bzw. Reaktionen unterschiedlicher Stakeholdergruppen, welche sich in weiterer Folge in Form von Marktanteilsverlusten, Deckungsbeitragsverlusten oder einem sinkenden Marktwert des Unternehmens, negativ auf das Unternehmen auswirken. In seiner extremsten Ausprägung kann ein Reputationsverlust auch zu einer Existenzbedrohung für das Unternehmen führen.<sup>600</sup>

Um diesen potentiellen, negativen Entwicklungen entgegenzuwirken, galt es im Zuge dieser Arbeit eine Erweiterung des Risikomanagementprozesses zu erarbeiten, mit dem ein proaktives Management von Reputationsrisiken ermöglicht wird. Hierfür wurde auf Basis einer empirischen Untersuchung ein wissenschaftlich fundiertes Bewertungsmodell entwickelt, mit welchem Reputationsrisiken im Zuge des unternehmensweiten Risikomanagements ex-ante einer Bewertung unterzogen werden können.

In den nachfolgenden, abschließenden Kapiteln werden nochmals die Zielsetzung und die zentralen, aus den Forschungsfragen abgeleiteten Fragestellungen gelistet. Anschließend erfolgt eine resümierende Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Arbeit, inklusive der Ergebnisse der Hypothesenprüfung. Zu guter Letzt werden jene im Zuge dieser Forschungsarbeit identifizierten Legitimationen festgehalten und Implikationen für die weiterführende wissenschaftliche Forschung und die unternehmerische Praxis aufgezeigt.

### 8.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse

Die vorliegende Forschungsarbeit und die hierfür zugrundeliegende Umfrage hatten nachfolgende, aus den drei wissenschaftlichen Forschungsfragen abgeleitete Fragestellungen vordergründig im Fokus:<sup>601</sup>

- Wie ist der aktuelle Status Quo der Berücksichtigung von Reputationsrisiken in den Risikomanagementsystemen der unternehmerischen Praxis?
- Worin liegen die Gründe für eine Nicht-Berücksichtigung von Reputationsrisiken?
- Bei welchem Unternehmensbereich liegt die organisatorische Verantwortung für die Steuerung der Unternehmensreputation?
- Wie werden Reputationsrisiken in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses behandelt (Identifikation, Bewertung etc.)?

<sup>600</sup> Vgl. POHL, M.; ZABY, S. (2008), S. 10.

<sup>601</sup> BAUER, U.; WEIßENSTEINER, C.; ROMEIKE, F. (2012), S. 4. [Abfrage: 03.02.2013]

- Was sind die wesentlichsten Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation und wie können diese zur Bewertung von Reputationsrisiken herangezogen werden?
- Was sind die bedeutendsten Aspekte, die es in den Risikomanagementprozess zu integrieren gilt, um Reputationsrisiken proaktiv mitzubedenken und den Prozess somit effektiver und effizienter zu gestalten?

Als wesentlichste Ergebnisse können nachfolgende zusammengefasst werden.<sup>602</sup>

- Hinsichtlich der aktuellen Bedrohung zählen Finanzrisiken als wesentlichste Risikoart, gefolgt von Reputationsrisiken und Absatzrisiken.
- In rund einem Viertel aller befragten Unternehmen finden Reputationsrisiken derzeit keine Berücksichtigung im Risikomanagement, wobei hier zum Teil deutliche Branchenunterschiede vorliegen: Bei Versicherungsunternehmen ist der Berücksichtigungsanteil bereits sehr hoch, bei Banken und dem verarbeitenden Gewerbe erfährt diese Risikoart wesentlich seltener Berücksichtigung.
- Beim RepRisk-Management ist ein Wahrnehmungsparadoxon zu konstatieren: Die überwiegende Mehrheit der Risikomanager bewertet eine positive Unternehmensreputation als wichtigen Werttreiber im Unternehmen. Paradoxe Weise wird das Risikopotenzial für den eigenen Betrieb jedoch als eher gering bewertet.
- Zu den Hauptgründen einer Nicht-Berücksichtigung zählen vordergründig die fehlende Möglichkeit der Risikobewertung/Quantifizierung, gefolgt von der fehlenden Möglichkeit der Risikoidentifikation.
- Im Falle einer Mitberücksichtigung finden Reputationsrisiken größtenteils integrierte Betrachtung bei operationalen Risiken.
- Die Bewertung von Reputationsrisiken und das Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken fällt schwieriger als bei anderen Risikoarten.
- Die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken und eine regelmäßige Stakeholderbeobachtung werden von den Teilnehmenden als wichtigste Aspekte angesehen, um Reputationsrisiken proaktiv im Risikomanagementprozess mitzubedenken.
- Nach Einschätzung der Teilnehmer werden Reputationsrisiken zukünftig an Bedeutung gewinnen.
- Die Wahrnehmung als attraktives Unternehmen ist der bedeutendste Einflussfaktor auf die Unternehmensreputation, wobei dieser Faktor dreimal bedeutender ist als die wahrgenommenen CSR-Aktivitäten eines Unternehmens. Die von der Öffentlichkeit wahrgenommene Innovationskraft des Unternehmens und die empfundene Qualität der Produkte/Dienstleistungen belegen die zweit- bzw. dritthöchste Bedeutung.

Anhand jener umfassenden, im Zuge dieser Arbeit aus der unternehmerischen Praxis gewonnenen empirischen Erkenntnisse hinsichtlich der wahrgenommenen Wichtigkeit und des Umsetzungsstatus

---

<sup>602</sup> BAUER,U.; WEIßENSTEINER,C.; ROMEIKE,F. (2012), S. 4 f. [Abfrage: 03.02.2013]

einzelner Aspekte zur Integration des Reputationsaspekts in den Risikomanagementprozess (Kap.6.5.1.6) können in weiterer Folge Managementimplikationen zur system-immanenten Erweiterung der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses abgeleitet werden.

Tabelle 8-1 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung, welche auf Basis der empirisch erhobenen Daten und der anschließenden statistischen Auswertungen erfolgte:

Hypothese	Beschreibung	Bestätigung
H1	Im Gegensatz zur Unternehmensleitung beurteilen Risikomanager Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken eher als Investitionen (statt Aufwänden).	✗
H2	Es besteht ein Zusammenhang zwischen Unternehmen mit längerer bzw. kürzerer Risikomanagementenerfahrung und der Berücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement.	✓
H3	Es besteht ein branchenabhängiger Unterschied in der proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken.	✓
H4	Es besteht ein unternehmensgrößenabhängiger Unterschied in der proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken.	✗
H5	Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Börsenlistung eines Unternehmens und der Behandlung von Reputationsrisiken im Risikomanagement.	✓
H6	Je höher die Einschätzung des Einflusspotentials durch neue Medien auf die Unternehmensreputation ist, desto wichtiger ist die Durchführung von Medienanalysen.	✗
H7	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmen, die über eine klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien betreffend den Umgang mit Reputationsrisiken festgelegt haben, und der Wichtigkeit einer Schaffung von Möglichkeiten für die Belegschaft, norm-abweichendes Verhalten zu melden.	✓
H8	Je höher die Schwierigkeit in der Bewertung von Reputationsrisiken eingeschätzt wird, desto wichtiger erscheint es für Unternehmen, über eine standardisierte Bewertungssystematik für Reputationsrisiken zu verfügen.	✗
H9	Je höher die aktuelle Relevanz von Reputationsrisiken für Unternehmen ist, desto wichtiger ist eine Stakeholderbeobachtung, um die Unternehmenswahrnehmung gegenüber relevanten Interessensgruppen zu überwachen.	✗
H10	Eine offene und ehrliche Unternehmenskultur wirkt sich positiv auf die Kommunikationskultur bei Mitarbeitern aus, um negative Wahrnehmungen und Meinungen der Öffentlichkeit an das Unternehmen zu kommunizieren.	✓

Tabelle 8-1: Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

Die in der Ausgangssituation erläuterten Defizite in der Beurteilung von Reputationsrisiken und die Schwierigkeit bezüglich zukunftsbezogener Prognosemodelle, welche mögliche Entwicklungen erklären sollen, können mit jenem in dieser Forschungsarbeit konzipierten PLS-Treibermodell (Abbildung 7-2) beseitigt werden. Dieses kann nicht nur für ex-ante Analysen und Bewertungen im Zuge des RepRisk-Managements Anwendung finden, sondern auch für ex-post-Evaluationen bestimmter Reputations-Risikoeintritte. Die aus der Reputations-Treiberanalyse gewonnenen

Regressionskoeffizienten können, wie in Kap.5.4 detailliert beschrieben, in die entwickelte Bewertungssystematik integriert werden, um die subjektive Einschätzung der Treibergewichtungen durch empirisch erhobene, validierte und aus Stakeholdersicht gewonnene Gewichtungen zu ersetzen.

Wie jene dieser Forschungsarbeit vorgelagerte Recherche ergab, weisen gegenwärtig anzufindende reputationsspezifische Messinstrumentarien starke Defizite auf. Diese Defizite sind aus einer definitorischen Verwässerung des Reputationsbegriffs und einer mangelnden theoretischen und methodischen Fundiertheit begründet.<sup>603</sup> Um der unternehmerischen Praxis einen adäquaten, empirisch validierten und methodischen Bewertungsansatz für Reputationsrisiken, welcher in weiterer Folge in den bestehenden Risikomanagementprozess integriert werden kann, zur Verfügung zu stellen, galt es, diesen angeführten Defiziten Rechnung zu tragen.

Vor diesem Hintergrund fokussierte die vorliegende Forschungsarbeit auf die Weiterentwicklung der Reputationsforschung, indem im Hinblick auf technologieorientierte Unternehmen wesentliche Reputationstreiber identifiziert und im Zuge einer Strukturgleichungsmodellierung und darauffolgender Analyse mittels PLS-Verfahrens analysiert wurden.

Auf Basis des konzipierten Reputations-Treibermodells ist es gelungen, jenes in dieser Arbeit entwickelte, aus zwei Komponenten bestehendes Bewertungsmodell mit den empirischen Ergebnissen aus der PLS-Analyse zu verbinden. Somit konnte eine empirisch fundierte Bewertungssystematik für Reputationsrisiken geschaffen werden, um das fragile und komplexe immaterielle Asset *Reputation* proaktiv im unternehmensweiten Risikomanagement mitzuberücksichtigen, potentielle Reputationsrisiken zu antizipieren und somit eine nachhaltige Bewahrung der Unternehmensreputation zu gewährleisten.

## **8.2 Implikationen für die wissenschaftliche Forschung und die unternehmerische Praxis**

Die vorliegende Forschungsarbeit wurde auf Basis des aktuellsten Stands der wissenschaftlichen Forschung im Bereich des Risikomanagements, der Reputationsforschung und der Strukturgleichungsmodellierung konzipiert und durchgeführt. Nichts desto trotz sind im abschließenden Kapitel einige Limitationen anzuführen, welche zugleich auf einen zukünftigen Forschungsbedarf hinweisen sollen.

Das Reputations-Treibermodell wurde in Anlehnung an SCHWAIGER konzipiert. Dieses zugrundeliegende Modell ist nicht nur auf Konsumenten limitiert, sondern über alle Stakeholdergruppen

---

<sup>603</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 259.

hinweg gültig.<sup>604</sup> Um die Analyseergebnisse auf mögliche Unterschiede zwischen den Stakeholdern zu analysieren, sollte bei zukünftigen stakeholderübergreifenden Untersuchungen dennoch eine Differenzierung vorgenommen werden. Hierfür können die einzelnen Stakeholdergruppen entweder separat befragt werden oder die Probanden geben in den Befragungsunterlagen ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe an.<sup>605</sup> Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wären in weiterer Folge der probate Beweis für die über alle Stakeholdergruppen hinweg geltende Repräsentativität der Ergebnisse.<sup>606</sup>

Als weiterer Punkt ist anzuführen, dass der Fokus dieser Forschungsarbeit auf technologieorientierten Unternehmen liegt, weswegen die Items der formativen Reputationstreiber und der reflektiven Reputationsdimensionen im Zuge der empirischen Erhebung auf Technologieunternehmen referenziert wurden. Hier bestünde die zusätzliche Forschungsmöglichkeit, dieselbe Analyse auch für andere Branchen durchzuführen, um gegebenenfalls etwaige Branchenunterschiede in der Bedeutung einzelner Reputationstreiber identifizieren zu können. Ferner kann es in zukünftigen Forschungsarbeiten zielführend sein, den Erklärungsanteil der Reputation durch zusätzliche Treiber und entsprechende Operationalisierungen weiter zu erhöhen, ohne jedoch eine Komplexitätszunahme des Modells und der zugrundeliegenden Befragung zu bewirken und diese somit noch maniabel zu gestalten.

Jene in der vorliegenden Arbeit verwendeten Items sind in zukünftigen Forschungsarbeiten hinsichtlich ihres möglichen Konstruktcharakters näher zu analysieren und gegebenenfalls durch weitere einfache Items zu operationalisieren. Beispielhaft kann an dieser Stelle das Item „Das Unternehmen verhält sich verantwortungsbewusst gegenüber der Gesellschaft“ angeführt werden, welches durch mehrere präzisere Items hinsichtlich unterschiedlicher Handlungsfelder der Verantwortungsübernahme beschrieben werden kann.<sup>607</sup> Diese noch näher zu präzisierenden Items können auch als „second-order components“ bezeichnet werden.<sup>608</sup>

Ziel dieser Forschungsarbeit war die Analyse der wesentlichen Treiber der Unternehmensreputation technologieorientierter Unternehmen. Eine zusätzliche stakeholder-spezifische Untersuchung der Wirkungsseite der Unternehmensreputation kann im Zuge zukünftiger Forschungsanstrengungen zu noch mehr Transparenz hinsichtlich des komplexen Gebildes Reputation führen.

Aufgrund jener der Untersuchung zugrundeliegenden Stichprobe, welche auf die D-A-CH-Staaten konzentriert wurde, sind jene zur Operationalisierung verwendeten Items bei Untersuchungen in

---

<sup>604</sup> Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 57.

<sup>605</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 76.

<sup>606</sup> Vgl. FUCHS, S. (2009), S. 172.

<sup>607</sup> Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 76.

<sup>608</sup> Vgl. ROSSITER, J.R. (2002), S. 314.

anderen Ländern vor dem Hintergrund möglicher, kulturell bedingter Differenzen unter Umständen spezifisch anzupassen.<sup>609</sup>

Zuletzt sei noch das größte Forschungsfeld im Bereich der Reputationsrisiken angeführt, nämlich die instrumentelle Erweiterung der restlichen Phasen des Risikomanagementprozesses (Identifikation, Steuerung etc.), wobei hierbei jene in der gegenständlichen Forschungsarbeit empirisch aus der Unternehmenspraxis erhobenen Ergebnisse als Basis dienen können (Kap.6.5.1.5). Auf diesen Grundlagen können weitere system-immanente, empirisch und methodisch fundierte Adaptierungen des unternehmensweiten Risikomanagementprozesses abgeleitet werden, um den strategisch hohen Vermögenswert Unternehmensreputation erfolgreich und nachhaltig zu sichern.

---

<sup>609</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen von SCHÜTZ, T. (2005), S. 19.

## 9 Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
AMAC	America's Most Admired Companies
ANOVA	Analysis of Variance
BMAC	Britain's Most Admired Companies
BPI	Brand Potential Index
bzw.	beziehungsweise
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CAWI	Computer Assisted Web Interview
CEIOPS	Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	Das heisst
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
EIU	Economist Intelligence Unit
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
etc.	Et cetera
GMAC	Global Most Admired Companies
i.d.R.	In der Regel
i.e.S.	Im eigentlichen Sinn
ILO	Internationale Arbeitsorganisation
IM	Issues Management
ISO	Internationale Organisation für Normung
Kap.	Kapitel
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-(Maß)
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KQ	Kleinste-Quadrate
LISREL	Linear Structural Relationship (Ansatz)
MaRisk (BA)	Mindestanforderungen an das Risikomanagement im Bankenwesen
MaRisk (VA)	Mindestanforderungen an das Risikomanagement im Versicherungswesen
MIMIC	Multiple Indicators and Multiple Causes
ML	Maximum-Likelihood
n.s.	Nicht signifikant

NACE	Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ORS	Overall Reputation Score
PLS	Partial Least Squares
PR	Public Relations
PwC	PricewaterhouseCoopers AG
QIS5	5 <sup>th</sup> Quantitative Impact Study for Solvency II
RepRisk	Reputationsrisiko
RI	Reputations Index
RM	Risikomanagement
RQ	Reputations Quotient
z. B.	Zum Beispiel

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Reputationsrisiko als das „Risk of Risks“ .....	3
Abbildung 1-2: Reputation als wesentlichster Werttreiber („Eine positive Unternehmensreputation ist der wesentlichste Werttreiber meines Unternehmens“).....	4
Abbildung 1-3: Chronologischer Ablauf der Forschungsarbeit .....	7
Abbildung 1-4: Ablaufmodell der wissenschaftlichen Arbeit.....	8
Abbildung 2-1: Risikosystematisierung nach Art der Abweichung .....	12
Abbildung 2-2: Unterschiedliche Auffassungen des Risikobegriffs.....	13
Abbildung 2-3: Risikomanagement-Ziele in direktem Zusammenhang mit Unternehmenszielen .....	16
Abbildung 2-4: Der dynamische Risikomanagementprozess .....	17
Abbildung 2-5: Risikomatrix .....	19
Abbildung 2-6: Aktive und passive Maßnahmen der Risikosteuerung .....	19
Abbildung 2-7: Risikoreduktion mittels Risikosteuerungsmaßnahmen.....	20
Abbildung 2-8: Fraud-Triangle zur Identifikation von Compliance-Risiken.....	24
Abbildung 2-9: Krisenprävention durch Issues Management.....	26
Abbildung 2-10: Dimensionen und Kriterien des Reputationskonstrukts.....	30
Abbildung 2-11: Hierarchie Unternehmensreputation und nahe Konzepte .....	30
Abbildung 2-12: Darstellung von Corporate Image und verwandten Konstrukten.....	31
Abbildung 2-13: Corporate Image und Corporate Reputation in der Wissenschaft .....	31
Abbildung 2-14: Steigende Relevanz von Reputationsrisiken in globalen Medien .....	32
Abbildung 2-15: Safeguarding Reputation™ Survey .....	33
Abbildung 2-16: Reputationsrisiken sind schwieriger zu steuern als andere Risikoarten.....	34
Abbildung 2-17: Abgrenzung des RepRisk-Managements als proaktiver Managementprozess.....	34
Abbildung 2-18: Unterschiedliche Wahrnehmungen einzelner Stakeholderguppen.....	35
Abbildung 4-1: Acht Items des Fortune Reputationsindex .....	46
Abbildung 4-2: Reputation Quotient (RQ) als mehrdimensionales Messkonzept .....	50
Abbildung 4-3: Magnetwirkung der Unternehmensreputation.....	56
Abbildung 4-4: Resonanzeffekte einer Aktivbewirtschaftung von Reputation.....	57
Abbildung 4-5: Exogene Reputationstreiber .....	60
Abbildung 4-6: Wichtigkeit einzelner Aspekte betreffend Kundendienstleistungen .....	61
Abbildung 5-1: Strukturgleichungsmodell mit formativen und reflektiven Konstrukten .....	69
Abbildung 5-2: Reputationsrisikoindex mittels Fishbein-Index .....	70
Abbildung 5-3: Exemplarische Skala für die kognitive Indexkomponente.....	72

---

Abbildung 5-4: Bewertung von Reputationsrisiken mittels Reputationstreibern.....	72
Abbildung 5-5: Dynamische Entwicklung des Reputationsrisikoniveaus .....	72
Abbildung 6-1: Messmodell der Determinanten der Unternehmensreputation.....	79
Abbildung 6-2: Anteil quantitativer Interviews nach Befragungsart .....	81
Abbildung 6-3: Beispiele für kausale Interpretationsmöglichkeiten von Korrelationen.....	92
Abbildung 6-4: Berechnung des Cronbachs Alpha .....	102
Abbildung 6-5: Reflektive vs. formative Konstrukte .....	111
Abbildung 6-6: Vorgehen bei der Gütebeurteilung eines PLS-Modells .....	112
Abbildung 6-7: Darstellung des Ablaufs der empirischen Untersuchung und Datenerhebung.....	122
Abbildung 6-8: Größenklassifizierung nach Empfehlung der EU-Kommission .....	124
Abbildung 6-9: Teilnehmende nach Herkunftsland .....	128
Abbildung 6-10: Teilnehmende nach Branchen .....	128
Abbildung 6-11: Verarbeitendes Gewerbe nach Branchen.....	129
Abbildung 6-12: Teilnehmende nach Rechtsform des Unternehmens .....	129
Abbildung 6-13: Teilnehmende nach Art der Kapitalgesellschaft .....	130
Abbildung 6-14: Anteil börsennotierter Kapitalgesellschaften .....	130
Abbildung 6-15: Teilnehmende nach Größenklasse der Unternehmen.....	130
Abbildung 6-16: Teilnehmende nach Altersgruppen.....	131
Abbildung 6-17: Teilnehmende nach Geschlecht.....	131
Abbildung 6-18: Teilnehmende nach höchstem Bildungsabschluss.....	131
Abbildung 6-19: Teilnehmende nach beruflicher Funktion.....	132
Abbildung 6-20: Vorliegen eines Risikomanagementsystems im Unternehmen .....	133
Abbildung 6-21: Beschäftigungsdauer mit Risikomanagement .....	133
Abbildung 6-22: Organisatorische Eingliederung des Risikomanagements .....	133
Abbildung 6-23: Einschätzung der aktuellen Bedrohung durch einzelne Risikoarten.....	134
Abbildung 6-24: Aktuelle Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement .....	135
Abbildung 6-25: Gründe für die Nicht-Berücksichtigung von Reputationsrisiken .....	136
Abbildung 6-26: Berücksichtigungsart von Reputationsrisiken im Risikomanagement .....	136
Abbildung 6-27: Art der Bewertung von Reputationsrisiken im Risikomanagement .....	137
Abbildung 6-28: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Reputationsrisiken .....	137
Abbildung 6-29: Zuordnung der Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken .....	138
Abbildung 6-30: Bereichsverantwortung für die operative Überwachung und Steuerung der Unternehmensreputation .....	138
Abbildung 6-31: Die Unternehmenskultur ist geprägt durch Agieren und nicht durch Reagieren ...	139

---

Abbildung 6-32: Klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien betreffend den Umgang mit Reputationsrisiken im Unternehmen.....	140
Abbildung 6-33: Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken gestaltet sich schwieriger als für andere Risikoarten.....	140
Abbildung 6-34: Bewertung von Reputationsrisiken fällt schwieriger als bei anderen Risikoarten .....	141
Abbildung 6-35: Bewusstsein betreffend die Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen ist vorhanden .....	141
Abbildung 6-36: Meldung negativer Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen an das Unternehmen.....	142
Abbildung 6-37: Proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen .....	142
Abbildung 6-38: Einschätzung des Einflusspotentials durch Informationen und Kommunikation in den neuen Medien auf die Unternehmensreputation .....	143
Abbildung 6-39: Wichtigkeit der Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken .....	144
Abbildung 6-40: Umsetzung einer Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken .....	144
Abbildung 6-41: Wichtigkeit einer regelmäßigen Einholung von Informationen relevanter Stakeholdergruppen.....	145
Abbildung 6-42: Umsetzung einer regelmäßigen Einholung von Informationen relevanter Stakeholdergruppen.....	145
Abbildung 6-43: Wichtigkeit der Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken.....	146
Abbildung 6-44: Umsetzung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken .....	146
Abbildung 6-45: Wichtigkeit der Schaffung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern zu melden.....	147
Abbildung 6-46: Umsetzung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern zu melden .....	147
Abbildung 6-47: Wichtigkeit der Ableitung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen.....	148
Abbildung 6-48: Umsetzung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen.....	148
Abbildung 6-49: Wichtigkeit der Etablierung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit od. in den neuen Medien anzufindenden Informationen .....	149

---

Abbildung 6-50: Umsetzung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit od. in den neuen Medien anzufindenden Informationen .....	149
Abbildung 6-51: Wichtigkeit der Entwicklung von Reputationsindizes.....	150
Abbildung 6-52: Umsetzung von Reputationsindizes.....	150
Abbildung 6-53: Wichtigkeit der Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen .....	151
Abbildung 6-54: Umsetzung einer Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen .....	151
Abbildung 6-55: Wichtigkeit der regelmäßigen Stakeholderbeobachtung.....	152
Abbildung 6-56: Umsetzung einer regelmäßigen Stakeholderbeobachtung .....	152
Abbildung 6-57: Reputations-Treibermodell.....	166
Abbildung 6-58: PLS-Treibermodell.....	172
Abbildung 6-59: Zuordnung der Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken .....	173
Abbildung 6-60: Mittelwerte der Variablen „proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen“ nach Branchen .....	176
Abbildung 6-61: Mittelwerte der Variablen „proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen“ nach Unternehmensgröße .....	177
Abbildung 7-1: Messmodell der Determinanten der Unternehmensreputation.....	182
Abbildung 7-2: Reputations-Treibermodell .....	183
Abbildung 7-3: Reputationsrisikoindex mittels Fishbein-Index .....	184
Abbildung 7-4: Bewertungsmodell für Reputationsrisiken.....	184

## 11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Millward Brown BRANDZ™ TOP 100, Bilanzvermögen und Marktwert.....	2
Tabelle 2-1: Themenfelder der PESTEL-Analyse .....	24
Tabelle 2-2: Reputationsdefinition mit dem Fokus auf die Wahrnehmung eines Unternehmens....	27
Tabelle 2-3: Reputationsdefinition als Vermögensposition.....	28
Tabelle 2-4: Reputationsdefinition als Bewertungscharakter .....	28
Tabelle 2-5: Stakeholderspezifische Unternehmensinteressen.....	36
Tabelle 2-6: Rangreihen der Stakeholder- und Zielgruppenbedeutung .....	36
Tabelle 4-1: Unternehmensrankings auf Basis von RQ-Studien .....	51
Tabelle 4-2: Unternehmensranking nach einzelnen Reputationsfeldern .....	51
Tabelle 4-3: Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Reputation auf den finanziellen Erfolg .....	58
Tabelle 4-4: Übersicht der Reputationsdimensionen unterschiedlicher Messkonzepte.....	59
Tabelle 4-5: Dimensionen von CSR im EU-Grünbuch.....	64
Tabelle 5-1: Reputations-Indikatoren .....	67
Tabelle 5-2: Reputationstreiber-Items.....	68
Tabelle 6-1: Übersicht Unterschiedshypothesen.....	78
Tabelle 6-2: Übersicht Zusammenhangshypothesen.....	78
Tabelle 6-3: Aktive und passive Rekrutierungsmethoden für Online-Befragungen .....	89
Tabelle 6-4: Die vier wichtigsten Skalenarten.....	91
Tabelle 6-5: Richtwerte zur Interpretation von Korrelationskoeffizienten .....	94
Tabelle 6-6: Unterschiede zwischen explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse .....	97
Tabelle 6-7: Beurteilung der Ergebnisse des KMO-Maßes nach KAISER .....	98
Tabelle 6-8: Anwendungsbereiche der Regressionsanalyse.....	103
Tabelle 6-9: Interpretation der F-Test Ergebnisse .....	106
Tabelle 6-10: Interpretation der t-Test Ergebnisse.....	106
Tabelle 6-11: Unterscheidung varianz- u. kovarianzbasierter Ansatz.....	109
Tabelle 6-12: Entscheidungshilfe zur Zuordnung formativer und reflektiver Indikatoren .....	112
Tabelle 6-13: Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Konstrukte .....	115
Tabelle 6-14: Quantile $t_{1-\alpha}$ der t-Verteilung zur statistischen Sicherheit bei einseitiger Abgrenzung ( $df = \infty$ ) .....	117
Tabelle 6-15: Interpretation der Effektstärken.....	119
Tabelle 6-16: Branchen im Abschnitt C (Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren) nach NACE Rev. 2.....	124

---

Tabelle 6-17: Itemsdefinition der Unternehmensreputation und Einflussfaktoren .....	154
Tabelle 6-18: Korrelationsmatrix Teil 1 .....	156
Tabelle 6-19: Korrelationsmatrix Teil 2 .....	157
Tabelle 6-20: Faktorladungsmatrix Qualität .....	158
Tabelle 6-21: Faktorladungsmatrix Finanzielle Performance .....	159
Tabelle 6-22: Faktorladungsmatrix Attraktivität.....	159
Tabelle 6-23: Faktorladungsmatrix CSR .....	160
Tabelle 6-24: Faktorladungsmatrix Innovationskraft .....	161
Tabelle 6-25: Erklärte Gesamtvarianz, Reputation .....	162
Tabelle 6-26: Faktorladungsmatrix Reputation .....	163
Tabelle 6-27: Faktorladungsmatrix Sympathie .....	164
Tabelle 6-28: Faktorladungsmatrix Kompetenz .....	165
Tabelle 6-29: Ergebnis der Regressionsanalyse, Gesamtreputation.....	166
Tabelle 6-30: Evaluation der reflektiven Messmodelle .....	167
Tabelle 6-31: Evaluation der formativen Messmodelle .....	169
Tabelle 6-32: Effektstärken durch exogene Konstrukte.....	171
Tabelle 6-33: Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken nach Beschäftigungsdauer mit Risikomanagement .....	175
Tabelle 6-34: Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken nach Börsenlistung.....	178
Tabelle 7-1: Gewichtungsfaktoren der Reputationstreiber für die zweidimensionale Unternehmensreputation .....	185
Tabelle 8-1: Zusammenfassung der Hypothesenprüfung.....	188

## 12 Tabellenverzeichnis Anhang

Tabelle G- 1: Kreuzladungsmatrix der reflektiven Indikatoren aus PLS-Verfahren.....	250
Tabelle G- 2: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts <i>Qualität der Produkte / Dienstleistungen</i> .....	250
Tabelle G- 3: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts <i>Finanzielle Performance</i> .....	250
Tabelle G- 4: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts <i>Innovationskraft</i> .....	250
Tabelle G- 5: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts <i>CSR</i> .....	251
Tabelle G- 6: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts <i>Attraktivität</i> .....	251
Tabelle G- 7: PLS-Schätzergebnisse des aggregierten Gesamtmodells .....	251

## 13 Literaturverzeichnis

- ABRATT, R.: A New Approach to the Corporate Image Management Process, in: Journal of Marketing Management, 5 (1), S. 63-76
- ADM: Jahresbericht 2011, Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V., URL: <http://www.adm-ev.de/index.php?id=jahresberichte> [Abfrage: 06.01.2013]
- ARBEITSGRUPPE IV: Zukunft nachhaltig gestalten. Die IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, URL: <http://www.iv-mitgliederservice.at/d2110/zukunft.nachhaltig.gestalten-kurzfassung.pdf> [Abfrage: 23.04.2013]
- BABAKUS, E.; FERGUSON, C.E.; JÖRESKOG, K.G.: The Sensitivity of Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis to Violations of Measurement Scale and Distributional Assumptions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, No. 2, S. 222-228
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R.: Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Auflage, Berlin, Heidelberg 2003
- BAFIN (b): Rundschreiben 10/2012 (BA) – Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk BA), URL: [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1210\\_marisk\\_ba.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marisk_ba.html) [Abfrage: 16.01.2013]
- BAFIN (a): Rundschreiben 3/2009 (VA) – Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA), URL: [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_0903\\_va\\_marisk.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_0903_va_marisk.html) [Abfrage: 13.01.2013]
- BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 14. Auflage, München 2008
- BIS: Enhancements to the Basel II framework, URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf> [Abfrage: 19.03.2013]
- BARICH, H.; KOTLER, P.: A Framework for Marketing Image Management, in: Sloan Management Review, 32 (2), S. 94-104
- BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A.: Corporate reputation: The definitional landscape, in: Corporate Reputation Review, Vol 9, No 1, S. 26-38
- BASEL II: Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen. Überarbeitete Rahmenvereinbarung. Teil 2: Säule 1 – Mindestkapitalanforderungen, URL: [http://www.bis.org/publ/bcbs107b\\_ger.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs107b_ger.pdf) [Abfrage: 18.03.2013]
- BAUER, U.; WEIßENSTEINER, C.; ROMEIKE, F.: Der gute Ruf als nachhaltiger Erfolgsfaktor. Management und Controlling von Reputationsrisiken. Studienergebnisse. URL: <http://www.risknet.de/risknet-elibrary/kategorien/studien/> [Abfrage: 03.02.2013]
- BAUR, N.; FROMM, S. (Hrsg.): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene, 2. Auflage, Wiesbaden 2008

- BEARINGPOINT: Management der Reputationsrisiken: Ein Ansatz zur Messung, Whitepaper, BearingPoint - Management & Technology Consultants, Frankfurt am Main 2008
- BENESCH, T.: Schlüsselkonzepte zur Statistik: Die wichtigsten Methoden, Verteilungen, Tests anschaulich erklärt, Berlin, Heidelberg 2013
- BERNAT, R.; GROß, M.: Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderungen und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken. URL: [http://www.commendo.de/rw\\_e7v/commendo2/usr\\_documents/BoozA\\_PR.pdf](http://www.commendo.de/rw_e7v/commendo2/usr_documents/BoozA_PR.pdf) [Abfrage: 15.02.2013]
- BERNSTEIN, D.: Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications, Eastbourne 1984
- BITZ, H.: Risikomanagement nach KonTraG : Einrichtung von Frühwarnsystemen zur Effizienzsteigerung und zur Vermeidung persönlicher Haftung, Stuttgart 2000
- BLACK, E.; CARNES, T.; RICHARDSON, V.: The market valuation of corporate reputation, in: Corporate Reputation Review, 3, S. 21-31
- BOLLEN, K.A.: Structural Equations with Latent Variables, New York et al. 1989
- BORTZ, J.: Statistik für Sozialwissenschaftler, 5., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin et al. 1999
- BORTZ, J.; DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2002
- BOUTELLIER, R.; FISCHER, A.; PFUHLSTEIN, H.: Das Risikomanagement an die Unternehmensgröße anpassen, in: io new management, Heft 11/2006, S. 26-28
- BRADBURN, N.M.; SUDMAN, S.; WANSINK, B.: Asking Questions: The Definitive Guide to Questionnaire Design for Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires, San Francisco 2004
- BROCKHAUS: Enzyklopädie in 30 Bänden, Band 23, 21., völlig neu bearbeitete Auflage, Mannheim 2006
- BROMLEY, D.B.: Reputation, Image and Impression Management, Chichester 1993
- BROSIUS, F.: SPSS 19, Heidelberg et al. 2011
- BROWN, T.J.; DACIN, P.A.: The company and the product: corporate associations and consumer product responses, in: Journal of Marketing, Vol. 61, No. 1, S. 68-84
- BROWN, B.; PERRY, S.: Removing the Financial Halo from Fortunes "Most Admired" Companies, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, No 5, S. 1347-1359
- BROWN, M.; TUNER, P.: Innovation and Corporate Reputation: Britain's Most Admired Company Surveys 1990-2009, in: NOBRE, F.; WALKER, D.; HARRIS, R. (Hrsg.): Technological, Managerial and Organizational Core Competencies, Innovation and Corporate Reputation: Britain's Most Admired Company Surveys 1990-2009, Hershey 2011, S. 264-277

- BROWN, R.: How to Build Your Reputation. The Secrets of Becoming the Go to Professional in a Crowded Marketplace, Cornwall 2007
- BRUHN, M.; BOENIGK, M.: Integrierte Kommunikation. Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden 1999
- BRÜHWILER, B.: Risikomanagement als Führungsaufgabe. Unter Berücksichtigung der neuesten Internationalen Standardisierung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2007
- BÜHL, A.: SPSS Version 16. Einführung in die moderne Datenanalyse, 11., aktualisierte Auflage, München 2008
- BÜHNER, M.; ZIEGLER, M.: Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, München 2009
- BULLINGER, H.J.: Einführung in das Technologiemanagement, 1. Auflage, Stuttgart 1994
- BUSSMANN, K.D.; KRIEG, O.; NESTLER, C.; SALVENMOSER, S.; SCHROTH, A.; THEILE, A.; TRUNK, D.: Compliance und Unternehmenskultur. Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen, herausgegeben von PricewaterhouseCoopers und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Frankfurt am Main 2010
- CABLE, D.M.; GRAHAM, M.E.: The determinants of job seekers' reputation perceptions, in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 8, S. 929-947
- CAPITAL: Capital Corporate Branding. The Company as a brand. A Capital Study, Köln 2002
- CASSEL, C.; HACKL, P.; WESTLUND, A.H.: Robustness of Partial Least-Squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures, in: Journal of Applied Statistics, Volume 26, Issue 4, S. 435-446
- CEIOPS: Consultation Paper No. 33, Draft CEIOP's Advice for Level II Implementing Measures at Solvency II: System of Governance, URL: [https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx\\_dam/files/consultations/consultationpapers/CP33/CEIOPS-CP-33-09-Draft-L2-Advice-on-Governance.pdf](https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/consultations/consultationpapers/CP33/CEIOPS-CP-33-09-Draft-L2-Advice-on-Governance.pdf) [Abfrage: 19.03.2013]
- CHIN, W.W.: The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: MARCOULIDES, G.A. (Hrsg.): Modern Methods for Business Research, Mahwah 1998, S. 295-336
- CHIN, W.W.; NEWSTED, P.: Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, in: HOYLE, R. (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research, London 1999, S. 307-341
- CNN Money: World's Most Admired Companies, URL: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/full_list) [Abfrage: 10.02.2013]
- CORDEIRO, J.J.; SAMBHARYA, R.B.: Do corporate reputations influence security analyst earnings forecast? An empirical study, in: Corporate Reputation Review, 1, S. 94-97
- DEEPHOUSE, D.L.: How Do Reputations Affect Corporate Performance? The Effect of Financial and Media Reputations on Performance, in: Corporate Reputation Review, 1, S. 68-72

- DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P.: Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu ihrer Art, Validität und Multikollinearität, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 78, No. 11, S. 1183-1196
- DICHTER, E.: What's in an Image?, in: Journal of Consumer Marketing, 2 (1), S. 75-81
- DOWLING, G.R.: Developing your company image into a corporate asset, in: Long range planning, Vol. 26, No. 2, S. 101-109
- DOYLE, P.: Innovate or die, in: Marketing Business, Vol. 20, S. 20-23
- DUDENREDAKTION: Duden: Das Fremdwörterbuch, Band 5, 7., neu bearb. u. erw. Auflage, Mannheim et al. 2001
- DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V.: Organizational images and member identification, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No. 2, S. 239-263
- EBERL, M.: Unternehmensreputation und Kaufverhalten: Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Wiesbaden 2006
- EBERL, M.; MITSCHKE-COLLANDE, D.: Die Veträglichkeit kovarianz- und varianzbasierter Schätzverfahren für Strukturgleichungsmodelle. Eine Simulationsstudie, München 2006
- EBSTER, C.; STALZER, L.: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 3., überarbeitete Auflage, Wien 2008
- ECKEY, H.F.; KOSFELD, R.; RENGERS, M.: Multivariate Statistik: Grundlagen - Methoden - Beispiele, Wiesbaden 2002
- EDER, A.; HAMMERL, M.: Forschungsbericht Studierendenproteste 09/10. Eine Erhebung der Einstellungen und Meinungen zu den Studierendenprotesten sowie zur Bildungsdebatte an den vier Grazer Universitäten, Graz 2010
- EGGEMANN, G.; KONRADT, T.: Risikomanagement nach dem KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, in: Betriebs-Berater, Jg. 2000, S. 503-509
- EIDSON, C.; MASTER, M.: Top Ten ... Most Admired ... Most Respected: Who makes the call?, in: Across the Board, Vol. 37, S. 16-22
- EINHAUS, C.: Expertendiskussion RiskNET-Konferenz: Management von Reputationsrisiken, in: Risikomanager, Band 11, S. 12-17
- EINWILLER, S.: Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel, Dissertation, St. Gallen 2003
- EINWILLER, S.; WILL, M.: Corporate Branding Study. Theoretical concepts and empirical findings, mcm-institute Working report 2001-01, St. Gallen 2001
- EISENEGGER, M.: Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution, Issues-Monitoring, Issues-Management, Wiesbaden 2005

- EISENEGGER, M.; IMHOF, K.: Funktionale, soziale und expressive Reputation. Grundzüge einer Reputationstheorie., in: RÖTTGER, U. (Hrsg.): Theorien in Public Relations, Wiesbaden 2009, S. 243-264
- EKKENGA, J.; KRAMER, A.: Compliance-Risikoanalyse: Nutzen, Umsetzung und Integration in das RM-System, in: KLEIN, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling, Freiburg 2011, S. 113-134
- EU-KOMMISSION: Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, 2003/361/EG, URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf) [Abfrage: 10.02.2012]
- EUROPÄISCHE KOMMISSION: GRÜNBUCH. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf) [Abfrage: 26.03.2013]
- EUROPEAN COMMISSION: List of NACE codes, URL: [http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace\\_all.html](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html) [Abfrage: 13.01.2013]
- EUROPEAN COMMISSION: QIS5 Technical Specifications Annex to Call for Advice from CEIOPS on QIS5, URL: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/insurance/docs/solvency/qis5/201007/technical\\_specifications\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/qis5/201007/technical_specifications_en.pdf) [Abfrage: 18.03.2013]
- EUROSTAT: 'High-technology' and 'knowledge based services' aggregations based on NACE Rev. 2, URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/Annexes/htec\\_esms\\_an3.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf) [Abfrage: 19.01.2013]
- FASSE, F.: Risk-Management im strategischen internationalen Marketing, Duisburger betriebswirtschaftliche Schriften, Band 10, Hamburg 1995
- FERGUSON, T.D.; DEEPHOUSE, D.L.; FERGUSON, W.L.: Do strategic groups differ in reputation?, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 12, S. 1195-1214
- FIEDLER, L.: Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands. Ein Modell zur integrierten Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken, Wiesbaden 2007
- FINANCIAL TIMES: FT Global 500 December 2012. Prices and market values at 31 December 2012, URL: <http://media.ft.com/cms/2a53e388-569a-11e2-aa70-00144feab49a.pdf> [Abfrage: 07.03.2013]
- FINANZEN.NET: Börse und Finanzen, URL: <http://www.finanzen.net/> [Abfrage: 07.03.2013]
- FLANAGAN, D.J.; O'SHAUGHNESSY, K.C.: The Effect of Layoffs on Firm Reputation, in: Journal of Management, Vol. 31, No. 3, S. 445-463
- FLECK, D.M.: Unternehmerisches Innovationspotential aus kultureller Diversität, Hamburg 2009
- FOMBRUN, C.J.: Corporate Reputation – Its Measurement and Management, in: Thesis, 04/2001, S. 23-26
- FOMBRUN, C.J.: List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, No 2, S. 144-153

- FOMBRUN, C.J.: Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston 1996
- FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M.: What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 2, S. 233-258
- FOMBRUN, C.J.; RINDOVA, V.P.: The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell, in: SCHULTZ, M.; MARY, J.H.; MOGENS, H.L. (Hrsg.): The expressive organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand, New York 2000, S. 77-96
- FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F.L.: Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 4, Special Issue on Causal Modeling, S. 440-452
- FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F.L.: A comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS Applied to Market Data, in: FORNELL, C. (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Bd. 1, New York 1982, S. 289-324
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F.: Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1, S. 39-50
- FRANZEN, O.; KUMBARTZKI, J.; BURKHARDT, A.: Markenwert und Stakeholder, in: Markenartikel, 67 (12), S. 35-39
- FRAUNHOFER INSTITUT: Anforderungsorientierung als Erfolgsfaktor internationaler Dienstleistungen, in: Fachgespräch Maschinenbau Chemnitz, URL: [http://www.icm-chemnitz.de/cms/upload/Upload/pdf/3\\_van\\_Husen\\_IAO.pdf](http://www.icm-chemnitz.de/cms/upload/Upload/pdf/3_van_Husen_IAO.pdf) [Abfrage: 26.03.2013]
- FRIEDMAN, B.A.: Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 12, No. 3, S. 229-244
- FRYXELL, G.E.; WANG, J.: The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for What?, in: Journal of Management, Vol. 20, No. 1, S. 1-14
- FUCHS, S.: Unternehmensreputation und Markenstärke. Analyse von Wechselwirkungen und Ansätzen zur Prognose des Konsumentenverhaltens, Dissertation, München 2009
- FÜSER, K.; DÖRR, M.; STETTER, T.; FISCHER, K.: Einbeziehung von Reputationsrisiken in ein präventives Risikomanagement, in: ERBEN, R. (Hrsg.): RISIKO MANAGER Jahrbuch 2010/11, Köln 2010, S. 240-251
- GAWANTKA, A.; ENGELHARDT, W.H.; KLEINALTENKAMP, M. (Hrsg.): Anbieterzufriedenheit in Industriellen Geschäftsbeziehungen: Das Beispiel Automobilindustrie, Dissertation, Wiesbaden 2006
- GEHRING, U.W.; WEINS, C.: Grundkurs Statistik für Politologen, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2004
- GEIGER, H.: Die Risikopolitik der Banken – Grundlagen für eine Risikopolitik und deren Konsequenzen, in: Der Schweizer Treuhänder, Bd. 6-7/99, S. 555-560
- GERIN-SWAROVSKI, C.: Steuerliche Behandlung des derivativen Firmenwertes von Industrieunternehmen, Wiesbaden 2007

- GIERSCH, J.: Corporate Brand Management international tätiger Unternehmen, Wiesbaden 2008
- GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G.: Organizational identity, image, and adaptive instability, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, S. 63-81
- GLEIßNER, W.: Expertendiskussion RiskNET-Konferenz: Management von Reputationsrisiken, in: Risikomanager, Band 11, S. 12-17
- GOLDBERG, A.I.; COHEN, G.; FIEGENBAUM, A.: Reputation building: Small business strategies for successful venture development, in: Journal of Small Business Management, Vol. 41, No. 2, S. 168-186
- GOLDMAN SACHS: Goldman Sachs Business Principles, URL: <http://www.goldmansachs.com/who-we-are/business-standards/business-principles/index.html> [Abfrage: 13.08.2012]
- GOTSI, M.; WILSON, A.M.: Corporate reputation: seeking a definition, in: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No. 1, S. 24-30
- GRAF, T.: Risikomanagement in einem internationalen Maschinen- und Anlagenbaukonzern, in: HÖLSCHER, R.; ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 143-155
- GRAHAM, J.; KAYE, D.; ROTHSTEIN, P.J. (Hrsg.): A Risk Management Approach to Business Continuity – Aligning Business Continuity with Corporate Governance, Connecticut 2006
- GRAY, E.R.; BALMER, J.M.T.: Managing Corporate Image and Corporate Reputation, in: Long Range Planning, 31 (5), S. 695-702
- GREEN, P.S.: Reputation Risk Management, London 1992
- GROEBEN, N.; HURRELMANN, B. (Hrsg.): Empirische Unterrichtsforschung in der Literatur- und Lesedidaktik: Ein Weiterbildungsprogramm, Weinheim, München 2006
- GRUNIG, J.E.: Image and Substance: From Symbolic to Behavioural Relationships, in: Public Relations Review, 19 (2), S. 121-139
- GUDET, C.; SCHEIWEILER, T.: Risiko- und Reputationsmanagement als neue Aufgabe einer nachhaltigen Unternehmensstrategie, in: Umweltwirtschaftsforum, 10. Jg., S. 30-33
- HÄDER, M.: Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010
- HALL, R.: The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 2, S. 135-144
- HALLER, M.: Risiko-Management, in: DUBS, R. et al. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Bd. 4, Bern 2004
- HARTUNG, J.; ELPELT, B.; KLÖSENER, K.H.: Statistik. Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 14. Auflage, München 2005

- HELM, S.: Entwicklung eines formativen Messmodells für das Konstrukt Unternehmensreputation, in: BLIEMEL, F. et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart 2005, S. 241-254
- HERGER, N.: Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität – Marke – Image – Reputation, Wiesbaden 2006
- HERRE, U.; WIEBEN, H.J.; WOLF, P.: Verzahnung von Compliance, IKS und Risikomanagement. Ein Praxisbericht, in: RiskNEWS vom 19. März 2013, URL: <http://www.risknet.de/risknews/verzahnung-von-compliance-iks-und-risikomanagement/ab4c5bf77f49e99c4df325457f667168/> [Abfrage: 19.03.2013]
- HERRMANN, A.; GASSMANN, O.; EISERT, U.: An empirical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation, in: Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 24, Issues 1–2, S. 92-120
- HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J.: Eine Analyse der Dimensionen des Fortune-Reputationsindex, SFB 649 Discussion Papers, Berlin 2008
- HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J.: Eine Analyse der Stabilität der Struktur des Fortune-Reputationsindex, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 32. Jg., 04/2010, S. 203-217
- HOFMANN, D.: Globale Innovationsteams und Organisationen erfolgreich managen: Ein praxiserprobter Leitfaden, Hamburg 2012
- HOFMANN, S.: Anti-Fraud-Management. Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekämpfen, Berlin 2008
- HÖFT, K.: Verknüpfung von Risikomanagement und Compliance im mittelständischen Konzernunternehmen, Hamburg 2011
- HÖLSCHER, R.: Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung, in: HÖLSCHER, R.; ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement. Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Auflage, Wiesbaden 2002
- HOMBURG, C.; BAUMGARTNER, H.: Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, Vol. 17, No. 3, S. 162-176
- HOMBURG, C.; GIERING, A.: Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, Vol. 18, No. 1, S. 5-24
- HOOD, J.: Corporate Reputation – Companies seek formula to put stock in reputation, in: PR-Week, 19. Juli 2002, URL: <http://www.prweekus.com/julia-hood/author/105/41/>
- HORNBY, A.S.; WEHMEIER, S.; MCINTOSH, C.; TURNBULL, J.; ASHBY, M. (Hrsg.): Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 7. Auflage, Oxford 2005
- HOTELLING, H.: Analysis of a complex of statistical variables into principal components, in: Journal of Educational Psychology, Vol. 24, Issue 6, S. 417-441

- HOWELL, D.C.: Statistical Methods for Psychology, 8. Auflage, Belmont 2012
- HULLAND, J.: Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, Issue 2, S. 195-204
- HULPKE, H.; WENDT, H.: Risikomanagement im Kontext aktueller Entwicklungen im Bereich Corporate Governance, in: HÖLSCHER, R.; ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 109-123
- HUPP, O.: Die Validierung von Markenwerten als Voraussetzung für die erfolgreiche Markenführung, in: Planung & Analyse, Heft 5/2000, S. 44-47
- HÜTTL, M.: Der gute Ruf als Erfolgsgröße: Profitieren sie von ihrem Ansehen!, Berlin 2005
- IMBODEN, C.: Risikohandhabung – ein entscheidbezogenes Verfahren, Stuttgart, Bern 1983
- IPSOS MORI: Getting the Basics Right? – Customer Service in Britain today. A briefing prepared for National Customer Service Week. URL: [http://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1304\\_Loyalty%20NCSSW%20Release.pdf](http://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1304_Loyalty%20NCSSW%20Release.pdf) [Abfrage: 15.03.2013]
- ISO31000: Risk management – Principles and guidelines, Genf 2009
- JACKOB, N.; SCHOEN, H.; ZERBACK, T. (Hrsg.): Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung, Wiesbaden 2009
- JAHN, S.: Strukturgleichungsmodellierung mit LISREL, AMOS und SmartPLS. Eine Einführung, WWDP 86/2007, Chemnitz 2007
- JANSSEN, J.; LAATZ, W.: Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2007
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R.: Strategisches Management – Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9., aktualisierte Auflage, München 2011
- JONES, G.; JONES, B.; LITTLE, P.: Reputation as a reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis, in: Corporate Reputation Review, 3, S. 21-29
- KASPROWICZ, T.; KAISER, T.: Management und Controlling von Reputationsrisiken, URL: [http://www.kpmg.de/docs/factsheet\\_Reputationsrisiken.pdf](http://www.kpmg.de/docs/factsheet_Reputationsrisiken.pdf) [Abfrage: 02.01.2013]
- KELLER, H.E.: Auf sein Abenteuer und Risiko handeln: Zur Sprach- und Kulturgeschichte des Risikobegriffs, in: RiskNews, 01/2004, S. 60-65
- KELLEY, T.L.: Essential Traits Of Mental Life, Cambridge (Mass.) 1935
- KELM, M.: Basel II und Rating. Anforderungen an die Kreditinstitute und Möglichkeiten der Mandantenunterstützung durch die Steuerberatung zur Optimierung des Ratings, Hamburg 2007
- KENNEDY, S.H.: Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trip?, in: European Journal of Marketing, 11 (3), S. 120-164

- KINTER, A.: Augen auf! Management des Reputationsrisikos, in: RISKNEWS, Heft 6, Vol. 2, S. 60-68
- KIRCHGEORG, M.; SPRINGER, C.: Zielgruppenorientierte Steuerung der Unternehmenskommunikation, in: GRÖPPEL-KLEIN, A.; GERMELMANN, C.C. (Hrsg.): Medien im Marketing, Wiesbaden 2009, S. 205-225
- KIRSTEIN, S.: Unternehmensreputation. Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller, Dissertation Universität Hohenheim, 1. Auflage, Wiesbaden 2009
- KOYS, D.J.: Human Resource Management and Fortune's Corporate Reputation Survey, in: Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 10, Issue 2, S. 93-101
- KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K.: Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, in: BLIEMEL, F.W. et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart 2005, S. 71-86
- KRANZ, M.: Die Relevanz der Unternehmensmarke. Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt am Main 2004
- KULICKE, M.: Technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Untersuchung der Strukturbildungs- und Wachstumsphase der Neugründungen, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Bd. 776, Frankfurt am Main, Bern, New York 1987
- KULLICK, C.: Public Relations und Risikomanagement, Berlin, München, Brüssel 2008
- KUß, A.: Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden 2001
- KUTZ, K.: Auswirkungen von Solvency II (Stand: QIS5) auf Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 2011
- LARKIN, J.: Strategic Reputation Risk Management, Houndmills, New York 2003
- LEIDIG, G.; HIRSCHHÄUSER, R.: Online-Werbung. Konzeptionelle Grundlagen für Praxis und Theorie, Norderstedt 2008
- LOHMÖLLER, J.B.: Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares, Heidelberg 1989
- LORENZ, M.: Einführung in die rechtlichen Grundlagen des Risikomanagements, in: ROMEIKE, F. (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements: Haftungs- und Strafvermeidung für Corporate Compliance, Berlin 2008, S. 5-28
- LÜCK, W. (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der internen Revision – Aktuelle und zukünftige Schwerpunkte erfolgreicher Revisionsarbeit, Berlin 2006
- MACCALLUM, R.C.; BROWNE, M.W.: The use of causal indicators in covariance structure models: Some practical issues, in: Psychological Bulletin, Vol. 114 (3), S. 533-541
- MACHARZINA, K.; WOLF, J.: Unternehmensführung, 5., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005
- MAHON, J.F.: Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature, in: Business and Society, Vol. 41, No. 4, S. 414-445

- MARCHNER, A.: Beschaffung kundenspezifischer Produktionsgüter, Monographic Series TU Graz, Dissertation, Graz 2008
- MARTENS, J.: Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 2. Auflage, München 2003
- MASON, C.: What image do you project, in: Management Review, No. 82, S. 10-16
- MAYER, H.O.: Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Auflage, Oldenburg 2013
- MEIER, P.: Risikomanagement in Technologieunternehmen. Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, Weinheim 2004
- MERBECKS, A.; STEGMANN, U.; FROMMEYER, J.: Intelligentes Risikomanagement, Frankfurt, Wien 2004
- MERTEN, K.: Determinanten des Issues Managements, in: RÖTTGER, U. (Hrsg.): Issues Management, Wiesbaden 2001, S. 41-57
- MILES, M.P.; COVIN, J.G.: Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications, in: Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 26, No. 3, S. 21-40
- MILLWARD BROWN: BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012, URL: [http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Chart.pdf) [Abfrage: 06.03.2013]
- MOOSBRUGGER, H.; KELAVA, A.: Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 2. Auflage, Heidelberg 2012
- NEEF, D.: Managing Corporate Reputation & Risk. A strategic approach, Amsterdam et al. 2003
- NEUBÜRGER, K.W.: Chancen- und Risikobeurteilung im strategischen Management – die informatorische Lücke, Stuttgart 1989
- NGUYEN, T.: Handbuch der wert- und risikoorientierten Steuerung von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 2008
- NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H.: Psychometric theory, 3. Auflage, New York et al. 1994
- ONR49001: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Elemente des Risikomanagement-Systems, Wien 2004
- ORTH, B.: Einführung in die Theorie des Messens, Stuttgart 1974
- PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T.: Reputationsanalyse als Grundlage für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement, in: BENTELE, G.; PIWINGER, M.; SCHÖNBORN, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Art.-Nr. 4.09, München 2003, S. 1-18
- PETER, S.I.: Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden 1999

- PETERSON, R.A.: A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, No. 2, S. 381-391
- PFOHL, H.C. (Hrsg.): Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain, Bd. 20, Reihe Unternehmensführung und Logistik, Darmstadt 2002
- PLÖTNER, O.: Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1995
- POHL, M.; ZABY, S.: Das bankbetriebliche Reputationsrisikomanagement und dessen Umsetzung, WWZ Forschungsbericht 01/08, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel, Basel 2008
- PONTZEN, H.; ROMEIKE, F.: Risk of risks – Reputationsrisiko: Die vernachlässigte Risikokategorie, in: RC&A - Risk, Compliance & Audit, 01/2009, S. 11-17
- PORST, R.: Fragebogen: Ein Arbeitsbuch, 3. Auflage, Wiesbaden 2011
- PRANGE, C.; ZEHETNER, K.: Innovationsreputation als Quelle von Wettbewerbsvorteilen – Rating, Ranking, Realität?, in: MATZLER, K. et al. (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Handbuch der intangible Assets, Berlin 2006, S. 483-498
- QUINN, J.B.: Outsourcing innovation. The new engine of grow, in: Sloan Management Review, Vol. 41, No. 4, S. 13-28
- RAAB-STEINER, E.; BENESCH, M.: Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, Wien 2008
- REIMER, K.: Bootstrapping und andere Resampling-Methoden, in: ALBERS, S. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2006, S. 401-418
- REINECKE, J.: Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften, München 2005
- RINGLE, C.M.; HANSMANN, K.W. (Hrsg.): Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Industrielles Management, Arbeitspapier Nr. 16, Hamburg 2004
- RINGLE, C.M.; SPREEN, F.: Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen, in: Das Wirtschaftsstudium, 36. Jg. (2), S. 211-216
- RIPPERGER, T.: Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, 2. Auflage, Studienausgabe, Nachdr. der 1. Auflage, Tübingen 2003
- RiskNET: Bestätigung und Kritikpunkte am Corporate Governance Kodex, URL: <http://www.risknet.de/risknews/bestaetigung-und-kritikpunkte-am-corporate-governance-kodex/7c541f15f8ec9b61876dc4104e639283/> [Abfrage: 21.04.2013]
- ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R.: Corporate reputation and sustained superior financial performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 12, S. 1070-1093

- ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R.: How Do Reputations Affect Corporate Performance? The Value of a Firm's Corporate Reputation. How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability, in: Corporate Reputation Review, 1, S. 72-76
- ROMEIKE, F.: Lexikon Risiko-Management. 1000 Begriffe rund ums Risiko-Management, Weinheim 2004
- ROMEIKE, F.: Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: ROMEIKE, F.; FINKE, R.B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risikomanagement: Chance für Industrie und Handel, Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, Wiesbaden 2003, S. 147-161
- ROMEIKE, F.; BRÜHWILER, B.: Vorwort und Einführung, in: ROMEIKE, F.; BRÜHWILER, B. (Hrsg.): Praxisleitfaden Risikomanagement – ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, Berlin 2010, S. 17-22
- ROMEIKE, F.; ERBEN, R.: Was ist Risiko?, in: RiskNEWS, 01/04, S. 44-45
- ROMEIKE, F.; FINKE, R.B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chance für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten, Wiesbaden 2003
- ROMEIKE, F.; HIRSCHMANN, S.: Expertendiskussion RiskNET-Konferenz: Management von Reputationsrisiken, in: Risikomanager, Ausgabe 11/2007, S. 12-17
- ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M.: Unternehmensrisiken erkennen und managen – Einführung in die quantitative Planung, Berlin 2005
- ROSS, A.: Reputation – Risk of risks, URL: [http://www.eiu.com/report\\_dl.asp?mode=fi&fi=1552294140.PDF](http://www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1552294140.PDF), [Abfrage: 10.01.2013]
- ROSSITER, J.R.: The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: International Journal of Research in Marketing, 19 (4), S. 305-335
- RÖTTGER, U.: Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001
- SABATE, J.M.F.; PUENTE, E.Q.: Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, No. 2, S. 161-177
- SACHS, L.; HEDDERICH, J.: Angewandte Statistik. Methodensammlung mit R, 12., vollständig neu bearbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2006
- SAXTON, K.: Where Do Reputations Come From?, in: Corporate Reputation Review, 1 (4), S. 393-399
- SCHENDERA, C.: Datenqualität mit SPSS, München 2007
- SCHERMUTZKI, B.: Achtung Kamera! Wie Sie finanzielle Schäden aus Reputationsverlust absichern, in: Topics - Risk Solutions, Ausgabe 4/2012, S. 5-10
- SCHIERENBECK, H.; GRÜTER, M.D.; KUNZ, M.J.: Management von Reputationsrisiken in Banken, WWZ Forschungsbericht 03/04, Basel 2004

- SCHILLER, W.: Marken absorbieren Risiken. Ethik als Basis einer risiko- und wertorientierten Steuerung, URL: <http://www.risknet.de/risknews/ethik-als-basis-einer-risiko-und-wertorientierten-steuerung/836f6e6ba10b0581a3a9bcf8812cba08/> [Abfrage: 11.09.2012]
- SCHNELL, R.; HILL, P.B.; ESSER, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenbourg 2005
- SCHNELL, R.; HILL, P.B.; ESSER, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, Oldenbourg 2011
- SCHOLDERER, J.; BALDERJAHN, I.: PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich, in: BLIEMEL, F. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart 2005, S. 87-98
- SCHOLL, A.: Die Befragung, 2. Auflage, Konstanz 2009
- SCHÜTZ, T.: Die Relevanz von Unternehmensreputation für Anlegerentscheidungen: Eine experimentelle Studie, Frankfurt am Main u.a. 2005
- SCHWAIGER, M.: Components and parameters of corporate reputation – An empirical study, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56, S. 46-71
- SCHWAIGER, M.; EBERL, M.: Struktur und Parameter der Corporate Reputation: Die Branche als Determinante. Ein internationaler kausalanalytischer Modellvergleich am Beispiel der Versicherungsbranche, in: ALBRECHT, P.; LORENZ, E.; RUDOLPH, B. (Hrsg.): Risikoforschung und Versicherung, Karlsruhe 2004, S. 623-654
- SCHWAIGER, M.; SCHARF, S.: 360°-Kommunikationscontrolling, in: ZfCM - Zeitschrift für Controlling & Management, Heft 4, S. 264-271
- SCHWALBACH, J.: Image, Reputation und Unternehmenswert, Berlin 2000
- SEDLMEIER, P.; RENKEWITZ, F.: Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie, München 2008
- SEEMANN, R.: Corporate Reputation Management durch Corporate Communications, Dissertation, Göttingen 2008
- SEIDEL, U.M.: Risikomanagement. Wie Sie alle potenziellen Gefahren für Ihr Unternehmen aufspüren und entsprechend vorsorgen, Augsburg 2005
- SEIPEL, C.; RIEKER, P.: Integrative Sozialforschung: Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen Forschung, Weinheim, München 2003
- SEMONS, A.: Reputation Management: The Shandwick Way, in: Corporate Reputation Review, Vol. 1, No. 4, S. 381-385
- SHENKAR, O.; YUCHTMAN-YAAR, E.: Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing, in: Human Relations, 50 (11), S. 1361-1381
- SIEBERTZ, K.; VAN BEBBER, D.; HOCHKIRCHEN, T.: Statistische Versuchsplanung: Design of Experiments (DoE), Heidelberg et al. 2010

- SIELER, C.: Präventives Reputationsrisikomanagement: Reputationsrisiken als Handlungsfeld im Enterprise Risk Management, in: Risikomanager, Bd. 11, S. 6-11
- SOBOL, M.G.; FARRELLY, G.E.; TAPER, J.S.: Shaping the corporate image: An analytical guide for executive decision makers, Westport 1992
- SRIVASTAVA, R.K.; MCINISH, T.H.; WOOD, R.C.; CAPRARO, A.: The value of corporate reputation: Evidence from equity markets, in: Corporate Reputation Review, Vol. 1, No. 2, S. 62-68
- STANDOP, D.; GRUNWALD, G.: Kommunikationsstrategien bei Produktkrisen und Rückrufsituationen, in: GRÖPPEL-KLEIN, A.; GERMELMANN, C.C. (Hrsg.): Medien im Marketing, Wiesbaden 2009, S. 227-248
- STATISTIK AUSTRIA: Arbeitsmarkt, URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/arbeitsmarkt/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/index.html) [Abfrage: 14.04.2013]
- STEINHOFF, C.: Quantifizierung operationeller Risiken in Kreditinstituten, Göttingen 2008
- STEYER, R.; EID, M.: Messen und Testen, Heidelberg 1993
- STIPPEL, P.: Kunde schlägt Shareholder, in: Absatzwirtschaft, 41 (4), S. 14-15
- STROHMEIER, G.: Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben – Grundlagen, Gestaltungsmodell und praktische Anwendung, Dissertation, Wiesbaden 2007
- STUART, T.E.: Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 8, S. 791-811
- SWIDER, D.J.: Handel an Regelernergie- und Spotmärkten – Methoden zur Entscheidungsunterstützung für Netz- und Kraftwerksbetreiber, Dissertation, Wiesbaden 2006
- THEUERMANN, C.: Beyond Budgeting in technologieorientierten Unternehmungen. Das Hybride Beyond Budgeting-Managementmodell, Graz 2006
- THIELSCH, M.T.; BRANDENBURG, T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie II. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Brandenburg 2012
- UNTERSTEINER, H.: Statistik. Datenauswertung mit Excel und SPSS, 2. Auflage, Wien 2007
- WALKER INFORMATION: Measurements, Indianapolis 1999
- WANG, C.; AHMED, P.: The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, in: European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 4, S. 303-313
- WEBER SHANDWICK: Safeguarding Reputation™, Survey in partnership with KRC Research, Issue No.1, URL: [http://www.webershandwick.com/resources/ws/misc/Safe\\_Rep\\_Reputation.pdf](http://www.webershandwick.com/resources/ws/misc/Safe_Rep_Reputation.pdf) [Abfrage: 04.03.2013]

- WEBER SHANDWICK: Safeguarding Reputation™, Survey in partnership with KRC Research, Issue No.3, URL: [http://www.webershandwick.com/resources/ws/misc/Safe\\_Rep\\_pp06.pdf](http://www.webershandwick.com/resources/ws/misc/Safe_Rep_pp06.pdf) [Abfrage: 14.03.2013]
- WEBER, J.; WEIßENBERGER, B.E.; LIEKW, A.: Risk Tracking and Reporting – Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, Advanced Controlling, Bd. 11, Vallendar 1999
- WEIBER, R.; MÜHLHAUS, D.: Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Heidelberg 2010
- WEISS, A.M.; ANDERSON, E.; MACINNIS, D.J.: Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions, in: Journal of Marketing, 63 (4), S. 74-89
- WEIßENSTEINER, C., in: ROMEIKE, F.; BRÜHWILER, B. (Hrsg.): Praxisleitfaden Risikomanagement: ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, Berlin 2010, S. 145-165
- WEULE, H.: Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement, München 2002
- WIEDMANN, K.P.; FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M.: Ansatzpunkte zur Messung der Reputation von Unternehmen, in: der markt, Heft 2, S. 98-109
- WIEDMANN, K.P.: RQ-Controlling. Der "Reputation Quotient" als Grundlage eines Controlling des Reputationsmanagement, in: Controller Magazin, Nr. 5, S. 474-480
- WIEDMANN, K.P.; PRAUSCHKE, C.: How stakeholder alignment concepts influence corporate reputation?, Paper presented at the 10<sup>th</sup> International Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness, New York 2006
- WOHINZ, J.W.: Industrielles Management. Das Grazer Modell, Graz 2003
- WOLD, H.: Systems under indirect observation using PLS, in: FORNELL, C. (Hrsg.): A second generation of multivariate analysis, Bd. 1, New York 1982, S. 325-347
- WOLF, K.; RUNZHEIMER, B.: Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung, 5. Auflage, Wiesbaden 2009
- ZECH, J.: Integriertes Risikomanagement – Status quo und Entwicklungstendenzen, in: ELFGEN, R.; HÖLSCHER, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung, Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 33-51
- ZÜHLSDORF, A.: Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit, Wiesbaden 2002
- ZUNK, B.M.: Controlling von Kundenbeziehungen – Theoretischer Gestaltungsrahmen und empirische Untersuchung im technologieorientierten Business-to-Business-Umfeld, Monographic Series TU Graz, Dissertation, Graz 2008
- ZUNK, B.M.; BAUER, U. (Hrsg.): Bezugsrahmen "Techno-Ökonomie". Beitrag zu einer Begriffskonkretisierung für "Technologieorientierte Unternehmen", "Technologisch-Industrielle Leistungen" und "Industrielle Geschäftsbeziehungen", Nummer 16, BWL Schriftenreihe, Graz 2013

## Anhang 1: Ausführungen zu Reputationsrisiken in Basel III

Nachfolgende Passagen stammen aus dem Weiterentwicklungspapier aus Basel II („Enhancements to the Basel II framework“), welches die Basis für die Regelungen betreffend Basel III legt:

*“The financial market crisis has underscored the critical importance of effective credit risk management to the long-term success of any banking organisation and as a key component to financial stability. It has provided a stark reminder of the need for banks to effectively identify, measure, monitor and control credit risk, as well as to understand how credit risk interacts with other types of risk (including market, liquidity and reputational risk).”<sup>610</sup>*

*“Senior management should establish a risk management process that is not limited to credit, market, liquidity and operational risks, but incorporates all material risks. This includes reputational, legal and strategic risks, as well as risks that do not appear to be significant in isolation, but when combined with other risks could lead to material losses.”<sup>611</sup>*

*“Ensure that the economic substance of a bank’s risk exposures, including reputational risk and valuation uncertainty, are fully recognised and incorporated into the bank’s risk management processes.”<sup>612</sup>*

*“Banks’ use of securitisation has grown dramatically over the last several years. It has been used as an alternative source of funding and as a mechanism to transfer risk to investors. While the risks associated with securitisation are not new to banks, the recent financial turmoil highlighted unexpected aspects of credit risk, concentration risk, market risk, liquidity risk, legal risk and reputational risk, which banks failed to adequately address.”<sup>613</sup>*

*“Reputational risk can be defined as the risk arising from negative perception on the part of customers, counterparties, shareholders, investors, debt-holders, market analysts, other relevant parties or regulators that can adversely affect a bank’s ability to maintain existing, or establish new, business relationships and continued access to sources of funding (eg. through the interbank or securitisation markets). Reputational risk is multidimensional and reflects the perception of other market participants. Furthermore, it exists throughout the organisation and exposure to reputational risk is essentially a function of the adequacy of the bank’s internal risk management processes, as*

---

<sup>610</sup> BIS (2009), S. 10 f. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>611</sup> BIS (2009), S. 13. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>612</sup> BIS (2009), S. 14. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>613</sup> BIS (2009), S. 17. [Abfrage: 19.03.2013]

well as the manner and efficiency with which management responds to external influences on bank-related transactions.”<sup>614</sup>

“Reputational risk can lead to the provision of implicit support, which may give rise to credit, liquidity, market and legal risk – all of which can have a negative impact on a bank’s earnings, liquidity and capital position. A bank should identify potential sources of reputational risk to which it is exposed. [...] The risks that arise should be incorporated into the bank’s risk management processes and appropriately addressed in its ICAAP and liquidity contingency plans.”<sup>615</sup>

“Prior to the 2007 upheaval, many banks failed to recognise the reputational risk associated with their off-balance sheet vehicles. In stressed conditions some firms went beyond their contractual obligations to support their sponsored securitisations and off-balance sheet vehicles. A bank should incorporate the exposures that could give rise to reputational risk into its assessments of whether the requirements under the securitization framework have been met and the potential adverse impact of providing implicit support.”<sup>616</sup>

“Reputational risk may arise, for example, from a bank’s sponsorship of securitization structures such as ABCP conduits and SIVs, as well as from the sale of credit exposures to securitisation trusts. It may also arise from a bank’s involvement in asset or funds management, particularly when financial instruments are issued by owned or sponsored entities and are distributed to the customers of the sponsoring bank. In the event that the instruments were not correctly priced or the main risk drivers not adequately disclosed, a sponsor may feel some responsibility to its customers, or be economically compelled, to cover any losses. Reputational risk also arises when a bank sponsors activities such as money market mutual funds, in-house hedge funds and real estate investment trusts (REITs). In these cases, a bank may decide to support the value of shares/units held by investors even though is not contractually required to provide the support.”<sup>617</sup>

“Reputational risk also may affect a bank’s liabilities, since market confidence and a bank’s ability to fund its business are closely related to its reputation. For instance, to avoid damaging its reputation, a bank may call its liabilities even though this might negatively affect its liquidity profile. This is particularly true for liabilities that are components of regulatory capital, such as hybrid/subordinated debt. In such cases, a bank’s capital position is likely to suffer.”<sup>618</sup>

---

<sup>614</sup> BIS (2009), S. 19. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>615</sup> BIS (2009), S. 19. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>616</sup> BIS (2009), S. 19. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>617</sup> BIS (2009), S. 19. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>618</sup> BIS (2009), S. 20. [Abfrage: 19.03.2013]

---

*“Bank management should have appropriate policies in place to identify sources of reputational risk when entering new markets, products or lines of activities. In addition, a bank’s stress testing procedures should take account of reputational risk so management has a firm understanding of the consequences and second round effects of reputational risk.”<sup>619</sup>*

*“Once a bank identifies potential exposures arising from reputational concerns, it should measure the amount of support it might have to provide [...] or losses it might experience under adverse market conditions. In particular, in order to avoid reputational damages and to maintain market confidence, a bank should develop methodologies to measure as precisely as possible the effect of reputational risk in terms of other risk types (eg. credit, liquidity, market or operational risk) to which it may be exposed. This could be accomplished by including reputational risk scenarios in regular stress tests. For instance, non-contractual off-balance sheet exposures could be included in the stress tests to determine the effect on a bank’s credit, market and liquidity risk profiles. Methodologies also could include comparing the actual amount of exposure carried on the balance sheet versus the maximum exposure amount held off-balance sheet, that is, the potential amount to which the bank could be exposed.”<sup>620</sup>*

*“A bank should pay particular attention to the effects of reputational risk on its overall liquidity position, taking into account both possible increases in the asset side of the balance sheet and possible restrictions on funding, should the loss of reputation result in various counterparties’ loss of confidence.”<sup>621</sup>*

*“In addition, a bank should develop methodologies to measure the effect of reputational risk in terms of other risk types, namely credit, liquidity, market and other risks that they may be exposed to in order to avoid reputational damages and in order to maintain market confidence. This could be done by including reputational risk scenarios in regular stress tests. For instance, including non-contractual off-balance sheet exposures in the stress tests to determine the effect on a bank’s credit, market and liquidity risk profiles.”<sup>622</sup>*

---

<sup>619</sup> BIS (2009), S. 20. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>620</sup> BIS (2009), S. 20. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>621</sup> BIS (2009), S. 20. [Abfrage: 19.03.2013]

<sup>622</sup> BIS (2009), S. 25. [Abfrage: 19.03.2013]

## Anhang 2: Fragebogen

# Management von Reputationsrisiken

### I. Untersuchungsgegenstand

Eine positive Unternehmensreputation zählt zu einem der bedeutendsten Assets eines Unternehmens. Sie fungiert als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal in Märkten, die aktuell durch eine zunehmende funktionale Gleichheit von Produkten und Dienstleistungen geprägt sind. Eine positive Unternehmensreputation erweist sich ausserdem als Schlüsselvariable für Unternehmen, um bestehende Loyalitäten bei diversen Anspruchsgruppen zu festigen bzw. neue zu schaffen.

Die oft als "fuzzy risks" (undeutlich, unscharf) bezeichneten Reputationsrisiken zählen jenen am schwierigsten zu behandelnden Unternehmensrisiken. Das in das Unternehmen über viele Jahre aufgebaute Vertrauen kann durch den Eintritt reputationsrelevanter Risiken in Windeseile zerstört werden. Ein steigender Medialisierungsdruck erfordert weiters entsprechende Instrumente, um Organisationen bestmöglich vor Reputationsverlusten zu schützen und Reputationsrisiken proaktiv im unternehmensweiten Risikomanagement zu behandeln.

Diese von der Technischen Universität Graz in Kooperation mit RiskNET durchgeführte Umfrage soll den Status Quo einer proaktiven Behandlung von Reputationsrisiken in den vorliegenden Risikomanagementsystemen der unternehmerischen Praxis erheben. Weiters werden aus den gewonnenen Umfragedaten die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation bestimmt. Dies stellt die Basis für eine abschließende Gestaltung von adäquaten Ansätzen zur Erweiterung des Risikomanagementprozesses dar, um den Reputationsaspekt nachhaltig berücksichtigen und steuern zu können.

### II. Struktur des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich in folgende thematische Abschnitte:

1. Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen
2. Fragen zu Ihrem Risikomanagement
3. Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement
4. Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation
5. Statistische Angaben

### III. Beantwortung des Fragebogens

Der Fragebogen enthält ein Fragensample, das Sie innerhalb von 15 Minuten beantworten können. Für die Repräsentativität dieser Studie ist eine vollständige Beantwortung der Umfrage von großer Bedeutung. Sollten Sie vereinzelt Fragen vorliegen haben, bei der Ihnen eine Beantwortung schwer fällt, so wird um Ihre Einschätzung gebeten. Je nach Ihrer verfügbaren Zeit ist es auch möglich, die Umfrage durch Zwischenspeichern auf der Plattform in Etappen auszufüllen.

### IV. Mitmachen und Gewinnen: Standardwerk "Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0"

Unter allen Teilnehmenden an dieser Umfrage wird die dritte und druckfrische Auflage des Standardwerks "Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0" verlost. Die dritte Auflage wird in wenigen Monaten erscheinen. Weitere Informationen zum Buch sowie ausgewählte Buchbesprechungen zur 2. Auflage finden Sie [hier](#).

Wir bedanken uns bereits jetzt für Ihre wertvolle Zeit bei der Unterstützung dieser Studie und werden Ihnen die Ergebnisse im Rahmen einer Zusammenfassung auf dem RiskNET Internetportal [www.risknet.de](http://www.risknet.de) zur Verfügung stellen.

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen sehr gerne unter der E-Mail Adresse [reprisk@24e.at](mailto:reprisk@24e.at) oder unter der Telefonnummer +43 (0)69910860542 zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

**Prof. Ulrich BAUER, Christian WEIßENSTEINER**  
 Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
 Technische Universität Graz

**Frank ROMEIKE**  
 Geschäftsführender Gesellschafter  
 RiskNET GmbH

## Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen

### 1 [1.1] Aus welchem Land sind Sie? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz
- Sonstiges

### 2 [1.2]

**In welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?**

**Bitte geben Sie den Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit an. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Bank
- Versicherung
- Handel
- Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren
- Bauwesen
- Energie- und Wasserversorgung
- Dienstleistung
- Sonstiges

**3 [1.2.1] In welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?****Bitte geben Sie den Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit an. \***

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren' bei Frage '2 [1.2]' ( In welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig? Bitte geben Sie den Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit an.)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln
- Getränkeherstellung
- Tabakverarbeitung
- Herstellung von Textilien u. Bekleidung, Leder, Lederwaren und Schuhen
- Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)
- Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus
- Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild und Datenträgern
- Kokerei und Mineralölverarbeitung
- Herstellung von chemischen od. pharmazeutischen Erzeugnissen
- Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren
- Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden
- Metallerzeugung und -bearbeitung
- Herstellung von Metallerzeugnissen
- Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen
- Herstellung von elektrischen Ausrüstungen
- Maschinenbau
- Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen
- Sonstiger Fahrzeugbau
- Herstellung von Möbeln
- Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen
- Sonstiges

**4 [1.3] Welche Rechtsform weist Ihr Unternehmen auf? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Kapitalgesellschaft (AG, GmbH)
- Sonstiges

**5 [1.3.1] Welcher Art der Kapitalgesellschaft kann Ihr Unternehmen zugeordnet werden? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Kapitalgesellschaft (AG, GmbH)' bei Frage '4 [1.3]' (Welche Rechtsform weist Ihr Unternehmen auf?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- AG
- GmbH
- Sonstiges

**6 [1.3.2] Ist Ihr Unternehmen an einer Börse gelistet? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Kapitalgesellschaft (AG, GmbH)' bei Frage '4 [1.3]' (Welche Rechtsform weist Ihr Unternehmen auf?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**7 [1.4.1] Angabe zur Mitarbeiterzahl Ihres Unternehmens (Jahresdurchschnitt, gesamtes Unternehmen) \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1-49
- 50-249
- 250-499
- 500-999
- $\geq 1000$

**8 [1.4.2] Angabe zum Umsatz Ihres Unternehmens (letztes abgeschlossenes Wirtschaftsjahr, gesamtes Unternehmen) \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- $\leq 10$  Mio. €
- $> 10$  bis  $\leq 50$  Mio. €
- $> 50$  bis  $\leq 100$  Mio. €
- $> 100$  bis  $\leq 250$  Mio. €
- $> 250$  bis  $\leq 500$  Mio. €
- $> 500$  Mio. €

**9 [1.4.3]Angabe zur Bilanzsumme Ihres Unternehmens (letztes abgeschlossenes Wirtschaftsjahr, gesamtes Unternehmen) \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ≤ 10 Mio. €
- > 10 bis ≤ 43 Mio. €
- > 43 bis ≤ 100 Mio. €
- > 100 bis ≤ 250 Mio. €
- > 250 bis ≤ 500 Mio. €
- > 500 Mio. €

## Fragen zu Ihrem Risikomanagement

### 10 [2.1] Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ja
- nein
- Sonstiges

### 11 [2.2] Wie lange beschäftigt sich Ihr Unternehmen bereits mit Risikomanagement? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'ja' oder 'Sonstiges' bei Frage '10 [2.1]' (Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?) und Antwort war 'ja' oder 'Sonstiges' bei Frage '10 [2.1]' (Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- <1 Jahr
- 1-3 Jahre
- >3-5 Jahre
- >5-10 Jahre
- >10 Jahre

### 12 [2.3] In welchem Unternehmensbereich ist das Risikomanagement organisatorisch integriert? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'ja' oder 'Sonstiges' bei Frage '10 [2.1]' (Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?) und Antwort war 'ja' oder 'Sonstiges' bei Frage '10 [2.1]' (Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Risikomanagement-Abteilung
- Controlling
- Revision
- Geschäftsleitung/Vorstand
- Sonstiges:

**13 [2.4] Wie sehr bedrohen aktuell folgende Risiken Ihre unternehmerischen Aktivitäten? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr gering					sehr hoch
Finanzrisiken	<input type="radio"/>					
Absatzrisiken	<input type="radio"/>					
Beschaffungsrisiken	<input type="radio"/>					
Personalrisiken	<input type="radio"/>					
Reputationsrisiken	<input type="radio"/>					
Rechts- und Steuerrisiken	<input type="radio"/>					
Länderrisiken	<input type="radio"/>					
IT-Risiken	<input type="radio"/>					
Projektrisiken	<input type="radio"/>					

## Fragen zur Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement

### 14 [Einl\_1]

Die nachfolgenden Fragen beschäftigen sich mit dem Thema Unternehmensreputation und der Integration von Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement. Um ein einheitliches Verständnis betreffend des Reputationsbegriffs sicherzustellen, bitten wir Sie folgende Definition durchzulesen.

**Definition:** Reputation ist die Summe aller positiven und negativen Wahrnehmungen bestehender und potenzieller Stakeholder in Hinblick auf Ihre Produkte/ Dienstleistungen oder das Unternehmen selbst

### 15 [3.1] Werden Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement mitberücksichtigt? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Sonstiges' oder 'ja' bei Frage '10 [2.1]' (Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?) und Antwort war 'Sonstiges' oder 'ja' bei Frage '10 [2.1]' (Hat Ihr Unternehmen ein Risikomanagementsystem etabliert?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ja
- nein
- Sonstiges:

### 16 [3.2] Warum werden Reputationsrisiken Ihrer Meinung nach nicht berücksichtigt? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'nein' bei Frage '15 [3.1]' (Werden Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement mitberücksichtigt?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- fehlende Möglichkeit der Risikoidentifikation
- fehlende Möglichkeit der Risikobewertung/ Quantifizierung
- sind für uns nicht relevant
- Sonstiges:

### 17 [3.3] Wie werden Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement geführt? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Sonstiges' oder 'ja' bei Frage '15 [3.1]' (Werden Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement mitberücksichtigt?) und Antwort war 'Sonstiges' oder 'ja' bei Frage '15 [3.1]' (Werden Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement mitberücksichtigt?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- eigenständige Risikoart
- integrierte Betrachtung bei operationalen Risiken
- Sonstiges:

**18 [3.4] Wie werden Reputationsrisiken im Risikomanagement bewertet? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'ja' oder 'Sonstiges' bei Frage '15 [3.1]' (Werden Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement mitberücksichtigt?)  
 und Antwort war 'ja' oder 'Sonstiges' bei Frage '15 [3.1]' (Werden Reputationsrisiken in Ihrem Risikomanagement mitberücksichtigt?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- qualitative Skalen
- quantitative Skalen
- Bewertung ohne Skalen
- semi-quantitative Skalen

semi-quantitative Skalen sind qualitative Skalen mit Wertgrenzen, zB mittel = € 50.000,- bis 80.000,- für Schadensausmaß;  
unwahrscheinlich = 1 mal in 50 Jahren für Eintrittswahrscheinlichkeit

**19 [3.5] Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung von Reputationsrisiken für Ihr Unternehmen ein? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

- |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| stark<br>rückläufig   | gleich<br>bleibend    | stark<br>zunehmend    |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**20 [3.6] Wie würden Sie Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken zuordnen? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| kurzfristiger<br>Aufwand | langfristige<br>Investition |
| <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>       |

**21 [3.7] Welcher Bereich ist in Ihrem Unternehmen primär für die operative Überwachung und Steuerung der Unternehmensreputation verantwortlich? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Vorstand/Geschäftsleitung
- Risikomanagement
- Marketing/Vertrieb/Verkauf
- Finanzen/Controlling/Rechnungswesen
- Unternehmenskommunikation
- Sonstiges:

## Treiberanalyse

### 22 [Auswahl]

**Mit den Ergebnissen des nachfolgenden Fragenblocks werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation analysiert. Die Fragen beziehen sich dabei auf jeweils zwei unterschiedliche Unternehmenskombinationen.**

**Bitte wählen Sie spontan eine der beiden Varianten aus \***

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Deutschland' bei Frage '1 [1.1]' (Aus welchem Land sind Sie?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Variante 1
- Variante 2

### 23 [Einl\_2]

**Diese Umfrage wurde von keinem der nachfolgend angeführten Unternehmen beauftragt. Die Unternehmen wurden exemplarisch ausgewählt, um einzelne Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation zu ermitteln. Wir bitten Sie Ihre Antworten in den nachfolgenden Frageblöcken auf diese beiden Unternehmen zu beziehen.**

### 24 [Einl\_3] Bitte geben Sie an, ob Sie die beiden Unternehmen **MIELE** und **AUDI** kennen, wenn auch nur dem Namen nach\*

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Österreich' oder 'Schweiz' oder 'Sonstiges' bei Frage '1 [1.1]' (Aus welchem Land sind Sie?) und Antwort war 'Österreich' oder 'Schweiz' oder 'Sonstiges' bei Frage '1 [1.1]' (Aus welchem Land sind Sie?) und Antwort war 'Österreich' oder 'Schweiz' oder 'Sonstiges' bei Frage '1 [1.1]' (Aus welchem Land sind Sie?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

### 25 [Einl\_4] Bitte geben Sie an, ob Sie die beiden Unternehmen **BMW** und **BAYER** kennen, wenn auch nur dem Namen nach\*

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Variante 2' oder 'Variante 1' bei Frage '22 [Auswahl]' ( Mit den Ergebnissen des nachfolgenden Fragenblocks werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation analysiert. Die Fragen beziehen sich dabei auf jeweils zwei unterschiedliche Unternehmenskombinationen. Bitte wählen Sie spontan eine der beiden Varianten aus) und Antwort war 'Variante 2' oder 'Variante 1' bei Frage '22 [Auswahl]' ( Mit den Ergebnissen des nachfolgenden Fragenblocks werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation analysiert. Die Fragen beziehen sich dabei auf jeweils zwei unterschiedliche Unternehmenskombinationen. Bitte wählen Sie spontan eine der beiden Varianten aus)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein



**27 [4.2] \***

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Ja' bei Frage '24 [Einl\_3]' (Bitte geben Sie an, ob Sie die beiden Unternehmen MIELE und AUDI kennen, wenn auch nur dem Namen nach )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft voll zu						trifft nicht zu		trifft voll zu						trifft nicht zu
Das Serviceangebot des Unternehmens halte ich für gut	<input type="radio"/>														
Ich glaube, dass es dem Unternehmen gelingt, auch höchst qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen	<input type="radio"/>														
Das Risiko einer Investition in dieses Unternehmen schätze ich gering ein	<input type="radio"/>														
Ich habe den Eindruck, dass das Unternehmen die Öffentlichkeit aufrichtig informiert	<input type="radio"/>														
Nach meiner Einschätzung ist das Unternehmen mit seinen Produkten / Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer	<input type="radio"/>														
Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen	<input type="radio"/>														
Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen	<input type="radio"/>														
Das Unternehmen verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst	<input type="radio"/>														
Soweit ich es beurteilen kann, führt das Unternehmen mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen am Markt ein als seine Mitbewerber	<input type="radio"/>														

**28 [4.3] \***

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Ja' bei Frage '24 [Einl\_3]' (Bitte geben Sie an, ob Sie die beiden Unternehmen MIELE und AUDI kennen, wenn auch nur dem Namen nach )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft voll zu						trifft nicht zu						trifft voll zu						trifft nicht zu									
Man merkt, dass der Kundenwunsch bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht	<input type="radio"/>																											
Ich könnte mir gut vorstellen, für dieses Unternehmen zu arbeiten	<input type="radio"/>																											
Das Unternehmen hat meiner Einschätzung nach das Potenzial in Zukunft weiter zu wachsen	<input type="radio"/>																											
Das Unternehmen scheint mir ein zuverlässiger Partner für Kunden zu sein	<input type="radio"/>																											
Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt	<input type="radio"/>																											
Ich habe den Eindruck, dass dieses Unternehmen bei der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen erfolgreicher ist als seine Mitbewerber	<input type="radio"/>																											
Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt	<input type="radio"/>																											
Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht	<input type="radio"/>																											
Ich schätze das Unternehmen so ein, dass es sich fair gegenüber Mitbewerbern verhält	<input type="radio"/>																											

**29 [4.4] Bitte beurteilen Sie die beiden Unternehmen BMW und BAYER hinsichtlich einiger Eigenschaften. Bitte geben Sie für jedes Unternehmen an, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.**

**Anmerkung: Es gibt bei dieser Frage keine richtige oder falsche Antwort, es ist nur Ihr spontanes Gefühl relevant, wenn Sie an die beiden Unternehmen denken. \***

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Ja' bei Frage '25 [Einl\_4]' (Bitte geben Sie an, ob Sie die beiden Unternehmen BMW und BAYER kennen, wenn auch nur dem Namen nach )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft voll zu						trifft nicht zu		trifft voll zu						trifft nicht zu	
Das Unternehmen bietet Produkte / Dienstleistungen von hoher Qualität an	<input type="radio"/>															
Das gesamte Erscheinungsbild von diesem Unternehmen (zB. Website, Produktunterlagen, Firmengebäude, Vertriebsniederlassungen) gefällt mir	<input type="radio"/>															
Ich schätze es als wirtschaftlich stabiles Unternehmen ein	<input type="radio"/>															
Ich habe das Gefühl, dass dieses Unternehmen nicht nur an den Profit denkt	<input type="radio"/>															
Das Unternehmen entwickelt innovative Produkte / Dienstleistungen	<input type="radio"/>															
Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu	<input type="radio"/>															
Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen	<input type="radio"/>															
Das Preis-/Leistungsverhältnis bei den Produkten / Dienstleistungen dieses Unternehmens halte ich für angemessen	<input type="radio"/>															
Es handelt sich um ein gut geführtes Unternehmen	<input type="radio"/>															

**30 [4.5] \***

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Ja' bei Frage '25 [Einl\_4]' (Bitte geben Sie an, ob Sie die beiden Unternehmen BMW und BAYER kennen, wenn auch nur dem Namen nach)

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft voll zu						trifft nicht zu					
Das Serviceangebot des Unternehmens halte ich für gut	<input type="radio"/>											
Ich glaube, dass es dem Unternehmen gelingt, auch höchst qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen	<input type="radio"/>											
Das Risiko einer Investition in dieses Unternehmen schätze ich gering ein	<input type="radio"/>											
Ich habe den Eindruck, dass das Unternehmen die Öffentlichkeit aufrichtig informiert	<input type="radio"/>											
Nach meiner Einschätzung ist das Unternehmen mit seinen Produkten / Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer	<input type="radio"/>											
Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen	<input type="radio"/>											
Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen	<input type="radio"/>											
Das Unternehmen verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst	<input type="radio"/>											
Soweit ich es beurteilen kann, führt das Unternehmen mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen am Markt ein als seine Mitbewerber	<input type="radio"/>											

**31 [4.6] \***

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Ja' bei Frage '25 [Einl\_4]' (Bitte geben Sie an, ob Sie die beiden Unternehmen BMW und BAYER kennen, wenn auch nur dem Namen nach )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft voll zu						trifft nicht zu		trifft voll zu						trifft nicht zu
Man merkt, dass der Kundenwunsch bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht	<input type="radio"/>														
Ich könnte mir gut vorstellen, für dieses Unternehmen zu arbeiten	<input type="radio"/>														
Das Unternehmen hat meiner Einschätzung nach das Potenzial in Zukunft weiter zu wachsen	<input type="radio"/>														
Das Unternehmen scheint mir ein zuverlässiger Partner für Kunden zu sein	<input type="radio"/>														
Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt	<input type="radio"/>														
Ich habe den Eindruck, dass dieses Unternehmen bei der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen erfolgreicher ist als seine Mitbewerber	<input type="radio"/>														
Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt	<input type="radio"/>														
Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht	<input type="radio"/>														
Ich schätze das Unternehmen so ein, dass es sich fair gegenüber Mitbewerbern verhält	<input type="radio"/>														

## Unternehmensreputation-eigenes UN

### 32 [4.2] Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen: \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft voll zu						trifft nicht zu
Unser Unternehmen ist geprägt durch eine Kultur des Agierens und nicht des Reagierens	<input type="radio"/>						
Unser Unternehmen verfügt über eine klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien wie mit Reputationsrisiken umzugehen ist (Erfassung, Bewertung, Management)	<input type="radio"/>						
Das Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken gestaltet sich für uns schwieriger als für andere Risikoarten (wie zB Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)	<input type="radio"/>						
Die Bewertung von Reputationsrisiken fällt uns schwieriger als bei anderen Risikoarten (wie zB Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)	<input type="radio"/>						
Uns ist bewusst, welche Stakeholdergruppen für unser Unternehmen von höchster Bedeutung sind	<input type="radio"/>						
Unsere Mitarbeiter melden negative Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien an ihr Unternehmen	<input type="radio"/>						
Wir treffen proaktiv Risikosteuerungsmaßnahmen, um unsere Unternehmensreputation nachhaltig zu bewahren	<input type="radio"/>						

Unter "neuen Medien" sind unterschiedlichste Möglichkeiten der Kommunikation im Internet gemeint (Social Media-Plattformen, Diskussionsforen, Blogs etc.)

### 33 [4.3] Wie hoch schätzen Sie das Einflusspotential durch Informationen und Kommunikation in den neuen Medien auf die Reputation Ihres Unternehmens ein? \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

sehr gering	<input type="radio"/>	sehr hoch					
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

## Fragen zur Integration von Reputationsrisiken in den RM-Prozess

34 [5\_1+2]

**Für wie wichtig halten Sie die Umsetzung folgender Aspekte in Ihrem RM-Prozess, um Reputationsrisiken proaktiv zu managen und den RM-Prozess somit effektiver und effizienter zu gestalten?**

**Bitte machen Sie weiters Angaben, ob Sie einen der Aspekte bereits in Ihrem Risikomanagement umgesetzt haben.\***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr wichtig		überhaupt nicht wichtig	bereits umgesetzt	teilweise umgesetzt	nicht umgesetzt
Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Einholung von Informationen von relevanten Stakeholdergruppen (Kundenbefragungen, Bewerberfragebögen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schaffung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um normabweichendes Verhalten von Mitarbeitern (anonym) an eine vertrauliche Stelle zu melden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ableitung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationschädigenden Risikoereignissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35 [5\_3+4] \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr wichtig					überhaupt nicht wichtig	bereits umgesetzt	teilweise umgesetzt	nicht umgesetzt
Etablierung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien anzufindenden Informationen und Kommunikation über Produkte/Dienstleistungen und/oder das Unternehmen selbst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Entwicklung von Reputationsindices, um die zeitliche Entwicklung von Reputationsrisiken zu überwachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien und unserem Unternehmen (zB durch Beschwerdemanagement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Stakeholderbeobachtung: Regelmäßige Überprüfung der Wahrnehmung unseres Unternehmens gegenüber relevanten Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter etc.), um potentielle Konfliktfelder zeitnah zu identifizieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

## Statistische Fragen zu Ihrer Person

### 36 [6.1] Was ist Ihre derzeitige berufliche Funktion? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Geschäftsführung/ Vorstand
- Controller
- Risikomanager
- Unternehmensberater
- Wirtschaftsprüfer
- Sonstiges

### 37 [6.2] Welcher Altersgruppe gehören Sie an? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- jünger als 30
- 30 bis 39
- 40 bis 49
- 50 bis 59
- älter als 59

### 38 [6.3] Geschlecht \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich

### 39 [6.4] Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Volks-, Hauptschule
- Mittel-, Real-, Höhere-, Fach-, Handelsschule ohne Abitur/ Matura
- Abitur/ Matura
- abgeschlossenes Studium
- Sonstiges

### 40 [email] Wenn Sie am Gewinnspiel teilnehmen möchten, geben Sie bitte nachfolgend Ihre email-Adresse bekannt

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Wir werden Ihnen die Ergebnisse nach Abschluss der Studie im Rahmen einer Zusammenfassung auf dem RiskNET Internetportal [www.risknet.de](http://www.risknet.de) zur Verfügung stellen.

Der Gewinner oder die Gewinnerin des Buches "Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0" wird nach Umfrageabschluss per Email kontaktiert.

Wir wünschen Ihnen viel Glück!

## Anhang 3: Newsletter RiskNET® mit Umfragehinweis



Empfänger: [christian.weissensteiner@kwb.at](mailto:christian.weissensteiner@kwb.at)

Dienstag, 24. April 2012

### RiskNEWS vom 24. April 2012

Der Newsletter wird fehlerhaft angezeigt? Unter <http://www.risknet.de/index.php?id=772> können Sie direkt auf den aktuellen Newsletter zugreifen.

[...]

#### Studie: Der gute Ruf als nachhaltiger Erfolgsfaktor



Unternehmen müssen sich aktuell unter einem Wandel in der Wirtschaftswelt behaupten, der aus dem Zusammenrücken der internationalen Märkte, einem Überangebot an Produkten und aus der immer stärkeren funktionalen Produkt- und Dienstleistungshomogenisierung resultiert.

Dabei fungiert eine positive Unternehmensreputation als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal und konstituiert somit eines der bedeutendsten Assets eines Unternehmens, um bestehende Loyalitäten bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu stärken und festigen bzw. neue zu schaffen. Der zukünftige wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wird somit nicht nur vom realen, in Bilanzen ausgewiesenen Sachkapital bestimmt, sondern vielmehr auch durch den fragilen, immateriellen Vermögensgegenstand Reputation. [Weiter](#) ▶

[...]

#### RiskNEWS Impressum

##### Direkter Zugriff auf den Newsletter:

Alternativ können Sie unter [www.risknet.de/index.php?id=772](http://www.risknet.de/index.php?id=772) direkt auf den aktuellen Newsletter zugreifen.

##### Erscheinungsweise:

RiskNEWS ist ein exklusiver Newsletter-Service von RiskNET. Er erscheint mindestens alle 14 Tage in elektronischer Form und wird an etwa 7.200 Abonnenten verschickt. Bei inhaltlichen Fragen oder Interesse an Werbung (Banner-Werbung etc.) schreiben Sie bitte an [office@risknet.de](mailto:office@risknet.de)

##### Mediadaten:

Die Mediadaten 2012 finden Sie hier: <http://www.risknet.de/ueber-risknet/mediadaten/>

##### Herausgeber:

RiskNET - The Risk Management Network / RiskNET GmbH / Ganghoferstr. 43 b / 83098 Brannenburg / Internet: [www.risknet.de](http://www.risknet.de) , [www.risknet.at](http://www.risknet.at) , [www.risknet.ch](http://www.risknet.ch) / Telefon: +49-8034-7056-206 / E-Mail: [office@risknet.de](mailto:office@risknet.de) / Impressum: <http://www.risknet.de/menu-footer/impressum/>

**Rechtliche Hinweise:**

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und dgl. in diesem Newsletter berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um gesetzliche geschützte eingetragene Warenzeichen bzw. Marken (bspw. RiskNET, RiskNEWS, Risk Academy etc.), auch wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind. Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung in fremde Sprachen. Der Inhalt dieses Newsletters wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Fehler keine Haftung.

[Kontakt](#) | [Impressum](#) ▶ Newsletter [abmelden](#)

© 1999-2012 RiskNET - The Risk Management Network

Alle Rechte vorbehalten.

## Anhang 4: Artikel-Publikation auf RiskNET®

Geschalten am 16.04.2013, <http://www.risknet.de/>

### Studie zum Management und Controlling von Reputationsrisiken

#### Der gute Ruf als nachhaltiger Erfolgsfaktor

Von: Redaktion RiskNET

16. April 2012, 09:52



Unternehmen müssen sich aktuell unter einem Wandel in der Wirtschaftswelt behaupten, der aus dem Zusammenrücken der internationalen Märkte, einem Überangebot an Produkten und aus der immer stärkeren funktionalen Produkt- und Dienstleistungshomogenisierung resultiert.

Dabei fungiert eine positive Unternehmensreputation als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal und konstituiert somit eines der bedeutendsten Assets eines Unternehmens, um bestehende Loyalitäten bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu stärken und festigen bzw. neue zu schaffen. Der zukünftige wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wird somit nicht nur vom realen, in Bilanzen ausgewiesenen Sachkapital bestimmt, sondern vielmehr auch durch den fragilen, immateriellen Vermögensgegenstand Reputation.

Diese Vermögenswerte und das ihnen gegenüberstehende, immaterielle Kapital finden zum großen Teil keine Berücksichtigung in der Kostenrechnung und Bilanz. Sie werden in praxi nur abgebildet, wenn sie entgeltlich erworben wurden oder als Entwicklungsaufwand für Positionen des Umlaufvermögens aktiviert werden können.

#### **Der gute Ruf kann in Windeseile zerstört werden**

Die über Jahre oder oft auch Jahrzehnte aufgebaute positive Unternehmensreputation kann in Windeseile durch den Eintritt reputativer Risiken zerstört werden, wobei dies aufgrund der aktuell vorliegenden Entwicklungstendenzen durch einen steigenden Medialisierungsdruck über die neuen Medien (Social Media, Diskussionsforen, Blogs etc.) weiter verstärkt wird.

Eine nachhaltige Erhaltung einer positiven Unternehmensreputation erfordert entsprechende Systeme und Instrumente, um Organisationen bestmöglich vor Reputationsverlusten zu schützen und Reputationsrisiken proaktiv im unternehmensweiten Risikomanagement zu behandeln. Dass Ressourcen, die in Tätigkeiten der Reputationsbewahrung gebunden sind, auch sinnvoll investiert sind zeigt das Ergebnis einer im Jahre 2006 durch Weber Shandwick in Kooperation mit KRC Research durchgeführten globale Studie. So ist der Wiederaufbau einer durch einen Risikoeintritt geschädigten Reputation in Organisationen mit einem wesentlich größeren Aufwand verbunden.

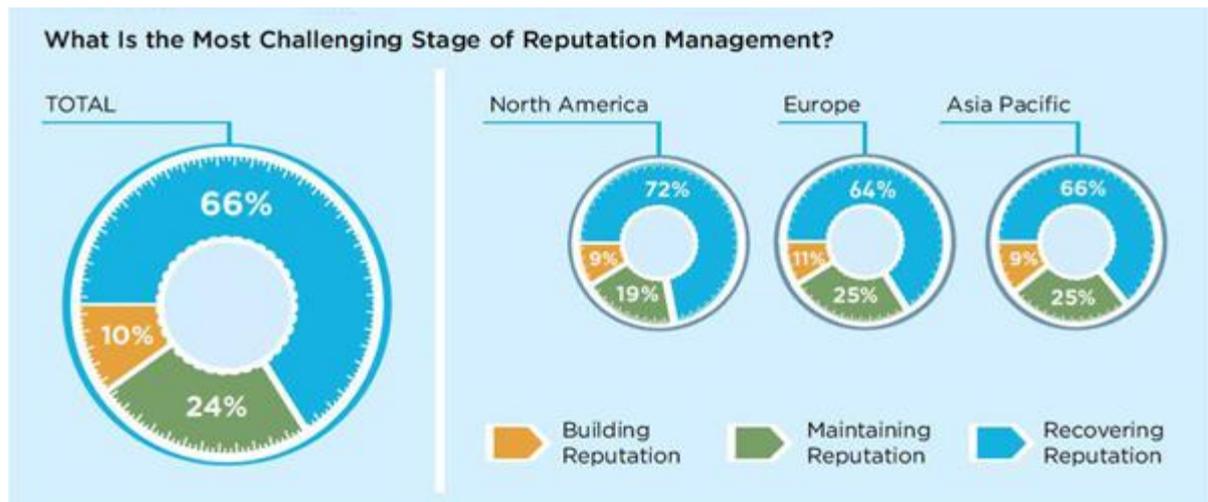


Abbildung: Die größten Herausforderungen beim Reputations-Risikomanagement [Quelle: Weber Shandwick/KRC Research]

### Reputationsrisiken als "fuzzy risks"

Häufig werden Reputationsrisiken im Prozess des Risikomanagements noch als "fuzzy risks" (undeutlich, unscharf) ignoriert und finden in weiterer Folge keine Behandlung. Mit dem Ziel einer Schadensbegrenzung werden sie allenfalls im Krisenmanagement reaktiv abgehandelt, was wiederum dem Sinne eines proaktiven Risikomanagements widerspricht. Wie die Ergebnisse von Weber Shandwick zeigen, kann die reaktive Behandlung von Reputationsrisiken einiges an Dauer und vor allem auch Ressourcen bedingen, um einen aus einem Risikoeintritt entstandenen Reputationsschaden wieder vollständig zu kompensieren, wodurch die proaktive Behandlung im Zuge des Risikomanagements durchaus als sinnvoll erachtet werden kann.

Dabei stehen nicht nur die Analyse von Reputationsrisiken bzw. die Quantifizierung der Reputationswirkung, sondern insbesondere eine Abbildung bzw. Messung der Reputation als Indexgröße im Fokus aktueller wissenschaftlicher Aktivitäten. Um das wertvolle und nachhaltige Konstrukt Reputation im Zuge der Risikobewertung näher analysieren und daraus geeignete Risikosteuerungsmaßnahmen ableiten zu können, muss eine geeignete systematische Vorgehensweise angewandt werden.



Abbildung: Reputationsrisiken wirken für viele Jahre

Hierfür stellen die zweidimensionale Betrachtung der Reputationsdimension und die Beurteilung der einzelnen Reputations-Einflussfaktoren wesentliche Aspekte dar. Die Unternehmensreputation kann als zweidimensionales Konstrukt konzipiert werden, mit einer kognitiven Komponente (Kompetenz) und einer affektiven Komponente (Sympathie). Reputationsrisiken können einerseits aus einem anderen Risiko resultieren, das heißt ein Folgerisiko aus diesem darstellen, andererseits kann ein Reputationsrisiko per se auch zum Eintritt weiterer Risiken führen. Um nun eine proaktive Steuerung von Reputationsrisiken zu ermöglichen, ist es wesentlich, die Bestimmungsgrößen der Reputation jeder einzelner identifizierter Unternehmensrisiken zu analysieren und gegebenenfalls proaktive Steuerungsmaßnahmen daraus abzuleiten. Hierbei zählen nach Prof. Schwaiger, Institutsvorstand für Marktorientierte Unternehmensführung an der Ludwig-Maximilians-Universität München, "Produkt- und Dienstleistungsqualität", "Finanzielle Performance", "Attraktivität als Arbeitgeber" und "soziale Verantwortung" (CSR) zu den wesentlichen Einflussgrößen auf die Unternehmensreputation.

**Aktuelle Umfrage zum Management von Reputationsrisiken -  
Mitmachen und Gewinnen**

[>> Hier geht es zur Umfrage](#)

**Unter allen Teilnehmenden an dieser Umfrage wird die dritte und druckfrische Auflage des Standardwerks "Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0" verlost. Die dritte Auflage wird in wenigen Monaten erscheinen.**

**Weitere Informationen zum Buch sowie ausgewählte Buchbesprechungen zur 2. Auflage finden Sie [hier](#).**

[Bildquelle: iStockPhoto]

Anhang 5: Publikation in der RM-Fachzeitschrift RC & A

**RC&A**  
Risk,  
Compliance  
& Audit

ISSN 1867-8122

2/2012

ZKZ 80184

Effektives Risikomanagement zur Verbesserung von  
Planungsunsicherheit und Krisenstabilität  
Überwindung zentraler Umsetzungshemmnisse

Der demografische Wandel  
Herausforderungen und Risiken für  
Unternehmen in Deutschland



Themenschwerpunkt:  
**Risikomanagement  
im Projektgeschäft**

 RMA

 Frankfurt School  
Verlag

 bank-verlag Y medien

Praxis, Methoden & Dialog

## Gute Frage

## Gute Frage: Was sind Reputationsrisiken?

Unternehmungen müssen sich aktuell unter einem massiven Wandel in der Wirtschaftswelt behaupten, der aus dem Zusammenrücken der internationalen Märkte, einem Überangebot an Produkten und aus der immer stärkeren funktionalen Produkt- und Dienstleistungshomogenisierung resultiert.<sup>1</sup>

Dabei fungiert eine positive Unternehmensreputation als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal und konstituiert somit eines der bedeutendsten Assets eines Unternehmens, um bestehende Loyalitäten bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu stärken und festigen bzw. neue zu schaffen. Der zukünftige wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wird somit nicht nur vom realen, in Bilanzen ausgewiesenen Sachkapital bestimmt, sondern vielmehr auch durch den fragilen, immateriellen Vermögensgegenstand Reputation. Diese Vermögenswerte und das ihnen gegenüberstehende, immaterielle Kapital finden zum großen Teil keine Berücksichtigung in der Kostenrechnung und Bilanz. Sie werden in praxi nur abgebildet, wenn sie entgeltlich erworben wurden oder als Entwicklungsaufwand für Positionen des Umlaufvermögens aktiviert werden können.

### Bedeutung des immateriellen Markenwertes

Eine positive Unternehmensreputation kann nur schwer vom Mitbewerber imitiert werden und ist als Ergebnis vergangener Handlungen und Leistungen zu sehen.<sup>2</sup> Die finanzielle Bedeutung des immateriellen Markenwertes eines Unternehmens in Relation zum ausgewiesenen Bilanzvermögen ist oft nicht zu vernachlässigen (siehe Tabelle 1).

Nr.	Unternehmen	Markenwert 2011 [Mio. \$]	Bilanzvermögen 2010 [Mio. \$]	Markenwert in % d. Bilanzvermögens
1	Coca-Cola	71,9	72,9	99%
2	IBM	69,9	113,5	62%
3	Microsoft	59,1	86,1	69%
4	Google	55,3	57,9	96%
5	General Electric	42,8	751,2	6%

Tabelle 1: Gegenüberstellung Markenwert und Bilanzvermögen<sup>3</sup>

1 Vgl. Hüttl, M. (2005): Der gute Ruf als Erfolgsgröße, Berlin 2005, S. 13 und 17.  
 2 Vgl. Hildebrandt, L./Kreis, H./Schwalbach, J. (2008): Eine Analyse der Dimensionen des Fortune-Reputationsindex, Berlin 2008, S. 5.  
 3 Quelle: <http://www.interbrand.com>, <http://www.finanzen.net>

Die über Jahre oder oft auch Jahrzehnte aufgebaute positive Unternehmensreputation kann in Windeseile durch den Eintritt reputativer Risiken zerstört werden, wobei dies aufgrund der aktuell vorliegenden Entwicklungstendenzen durch einen steigenden Medialisierungsdruck über die neue Medien (Social Media, Diskussionsforen, Blogs etc.) weiter verstärkt wird.



Abbildung 2: Die größte Herausforderung liegt im Wiederaufbau der Unternehmensreputation nach Eintritt eines reputativen Risikos<sup>4</sup>



Abbildung 3: Geschätzte Dauer, bis die Unternehmensreputation nach Eintritt eines Reputationsrisikos wieder vollständig wiederhergestellt ist<sup>5</sup>

Eine nachhaltige Erhaltung einer positiven Unternehmensreputation erfordert entsprechende Systeme und Instrumente, um Organisationen bestmöglich vor Reputationsverlusten zu schützen und Reputationsrisiken proaktiv im unternehmensweiten Risikomanagement zu behandeln. Dass Ressourcen, die in Tätigkeiten der Reputationsbewahrung gebunden sind, auch sinnvoll investiert sind, zeigt Abbildung 2. So ist der Wiederaufbau einer durch einen Risikoeintritt geschädigten Reputation in Organisationen mit einem wesentlichen größeren Aufwand verbunden (vgl. Abbildung 2).

Häufig werden Reputationsrisiken im Prozess des Risikomanagements noch als „fuzzy risks“ ignoriert und finden in weiterer Folge keine Behandlung. Mit dem Ziel einer Schadensbe-

4 Survey Weber Shandwick, in partnership with KRC Research (2006): Safeguarding Reputation o. O. 2006.  
 5 Survey Weber Shandwick, in partnership with KRC Research (2006): Safeguarding Reputation o. O. 2006.

grenzung werden sie allenfalls im Krisenmanagement reaktiv abgehandelt, was wiederum dem Sinne eines proaktiven Risikomanagements widerspricht. Wie in Abbildung 3 ersichtlich ist, kann die reaktive Behandlung von Reputationsrisiken einiges an Dauer und vor allem auch Ressourcen bedingen, um einen aus einem Risikoeintritt entstandenen Reputationsschaden wieder vollständig zu kompensieren, wodurch die proaktive Behandlung im Zuge des Risikomanagements durchaus als sinnvoll erachtet werden kann.

Dabei steht nicht nur die Analyse von Reputationsrisiken bzw. die Quantifizierung der Reputationswirkung, sondern insbesondere eine Abbildung bzw. Messung von Reputation als Indexgröße im Fokus aktueller wissenschaftlicher Aktivitäten. Um das wertvolle und nachhaltige Konstrukt Reputation im Zuge der Risikobewertung näher analysieren und aus dieser Analyse geeignete Risikosteuerungsmaßnahmen ableiten zu können, muss eine geeignete systematische Vorgehensweise angewandt werden.

### Analyse der Reputations-Einflussfaktoren

Hierfür stellen die zweidimensionale Betrachtung der Reputation und die Beurteilung der einzelnen Einflussfaktoren wesentliche Aspekte dar (vgl. Abbildung 4).

Die Unternehmensreputation kann als zweidimensionales Konstrukt konzipiert werden, mit einer kognitiven Komponente (Kompetenz) und einer affektiven Komponente (Sympathie).<sup>6</sup> Die kognitive Dimension wird von Interessensgruppen durch den Grad der Erfüllung von ökonomisch definierten Erwartungshaltungen beurteilt. Die affektive Dimension deckt hingegen die Art und Weise ab, wie diese Erwartungshaltungen erfüllt werden.<sup>7</sup> Reputationsrisiken können einerseits aus einem anderen Risiko resultieren, d. h. ein Folgerisiko aus diesem darstellen, andererseits kann ein Reputationsrisiko per se auch zum Eintritt weiterer Risiken führen. Um nun eine proaktive Steuerung von Reputationsrisiken zu ermöglichen, ist es wesentlich, die Bestimmungsgrößen der Reputation bei den einzelnen identifizierten Unternehmensrisiken zu analysieren. Hierbei zählen „Produkt- und Dienstleistungsqualität“, „Finanzielle Performance“, „Attraktivität als Arbeitgeber“ und „soziale Verantwortung“ (CSR - Corporate Social Responsibility) zu den wesentlichen Einflussgrößen. Der Faktor „Qualität“ wird in der Interessensgruppe der Kunden mit umfangreichen Instrumenten bewertet (Kundenbefragung, Reklamationen

etc.), „Attraktivität als Arbeitgeber“ kann beispielsweise mittels Mitarbeitermotivationsstudien beurteilt werden, „Finanzielle Performance“ über diverse Studien im Finanzmarkt und „Soziale Verantwortung“ über Studien zum Akzeptanzmarkt, welcher durch diverse Meinungsbildner, Journalisten, Öffentlichkeit etc. dargestellt wird, analysiert werden.<sup>8</sup> Wird nun ein identifiziertes Risiko hinsichtlich möglicher reputativer Nebeneffekte analysiert, so sind die aufgezeigten Einflussfaktoren zu betrachten und aus dem Risikoimpact auf einzelne der Faktoren proaktive Steuerungsmaßnahmen abzuleiten.

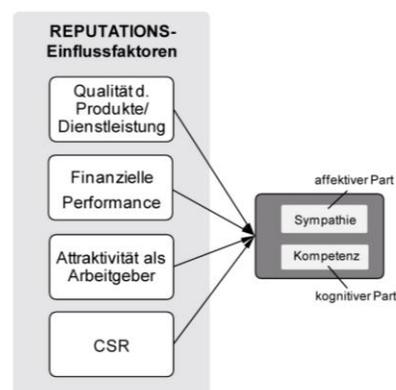


Abbildung 4: Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation<sup>9</sup>

#### Autor:

Christian Weißensteiner ist Risikomanager bei der KWB - Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH. Er ist externer Dissertant am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität Graz.

#### Wissenschaftliche Umfrage zu Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation

Eine positive Unternehmensreputation zählt zu einem der bedeutendsten Assets eines Unternehmens. Sie fungiert als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal in Märkten, die aktuell durch eine zunehmende funktionale Gleichheit von Produkten und Dienstleistungen geprägt sind.

Eine von der Technischen Universität Graz in Kooperation mit RiskNET durchgeführte Umfrage ermittelt die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation.

Weitere Informationen unter: <http://reprisk.risknet.de>

6 Vgl. Schwaiger, M. (2004): Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study, in: Schmalenbachs Business Review, 56. Jg., 2004, S. 46-71

7 Vgl. Romeike, F./Pontzen, H. (2009): Risk of risks - Reputationsrisiko - Die vernachlässigte Risikokategorie, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 01/2009, S. 11-17.

8 Vgl. Schwaiger, M./ Scharf, S. (2007): 360°-Kommunikationscontrolling, Zeitschrift für Controlling & Management 51. Jg., Heft 4, 2007, S. 268.

9 Modifiziert übernommen aus Schwaiger, M./ Scharf, S. (2007): 360°-Kommunikationscontrolling, Zeitschrift für Controlling & Management 51. Jg., Heft 4, 2007, S. 268.

## Anhang 6: Newsletter RISIKO MANAGER

Wenn diese E-Mail nicht korrekt angezeigt wird, klicken Sie bitte [hier](#)!



KREDITRISIKO +++ MARKTRISIKO +++ OPRISK +++ ERM



### Markt-Risikomanagement für Asset Manager

Warum sollten Asset Manager Risikomanagement betreiben? Anders formuliert müsste man eigentlich fragen, was sie von einem professionellen Risikomanagement abhält. Schließlich sind Asset Manager Vermögensverwalter in fremdem Auftrag - somit sollte es eigentlich selbstverständlich sein, dass sie neben... [\[mehr\]](#)

Anzeige



TRENDS +++ STUDIEN +++ MARKTFORSCHUNG +++ SERVICES

### Banken und Big Data: Entscheidungen verbessern

Die meisten Banken nutzen nur ein Drittel ihrer Daten für Analysen. Ihr Unternehmen auch? Alle Daten blitzschnell auf Muster und Zusammenhänge untersuchen. Mit SAS® Visual Analytics, konsequent für den Fachanwender entwickelt. IT-Kenntnisse? Expertenwissen in Statistik? Überflüssig! Kein leeres Versprechen. Wir zeigen Ihnen, wie.

### Der gute Ruf als nachhaltiger Erfolgsfaktor - Management & Controlling von RepRisiken

Eine positive Unternehmensreputation zählt zu den bedeutendsten Assets eines Unternehmens. Sie fungiert als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal in hart umkämpften Märkten. Diese Umfrage soll den Status Quo einer proaktiven Behandlung von Reputationsrisiken in vorhandenen Risikomanagementsystemen erheben. [\[Zur Umfrage\]](#)

EVENTS +++ VERANSTALTUNGEN +++ WEITERBILDUNG +++ TERMINE

### 18. Juni 2012: 6. Europäische Bankenaufsichts- und Risikomanagementkonferenz des International Bankers Forum in Berlin

Seit dem Heraufdämmern der Finanzkrise in 2007 widmet sich diese europäisch hochkarätig besetzte Konferenz der Bankenaufsicht und dem Banken-Risikomanagement. Kommunikation ist der Schlüssel - gerade in Zeiten großer Herausforderungen! [\[Programm\]](#) [\[Anmeldung\]](#)

### BuB-Intensiv-Training: ESUG und Debt-to-Equity-Swap

Das Seminar zeigt Musterauswertungen für den Antrag nach § 270b InsO und vermittelt auch die grundlegenden DES-Techniken und -Berechnungen. [\[Mehr\]](#)

Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, klicken Sie bitte [hier](#).

**RISIKO MANAGER**, Bank-Verlag GmbH, Wendelinstr. 1, 50933 Köln

Tel: 0221/5490-500, Fax: 0221/5490-315,  
E-Mail: [info@bank-verlag.de](mailto:info@bank-verlag.de)

Geschäftsführer: Wilhelm Niehoff (Sprecher), Henrik Langen, Matthias Strobel  
National-Bank AG BLZ 360 200 30 Konto 1112 422 IBAN DE17360200300001112422 BIC (SWIFT-Code) NBAGDE3E  
Amtsgericht Köln HRB 65 USt.-Ident.-Nr. DE 12279 4759

© 2008-2012 [risiko-manager.com](http://risiko-manager.com)

## Anhang 7: Ergebnisse aus dem PLS - Verfahren

	Sympathie	Kompetenz
<b>R1</b>	<b>0,841</b>	0,394
<b>R2</b>	<b>0,807</b>	0,470
<b>R3</b>	<b>0,779</b>	0,396
<b>R4</b>	0,427	<b>0,859</b>
<b>R5</b>	0,541	<b>0,821</b>
<b>R6</b>	0,298	<b>0,789</b>

Tabelle G- 1: Kreuzladungsmatrix der reflektiven Indikatoren aus PLS-Verfahren [ n=629 ]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
<b>Q1</b>	1,000	-	-	-	-
<b>Q2</b>	0,350	1,000	-	-	-
<b>Q3</b>	0,488	,385	1,000	-	-
<b>Q4</b>	0,427	0,388	0,567	1,000	-
<b>Q5</b>	0,569	0,348	0,566	0,560	1,000

Tabelle G- 2: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts *Qualität der Produkte/Dienstleistungen* [ n=629 ]

	F1	F2	F3
<b>F1</b>	1,000	-	-
<b>F2</b>	0,508	1,000	-
<b>F3</b>	0,475	0,371	1,000

Tabelle G- 3: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts *Finanzielle Performance* [ n=629 ]

	I1	I2	I3	I4
<b>I1</b>	1,000	-	-	-
<b>I2</b>	0,568	1,000	-	-
<b>I3</b>	0,460	0,605	1,000	-
<b>I4</b>	0,478	0,643	0,591	1,000

Tabelle G- 4: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts *Innovationskraft* [ n=629 ]

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1,000	-	-	-	-
C2	0,506	1,000	-	-	-
C3	0,489	0,563	1,000	-	-
C4	0,379	0,488	0,599	1,000	-
C5	0,418	0,552	0,501	0,494	1,000

Tabelle G- 5: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts *CSR* [ n = 629 ]

	A1	A2	A3	A4
A1	1,000	-	-	-
A2	0,489	1,000	-	-
A3	0,454	0,469	1,000	-
A4	0,359	0,345	0,379	1,000

Tabelle G- 6: Korrelationsmatrix des formativ spezifizierten Konstrukts *Attraktivität* [ n = 629 ]

Beziehungen	Pfadkoeffizienten	Standardfehler	t - Werte
Attraktivität → Kompetenz	0,314	0,042	7,482 <sup>***</sup>
Attraktivität → Sympathie	0,220	0,052	4,205 <sup>***</sup>
CSR → Kompetenz	-0,155	0,032	4,817 <sup>***</sup>
CSR → Sympathie	0,340	0,040	8,515 <sup>***</sup>
Finanzielle Performance → Kompetenz	0,223	0,039	5,767 <sup>***</sup>
Finanzielle Performance → Sympathie	-0,062	0,042	1,488 <sup>*</sup>
Innovationskraft → Kompetenz	0,230	0,039	5,840 <sup>***</sup>
Innovationskraft → Sympathie	0,258	0,055	4,727 <sup>***</sup>
Qualität → Kompetenz	0,296	0,043	6,894 <sup>***</sup>
Qualität → Sympathie	0,136	0,048	2,845 <sup>***</sup>

n.s. = nicht signifikant, \* signifikant mit 10%iger Irrtumswahrscheinlichkeit, \*\* signifikant mit 5%iger Irrtumswahrscheinlichkeit, \*\*\* signifikant mit 1%iger Irrtumswahrscheinlichkeit

Tabelle G- 7: PLS - Schätzergebnisse des aggregierten Gesamtmodells [ n = 629 ]<sup>623</sup>

<sup>623</sup> Darstellung in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 295.

## Anhang 8: Variablenmodell

Frage	Variablen	Bezeichnung	Skalenniveau
<b>Allgemeine Fragen zum Unternehmen</b>			
1.1	q_1.1	Herkunftsland	Nominal
1.2	q_1.2 q_1.2_other	Branche Branche [Sonstiges]	Nominal
1.2.1	q_1.2.1	Branche des Technologieunternehmens	Nominal
1.3	q_1.3	Rechtsform des Unternehmens	Nominal
1.3.1	q_1.3.1	Art der Kapitalgesellschaft	Nominal
1.3.2	q_1.3.2	Börsenlistung	Nominal
1.4.1	q_1.4.1	Mitarbeiterzahl	Nominal
1.4.2	q_1.4.2	Umsatz	Nominal
1.4.3	q_1.4.3	Bilanzsumme	Nominal
<b>Fragen zum Risikomanagement</b>			
2.1	q_2.1	Etablierung eines Risikomanagementsystems	Nominal
2.2	q_2.2	Beschäftigungsdauer mit Risikomanagement	Nominal
2.3	q_2.3_1 q_2.3_2 q_2.3_3 q_2.3_4 q_2.3_other	Organisatorische Eingliederung des Risikomanagements [Risikomanagement-Abteilung] [Controlling] [Revision] [Geschäftsleitung/Vorstand] [Sonstiges]	Nominal
2.4	q_2.4_2_4_1 q_2.4_2_4_2 q_2.4_2_4_3 q_2.4_2_4_4 q_2.4_2_4_5 q_2.4_2_4_6 q_2.4_2_4_7 q_2.4_2_4_8 q_2.4_2_4_9	Bedrohung durch [Finanzrisiken] [Absatzrisiken] [Beschaffungsrisiken] [Personalrisiken] [Reputationsrisiken] [Rechts- und Steuerrisiken] [Länderrisiken] [IT-Risiken] [Projektrisiken]	Nominal
<b>Integration von RepRisks in das Risikomanagement</b>			
3.1	q_3.1 q_3.1_other	Mitberücksichtigung von RepRisks [Ja/Nein] [Sonstiges]	Nominal
3.2	q_3.2_1 q_3.2_2 q_3.2_3 q_3.2_other	Gründe der Nichtberücksichtigung von RepRisks [fehlende Möglichkeit der Risikoidentifikation] [fehlende Möglichkeit der Risikobewertung/Quantifizierung] [sind für uns nicht relevant] [Sonstiges]	Nominal

Frage	Variablen	Bezeichnung	Skalenniveau
3.3	q_3.3_1 q_3.3_2 q_3.3_other	Art der Mitberücksichtigung von RepRisks [eigenständige Risikoart] [integrierte Betrachtung bei operationalen Risiken] [Sonstiges]	Nominal
3.4	q_3.4_1 q_3.4_2 q_3.4_3 q_3.4_4	Art der RepRisk-Bewertung [qualitative Skalen] [quantitative Skalen] [Bewertung ohne Skalen] [semi-quantitative Skalen]	Nominal
3.5	q_3.5_3_5	Zukünftige Bedeutung von RepRisks	Nominal
3.6	q_3.6_3_6	Zuordnung von Maßnahmen für RepRisks	Nominal
3.7	q_3.7_1 q_3.7_2 q_3.7_3 q_3.7_4 q_3.7_5 q_3.7_other	Verantwortlichkeit für RepRisks [Vorstand/Geschäftsleitung] [Risikomanagement] [Marketing/Vertrieb/Verkauf] [Finanzen/Controlling/Rechnungswesen] [Unternehmenskommunikation] [Sonstiges]	Nominal

### Reputations-Treiberanalyse

Auswahl	Auswahl	Auswahl Unternehmenskombinationen	Nominal
Einl_3 Einl_4	Einl_3 Einl_4	Kenntnis MIELE / AUDI Kenntnis BMW / BAYER	Nominal

### Sympathie

Treiber 4.1/4.4	q_4.1_RS1_A#0 q_4.1_RS1_A#1 q_4.4_RS1_B#0 q_4.4_RS1_B#1	Sympathisches Unternehmen [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_RS2_A#0 q_4.2_RS2_A#1 q_4.5_RS2_B#0 q_4.5_RS2_B#1	Identifikation mit Unternehmen [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_RS3_A#0 q_4.3_RS3_A#1 q_4.6_RS3_B#0 q_4.6_RS3_B#1	Größeres Bedauern bei Wegfall [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal

### Kompetenz

Treiber 4.1/4.4	q_4.1_RK1_A#0 q_4.1_RK1_A#1 q_4.4_RK1_B#0 q_4.4_RK1_B#1	Außergewöhnlich gute Leistungen [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
--------------------	--	--	---------

Frage	Variablen	Bezeichnung	Skalenniveau
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_RK2_A#0 q_4.2_RK2_A#1 q_4.5_RK2_B#0 q_4.5_RK2_B#1	Internationale Anerkanntheit [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_RK3_A#0 q_4.3_RK3_A#1 q_4.6_RK3_B#0 q_4.6_RK3_B#1	TOP - Unternehmen [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
<b>Qualität</b>			
Treiber 4.1/4.4	q_4.1_Q1_A#0 q_4.1_Q1_A#1 q_4.4_Q1_B#0 q_4.4_Q1_B#1	Produkt- u. Dienstleistungsqualität [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.1/4.4	q_4.1_Q2_A#0 q_4.1_Q2_A#1 q_4.4_Q2_B#0 q_4.4_Q2_B#1	Angemessenes Preis- / Leistungsverhältnis [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_Q3_A#0 q_4.2_Q3_A#1 q_4.5_Q3_B#0 q_4.5_Q3_B#1	Serviceangebot [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_Q4_A#0 q_4.3_Q4_A#1 q_4.6_Q4_B#0 q_4.6_Q4_B#1	Kundenwunsch im Mittelpunkt [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_Q5_A#0 q_4.3_Q5_A#1 q_4.6_Q5_B#0 q_4.6_Q5_B#1	Zuverlässiger Partner [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
<b>Finanzielle Performance</b>			
Treiber 4.1/4.4	q_4.1_F1_A#0 q_4.1_F1_A#1 q_4.4_F1_B#0 q_4.4_F1_B#1	Wirtschaftliche Stabilität [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_F2_A#0 q_4.2_F2_A#1 q_4.5_F2_B#0 q_4.5_F2_B#1	Geringes Investitionsrisiko [MIELE] [AUDI] [BMW] [BAYER]	Nominal

Frage	Variablen	Bezeichnung	Skalenniveau
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_F3_A#0	Wachstumspotenzial	Nominal
	q_4.3_F3_A#1	[MIELE]	
	q_4.6_F3_B#0	[AUDI]	
	q_4.6_F3_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
<b>Attraktivität</b>			
Treiber 4.1/4.4	q_4.1_A1_A#0	Erscheinungsbild	Nominal
	q_4.1_A1_A#1	[MIELE]	
	q_4.4_A1_B#0	[AUDI]	
	q_4.4_A1_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
Treiber 4.1/4.4	q_4.1_A2_A#0	Gut geführtes Unternehmen	Nominal
	q_4.1_A2_A#1	[MIELE]	
	q_4.4_A2_B#0	[AUDI]	
	q_4.4_A2_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
Treiber 4.2/4.4	q_4.2_A3_A#0	Gewinnung hoch qualifizierter Mitarbeiter	Nominal
	q_4.2_A3_A#1	[MIELE]	
	q_4.5_A3_B#0	[AUDI]	
	q_4.5_A3_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_A4_A#0	Als Arbeitgeber vorstellbar	Nominal
	q_4.3_A4_A#1	[MIELE]	
	q_4.6_A4_B#0	[AUDI]	
	q_4.6_A4_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
<b>Corporate Social Responsibility</b>			
Treiber 4.1/4.4	q_4.1_C1_A#0	Denkt nicht nur an Profit	Nominal
	q_4.1_C1_A#1	[MIELE]	
	q_4.4_C1_B#0	[AUDI]	
	q_4.4_C1_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_C2_A#0	Aufrichtige Öffentlichkeitsinformation	Nominal
	q_4.2_C2_A#1	[MIELE]	
	q_4.5_C2_B#0	[AUDI]	
	q_4.5_C2_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_C3_A#0	Verantwortungsbewusstsein	Nominal
	q_4.2_C3_A#1	[MIELE]	
	q_4.5_C3_B#0	[AUDI]	
	q_4.5_C3_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_C4_A#0	Engagement für Erhalt der Umwelt	Nominal
	q_4.3_C4_A#1	[MIELE]	
	q_4.6_C4_B#0	[AUDI]	
	q_4.6_C4_B#1	[BMW]	
		[BAYER]	

Frage	Variablen	Bezeichnung	Skalenniveau
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_C5_A#0	Fairness gegenüber Mitbewerbern [MIELE]	Nominal
	q_4.3_C5_A#1	[AUDI]	
	q_4.6_C5_B#0	[BMW]	
	q_4.6_C5_B#1	[BAYER]	
<b>Innovationskraft</b>			
Treiber 4.1/4.4	q_4.1_I1_A#0	Innovative Produkte / Dienstleistungen [MIELE]	Nominal
	q_4.1_I1_A#1	[AUDI]	
	q_4.4_I1_B#0	[BMW]	
	q_4.4_I1_B#1	[BAYER]	
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_I2_A#0	Eher Vorreiter als Mitläufer [MIELE]	Nominal
	q_4.2_I2_A#1	[AUDI]	
	q_4.5_I2_B#0	[BMW]	
	q_4.5_I2_B#1	[BAYER]	
Treiber 4.2/4.5	q_4.2_I3_A#0	Mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen [MIELE]	Nominal
	q_4.2_I3_A#1	[AUDI]	
	q_4.5_I3_B#0	[BMW]	
	q_4.5_I3_B#1	[BAYER]	
Treiber 4.3/4.6	q_4.3_I4_A#0	Erfolgreichere Markteinführungen [MIELE]	Nominal
	q_4.3_I4_A#1	[AUDI]	
	q_4.6_I4_B#0	[BMW]	
	q_4.6_I4_B#1	[BAYER]	
<b>Unternehmensreputation – Eigenes Unternehmen</b>			
4.2	q_4.2_42_1	Kultur des Agierens im Unternehmen	Nominal
	q_4.2_42_2	RepRisk-Strategie bzw. Richtlinien	
	q_4.2_42_3	Schwierigkeit beim Treffen von Steuerungsmaßnahmen für RepRisks	
	q_4.2_42_4	Schwierigkeit bei der Bewertung von RepRisks	
	q_4.2_42_5	Bewusstsein über Bedeutung der Stakeholdergruppen	
	q_4.2_42_6	Meldung negativer Wahrnehmungen und Meinungen über das Untern.	
	q_4.2_42_7	Proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen für RepRisks	
4.3	q_4.3_43	Einflusspotential neuer Medien	Nominal
5_1+2	q_5_12_5_1_1#0	Wichtigkeit Mitarbeitersensibilisierung für RepRisks	Nominal
	q_5_12_5_1_2#0	Einholung von Informationen von relevanten Stakeholdergruppen	
	q_5_12_5_2_2#0	Entwicklung einer Bewertungssystematik für RepRisks	
	q_5_12_5_1_3#0	Möglichkeit schaffen, um norm-abweichendes Verhalten zu melden	
	q_5_12_5_2_1#0	Ableitung von Szenarioanalysen	
	q_5_12_5_1_1#1	Umsetzungsgrad Mitarbeitersensibilisierung für RepRisks	
	q_5_12_5_1_2#1	Einholung von Informationen von relevanten Stakeholdergruppen	
	q_5_12_5_2_2#1	Entwicklung einer Bewertungssystematik für RepRisks	
	q_5_12_5_1_3#1	Möglichkeit schaffen, um norm-abweichendes Verhalten zu melden	
	q_5_12_5_2_1#1	Ableitung von Szenarioanalysen	

Frage	Variablen	Bezeichnung	Skalenniveau
5_3+4	q_5_34_5_3_1#0	Wichtigkeit Etablierung eines Monitoringprozesses	Nominal
	q_5_34_5_4_1#0	Entwicklung von Reputationsindices	
	q_5_34_5_3_2#0	Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen	
	q_5_34_5_4_2#0	Überprüfung der Wahrnehmung des Unternehmens gegenüber Stakeholdern	
	q_5_34_5_3_1#1	Umsetzungsgrad Etablierung eines Monitoringprozesses	
	q_5_34_5_4_1#1	Entwicklung von Reputationsindices	
	q_5_34_5_3_2#1	Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen	
	q_5_34_5_4_2#1	Überprüfung der Wahrnehmung des Unternehmens gegenüber Stakeholdern	

### Statistische Fragen

6.1	q_6.1	Berufliche Funktion	Nominal
	q_6.1_other	Berufliche Funktion [Sonstiges]	
6.2	q_6.2	Altersgruppe	Nominal
6.3	q_6.3	Geschlecht	Nominal
6.4	q_6.4	Höchster Bildungsabschluss	Nominal