

Die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns

Dissertation

zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

vorgelegt von
Carolin Hümmer
aus Köln
im April 2014

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Bernd Günter
Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Christian Schwens

Die Disputation erfolgte am 10.07.2014 in Düsseldorf.

D61

Inhaltsverzeichnis**Inhaltsverzeichnis..... II****Abbildungsverzeichnis..... VIII****Tabellenverzeichnis..... XII****Abkürzungsverzeichnis..... XV****1 Einführung in das Forschungsfeld: Problemstellung,
Zielsetzung und Struktur der Arbeit 1**

1.1 Reputation und Kontext interner Dienstleister..... 1

1.2 Zielsetzungen und Fokus der Arbeit 11

1.3 Struktur der Arbeit..... 15

**2 Die Reputation von Unternehmen: Verständnis,
Beschreibung, Entwicklung und Management 20**2.1 Konzeptualisierung der Reputation von Unternehmen:
Verständnis der Unternehmensreputation im Kontext
ähnlicher Konstrukte 20

2.1.1 Verständnis und Sichtweisen der Reputation 20

2.1.2 Einordnung und Abgrenzung der Reputation
von Identität und Image 32

2.1.3 Zusammenhang von Vertrauen und Reputation ... 41

2.2 Dimensionen, Einflussfaktoren, Inhalte,
Ausprägungen und Wirkungen der Reputation 492.2.1 Dimensionen und Einflussfaktoren der
Reputation 49

2.2.2 Inhalte und Struktur der Reputation 61

2.2.3 Ausprägungen der Reputation 64

2.2.4 Auswirkungen der Reputation 67

2.3 Entstehung und Entwicklung von Reputation 68

2.3.1	Ein Modell zur Reputationsentwicklung	68
2.3.2	Entstehung der Unternehmensreputation	69
2.3.3	Wachstum der Unternehmensreputation und Reputationstransfer.....	74
2.3.4	Niedergang der Unternehmensreputation.....	78
2.4	Die Rolle der Stakeholder bei der Reputationsbildung.....	81
2.5	Behandlung der Reputation: Reputationsmanagement.....	89
2.5.1	Grundideen des Reputationsmanagements.....	89
2.5.2	Aufgaben des Reputationsmanagements.....	98
3	Interne Dienstleister als Reputationsobjekte innerhalb eines Konzerns	106
3.1	Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements	106
3.1.1	Begriffsabgrenzung von Dienstleistungen.....	106
3.1.2	Auswirkungen für Nachfrager	111
3.1.3	Konsequenzen für das Dienstleistungs- management.....	120
3.2	Besonderheiten konzerninterner Dienstleister	131
3.2.1	Begriffsabgrenzung unternehmensinterner Dienstleistungen	131
3.2.2	Outsourcing von Dienstleistungen	135
3.2.3	Die Unternehmensform des Konzerns	137
3.2.4	Typische Organisationsformen von konzern- internen Dienstleistern	141
3.2.4.1	Zentralbereiche	142
3.2.4.2	Center-Konzepte	143
3.2.4.3	Shared Service Center.....	147
3.2.5	Abgrenzung interner von externen Dienstleistern	151

3.2.5.1	Steuerungsmechanismen zwischen Markt und Hierarchie.....	151
3.2.5.2	Konstellationen interner Dienstleister in Abhängigkeit der Transaktionsfreiheit.....	157
3.2.6	Spannungsfelder konzerninterner Dienstleister ...	162
4	Die Relevanz der eigenen Reputation aus Sicht eines konzerninternen Dienstleisters	171
5	Operationalisierung und Messansätze der Reputation....	183
5.1	Die Reputationsmessung als konzeptionelle Herausforderung.....	183
5.2	Übersicht über Ansätze zur Messung der Reputation von Unternehmen	190
5.2.1	Der Fortune 500-Index der ‚Most Admired Companies‘.....	190
5.2.2	Die Imageprofile des Manager-Magazins	192
5.2.3	Der Global RepTrak™ Pulse des Reputation Institute	194
5.2.4	Der Unternehmensruf nach HELM (2007)	198
5.2.4.1	Charakteristika und Indikatoren des Messmodells	198
5.2.4.2	Kritische Würdigung des Messansatzes	202
5.3	Reputationsrelevante Charakteristika interner Dienstleister	203
6	Empirische Untersuchung des Konstrukts Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns	214
6.1	Ziele, Untersuchungsmodell und modelltheoretische Grundlagen	214
6.2	Bezugsobjekt der Befragungen: der interne Dienstleister innerhalb des kooperierenden Konzerns...	227

6.3	Qualitative Studie zur Definition und Operationalisierung des spezifischen Reputationskonstrukts	231
6.3.1	Grundlagen der Befragungen und Darstellung der Stichprobenstrukturen.....	231
6.3.2	Vorgehen bei der Operationalisierung	235
6.3.3	Konstruktdefinition	237
6.3.4	Itemgenerierung.....	241
6.3.5	Pretest	249
6.3.6	Zwischenfazit: Detailliertes Modell zur Messung der Reputation interner Dienstleister	253
6.4	Quantitative Studie zur Modellentwicklung und Prüfung	256
6.4.1	Grundlagen der Befragung und Darstellung der Stichprobenstrukturen.....	256
6.4.2	Entwicklung der Beurteilungsskala	260
6.4.3	Gütemaße und Stabilitätsbetrachtungen.....	262
6.4.3.1	Grundlegende Richtlinien der Güteprüfung	262
6.4.3.2	Gütemaße und Stabilitätsbetrachtungen für formative Konstrukte ..	264
6.4.3.3	Gütemaße und Stabilitätsbetrachtungen für reflektive Konstrukte...	268
6.5	Ergebnisse, Gütebeurteilung und Interpretation der empirischen Untersuchung	271
6.5.1	Grundlegende Stabilitäts- und Gütebetrachtungen des zu untersuchenden Reputationsmodells	271
6.5.2	Dimensionen des Reputationskonstrukts.....	273
6.5.3	Das formative Reputationskonstrukt	294

6.5.4	Empirische Ergebnisse zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Stakeholder-Gruppen interner Dienstleister.....	303
6.5.5	Empirische Ergebnisse zu Stakeholder-Hybridität, Kundenorientierung und Budgetverantwortung interner Stakeholder.....	313
6.6	Zusammenfassung und kritische Würdigung der empirischen Analyse.....	316
6.6.1	Die grundlegenden Ergebnisse der Untersuchung	316
6.6.2	Kritische Würdigung der Untersuchung	323
7	Implikationen für das Reputationsmanagement interner Dienstleister.....	330
7.1	Grundlegende Implikationen für das Reputationsmanagement interner Dienstleister	330
7.2	Implikationen für die strategische Positionierung interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns.....	336
7.3	Implikationen für die Organisation des Reputationsmanagements interner Dienstleister	340
7.4	Implikationen für die Personalpolitik interner Dienstleister	350
7.5	Implikationen für die weitere Stakeholder-Hybridisierung interner Dienstleister	357
8	Fazit und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.....	363
8.1	Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse	363
8.2	Begrenzungen der Untersuchung und Ausblick auf weitere Forschungsfelder.....	369

Anhang	374
A Fragebogen zur Erhebung der Reputation des internen Dienstleisters innerhalb des Konzerns	374
B Häufigkeitsverteilungen der Ausprägungen der Globalreputation der Stakeholder-Gruppierungen	381
B.1 Histogramm der Globalreputation für hybride und einfache Stakeholder	381
B.2 Histogramm der Globalreputation für Kunden mit interner und externer Kundenorientierung.....	381
B.3 Histogramm der Globalreputation für Kunden mit und ohne Budgetverantwortung	382
C Gütemaße der Stakeholder-Unterschiede bzw. -Gemeinsamkeiten	383
C.1 Signifikanzmaße der Teilreputationen.....	383
C.2 Diskriminanz-/Clusteranalyse auf Basis der Teilreputationen	383
C.3 Gegenüberstellung von Gesamt- und Teilrufen für die einzelnen Stakeholder-Gruppierungen	384
Literaturverzeichnis	385

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Struktur der Arbeit	19
Abbildung 2-1:	Zusammenhang zwischen Images und Reputation nach FOMBRUN	38
Abbildung 2-2:	Der Zusammenhang zwischen Identität, Image und Reputation	39
Abbildung 2-3:	Kompetenzen	51
Abbildung 2-4:	Mögliche Dimensionen der Reputation.....	56
Abbildung 2-5:	Ein hypothetischer ‚Lebenszyklus‘ der Reputation eines Unternehmens.....	69
Abbildung 2-6:	Entstehung und Verstärkung der Anbieter- reputation	71
Abbildung 2-7:	Mögliche Arten eines Reputationstransfers.....	74
Abbildung 2-8:	Bezugs-, Interessen- und strategische Anspruchsgruppen als Stakeholder des Unternehmens.....	84
Abbildung 2-9:	Aufstellung der Planung im Planungs- und Kontrollprozess eines Betriebes	92
Abbildung 2-10:	Deskriptives Modell der Unternehmens- verantwortung	94
Abbildung 2-11:	Aufgaben im Rahmen des Reputations- managements	99
Abbildung 2-12:	The cycle of action	101
Abbildung 2-13:	Gap-Analyse anhand des Reputations- Radar-Charts.....	104

Abbildung 3-1:	Unterschiedliche Bedarfsdeckung bei Sachleistungen, hybriden Produkten und Dienstleistungen	110
Abbildung 3-2:	Leistungstypologie.....	110
Abbildung 3-3:	Continuum of Evaluation for Different Types of Products	119
Abbildung 3-4:	Methoden der Kundenintegration im Innovationsprozess in Abhängigkeit des Integrationsgrads (exemplarisch)	126
Abbildung 3-5:	Interne Dienstleistungen je nach Einbindung in die Unternehmensprozesse	133
Abbildung 3-6:	Interne Dienstleistungen je nach inhaltlicher Ausrichtung	134
Abbildung 3-7:	Interne Dienstleistungen je nach hierarchischer Stellung des Kunden	135
Abbildung 3-8:	Bausteine einer Konzernorganisation.....	139
Abbildung 3-9:	Die Holding-Grundtypen „Finanzholding“ und „Führungsholding“ unter Einbeziehung einer produktionswirtschaftlichen Sonderfunktion	140
Abbildung 3-10:	Organisationsstruktur nach dem Shared Services Konzept.....	148
Abbildung 3-11:	Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten.....	153
Abbildung 3-12:	Rollenvielfalt in internen Unternehmensfunktionen.....	162
Abbildung 3-13:	Interne Unternehmensfunktionen-Landkarte	163
Abbildung 3-14:	Widersprüche und Spannungsfelder der IUF ...	164

Abbildung 5-1:	Stakeholderübergreifende und -spezifische Interpretation der Reputation.....	188
Abbildung 5-2:	Reputationsindikatoren der Fortune-Ansätze ...	190
Abbildung 5-3:	Reputationsindikatoren des Manager-Magazin-Ansatzes.....	193
Abbildung 5-4:	Das RepTrak™ Modell zur Reputationsmessung.....	195
Abbildung 5-5:	Der ‚Expressiveness Quotient‘ als Teil der Reputationsmessung.....	197
Abbildung 6-1:	Mehrdimensionale Messmodelle zweiter Ordnung	220
Abbildung 6-2:	Das Basismodell zur Untersuchung des Reputationskonstrukts interner Dienstleister	222
Abbildung 6-3:	Organisationsstruktur des Konzerns der empirischen Untersuchung.....	230
Abbildung 6-4:	Organisationsstruktur des internen Dienstleisters der empirischen Untersuchung ..	231
Abbildung 6-5:	Vorgehensweise bei der Operationalisierung des Reputationskonstrukts für konzerninterne Dienstleister.....	237
Abbildung 6-6:	Dreistufiger Prozess qualitativer Erhebungen zur Itemgenerierung	244
Abbildung 6-7:	Dienstleistungsspezifische Reputationsmerkmale im entwickelten Messmodell	300
Abbildung 6-8:	Relative Häufigkeiten der Beurteilung des Globalrufs bezogen auf die drei internen Stakeholder-Gruppen	306

Abbildung 6-9:	„Radar-Chart“ zu den Teilrufen bei den drei internen Stakeholder-Gruppen	308
Abbildung 6-10:	Die 15 Dimensionen für den Ruf interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns	318
Abbildung 7-1:	Ausgewählte Stakeholder eines internen Dienstleisters	331
Abbildung 7-2:	Abstimmungsbedarf und Bereiche der Entstehung von Defiziten in der Kommunikation.....	346
Abbildung 7-3:	Organisatorische Gestaltungsmöglichkeit des Reputationsmanagements interner Dienstleister.....	348
Abbildung 7-4:	Kernelemente der Planung und Kontrolle	351

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Ausgewählte Definitionen der Reputation bzw. des Rufs.....	24
Tabelle 2-2:	Übersicht ausgewählter Abgrenzungskriterien von Image und Reputation.....	40
Tabelle 2-3:	Die 10 plus 1 Indikatoren für den Ruf von Branchen.....	59
Tabelle 2-4:	Die Rufkonstellationen zwischen Branche und Unternehmen.....	60
Tabelle 2-5:	Leistung und Gegenleistung der internen und externen Anspruchsgruppen gegenüber den Unternehmen	83
Tabelle 2-6:	Gegenüberstellung zweier ausgewählter Reputationsdefinitionen mit zentralem Stakeholder-Bezug.....	86
Tabelle 2-7:	Reputation Scorecard.....	105
Tabelle 3-1:	Abgrenzung von Leistungseigenschaften aus informationsökonomischer Sicht	118
Tabelle 3-2:	Marketingaufgaben in den Phasen des Kundenbeziehungszyklus.....	129
Tabelle 3-3:	Idealtypische Merkmale von marktlichen und hierarchischen Beziehungen als Endpunkte des Markt-Hierarchie-Kontinuums	156
Tabelle 3-4:	Gefahren des internen Marktes	158
Tabelle 4-1:	Übersicht über die Hypothesen zu Stakeholder-Unterschieden bzw. -Gemeinsamkeiten	182

Tabelle 5-1:	Die 10 plus 1 Indikatoren für die Unternehmensreputation nach HELM	199
Tabelle 5-2:	Dimensionen der Dienstleistungsqualität.....	205
Tabelle 5-3:	Potenziell reputationsrelevante Charakteristika interner Dienstleister.....	208
Tabelle 6-1:	Basisinformationen zur durchgeführten qualitativen Studie	234
Tabelle 6-2:	Detaillierte Übersicht aller Indikatoren zur Ermittlung des Messmodells für die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns.....	256
Tabelle 6-3:	Basisinformationen und Rücklaufprotokoll zur durchgeführten quantitativen Studie	259
Tabelle 6-4:	Reputationsdimension 1: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	274
Tabelle 6-5:	Reputationsdimension 2: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	275
Tabelle 6-6:	Reputationsdimension 3: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	277
Tabelle 6-7:	Reputationsdimension 4: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	279
Tabelle 6-8:	Reputationsdimension 5: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	281
Tabelle 6-9:	Reputationsdimension 6: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	283
Tabelle 6-10:	Reputationsdimension 7: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	285

Tabelle 6-11:	Reputationsdimension 8: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	286
Tabelle 6-12:	Reputationsdimension 9: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	287
Tabelle 6-13:	Reputationsdimension 10: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	288
Tabelle 6-14:	Reputationsdimension 11: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	289
Tabelle 6-15:	Reputationsdimension 12: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	291
Tabelle 6-16:	Reputationsdimension 13: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	292
Tabelle 6-17:	Reputationsdimension 14: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	293
Tabelle 6-18:	Reputationsdimension 15: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts	294
Tabelle 6-19:	Gütekriterien des formativen Reputationskonstrukts	295
Tabelle 6-20:	Reputationsdimensionen im Kontext der Stakeholder-Gruppen	298
Tabelle 6-21:	Reputationsdimensionen auf dem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie	302
Tabelle 6-22:	Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu Stakeholder-Unterschieden bzw. -Gemeinsamkeiten	323

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AMAC	America's Most Admired Companies
ANOVA	Analysis of Variance
B-to-B	Business-to-Business
B-to-C	Business-to-Consumer
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC	Corporate Citizenship
CIO	Chief Information Officer
CR	Construct Reliability/Konstruktreliaibilität
CRA	Cronbachs alpha
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
DL	Dienstleister
EFA	Explorative Faktorenanalyse
GB	Geschäftsbereich
HR	Human Resources
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. S. v.	im Sinne von
i. w. S.	im weiteren Sinne
IDL	interner Dienstleister
ISO	International Organisation for Standardization
IT	Information Technology
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
LISREL	Linear Structural Relationship
MSA	Measure of Sampling Adequacy
n. r.	nicht relevant
PLS	Partial Least Squares

PLV	Preis-Leistungs-Verhältnis
PR	Public Relations
RQ	Reputation Quotient
SDL	Service-Dominant Logic
SE	Societas Europaea/Europäische Gesellschaft
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
TM	Trademark
u. a.	unter anderem
US	United States
USA	United States of America
VIF	Variance Inflation Factor
WMAC	World's Most Admired Companies
ZUMA	Zentrum für Umfragen, Methoden, Analysen

„Invisible threads are the strongest ties.“

Friedrich Nietzsche

1 Einführung in das Forschungsfeld: Problemstellung, Zielsetzung und Struktur der Arbeit

1.1 Reputation und Kontext interner Dienstleister

Haupttreiber des Unternehmenswerts sind „the relationships and reputations a company establishes – with suppliers, with customers, with partners and stakeholders of all sorts“¹. Somit ist die Reputation neben den Beziehungen eines Unternehmens mit seinen Stakeholdern ebenso relevant für seinen Erfolg.² Basierend auf der Reputation beurteilen die Stakeholder vielfach den Beitrag eines Unternehmens zum eigenen Wohl sowie zu dem der Gesellschaft. Wenn sich Stakeholder einem Unternehmen gewogen fühlen und entsprechend handeln, wird sich dies in einer wechselseitigen Beziehung wiederum positiv für das Unternehmen, das einen positiven Beitrag für die Stakeholder leistet, auswirken.³ Konkret äußern sich diese vorteilhaften Auswirkungen einer positiven Reputation u. a. in einer gesteigerten Loyalität der Stakeholder, in der Gewinnung sehr guter Mitarbeiter, besserem Zugang zu Kapital oder der Absicherung des Unternehmensfortbestandes.⁴ In diesem Zusammenhang wird auch von der **Reputation als ‚Magnet‘** gesprochen, der eine anziehende Wirkung auf Stakeholder hat.⁵ Die Signalwirkung, die von der Reputation auf die Stakeholder ausgeht, kann dabei nach Auffassung der Neuen Institutionenökonomik zum Abbau gewisser Unsicherheiten

¹ Low/Kalafut 2002, S. 8.

² Vgl. Daum 2002, S. 136 f. Stakeholder sind sämtliche Personen oder Personengruppen, die ein Unternehmen beeinflussen können oder vice versa von diesem beeinflusst werden. Vgl. hierzu Freeman 1984, S. 46.

³ Vgl. Lewis 2001, S. 35.

⁴ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 89; Helm 2007b, S. 341; Laufer/Coombs 2006, S. 380 f.; Smith 1997, S. 1; Thevissen 2002, S. 320.

⁵ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5.

auf Märkten, insbesondere in Bezug auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, beitragen.⁶

Demzufolge wird die Reputation in der Literatur als einer der **relevantesten intangiblen Vermögenswerte** eines Unternehmens bezeichnet. Als nicht direkt sichtbares bzw. beobachtbares Phänomen stellt dies Unternehmen jedoch vor eine Herausforderung: Wie können die Potenziale dieses hohen Werts realisiert werden, ohne diesen direkt greifen zu können?⁷ „A company’s reputation is the ultimate intangible. It’s literally nothing more than how the organization is perceived by a variety of people.“⁸ Diese Beurteilungen der Stakeholder können demnach als unsichtbare, mehr oder weniger stabile ‚Beziehungsfäden‘ kognitiver und affektiver Natur zwischen den Stakeholdern und einem Unternehmen interpretiert werden, die maßgeblich über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens mitentscheiden.⁹ SANDIG, der Ruf und Reputation gleichsetzt,¹⁰ bringt dies folgendermaßen auf den Punkt: „Der Ruf wird hier als zweiseitiges Phänomen betrachtet, als Ruf und Widerhall, als Leistung und Anerkennung der Leistung, als Ausdruck für die Gesamtheit der gegenseitigen Beziehungen zwischen der Unternehmung und allen anderen Betrieben oder einzelnen Menschen, die für die Existenz der Unternehmung von Bedeutung sind, als ein Bestandteil der Unternehmung, der nicht fehlen darf, wenn diese gedeihen soll.“¹¹ Auf dieser Grundlage wird Reputation im Rahmen der vorliegenden Arbeit als **das von Stakeholdern wahrgenommene und kommunizierte Ansehen – auf Basis der Anerkennung von Leistungs-**

⁶ Vgl. Bartelt 2002, S. 78; Brenzikofer 2002, S. 122; Richter/Furubotn 1999, S. 240.

⁷ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 18; Helm 2007b, S. 255 f.

⁸ Low/Kalafut 2002, S. 109.

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

¹⁰ Die Begriffe ‚Reputation‘ und ‚Ruf‘ werden auch in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

¹¹ Sandig 1962, S. 7.

fähigkeit und Leistungswillen – des Unternehmens in der (Teil-) Öffentlichkeit definiert.¹²

Um dieses Ansehen seitens der Stakeholder zu erlangen und die Potenziale der Reputation ausschöpfen zu können, bedarf es eines differenzierten **Reputationsmanagements**.¹³ Dieses gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund immer engerer Verflechtungen von Unternehmen mit ihrem sozialen, politischen, ökonomischen und medialen Umfeld und daraus entstehender Erwartungen hinsichtlich entsprechender Verantwortungsübernahme zunehmend an Bedeutung.¹⁴ Zusätzliche Dynamik erhält diese Entwicklung durch den Verlust an Glaubwürdigkeit und Substanz von ‚harten‘ Leistungskennzahlen im Rahmen der Unternehmenssteuerung. Fälle wie ENRON veranschaulichen dies deutlich.¹⁵ Vielmehr wird der Unternehmenserfolg auch durch ‚weiche‘, intangible und somit nicht direkt sicht- bzw. messbare Kenngrößen wie etwa die Reputation bestimmt. Diese Faktoren gelten im Vergleich zu materiellem Anlagevermögen als erfolgskritischer.¹⁶ Eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung liegt folglich darin, ‚harte‘ und ‚weiche‘ Faktoren zielgerichtet zu integrieren.¹⁷

Für das Management des intangiblen Reputationskonstrukts bedarf es zunächst einer Operationalisierung mittels beobachtbarer Indikatoren, um es messen zu können.¹⁸ Diese Merkmale lassen sich nach dem hier verfolgten Verständnis von den **Erwartungen der diversen Stakeholder** ableiten, die diese an ein Unternehmen in Bezug auf Leistungsfähigkeit und Leistungswillen stellen.¹⁹ Dieser ‚erwartungsbasierte‘ Ansatz zur Betrachtung bzw. Messung der Reputation hat

¹² Diese Definition lehnt sich an HELMs Reputationsdefinition an. Vgl. Helm 2007b, S. 272. Als zusätzlicher Aspekt wird hier explizit die wahrgenommene Kommunikation unter den Stakeholdern in die Definition aufgenommen.

¹³ Vgl. Rindova 1997, S. 189.

¹⁴ Vgl. Gray/Balmer 1998, S. 695.

¹⁵ Vgl. Davies et al. 2003, S. 142; Larsen 2002, S. 2.

¹⁶ Vgl. Einwiller/Will 2002, S. 102; Kaplan/Norton 1997, S. 7.

¹⁷ Vgl. Bickmann 1999, S. 32.

¹⁸ Vgl. Fombrun 2001, S. 23; Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 7; Gardberg/Fombrun 2002a, S. 303; Thevissen 2002, S. 321.

¹⁹ Vgl. Breyer 1962, S. 164.

sich in der Literatur weitgehend durchgesetzt.²⁰ Anhand der Beurteilung dieser Merkmale bzw. Indikatoren durch die Stakeholder kann die konkrete Reputation eines Unternehmens ermittelt werden.²¹ Neben dieser Subjektivität gilt es zu beachten, dass Reputation hier als kollektives Phänomen verstanden wird. Dies bedeutet, dass die Reputation ein Resultat **kollektiver Meinungsbildung** – im Sinne eines einheitlichen Meinungsbilds vieler Stakeholder – hinsichtlich der diversen Indikatoren in Bezug auf ein Unternehmen ist.²² So werden die Merkmale zwar stakeholder-spezifisch anhand der Erwartungen abgeleitet und Stakeholder einzeln nach ihrer subjektiven Reputationswahrnehmung befragt. Die Bewertung wird jedoch anhand eines identischen Indikatorenkatalogs über alle Stakeholder-Gruppen im Rahmen der Reputationsmessung erhoben, wobei nach der allgemeinen Reputation in der (Teil-)Öffentlichkeit gefragt wird.²³ Die Reputation eines Unternehmens stellt demnach eine Beurteilung seiner Stakeholder dar, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, jegliche **relevante Erwartungen sämtlicher Stakeholder-Gruppen** zu erfüllen – basierend auf den eigenen Erfahrungen, sofern vorhanden, sowie insbesondere auf den kommunizierten Erfahrungen anderer Stakeholder mit dem Unternehmen. Dieser sogenannte Konvergenzansatz gewinnt vor allem durch die Hybridität²⁴ der Stakeholder an Bedeutung und bestätigt sich nicht zuletzt darin, dass diverse Stakeholder-Gruppen die Reputation desselben Unternehmens sehr ähnlich beurteilen.²⁵

Neben der Hybridität der Stakeholder spielt insbesondere die **Vernetzung der Stakeholder** untereinander eine bedeutende Rolle für die Reputation,²⁶ da diese erst durch den Austausch der Stakeholder

²⁰ Vgl. Hautzinger 2009, S. 62.

²¹ Vgl. Fombrun 1996, S. 37; Fichtner 2006, S. 141; Morley 2002, S. 10.

²² Vgl. Breyer 1962, S. 20.

²³ Vgl. Helm 2007b, S. 271.

²⁴ Unter Hybridität eines Stakeholders wird der Sachverhalt verstanden, dass ein Stakeholder gleichzeitig oder zeitlich versetzt verschiedenen Stakeholder-Gruppen angehört. Vgl. hierzu Helm 2007b, S. 178.

²⁵ Vgl. Hatch/Schultz 2000, S. 18; Helm 2007b, S. 340.

²⁶ Vgl. Freeman/McVea 2001, S. 13; Maak/Pless 2006, S. 101 ff.; Thießen 2013, S. 16.

untereinander gebildet wird.²⁷ Bei dichteren Netzwerken können erfüllte oder enttäuschte Erwartungen eines Stakeholders schneller und effektiver an andere Stakeholder kommuniziert und so ein relativ einheitliches Meinungsbild in Kürze aufgebaut werden.²⁸ Die globale Vernetzung der Stakeholder macht sich zudem in einer Zunahme **interorganisationaler Netzwerke** bemerkbar.²⁹ Diese äußern sich neben Sub-Unternehmenschaften insbesondere in Lizenz- bzw. Franchisingverträgen sowie in Joint Ventures. Unter den bedeutendsten globalen Franchisings befinden sich beispielsweise McDonald's, 7 Eleven, Yves Rocher, Hilton, Hertz oder Ben & Jerry's.³⁰ Als bedeutende Joint Ventures können zum Beispiel BSH Bosch und Siemens Hausgeräte³¹, Fujitsu Siemens Computers³², Sony BMG Music Entertainment³³ oder Sony Ericsson³⁴ aufgeführt werden. Dies verdeutlicht, dass sich interorganisationale Netzwerke sowohl über sämtliche Branchen als auch über sämtliche Landesgrenzen hinwegsetzen. Typische Charakteristika dieser Netzwerke sind „social interaction (of individuals acting on behalf of their organizations), relationships, connectedness, collaboration, collective action, trust, and cooperation“³⁵. So halten im Rahmen dieser zwischenbetrieblichen Kooperationen demzufolge hierarchische Elemente (z. B. kooperative, dauerhafte Austauschbeziehungen, hohe Abhängigkeit, eher asymmetrische Machtverteilungen) Einzug in marktliche³⁶ Mechanismen

²⁷ Vgl. Balmer/Greyser 2003, S. 17; Bartelt 2002, S. 53; Gardberg/Fombrun 2002b, S. 389; MacMillan/Money/Downing 2002, S. 383.

²⁸ Vgl. Büschken 1999, S. 8; Hubig/Siemoneit 2007, S. 183; Lingenfelder/Nöcke 2010, S. 136; Sorenson/Rivkin/Fleming 2006, S. 1010; Vyborny/Maier 2010, S. 408.

²⁹ Vgl. Grant/Baden-Fuller 2004, S. 74. Synonym zum Begriff interorganisationaler Netzwerke finden in der englischsprachigen Literatur auch die Bezeichnungen ‚partnerships‘, ‚strategic alliances‘, ‚interorganizational relationships‘, ‚coalitions‘, ‚cooperative arrangements‘ oder ‚collaborative agreements‘ Anwendung. Vgl. hierzu Provan/Fish/Sydow 2007, S. 480.

³⁰ Vgl. o. V. 2013c.

³¹ Vgl. o. V. 2013a.

³² Vgl. o. V. 2013d.

³³ Vgl. Estabrook et al. 2004.

³⁴ Vgl. o. V. 2001.

³⁵ Provan/Fish/Sydow 2007, S. 481.

³⁶ Als ‚marktlich‘ werden hier Sachverhalte verstanden, die auf Marktmechanismen basieren. Synonym für ‚marktlich‘ werden teilweise die Begriffe ‚marktorientiert‘ oder ‚marktbezogen‘ verwendet. Der Begriff ‚marktlich‘ wird hier als Gegenbegriff zu ‚hierarchisch‘ verstanden. Siehe hierzu detailliert Kapitel 3.2.5.1.

(z. B. kompetitive, flüchtige Austauschbeziehungen, geringe Abhängigkeit, eher symmetrische Machtverteilungen). Während einzelne, weitgehend unverflochtene Unternehmen demnach hauptsächlich den Marktmechanismen ausgesetzt sind, spielt im Rahmen von interorganisationalen Netzwerken zusätzlich eine Reihe von hierarchischen Mechanismen (Institutionen i. w. S.), die also typischerweise innerhalb eines Unternehmens gelten, eine Rolle.³⁷

Gleichwohl schreitet auch die entgegengesetzte Richtung der Integration von marktlichen in hierarchische Mechanismen zusehends voran. Dies manifestiert sich unter anderem in der Zunahme von sogenannten **Shared Service Centers (SSCs) innerhalb von Konzernen**. Diese kennzeichnen Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen innerhalb eines Konzerns zur gemeinsamen, konzerninternen Nutzung bereitstellen und dabei relativ weitgehend als eigenständige, marktorientierte Unternehmen innerhalb eines Unternehmens über Rentabilitätskennzahlen gesteuert werden.³⁸ In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass interne Dienstleister und ihre internen Nachfrager im Vergleich zu offenen, externen Märkten meist relativ stark in ihrer Transaktionsfreiheit eingeschränkt sind.³⁹ Es handelt sich also primär um **interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen**⁴⁰ zwischen den dienstleistungserstellenden und diversen dienstleistungsnehmenden Abteilungen innerhalb eines Konzerns. Einer Studie aus dem Jahre 2006 unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands zufolge verfügten bereits zu diesem Zeitpunkt über die Hälfte der Unternehmen über (mindestens) ein SSC.⁴¹ Exemplarisch seien die SSCs innerhalb von BASF SE, Daimler AG, Deutsche Post AG, Lufthansa AG oder SAP AG genannt.⁴² Als bei SSCs ausgeübte Funktionen gelten z. B. die Informa-

³⁷ Vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012; Frost 2005; Macneil 1974, derselbe 1978; Pahl-Schönbein 2011, S. 64; Provan/Fish/Sydow 2007, S. 481; Sydow 2005; Williamson 1991.

³⁸ Vgl. Deimel 2008, S. 204 f.; Kagelmann 2001, S. 50; Westerhoff 2008, S. 59.

³⁹ Vgl. Koller 2000, S. 69 ff.; Pahl-Schönbein 2011, S. 73.

⁴⁰ Zu einer detaillierten Auseinandersetzung mit internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen vgl. Neuhaus 1996.

⁴¹ Vgl. Fischer/Sterzenbach 2006, S. 18 ff.

⁴² Vgl. Dous 2007, passim; Herger/Lang 2010; o. V. 2013b.

tionstechnologie (IT), Finanzbuchhaltung, Personaldienstleistungen, Strategieberatung, Öffentlichkeitsarbeit oder Materialbeschaffung.⁴³

Die Errichtung von SSCs geht dabei mit sehr **anspruchsvollen finanziellen, prozessualen, mitarbeiter- und kundenbezogenen Zielen** einher. Die Reduktion der Kosten des internen Lieferanten wird meist als höchste Priorität in diesem Zusammenhang angesehen. In direkter Folge sollen auch die Kosten der internen Kunden für die vom SSC bezogenen Dienstleistungen sinken. Daneben werden zudem Qualitätsverbesserungen, Entlastung der bzw. Orientierung an den operativen Geschäftseinheiten sowie der Führungsebene, also den internen Kunden, Erhöhung von Flexibilität, Steigerung der Mitarbeiter-Motivation oder Verbesserung des Wissensmanagements angestrebt.⁴⁴ Die Komplexität der Zielsetzungen führt zu komplexen Erwartungen der Stakeholder an den internen Dienstleister, deren gleichzeitige Erfüllung jedoch kaum möglich ist.⁴⁵

Da es sich im Kontext interner Dienstleistungen häufig um Erfahrungs- oder Vertrauensgüter handelt,⁴⁶ existieren bei Dienstleistungsnachfragern – bei internen Dienstleistern also meist sämtliche Mitarbeiter des gesamten Unternehmens⁴⁷ – in der Regel zudem zumindest vor dem (erstmaligen) Kauf **Unsicherheiten** bei der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen des Anbieters sowie bei der Qualität des Leistungsergebnisses.⁴⁸ Gerade bei strategischen, längerfristig ausgelegten Dienstleistungen wie etwa der Strategieberatung ist der Anteil an Vertrauenseigenschaften relativ hoch.⁴⁹ Je weniger materielle und operationalisierbare Leistungskomponenten eines Dienstleistungsangebots die Qualität der Dienstleistung entscheidend bestimmen, desto mehr Bedeutung kommt zwischenmenschlichen Interaktionen zwischen dem Kontaktpersonal des

⁴³ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 40.

⁴⁴ Vgl. Kagelmann 2001, S. 74 ff.

⁴⁵ Vgl. Dietrich 2005.

⁴⁶ Vgl. Zeithaml 1984, S. 192. Zur Definition von Vertrauensgütern siehe Kapitel 3.1.2.

⁴⁷ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 64 und 113.

⁴⁸ Vgl. Woratschek 1998, S. 23.

⁴⁹ Vgl. Darby/Karni 1973, S. 68 f.; Zeithaml 1984, S. 192.

Dienstleistungsanbieters und dem internen Kunden zu. Die interaktiven Abläufe werden dabei maßgeblich von der Einstellung und dem Verhalten des Kontaktpersonals gegenüber dem internen Kunden beeinflusst.⁵⁰

In Bezug auf die Organisationsform der SSCs kann ein weiterer, Komplexitätstreibender Faktor existieren. Dieser lässt sich daraus ableiten, dass das SSC oftmals eine Bündelung diverser, unterschiedlicher Dienstleistungsfunktionen wie bei einem ‚**Gemischtwarenhandel**‘ darstellt. So können stark effizienzgetriebene Funktionen wie die IT, der Finanz- oder Personalbereich in derselben Organisationseinheit mit stark expertisegetriebenen Funktionen wie der Strategie-, Steuer- oder Rechtsberatung gebündelt vorliegen.⁵¹ Dies erschwert neben einer einheitlichen Zielsetzung auf übergeordneter Ebene insbesondere die Schaffung einer einheitlichen Identität.⁵² Es ist davon auszugehen, dass die Erwartungslandschaft seitens der Stakeholder hierdurch kaum weniger komplex gestaltet ist.⁵³

Den Rahmen zur Beschäftigung mit diesen komplexen, unternehmensinternen Themen gibt das ‚**interne Marketing**‘ vor. Einen der ersten Definitionsansätze hierzu liefert GRÖNROOS: „The internal marketing concept – as a complement to the traditional marketing concept – holds that an organizations’s internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer-consciousness, market-orientation and sales-minded-ness by a marketing-like internal approach and by applying marketing-like activities internally.“⁵⁴ Demnach spielen hier sowohl Komponenten des externen Marketings als auch des Personalmanagements eine wichtige Rolle. Insofern können also gewisse Marketing-Instrumente des externen Markts auf interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen angewendet werden, wobei der hohen Bedeutung der Mitarbeiter, ihrer Einstellungen, Verhaltensweisen und Erwartungen besondere

⁵⁰ Vgl. Schulze 1992, S. 15.

⁵¹ Vgl. Deimel 2008, S. 202; Kagelmann 2001, S. 89 f.

⁵² Vgl. Wüst 2012a, S. 13.

⁵³ Vgl. Dietrich 2005.

⁵⁴ Grönroos 1985, S. 42.

Beachtung zukommt. Zudem wird einer der Kernaspekte des internen Marketings deutlich, nämlich das Ziel der Verbesserung der Leistungserstellung gegenüber den Endkunden eines Unternehmens. BRUHN warnt jedoch vor einer reinen Übertragung der externen Marketingprinzipien auf die Personalpolitik. Daher schlägt er einen erweiterten Definitionsansatz vor, aus dem eine interne Denkhaltung, gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie der Fokus auf systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse klar hervorgehen. Er definiert internes Marketing demnach als „die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden“⁵⁵. In ähnlicher Weise identifiziert auch STAUSS die konkreten Schwerpunkte des Marketing-Verständnisses für unternehmensinterne Austauschbeziehungen:

- „Internes Marketing als Maxime der Bedürfnisorientierung im Sinne einer an internen Adressaten ausgerichteten Unternehmensführung (*Interne Kundenorientierung*) [Anm. d. Verf.: Kursivdruck im Original].
- Internes Marketing als Sammelbegriff für die gegenüber internen Austauschpartnern eingesetzten Mittel zur Verhaltenssteuerung (*Interner Marketing-Instrumentaleinsatz*) [Anm. d. Verf.: Kursivdruck im Original].
- Internes Marketing als Methode zur innerbetrieblichen Implementierung einer im Hinblick auf externe Märkte konzipierten Marketingstrategie (*Interne Steuerung* [Anm. d. Verf.: Kursivdruck im Original] zu absatzmarktorientierten Zwecken).“⁵⁶

⁵⁵ Bruhn 1999, S. 20.

⁵⁶ Stauss 1995b, S. 1046.

Dieses Verständnis des internen Marketings wird in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt und entsprechend als Basis weiterer detaillierter Auseinandersetzungen und Untersuchungen verwendet.⁵⁷

Kernelemente des Dienstleistungsmarketings wie die hohe Kundenorientierung, der Fokus auf Relationship Management, die hohe Bedeutung der Mitarbeiter als fundamentale Quelle komparativen Vorteils oder die Sichtweise, dass Kunden und Lieferanten beiderseits Ressourcen integrieren, werden auch im Rahmen der **Service-Dominant Logic (SDL)** als besonders relevant angesehen. Insofern folgt die vorliegende Arbeit in Bezug auf diese Aspekte der SDL-Perspektive. Die SDL stellt Dienstleistungen in den Mittelpunkt allen wirtschaftlichen Handelns und betrachtet Sachleistungen lediglich als Teilmenge von Dienstleistungen. Dabei wird dem Kunden ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt, was sich beispielsweise darin äußert, dass er in jeder Transaktion ein ‚Co-Creator of Value‘ ist.⁵⁸ Wenn gleich einige Thesen des SDL-Ansatzes auch nach dem hier vorliegenden Verständnis vertreten werden, wird diesem eher absoluten Ansatz dennoch nicht in vollem Maße gefolgt, sondern eine traditionellere Perspektive eingenommen. Da in der vorliegenden Arbeit zunächst die Grundlagen der Reputation und ihres Managements seitens interner Dienstleister erforscht werden sollen, wurden sehr restriktive Annahmen hinsichtlich des Dienstleistungsverständnisses ex ante verworfen. Auf Basis von Grundlagen des internen Marketings sowie für den spezifischen Fall angrenzender Gebiete wie Organisations- bzw. Personalpolitik und Dienstleistungsmanagement wird daher auf eine möglichst unvoreingenommene, offene Herangehensweise an die wissenschaftlich noch wenig erforschte Thematik abgezielt.

Um die komplexen Ziele interner Dienstleister strukturiert und koordiniert anzugehen, die genannten Unsicherheiten zu reduzieren sowie eine einheitliche Identität und harmonisierte Positionierung zu

⁵⁷ Der Begriff des internen Marketings wird im Folgenden seltener auftauchen, da weiterführende Erörterungen direkt auf detaillierterer Ebene stattfinden.

⁵⁸ Vgl. Vargo/Lusch 2006, S. 43 f.

ermöglichen, kann ein **differenziertes Reputationsmanagement** auf Basis des internen Marketings wertvolle Hilfe leisten.⁵⁹ Dieses legt zudem die Grundlage, um die auf externen Märkten identifizierten Potenziale einer positiven Reputation auch im internen bzw. stark stakeholdervernetzten, teils hierarchischen und teils marktlichen Rahmen nutzen zu können.⁶⁰ Eine fundierte Messung der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns stellt dabei die notwendige Voraussetzung dar.⁶¹ Die Entwicklung eines solchen Messmodells und die Untersuchung dessen im Kontext relevanter Stakeholder interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns stellen daher zentrale Punkte der vorliegenden Arbeit dar.

1.2 Zielsetzungen und Fokus der Arbeit

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehen **zwei Forschungsziele**:

- 1) Das Kernstück bildet zunächst die **Entwicklung eines umfassenden Verständnisses des spezifischen Reputationskonstrukts** interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns. So stellt EMLER fest, dass „research into reputations as such has hardly begun“⁶². Darüber hinaus ist der Forschungsbedarf spezifischer Reputationskonstrukte außerordentlich hoch, da hier kaum Untersuchungen bzw. Erkenntnisse vorhanden sind. „Publizierte Messansätze sind bislang auf Großunternehmen ausgerichtet, die spezifischen Anforderungen für den Business-to-Business-Bereich sowie KMU [Anm. d. Verf.: Kleine und Mittlere Unternehmen] wären in Forschungsprojekten zu überprüfen.“⁶³ So werden immer wieder Fragen nach spezifischen Reputationskonstrukten gestellt. HAUTZINGER

⁵⁹ Vgl. Fombrun 1996, S. 6; Bartelt 2002, S. 78; Helm 2007b, S. 92. Siehe auch Kapitel 2.5 und 4.

⁶⁰ Vgl. Helm 2007b, S. 357 ff.

⁶¹ Vgl. Fombrun 2001, S. 23; Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 7; Gardberg/Fombrun 2002a, S. 303; Thevissen 2002, S. 321.

⁶² Emler 1990, S. 189.

⁶³ Helm 2007b, S. 389.

fragt beispielsweise: „Ist die Branche nicht vielleicht auch eine Größe, die Teil des Unternehmensrufs sein sollte?“⁶⁴ Des Weiteren wird angenommen, dass die Reputation von Unternehmenseinheiten wie z. B. Tochtergesellschaften oder Geschäftsbereichen eines Konzerns von der Reputation des Gesamtunternehmens abweichen kann und wahrscheinlich Interdependenzen innerhalb von Großunternehmen bestehen. Die Erforschung dieser Interdependenzen steht jedoch noch aus.⁶⁵ Daher ist es Ziel der vorliegenden Arbeit, einen Mosaikstein zur spezifischen Reputationsforschung beizutragen, indem ein Verständnis des Reputationskonstrukts interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns geschaffen wird. Da in der Literatur bislang noch kein einheitliches Verständnis bezüglich der Definition, wesentlichen Reputationsmerkmale und Wirkungen des allgemeinen Reputationskonstrukts existiert, erlangt die Konkretisierung des spezifischen zu untersuchenden Reputationskonstrukts eine zentrale Bedeutung, insbesondere auch im Hinblick auf eine empirische Analyse.⁶⁶ Hierfür werden im ersten Schritt sowohl die Reputation (im Allgemeinen) als auch die Gegebenheiten bzw. Umstände interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns umfassend inhaltlich und theoretisch erörtert. Ergänzt wird dies durch existierende Operationalisierungs- und Messansätze der generellen Unternehmensreputation sowie Hinweise für eine Operationalisierung des spezifischen Reputationskonstrukts interner Dienstleister. „Reputation is one of those rare subject matters that cuts across several disciplines and can be put through different analytical frames to produce research that is exciting, path breaking, of interest to academicians and practitioners, and incomplete.“⁶⁷ Demzufolge werden im Sinne eines pluralistischen Ansatzes die Erkenntnisse diverser wirtschafts-

⁶⁴ Hautzinger 2009, S. 272.

⁶⁵ Vgl. Bromley 2001, S. 332.

⁶⁶ Bei innovativen Forschungszielen stellt die Abgrenzung komplexer, noch ungenügend operationalisierter Untersuchungskonstrukte sowie deren Indikatoren eine separate Aufgabe im Rahmen der Forschung dar. Vgl. hierzu Peter 1999, S. 69.

⁶⁷ Mahon 2002, S. 438.

wissenschaftlicher Disziplinen (Marketing, Organisation, etc.) integriert, um eine möglichst umfassende Untersuchung der spezifischen Reputation zu ermöglichen.

- 2) Im Rahmen des zweiten Forschungsziels werden **Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Stakeholder-Gruppen** in Bezug auf ihre Reputationswahrnehmung in einem solch engen Unternehmensnetzwerk analysiert. Dies legt die Basis für ein differenziertes Reputationsmanagement und kann als Grundlage für die Entwicklung einer klaren, zielgerichteten Positionierung dienen.⁶⁸ Diese Analyse wird im Rahmen der empirischen Untersuchung bei einem ausgewählten internen Dienstleister innerhalb eines führenden internationalen Konzerns der Life-Science-Branche durchgeführt.⁶⁹ Im Zentrum der Studie stehen die für interne Dienstleister als hoch relevant geltenden Stakeholder-Gruppen der Mitarbeiter und internen Kunden des Dienstleisters sowie der Führungsholding des Konzerns.⁷⁰ Zudem wird auf unterschiedliche Stakeholder-Bedingungen eingegangen, die typischerweise bei internen Dienstleistern und insbesondere bei Shared Service Centers vorliegen. In diesem Zusammenhang kommt zum einen das Phänomen intern rotierter Stakeholder zum Tragen, die bereits mehrere Rollen in Bezug auf den internen Dienstleister innehatten. Hierunter sind Konzernmitarbeiter zu verstehen, die beispielsweise einst Mitarbeiter des internen Dienstleisters waren und dann in einen operativen Geschäftsbereich innerhalb des Konzerns – also auf die Kundenseite – gewechselt haben. Zum anderen werden Übereinstimmungen und Divergenzen hinsichtlich der Reputationsbeurteilung von Stakeholdern, die unterschiedlichen Graden an marktlichen bzw. hierarchischen Mechanismen ausgesetzt sind, untersucht. Demzufolge sticht die vorliegende Arbeit auch in diesem Punkt aus bestehenden

⁶⁸ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.; Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 31 ff.; Bourne 2005, S. 51 ff.; Buß 2007, S. 231; Helm 2007b, passim; Immerschnitt 2009, S. 87; Wiedmann 2012, S. 80; Zerfaß 2007, S. 61.

⁶⁹ Zu einer ausführlichen Darstellung des Bezugsobjekts der empirischen Untersuchung siehe Kapitel 6.2.

⁷⁰ Vgl. Kagelmann 2001, S. 50. Zur Priorisierung von Stakeholder-Gruppen vgl. Kernstock et al. 2006, S. 35 f.; Schmid 1997, S. 634 sowie Kapitel 2.4.

empirischen Studien hervor, die nur selten diverse Stakeholder-Gruppen, nicht jedoch steuerungsmechanismusabhängige Stakeholder-Gruppierungen untersuchen.⁷¹

Die vorliegende Studie integriert demnach **zwei grundlegende Ausrichtungen des Forschungszwecks**. Auf der einen Seite werden bestehende theoretische Erkenntnisse zu Reputationsansätzen am externen Markt und zu internen Dienstleistern innerhalb eines Konzerns evaluiert und im Sinne einer Prüfung bestehender Reputationsmodelle für den spezifischen Fall untersucht („Theory Testing“). Auf der anderen Seite ist jedoch insbesondere ein Wissenszuwachs in Bezug auf die noch offenen Forschungsfragen im Sinne eines explorativen Ansatzes angestrebt („Theory Building“).⁷²

Das spezifische Reputationskonstrukt wird anhand eines **zweistufigen, mehrdimensionalen Modells** gemischter Beziehungsstrukturen untersucht und die empirischen Daten mittels des **Partial Least Squares-Verfahrens** analysiert, das sich insbesondere für „Theory Building“ eignet.⁷³ Diese beiden Aspekte der Modellierung und Datenanalysemethode sind im Bereich der Wirtschaftswissenschaften als innovativ einzuschätzen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Reputation **interner Dienstleister** im Kontext der internen Stakeholder innerhalb eines Konzerns. Somit findet eine klare Eingrenzung des Reputationsobjekts auf die Dienstleistungsbranche⁷⁴ und auf interne Märkte⁷⁵ statt. Die Begriffe „interner Dienstleister“ und „interne Unternehmensfunktionen“ finden in der betriebswirtschaftlichen Literatur teilweise synonyme Anwendung, was auch für die vorliegende Arbeit gilt.⁷⁶ Einzelne Dienstleistungen oder eventuelle Marken interner Dienst-

⁷¹ Zu den entsprechenden Ansätzen und deren Messungen bei Stakeholder-Gruppen siehe Kapitel 5.2.

⁷² Zur Abgrenzung von „Theory Testing“ und „Theory Building“ vgl. Bennett/Kottasz 2000, S. 226; Homburg/Baumgartner 1995, S. 1099.

⁷³ Siehe hierzu im Detail Kapitel 6.1.

⁷⁴ Zu den Besonderheiten der Dienstleistungsbranche siehe Kapitel 3.1.

⁷⁵ Zu internen Märkten vgl. z. B. Lehmann 2002. Zu einer Abgrenzung interner von externen Märkten siehe Kapitel 3.2.5.

⁷⁶ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 11.

leister werden aus der Betrachtung ausgeschlossen, da „the product and the company producing it are separate entities“⁷⁷. Allerdings weist die Differenzierungsfähigkeit von Stakeholdern hinsichtlich der Bezugsobjekte ‚Produkt‘ und ‚Unternehmen‘ bzw. ‚Organisation‘ Grenzen auf, wenn die Organisation keine Positionierung betreibt.⁷⁸ Ebenso ausgeschlossen von der Betrachtung im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist die Reputation von Einzelpersonen wie etwa Geschäftsführern, wenngleich diese durchaus von Bedeutung ist, da „the reputations of individuals can cast a long shadow over the products they want to promote“⁷⁹. Die Eingrenzung der konzeptionellen und empirischen Betrachtung auf interne Dienstleister innerhalb eines Konzerns erfolgt insbesondere deshalb, da Aspekte sowohl hierarchischer als auch marktlicher Mechanismen innerhalb eines Konzernnetzwerks im Hinblick auf die Reputation untersucht werden sollen. Bei dieser Limitation gilt dennoch generell: „Unabhängig von Branche und Rechtsform stellt Reputation stets ein erfolgsrelevantes Konstrukt dar.“⁸⁰ Eine weitergehende Eingrenzung der Betrachtung bezieht sich auf die Stakeholder-Gruppen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf interne Stakeholder-Gruppen und dabei insbesondere auf die strategisch relevanten Mitarbeiter und Kunden des internen Dienstleisters sowie die Konzernführung fokussiert.⁸¹

1.3 Struktur der Arbeit

In Anlehnung an POPPER wird im ersten Schritt der vorliegenden Arbeit zunächst auf eine möglichst umfassende Darlegung des Forschungsobjekts von Interesse abgezielt. Dies soll die Basis für die Identifikation von Rahmenbedingungen, Dimensionen, Einflussfaktoren und Hypothesen im zweiten Schritt liefern, die das Verständnis und die Erklärung des Objekts erweitern sollen. Dadurch ergibt sich

⁷⁷ Brown 1998, S. 218

⁷⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 9.

⁷⁹ Fombrun 1996, S. 3.

⁸⁰ Helm 2007b, S. 9.

⁸¹ Vgl. Kagelmann 2001, S. 50. Zur Priorisierung von Stakeholder-Gruppen vgl. Kernstock et al. 2006, S. 35 f.; Schmid 1997, S. 634 sowie Kapitel 2.4.

ein Modell – im vorliegenden Fall das spezifische Reputationsmodell interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns, das empirisch zu untersuchen ist.⁸² Diesem Forschungsprozess folgend sowie unter Berücksichtigung der beiden fokussierten Forschungsziele wurde die Arbeit in acht Kapitel untergliedert. Die Inhalte der einzelnen Bestandteile der Arbeit werden im Folgenden dargestellt, was in Abbildung 1-1 abschließend zusammengefasst wird.

An die **Einführung in die Problemstellung** mit umfassender Beschreibung der zentralen Forschungsfragen in Kapitel 1 schließen sich in Kapitel 2 die Grundlagen zum **Verständnis der Reputation** an. Dabei wird zunächst ein ausführliches Begriffsverständnis abgeleitet und dieses von verwandten Konstrukten abgegrenzt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Abgrenzungen von ‚Identität‘ und ‚Image‘. Zudem wird hierbei das Zusammenspiel mit ‚Vertrauen‘ erörtert. Darauf folgt eine Diskussion der Determinanten, Inhalte und diversen Ausprägungen der Reputation. Diese werden durch eine Skizzierung der Reputationswirkungen für die diversen Stakeholder erweitert. Anhand eines idealtypischen Lebenszyklus-Modells wird anschließend die Entstehung und Entwicklung von Reputation dargelegt. Dies wird durch einen Überblick der Rolle der Stakeholder bei der Reputationsbildung ergänzt. Auf Basis dessen werden abschließend die Grundideen und Aufgaben des Reputationsmanagements erörtert.

Im vorliegenden Fall wird die Reputation spezifisch in Bezug auf **interne Dienstleister innerhalb eines Konzerns** untersucht. Kapitel 3 gibt daher ein Überblick über deren besondere Umstände und Bedingungen. Nach einer generellen Einführung zu Dienstleistungscharakteristika und deren Auswirkungen auf Nachfrager und das Dienstleistungsmanagement werden die Besonderheiten interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns vor dem Hintergrund des internen Marketings erörtert. Im Anschluss an eine Begriffsabgrenzung interner Dienstleistungen und eine Diskussion von Outsourcing werden die Unternehmensform des Konzerns sowie mögliche Orga-

⁸² Vgl. Popper 1973, S. 213 f.

nisationsformen interner Dienstleister dargelegt. Dabei wird insbesondere auf den Typen des Shared Service Centers eingegangen. Eine nachfolgende Abgrenzung interner von externen Dienstleistern anhand der diversen Steuerungsmechanismen sowie der diversen Ausgestaltungen der Transaktionsfreiheiten dient dem Zweck, die Besonderheiten des Reputationsobjekts hervorzuheben. Eine Abhandlung zu den diversen Spannungsfeldern, in denen sich interne Dienstleister bewegen, ergänzt dies.

Auf Basis der diskutierten Umstände interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns sowie der Grundlagen des Reputationsverständnisses wird anschließend in Kapitel 4 die Relevanz der eigenen Reputation aus Sicht eines konzerninternen Dienstleisters im Rahmen des internen Marketings erörtert. Darüber hinaus werden in diesem Zusammenhang entsprechende Hypothesen bezüglich Stakeholder-Unterschieden bzw. -Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die Reputationsbeurteilung abgeleitet.

Einen Überblick über existierende **Operationalisierungen und Ansätze zur Messung** der generellen Unternehmensreputation gibt Kapitel 5. Dabei wird neben den gemeinhin etablierten Ansätzen insbesondere auf das Modell von HELM eingegangen, das dieser Arbeit richtungsweisend zugrunde gelegt wird. Diese Ansätze sind jedoch für Unternehmen am externen Markt und primär für Hersteller von Produkten ausgelegt. Insofern erweisen sich diese Messmodelle für die hier interessierenden Forschungsfragen als defizitär. Daher werden zudem potenzielle Reputationsmerkmale interner Dienstleister aus der Literatur abgeleitet.

In Kapitel 6 werden die Erkenntnisse der Literaturrecherche mit den Forschungszielen vereint und mittels einer **empirischen Studie** analysiert. Zunächst geschieht dies anhand des Aufbaus des Untersuchungsmodells. Nach einer Darstellung des konkreten Bezugsobjekts der Befragungen, also dem SSC innerhalb des Life-Science-Konzerns, wird die empirische Studie in zwei Teilstudien untergliedert. Im Rahmen des ersten, qualitativen Teils der empirischen

Untersuchung erfolgt nach einer Beschreibung der Befragung die Definition und Generierung der Indikatoren des spezifischen Reputationskonstrukts. Der zweite, quantitative Teil der empirischen Studie ist – im Anschluss an eine Darstellung des Untersuchungsdesigns – der Modellstruktur sowie der Prüfung der stakeholderbezogenen Hypothesen gewidmet. Die methodische Basis der quantitativen Analyse stellt der Partial Least Squares-Ansatz dar. Nach einer Betrachtung relevanter Güte- und Stabilitätsmaße wird deren Erfüllung im Hinblick auf die empirischen Ergebnisse geprüft. Dies umfasst unmittelbar eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den gewonnenen Erkenntnissen. Darüber hinaus werden die aufgestellten Hypothesen anhand des empirischen Datenmaterials geprüft und die Erkenntnisse diskutiert.

Die resultierenden **Implikationen für das Reputationsmanagement interner Dienstleister** werden in Kapitel 7 erörtert. Neben grundlegenden Implikationen werden insbesondere praxisrelevante Hinweise für die strategische Positionierung, Organisation des Reputationsmanagements, Personalpolitik und weitere Stakeholder-Hybridisierung interner Dienstleister abgeleitet.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet Kapitel 8 mit einem **Fazit** und **Ausblick** auf weitere Forschungsfelder. Hierbei werden auch die Begrenzungen der Untersuchung aufgezeigt.

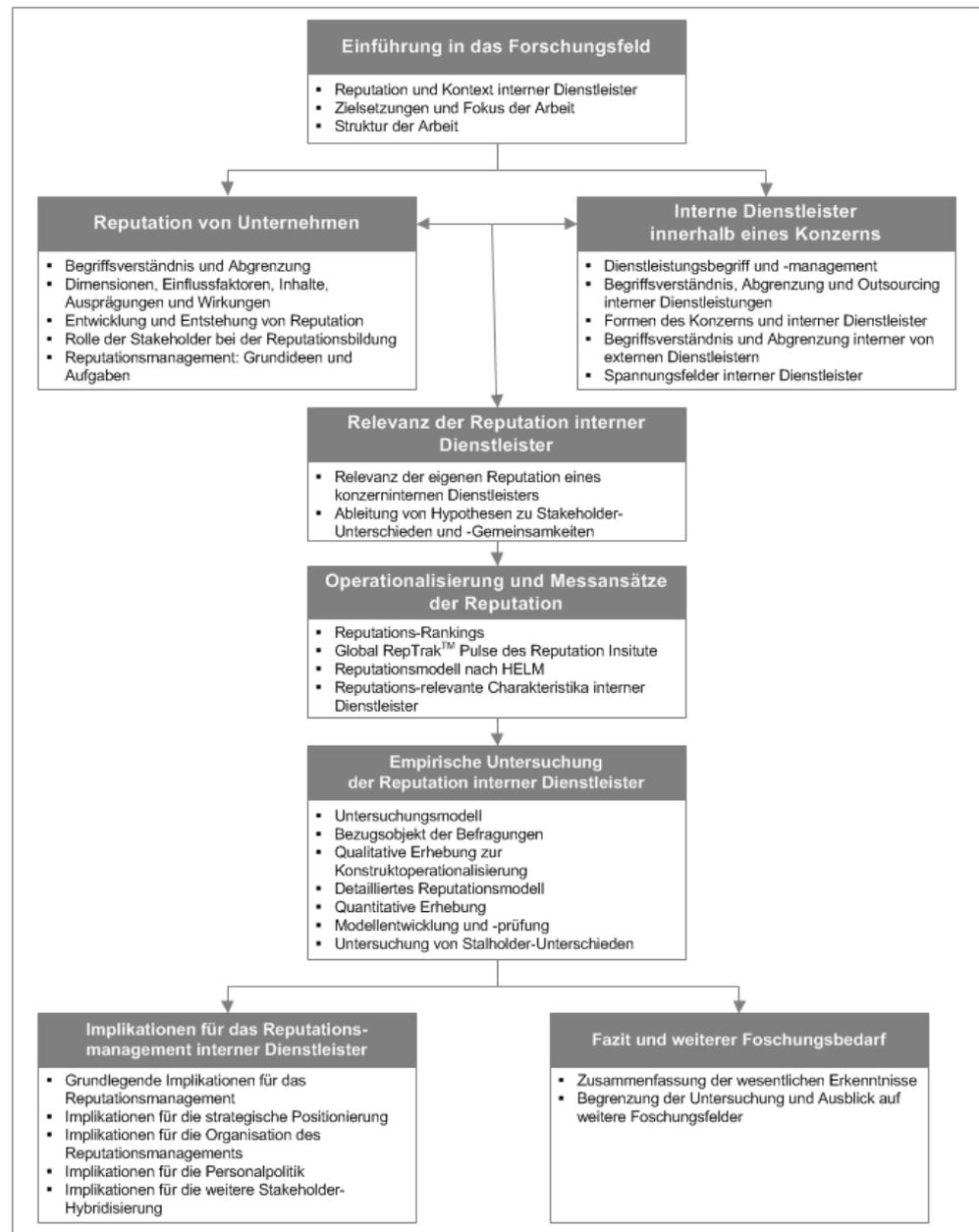


Abbildung 1-1: Struktur der Arbeit

Quelle: eigene Darstellung.

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

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

2.1.1 Verständnis und Sichtweisen der Reputation

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

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

Reputation ist kein unabhängiges Konstrukt und muss stets in Bezug zu einem Objekt gesetzt werden. In der Literatur lassen sich als **Reputationsobjekte bzw. -träger** sowohl Personen als auch Orga-

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

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

⁸⁵ Vgl. Mahon 2002, S. 415.

⁸⁶ Spremann 1988, S. 619.

⁸⁷ Vgl. Gray/Balmer 1998, S. 696.

nisationen oder Produkte finden.⁸⁸ In Bezug auf Personen wird Reputation meist bei Personen des öffentlichen Interesses wie beispielsweise Politikern, Vorständen und Spitzensportlern oder etwa der näheren Umgebung wie beispielsweise Ärzten genannt.⁸⁹ Reputation bei Objekten wie Produkten und Dienstleistungen spielt in der Literatur insbesondere dort eine Rolle, wo dem potenziellen Käufer vor der Kaufentscheidung unter Umständen wichtige Informationen zu Produkteigenschaften fehlen.⁹⁰ Diese Auffassung ist unter den Reputationsforschern jedoch umstritten. Beispielsweise konstatiert HELM, dass Sachgegenstände wie eben Produkte keine Reputationsobjekte sein können, da diese nicht handeln und somit keine konsistenten Verhaltensweisen aufzeigen können, die nach ihrem Verständnis Bedingung zur Bildung von Reputation sind.⁹¹

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

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

⁸⁹ Vgl. Wüst 2012a, S. 4.

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

⁹¹ Vgl. Helm 2007b, S. 43.

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

⁹³ Sandig 1962, S. 10.

⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 9.

⁹⁵ Fombrun 1996, S. 37.

existiert eine Vielzahl weiterer Beschreibungen des Reputationsbegriffs.

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

Autor(en)	Definition der Reputation
Backhaus (1999), S. 651	„Reputation ergibt sich als Summe von Einzelerwartungen und -erfahrungen über Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz.“
Baden-Fuller; Ravazzolo; Schweizer (2000), S. 624	„Corporate reputation is an evaluation of an organisation's resources and capabilities by a clearly defined audience.“
Breyer (1962), S. 143	Der Ruf ist „ein allgemeines oder gruppenspezifisches Seins- oder Werturteil Dritter über eine Unternehmung (einen Meinungsgegenstand), das in kurzer, prägnanter, meist wertender, relativ konstanter Aussage die einer Unternehmung (einem Meinungsgegenstand) gleichsam anhaftenden, das Wesen charakterisierenden (typischen) Merkmale zeigt und verdeutlicht“.
Bromley (2002), S. 36	„Corporate reputation thus reflects a firm's relative standing, internally with employees and externally with other stakeholders, in its competitive and institutional environment.“
Brown; Logsdon (1999), S. 169	“Reputation is the long-term combination of outsiders' assessments about what the organization is, how well it meets its commitments and conforms to stakeholders' expectations, and how effectively its overall performance fits with its sociopolitical environment.”
Fombrun (1996), S. 37 und 72	„We define a corporate reputation as the overall estimation in which a company is held by its constituents.“ „A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals.“
Fombrun; Gardberg; Sever (2000), S. 242	„A corporate reputation is a collective construct that describes the aggregate perceptions of multiple stakeholders about a company's performance.“
Fombrun; van Riel (1997), S. 10	„A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.“
Fombrun; Wiedmann (2001b), S. 3	„Unternehmensreputation läßt sich zunächst etwa als die Summe der Wahrnehmungen aller relevanter Stakeholder hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services, Organisation etc. eines Unternehmens und der sich hieraus jeweils ergebenden Achtung vor diesem Unternehmen interpretieren.“

Gotsi; Wilson (2001a), S. 29	„A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals.“
Helm (2007b), S. 32	Reputation ist „die von Stakeholdern anerkannte Leistungsfähigkeit und der anerkannte Leistungswillen der Unternehmung“.
Herbig; Milewicz (1993), S. 18	„Reputation is the estimation of the consistency over time of an attribute of an entity. [...] Reputation is an aggregate composite of all previous transactions over the life of the entity, a historical notion, and requires consistency of an entity's actions over a prolonged time.“
Highhouse; Brooks; Gregarus (2009), S. 1482	„[...] corporate reputation is a global (i.e., general), temporally stable, evaluative judgment about a firm that is shared by multiple constituencies.“
Morley (2002), S.10	„Corporate reputation – or image, as advertising professionals prefer to term it – is based on how the company conducts or is perceived as conducting its business.“
Müller (1996), S. 93	„Reputation einer Person oder eines Unternehmens ist das, was andere diesen – insbesondere gestützt auf vergangene Erfahrungen – als glaubhafte Charakteristika künftiger Verhaltensweisen zuschreiben.“
Plötner (1995), S. 43	Reputation ist ein Konstrukt, „das sich aus der Vertrauenswürdigkeit und der Kompetenz einer Person bzw. Personengruppe zusammensetzt“.
Post; Griffin (1997), S. 165	„Corporate reputation is a synthesis of the opinions, perceptions, and attitudes of an organization's stakeholders including employees, customers, suppliers and investors and community.“
Ringbeck (1986), S. 7	„Die Reputation des Herstellers entsteht durch Aggregation der Qualitätserwartungen aller Konsumenten.“
Ripperger (2003), S. 100	„Reputation [...] ist öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs.“
Rose; Thomsen (2004), S. 202	Corporate reputation „is identical to all stakeholders' perception of a given firm, i.e. based on what they think they know about the firm, so a corporation's reputation may simply reflect people's perceptions“.
Sandig (1962), S. 10	„Die anerkannte Leistungsfähigkeit, das ist der Ruf der Unternehmung.“
Schultz; Mouritsen; Gabrielsen (2001), S. 24	„Reputation combines everything that is knowable about a firm. As an empirical representation, it is a judgment of the firm made by a set of audiences on the basis of perceptions and assessments.“
Schwaiger (2004), S. 49	„[...] we conceptualize reputation as an attitudinal construct, where attitude denotes subjective, emotional, and cognitive based mindsets.“
Spence (1974), S. 234	Reputation is an „outcome of a competitive process in which firms signal their key characteristics to constituents to maximize their social status“.

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

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

Quelle: eigene Darstellung.

Zur Strukturierung der heterogenen Definitionslandschaft gibt es diverse Ansätze.⁹⁶ Insbesondere die Clusterbildung von BARNETT, JERMIER und LAFFERTY nimmt dabei eine wesentliche Rolle ein. In dieser systematisierenden Analyse wurden drei Cluster von Definitionsansätzen identifiziert.⁹⁷ Das Cluster ‚Awareness‘ umfasst die Definitionen, die sich mit der Aggregation von Wahrnehmungen der Stakeholder⁹⁸ eines Unternehmens beschäftigen. Kennzeichnend hierbei ist, dass die Stakeholder ausschließlich auf der Wahrnehmungsebene bleiben, jedoch keinerlei Evaluationen tätigen. Diese sind Kern des Clusters ‚Assessment‘, in dem ein tatsächliches Werturteil der Stakeholder in Bezug auf ein Unternehmen vorgenommen wird. Die stakeholderorientierte Betrachtungsweise dieser beiden Cluster findet Anklang im strategischen Marketingmanagement, bei dem die Integration von Stakeholdern eine besondere Rolle spielt.⁹⁹ Ein weiteres Cluster namens ‚Asset‘ inkludiert Definitionen mit industrieökonomischen Komponenten, welche die Reputation als „something of value and significance“ – also als Vermögensgegenstand – sehen. Diese Ressourcenorientierung kann im übergeordneten strategischen Management wiedergefunden werden.¹⁰⁰

Ziel ist es nun, aufbauend auf diesen analytischen Ansätzen sowie mithilfe der Datenbasis aus Tabelle 2-1 ein Begriffsverständnis der

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

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

⁹⁸ Zur Spezifizierung des Stakeholder-Begriffs siehe Kapitel 2.4.

⁹⁹ Vgl. Fichtner 2006, S. 141.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 125.

Reputation für die vorliegende Arbeit zu entwickeln. Dieses soll als Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen und zudem gegen verwandte Konstrukte abgegrenzt werden.

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

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

¹⁰² Vgl. Voswinkel 1999, S. 5.

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

¹⁰⁴ Vgl. Voswinkel 1999, S. 25 f.

¹⁰⁵ Vgl. Gray/Balmer 1998, S. 696.

¹⁰⁶ Voswinkel 1999, S. 36.

teil und durch die Ähnlichkeit Legitimität.¹⁰⁷ Ein integrierendes Konzept oben genannter Bestandteile (Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz und Anerkennung) weisen die Definitionen von SANDIG und HELM auf, die beide „anerkannte Leistungsfähigkeit“¹⁰⁸ sowie bei HELM zusätzlich „anerkannten Leistungswillen“¹⁰⁹ als zentrale Komponenten der Reputation von Unternehmen anführen.

Diese Bestandteile erlauben jedoch noch keinen hinreichenden Rückschluss auf den **Inhalt der Reputation**. Aus der Analyse der verschiedenen Definitionen in der Literatur ist dieser nicht eindeutig zu erhalten. So variieren die Ansätze zur Erklärung des Inhalts stark – von eher enger gefassten Rahmen wie etwa bei RINGBECK, der lediglich die Dimension der Qualität nennt,¹¹⁰ bis hin zu relativ weit gefassten Rahmen wie etwa bei SCHULTZ, MOURITSEN und GABRIELSEN, die „everything that is knowable about a firm“¹¹¹ einbeziehen. Weitgehend Einigkeit herrscht nach letztem Stand der Forschung über die Annahme, dass der Inhalt der Reputation je nach Stakeholder-Gruppe variieren kann.¹¹² Diese Unterschiede in der Ausgestaltung der Reputation eines Reputationsträgers basieren auf dem jeweils individuell unterschiedlichen ökonomischen, sozialen und persönlichen Hintergrund des reputationsformenden Stakeholders.¹¹³ So sind zum einen unterschiedliche Inhalte der Reputation je Stakeholder denkbar, zum anderen aber auch unterschiedliche Gewichtungen der Inhalte.¹¹⁴

Das stakeholderorientierte Reputationsverständnis ist zudem von besonderer Bedeutung bei der Betrachtung der Reputation als **dynamisches Konzept**. Sowohl die Analyse der Definitionen aus Tabelle 2-1 als auch die systematisierenden Ansätze zur Begriffsklärung von Reputation unterstützen die Annahme, dass Reputation ein länger-

¹⁰⁷ Vgl. Whetten/Mackey 2002, S. 404.

¹⁰⁸ Sandig 1962, S. 10.

¹⁰⁹ Helm 2007b, S. 32.

¹¹⁰ Vgl. Ringbeck 1986, S. 7.

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

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

¹¹³ Vgl. Gotsi/Wilson 2001a, S. 29.

¹¹⁴ Vgl. Helm 2007b, S. 26.

fristig angelegtes Konstrukt ist.¹¹⁵ Demnach entsteht Reputation aus vergangenen Erfahrungen, woraus eine gewisse Wahrnehmung in der Gegenwart gebildet und somit eine entsprechende Erwartungshaltung in Bezug auf künftige Verhaltensweisen geschaffen wird.¹¹⁶ Das in der Gegenwart als perzeptiv beschreibbare Reputationskonstrukt basiert demnach auf der subjektiven Wahrnehmung einer Person in Bezug auf das Reputationsobjekt.¹¹⁷ In der Literatur finden sich sowohl kognitive als auch affektive Komponenten dieser Wahrnehmung. Hierzu zählen unter anderem die Wahrnehmung von Personen eines Unternehmens sowie mentale und emotionale Bilder, Assoziationen oder Emotionen, die ein Individuum mit einem Unternehmen verbindet.¹¹⁸ Die Subjektivität des Reputationskonstrukts unterstützt zudem das stakeholderorientierte Verständnis, da unterschiedliche Stakeholder je nach persönlichem Hintergrund individuell unterschiedliche Wahrnehmungen haben können.

Im Extremfall würde dies sogar dazu führen, dass jedes Individuum eine andere ‚Reputation‘ in Bezug auf ein Unternehmen bildet. Um die Möglichkeit einer solch heterogenen Reputationsdefinition zu vermeiden und somit die Möglichkeit einer relativ konsistenten Reputation zu schaffen, konstatieren einige Autoren, dass das Reputationskonstrukt eine Aggregation der subjektiven Wahrnehmungen von Individuen ist.¹¹⁹ In Anlehnung an SANDBERGS Ausdruck „consensus of perceptions“¹²⁰ sowie BREYERs Aussage „Ruf [...] ist ein Ausdruck kollektiver Meinungsbildung“¹²¹ kann Reputation also als kollektives Konstrukt definiert werden.¹²² Für die Operationalisierung des Messansatzes der empirischen Untersuchung bedeutet die

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

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

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

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

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

¹²⁰ Sandberg 2002, S. 3.

¹²¹ Breyer 1962, S. 20.

¹²² Vgl. Helm 2007b, S. 27.

Orientierung an dem Gedanken des kollektiven Konstrukts, dass der ‚Ruf in der Teil-Öffentlichkeit des gesamten Unternehmens‘ analysiert werden soll.

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

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

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

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

¹²⁵ Vgl. Ripperger 2003, S. 99 f.

¹²⁶ Vgl. Helm 2007b, S. 340.

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

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

Im Zusammenhang mit Erfahrungen und Erwartungsbildung ist an dieser Stelle das Konstrukt der **Kundenzufriedenheit** zu nennen. Dieses ist definiert als „Ergebnis eines kognitiven und affektiven Bewertungsprozesses, das auf einem Vergleich der geforderten oder gewünschten Soll-Leistung und der tatsächlichen Ist-Leistung beruht. Hierbei bezieht sich das Zufriedenheitsurteil auf die Gesamtheit der Erfahrungen mit einem Anbieter und seinen Produkten.“¹³² Parallelen zum Reputationskonstrukt sind insofern gegeben, als es sich um kognitive und affektive Wahrnehmungen im Sinne eigener und fremder Erfahrungen handelt, die ein Individuum bewertet. Ein grundlegender Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmensreputation liegt demnach in dem Zusammenspiel von Erfahrungen und Erwartungen. Während bei dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit Erwartungen a priori – also auch vor der Wahrnehmung eigener oder fremder Erfahrungen – bestehen können, werden Erwartungen im Rahmen des Reputationskonstrukts erst ex post extrapoliert, was folglich Erfahrungen zur Basis der Erwartungen macht.

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

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

¹³⁰ Vgl. Müller 1996, S. 93.

¹³¹ Vgl. Helm 2007b, S. 43.

¹³² Skala-Gast 2012, S. 25.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt in der Perspektive: während Kundenzufriedenheit auf die Erfüllung der Erwartungen eines einzelnen Individuums – im Sinne eigener Erfahrungen – abzielt, geht es bei Unternehmensreputation eher um eine Bewertung, inwiefern ein Unternehmen die Erwartungen vieler Stakeholder – im Sinne sowohl eigener als auch fremder Erfahrungen – erfüllt.¹³³ Trotz dieser Unterschiede ist der enge Zusammenhang der beiden Konstrukte, vornehmlich bei Einbeziehung eigener Erfahrungen in die Reputationsdefinition, für die vorliegende Untersuchung besonders zu vermerken.

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

Diese Aspekte sind vor dem Hintergrund der in der Literatur festgestellten bilateralen Beziehung zwischen Corporate Reputation und Corporate Image von besonderer Bedeutung.¹³⁷ GOTSI und WILSON stellen in diesem Zusammenhang fest, dass "corporate reputations are largely dependent on the everyday images that people form of an organization [...] based on the company's behaviour, communication and symbolism [...], while at the same time corporate reputations can

¹³³ Vgl. Wartick 1992, S. 37.

¹³⁴ Vgl. Polonsky 1995, S. 29.

¹³⁵ Vgl. Gotsi/Wilson 2001a, S. 28.

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

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

influence stakeholders' everyday images of a firm"¹³⁸. Somit spielen die alltäglichen, eher kurzfristigen Unternehmens-Images eine bedeutende Rolle für die Reputation. Im Sinne der Signalökonomie gehören also jegliche Verhaltensweisen, Kommunikation und Symbole eines Unternehmens zu solch reputationsbildenden Signalen. Diese sollten demnach möglichst bewusst und konsistent gesendet werden, was eines systematischen Managements bedarf. Darüber hinaus erkennen Autoren auch die inverse Beziehung zwischen Image und Reputation an. So postulieren beispielsweise BARICH und KOTLER sowie MASON, dass Unternehmensreputation auch Einfluss auf die täglichen Unternehmens-Images der Stakeholder nimmt.¹³⁹

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

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

- Bestandteile der Reputation mit besonderer Bedeutung der Anerkennung
- Inhalte der Reputation, die sich je nach Stakeholder-Erwartungen unterscheiden können
- Dynamik und Langfristigkeit des Reputationskonstrukts mit besonderer Bedeutung von Konsistenz und Erwartungsextrapolation
- Reputation als perzeptives, kollektives Konstrukt, das sowohl eigene als auch fremde Erfahrungen integriert

¹³⁸ Gotsi/Wilson 2001a, S. 28 f.

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

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

- Sonderstellung der Kommunikation von Erfahrungen auf Stakeholderseite sowie von Images auf Unternehmensseite
- Bilaterale Beziehung zwischen Corporate Image und Corporate Reputation
- Differenzierung als bedeutendes Ziel im Management der Reputation

Entsprechend dieser Vorüberlegungen und in besonderer Anlehnung an HELMs Reputationsdefinition¹⁴¹ gilt für den weiteren Verlauf dieser Arbeit folgende Definition: **Die Unternehmensreputation ist das von Stakeholdern wahrgenommene und kommunizierte Ansehen – im Sinne von anerkannter Leistungsfähigkeit und anerkanntem Leistungswillen – des Unternehmens in der (Teil-) Öffentlichkeit.**

2.1.2 Einordnung und Abgrenzung der Reputation von Identität und Image

Im weiteren Rahmen lässt sich Reputation von Unternehmen in das Spektrum der sogenannten ‚**Corporate Associations**‘¹⁴² einordnen. Diese können als subjektives Verständnis, das Individuen über ein Unternehmen wissen oder glauben, beschrieben werden. Darunter lassen sich dementsprechend alle Informationen subsumieren, über die eine Person in Bezug auf ein Unternehmen verfügt. Beispielsweise können Corporate Associations subjektive Wahrnehmungen, Inferenzen und Meinungen über ein Unternehmen beinhalten oder das Wissen einer Person um ihre eigenen früheren Verhaltensweisen mit Bezug auf ein Unternehmen. Darüber hinaus können auch Informationen über die früheren Handlungen eines Unternehmens, subjektiv erfahrene Stimmungen und Emotionen mit Bezug auf ein Unternehmen sowie allgemeine und spezifische Evaluationen eines

¹⁴¹ Vgl. Helm 2007b, S. 32.

¹⁴² Brown/Dacin 1997, S. 68.

Unternehmens und dessen wahrgenommener Attribute einfließen.¹⁴³ Aus dieser Definition wird bereits die Breite des Spektrums an Konstrukten, die den Corporate Associations zugeordnet werden können, deutlich. Hierunter werden vor allem Identität, Image und Vertrauen oftmals im Zusammenhang mit Reputation genannt, weshalb im Folgenden auf diese Begriffe näher eingegangen wird.¹⁴⁴

Zum Begriff der **Identität** im weiteren Sinne können zahlreiche Definitionen gefunden werden, die zudem je nach Disziplin weitere Spezifika ausweisen.¹⁴⁵ Auf individueller Ebene bedeutet Identität nach ERMANN das „Empfinden der Kohärenz und Kontinuität im Kontext der sozialen Bezogenheit“¹⁴⁶. Es geht also um das Selbstbild, das ein Individuum im Kontext seiner Umwelt über die Zeit entwickelt und im Kern als relativ konsistent betrachtet. Die Bildung der Identität ist somit ein reflexiver Prozess, der nur durch Beziehungen und Vergleiche mit anderen ermöglicht wird.¹⁴⁷ Bei diesem Prozess sind jedoch nur manche Ausprägungen der Identität direkt vom Individuum beeinflussbar.¹⁴⁸

Diese Begriffsklärung der Identität von Einzelpersonen lässt sich auch auf Organisationen transferieren. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Konstrukte ‚Organizational Identity‘ und ‚Corporate Identity‘ zu erwähnen.¹⁴⁹ Für diese gibt es eine Vielzahl heterogener Definitionen. Laut CORNELISSEN, HASLAM und BALMER gelten folgende Definitionen:

- **Organizational Identity:** „The shared meaning that an organizational entity is understood to have that arises from its members’ (and others’) awareness that they belong to it.“¹⁵⁰

¹⁴³ Vgl. Brown/Dacin 1997, S. 69.

¹⁴⁴ Vgl. Brown 1998, S. 225 ff.; Melewar/Jenkins 2002, S. 86; Wartick 2002, passim; Westcott Alessandri 2001, S. 175; Whetten/Mackey 2002, S. 399 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Jörissen 2000, passim.

¹⁴⁶ Ermann 2011, S. 135.

¹⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 135.

¹⁴⁸ Vgl. Jörissen 2000, S. 96.

¹⁴⁹ Vgl. Cornelissen/Haslam/Balmer 2007, S. 3.

¹⁵⁰ Ebenda, S. 3.

- **Corporate Identity:** „The distinctive public image that a corporate entity communicates that structures people’s engagement with it.”¹⁵¹

Somit basiert die **Organizational Identity** auf einem gemeinsamen Verständnis einer Organisation, das ihre Organisationsmitglieder teilen. Die Entwicklung dieses Verständnisses beruht auf dem Bewusstsein der Organisationsmitglieder und ihrer Umwelt, dass sie Teil der Organisation sind. Demzufolge ist die Ausprägung der Unternehmensidentität von den Selbstbildern ihrer Mitglieder abhängig.

Im Gegenzug dazu betrachtet die **Corporate Identity** das charakteristische, unverwechselbare öffentliche Image, das ein Unternehmen nach innen und außen kommuniziert. Diese Form der Identität von Organisationen ist also mit dem Ziel versehen, das Engagement und Involvement der Organisationsmitglieder sowie der Öffentlichkeit zu optimieren. WESTCOTT ALESSANDRI geht sogar noch einen Schritt weiter mit folgender Aussage: „A corporate identity is established in order to gain a favorable corporate reputation over time.”¹⁵² Sie stellt damit den Bezug von Corporate Identity als Basis für eine positive Unternehmensreputation her. Demnach würden laut dieser Definition des Identitätskonstrukts für Organisationen potenziell negativ behaftete Charakteristika eher in den Hintergrund gedrängt. Im Gegensatz hierzu wären diese im Konstrukt Organizational Identity zunächst enthalten.

Nichtsdestoweniger lässt sich eine sehr enge Verbundenheit der Konstrukte Organizational und Corporate Identity konstatieren. Einheitlichkeit herrscht beispielsweise hinsichtlich des gemeinsamen Verständnisses der Organisationsmitglieder bezüglich ihrer Gemeinsamkeiten untereinander und ihrer Unterschiede im Vergleich zu anderen Organisationen als Basis für die Differenzierungsfähigkeit ihrer Organisation. Dies ruft in aktueller Literatur die Diskussion um ein

¹⁵¹ Cornelissen/Haslam/Balmer 2007, S. 3.

¹⁵² Westcott Alessandri 2001, S. 177.

integriertes Konzept von Identität für Organisationen hervor.¹⁵³ In diesem Sinne untergliedern auch BROWN, DACIN, PRATT und WHETTEN im Rahmen der Erklärung von Corporate Associations das Identitätskonzept für Organisationen nicht weiter. Hier liegt der Fokus auf der Frage „Who are we as an organization?“¹⁵⁴, was die oben angesprochenen Überschneidungen der Konstrukte in den Mittelpunkt der Definition stellt.¹⁵⁵ Allerdings bleibt dabei offen, wie mit der Frage der Perspektive umgegangen werden soll, da sich Organizational Identity hauptsächlich auf die Innenperspektive und Corporate Identity zudem auf die Außenwirkung konzentriert. Daraus kann gefolgert werden, dass der Begriff Corporate Identity vergleichsweise enger mit Image verknüpft ist.¹⁵⁶

Für das Konstrukt **Image** gibt es ebenfalls eine Fülle von mehr oder minder differierenden Definitionen.¹⁵⁷ Eine Denkschule sieht Image als das Bild, das Organisationsmitglieder sich als das in der Wahrnehmung der Stakeholder vorherrschende wünschen oder annehmen.¹⁵⁸ Nach diesem Verständnis würde das Image eines Unternehmens ein ‚**Soll- oder Planbild**‘ darstellen.¹⁵⁹ BROWN und seine Mitautoren unterscheiden in diesem Rahmen ‚Intended Image‘ als mentale Assoziationen über eine Organisation, die Führungspersonen dieser Organisation von den relevanten Stakeholder-Gruppen wünschen, sowie ‚Construed Image‘ als mentale Assoziationen, von denen die Mitglieder einer Organisation glauben, dass andere außerhalb der Organisation diese haben.¹⁶⁰ RINDOVA nennt in diesem Zusammenhang ‚Projected Image‘ als das von einer Organisation bei den Stakeholdern kommunizierte Selbstbild.¹⁶¹

¹⁵³ Vgl. Cornelissen/Haslam/Balmer 2007, S. 10.

¹⁵⁴ Brown et al. 2006, S. 100.

¹⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 100 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Cornelissen/Haslam/Balmer 2007, S. 3.

¹⁵⁷ Vgl. Essig/Soulas de Russel/Semanakova 2003, S. 20 f.

¹⁵⁸ Vgl. Stahl 2000, S. 154; Whetten 1997, S. 27.

¹⁵⁹ Vgl. Balmer/Greyser 2003, S. 173; Dutton/Dukerich 1991, S. 520; Helm 2007b, S. 17.

¹⁶⁰ Vgl. Brown et al. 2006, S. 103 f.

¹⁶¹ Vgl. Rindova 1997, S. 189.

Neben dieser Denkschule hat sich in der Literatur jedoch weitgehend ein anderes Verständnis durchgesetzt, dem in der vorliegenden Arbeit gefolgt wird. Demnach ist Image definiert als „die Gesamtheit von Gefühlen, Einstellungen, Erfahrungen und Meinungen bewusster und unbewusster Art, die sich eine Person beziehungsweise eine Personengruppe von einem ‚Meinungsgegenstand‘ (zum Beispiel einem Produkt, einer Marke, einem Unternehmen) macht“¹⁶². Demzufolge geht es um die affektiven und kognitiven Assoziationen, die eine Person von einem Imageobjekt hat.¹⁶³ Das Image entsteht in den Momenten, in denen sich ein Individuum parallel mit der Gesellschaft und dem Imageobjekt auseinandersetzt. In diesem mentalen Prozess treffen die Persönlichkeit und Erwartungen des Individuums auf Charakteristika und Qualitäten des Meinungsgegenstands im Rahmen eines sozialen Systems.¹⁶⁴ Infolgedessen kann das Image als das tatsächliche, extern zugewiesene Fremdbild im Sinne einer kurzfristigen Momentaufnahme bezüglich eines Objekts beschrieben werden. Dieses Verständnis geht mit demjenigen aus der Literatur zum Konsumentenverhalten einher. Dort wird Image als **subjektive Meinungen und Vorstellungen** von einem Gegenstand definiert, die auch auf objektiven Informationen basieren können.¹⁶⁵ Diese subjektiven Ansichten können kognitiver, affektiver und/oder konativer Natur sein.¹⁶⁶ Aufgrund dieser Subjektivität kann ein Unternehmen also, je nach Individuum, unterschiedliche Images aufweisen.¹⁶⁷ Insofern ist es möglich, dass das bzw. die Image/s eines Unternehmens nicht immer mit der Corporate Identity übereinstimmen, die in der Literatur jedoch als die Grundlage für die Entstehung des Images und folglich der Reputation gesehen wird.¹⁶⁸ Neben dem Aspekt der individuellen, komplexen Wahrnehmung und

¹⁶² Essig/Soulas de Russel/Semanakova 2003, S. 21.

¹⁶³ Vgl. Schenk/Döbler 2006, S. 781; Trommsdorff/Teichert 2011, S. 126.

¹⁶⁴ Vgl. Johannsen 1971, S. 35.

¹⁶⁵ Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 233 ff.; Salcher/Hoffelt 2011, S. 131 f.

¹⁶⁶ Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 241 ff.; Kühn/Fasnacht 2002, S. 51; Trommsdorff/Teichert 2011, S. 125 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Crissy 1971, S. 77; Juvancic 2000, S. 4; Nguyen/LeBlanc 2001a, S. 228; dieselben 2001b, S. 304.

¹⁶⁸ Vgl. Fombrun 1996, S. 111; van Rekom 1997, S. 411.

Interpretation von Informationen, Erfahrungen und Meinungen in Bezug auf ein Unternehmen, gibt es jedoch auch weitere Gründe, weshalb das Image und die Identität eines Unternehmens divergieren können. Mögliche Ursachen bilden etwa das bewusste Vermeiden negativer Informationen in der öffentlichen Kommunikation und das alleinige oder eventuell sogar übertriebene Darstellen positiver Informationen auf Seiten eines Unternehmens. Zudem ist es möglich, dass Gerüchte durch inoffiziellen Austausch diverser Stakeholder entstehen. All diese Aspekte können dazu führen, dass ein Unternehmen unterschiedliche Images mit jeweils mehr oder weniger Widerspruchsfreiheit aufweist.¹⁶⁹ Daher wird in der Literatur gefordert, dass die Corporate Identity möglichst die Realität widerspiegeln soll. Dann sollte das Fremdbild mit dem Selbstbild der Organisation abgestimmt sein und somit ein solides, konsistentes Fundament für das Image und die Reputation bilden.¹⁷⁰

Für die konkreten **Zusammenhänge zwischen Identität, Image und Reputation** gibt es in der Literatur diverse Ansätze.¹⁷¹ Hier soll jedoch nur auf den für die Arbeit relevanten Ansatz eingegangen werden. Dieser orientiert sich an FOMBRUNs Verständnis, zunächst für den Zusammenhang zwischen Image und Reputation. Demnach versöhnt die Unternehmensreputation die vielen verschiedenen Images miteinander, die Personen von einem Unternehmen haben.¹⁷² In Einklang mit dem oben festgestellten Verständnis, dass ein Unternehmen je nach Individuum verschiedene Images aufweisen kann, postuliert FOMBRUN, dass die Unternehmensreputation die diversen Images umfasst, wie dies in Abbildung 2-1 veranschaulicht ist.¹⁷³

¹⁶⁹ Vgl. Fombrun 1996, S. 37; Stahl 2000, S. 154.

¹⁷⁰ Vgl. Balmer/Greyser 2003, S. 11; Bickmann 1999, S. 38.

¹⁷¹ Vgl. z. B. Davies et al. 2001; Dutton/Dukerich 1991; Gotsi/Wilson 2001a; Johannsen 1971; Nguyen/LeBlanc 2001a; Smidts/Pruyn/van Riel 2001; Wartick 2002; Whetten/Mackey 2002.

¹⁷² Vgl. Helm 2007b, S. 36.

¹⁷³ Vgl. Fombrun 1996, S. 37; derselbe 2001, S. 23.

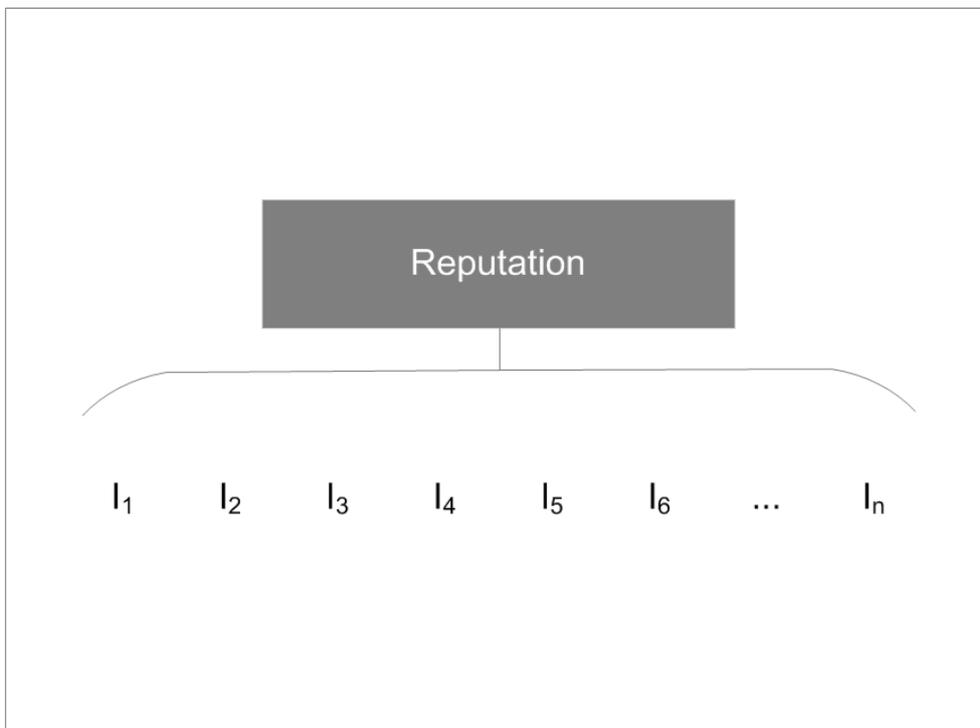


Abbildung 2-1: Zusammenhang zwischen Images und Reputation nach FOMBRUN

Quelle: Helm 2007b, S. 36; in Anlehnung an Fombrun 1996, S. 36 f.

Andere Autoren unterstützen dies zudem mit der Definition von Images als sich ändernde Ansichten von einem Unternehmen im Vergleich zum relativ konsistenten Reputationskonstrukt, das sich aus den Images ergibt.¹⁷⁴ Auf eine Problematik bei diesem Abgrenzungsansatz soll hier jedoch hingewiesen werden. Diese entsteht dort, wo FOMBRUN von diversen Reputationen im Plural spricht und somit sein Postulat aufweicht.¹⁷⁵

Basierend auf diesen Überlegungen für Image und Reputation stellt FOMBRUN ein Modell auf, um auch Identität abzugrenzen. Abbildung 2-2 stellt die Zusammenhänge dar. Demnach bilden sich je nach Stakeholder-Gruppe unterschiedliche Images aus der Identität des Unternehmens, deren Aggregation die Reputation ergibt.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. Bromley 2001, S. 317; Rindova 1997, S. 189.

¹⁷⁵ Vgl. Fombrun 1996, S. 1; Fombrun/Shanley 1990, S. 235; Argenti 1995, S. 79.

¹⁷⁶ Vgl. Fombrun 1996, S. 37.

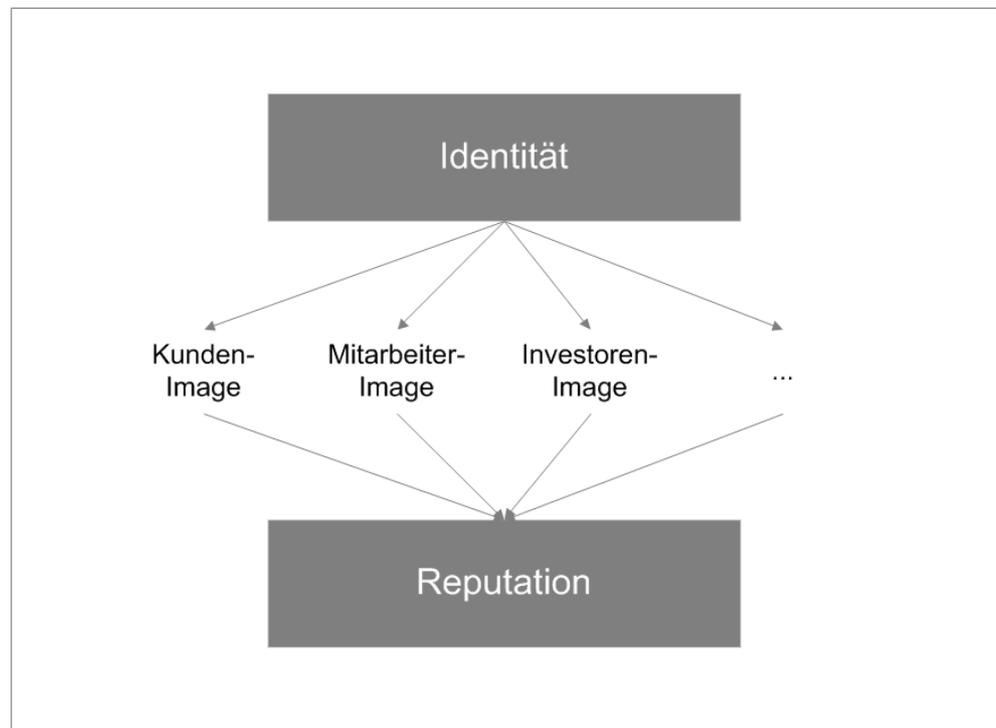


Abbildung 2-2: Der Zusammenhang zwischen Identität, Image und Reputation

Quelle: nach Fombrun 1996, S. 37.

Eine Übersicht weiterer, in der Literatur herrschender **Abgrenzungsmöglichkeiten zwischen Image und Reputation**, auf die im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen wird, gibt Tabelle 2-2; dies mit dem Ziel einer möglichst umfassenden Abgrenzung, da die beiden Konstrukte teilweise synonym verwendet bzw. nicht differenziert werden.¹⁷⁷ Diese Übersicht zeigt, dass Image und Reputation zwar in einem engen Bezug stehen, dennoch aber voneinander differenzierbar sind.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Vgl. Bauhofer 2004, S. 17; Gotsi/Wilson 2001a, S. 25; Greyser 1999, S. 178; Marten/Schmöller 1999, S. 172 f.

¹⁷⁸ Vgl. Andersen/Soerensen 1997, S. 5; Eberl 2006, S. 11 f.; Fichtner 2006, S. 138 ff.; Gray/Balmer 1998, S. 696; Johannsen 1971, S. 38; Middleton/Hanson 2002, S. 7; Nguyen/LeBlanc 2001a, S. 227.

Mögliche Abgrenzungskriterien	Image	Reputation
Theorieverortung	Die Forschung zum Imagekonstrukt ist zum überwiegenden Teil den Verhaltenswissenschaften zuzuordnen.	Die Forschung zum Reputationskonstrukt ist überwiegend (institutionen-) ökonomischen Ansätzen zuzuordnen.
Managementkontext	Keine zweckmäßige Abgrenzung möglich.	
Dynamik/Stabilität der Konstrukte	Keine trennscharfe Abgrenzung möglich.	
Zeit für Aufbau	Keine trennscharfe Abgrenzung möglich.	
Verhaltensstabilität der Unternehmung	Wird in Bezug auf das Imagekonstrukt nicht als Bestimmungsfaktor diskutiert; Image wird auch nicht im Sinne einer Geisel oder eines Pfandes interpretiert.	Ist eine zentrale Voraussetzung für die Entstehung von Reputation (Extrapolationsgedanke) und führt aufgrund des Pfand-Charakters der Reputation zur Funktion des Reputationsmechanismus.
Kommunikation unter Stakeholdern	Keine Voraussetzung für die Imagebildung, die hauptsächlich durch kommunikationspolitische Anbietermaßnahmen gesteuert wird.	Voraussetzung für den Aufbau und die Gestaltung von Reputation, während Anbietermaßnahmen allenfalls ergänzenden Charakter haben.
Träger	Träger des Images können Personen, Personenmehrheiten (Organisationen) und Gegenstände sein.	Träger der Reputation können nur Personen oder Personenmehrheiten (Organisationen) sein.
Bewertung	Keine explizit diskutierte Komponente des Images.	Explizite Komponente der Reputation, die entsprechend als gut/schlecht bewertet wird
Vertrauensbezug	Beim Image wird selten eine Relation zum Vertrauenskonstrukt diskutiert.	Vertrauen und Reputation sind interdependent.

Tabelle 2-2: Übersicht ausgewählter Abgrenzungskriterien von Image und Reputation

Quelle: Helm 2007b, S. 45.

Für die hier vorliegende Arbeit sollen die beiden Konstrukte in Anlehnung an HELM folgendermaßen differenziert werden:

- **Image:** Bild des Unternehmens, das die Stakeholder individuell aufgrund diverser, subjektiver Wahrnehmungen des Unternehmens formen. Insbesondere die Unternehmenskommunikation trägt zur Entstehung von Images bei den Stakeholdern

bei, wobei Vertrauen zum Unternehmen oder Kommunikation der Stakeholder untereinander hierbei nicht als Bedingung zur Imagebildung gesehen werden.

- **Reputation:** Bewertung (bzw. Anerkennung) und Kommunikation dieser Bewertung (der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens) des Unternehmens, die Stakeholder subjektiv auf Basis aggregierter ‚Images‘ vornehmen. Hierfür werden sowohl die Kommunikation des Unternehmens als auch die der Stakeholder untereinander sowie Vertrauen zum Unternehmen als Voraussetzungen der Reputationsbildung gesehen.¹⁷⁹

2.1.3 Zusammenhang von Vertrauen und Reputation

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen im ökonomischen Umfeld hat sich in den letzten Jahren signifikant intensiviert.¹⁸⁰ Vor allem in der Strategie- und Organisationsforschung ist dieses Thema stark in den Vordergrund gerückt.¹⁸¹ Lediglich die Existenz vollkommener Informationen in einem System würde Markttransaktionen ohne Vertrauen ermöglichen.¹⁸² Dieser gänzlich sichere Zustand ist am Markt jedoch kaum herstellbar. Bereits die limitierte Fähigkeit des Menschen, sämtliche Informationen zu verarbeiten, stellt einen Widerspruch zu dieser Situation dar. Folglich bedarf es eines gewissen Mindestvertrauens, um kollektives Handeln bei **Unsicherheit** zu ermöglichen.¹⁸³ ARROW konstatiert in diesem Zusammenhang: „Virtually every commercial transaction has within itself an element of trust.“¹⁸⁴ Unsicherheit ist damit ein Haupt-

¹⁷⁹ Vgl. Helm 2007b, S. 46.

¹⁸⁰ Vgl. Adler 2001; Albach 1980; Apelt 1999; Bstieler 2006; Das/Teng 1998; Dirks/Ferrin 2001; Gilbert 2006; Kale/Singh/Perlmutter 2000; Malhotra 2004; Möllering 2002; Petermann 2013; Pirker 2000; Plötner 1995; Ripperger 2003; Sydow 1995; Young 2006; Zaheer/McEvily/Perrone 1998.

¹⁸¹ Vgl. Bachmann 2001; Gilbert 2005; Herzog 2006; Sydow/Windeler 2003.

¹⁸² Vgl. Hippe 1997, S. 255.

¹⁸³ Vgl. Steinle/Ahlers/Gradtke 2000, S. 208.

¹⁸⁴ Arrow 1972, S. 357.

treiber für das gestiegene Interesse an Vertrauen (und Reputation).¹⁸⁵ Trotz steigender Relevanz existiert in der Literatur kein einheitliches, umfassendes Verständnis des Vertrauensbegriffs.¹⁸⁶

Im sozioökonomischen Kontext definiert LUHMANN Vertrauen als einen „**Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität**“¹⁸⁷. Demnach dient Vertrauen und das damit verbundene Eingehen von Risiko der Vereinfachung des alltäglichen Lebens.¹⁸⁸ Hierbei verzichtet ein vertrauendes Individuum (Vertrauensgeber bzw. Vertrauender) bewusst auf weitere Informationen und zieht Vertrauen heran, um die verbleibenden Unsicherheiten einer (Entscheidungs-)Situation akzeptieren zu können.¹⁸⁹

In der Betriebswirtschaftslehre und hier insbesondere in der Strategie- und Organisationsforschung spielen Erwartungen für das Vertrauen eine besondere Rolle. PLÖTNER definiert Vertrauen dementsprechend als „die Erwartung gegenüber einer Person oder Personengruppe, dass diese sich hinsichtlich eines bewusstgemachten Ereignisses dem Vertrauenden gegenüber zumindest nicht opportunistisch verhalten hat bzw. verhalten wird“¹⁹⁰. RIPPERGER liefert in diesem Zusammenhang eine erweiterte Definition für den ökonomischen Kontext: „Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird.“¹⁹¹ Diese Vorleistungen sind in der heutigen ökonomischen Welt der Arbeitsteilung bei den

¹⁸⁵ Vgl. Helm 2007b, S. 46 f.

¹⁸⁶ Vgl. Ripperger 2003, S. 13 ff.; vgl. auch Bittl 1997; McEvily/Perrone/Zaheer 2003; Plötner 1995, S. 35; Young 2006, S. 442.

¹⁸⁷ Luhmann 2000.

¹⁸⁸ Vgl. Grund 1998, S. 103; Luhmann 2000, S. 8 f.

¹⁸⁹ Vgl. Strasser/Voswinkel 1997, S. 218.

¹⁹⁰ Plötner 1995, S. 36. Anm. d. Verf.: Originalzitat in Großbuchstaben. Abänderung der Schriftart erfolgte hier aus Gründen der Übersichtlichkeit und des besseren Leseflusses.

¹⁹¹ Ripperger 2003, S. 45.

meisten Transaktionen nötig, die ohne ein gewisses Minimum an Vertrauen erst gar nicht entstehen würden.¹⁹²

Auch wenn Vertrauen meist Grundbedingung für Transaktionen ist, so kann es dennoch nicht als leicht verfügbar oder erhaltbar klassifiziert werden.¹⁹³ Die Gefahr, das Vertrauen durch Fehlgriffe oder unzutreffende Versprechungen des Vertrauensnehmers zu zerstören, macht das Konstrukt relativ fragil. Diese Gefahr des Vertrauensmissbrauchs ist allgegenwärtig. Es sind das Bewusstsein und die Kenntnis um die **Zerbrechlichkeit des Vertrauens**, die ein Unternehmen zur Distanz von missbräuchlichen Handlungen bewegen, wobei hier nicht nur ökonomische, sondern auch moralische Konsequenzen bedacht werden.¹⁹⁴ BARTELT merkt an, dass die zu erwartenden negativen Konsequenzen eines Vertrauensmissbrauchs meist größer als die positiven Konsequenzen sind.¹⁹⁵ Vertrauen bezeichnet im Unternehmenskontext jedoch kein Phänomen, das ausschließlich kalkulierend Verwendung findet, wie beispielsweise der Rational-Choice-Ansatz¹⁹⁶, einige spieltheoretische Arbeiten¹⁹⁷ oder die Ansätze der Institutionenökonomik¹⁹⁸ diesen Eindruck entstehen lassen. Über das rationale Risiko-Kalkül hinaus beeinflussen immer auch soziale Faktoren sowie vergangene Ereignisse das Vertrauen.¹⁹⁹ YOUNG postuliert nach umfassender Analyse von Vertrauensstudien, dass „the cognitive and emotional elements of trust both play an important role in functioning of business relationships“²⁰⁰. Gesonderte Beachtung sollte daher die soziale und emotionale Einbettung von Handlungen erhalten, insbesondere im Kontext von Vertrauen innerhalb von und zwischen Unternehmen.²⁰¹

¹⁹² Vgl. Bartelt 2002, S. 44.

¹⁹³ Vgl. ebenda, S. 44.

¹⁹⁴ Vgl. Luhmann 2000, S. 30 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Bartelt 2002, S. 45.

¹⁹⁶ Vgl. Coleman 1991.

¹⁹⁷ Vgl. Engle-Warnick/Slonim 2004; Fehr/List 2004; McCabe/Rigdon/Smith 2003.

¹⁹⁸ Vgl. Coleman 1991; Eggs 2001; Pieper 2000; Ripperger 1998; Vogt 1997.

¹⁹⁹ Vgl. Bartelt 2002, S. 45; Eberl 2001, S. 204; Klein 1996, S. 83.

²⁰⁰ Young 2006, S. 442.

²⁰¹ Vgl. Malhotra/Murnighan 2002, S. 534; Neuberger 1995, S. 73 ff.

Im Falle eines Vertrauensbruchs nimmt – im Gegensatz zum expliziten Vertragswesen – allein der Vertrauensgeber den Schaden.²⁰² Nichtsdestoweniger lässt sich feststellen, dass einem Vertrauensbruch im Vergleich zu einem Vertragsbruch meist umfassendere soziale Sanktionen folgen.²⁰³ Vor allem in dichten Netzwerken von Transaktionspartnern diffundieren Informationen über einen Vertrauensbruch rasch. Als Konsequenz dessen könnten sich Sanktionen durch Dritte ergeben. Diese können bis zum gänzlichen Entzug des Vertrauens reichen.²⁰⁴ Ähnliche Gedanken finden sich auch in der Literatur zur Entstehung und Entwicklung der Reputation, wie in Kapitel 2.3 weiter ausgeführt.

Insofern scheint es nicht verwunderlich, dass einige Autoren die enge Beziehung der Konstrukte Vertrauen und Reputation annähernd gleichsetzend auslegen. So konstatiert beispielsweise FRIEDEMANN: „Alles Vertrauen, welches einem Betriebe entgegengebracht wird, bildet in seiner Gesamtheit das Betriebsprestige, den Ruf einer Firma.“²⁰⁵ In der neueren Literatur definiert auch BÜSCHKEN Reputation ähnlich als „die Erwartung, dass sich ein Anbieter an die expliziten und impliziten Vereinbarungen zwischen den Transaktionspartnern halten wird“²⁰⁶. Bei diesem Verständnis der Reputation bleiben jedoch die Aspekte der Verhaltenskonsistenz und der Kommunikation mit und unter den Stakeholdern unbeachtet, die hier als Voraussetzung der Reputation betrachtet werden. Ein weiteres Kriterium zur Unterscheidung der beiden Konstrukte könnte die soziale Distanz zwischen den Transaktionspartnern darstellen. Während Vertrauen eher dort Anwendung findet, wo die Transaktionspartner geringere soziale Distanz aufweisen, tritt Reputation eher dort auf, wo eine höhere soziale Distanz herrscht. Dies basiert auf dem Gedanken, dass der direkte Austausch mit zunehmender sozialer Distanz abnimmt und somit der für die Reputationsbildung rele-

²⁰² Vgl. Ripperger 2003, S. 48.

²⁰³ Vgl. ebenda, S. 51.

²⁰⁴ Vgl. Strasser/Voswinkel 1997, S. 220.

²⁰⁵ Friedemann 1933, S. 98.

²⁰⁶ Büschken 1999, S. 1; vgl. auch Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 305.

vante Austausch unter Dritten zunimmt.²⁰⁷ Demzufolge ist Reputation in Situationen hoher sozialer Distanz – in Abwesenheit gegenseitiger Abhängigkeitsbeziehungen der Stakeholder – von besonderer Bedeutung. Dies gilt z. B. bei erstmaligen Geschäftsbeziehungen.²⁰⁸ Diesem Ansatz zufolge wäre die Reputation auf freien Märkten beispielsweise für neue Kunden oder Bewerber wichtiger als für loyale Kunden oder Mitarbeiter.²⁰⁹

Auf ähnlicher Basis kategorisiert GRUND drei verschiedene Arten von Vertrauen im Kontext von Transaktionen: affektives, Reputations- und Erfahrungsvertrauen. **Affektives Vertrauen** basiert auf intersubjektiv nur schwer nachvollziehbaren Emotionen. Es ist somit rein subjektiv erfassbar und existiert während des gesamten Zeitraums der Transaktionsbeziehungen.²¹⁰ Im Gegensatz dazu basiert **Reputationsvertrauen** nicht auf subjektiven Erfahrungen, sondern auf Kommunikation der diversen Stakeholder(-Gruppen) untereinander, Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens sowie einer Beurteilung branchenspezifischer Mindestleistungen. Dies liegt vor, wenn ein Kunde noch auf keine (eigene) Erfahrung mit dem Unternehmen zurückgreifen kann. **Erfahrungsvertrauen** ist durch die Bestätigung vergangener Leistungsversprechen des Unternehmens begründet. Es setzt damit Erfahrungen aus einer bestehenden Geschäftsbeziehung voraus.²¹¹ Einen ähnlichen Ansatz liefert auch PLÖTNER, der **eigenen Erfahrungen** eine besondere Rolle bei der Vertrauensbildung zuweist und somit Vertrauen strikt auf einzelne Individuen limitiert. Folglich kann eine Personengruppe nicht kollektiv vertrauen, wenn nicht jedes Individuum der Gruppe auf direkte Erfahrungen mit dem Vertrauensobjekt zurückgreifen kann. Im Unternehmenskontext würde dies bedeuten, dass eine Gruppe von Konsumenten oder die Mitglieder eines Buying Centers²¹² einem Anbieterunternehmen nicht kollektiv Vertrauen entgegenbringen können, wenn nicht jeweils indi-

²⁰⁷ Vgl. Stahl 2000, S. 151.

²⁰⁸ Vgl. Andersen/Soerensen 1997, S. 12.

²⁰⁹ Vgl. Smith 1997, S. 3.

²¹⁰ Vgl. Grund 1998, S. 109; Tyler/Kramer 1996, S. 6.

²¹¹ Vgl. Grund 1998, S. 109.

²¹² Zur Definition des Buying Centers vgl. u. a. Backhaus/Voeth 2010, S. 44 ff.

viduelle Beziehungen existieren. Vertrauensgeber bzw. -subjekt kann daher nur ein Individuum sein. Vertrauensnehmer bzw. -objekt können aber sowohl Individuen als auch Personengruppen oder Organisationen sein.²¹³ In diesem Zusammenhang unterscheidet die Literatur zwei verschiedene Ebenen des Vertrauens, je nach Vertrauensobjekt:

- die interpersonale Ebene (Zusammenarbeit von Individuen)
- die interorganisatorische Ebene (Zusammenarbeit kollektiver Akteure bzw. ganzer Unternehmen)

Infolgedessen lässt sich Vertrauen in personales und Systemvertrauen gliedern.²¹⁴ Während das **personale Vertrauen** ausschließlich auf dem direkten Kontakt einzelner Individuen beruht, bezieht sich das **Systemvertrauen** auf bestimmte, innerhalb eines Systems akzeptierte Prinzipien und den Glauben an diese.²¹⁵ Insofern stellt das Systemvertrauen eine unter den Individuen geteilte Form von Vertrauen dar, die auf einem ganzen System (hier: Unternehmen) basiert. Da auf heutigen Märkten viele Transaktionen von räumlich und zeitlich entkoppelten Akteuren durchgeführt werden, spielt das Systemvertrauen eine zentrale Rolle. Besonders hervorzuheben ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit zudem der enge Zusammenhang mit der Thematik der Organisationskultur vor dem Hintergrund des internen Marketings.²¹⁶ Schlussfolgernd kann festgestellt werden, dass innerhalb einer bestimmten Transaktion Vertrauen und außerhalb dieser Reputation wirkt.²¹⁷

In Einklang damit steht DÖRTELMANNs Ansatz in Bezug auf Reputation. Er unterscheidet individuelle von kollektiver bzw. allgemeiner Reputation. Die **individuelle Reputation** beruht demnach auf subjektiven Erfahrungen eines Stakeholders, wohingegen sich die **kollektive bzw. allgemeine Reputation** auf die Aggregation von Er-

²¹³ Vgl. Plötner 1995, S. 36 ff.

²¹⁴ Vgl. Giddens 1999, S. 107; Luhmann 2000, S. 50-66.

²¹⁵ Vgl. Giddens 1999, S. 107-110.

²¹⁶ Vgl. Richter 2004, S. 77 ff.

²¹⁷ Vgl. Helm 2007b, S. 50.

fahrungen vieler Stakeholder mit einem Unternehmen bezieht.²¹⁸ Hier wäre die individuelle Reputation dem Vertrauen gleichzusetzen. VOGT differenziert ähnlich zwischen einer **spezifischen** und einer **generellen Reputation**. Diese entwickeln sich aus spezifischen bzw. generellen Erfahrungen mit dem Unternehmen. Weiterhin konstatiert er, dass die generelle Reputation öffentlich verfügbare Informationen über die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens beinhaltet. Falls solche Informationen nicht vorhanden sind, dafür aber individuelle Erfahrungen einzelner Stakeholder, handelt es sich nach VOGT um **generelle Erfahrung**. Dies entspräche dem oben beschriebenen Vertrauensbegriff.²¹⁹

Den Bogen zur Reputation spannt in diesem Kontext GRUND, indem er postuliert, dass das Reputationsvertrauen im Laufe einer Geschäftsbeziehung durch das Erfahrungsvertrauen substituiert wird.²²⁰ Da in dieser Arbeit Vertrauen als ein Aspekt des weniger informierten Vertrauensgebers, also des Stakeholders, und Reputation als ein Aspekt des stärker informierten Vertrauensnehmers, also des Unternehmens, verstanden werden, wäre für die Aussage von GRUND das Reputationsvertrauen auf freien Märkten mit der Reputation gleichzusetzen. Dementsprechend kann die Reputation eine Ursache für Vertrauen darstellen. Die These der Substitution könnte allerdings diskutiert werden, da die Reputation zwar gerade vor dem Eingehen einer Geschäftsbeziehung aufgrund der anfänglich größeren Unsicherheiten von besonderer Bedeutung ist. Jedoch spielt die Reputation auch während oder nach einer Geschäftsbeziehung noch immer eine bedeutende Rolle für Stakeholder, was sich in fortschreitender Wahrnehmung und Bewertung dieser äußert. Insbesondere in stärkeren Abhängigkeitsverhältnissen von Stakeholdern, die in einem engen Netzwerk agieren, nimmt die Reputation eine gewichtige Rolle für die Zusammenarbeit ein.²²¹ Insofern sollte statt von einem Ersatz

²¹⁸ Vgl. Dörtelmann 1997, S. 94.

²¹⁹ Vgl. Vogt 1997, S. 146.

²²⁰ Vgl. Grund 1998, S. 109.

²²¹ Siehe Kapitel 4.

des Reputationsvertrauens eher von seiner Überlagerung mit zunehmender Dauer einer Geschäftsbeziehung gesprochen werden.²²²

Über die Abgrenzung der beiden Konstrukte hinaus konstatiert HELM, dass „Reputation der eigentliche **Sicherungsmechanismus** [Anm. d. Verf. Fettdruck im Original] ist, der dafür sorgt, dass ein Ausbeuten des Vertrauenden zu Nachteilen für den Vertrauensnehmer auch außerhalb der betrachteten Transaktion führt“²²³. Würde eine positive Reputation niedergehen, wäre der Wiederaufbau des Vertrauens mit dem Ziel der Fortführung der Geschäftsbeziehung um einiges kostenintensiver als der initiale Aufbau. Insofern kann Vertrauen wie ein Pfand interpretiert werden, das nur zusammen mit Reputation diese Wirkung entfaltet. Dies setzt jedoch einen funktionierenden **Reputationsmechanismus**²²⁴ voraus. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Stakeholder dann Vertrauen gibt, wenn er davon ausgeht, dass ein Unternehmen seine versprochenen Leistungen wie vereinbart erfüllt; aus der Motivation, dass es seine Reputation nicht zerstören (lassen) will.²²⁵ „Da der Anbieter i. d. R. nicht weiß, welche Leistungseigenschaften der einzelne Nachfrager [...] wahrnimmt, muß er zur Erhaltung seiner Reputationsprämie sozusagen vom ‚schlimmsten Fall‘ ausgehen. [...] Daher wird ein Anbieter mit einer guten Reputation darauf Wert legen, diese [...] zu erhalten.“²²⁶ In der Literatur wird zudem das Element der Tragweite diverser Konstrukte in diesem Zusammenhang genannt. So konstatiert EGGS: „Der multilaterale Ruf hat einen höheren Geiselnwert als die bilaterale Erfahrung, da er Möglichkeiten zur Einnahmenerzielung mit vielen Transaktionspartnern eröffnet und nicht nur innerhalb einer bilateralen Beziehung.“²²⁷ Vertrauensinstitutionen und -intermediäre können dazu beitragen, dass Vertrauen aufgebaut wird. Voraussetzung dafür wäre, dass auch diesen Vertrauensvermittlern bzw. ‚Bewachern der Reputation‘ wiederum vertraut wird. Dies stellt einen un-

²²² Vgl. Helm 2007b, S. 50.

²²³ Ebenda, S. 51.

²²⁴ Vgl. Ripperger 2003, S. 186 und 189 ff.

²²⁵ Vgl. Kaas 1992a, S. 896.

²²⁶ Weiber/Adler 1995a, S. 70.

²²⁷ Eggs 2001, S. 101; vgl. auch Vogt 1997, S. 159 ff.

endlichen Regress dar, indem vom Bedingten zur Bedingung, von der Wirkung zur Ursache zurückgeschritten wird.²²⁸ Insofern enthält Vertrauen in die Reputation immer auch ein kleineres oder größeres Element an latentem Misstrauen.²²⁹

Demzufolge stellt **Reputation** sowohl eine **Voraussetzung für den Vertrauensaufbau** als auch für die nachfolgende **Wirkung** dar. Reputation soll vor allem den Stakeholdern dienen, Unsicherheiten abzubauen, die noch nicht über eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen verfügen, indem sie Informationen über das (noch) nicht vertraute Unternehmen liefert. Wenn diese Stakeholder sich auf die (positive) Reputation verlassen und infolgedessen eigene (bestätigende) Erfahrungen mit dem Unternehmen sammeln sowie diese anschließend an andere Stakeholder kommunizieren, wird die (positive) Reputation des Unternehmens weiter gefördert.

2.2 Dimensionen, Einflussfaktoren, Inhalte, Ausprägungen und Wirkungen der Reputation

2.2.1 Dimensionen und Einflussfaktoren der Reputation

Wie bereits erwähnt, wird hier Reputation als ein mehrdimensionales Konstrukt betrachtet. Dies bedeutet, dass Reputation sich nicht aus direkt messbaren Indikatoren zusammensetzt, sondern zunächst in sogenannte latente Variablen bzw. Faktoren zerlegt werden muss. Diese latenten Variablen werden hier als Dimensionen verstanden.²³⁰

Analog zu den diversen Definitionen der Reputation variieren auch die in der Literatur genannten **Dimensionen der Reputation**. Während RIPPERGER die Reputation als eindimensionales Konstrukt über Vertrauenswürdigkeit erklärt,²³¹ sehen einige andere Autoren wie etwa BACKHAUS oder PLÖTNER die Reputation als zweidimen-

²²⁸ Vgl. Shapiro 1987, S. 645 f.; Voswinkel 1999, S. 78.

²²⁹ Vgl. Voswinkel 1999, S. 78.

²³⁰ Vgl. Bagozzi/Fornell 1982, S. 28 ff.; Homburg 2000, S. 72.

²³¹ Vgl. Ripperger 2003, S. 100.

sionales Konstrukt, „das sich aus der Vertrauenswürdigkeit und der Kompetenz einer Person bzw. Personengruppe zusammensetzt“²³². Hieraus werden erneut die Relevanz und der enge Bezug zum Konstrukt des Vertrauens deutlich. Bei näherer Betrachtung der beiden Dimensionen fällt auf, dass Reputation demnach sowohl ein fähigkeits- als auch willensabhängiges Wahrnehmungskonstrukt ist.

Hinsichtlich der **Kompetenz** ist zunächst festzustellen, dass diese stets eine Art von Zuschreibung gewisser Aspekte zu einem Handelnden auf Basis eines Urteils durch einen Beobachter darstellt.²³³ Auf breiter Ebene dominiert in der deutschsprachigen Literatur die Definition, dass Kompetenzen „nicht beliebige Handlungsfähigkeiten in allen nur denkbaren Lern- und Handlungsgebieten (Domänen) sind, sondern solche Fähigkeiten oder Dispositionen, die ein sinnvolles und fruchtbares Handeln in offenen, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen erlauben, die also ein selbstorganisiertes Handeln unter gedanklicher und gegenständlicher Unsicherheit ermöglichen“²³⁴. Spezifisch können personale, soziale, methodische und fachliche Kompetenz sowie teilweise zusätzlich (Selbst-)Lernkompetenz unterschieden werden.²³⁵ Da Kompetenzen als in Entwicklungsprozessen entstandene, generalisierte Dispositionen der Selbstorganisation komplexer, adaptiver Systeme verstanden werden, die zu reflexiver, kreativer, aktiver Problemlösung in komplexen, selektiv relevanten Situationen führen, sind Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen nicht gleich Kompetenzen.²³⁶ So umfassen Kompetenzen diese drei Kategorien zwar, gehen jedoch darüber hinaus. „Bei Kompetenzen kommt einfach etwas hinzu, das die Handlungsfähigkeit in offenen, unsicheren, komplexen Situationen erst ermöglicht, beispielsweise selbstverantwortete Regeln, Werte und Normen

²³² Plötner 1995, S. 43; vgl. auch Backhaus 1999, S. 651 f.; Herbig/Milewicz/Golden 1994, S. 24; Rapold 1988, S. 22 ff.; Stahl 1996, S. 223.

²³³ Vgl. Bolder 2010, S. 813.

²³⁴ Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XI.

²³⁵ Vgl. Nuisl/Schiersmann/Siebert 2002, S. 5.

²³⁶ Vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XI f.

als ‚Ordner‘ des selbstorganisierten Handelns.“²³⁷ Abbildung 2-3 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

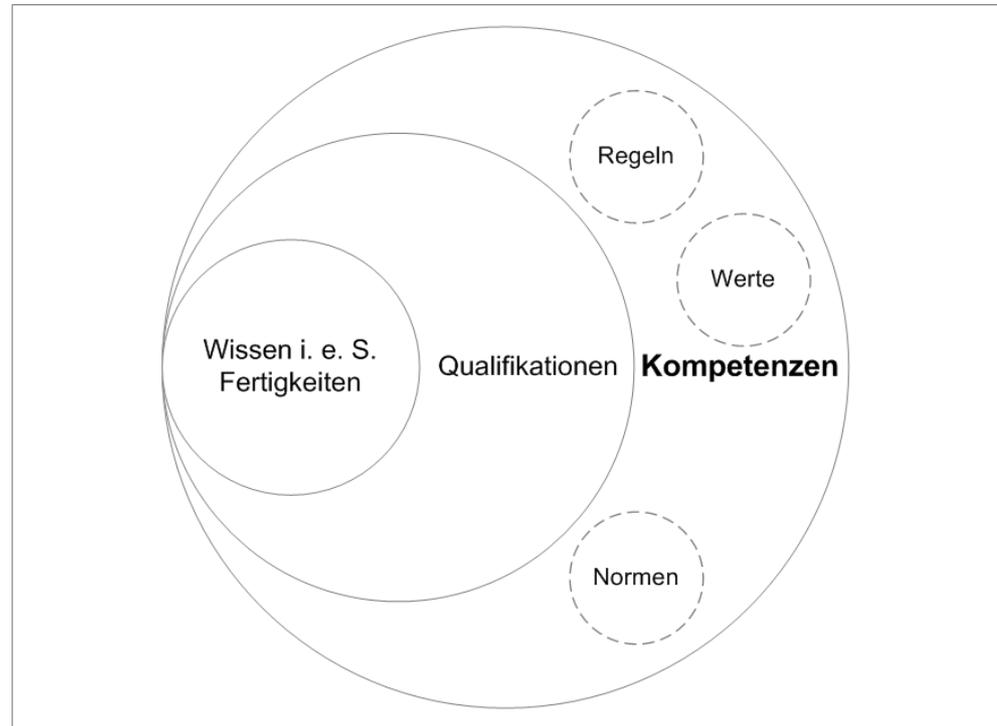


Abbildung 2-3: Kompetenzen²³⁸

Quelle: Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XII.

Vor dem Hintergrund, dass allgemein-gesellschaftliche, ökonomische oder technologische Entwicklungen sowie Modernisierungsbestrebungen des Beschäftigungssystems bedeutenden Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Kompetenzelemente nehmen,²³⁹ stellt oben erläuterte Handlungsfähigkeit den entscheidenden Faktor für moderne Unternehmen in Bezug auf ihre Existenzsicherung dar.²⁴⁰ Einen Ansatz für den Kompetenz-Begriff im Unternehmenskontext nehmen BROWN und DACIN mit ihrem Konstrukt ‚Corporate Ability‘ vor. Dabei handelt es sich den Autoren zufolge um Assoziationen eines Individuums in Bezug auf die Expertise eines Unternehmens bei der Erstellung und Bereitstellung von Produkt-

²³⁷ Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XII.

²³⁸ Der Titel der Abbildung wurde von der Verfasserin ergänzt, da die Originalabbildung nicht beschriftet ist.

²³⁹ Vgl. Bolder 2010, S. 814.

²⁴⁰ Vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XII.

und Service-Angeboten.²⁴¹ Indikatoren können hierbei sowohl objektive Kriterien wie Produktionsexpertise oder Überlegenheit der internen Forschung als auch subjektive Kriterien wie eigene Erfahrungen mit einem Unternehmen oder wahrgenommene Weiterempfehlungen sein. Es geht also um die subjektive Wahrnehmung der Fähigkeit eines Unternehmens, sein Angebot tatsächlich zu realisieren und damit der beim einzelnen Stakeholder erweckten Erwartung nachzukommen.²⁴² In Summe spielen also sowohl Stakeholder-Erwartungen und -Wahrnehmungen als auch personenbezogene Aspekte der Mitarbeiter eines Unternehmens eine bedeutende Rolle in Bezug auf die Kompetenz, die insbesondere die Fähigkeitskomponente des Reputationskonstrukts betrifft.

Wenn es um die Willenskomponente geht, rückt die wahrgenommene **Vertrauenswürdigkeit** in den Vordergrund. Dabei handelt es sich um „die Einschätzung des Vertrauenden (Trustor) bzw. dessen Eigenschaften bezüglich der Person, der vertraut werden soll (Trustee)“²⁴³. Deshalb kann Vertrauenswürdigkeit auch als kognitives und affektives Einstellungskonstrukt gesehen werden.²⁴⁴ Bei diesem Konstrukt variiert der Umfang der Definition relativ stark. Eine der breiteren Definitionen umfasst folgende vier Dimensionen: Fähigkeiten (ability), Motive (benevolence), Werte (integrity) und Verhaltensstabilität (predictability).²⁴⁵ Diverse Kombinationsvariationen dieser Dimensionen beherrschen die Forschung um Vertrauenswürdigkeit, wobei zu vermerken ist, dass sich vor allem die ersten drei genannten Dimensionen sehr häufig in Definitionsansätzen wiederfinden.²⁴⁶ Sofern die erste Dimension, *Fähigkeiten*, in der Definition inbegriffen ist, kann eine gewisse Überschneidung mit dem Konstrukt der Kompetenz festgestellt werden. Dies wird bei näherer Betrachtung der Definition dieser Dimension deutlich, nach der unter

²⁴¹ Vgl. Brown/Dacin 1997, S. 70.

²⁴² Vgl. Plötner 1995, S. 42 f.; Rasche 1994, S. 112 ff.; Strothmann 1997, S. 15; Vogt 1997, S. 149.

²⁴³ Schulz/Büttner/Silberer 2009, S. 481.

²⁴⁴ Vgl. Ahlert/Heidebur/Michaelis 2007, S. 4; Kahle 1999, S. 48.

²⁴⁵ Vgl. Büttner/Göritz 2008, S. 37 ff.; McKnight/Cummings/Chervany 1998, S. 476.

²⁴⁶ Vgl. Schulz/Büttner/Silberer 2009, S. 482.

Fähigkeiten „that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain“²⁴⁷ zu verstehen ist. Andere Autoren setzen ‚ability‘ direkt mit ‚competence‘ gleich.²⁴⁸ Diese starke Verbundenheit der Kompetenz als einer möglichen Komponente von Vertrauenswürdigkeit unterstreicht erneut die Relevanz der Leistungsfähigkeit. Bei der Dimension der *Motive* handelt es sich um „the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive“²⁴⁹. Hier wird der direkte Bezug zu einem Aspekt der Willenskomponente deutlich. Es geht im Fall von Unternehmen nämlich um die Frage, inwiefern ein Stakeholder daran glaubt, dass das Unternehmen neben eigenen Profit-Interessen auch ohne extrinsische Motivation Gutes für den Stakeholder tun will. Neben ‚benevolence‘ finden sich in der Literatur ähnliche Beschreibungen dieser Dimension unter den Begriffen ‚intentions‘, ‚motives‘, ‚altruism‘, ‚loyalty‘ und ‚fidelity‘ sowie die inverse Variante ‚motivation to lie‘.²⁵⁰ Die Dimension der *Werte* beschreibt, inwiefern ein Stakeholder die Wahrnehmung hat, dass das Unternehmen einer Reihe von Werten und Prinzipien folgt, die der Stakeholder akzeptabel findet und sich insofern moralisch und professionell aus der Perspektive des Stakeholders verhält.²⁵¹ Dieses mögliche Element der Vertrauenswürdigkeit hebt erneut den engen Bezug zur Kompetenz hervor.²⁵² Neben ‚integrity‘ finden sich semantische Substitute wie ‚value congruence‘, ‚consistency‘, ‚fairness‘ oder ‚character‘.²⁵³ Im Fall von ‚consistency‘ ist allerdings anzumerken, dass die Literatur dies als Synonym für Werte stark in Frage stellt. Der Begriff der Konsistenz würde eventuell geeigneter der Dimension der *Verhaltensstabilität* zugeordnet, die sich in der Wahrnehmung des Stakeholders hinsichtlich einer ge-

²⁴⁷ Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 717.

²⁴⁸ Vgl. Butler 1991; Butler/Cantrell 1984; Kee/Knox 1970; Lieberman 1981; Mishra 1996; Rosen/Jerde 1977.

²⁴⁹ Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 718 f.

²⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 719.

²⁵¹ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719; Schlosser/White/Lloyd 2006, S. 134.

²⁵² Vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XII.

²⁵³ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719.

wissen Konstanz des unternehmerischen Verhaltens ausdrückt.²⁵⁴ Analog zu ‚predictability‘ existiert in der Literatur der Begriff der ‚reliability‘ bzw. ‚**Verlässlichkeit**‘, die als unternehmensseitige Einhaltung von vereinbarten Leistungsversprechen definiert ist.²⁵⁵ Insofern bildet Verlässlichkeit über die Zeit die Voraussetzung für Stabilität bzw. Konsistenz, um bei der obigen Nomenklatur zu bleiben, wenn es um die Erfüllung von Erwartungen seitens eines Unternehmens geht.

Nach diesem Verständnis der Dimensionen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit würde das Reputationskonstrukt (mit seiner Leistungsfähigkeits- und Leistungswillens-Komponente) also sowohl die konkrete Leistungserbringung als auch die Art und Weise und Motive, die das Unternehmen im Rahmen der Erbringung zeigt, umfassen. Dieser Ansatz wird auch der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt, was von besonderer Bedeutung für die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Reputationskonstrukts ist.

Die Kombination der Dimensionen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit erscheint in der Literatur außerdem bei der Beschreibung des Konstrukts **Glaubwürdigkeit**.²⁵⁶ Andere Autoren definieren Glaubwürdigkeit als Konsistenz im Sinne der Einhaltung gegebener Versprechen,²⁵⁷ was nach obigem Verständnis eine Komponente der Reputationsdimension Vertrauenswürdigkeit abbildet. Klare Abgrenzungen der Konstrukte Glaubwürdigkeit und Reputation finden sich beispielsweise bei HERBIG und MILEWICZ oder NGUYEN und LEBLANC. Diese sehen Glaubwürdigkeit als Beurteilung einer einmaligen, relativ aktuellen Handlung, wohingegen Reputation als Beurteilung mehrerer Handlungen aus der Vergangenheit verstanden wird.²⁵⁸ Folglich würde die Entstehung von Reputation von der Glaubwürdigkeit abhängen. Vice versa und analog zur bereits erläuterten beidseitigen Kausalität bei dem Vertrauenskonstrukt bedingt die Re-

²⁵⁴ Vgl. Schulz/Büttner/Silberer 2009, S. 481 f.

²⁵⁵ Vgl. Günter 2007, S. 187; Laag 2005, S. 96.

²⁵⁶ Vgl. Brown 1998, S. 219; Köhnken 1988, S. 2 und 119; Newell/Goldsmith 2001, S. 236; Willems 1999, S. 73.

²⁵⁷ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001a, S. 49; Grund 1998, S. 110; Riahi-Belkaoui 2001, S. 99; Voswinkel 1999, S. 49.

²⁵⁸ Vgl. Herbig/Milewicz 1995a, S. 26; Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 304.

putation jedoch auch die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens.²⁵⁹ Eine weitere Unterscheidung identifizieren HERBIG und MILEWICZ in der Gleichgerichtetheit der Konstrukte. Demnach kann ein Unternehmen eine schlechte Reputation haben, zeitgleich aber als sehr glaubwürdig wahrgenommen werden, sofern die Unternehmensreputation konstant schlecht in der Wahrnehmung der Stakeholder ausfällt.²⁶⁰

Ein weiteres Modell zur Erklärung der Reputation stammt von FOMBRUN. Er geht von vier Dimensionen aus, die neben den bereits aufgegriffenen Konstrukten Vertrauenswürdigkeit (Trustworthiness), Zuverlässigkeit (Reliability) und Glaubwürdigkeit (Credibility) ein weiteres Konstrukt, die **Verantwortlichkeit** (Responsibility) beinhalten. Allgemein wird darunter im Kontext von Unternehmen das „Einstehen für ihre Handlungen und deren Konsequenzen“²⁶¹ verstanden, was in Zusammenhang mit dem Konstrukt der Corporate (Social) Responsibility (CSR)²⁶² gebracht werden könnte.²⁶³ Des Weiteren wäre eine Brücke zum Konstrukt der Vertrauenswürdigkeit denkbar, sofern die Komponenten ‚Motive‘ und ‚Werte‘ in der Definition der Vertrauenswürdigkeit enthalten wären.²⁶⁴ Dies unterstreicht erneut die relativ umfassende Abdeckung des Reputationskonstrukts über die beiden dieser Arbeit zugrunde gelegten Dimensionen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit. Abbildung 2-4 stellt das Modell von FOMBRUN zusammenfassend dar.

²⁵⁹ Vgl. Fombrun 1996, S. 3.

²⁶⁰ Vgl. Herbig/Milewicz 1995a, S. 27.

²⁶¹ Helm 2007b, S. 55.

²⁶² Definition von CSR: „the firm’s consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm ... to accomplish social [Anm. von Joachim Schwalbach und Anja Schwerk: ‘and environmental’] benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.“ nach Davis 1973, S. 312 f.; erweitert von Schwalbach/Schwerk 2008, S. 78.

²⁶³ Vgl. Wiedmann/Fombrun/van Riel 2006, S. 103; Lewis 2003, S. 356; Márquez/Fombrun 2005, S. 306; Petrick et al. 1999, S. 60.

²⁶⁴ Vgl. Vlachos et al. 2009, S. 171 f.

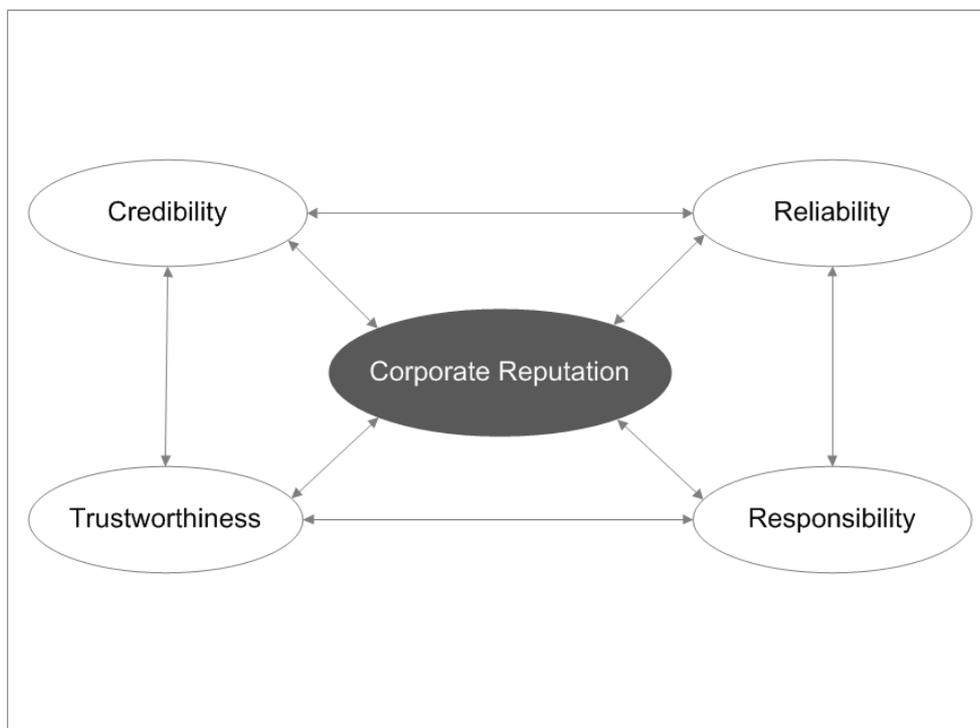


Abbildung 2-4: Mögliche Dimensionen der Reputation

Quelle: Fombrun 1996, S. 72.

Neben den Dimensionen aus Unternehmens-Perspektive gibt es aus Stakeholder-Perspektive weitere Faktoren, die die Reputation eines Unternehmens indirekt beeinflussen können. Als potenzielle **Einflussfaktoren** auf individueller Stakeholder-Ebene werden beispielsweise das Involvement²⁶⁵ oder die eigene Vertrautheit²⁶⁶ mit einem Unternehmen genannt. Beide werden als positiv korreliert mit der Unternehmensreputation gesehen. Im Kontext von **Involvement** geht die Literatur davon aus, dass Stakeholder, die sich mit einem Unternehmen beschäftigen und positive emotionale oder behaviorale Anknüpfungspunkte mit einem Unternehmen haben, diesem Unternehmen im Gegenzug eine bessere Reputation zuschreiben.²⁶⁷ Auf Basis des internen Marketings kann dieser Zusammenhang gerade konzernintern eine große Rolle spielen, da Mitarbeiter tendenziell ein höheres Involvement als externe Stakeholder-Gruppen aufweisen.²⁶⁸ In Bezug auf persönliche **Vertrautheit** mit einem Unternehmen wird

²⁶⁵ Vgl. Lewis 2001, S. 35.

²⁶⁶ Vgl. Gatewood/Gowan/Lautenschlager 1993, S. 419; Lemmink/Schuijf/Streukens 2003, S. 3.

²⁶⁷ Vgl. Lewis 2001, S. 35.

²⁶⁸ Vgl. z. B. Töpfer 2008, S. 388.

konstatiert, dass mehr Informationen und somit eine stärkere Vertrautheit mit einem Unternehmen die individuellen Wahrnehmungen dieses Unternehmens positiv beeinflussen.²⁶⁹ Dieses Verständnis geht einher mit der Annahme, dass die Reputation eines Unternehmens an eine gewisse **Visibilität** geknüpft ist, die wiederum die individuelle Vertrautheit verstärken kann.²⁷⁰ In diesem Rahmen kommt der sozialen Visibilität besondere Bedeutung zu. Visibilität beschreibt hierbei den Grad, in dem bestimmte Unternehmen in der spontanen Erinnerung von entsprechenden Stakeholdern oder der ganzen Gesellschaft auftauchen und zudem als relevant empfunden werden.²⁷¹ Der Zusammenhang der sozialen Visibilität mit der Unternehmensreputation ist nicht eindeutig, da die qualitative Ausprägung der Reputation von den Merkmalen der Informationen abhängt, die einem Stakeholder vorliegen.²⁷² So kann ein Unternehmen beispielsweise ein hohes Maß an sozialer Visibilität aufweisen, die Reputation kann jedoch sehr schlecht sein, wenn die Determinanten der hohen Visibilität negativ sind.²⁷³ Eine der bedeutendsten Determinanten der Visibilität ist in diesem Zusammenhang die **Media Exposure** eines Unternehmens. Diese umfasst alle Berichterstattungen in den Medien über ein bestimmtes Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum.²⁷⁴ Hierzu gibt es Studien, die zeigen, dass eine hohe (positive, neutrale oder negative) mediale Exposition und somit Visibilität eines Unternehmens den Ruf negativ beeinflusst.²⁷⁵ Dies ist besonders interessant vor dem Hintergrund, dass negative Informationen von Informationsempfängern als gewichtiger eingeschätzt werden als positive.²⁷⁶ LAU führt dies darauf zurück, dass negative Informationen

²⁶⁹ Vgl. Gatewood/Gowan/Lautenschlager 1993, S. 419; Lemmink/Schuijff/Streukens 2003, S. 3. Dieser Zusammenhang basiert auf der zentralen Annahme der Neuen Institutionenökonomik eines unvollständigen Marktes, der sich durch unvollständige und ungleichmäßig verteilte Informationen und somit Unsicherheit auszeichnet. Vgl. hierzu z. B. die Arbeit von Richter/Furubotn 1999.

²⁷⁰ Vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 246; Eisenegger 2004, S. 271; Fryxell/Wang 1994, S. 6; Meffert/Burmann 2005, S. 30 ff.; Schwaiger/Eberl 2004, S. 633.

²⁷¹ Vgl. Emler 1990, S. 175; Wiedmann 2001, S. 17.

²⁷² Vgl. Brammer/Pavelin 2006, S. 442.

²⁷³ Vgl. Helm 2007b, S. 56.

²⁷⁴ Vgl. Wartick 1992, S. 34.

²⁷⁵ Vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 251.

²⁷⁶ Vgl. Freedman/Goldstein 1999, S. 1202 f.; Lau 1985, S. 119.

im Vergleich zu positiven Informationen einerseits einfacher zu bemerken sowie zu verarbeiten sind und andererseits – der Kostenorientierungs-Hypothese folgend – zu größeren (monetären oder nicht-monetären) Kosten führen. Deren Vermeidung ist den Stakeholdern oftmals wichtiger als ein potenzieller Gewinn durch Verarbeitung positiver Informationen.²⁷⁷ Darüber hinaus ist aktuell ein Anstieg in der medialen Verbreitung von Informationen im Rahmen der Anti-Korporatismus-Bewegung zu verspüren, die vor allem große Unternehmen stark unter Druck setzt.²⁷⁸ Andererseits kann eine niedrige Media Exposure und damit Visibilität eines Unternehmens dazu führen, dass Stakeholder zunächst den Branchenruf auf ein Unternehmen übertragen, wenn ihnen Informationen zum Unternehmen fehlen.²⁷⁹ Dies kann sich je nach Branche unterschiedlich positiv oder negativ auf den Unternehmensruf auswirken.²⁸⁰

Neben dem Einfluss der **Branchenreputation** auf den Unternehmensruf²⁸¹ wird in der Literatur zudem der inverse Einfluss des Unternehmensrufs auf den Branchenruf²⁸² konstatiert. Für die vorliegende Arbeit ist vor allem die erstgenannte Beziehung von besonderer Bedeutung, da interne Dienstleister häufig mehrere Funktionen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit integrieren.²⁸³ In einer empirischen Studie untersucht HAUTZINGER zum einen die Indikatoren des Branchenrufs und zum anderen die Beziehung zum Unternehmensruf. Das entwickelte Modell zur Messung der Branchenreputation ist Tabelle 2-3 zu entnehmen. Im Vergleich zum Unternehmensruf wurden beim Branchenruf keine signifikanten stakeholderspezifischen Unterschiede festgestellt.²⁸⁴

²⁷⁷ Vgl. Lau 1985, S. 121 f.

²⁷⁸ Vgl. Tucker/Melewar 2005, S. 377.

²⁷⁹ Vgl. Hautzinger 2009, S. 76; Rüssmann 1991, S. 165.

²⁸⁰ Vgl. Hautzinger 2009, S. 5.

²⁸¹ Vgl. Bickmann 1999, S. 124; Brown 1998, S. 219; Eisenegger 2004, S. 271; Hautzinger 2009, S. 76; Meffert/Burmann 2005, S. 33; Rüssmann 1991, S. 165; Schwaiger/Eberl 2004, S. 633.

²⁸² Vgl. Bertels/Pelozo 2008, S. 61.

²⁸³ Zu einem detaillierten Überblick siehe Kapitel 3.2.

²⁸⁴ Vgl. Hautzinger 2009, S. 273.

Bezeichnung der Indikatoren		Erläuterungen	Inhaltlicher Schwerpunkt
Global Item	Ruf der Branche	Globalabfrage Branchenruf; zur Sicherung der Inhaltsvalidität	Globalmaß
10 formative Items für den Branchenruf	Marktführende Unternehmen haben einen guten Ruf		Unternehmensperspektive
	Seriosität	(z. B. Sponsoring, Marktgebaren)	Perspektive der Werthaltung
	Glaubwürdigkeit	(z. B. Einhaltung von Umwelt/Qualitätsversprechen)	
	Skandalfreiheit	(z. B. Qualität, Korruption)	extern kommunizierte Perspektive
	Darstellung in den Medien		
	Qualität der Produkte/Dienstleistungen		Produktperspektive
	Produkte/Dienstleistungen haben nur geringe negative Begleitwirkungen	(z. B. Gesundheitsschädigung, Gefahrenquelle, externe Effekte)	
	Soziales Engagement und Bewusstsein		Gesellschaftliche Perspektive
	Auferlegung hoher Selbstverpflichtungen	(z. B. Qualitätsstandards, Produktion)	
	Umweltfreundliches Verhalten		

Tabelle 2-3: Die 10 plus 1 Indikatoren für den Ruf von Branchen

Quelle: Hautzinger 2009, S. 204.

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Branchen- und der Unternehmensreputation identifiziert HAUTZINGER ein ambivalentes Bild, das er in einer systematischen Reputationslandkarte für eine Branche festhält. Diese unterteilt den Zusammenhang zwischen Branchen- und Unternehmensruf in vier Kategorien, je nach jeweiliger positiver oder negativer Ausprägung der jeweiligen Reputation. HAUTZINGER konstatiert, dass es sogenannte ‚Nettozahler‘ der Branchenreputation gibt, also Unternehmen mit einer sehr guten Reputation, die den Branchenruf positiv beeinflussen und zudem stärker beeinflussen, als sie vice versa vom Branchenruf beeinflusst

werden. Andererseits gibt es sogenannte ‚Nettoempfänger‘ der Branchenreputation, also Unternehmen mit keinem guten Ruf, die auch kaum Einfluss auf den Branchenruf nehmen, vice versa aber stark von dem positiven Branchenruf profitieren.²⁸⁵ Tabelle 2-4 gibt hierzu einen Überblick.

		Ruf des Unternehmens	
		gut	schlecht
Ruf der Branche	gut	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen guten Ruf. Da der Branchenruf ebenso gut ist, ist diese Firma ein „Zugpferd“ für den Branchenruf. Bsp.: BMW (Automobilbranche)	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen schlechten Ruf. Da der Branchenruf gut ist, ist diese Firma eine „Achillesferse“ für den Branchenruf. Bsp.: OPEL (Automobilbranche)
	schlecht	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen guten Ruf. Da der Branchenruf schlecht ist, ist diese Firma ein „Hoffnungsträger“ für den Branchenruf. Bsp.: SHELL (Mineralölbranche)	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen schlechten Ruf. Da der Branchenruf schlecht ist, ist diese Firma ein „Mittäter“ des Branchenrufs. Bsp.: EXXONMOBIL (Mineralölbranche)

Tabelle 2-4: Die Rufkonstellationen zwischen Branche und Unternehmen

Quelle: Hautzinger 2009, S. 97.

Als weiterer Einflussfaktor auf den Unternehmensruf kann das **Country Image** des Herkunftslandes eines Unternehmens genannt werden.²⁸⁶ Dieses multidimensionale Konstrukt umfasst die landesspezifischen, intangiblen Werte in der Wahrnehmung eines Individuums.²⁸⁷ Darunter können ökonomische, kulturelle und soziale Spezifika eines Landes, seiner Einwohner, Organisationen und Produkte fallen.²⁸⁸ Mit einer Marketing-Brille gesehen, spiegelt das Country Image im Sinne von ‚Country of Origin‘ die gesamten Wahrnehmungen von Konsumenten wider, die sie sich über die Produkte eines Landes bilden. Diese basieren auf ihren vergangenen Wahrneh-

²⁸⁵ Vgl. Hautzinger 2009, S. 109-112.

²⁸⁶ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 17; Dowling 1993, S. 102.

²⁸⁷ Vgl. Kim/Chung 1997, S. 363; Roth/Romeo 1992, S. 478.

²⁸⁸ Vgl. Juvancic 2000, S. 4.

mungen der landesspezifischen Produktions- und Marketing-Stärken und -Schwächen.²⁸⁹ Insofern kann auch die umgekehrte Wirkungsbeziehung von Unternehmensreputation auf das Landesimage auftreten.²⁹⁰

2.2.2 Inhalte und Struktur der Reputation

Basierend auf den oben identifizierten Dimensionen sowie wissend um die potenziellen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation, ist nun die Erläuterung diverser Inhalte der Reputation von besonderem Interesse. Hiermit sind die **konkreten Merkmale oder Indikatoren** gemeint, anhand derer ein Individuum, je nach eigenem Stakeholder-Interesse, die Reputation eines Unternehmens beurteilt.²⁹¹ In Einklang mit der bisherigen Analyse lässt sich auch hier kein eindeutiges Bild in der Literatur finden. HELM nennt diese „reputative Merkmale“²⁹². In der englischsprachigen Literatur finden sich hierfür Begriffe wie „informational bedrock“²⁹³ oder „reputational referents“²⁹⁴.

Eine Vielzahl von Autoren führt den Unternehmensruf rein auf die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen und insofern auf Aspekte der Kompetenz eines Unternehmens zurück.²⁹⁵ Darüber hinaus gibt es jedoch auch einige Autoren, die weitere reputative Merkmale identifizieren. Hier tauchen beispielsweise neben der Qualität auch der Preis von Produkten und Dienstleistungen, Kundenorientierung, Einhaltung von Werbeversprechen, finanzieller und unternehmerischer Erfolg, Corporate Social Responsibility, Organisationskultur,

²⁸⁹ Vgl. Roth/Romeo 1992, S. 480.

²⁹⁰ Vgl. Helm 2007b, S. 57.

²⁹¹ Vgl. Breyer 1962, S. 143; Heck 2003, S. 43. Indikatoren, in der Kausalanalytik auch als ‚manifeste Variablen‘ bezeichnet, stellen empirisch direkt beobachtbare Merkmale dar. Mittels geeigneter Messinstrumente können ihre Ausprägungen direkt erfasst werden. Vgl. hierzu Weiber/Mühlhaus 2010, S. 19.

²⁹² Helm 2007b, S. 57.

²⁹³ Fombrun/Shanley 1990, S. 254.

²⁹⁴ Whetten 1997, S. 28.

²⁹⁵ Vgl. Herbig/Milewicz 1995b, S. 8; Ringbeck 1986, S. 7; Shapiro 1983, S. 659; Stahl 1996, S. 223; Yoon/Guffey/Kijewski 1993, S. 215.

prägsame Unternehmensvertreter, Country Image, Innovativität und Führungsqualität des Managements auf.²⁹⁶ Im Detail wird auf die reputativen Merkmale im Rahmen der Operationalisierung (Kapitel 5) eingegangen.

Zunächst soll die **Zusammensetzung der Unternehmensreputation** über die jeweiligen Unternehmenscharakteristika geklärt werden. So müssen die diversen reputativen Merkmale laut GARDBERG nicht zwangsläufig in einem positiven Verhältnis zueinander stehen, sondern können auch negativ kovariieren.²⁹⁷ Wenn in diesem Fall dem Ansatz einiger Autoren gefolgt werden würde, wonach die Unternehmensreputation als Summe der Wahrnehmungen der einzelnen Inhalte im Sinne eines Globalmaßes für die **Gesamtreputation** interpretiert wird, kämen somit kompensatorische Effekte aufgrund der negativ kovariierenden Merkmale zum Tragen.²⁹⁸ Diese reine Addition der Wahrnehmungen der reputativen Merkmale wird in der Psychologie allerdings in Frage gestellt. Dort wird darauf hingewiesen, dass sich ein ‚soziales Ganzes‘ wie beispielsweise die Wahrnehmungen diverser Individuen bezüglich eines Unternehmens zwar in interdependente Teile zerlegen lässt, was in diesem Fall den Einzelwahrnehmungen der reputativen Merkmale entsprechen würde. Jedoch wird ebenso konstatiert, dass das Ganze größer als die Summe seiner Teile ist²⁹⁹ und somit eine pure Aufsummierung gewisse psychisch intensivere Wirkungen einer Ganzheit außer Acht lassen würde.³⁰⁰ Darüber hinaus wird erwähnt, dass die Einzelausprägungen nur dann eine synergetische Wirkung haben, wenn die Teile zusammenpassen, da andernfalls eine negativere Wirkung als die Summe der Einzelteile die Folge sein könnte.³⁰¹

²⁹⁶ Vgl. Groenland 2002, S. 310 ff.; Helm 2007b, S. 278; Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 304.

²⁹⁷ Vgl. Gardberg 2001, S. 1.

²⁹⁸ Vgl. Andersen/Soerensen 1997, S. 4; Herbig/Milewicz/Golden 1994, S. 23; Nguyen/LeBlanc 2001a, S. 228.

²⁹⁹ Vgl. Homans 1978, S. 35 ff.

³⁰⁰ Vgl. Homans 1978, S. 56 ff.; Huber 1993, S. 80.

³⁰¹ Vgl. Huber 1993, S. 80.

Eine weitere Komplexität bei der Bildung der Unternehmensreputation über die diversen Inhalte bringt die bereits oben erwähnte **Stakeholder-Komponente**. Demnach kann sich die Reputation eines Unternehmens aus unterschiedlichen reputativen Merkmalen zusammensetzen, je nach individuellem Interesse und Hintergrund eines Stakeholders.³⁰² So würden Kunden ihren Schwerpunkt beispielsweise eher auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen legen,³⁰³ Mitarbeiter eher auf die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima oder Anteilseigner und Investoren eher auf finanziellen und unternehmerischen Erfolg des Unternehmens.³⁰⁴ Nichtsdestotrotz ist die Unternehmensreputation auch aus der Perspektive einzelner Stakeholder nicht allein auf lediglich ein reputatives Merkmal zurückzuführen wie beispielsweise Produktqualität für die Stakeholder-Gruppe der Kunden, sondern eher auf mehrere Eigenschaften gleichzeitig. Für den Fall der Kunden-Perspektive würden hier beispielsweise zudem die Versprechungen des Unternehmens bezüglich der Lieferungsdetails mit einbezogen werden.³⁰⁵ Einen Ansatz zur stakeholderorientierten Zusammensetzung der Reputation liefern NGUYEN und LEBLANC. Sie postulieren, dass ein Unternehmen in Abhängigkeit der Stakeholder-Gruppe über mehrere, diverse, multiattributive Reputationen verfügt.³⁰⁶ Sie definieren ein Set von einzelnen reputativen Merkmalen, die je nach Stakeholder-Gruppe ins Gewicht fallen können und somit in das jeweilige Reputationskonstrukt aufgenommen werden oder als irrelevant für die Stakeholder-Gruppe identifiziert würden und demnach für das entsprechende stakeholderorientierte Reputationskonstrukt herausfallen.³⁰⁷ Weitergehende Komplexität entsteht nach diesem Ansatz zudem, wenn innerhalb der Stakeholder-Gruppe keine homogene Gewichtung der reputativen Merkmale aufgrund unterschiedlicher subjektiver Wahrnehmungen der einzelnen Individuen einer Stakeholder-Gruppe herrschen würde

³⁰² Vgl. Helm 2007b, S. 58.

³⁰³ Vgl. Müller 1996, S. 94 f.

³⁰⁴ Vgl. Helm 2007b, S. 58.

³⁰⁵ Vgl. Plötner 1995, S. 36 ff.

³⁰⁶ Vgl. Dörtelmann 1997, S. 146 f.

³⁰⁷ Vgl. Nguyen/LeBlanc 2001a, S. 228.

und eine weitere Unterteilung der Reputationskonstrukte vorgenommen werden würde. In diesem Kontext stellt HELM fest, dass das Bündel an Merkmalen zur Bildung des Reputationskonstrukts über verschiedene Stakeholder-Gruppen recht ähnlich ist. Unterschiede über die Stakeholder-Gruppen spielen demnach bei der Gewichtung der reputativen Merkmale eine eher geringe Rolle. Gewichtungsneutralisierend wirkt sich der Aspekt aus, dass Reputation mehr auf Fremdwahrnehmungen als auf eigenen Wahrnehmungen basiert. Bei den tatsächlichen Ausprägungen der einzelnen Reputationseigenschaften hingegen können Unterschiede je nach Stakeholder-Gruppe festgestellt werden.³⁰⁸

2.2.3 Ausprägungen der Reputation

Für die Messung, Analyse und Interpretation der Reputation von Unternehmen ist es essenziell, die möglichen unterschiedlichen Ausprägungen des Reputationskonstrukts zu verstehen. Da der Begriff der Unternehmensreputation im Rahmen der vorliegenden Arbeit zunächst als wertneutral betrachtet wird, kommt der **Valenz** hier eine besondere Bedeutung zu. Die Reputation eines Unternehmens kann demnach auf einem Kontinuum von sehr gut bis sehr schlecht bewertet werden.³⁰⁹ Dies steht zudem in Einklang mit FICHTNERs Auffassung, dass die tatsächliche Reputation eines Unternehmens nicht neutral sein kann und demnach einer positiven oder negativen Bewertung bedarf.³¹⁰ Teilweise wird der Reputationsbegriff in der Literatur rein positiv definiert,³¹¹ was jedoch vor allem in der gegenwärtigen Reputationsforschung stark umstritten ist.³¹² Sichtbar wird dies insbesondere bei empirischen Studien, die bei der Messung der Reputa-

³⁰⁸ Vgl. Helm 2007a, S. 238.

³⁰⁹ Vgl. Sandig 1962, S. 7; Brenzikofer 2002, S. 121; Gerhard 1995, S. 121; Gray/Balmer 1998, S. 696.

³¹⁰ Vgl. Fichtner 2006, S. 120.

³¹¹ Vgl. Fombrun/van Riel 1997, S. 10; Spremann 1988, S. 619.

³¹² Vgl. Bromley 2002, S. 38.

tion (sowohl die positive als) auch die negative Seite der Messskala aufnehmen.³¹³

Im Anschluss an die Bewertung der Reputation eines Unternehmens durch bestimmte Individuen, bietet es sich an, die **Homogenität** der Reputation über die diversen Stakeholder-Gruppen zu analysieren. Laut HELM geht es dabei um die Untersuchung, „ob eine Unternehmung bei allen Stakeholdern über eine einheitliche (positive oder negative) Reputation verfügt und ob im Detail die reputativen Merkmale gleichgerichtet (positiv oder negativ) beurteilt werden“³¹⁴. Wie oben bereits erläutert, stellt eine eher inhomogene Reputation eines Unternehmens keine völlige Ausnahme dar, da unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Interessen und Bewertungsgrundlagen innehaben.³¹⁵ Uneinheitlichkeit in der Bewertung der Reputation kann die Unternehmensreputation schwächen oder verschlechtern und somit der Entstehung einer klaren Reputation entgegenwirken.³¹⁶ In diesem Kontext erscheinen insbesondere zwei Aspekte erwähnenswert: Diversifizierung sowie Individualisierungsgrad eines Unternehmens. Da eine **Diversifizierung** von unabhängigen Geschäftsbereichen eines Unternehmens dazu führt, dass die Anzahl unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen dieses Unternehmens ansteigt, wäre es möglich, dass auch die Inhomogenität der Reputation dieses Unternehmens ansteigt, da sich das Potenzial für mehr unterschiedliche Meinungen erhöhen könnte. Die gestiegene Inhomogenität könnte sich wiederum negativ auf die Reputation auswirken. Dieser vermutete Zusammenhang wäre jedoch wissenschaftlich noch zu belegen. Ein Teil dieser Hypothese wurde von FOMBRUN und SHANLEY bereits validiert: „diversification tends to negatively influence publics’ assessments of reputation“³¹⁷. Inwiefern dieser Zusammenhang durch die Anzahl von Stakeholdern und deren potenziell auseinandergelagerte Reputationsbewertungen beeinflusst wird, kommt dort

³¹³ Vgl. Helm 2007b, S. 287; Hautzinger 2009, S. 103.

³¹⁴ Helm 2007b, S. 60.

³¹⁵ Vgl. Helm 2007a, S. 238.

³¹⁶ Vgl. Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 304; Sjøvall/Talk 2004, S. 270.

³¹⁷ Fombrun/Shanley 1990, S. 251.

jedoch nicht zur Sprache. In Bezug auf den **Individualisierungsgrad** von Produkten und Services postuliert BARTELT, dass dieser bei stärkerer Intensität die Inhomogenität fördern kann.³¹⁸ Je spezifischer Produkte und Dienstleistungen auf Kunden zugeschnitten werden, desto spezifischer und mannigfaltiger sind auch die einzelnen Wahrnehmungen in Bezug auf die Qualität. Die eigene Erfahrung mag in diesen Fällen besser sein; jedoch gestaltet es sich bei unterschiedlichen Kundenbedingungen umso schwieriger, Fremdwahrnehmungen, die einen bedeutenden Teil bei der Reputationsbildung ausmachen, aufzunehmen und in die eigene Reputationsbewertung zu integrieren. Zudem wirkt sich die Individualisierung auch auf die Anzahl der verschiedenen Wahrnehmungen aus, da diese mit jeder individuellen Leistung eines Unternehmens steigt. Dies erhöht somit die Wahrscheinlichkeit eines inhomogenen Unternehmensrufs.³¹⁹

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal liegt in der **Stärke** der Reputation. Hierunter ist der Grad an Übereinstimmung unter den Stakeholdern in Bezug auf die einzelnen reputativen Merkmale zu verstehen.³²⁰ Als Synonym für die Stärke existiert in der Literatur auch der Begriff ‚Komplexität der Reputation‘³²¹, wobei in der vorliegenden Arbeit der Begriff ‚Stärke‘ vorgezogen wird. Einen passenden Vergleich zeigt WESSELS auf, der Parallelen zwischen der Reputation und einem Tempel zieht. Für die Unternehmensreputation würde dies bedeuten, dass die reputativen Merkmale den Säulen des Tempels, die ebendiesen tragen, entsprechen. Wenn also ein reputatives Merkmal wegfallen würde, wäre die Stabilität des Reputationskonstrukts geschwächt und die Bedeutung der verbleibenden reputativen Merkmale umso größer, um das Konstrukt zu tragen und nicht ‚einstürzen‘ zu lassen.³²² Analog zur Homogenität der Reputation können Stakeholder-Unterschiede sowie Diversifikation und Individualisierungsgrad auch bei der Stärke der Reputation eine Rolle spielen.

³¹⁸ Vgl. Bartelt 2002, S. 55.

³¹⁹ Vgl. Helm 2007b, S. 61.

³²⁰ Vgl. Whetten 1997, S. 28.

³²¹ Vgl. Breyer 1962, S. 48.

³²² Vgl. Wessels 2003, S. 28.

2.2.4 Auswirkungen der Reputation

Gelingt es einem Unternehmen, eine vorteilhafte Reputation zu erzielen, wäre die nächste Frage, was deren **Auswirkungen** sein könnten. Hierzu gibt es eine Fülle an wissenschaftlicher Literatur. So werden beispielsweise Kunden- und Mitarbeitergewinnung sowie -bindung, Zugang zu Kapital und Absicherung des Unternehmensfortbestandes in Krisenzeiten genannt.³²³ Darüber hinaus existiert die bildliche Analogie der Reputation als ‚Magnet‘, der die Stakeholder anzieht.³²⁴ Der Magnet soll dieser Ansicht nach die Motivation der Mitarbeiter und somit deren Loyalität steigern. Empirisch validiert HELM diesen Zusammenhang in einer Studie mit Mitarbeitern, Kunden und Aktionären eines Konsumgüterherstellers. Demnach stieg bei allen drei Stakeholder-Gruppen die Loyalität signifikant als direkte Folge einer positiven Reputation des Unternehmens.³²⁵ Bei Kunden soll eine positive, starke Reputation zu höheren Wiederkaufraten führen. Sofern diese zu einem starken Umsatzwachstum führt, insbesondere im Vergleich zu Konkurrenten, würden somit die Marktanteile des Unternehmens steigen. Bei Investoren würde dies zu einer höheren Bereitschaft führen, Kapital an das Unternehmen zu geben. Banken würden geringere Zinsforderungen stellen. Medien und die Öffentlichkeit sollen dem Unternehmen dadurch mehr gewogen sein. Dieser umfassende stakeholderorientierte Ansatz zeigt, dass Reputation in vielen Funktionen eines Unternehmens passiert – je nach Anknüpfungspunkt, eines Stakeholders mit einem Unternehmen.³²⁶

Demgegenüber gibt es auch Studien zu den Auswirkungen einer unvorteilhaften Unternehmensreputation. Besondere Bedeutung kommt diesen Auswirkungen im Kontext der Interpretation von Reputation als (Vertrauens-)Kapital zu, wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben.³²⁷ Nach diesem Ansatz würde eine negative Reputation bzw. ein Anstieg an

³²³ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 89; Laufer/Coombs 2006, S. 380 f.; Smith 1997, S. 1; Thevissen 2002, S. 320.

³²⁴ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5.

³²⁵ Vgl. Helm 2007b, S. 341.

³²⁶ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5.

³²⁷ Vgl. Albach 1980, S. 3; Gerhard 1995, S. 123.

Misstrauen die Folge von enttäuschten Stakeholder-Erwartungen seitens des Unternehmens sein.³²⁸ Die Auswirkungen dieser negativen Reputation lägen neben den Opportunitätskosten, mit denen ein Unternehmen rechnen muss, da es die Vorteile einer positiven Reputation nicht nutzen kann, insbesondere auch in hohen Kosten, um das (zumindest transaktionale) Vertrauen der Stakeholder wieder aufzubauen bzw. die Unsicherheiten zu reduzieren. Dies ist vor allem deshalb so bedeutend, da der Aufbau von Vertrauen aus Misstrauen heraus zeit- und kostenintensiver als aus einer neutralen oder positiven Basis heraus sein kann.³²⁹ Für transaktionales Vertrauen fallen zudem Kosten für Substitute wie beispielsweise Garantien an. Problematisch ist dies insbesondere dann, wenn es sich um Vertrauensgüter, worunter viele Dienstleistungen klassifiziert werden können, handelt, bei denen solche Substitute nicht möglich sind.³³⁰

2.3 Entstehung und Entwicklung von Reputation

2.3.1 Ein Modell zur Reputationsentwicklung

Hinsichtlich des zeitlichen Verlaufs wird Reputation in der Literatur oft mittels des in der Marketing-Wissenschaft beliebten Lebenszyklus-Modells eingeordnet.³³¹ Schemenhaft stellt dies Abbildung 2-5 dar. Es wird unterschieden zwischen den drei Phasen: Entstehung bzw. Aufbau, Wachstum und Niedergang bzw. Degeneration der Reputation.³³²

Danach unterliegt Reputation dynamischer Veränderung. Unternehmen sollten sich daher immer wieder an die jeweilige Phase anpassen.³³³ Schwierigkeiten bereitet das Modells jedoch bei der Operationalisierung der Ordinate, da sich Reputation in ihrer Ausprägung – wie in Kapitel 2.2.3 erwähnt – in der Valenz, der Homogenität und

³²⁸ Vgl. Gerhard 1995, S. 130; Hauser 1979, S. 749; Thevissen 2002, S. 320.

³²⁹ Vgl. Lewicki/Tomlinson 2003, S. 4 ff.; Reina/Reina 2007, S. 38 ff.

³³⁰ Vgl. Helm 2007b, S. 63; Weiber/Adler 1995a, S. 67 ff.

³³¹ Vgl. Helm 2007b, S. 64; Rindova 1997, S. 190; Tegtmeier 2005, S. 71.

³³² Vgl. Höft 1992, S. 17 ff.

³³³ Vgl. ebenda, S. 1.

der Stärke darstellen kann. In Abbildung 2-5 wurde exemplarisch die Homogenität der Unternehmensreputation herangezogen.

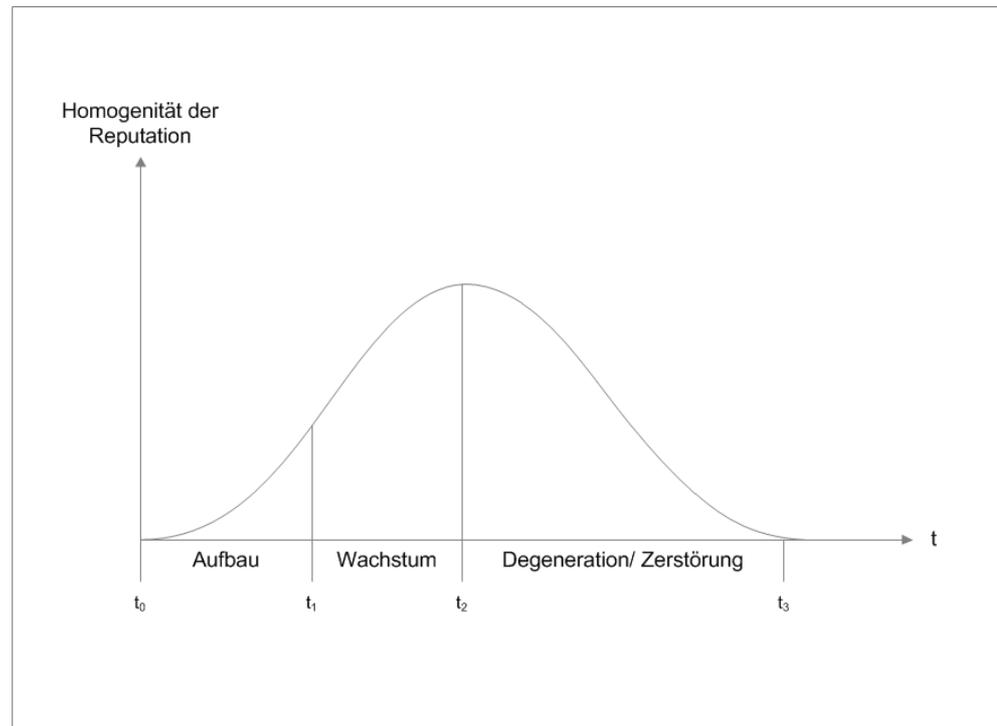


Abbildung 2-5: Ein hypothetischer ‚Lebenszyklus‘ der Reputation eines Unternehmens

Quelle: in Anlehnung an Helm 2007b, S. 64.³³⁴

2.3.2 Entstehung der Unternehmensreputation

Der **Prozess der Entstehung von Unternehmensreputation** ist in der Literatur nicht ganz eindeutig geklärt. So identifizieren KOTHA, RAJGOPAL und RINDOVA beispielsweise die Firmenwerbung, den institutionellen Kontext mit seinem starken (massen-)medialen Einfluss sowie das ‚Leihen‘ von Reputation als reputationsbildende Signale.³³⁵ Andere Autoren sehen die Entstehung von Unternehmensreputation vor allem in der Kommunikation von Kunden untereinander.³³⁶ Diesem Diffusionsansatz nach BÜSCHKEN soll hier tieferge-

³³⁴ Vgl. ähnlich auch Tegtmeyer 2005, S. 71. Zur Kritik von Lebenszyklus-Modellen siehe Höft 1992, S. 22 ff.

³³⁵ Vgl. Kotha/Rajgopal/Rindova 2001, S. 572.

³³⁶ Vgl. Büschken 1999, S. 3; Eisenegger 2005, S. 45; Gerhard 1995, S. 122 f.; Simon 1985, S. 24; Spremann 1988, S. 625; Yoon/Guffey/Kijewski 1993, S. 218.

hende Beachtung geschenkt werden,³³⁷ da die Reputation aus Kundensicht für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung ist und der Ansatz zudem auf andere Stakeholder übertragen werden kann.

Bei der Herleitung seines **Diffusionsmodells** setzt BÜSCHKEN bei einer Leistungserbringung durch ein Unternehmen an, die kunden­seitig nicht auf Zufriedenheit stößt. Für diese Situation werden individuelle und kollektive Sanktionsmöglichkeiten als Bedrohungspotenziale identifiziert. Bei bilateraler, **individueller Sanktion** würde der Kunde abwandern und die Nachfrage zukünftig bei Konkurrenten decken. Das Bedrohungspotenzial steigt hier mit dem Wert des individuellen Kunden aus Unternehmenssicht.³³⁸ **Kollektive Sanktionen** würden ausgeübt, wenn die Unzufriedenheit mit der Leistungserbringung im Marktumfeld verbalisiert wird und somit Informationen gegenüber anderen Stakeholdern diffundieren. In diesem Fall steigt das Bedrohungspotenzial für das Unternehmen mit zunehmender Intensität der Diffusion.³³⁹

Diese kollektiven Sanktionen geschehen in einem Prozess, den BÜSCHKEN „Entstehung und Verstärkung der Anbieterreputation“³⁴⁰ nennt, wie in Abbildung 2-6 ersichtlich. Der Prozess stellt sich als geschlossener Kreislauf dar, der mit einer Transaktion auf der **Leistungsebene** beginnt. Eine Transaktion ist eine Leistung, auf deren Bedingungen sich der Kunde und das Unternehmen vorab einigen.³⁴¹ Bei der Erbringung dieser Leistung (Output) sammelt der Kunde auf der **Informationsebene** Erfahrungen, die er kommuniziert, was dann wiederum sowohl direkt als auch indirekt zur Informationsdiffusion im Markt führt.³⁴² Als Folge entsteht eine Reputation des Unternehmens im Markt. Schließlich wirkt sich diese wiederum auf Transaktionen mit dem besagten sowie anderen (potenziellen)

³³⁷ Vgl. Büschken 1999, S. 3.

³³⁸ Zur Analyse des Kundenwerts siehe Cornelsen 2000, passim; Günter/Helm 2006.

³³⁹ Vgl. Büschken 1999, S. 4; Darby/Karni 1973, S. 73.

³⁴⁰ Büschken 1999, S. 8.

³⁴¹ Vgl. Plinke 2000, S. 44.

³⁴² Vgl. Höft 1992, S. 50.

Kunden aus.³⁴³ Somit wären die Erbringung von Leistungen sowie die Kommunikation über die gemachten Erfahrungen damit eine notwendige Bedingung für die Entstehung von Unternehmensreputation, zumindest bei Kunden.³⁴⁴

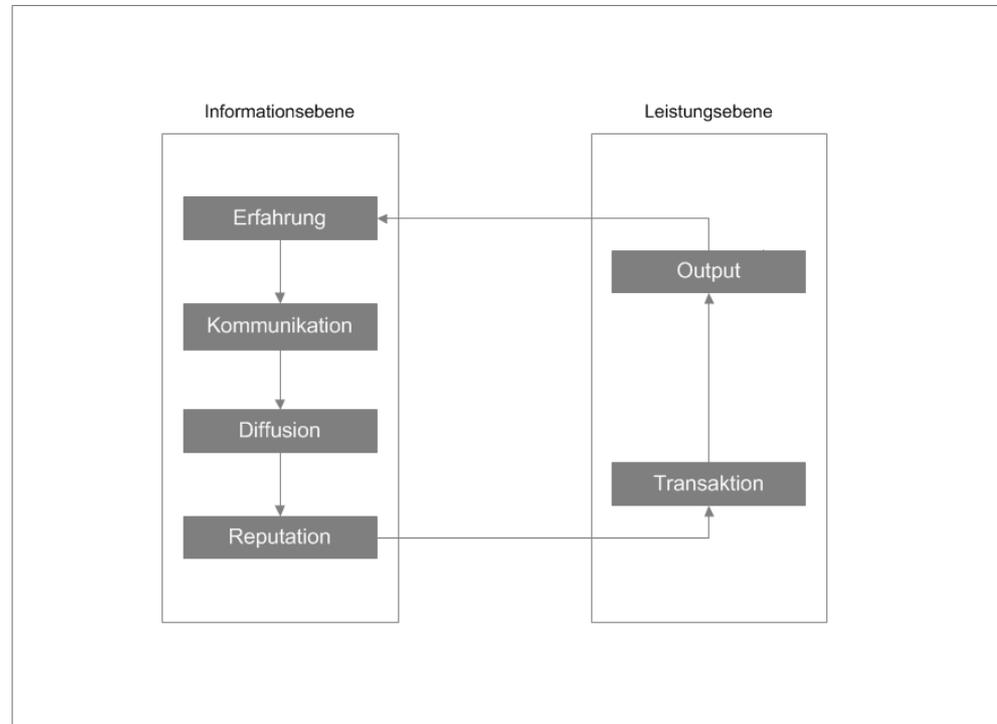


Abbildung 2-6: Entstehung und Verstärkung der Anbieterreputation

Quelle: Büschken 1999, S. 8.

Dies deckt sich mit der Annahme, dass die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einen relevanten Inhalt von Reputation aus der Kunden-Perspektive darstellt.³⁴⁵ Dennoch ist dieses Modell als ein Ansatz zu sehen, der so noch unvollständig ist. Einerseits werden zugunsten einer alleinigen Kunden-Perspektive andere Stakeholder ignoriert. Andererseits werden gewisse diffusions- und adoptions-theoretische Aspekte außer Acht gelassen.³⁴⁶ Darüber hinaus sind die Inhalte der Reputation in diesem Modell zu eng gefasst, wenn diese einzig auf gemachten und kommunizierten Kundenerfahrungen

³⁴³ Vgl. Büschken 1999, S. 7.

³⁴⁴ Vgl. Backhaus 1999, S. 652 f.

³⁴⁵ Vgl. Gerhard 1995, S. 123; Simon 1981, S. 589; derselbe 1985, S. 20.

³⁴⁶ Vgl. Höft 1992, S. 42 ff.; Mahon 2002, S. 419.

beruhen.³⁴⁷ Dies muss laut VOSWINKEL nicht unbedingt der Fall sein, da auch Merkmale aus der Vergangenheit sowie von den diversen Stakeholdern zugeschriebene Vorurteile, Annahmen oder Erwartungen die Reputationsbildung beeinflussen können.³⁴⁸

Wie bereits erwähnt, kann die Reputation eines Unternehmens auch durch Aktivitäten des Unternehmens selbst beeinflusst werden wie beispielsweise Firmenwerbung.³⁴⁹ Vor allem Image-Kampagnen oder Produktwerbung werden als positive Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation, zumindest aus Kunden-Perspektive, genannt.³⁵⁰ So gibt es Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des Kommunikationsbudgets eines Unternehmens und der Reputation bestätigen.³⁵¹ Andere Studien zeigen, dass Unternehmen mit den höchsten Werbeausgaben teilweise die schlechteste Reputation haben. Zurückgeführt wird dies auf zu hohe Werbeversprechungen, die nicht mit der tatsächlichen Leistung übereinstimmen.³⁵²

Somit kann ein Unternehmen seine Reputation zwar positiv beeinflussen, ist aber dennoch zu großen Teilen auf die Kommunikation seiner Stakeholder untereinander angewiesen, die das Unternehmen nur mäßig beeinflussen kann.³⁵³ Eher indirekt kann ein Unternehmen mit Marketing-Aktivitäten Einfluss nehmen, wenn dadurch neue Kunden angelockt werden. Diese könnten als Kommunikatoren im Prozess teilnehmen. Des Weiteren könnte so generell ein positiver Beitrag zur Kommunikation der Stakeholder untereinander geleistet werden.³⁵⁴ Nichtsdestotrotz gilt, dass die Möglichkeit direkter Einflussnahme eines Unternehmens auf seine Reputation stark limitiert ist, da die Kommunikation im Markt die Grundlage für die Ausprägung

³⁴⁷ Vgl. Backhaus 1999, S. 652 f.; Büschken 1999, S. 8 f.; Gutenberg 1984, S. 243; Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 305; Rapold 1988, S. 21 f.

³⁴⁸ Vgl. Voswinkel 1999, S. 70.

³⁴⁹ Vgl. Fombrun 1996, S. 11; Greyser 1999, S. 178; Kotha/Rajgopal/Rindova 2001, S. 572.

³⁵⁰ Vgl. Brown 1998, S. 219.

³⁵¹ Vgl. Bergen 2001, S. 26.

³⁵² Vgl. Schultz/Nielsen/Boege 2002, S. 330.

³⁵³ Vgl. Helm 2000, S. 298 ff.

³⁵⁴ Vgl. Rapold 1988, S. 94 f.

der Unternehmensreputation darstellt.³⁵⁵ Durch bestimmte Stakeholder, wie Journalisten oder Aktivistengruppen, könnten etwa Gerüchte über ein Unternehmen via (Massen-)Medien gestreut werden, die die Unternehmensreputation direkt beeinflussen.³⁵⁶ Dies unterstreicht die Bedeutung für das Unternehmen, die Interaktionen mit seinen Stakeholdern bestmöglich zu gestalten.³⁵⁷

Im Hinblick auf das Lebenszyklus-Modell ließe sich für die Phase der Entstehung von Reputation ableiten, dass diese durch die notwendige Kommunikation unter den Stakeholdern eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.³⁵⁸ Für junge Unternehmen besteht daher die besondere Herausforderung, die Anzahl von Transaktionen bzw. die Kommunikationskontakte mit dem Markt möglichst rasch zu steigern.³⁵⁹ Dies unterstützt die These, dass Reputation einer gewissen Visibilität bedarf.³⁶⁰ Manche Autoren schließen daher, dass junge Unternehmen zunächst keine Reputation aufweisen können.³⁶¹ Andere berufen sich auf das Konzept des ‚Borgens von Reputation‘. Demnach können beispielsweise Großinvestoren, strategische Geschäftspartner, bekannte Persönlichkeiten oder die Branche des Unternehmens als Reputationsgeber genannt werden.³⁶²

Einen besonderen Aspekt heben ANDERSEN und SOERENSEN für die Entstehung von Reputation hervor: Sie betonen die Bedeutung der Kenntnis einer Kommunikations- bzw. Informationsquelle und deren Glaubwürdigkeit, da das Vertrauen in den Kommunikator und die Korrektheit seiner Informationen als Voraussetzung für die Entstehung und Entwicklung von Reputation angesehen wird.³⁶³

³⁵⁵ Vgl. Dowling 1993, S. 105.

³⁵⁶ Vgl. Fombrun 1996, S. 59.

³⁵⁷ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5.

³⁵⁸ Vgl. Hall 1993, S. 616.

³⁵⁹ Vgl. Sandig 1962, S. 11.

³⁶⁰ Vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 246; Andersen/Soerensen 1997, S. 3 f.; Breyer 1962, S. 40; Eisenegger 2004, S. 271; Fryxell/Wang 1994, S. 6; Meffert/Burmann 2005, S. 30 ff.; Schwaiger/Eberl 2004, S. 633.

³⁶¹ Vgl. Andersen/Soerensen 1997, S. 3 f.; Breyer 1962, S. 40.

³⁶² Vgl. Kotha/Rajgopal/Rindova 2001, S. 572; Rüssmann 1991, S. 165.

³⁶³ Vgl. Andersen/Soerensen 1997, S. 3 f. Siehe auch Kapitel 2.1.3.

2.3.3 Wachstum der Unternehmensreputation und Reputationstransfer

Der Beginn der Wachstumsphase der Unternehmensreputation lässt sich an keinem klaren (Zeit-)Punkt oder Ereignis festmachen. Das Lebenszyklus-Modell dient hier somit eher der Veranschaulichung. Generell lässt sich das Reputationswachstum aus qualitativer und aus quantitativer Perspektive analysieren. **Qualitatives Wachstum** würde hierbei eine Verbesserung der Unternehmensreputation im Hinblick auf Valenz und Homogenität bedeuten. **Quantitatives Wachstum** würde sich demnach eher auf die Stärke der Reputation und die Intensität der Transaktionen sowie die Kommunikation unter den Stakeholdern über das Unternehmen beziehen.³⁶⁴

In diesem Zusammenhang wird oftmals von **Reputationstransfer** gesprochen. HELM gliedert diesen in fünf Richtungen, wie in Abbildung 2-7 ersichtlich, wobei sie weitere Richtungen für möglich hält.

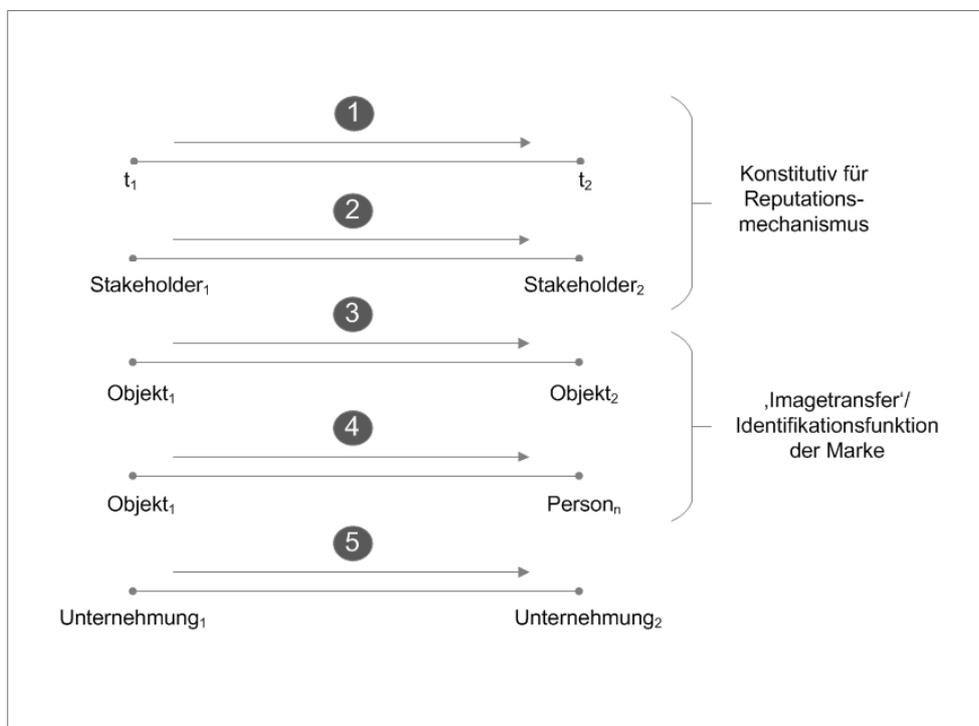


Abbildung 2-7: Mögliche Arten eines Reputationstrfers

Quelle: Helm 2007b, S. 70.

³⁶⁴ Vgl. Helm 2007b, S. 70.

Bei der ersten Richtung geht es um einen **zeitlichen Transfer der Reputation**, der von einigen Reputationsforschern unterstützt wird.³⁶⁵ Dies scheint die logische Konsequenz der oben erläuterten Erwartungsextrapolation, bei der von gemachten Erfahrungen auf zukünftige geschlossen wird. In Bezug auf die zweite Richtung wird postuliert, dass **Reputation von einem auf andere Stakeholder transferiert** wird. Auch dieser Prozess erscheint nachvollziehbar, da Kommunikation unter Stakeholdern eine der Bedingungen zur Reputationsbildung darstellt.³⁶⁶ Bei diesen beiden Richtungen handelt es sich eventuell weniger um einen Transfer im engeren Sinne, sondern eher um Reputationsbildung und -wachstum über die Zeit bzw. Stakeholder hinweg. HELM beschreibt diese Richtungen daher als konstitutiv, also eher als Voraussetzungen für die Rufbildung.

Die dritte Richtung orientiert sich an der Literatur zu Image-, Marken- oder Goodwill-Transfer. Bei diesen Konzepten geht es auf einer übergeordneten Ebene um den Transfer eines im Markt über die Zeit etablierten Charakteristikums eines Unternehmens (Image, Marke, Goodwill) auf neue Elemente des Unternehmens (z. B. Produkte, Marken, Aktivitäten) und/oder über die Zeit hinweg.³⁶⁷ Insofern würde dies für die Reputation die **Kombination** der beiden ersten Richtungen bedeuten. Auch diese Form des Reputationstransfers könnte daher eher im Sinne der Reputationsbildung gesehen werden. Insbesondere quantitatives Wachstum der Unternehmensreputation könnte durch konsistente Unternehmenselemente aus der Genese neuer oder Stärkung loyaler Kundenbeziehungen sowie potenziellen Weiterempfehlungen entstehen.³⁶⁸ Es können jedoch sowohl positive als auch negative Reputationselemente transferiert werden.³⁶⁹ Auch die vierte Richtung orientiert sich im weiteren Sinne am Konzept des Imagetransfers. Hierbei geht es um den **Transfer eines reputa-**

³⁶⁵ Vgl. Gerhard 1995, S. 125; Müller 1996, S. 96.

³⁶⁶ Vgl. Zerfaß 2007, S. 55.

³⁶⁷ Vgl. Berndt 2005, S. 162, 317; Gerhard 1995, S. 125; Häty 1989, S. 23, 37 ff. und 49; Rapold 1988, S. 94 ff.; Simon 1984, S. 639.

³⁶⁸ Vgl. Büschken 1999, S. 4; Gerhard 1995, S. 128; Rapold 1988, S. 30; Simon 1985, S. 24; von Ungern-Sternberg/von Weizsäcker 1981, S. 613.

³⁶⁹ Vgl. Devine/Halpern 2001, S. 44; Dörtelmann 1997, S. 121.

tionstragenden Objekts auf eine Person. Dieser basiert auf der Identifikationstheorie, nach der ein Stakeholder sich mit einem Unternehmen (oder auch dessen Marken, Produkten, etc.) identifiziert und die entsprechenden (reputativen) Merkmale und Ausprägungen auf seine eigene Person überträgt.³⁷⁰ Dies kann nicht als tatsächlicher Reputationstransfer bezeichnet werden. Zu Reputationswachstum könnte dies dann führen, wenn Stakeholder sich hierdurch zum Unternehmen stärker hingezogen fühlen und dadurch z. B. Kunden mehr/weitere Produkte kaufen, Mitarbeiter loyal und engagiert sind oder Bewerberzahlen ansteigen. Dies könnte zur Folge haben, dass diese Stakeholder wiederum verstärkt und besser über das Unternehmen kommunizieren, was sich direkt in der Reputation niederschlagen könnte.³⁷¹

Der fünften Richtung kann ein tatsächlicher Reputationstransfer im engeren Sinne zugeordnet werden. **Reputation** kann hier aufgrund wahrgenommener oder realer Verflechtungen **zwischen einem und anderen Unternehmen fließen.**³⁷²

In diesem Sinne ist ein Reputationstransfer im **Business-to-Business (B-to-B)-Bereich** in beide Richtungen denkbar. So können also bereits aufgrund der Geschäftsbeziehung reputative Merkmale eines Unternehmens auf das andere transferiert werden. Von einem Anbieterunternehmen könnte Reputation beispielsweise durch zuge-lieferte Produkte zur Weiterverarbeitung auf das Kundenunternehmen übertragen werden, was sich am ‚Ingredient Branding‘ orientiert.³⁷³ In diesem Fall könnten die Geschäftsbeziehungen selbst ein reputatives Merkmal für die Reputation der Kundenunternehmung bedeuten. Der umgekehrte Fall des Reputationstransfers von einem Kundenunternehmen auf ein Anbieterunternehmen ist häufig im Zusammenhang mit Referenzen wieder zu finden. Beispielsweise in der Strategieberatung wird insbesondere von potenziellen Kunden eine

³⁷⁰ Vgl. Schmidt/Eißler 1993, S. 62.

³⁷¹ Vgl. Baden-Fuller/Ravazzolo/Schweizer 2000, S. 624.

³⁷² Vgl. Baden-Fuller/Ang 2001, S. 743; Baden-Fuller/Ravazzolo/Schweizer 2000, S. 624.

³⁷³ Vgl. Freter/Baumgarth 2005, passim; Häty 1989, S. 29.

umso bessere Reputation zugebilligt, je besser die Reputation der bisherigen Kunden in der Wahrnehmung der Stakeholder ist.³⁷⁴

In diesem Rahmen kann zudem an einen Reputationstransfer im Kontext von **Unternehmenszusammenschlüssen** gedacht werden. Eine Studie konstatiert hierzu, dass Reputation von einem auf einen anderen Unternehmensteil übertragen werden kann, wenn die Reputation des aufkaufenden Unternehmens positiv und gleichzeitig stärker als die des aufgekauften Unternehmens ist. Des Weiteren sollten die Stakeholder die beiden Reputations der Unternehmen in ihrer Wahrnehmung miteinander verbinden.³⁷⁵ Diese Bedingung für den Reputationstransfer ist relativ komplex in ihrer Umsetzung, da dies bedeuten würde, dass beiden Unternehmensteilen identische reputative Merkmale von den Stakeholdern zugeschrieben werden sollten. Wäre dies nicht der Fall, könnte sich die Reputation des als uneinheitlich wahrgenommenen Unternehmens folglich verschlechtern.

Unternehmenskooperationen sowie branchenspezifische Einbindung stellen weitere Möglichkeiten des Reputationstransfers von einem auf ein anderes Unternehmen im Hinblick auf horizontale Geschäftsbeziehungen dar. Wie bei der Abhandlung der Entstehung von Reputation bereits erwähnt, gilt das Konzept des ‚Borgens von Reputation‘ auch für etablierte Unternehmen. Hierzu stellen KOTHA, RAJGOPAL und RINDOVA fest: „Newly public firms borrow reputation from their underwriters [...] and established firms enhance their reputations through strategic partner selection.“³⁷⁶ Strategische Kooperationen mit anderen Unternehmen können der Reputation also durchaus dienen und diese stärken.³⁷⁷ Außerdem kann in diesem Zusammenhang auch der Reputationstransfer von einer Branche auf ein einzelnes Unternehmen in dieser Branche konstatiert werden.

³⁷⁴ Vgl. Glückler/Armbrüster 2003, S. 289; in Anlehnung an Simon 1985, S. 212.

³⁷⁵ Vgl. Balmer/Gray 1999, S. 173; Müller 1996, S. 96 und 172 f.

³⁷⁶ Kotha/Rajgopal/Rindova 2001, S. 572.

³⁷⁷ Vgl. Dowling 2004a, S. 23.

Zwar gilt dies bei jungen Unternehmen verstärkt, ist aber durchaus auch bei etablierten Unternehmen zu finden.³⁷⁸

Die dargestellten Möglichkeiten und Formen des Reputationswachstums heben die Relevanz des individuellen Handlungsbedarfs eines Unternehmens hervor. Die Literatur postuliert in diesem Zusammenhang, dass Reputation nicht käuflich ist,³⁷⁹ wobei hier die Ausnahme eines erfolgreichen Unternehmenszusammenschlusses zu erwähnen ist. Sofern ein Unternehmen einen eigenen, distinktiven Ruf aufbauen und stärken möchte, kommt den Aspekten der Rufentstehung (Erfüllung von Versprechungen seitens des Unternehmens, angenehme Gestaltung aller Stakeholder-Beziehungen, Kommunikation unter den Stakeholdern, etc.) ein höheres Gewicht als dem Reputations-transfer zu, bei dem das reputationsgebende Objekt aus Stakeholder-Perspektive meist noch wahrnehmbar ist.

2.3.4 Niedergang der Unternehmensreputation

Gemäß dem Reputationszyklus-Modell ist die letzte Phase durch den **Niedergang** der Unternehmensreputation gekennzeichnet,³⁸⁰ wobei anzumerken ist, dass ein anschließender Wiederaufbau der Reputation durchaus möglich ist.³⁸¹ Im Hinblick auf den Reputationsniedergang postulieren einige Autoren, dass die Reputation von Unternehmen jederzeit relativ mühelos und schnell geschädigt werden kann und durchweg der Gefahr ausgesetzt ist, untergraben, geschädigt, verzerrt oder sogar zerstört zu werden.³⁸² Der Niedergang der Reputation, also ihre Veränderung ins Negative, kann sowohl durch interne als auch externe Unternehmensfaktoren beeinflusst werden.³⁸³

³⁷⁸ Vgl. Hautzinger 2009, S. 97; Rüssmann 1991, S. 165.

³⁷⁹ Vgl. Fichtner 2006, S. 74 ff.; Gardberg 2001, S. 10; Hall 1993, S. 616; Riahi-Belkaoui 2001, S. 190.

³⁸⁰ Vgl. Höft 1992, S. 17 ff.

³⁸¹ Vgl. Thießen 2009, S. 215.

³⁸² Vgl. Davies et al. 2003, S. 99; Hall 1993, S. 616.

³⁸³ Vgl. Herbig/Milewicz 1993, S. 18; Thevissen 2002, S. 321.

Hinsichtlich eines **unternehmensintern bedingten Reputationsniedergangs** konstatieren HERBIG und MILEWICZ Folgendes: „A firm will lose its reputation if it repeatedly fails to fulfill marketing signals.“³⁸⁴ Wenn ein Unternehmen also wiederholt den am Markt eigens kreierten Stakeholder-Erwartungen nicht entspricht, wird die Reputation des Unternehmens sinken.³⁸⁵ Je nachdem, wie weit bzw. öffentlich der Radius eines unzufriedenen, glaubwürdigen Stakeholders ist, können sich die negativen Erfahrungen bezüglich eines oder mehrerer reputativer Merkmale mehr oder minder schnell unter weiteren Stakeholdern verbreiten.³⁸⁶

Aufgrund der Annahmen, dass Reputation sich insbesondere auf Fremderfahrungen stützt und über Kommunikation verbreitet wird, ist in Bezug auf einen **unternehmensextern bedingten Reputationsniedergang** die zentrale Rolle der Medien zu nennen. In Kapitel 2.2.1 wurden bereits Wirkungsmechanismen von Media Exposure erläutert. Im Zusammenhang mit dem Niedergang von Reputation ist hier besonders die Neigung von Medien zu erwähnen, negative (Unternehmens-)Ereignisse oftmals intensiver zu kommunizieren als positive. Darüber hinaus können sich auch Aktivisten-Gruppen der Massenmedien bedienen, um Berichte gegen bestimmte Unternehmen in der Öffentlichkeit zu verbreiten.³⁸⁷ Diese Tendenz zu negativer Berichterstattung in Kombination mit dem psychologischen Effekt, dass negative Informationen von Informationsempfängern als gewichtiger eingeschätzt werden als positive,³⁸⁸ kann zum qualitativen Niedergang der Reputation führen. Eine Möglichkeit des quantitativen Niedergangs der Reputation wäre im Fall negativer Berichterstattung dann gegeben, wenn ein anderer psychologischer Effekt eintritt, nach dem vor allem eher positiv gestimmte Individuen negative Informationen nicht sachgemäß aufnehmen und verarbeiten.³⁸⁹ Durch einen solchen Verdrängungsmechanismus könnte die Visibili-

³⁸⁴ Herbig/Milewicz 1993, S. 18.

³⁸⁵ Vgl. auch Bromley 1993, S. 168; Herbig/Milewicz/Golden 1994, S. 23.

³⁸⁶ Vgl. Eggs 2001, S. 101.

³⁸⁷ Vgl. Tucker/Melewar 2005, S. 383.

³⁸⁸ Vgl. Freedman/Goldstein 1999, S. 1202 f.; Lau 1985, S. 119.

³⁸⁹ Vgl. Rusting 1998, S. 167 ff.

tät des Unternehmens bei diesen Stakeholdern sinken und somit konsequenterweise auch dessen wahrgenommene Reputation. Hierbei könnten Unternehmen mit einer sehr guten und somit oftmals über einen längeren Zeitraum hin etablierten Reputation möglicherweise weniger Schaden durch negative Berichterstattungen erleiden als Unternehmen mit einer ohnehin schon eher negativen Reputation.³⁹⁰ Dies geht einher mit der Interpretation der Unternehmensreputation als ‚Goodwill-Reservoir‘, das einem Unternehmen in Krisenzeiten gewissen Schutz gewährt.³⁹¹ Insofern stellt die Reputation eines Unternehmens ein über die Zeit relativ konstantes Konstrukt dar, deren Niedergang sich somit eher langsam durch vermehrte negative Ereignisse vollzieht. Als Ausnahme sind **Unternehmensskandale oder -krisen** zu nennen. Einerseits werden diese oftmals stark medial hervorgehoben, wodurch der Niedergang der Reputation exponentiell vorangetrieben wird, und andererseits kann die mögliche Wahrnehmung der Stakeholder eines nicht zufriedenstellenden Krisenmanagements seitens des Unternehmens die Degeneration der Reputation noch potenzieren.³⁹²

Dieser Überblick über mögliche Formen des Niedergangs verdeutlicht die nur bedingte Anwendbarkeit des Lebenszyklus-Modells auf die Unternehmensreputation. Zum einen findet ein Niedergang nicht bis zum Erlöschen statt, sofern ein Unternehmen noch am Markt agiert. Selbst wenn ein Unternehmen seine Markttätigkeit beendet, gibt es Studien, die zeigen, dass eine Reputation auch danach noch existieren kann und erst über die Zeit graduell verblasst.³⁹³ Zum anderen kann auf einen Niedergang auch wieder Wachstum im Sinne einer Reparatur der Reputation folgen. Hierbei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sich ein Wiederaufbau einer geschädigten Reputation schwieriger und langwieriger gestalten kann als ein Reputa-

³⁹⁰ Vgl. Eisenegger 2005, S. 22; Schultz/Nielsen/Boege 2002, S. 333; Thevissen 2002, S. 321; Wiedmann 2001, S. 23.

³⁹¹ Vgl. Butzer-Strothmann 1999, S. 13 ff.; Fombrun/Wiedmann 2001a, S. 46; dieselben 2001b, S. 6.

³⁹² Vgl. die Fallstudien von Fombrun/Rindova 2000, passim; Hanson/Stuart 2001, passim.

³⁹³ Vgl. Davies et al. 2003, S. 122.

tionsaufbau von Null an. THIESSEN zieht hier einen anschaulichen Vergleich: „Once lost, reputation rebuilding is more like a marathon than a sprint, and it may take many years to recover.“³⁹⁴ Auf Unternehmensseite wäre diese Rekonstruktion der Reputation im Rahmen des Reputationsmanagements aktiv steuerbar, worauf im Verlauf der Arbeit an diversen Stellen näher eingegangen wird.

2.4 Die Rolle der Stakeholder bei der Reputationsbildung

Wie die Abhandlung zur Definition der Unternehmensreputation in Kapitel 2.1.1 bereits zeigte, nehmen Reputationsforscher häufig Bezug auf die Anspruchsgruppen eines Unternehmens.³⁹⁵ Dementsprechend wurde auch in dieser Arbeit die Definition von Reputation in Anlehnung an HELM gewählt, wonach die Unternehmensreputation als ‚das von Stakeholdern wahrgenommene und kommunizierte Ansehen‘³⁹⁶ verstanden wird. FREEMAN definiert **Stakeholder**, auch als **Anspruchsgruppen** bezeichnet, als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“³⁹⁷. Demnach kann jede Person oder Personengruppe mit Bezug zu einem Unternehmen als dessen Stakeholder bezeichnet werden. Der Stakeholderstatus ist dabei nicht dadurch determiniert, ob ein aktives Einwirken auf das Unternehmen oder passive Berührungspunkte mit dem Unternehmen vorliegen. Vielmehr ist der Stakeholderstatus dadurch bestimmt, dass eine wechselseitige Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen besteht. Dieses konstitutive Merkmal der **Interdependenz** äußert sich insbesondere in Aus-

³⁹⁴ Thießen 2009, S. 215.

³⁹⁵ Vgl. Fombrun 1996, S. 37 und 72; Fombrun/Gardberg/Sever 2000, S. 242; Fombrun/van Riel 1997, S. 10; Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 3; Bromley 2002, S. 36; Brown/Logsdon 1999, S. 169; Gotsi/Wilson 2001a, S. 29; Helm 2007b, S. 32; Highhouse/Brooks/Gregarus 2009, S. 1482; Post/Griffin 1997, S. 165; Rose/Thomsen 2004, S. 202; Spence 1974, S. 234; Wartick 1992, S. 34.

³⁹⁶ Siehe Kapitel 2.1.1.

³⁹⁷ Freeman 1984, S. 46.

tausch- und Kommunikationsbeziehungen, die auf spezifischen Leistungs- und Gegenleistungsflüssen basieren.³⁹⁸

Unternehmen sind von diversen, interdependenten Umfeldern umgeben. Hierzu zählen ökonomische, ökologische, technologische, politische oder gesellschaftliche Themen mit ihren entsprechenden Vertretern bzw. Stakeholdern.³⁹⁹ Auf übergeordneter Ebene wird zwischen **internen und externen Stakeholder-Gruppen** unterschieden – also zwischen den Personen und Personengruppen, die einem Unternehmen angehören, und solchen, die nicht Teil des Unternehmens sind.

Tabelle 2-5 gibt eine Übersicht über diese internen und externen Anspruchsgruppen sowie ausgewählte Aspekte ihrer Beziehungen mit dem Unternehmen im Sinne von erbrachten Leistungen und vom Unternehmen erwarteten Gegenleistungen.

Anspruchsgruppen	erbrachte Leistung für das Unternehmen	geforderte Gegenleistung vom Unternehmen
Interne Anspruchsgruppen		
Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenkapital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkommen ▪ Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals ▪ Mitgestaltung
(Top-)Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenz ▪ Engagement ▪ Dauerhafte Wertsteigerung ▪ Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkommen ▪ Macht, Einfluss, Prestige ▪ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten ▪ Arbeit = Lebensinhalt
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitskraft ▪ Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkommen ▪ Arbeitsplatzsicherheit ▪ soziale Sicherheit ▪ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten ▪ Status, Anerkennung, Prestige
Externe Anspruchsgruppen		
Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fremdkapital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sichere Kapitalanlage ▪ ausreichende Verzinsung ▪ Vermögenszuwachs
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ termingerechte Leistung ▪ hochwertige Güter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabile und faire Lieferbeziehungen ▪ günstige Konditionen ▪ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer

³⁹⁸ Vgl. Schmid 1997, S. 633.

³⁹⁹ Vgl. Kernstock et al. 2006, S. 33.

Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kauf der Produkte ▪ Markentreue 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ qualitativ und quantitativ befriedigendes Preis-/Leistungsverhältnis ▪ Service, günstige Konditionen etc.
Staat und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ öffentliche Sicherheit und Ordnung ▪ Infrastruktur ▪ Legitimität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuerzahlung ▪ Sicherung der Arbeitsplätze ▪ Sozialleistungen ▪ positive Beiträge zur Infrastrukturgestaltung ▪ Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen ▪ Beiträge zur Kultur/Wissenschaft
Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umweltverträgliches Verhalten etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umweltkonformes Verhalten
Absatzmittler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ angemessene Präsentation und Verkauf der eigenen Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnen von Margen ▪ Profilierung über die angebotenen Marken
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kooperatives Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kooperatives Verhalten

Tabelle 2-5: Leistung und Gegenleistung der internen und externen Anspruchsgruppen gegenüber den Unternehmen

Quelle: Kernstock et al. 2006, S. 33; in Anlehnung an Schmid 1997, S. 633.

Demnach werden Mitarbeiter, das Management und Eigentümer zu internen Stakeholdern gezählt, wohingegen beispielsweise Kunden, Lieferanten, Distributoren, Aktionäre, der Staat mit seiner Verwaltung und den Behörden, Kooperationspartner, die Umgebung (durch Interessengruppen vertreten, oftmals als Nichtstaatliche Organisationen), industriespezifische Regulierungsbehörden, Industrie- und Handelskammern, Verbände, oder die ganze Gesellschaft bzw. Öffentlichkeit als externe Stakeholder gesehen werden.⁴⁰⁰ Ein weiteres Unterscheidungskriterium liefert HANDELMAN. Dieser teilt Stakeholder nach der Art ihrer Ansprüche bzw. Erwartungen gegenüber einem Unternehmen ein. Liegen vorrangig ökonomische Interessen vor, findet der englische Begriff ‚Stakeholder‘ Anwendung. Stehen jedoch eher persönliche oder soziale Interessen im Vordergrund, wird von ‚(Societal) Constituents‘ gesprochen. Nach HANDELMAN würden beispielsweise Aktivisten-Gruppen in die Kategorie der Societal Constituents und nicht in die Stakeholder-Kategorie fallen.⁴⁰¹

⁴⁰⁰ Vgl. Kernstock et al. 2006; Stanford 2005, S. 120; derselbe 2007, S. 153.

⁴⁰¹ Vgl. Handelman 2006, S. 108 f.

Eine weitere Art der Kategorisierung der Stakeholder-Gruppen stellt die Priorisierung dar, die je nach individueller Unternehmenssituation variieren kann.⁴⁰² Nach KERNSTOCK und seinen Mitautoren werden drei verschiedene Ebenen der Relevanz eines Stakeholders für ein Unternehmen identifiziert, wie in Abbildung 2-8 dargestellt.

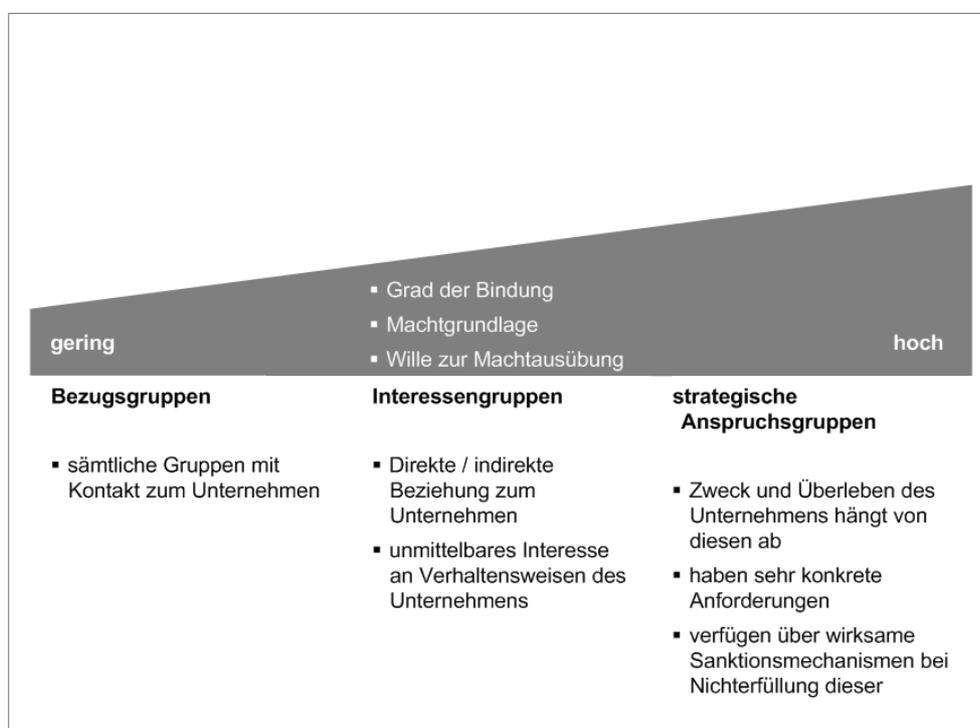


Abbildung 2-8: Bezugs-, Interessen- und strategische Anspruchsgruppen als Stakeholder des Unternehmens

Quelle: Kernstock et al. 2006, S. 36.

Die niedrigste Priorität haben in ihrem Modell die sogenannten ‚Bezugsgruppen‘, da diese lediglich gelegentlichen Kontakt zu einem Unternehmen haben. Schon wichtiger für Unternehmen sind diesem Ansatz zufolge die sogenannten ‚Interessengruppen‘, da diese konkrete, spezifische Forderungen und Erwartungen gegenüber einem Unternehmen hegen. Folglich kann die Beziehung dieser Gruppen zum Unternehmen auch in einem tatsächlichen Machtverhältnis betrachtet werden.⁴⁰³ Die höchste Relevanz wird hiernach den ‚strategischen Anspruchsgruppen‘ beigemessen: „Sie verfügen über ein großes Ausmaß an Macht und auch verstärkt über den Willen, diese

⁴⁰² Vgl. Schmid 1997, S. 634; Scholes/Clutterbuck 1998, S. 231.

⁴⁰³ Vgl. Kernstock et al. 2006, S. 35 f.; Schmid 1997, S. 634.

einzusetzen. Der Zweck und das Überleben des Unternehmens hängen von diesen ab, da sie über wirksame Sanktionsmechanismen verfügen, falls ihre Anforderungen nicht erfüllt werden.“⁴⁰⁴

Im Kontext von Unternehmensreputation nehmen Stakeholder diverse Rollen ein. Auf der einen Seite können Stakeholder als **Reputationsnachfrager** gesehen werden. Sie verwenden also Informationen, die in der Reputation enthalten sind, zur Ausrichtung ihrer Verhaltensweisen und Aktivitäten. Beispielsweise bei Bewerbern oder Kapitalanlegern ist dieser Sachverhalt oftmals gut nachvollziehbar.⁴⁰⁵ Demnach können Unternehmen mit einer positiven Reputation als Reputationsanbieter⁴⁰⁶ bezeichnet werden und von einem für sie positiven Verhalten der Stakeholder ausgehen.⁴⁰⁷ Auf der anderen Seite bewirkt erst die stakeholderseitige Wahrnehmung eines Unternehmens die Entstehung des Unternehmensrufs und beeinflusst dessen Ausprägung – ob zum Positiven oder zum Negativen.⁴⁰⁸

Einen Beitrag zur **Systematisierung** der Stakeholder-Literatur liefern ILLIA und LURATI. Demnach gibt es einen ‚broad approach‘, wonach im Grunde genommen jeder Mensch, als Teil der Öffentlichkeit, ein Stakeholder eines Unternehmens sein kann. Im Rahmen des engeren ‚narrow a priori approach‘ wird zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden, wofür diverse wissenschaftliche Abgrenzungsversuche⁴⁰⁹ existieren.⁴¹⁰ Einer der am weitesten verbreiteten Ansätze stammt von CLARKSON, der primäre Stakeholder als diejenigen Personen oder Personengruppen versteht, die eine kontinuierliche Teilhabe an den Aktivitäten eines Unternehmens und Kontrolle über kritische Ressourcen, ohne die ein Unternehmen nicht überleben könnte, haben. Hierzu zählen beispielsweise Mitarbeiter,

⁴⁰⁴ Kernstock et al. 2006, S. 35.

⁴⁰⁵ Vgl. Tegtmeyer 2005, S. 111 ff.

⁴⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 122.

⁴⁰⁷ Vgl. Argenti 1998, S. 236.

⁴⁰⁸ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 91 f. und 95 f.

⁴⁰⁹ Vgl. Bendheim/Waddock/Graves 1998; Clarkson 1995; Davenport 2000; Esman 1972; Hillman/Keim/Luce 2001; Jawahar/McLaughlin 2001; Waddock/Graves 1997.

⁴¹⁰ Vgl. Illia/Lurati 2006, S. 298.

Kunden, Aktionäre, Lieferanten und öffentliche Einrichtungen.⁴¹¹ Die letzte Kategorie bildet der ‚narrow situational approach‘, der die Stakeholder nach ihrer jeweiligen Beziehung zum Unternehmen und daraus resultierender Konsequenzen für dasjenige einteilt.⁴¹²

Überdies existieren auch im Kontext der Unternehmensreputation diverse Stakeholder-Ansätze. Visibel werden die unterschiedlichen Denkschulen insbesondere bei der Gegenüberstellung diverser Reputationsdefinitionen. Beispielhaft werden hierfür in Tabelle 2-6 zwei Definitionen herangezogen, die beide die Beteiligung von Stakeholdern bei der Rufbildung in das Zentrum rücken:

Forman/Argenti 2005, S. 248	Podnar 2004, S. 377
<p>“[...] reputation derives from the cumulative impressions of a company’s constituencies, including those of employees, investors, the community, government, customers and suppliers.”</p>	<p>“Despite the fact that reputation is derived from individual images, it is not a sum or an average of those particular images. Reputation is a public image defined as a social construct, which is a consequence of interactions, value systems, images and beliefs that exist in a certain group or among publics about an estimated entity.”</p>

Tabelle 2-6: Gegenüberstellung zweier ausgewählter Reputationsdefinitionen mit zentralem Stakeholder-Bezug

Quelle: eigene Darstellung.

Bei diesen beiden Definitionen werden unterschiedliche Ansätze zur Ausgestaltung der Ableitung des Unternehmensrufs deutlich. Während FORMAN und ARGENTI beispielsweise die Ansicht vertreten, dass sich die Reputation eines Unternehmens aus den aggregierten Wahrnehmungen aller Stakeholder bildet, sieht PODNAR die Reputation eher als Konsequenz von Handlungen, Werten und Einstellungen, die ein Stakeholder bzw. eine Stakeholder-Gruppe von einem Unternehmen wahrnimmt. Außerdem fallen Unterschiede bezüglich der relevanten Stakeholder auf. Bei FORMAN und ARGENTI werden ausdrücklich diverse interne und externe Stakeholder-Gruppen genannt, wohingegen PODNAR in diesem Kontext viel weniger präzise

⁴¹¹ Vgl. Clarkson 1995, S. 106 f.

⁴¹² Vgl. Illia/Lurati 2006, S. 297 ff.

lediglich von ‚certain groups‘ oder ‚publics‘ spricht.⁴¹³ Einen Ansatz zwischen diesen beiden Positionen liefert beispielsweise SCHWALBACH, der Unternehmensreputation als „das von Außenstehenden wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens“⁴¹⁴ bezeichnet und somit explizit externe Stakeholder nennt.

Diese Auseinandersetzung zeigt, dass Stakeholder-Ansätze auch in Bezug auf Unternehmensreputation, d. h. bezüglich der für die Rufbildung **mit einzuschließenden Stakeholder**, differenziert werden können. In diesem Zusammenhang trägt CHUN mit einer Möglichkeit der Systematisierung bei. Sie identifiziert drei unterschiedliche Denkschulen, deren jeweiliger Fokus auf einer anderen Stakeholder-Gruppe liegt. Im Rahmen der ‚relational school‘ werden Unterschiede in der Unternehmensreputation für die Gruppe der internen im Vergleich zu den externen Stakeholdern untersucht. Bei der ‚evaluative school‘ steht die ökonomische Unternehmensentwicklung im Mittelpunkt der Reputationsbetrachtung, was insbesondere Finanzanalysten oder das Management eines Unternehmens anspricht. Die dritte Denkschule, die ‚impressional school‘, beschäftigt sich mit kognitiven und affektiven Wahrnehmungen der Stakeholder, die laut CHUN verstärkt bei Mitarbeitern und Kunden auftreten.⁴¹⁵

Die Beurteilung der Unternehmensreputation durch die Stakeholder erfolgt hierbei entweder aufgrund von direkten Eigenerfahrungen mit dem Unternehmen oder anhand von Informationen Dritter, beispielsweise der Medien, über das Unternehmen.⁴¹⁶ Dabei konstatiert THEVISSSEN die Besonderheit, dass die Stakeholder in diesem Beurteilungsprozess ihre direkten oder indirekten Bezugspunkte zu dem Unternehmen im Anschluss einer **individuellen, subjektiven Interpretation** unterziehen. „Such ‘interpretations‘ are closely linked with cultural and context-bounded values and norms.“⁴¹⁷ Folglich kann sich das Reputationsurteil eines Stakeholders ändern, wenn sich sei-

⁴¹³ Vgl. Forman/Argenti 2005, S. 248; Podnar 2004, S. 377.

⁴¹⁴ Schwalbach 2000, S. 285.

⁴¹⁵ Vgl. Chun 2005, S. 93.

⁴¹⁶ Vgl. Bromley 1993, S. 233; Dozier 1993, S. 230.

⁴¹⁷ Thevissen 2002, S. 320.

ne kulturellen und kontextbezogenen Rahmenbedingungen ändern. BROMLEY führt diesen Gedankenzug weiter und postuliert, dass sich die aus dem Urteil diverser Stakeholder gebildete Unternehmensreputation verändern kann, wenn es eine Änderung in der Struktur einer oder mehrerer bedeutender Stakeholder-Gruppen gibt, wenngleich das Unternehmen selbst sich nicht verändert hat.⁴¹⁸

Eine isolierte Betrachtung von Stakeholder-Gruppen wird in der aktuelleren Reputationsforschung nicht besonders stark unterstützt aufgrund des **Austausches diverser Stakeholder-Gruppen untereinander** und des Verständnisses der Reputation als kollektives Konstrukt.⁴¹⁹ Beispielsweise können Mitarbeiter als eine sehr bedeutende Stakeholder-Gruppe via Kommunikation mit anderen Stakeholdern Einfluss auf diese und deren Reputationsurteil nehmen.⁴²⁰ Jedoch wäre eine reine Auseinandersetzung mit den Interaktionen diverser Stakeholder-Gruppen zu kurz gegriffen. Stakeholder nehmen häufig auch unterschiedliche Positionen gegenüber einem Unternehmen ein. So kann beispielsweise ein Mitarbeiter auch Aktien seines Arbeitgebers besitzen oder dessen Produkte und/oder Dienstleistungen beziehen, weshalb der Mitarbeiter in diesem Fall zusätzlich Interessen eines Aktionärs oder eines Kunden innehaben würde. Dieses gleichzeitige Einnehmen verschiedener Positionen durch ein Individuum wird bei HELM unter dem Begriff ‚Hybridität von Stakeholdern‘ diskutiert.⁴²¹ Hinsichtlich interner Dienstleister könnte dies etwa der Fall sein, wenn ein Mitarbeiter des internen Dienstleisters im Rahmen seiner Personalentwicklung innerhalb des Konzerns in einen anderen Bereich wechselt und somit zum sogenannten internen Kunden wird oder vice versa ein interner Kunde in den Bereich des internen Dienstleisters rotiert. Insofern würde es sich im Kontext interner Dienstleister um **zeitlich versetzt hybride Stakeholder** handeln, da die Stakeholder auf ihre gesammelten Erwartungswerte und Wahrnehmungen aus beiden Perspektiven zurückgreifen können.

⁴¹⁸ Vgl. Bromley 1993, S. 161.

⁴¹⁹ Vgl. Hautzinger 2009, S. 40; Helm 2007b, S. 271.

⁴²⁰ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 95; Saxton 1998, S. 393.

⁴²¹ Vgl. Helm 2007b, S. 176 ff.

2.5 Behandlung der Reputation: Reputationsmanagement

2.5.1 Grundideen des Reputationsmanagements

Die Relevanz einer positiven Reputation und deren positive Auswirkungen für ein Unternehmen wurden bereits dargelegt.⁴²² Umso wichtiger ist es folglich für ein Unternehmen, eine positive Reputation aufzubauen und zu erhalten. Die Abhandlung der Entstehung, Entwicklung und des Niedergangs von Unternehmensreputation (siehe Kapitel 2.3) hat bereits Hinweise auf die Möglichkeit zum aktiven, direkten Management der Reputation seitens des Unternehmens selbst gegeben. Gleichzeitig wurde jedoch auch die hohe Bedeutung der Stakeholder in diesem Prozess verdeutlicht (siehe Kapitel 2.4), die nur indirekt gesteuert werden können.

LIEHR-GOBBERs und STORCK identifizieren sechs **Grundideen des Reputationsmanagements** von Unternehmen:

- Reputation ist der Haupttreiber des Unternehmenswerts.
- Der Unternehmenswert hängt vom Verhalten diverser Stakeholder-Gruppen ab.
- Reputationsmanagement zielt auf das Schaffen gemeinsamer Interessen mit Stakeholdern ab.
- Die Wahrnehmung der Stakeholder wird durch jedes Mitglied eines Unternehmens generiert.
- Der Aufbau und Schutz der richtigen Reputation ist eine fundamentale Führungsaufgabe.
- Reputationsziele müssen mit Unternehmenszielen verknüpft sein.⁴²³

Diese ersten Ideen zeigen bereits, dass Unternehmen ihre Reputation zwar in einem gewissen Maße selbst steuern können,⁴²⁴ ihnen

⁴²² Vgl. Kapitel 2.2.4 zu Auswirkungen der Reputation.

⁴²³ Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 17.

aber immer bewusst sein muss, dass sie im Kontext ihrer Stakeholder existieren und agieren. LEWIS postuliert in diesem Rahmen: „reputation is the product, at any particular moment, of a fermenting mix of behavior, communication and expectation.“⁴²⁵ Folglich kann ein Unternehmen seine Reputation durch das eigene Verhalten, die Kommunikation und die Erwartungen, die es bei den Stakeholdern kreiert, beeinflussen. Um Erwartungen managen zu können, bedarf es jedoch der Kenntnisse der Erwartungen und Wahrnehmungen, die Stakeholder gegenüber einem Unternehmen hegen. Sind diese dem Unternehmen bekannt, kann es die Kommunikation entsprechend der Erwartungen anpassen oder versuchen, diese Stakeholder-Erwartungen zu modifizieren.⁴²⁶

Dieses **Erwartungsmanagement** findet sich auch im Rahmen des Stakeholder Relationship Managements wieder, was von DOZIER in direkten Bezug zur Reputation gesetzt wird: „Reputations are products, whether positive or negative, of relationships between organizations and publics.“⁴²⁷ BOURNE hat hierfür ein fünfstufiges Modell namens ‚Stakeholder Circle‘ als Leitfaden für Unternehmen und vor allem für Führungskräfte hinsichtlich des Managements ihrer Stakeholder-Beziehungen entwickelt:⁴²⁸

- 1) Identifikation aller Stakeholder
- 2) Priorisierung der Stakeholder, um deren Relevanz für das Unternehmen zu bestimmen
- 3) Visualisierung im Sinne einer Stakeholder-Landkarte, um die ganze Stakeholder-Gemeinschaft zu verstehen
- 4) Engagement durch effektive Kommunikation
- 5) Überwachen der Auswirkungen des Engagements

⁴²⁴ Vgl. auch van Riel 1995, S. 27.

⁴²⁵ Lewis 2001, S. 31.

⁴²⁶ Vgl. Bourne 2012, passim.

⁴²⁷ Dozier 1993, S. 231.

⁴²⁸ Vgl. Bourne 2005, S. 51 ff.

Hierbei ist zu beachten, dass dies keinen einmaligen Prozess darstellt, sondern sich ändernde Stakeholder-Bedingungen in Betracht gezogen werden müssen.⁴²⁹ Insofern ist **Stakeholder Relationship Management** als eine kontinuierliche, dynamische Aufgabe des Unternehmens im Rahmen des Reputationsmanagements zu verstehen.

Auch andere Autoren vertreten die Meinung, dass Unternehmen ihren Ruf nicht durch Passivität gestalten sollen, sondern aktiv steuern sollen, auch bei begrenztem Einfluss. Neben der Überwachung aller Informationsflüsse, fördere die aktive Kommunikation eigener Unternehmensstandpunkte die Reputation.⁴³⁰ Jedoch räumt FOSTER ein, dass selbst exzellente Unternehmenskommunikation nur die Reputation kreieren kann, die das Unternehmen aus Sicht der Stakeholder zugeschrieben bekommt. Diese Zuschreibung von Reputation erfolgt häufig erst zeitlich verzögert, weshalb die Reputation eines Unternehmens eventuell nicht immer aktuell derjenigen entspricht, die es ‚verdient‘.⁴³¹ Um die Reputation aus Unternehmenssicht dennoch bestmöglich zu steuern, existieren diverse Ansätze in der Literatur, wie beispielsweise ‚systematisches Reputationsmanagement‘⁴³², ‚Imagemanagement... [Anm. d. Verf.: unter der Bedingung] ...intertemporaler Konsistenz in realen Handlungssituationen‘⁴³³ oder ‚Mundane Management‘⁴³⁴. Hervorzuheben ist bei Letzterem die Idee, dass Unternehmen rigoros bestimmte Praktiken anwenden (sollen), die konsistent und verlässlich zu solchen Entscheidungen führen, die die Stakeholder unterstützen und respektieren. Auch im Falle von Krisen oder Unfällen würden die Aktivitäten von Werten, Systemen und Prozessen getrieben sein. Hierbei werden erneut die für das Reputationskonstrukt bedeutenden Aspekte Konsistenz, Verlässlichkeit, Stakeholder-Interessen, Einhalten von Versprechungen sowie Wertebelegung sichtbar.

⁴²⁹ Vgl. Bourne 2010, S. 17.

⁴³⁰ Vgl. Dowling 2004b, S. 197; Gardberg 2001, S. 162; Sandig 1962, S. 10.

⁴³¹ Vgl. Foster 1991, S. 144.

⁴³² Vgl. Wiedmann/Buxel 2005, S. 147.

⁴³³ Fichtner 2006, S. 159.

⁴³⁴ Vgl. Fombrun 1996, S. 29.

Auf einer relativ allgemeinen Ebene ist unter Reputationsmanagement die Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensreputation unter Berücksichtigung aller Stakeholder zu verstehen.⁴³⁵ In diesem Rahmen ist die Unternehmensführung dazu aufgefordert, Ziele, Entscheidungen und Aktivitäten so zu gestalten, dass die Stakeholder dem Unternehmen stets eine gute Reputation zusprechen.⁴³⁶ Hierbei wird die Relevanz von Führungskräften beim Aufbau, Fördern und Erhalt einer guten Reputation deutlich. Den Prozess des Reputationsmanagements könnte man auf dieser allgemeinen Ebene auch in Anlehnung an den Prozess des Marketing-Managements betrachten, wie in Abbildung 2-9 dargestellt.

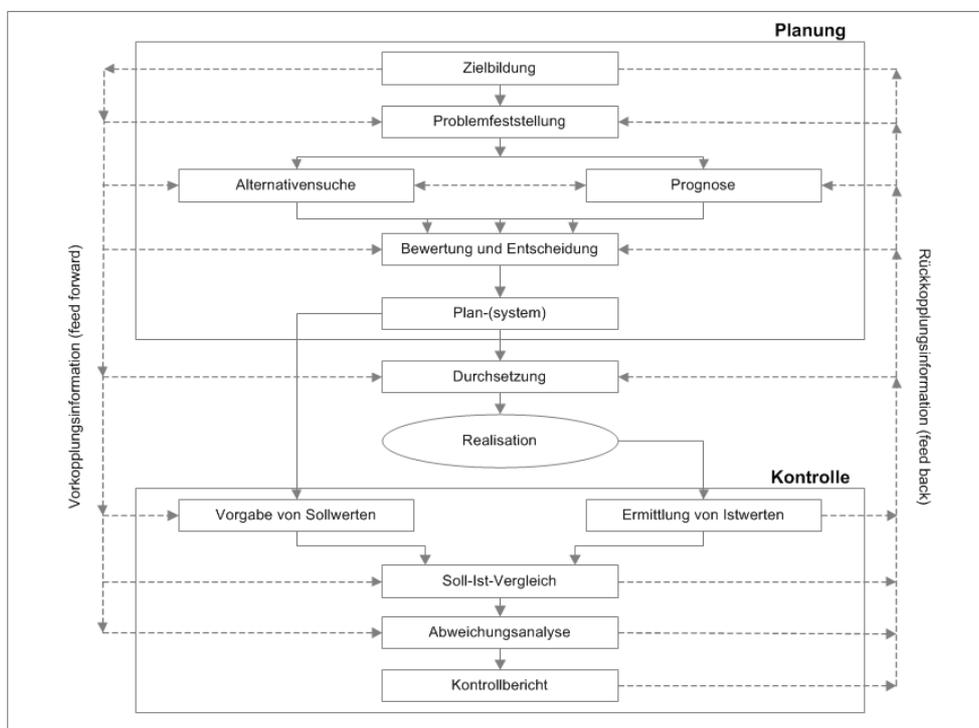


Abbildung 2-9: Aufstellung der Planung im Planungs- und Kontrollprozess eines Betriebes

Quelle: Berndt 2005, S. 4 nach Schweitzer 2001, S. 26.

Hieraus geht unter anderem hervor, dass der erste Schritt im Reputationsmanagement in der Bestimmung von **Zielen für den Unternehmensruf** liegt. SANDIG postuliert in diesem Zusammenhang, dass das wesentliche Ziel ein Zustand sein sollte, in dem der Ruf der

⁴³⁵ Vgl. Fombrun 1996, S. 206 ff.; Davies/Miles 1998, S. 16 ff.; Dowling 1994, S. 161 ff.; Meffert/Bierwirth 2005, S. 147.

⁴³⁶ Vgl. Breyer 1962, S. 165; Hartmann 1968, S. 77.

tatsächlichen Leistungsfähigkeit entspricht und vice versa die Leistungsfähigkeit auch dem wahrgenommenen Ruf.⁴³⁷ Die Steuerungsaufgabe liegt also in der Harmonisierung der beiden Aspekte, wobei nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit zusätzlich zur Leistungsfähigkeit auch der Leistungswille in die Gleichung integriert werden sollte. Dieser Abstimmungsprozess erfordert ein nicht unbeachtliches Maß an Transparenz und Ehrlichkeit. So müsste ein Unternehmen beispielsweise bewusst erkennen wollen, wenn sein Ruf besser ist als seine Leistungsfähigkeit und/oder sein Leistungswille und sich dann nicht auf diesem ausruhen, sondern speziell in diesem Fall an sich arbeiten und die tatsächlichen Handlungen verbessern, sofern es die gute Reputation halten möchte. Dies ist vor allem vor den Mitarbeitern nicht immer sehr leicht zu argumentieren, wenn diese von leistungssteigernden Maßnahmen betroffen sind, und erfordert sehr gute Führung in Zeiten der positiven Öffentlichkeitswahrnehmung. HARTMANN stellt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Prämisse für das Reputationsmanagement⁴³⁸ auf: „Eine wirklich erfolgreiche Rufpolitik muss vielmehr auf Wahrheit und Glaubwürdigkeit beruhen.“⁴³⁹ Folglich würde eine Übertreibung positiver Informationen oder gar das bewusste Vorenthalten negativer Informationen seitens eines Unternehmens und seiner Kommunikation mit den Stakeholdern die Unternehmensreputation nicht verbessern. Die Reputation eines Unternehmens kann langfristig betrachtet also nur so gut wie seine Handlungen sein.⁴⁴⁰ Hierbei gilt jedoch zu beachten, dass sich die Beurteilung der Reputation auf Seiten der Stakeholder vollzieht und somit von deren individuellen Beurteilungsschemata abhängt. Ob ein Individuum ein Objekt als gut oder schlecht wahrnimmt, basiert in großem Maße auf den Werten und den Moralvorstellungen, die das Individuum in sich trägt.⁴⁴¹ Darüber hinaus stellten KOHLBERG und HERSH in diesem Kontext auch fest, dass Gesell-

⁴³⁷ Vgl. Sandig 1962, S. 11; ähnlich auch Hartmann 1968, S. 76 f.

⁴³⁸ Bei HARTMANN Rufpolitik genannt.

⁴³⁹ Hartmann 1968, S. 77.

⁴⁴⁰ Vgl. Smythe/Dorward/Reback 1992, S. 7.

⁴⁴¹ Vgl. Bromley 2002, S. 38; Dowling 2001, S. 19; Whetten 1997, S. 30.

schaften sich gewisse Werte auch teilen können.⁴⁴² Für die Reputation bedeuten diese Aspekte, dass es sich hierbei um ein stark wertehaltiges Konstrukt handelt, das in der Breite durch relativ weitflächig akzeptierte Werte bedingt wird.

Im ethischen Unternehmenskontext fallen hier oftmals die Begriffe ‚Sustainability‘ bzw. ‚Nachhaltigkeit‘ sowie ‚Corporate Citizenship‘ (CC) oder ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR). Der Bezug dieser oder verwandter Konzepte, die alle auf die **unternehmerische Übernahme von Verantwortung für die** diversen Unternehmens-**Stakeholder** abzielen, zum Reputationskonstrukt wurde bereits mehrfach in der Literatur bestätigt. Deshalb kann deren Management im erweiterten Sinne auch als Teil des Reputationsmanagements gesehen werden.⁴⁴³ Komplexer ist jedoch die genaue begriffliche Abgrenzung dieser, in der Literatur unterschiedlich definierter Konstrukte. Eine mögliche Einordnung liefert Abbildung 2-10.

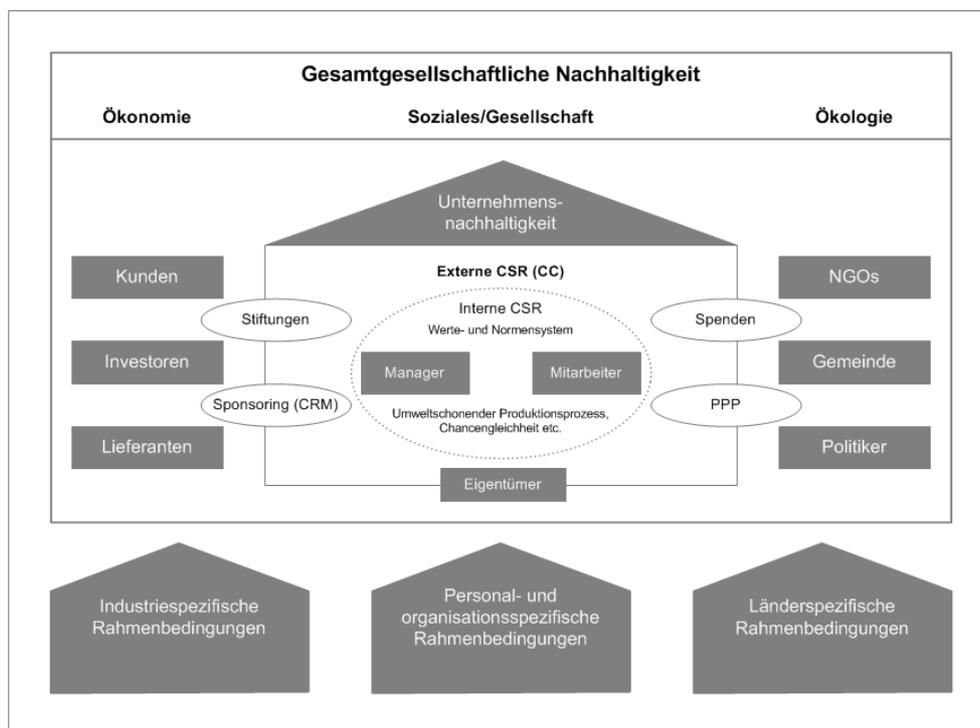


Abbildung 2-10: Deskriptives Modell der Unternehmensverantwortung

Quelle: Schwalbach/Schwerk 2008, S. 80.

⁴⁴² Vgl. Kohlberg/Hersh 1977, S. 58.

⁴⁴³ Vgl. Fombrun 2005, S. 10; Hautzinger 2009, S. 207; Helm 2007b, S. 279; Larkin 2003, S. 43; Pelozo et al. 2012, S. 74.

Diesem Ansatz folgend ist unter Sustainability bzw. Nachhaltigkeit das übergeordnete Konzept, das CSR und CC umfasst, zu verstehen. **Sustainability** wird laut Brundtland Report wie folgt definiert: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“⁴⁴⁴ Es handelt sich also um die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens. Diese basiert auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft inklusive der internen Organisation. Die Inhalte dieser drei Bereiche und somit die konkreten unternehmerischen Maßnahmen lassen sich nach CARROLL über die spezifischen **Erwartungen der diversen Stakeholder** ableiten.⁴⁴⁵ Dabei stellt sich die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens aus Kunden-Perspektive hauptsächlich in einer effizienten Ressourcenallokation im Rahmen der Produktion von Sach- und Dienstleistungen, aus Shareholder-Perspektive insbesondere in der Gewinnsteigerung sowie aus Mitarbeiter-Perspektive vor allem in der langfristigen Existenzsicherung dar. Zu den Maßnahmen des ökologischen Verantwortungsbereichs gehören insbesondere umweltschonende Produktionsverfahren, die vom Unternehmen selbst auf proaktiver Grundlage die gesetzlichen Mindestanforderungen übertreffen. Im sozialen Bereich basieren unternehmerische Maßnahmen der Verantwortungsübernahme auf dem Grundgedanken der unternehmensseitigen Berücksichtigung und Maßnahmenerschaffung entsprechend der Erwartungen jeglicher, unterschiedlicher und interdependenter Stakeholder. Ziel dessen soll die Schaffung eines gerechten Miteinanders in der Gesellschaft sein.⁴⁴⁶ Nach diesem Verständnis ist **CSR** somit weiter gefasst als das CC-Konzept. CSR umfasst in Abgrenzung hiervon darüber hinaus auch internes gesellschaftsbezogenes Engagement.⁴⁴⁷ „Corporate Social Responsibility ist ein Konzept unternehmerischer Eigenverantwortung, das die Idee der Nachhaltigkeit aufnimmt und die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus mit kon-

⁴⁴⁴ O. V. 1987.

⁴⁴⁵ Vgl. Carroll 1991, S. 43 f.

⁴⁴⁶ Vgl. Schwalbach/Schwerk 2008, S. 80 f.

⁴⁴⁷ Vgl. Kirchhoff 2006, S. 16 f.

kretem unternehmerischem Handeln verbindet.“⁴⁴⁸ In der klassischen Einteilung reicht die Spanne von CSR von Mäzenatentum über Spendenwesen bis hin zum Sponsoring. Dabei ist Ersteres insbesondere durch wenig Medienwirkung und altruistische Motive gekennzeichnet, während Sponsoring gerade auf eine hohe Medienwirkung abzielt und auf profitorientierte Motive zurückzuführen ist.⁴⁴⁹ Demgegenüber definiert CARROLL **Corporate Citizenship** bzw. das „unternehmerische Bürgerengagement“⁴⁵⁰ als Übernahme externer philanthropischer Verantwortung, also freiwillige unternehmerische Aktivitäten, die gesellschaftlich erwünscht sind.⁴⁵¹ In der deutschen Literatur ist dieser Begriff jedoch teilweise sehr viel enger definiert. Hier wird auf beidseitigen Vorteil im Sinne von Kooperationen abgestellt. Partnerorganisationen könnten dabei beispielweise soziale, kulturelle oder Bildungsinstitutionen sein, die bevorzugt lokal an Unternehmensstandorten aktiv sind.⁴⁵²

Analog zum Reputationskonstrukt wird für all diese Konzepte ein klarer Bezug zu den Erwartungen sämtlicher Stakeholder eines Unternehmens hergestellt. Die Integration aller Stakeholder-Erwartungen führt auch zu einer Integration zusätzlicher, langfristiger, qualitativer Ziele von Unternehmen. Orientierten sich diese früher hauptsächlich an den Erwartungen von Shareholdern im Sinne kurzfristiger, monetärer Ziele, so erhalten Unternehmen ihre ‚License to operate‘ heute aus einem gesellschaftlichen Kontext.⁴⁵³ Dies resultiert nicht zuletzt aus der Entwicklung und Erkenntnis, dass Unternehmen heutzutage einerseits sehr stark mit der Gesellschaft verflochten sind und andererseits auch eine sozial prägende Rolle einnehmen können.⁴⁵⁴ Die Erhaltung der ‚License to operate‘ oder weitergefasst der unternehmerische Wunsch nach einer guten Reputation kann somit als starker Treiber der verantwortungsvollen Nach-

⁴⁴⁸ Wöhler 2008, S. 4.

⁴⁴⁹ Vgl. Bruhn 1998, S. 19-27; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 358 f.

⁴⁵⁰ Schwalbach/Schwerk 2008, S. 78.

⁴⁵¹ Vgl. Carroll 1999, S. 289.

⁴⁵² Vgl. Habisch 2003, S. 58.

⁴⁵³ Vgl. Wieland 2002, S. 11.

⁴⁵⁴ Vgl. Breyer 1962, S. 124; Reynolds/Westberg/Olson 1994, S. 19.

haltigkeitsbewegung mit ihrer integralen Stakeholder-Perspektive gesehen werden.⁴⁵⁵ Gegenwärtig steht in der Unternehmenspraxis insbesondere Philanthropie im Vordergrund, die neben den regulären Geschäftszielen auf externe Erwartungen hin vollzogen wird. Damit wird eine Verbesserung der Reputation durch das Senden ‚guter‘ Signale angestrebt.⁴⁵⁶

Während der positive Einfluss der diversen Konzepte der Verantwortungsübernahme auf die Reputation mehrfach wissenschaftlich bestätigt werden konnte,⁴⁵⁷ stehen jedoch insbesondere die **Motivation** eines Unternehmens, die Ausgestaltung im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft eines Unternehmens (**Fit**) und die proaktive Eigeninitiative (**Timing**) immer wieder zur Diskussion.⁴⁵⁸ Studien hierzu zeigen teilweise sogar negative Auswirkungen, wenn

- keine Übereinstimmung (Fit⁴⁵⁹) einer ‚guten Tat‘ mit dem Unternehmenskern, also den Kernaktivitäten und Produkten,
- eine rein profitgetriebene Motivation zur Verantwortungsübernahme oder
- ein Reagieren auf externe Erwartungshaltungen im Gegensatz zu einem intrinsisch unabhängigen Engagement

wahrgenommen werden.⁴⁶⁰ Diese negativen Auswirkungen könnten in Folge auch den Ruf des Unternehmens negativ tangieren. Dabei ist im Kontext der Reputation vor allem der signifikante, negative Einfluss auf die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens zu nennen.

⁴⁵⁵ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 86 f.

⁴⁵⁶ Vgl. Porter/Kramer 2011, S. 5.

⁴⁵⁷ Vgl. z. B. Wiedmann/Fombrun/van Riel 2006, S. 103; Lewis 2003, S. 356; Márquez/Fombrun 2005, S. 306; Petrick et al. 1999, S. 60.

⁴⁵⁸ Vgl. Becker-Olsen/Cudmore/Hill 2006.

⁴⁵⁹ Zu einer ausführlichen Definition von Fit vgl. Varadarajan/Menon 1988, S. 59 ff.

⁴⁶⁰ Vgl. Becker-Olsen/Cudmore/Hill 2006, passim.

2.5.2 Aufgaben des Reputationsmanagements

Wie bereits in den Grundideen ausgeführt, sollte das Management der Reputation **eng mit den strategischen Zielen eines Unternehmens verknüpft** sein.⁴⁶¹ Ziel ist es, die Verhaltensweisen der Stakeholder bestmöglich mit den Unternehmenszielen abzustimmen und so den Willen der internen und externen Stakeholder zur Kooperation zu sichern.⁴⁶² Dabei zählen jegliche Geschäftsaktivitäten als reputationsfördernd, die bewusst dem Zweck der Einflussnahme der Stakeholder-Wahrnehmung des Unternehmens dienen.⁴⁶³ Diese Aktivitäten gehen weit über das Verantwortungsgebiet einer Kommunikationsabteilung hinaus. Für Stakeholder, die die Möglichkeit des direkten Kontakts mit dem Unternehmen nicht wahrnehmen können wie beispielsweise Nichtregierungsorganisationen, Bewerber oder in der Wertschöpfungskette weiter entfernte Stakeholder stellen die Medien den stärksten Einflussfaktor auf die Unternehmensreputation dar. Andererseits wird es als Aufgabe jedes Mitglieds eines Unternehmens gesehen, die Interaktionen mit Stakeholdern stets zufriedenstellend und unter Berücksichtigung der Stakeholder-Erwartungen zu gestalten. Studien zeigen in diesem Kontext, dass der direkte, in der Wahrnehmung positive Kontakt für die meisten Stakeholder (Kunden, Geschäftspartner, Investoren, Regulatoren, etc.) einen viel bedeutenderen, positiven Einfluss auf die Reputation des Unternehmens hat als Kommunikation über Medien bei diesen Stakeholdern bewirken könnte. Vor allem Führungskräfte werden stark in der Verantwortung gesehen, da sie nicht zuletzt diejenigen sind, die häufig mit diversen Stakeholder-Gruppen interagieren (und unter anderem deren Verhalten auch einer der Haupttreiber der Reputation aus Mitarbeiter-Perspektive darstellt). Darüber hinaus werden diese aufgrund ihrer Position oftmals als direkter repräsentativer Vertreter des gesamten Unternehmens gesehen.⁴⁶⁴ Folglich sind

⁴⁶¹ Vgl. auch Wiedmann 2001, S. 3 f.

⁴⁶² Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 18 f.

⁴⁶³ Vgl. Elsbach/Glynn 1996, S. 74.

⁴⁶⁴ Vgl. Hartmann 2012, S. 185 ff.; Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 19 f.; Wüst 2012b, S. 161 ff.

alle Mitarbeiter sämtlicher Abteilungen, darunter vor allem die Führungskräfte eines Unternehmens, und insbesondere die Abteilungen mit externen Stakeholder-Kontakten für die Gestaltung der Unternehmensreputation verantwortlich, während die Kommunikationsabteilung hierbei eine zentrale und koordinierende Rolle spielen kann.⁴⁶⁵ Die reputationsfördernden Aktivitäten sollen so eingesetzt werden, dass die Reputation eines Unternehmens den Phasen entsprechend – wie in Kapitel 2.3 beschrieben – optimiert wird. Für die **Steuerung der Reputationsoptimierung** haben FOMBRUN und RINDOVA ein Modell entwickelt, das in fünf ineinandergreifende Aufgabenbereiche gegliedert ist (siehe Abbildung 2-11).

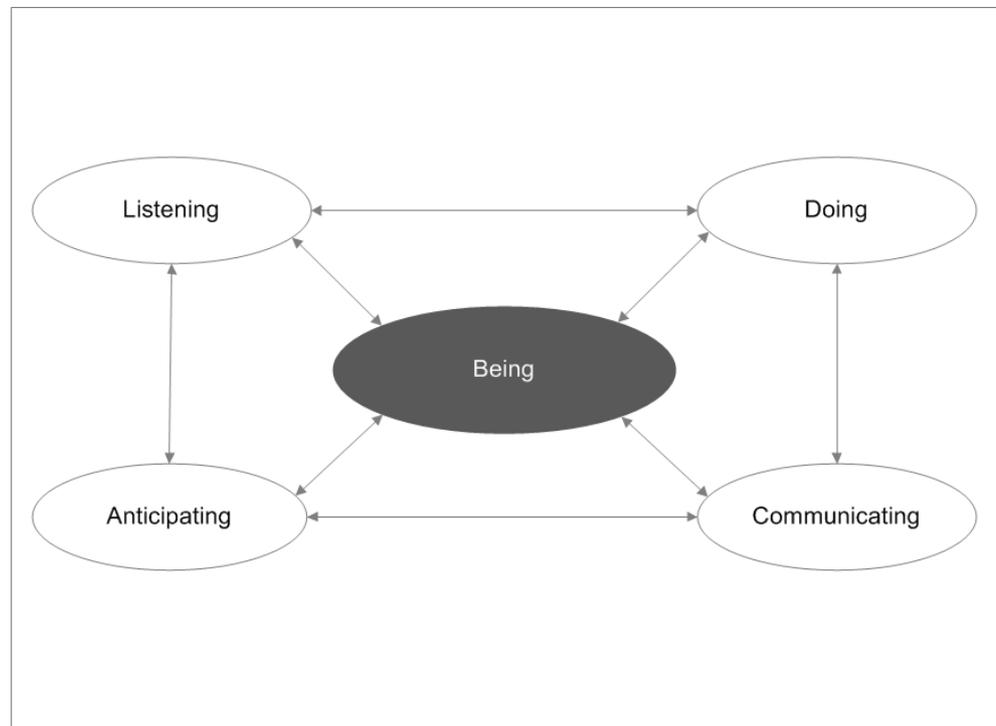


Abbildung 2-11: Aufgaben im Rahmen des Reputationsmanagements

Quelle: Fombrun/Rindova 2000, S. 93.

Analog zu den ersten Schritten während der Planungsphase im strategischen Marketing beginnt auch der erste Schritt im Reputationsmanagement nach der Zielsetzung mit der Analyse des aktuellen und des erwünschten Zustands. Im abgebildeten Modell sind diese Aufgaben unter ‚Listening‘, ‚Being‘ und ‚Anticipating‘ zusammengefasst. Beim ‚**Listening**‘ geht es darum, die Erwartungen und Ansprüche zu

⁴⁶⁵ Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 20.

identifizieren und zu analysieren.⁴⁶⁶ Wenn ein Unternehmen herausfindet, welche seiner Verhaltensweisen die Stakeholder als positiv und welche als negativ wahrnehmen und kommunikativ weitergeben, kann es sich bei der Planung und Durchführung zukünftiger Aktivitäten entsprechend orientieren. Dieser Schritt ist vor allem deshalb so wichtig, weil das hier vertretene Verständnis der Reputation auf der Erfüllung von Erwartungen basiert. Hierbei gilt stets zu beachten, dass unterschiedliche Stakeholder-Gruppen betrachtet werden sollten, um ein relativ vollständiges Bild der diversen Erwartungslandschaft gegenüber einem Unternehmen zu erhalten. Neben der Heterogenität der Erwartungen spielt zudem die Dynamik der Erwartungen eine Rolle. So können sich die Erwartungen der Stakeholder über die Zeit verändern, was sich entweder kontinuierlich oder durch besondere Ereignisse wie beispielsweise eine Krise vollziehen kann. Diese Dynamik erfordert daher nicht nur eine einmalige Messung der Reputation, sondern einen systematischen Prozess wiederkehrender Messungen. Durch einen Vergleich dieser Messungen können Trends identifiziert werden. Im Fall einer Krise sollte direkt der Grund („Issue“) der Krise identifiziert und die Problematik gelöst werden.⁴⁶⁷

In unserer heutigen Welt des Technologie- und Kommunikationsfortschritts sind Unternehmen zunehmend gefährdet, von diversen Stakeholder-Gruppen attackiert zu werden, die ohne Weiteres ein weltweites Publikum erreichen können und somit Unternehmen in große Krisen stürzen können.⁴⁶⁸ Auch wenn das Überstehen einer Krise durch eine starke Unternehmensreputation erleichtert werden kann, bedarf es dennoch mehr als dieser, um die Krise zu überwinden. Ein schlecht durchgeführtes **Krisenmanagement** seitens des Unternehmens kann die Reputation sogar signifikant beeinträchtigen, wohingegen ein gut durchgeführtes Krisenmanagement die Reputation des Unternehmens fördern kann. Daher ist es essenziell, das Krisenmanagement in das Reputationsmanagement zu integrieren.

⁴⁶⁶ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 92 f.

⁴⁶⁷ Vgl. Helm 2007b, S. 354 f.

⁴⁶⁸ Vgl. Tucker/Melewar 2005, S. 377.

MORLEY liefert hierzu ein Modell, wie in Abbildung 2-12 dargestellt.⁴⁶⁹

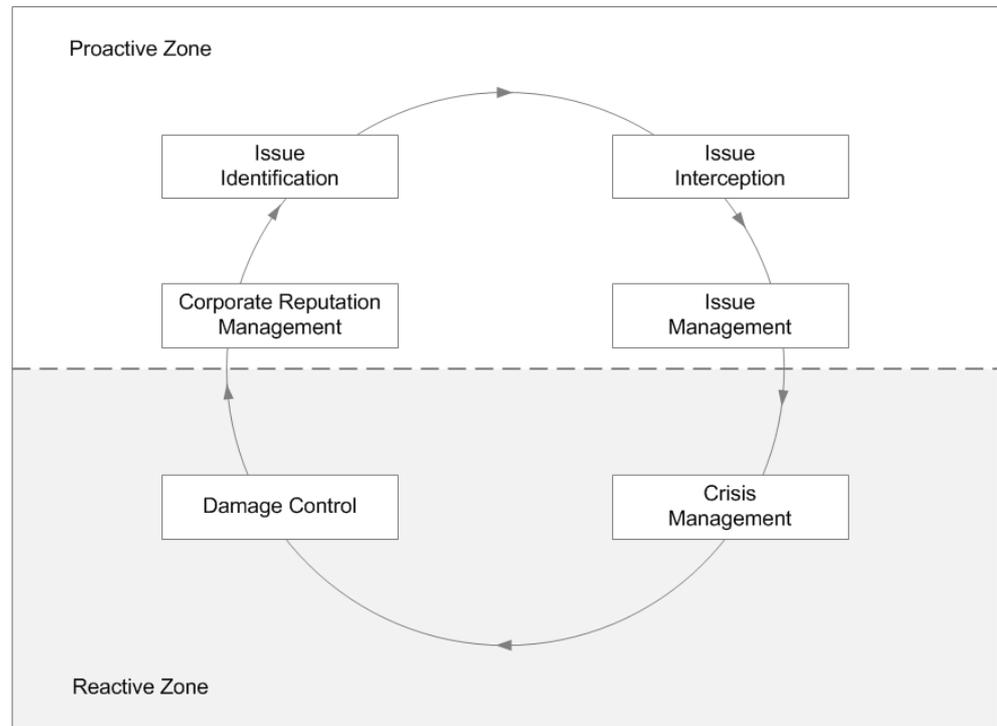


Abbildung 2-12: The cycle of action

Quelle: Morley 2002, S. 82.

Dabei geht es darum, Herde möglicher Kritik („Issues“) gegenüber einem Unternehmen proaktiv zu identifizieren, was insbesondere aus dem ‚Listening‘ und den damit einhergehenden Messungen der Stakeholder-Erwartungen und -Wahrnehmungen hervorgehen kann; dies mit dem Ziel, sich in Zeiten der Stille proaktiv auf eine potenzielle Krise in diesen Problemfeldern vorzubereiten. Vor allem bei konkreten Stakeholder-Belangen, die oftmals durch Aktivisten-Gruppen vertreten werden, scheint dieses Vorgehen fundamental. Sind die Sorgen und somit möglichen Kritikpunkte der Stakeholder relativ unspezifisch, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, diese proaktiv identifizieren und sich adäquat darauf vorbereiten zu können. In diesem Fall sollte dann reaktives Krisenmanagement greifen, um den Schaden schnellst- und bestmöglich zu reduzieren.⁴⁷⁰

⁴⁶⁹ Vgl. Morley 2002, S. 82.

⁴⁷⁰ Vgl. Tucker/Melewar 2005, S. 385.

Beim zweiten Aufgabenfeld des Reputationsmanagements nach FOMBRUN und RINDOVA, ‚**Being**‘, geht es darum, dass ein Unternehmen

- klare Standpunkte gegenüber den Stakeholder-Erwartungen definiert,
- unternehmenseigene Werte, Prinzipien und Ziele auf inhaltliche Konsistenz und Widerspruchsfreiheit prüft und
- potenzielle Schwierigkeiten für die Erfüllung der Stakeholder-Erwartungen adressiert.

Hierbei spielt das Stakeholder (Relationship) Management eine besondere Rolle, wie in Kapitel 2.4 ausgeführt, wo es u. a. auch um die Priorisierung von Stakeholdern und deren Erwartungen geht. Auf unternehmensübergreifender Ebene wird diese Priorisierung meist von der Geschäftsführung vorgenommen, auf Abteilungsebene eher von den jeweiligen Führungskräften. Dies unterstreicht erneut die Bedeutung der Führungskräfte im Reputationsmanagement.⁴⁷¹

Im Rahmen der letzten Aufgabe des Planungsprozesses, dem ‚**Anticipating**‘, sollen Maßnahmen und Aktivitäten geplant werden, um die in den ersten beiden Schritten identifizierten Themenfelder der diversen Stakeholder zu adressieren und so die Reputation bestmöglich zu fördern bzw. im Falle potenzieller Krisenherde die Reputation bestmöglich vor einem Niedergang zu schützen. Beispiele hierfür könnten die Steigerung der Produktqualität im Sinne der Kundenerwartungen oder die Sicherung der Arbeitsplätze im Sinne der Mitarbeitererwartungen sein.⁴⁷²

Die anderen beiden Aufgaben des Reputationsmanagement-Modells von FOMBRUN und RINDOVA, lehnen sich an die Durchsetzungs- und Realisationsphase des strategischen Marketings an. Während es beim ‚**Doing**‘ um die Ausführung der geplanten reputationsför-

⁴⁷¹ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.

⁴⁷² Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 36.

dernden bzw. -schützenden Aktivitäten geht, umfasst das ‚**Communicating**‘ jegliche kommunikativen Maßnahmen in Begleitung zum ‚Doing‘. Konkret geht es darum, den Stakeholdern zu signalisieren, inwiefern das Unternehmen ernsthaft und wahrheitsgetreu diesen Erwartungen nachkommen möchte.⁴⁷³ Um Zufriedenheit auf Seiten des Unternehmens sowie der einzelnen Stakeholder erzielen zu können, bedarf es beidseitiger Anpassungen.⁴⁷⁴

Das hier vorgestellte Modell des Reputationsmanagements weist die Besonderheit auf, dass die Identifikation der Stakeholder-Erwartungen und die Kommunikation von Unternehmens-Signalen als getrennte Aufgaben dargelegt werden. Um jedoch eine Situation herstellen zu können, in der Stakeholder gemeinsame Interessen mit der Organisation wahrnehmen, bedarf es des offenen und transparenten **Dialogs** und zeitgleichen Austauschs von gegenseitigen Erwartungen und Interessen. Dies wird heutzutage teilweise bereits von Stakeholdern eingefordert, wobei auch die neuen integrativen Kommunikationsmöglichkeiten hier als Chance gesehen werden können.⁴⁷⁵

Des Weiteren fällt bei diesem Reputationsmanagement-Modell auf, dass eine wesentliche Komponente des traditionellen Marketing-Managements außen vor gelassen wird, die **Kontrolle der Reputation**. Darunter sind Analysen zu verstehen, inwiefern die gewünschte Reputation des Unternehmens von der tatsächlichen bei den Stakeholdern abweicht. Diese ‚Audits‘ sollten über die Analysen hinaus auch Vorschläge zur Anpassung enthalten.⁴⁷⁶

Ein solches Reputations-Controlling ist wissenschaftlich noch relativ wenig erforscht. Einen Ansatz hierzu liefert HELM. Demnach soll die Erreichung klar definierter Reputationsziele für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen kontinuierlich gemessen werden, wobei Gap-Analysen als unterstützende Instrumente herangezogen werden können. Ein Beispiel hierfür liefert Abbildung 2-13.

⁴⁷³ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.

⁴⁷⁴ Vgl. Dozier 1993, S. 233.

⁴⁷⁵ Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 18.

⁴⁷⁶ Vgl. Dowling 2001, S. 249; Helm 2007b, S. 356.

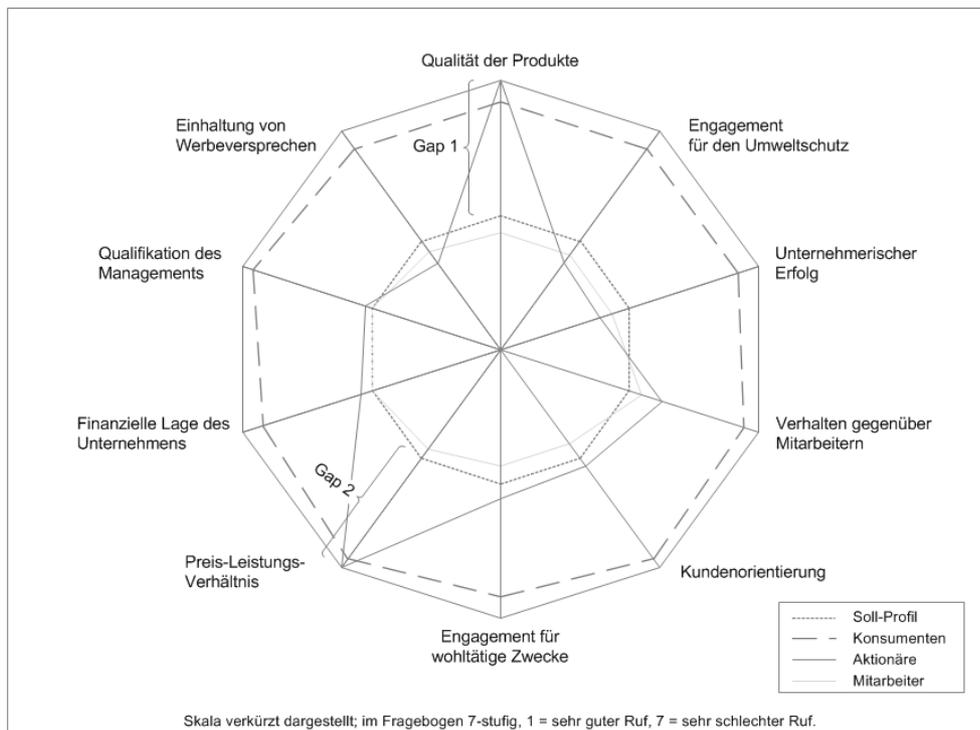


Abbildung 2-13: Gap-Analyse anhand des Reputations-Radar-Charts

Quelle: Helm 2007b, S. 359.

Dabei werden die Wahrnehmungen der reputativen Merkmale aus der Perspektive diverser Stakeholder-Gruppen (hier: Konsumenten, Aktionäre und Mitarbeiter) jeweils den Ziel-Werten gegenübergestellt. Dies lässt zum einen Unterschiede zwischen den Stakeholder-Wahrnehmungen als auch Unterschiede zwischen der gewünschten und der tatsächlichen Reputation visibel werden.

Eine weiteres Analyse-Instrument stellt die ‚Reputation Scorecard‘, mit der Informationen der tatsächlichen Reputationswahrnehmung eines Unternehmens (X-Werte) im Vergleich zu einer Ziel-Positionierung bzw. zu anderen Unternehmen (O-Werte) gewonnen werden können, dar (Tabelle 2-7). Diese enthält die Stakeholder-Wahrnehmungen in Bezug auf reputative Merkmale diverser Unternehmen.⁴⁷⁷ Somit könnten Unterschiede konkreter reputationsbildender Charakteristika der einzelnen Unternehmen aufgedeckt werden. Mit dem Ziel, eine möglichst homogene, positive Reputation herzustellen, können aus diesen Analysen konkrete Aktivitäten abgeleitet werden,

⁴⁷⁷ Vgl. Genasi 2001, S. 32.

was eine Rückkopplung zur Planungs- und Durchführungsphase bedeutet.⁴⁷⁸

	1	2	3	4	5	6
General Reputation Driver						
Emotional Appeal	X			O		
Products and Services			XO			
Workplace Environment		X	O			
Vision and Leadership			X		O	
Social Responsibility				XO		
Financial Performance				XO		
Sector Specific Reputation Drivers						
Sustainable Use of Water			XO			
Fair Prices	X		O			
Reputation Drivers Specific to this Company						
Innovative Products	X				O	
Committed to Local Community				XO		
Developing New Markets		O		X		
(1 = poor and 6 = excellent)						

Tabelle 2-7: Reputation Scorecard

Quelle: Genasi 2001, S. 32.

Da für solche Reputationsanalysen bzw. für das gesamte Reputationsmanagement die Kenntnis der konkreten Dimensionen des Rufkonstrukts zwingend erforderlich ist, kommt der Operationalisierung der Reputation eine sehr hohe Bedeutung zu.⁴⁷⁹ Gemäß dem Grundgedanken, dass diese Dimensionen sich von den Erwartungen der jeweiligen Stakeholder eines Rufobjekts ableiten lassen,⁴⁸⁰ bedarf es daher einer detaillierten Analyse des spezifischen Rufobjekts inklusive der entsprechenden Umfeldbedingungen sowie der jeweiligen Stakeholder und ihrer Erwartungen an das Reputationsobjekt. Da in der vorliegenden Arbeit die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns untersucht werden soll, findet im folgenden Kapitel daher eine Abhandlung zu ebendiesen Punkten statt.

⁴⁷⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 357 ff.

⁴⁷⁹ Vgl. Fombrun 2001, S. 23; ähnlich auch Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 7; Gardberg/Fombrun 2002a, S. 303; Thevissen 2002, S. 321.

⁴⁸⁰ Vgl. Breyer 1962, S. 164; Wartick 1992, S. 37.

3 Interne Dienstleister als Reputationsobjekte innerhalb eines Konzerns

3.1 Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements

3.1.1 Begriffsabgrenzung von Dienstleistungen

Bisher konnte in der Literatur kein eindeutiger Konsens bezüglich des Begriffsverständnisses von Dienstleistungen gefunden werden.⁴⁸¹ Die Vorgehensweise, den Dienstleistungsbegriff über die konstitutiven Merkmale zu beschreiben, ist bisher am meisten akzeptiert und wird daher hier herangezogen.⁴⁸² Dennoch existiert auch zu diesem Ansatz keine Einigung in der Wissenschaft.⁴⁸³ In diesem Zusammenhang wurde in der englischsprachigen Literatur das sogenannte **IHIP-Paradigma** entwickelt. Demnach werden Dienstleistungen durch vier Eigenschaften bestimmt: Intangibility (Intangibilität), Heterogeneity (Heterogenität), Inseparability (Simultanität) sowie Perishability (Vergänglichkeit).⁴⁸⁴ Jedoch wird dieser Ansatz immer stärker kritisiert, beispielsweise bezüglich der möglicherweise nicht immer gegebenen gleichzeitigen Gültigkeit aller vier Kriterien und deren unterstellter Bipolarität.⁴⁸⁵ Auch in der deutschsprachigen Literatur werden diese Charakteristika behandelt, wobei sie dort jedoch auf übergeordneter Ebene im Rahmen der konstitutiven Merkmale der ‚Immaterialität‘ und der ‚Integrativität‘ diskutiert werden.⁴⁸⁶

Synonym für **Immaterialität** finden die Begriffe ‚Intangibilität‘ oder ‚Nichtgreifbarkeit‘ Anwendung. Damit wird der Aspekt beschrieben,

⁴⁸¹ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 404; Corsten/Gössinger 2007, S. 30; Frietzche 2001, S. 53; Hilke 1989, S. 10; Mengen 1993, S. 12 ff.; Rosada 1990, S. 10; Stauss 2005, S. 219.

⁴⁸² Vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 29 ff.; Meffert/Bruhn 2012, S. 14; Corsten 1984, S. 253 f.; Corsten/Gössinger 2007, S. 21; Graß 1993, S. 13 f.; Meyer 1991, S. 197; Rosada 1990, S. 10 f.

⁴⁸³ Vgl. Stauss/Bruhn 2007, S. 8.

⁴⁸⁴ Vgl. Edgett/Parkinson 1993, S. 22 ff.; Fisk/Brown/Bitner 1993, S. 68; Kerin/Hartley/Rudelius 2009, S. 309 ff.; Kotler/Keller 2011, S. 378 ff.; Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985, S. 33 f.

⁴⁸⁵ Vgl. Edvardsson/Gustafsson/ Roos 2005, S. 115; Grönroos 2007, S. 53 ff.; Gummesson 2008, S. 10; Kasper/van Helsdingen/Gabbott 2006, S. 57 ff.; Lovelock/Gummesson 2004, S. 25 ff.; Möller 2008a, S. 201 ff.; Vargo/Lusch 2004, S. 326; Zeithaml/Bitner/Gremler 2009, S. 20 ff.

⁴⁸⁶ Vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 27; Fließ 2008, S. 9; Gouthier 2003, S. 29; Haller 2012, S. 6 ff.; Woratschek 1996, S. 60 ff.

dass eine Dienstleistung physisch nicht wahrnehmbar sei.⁴⁸⁷ Dies bedeutet für (potenzielle) Kunden vor der Leistungserbringung eine Erschwernis, die Qualität zu beurteilen oder die Leistung mit Alternativen zu vergleichen.⁴⁸⁸ Auch bezüglich der **Integrativität**⁴⁸⁹ existieren in der Literatur einige Synonyme: ‚Integration externer (Produktions-)Faktoren‘⁴⁹⁰, ‚Kundenintegration‘⁴⁹¹, ‚Customer Integration‘⁴⁹², ‚Customer Participation‘⁴⁹³ und ‚Co-Production‘⁴⁹⁴. In der deutschsprachigen Literatur stößt der Begriff der ‚Kundenintegration‘, vor allem im B-to-B-Bereich, auf relativ große Akzeptanz.⁴⁹⁵ Eine Definition für Kundenintegration liefert BÜTTGEN: „Kundenintegration ist die aktive Beteiligung des Nachfragers an einer vertraglich vereinbarten Leistungserstellung durch Einbringung externer Faktoren bzw. Übernahme von Teilleistungen, sodass die Leistungsaktivitäten des Anbieters beeinflusst werden.“⁴⁹⁶ In diesem Zusammenhang hebt KLEINALTENKAMP besonders hervor, „dass Anbieter und Nachfrager gemeinsam über einen – mehr oder weniger großen – Teil des Verlaufs und des Ergebnisses eines Leistungserstellungsprozesses entscheiden“⁴⁹⁷.

⁴⁸⁷ Vgl. Stauss 1998, S. 1260.

⁴⁸⁸ Vgl. Hilke 1989, S. 16; Homburg 2012, S. 950; McDougall/Snetsinger 1990, S. 28; Simon/Faßnacht 2009, S. 415; Zeithaml/Bitner/Gremler 2009, S. 21.

⁴⁸⁹ Vgl. z. B. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1992, S. 22; dieselben 1993, S. 406 ff.; Engelhardt/Freiling 1995; Engelhardt/Freiling/Reckenfelderbäumer 1995; Kleinaltenkamp 1997b; derselbe 2005; Fließ 2008, S. 11; Paul/Reckenfelderbäumer 1995.

⁴⁹⁰ Vgl. z. B. Engelhardt 1996, S. 76; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1992, S. 9 ff.; Corsten/Gössinger 2007, S. 27 ff.; Fließ 1996b; Maleri/Frietzsche 2008, S. 58 ff.

⁴⁹¹ Vgl. z. B. Kleinaltenkamp 1997a; Reckenfelderbäumer 2006; Bartl 2006; Büttgen 2007; dieselbe 2010; Fließ 1996a; dieselbe 2001; Jacob 2003; Kunz/Mangold 2004; Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer 2000; Piller 2003; Poznanski 2007; Salman 2004; Sydow 2000; Trommen 2002.

⁴⁹² Vgl. z. B. Engelhardt 1996, S. 76; Kleinaltenkamp 1996; Fließ/Jacob 1996; Gouthier/Schmid 2003, S. 119 f.; Günter/Huber 1996; Jacob 2006; Möller 2008b; Reichwald/Piller 2002a; dieselben 2002b.

⁴⁹³ Vgl. z. B. Bendapudi/Leone 2003, S. 14 f.; Bowen/Jones 1986, S. 428 f.; Dabholkar 1990, S. 484; Hsieh/Yen/Chin 2004; Kelley/Skinner/Donnelly 1990; Langeard et al. 1981; Lovelock/Wirtz 2010, S. 236 f.; Marion 1997; Rodie/Schultz-Kleine 2000, S. 111 f.; Silpakit/Fisk 1985.

⁴⁹⁴ Vgl. z. B. Bendapudi/Leone 2003, S. 14 f.; Bettencourt et al. 2005; Lengnick-Hall 1996; Lovelock/Wirtz 2010, S. 236 f.; Marion 1997; Normann/Ramírez 1993; Tax/Colgate/Bowen 2006, S. 30.

⁴⁹⁵ Vgl. Büttgen 2008, S. 106.

⁴⁹⁶ Ebenda, S. 107.

⁴⁹⁷ Kleinaltenkamp 2005, S. 57.

Auf dieser Basis können die Ansätze zur Beschreibung von Dienstleistungen weiter nach Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung untergliedert werden.⁴⁹⁸ Bei den potenzialorientierten Abgrenzungsversuchen stehen die Fähigkeit und der Wille zur Leistungserbringung im Mittelpunkt. Kritisiert wird hierbei, dass dies auch bei Sachleistungen der Fall sei.⁴⁹⁹ Darüber hinaus findet der Aspekt, dass Kunden bei der Leistungsgenerierung auch einen Beitrag liefern, hierbei kaum Beachtung.⁵⁰⁰ Im Gegenzug dazu fokussieren die prozessorientierten Definitionen einzig auf die Kundenintegration im Rahmen der Leistungserstellung.⁵⁰¹ Bei den ergebnisorientierten Betrachtungen werden Dienstleistungen als immaterielles Ergebnis aufgefasst.⁵⁰² Dieser Abgrenzungsversuch stößt jedoch auf Kritik, da Dienstleistungen auch materielle Ergebniskomponenten umfassen (können). So ist es beispielsweise nicht selten der Fall, dass Denkleistungen – wie dies etwa bei der Beratung der Fall wäre – nicht nur verbal übermittelt werden, sondern dem Kunden zusätzlich elektronische Datenträger oder Ausdrucke als schriftliche, physische Dokumentation der erstellten Denkleistung ausgehändigt werden.⁵⁰³

Weitgehende Zustimmung findet in der Literatur der Ansatz, alle drei Dimensionen mit den entsprechenden Charakteristika in einer integrierten Definition von Dienstleistungen zu vereinen.⁵⁰⁴

In diesem Zusammenhang definiert KLEINALTENKAMP **Dienstleistungen** als Leistungen,

- „bei denen ein Leistungspotenzial existiert, das die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung bereithält,

⁴⁹⁸ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 398; Meyer 1991, S. 197.

⁴⁹⁹ Vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 35.

⁵⁰⁰ Vgl. Rosada 1990, S. 21.

⁵⁰¹ Vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 36.

⁵⁰² Vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 22; Maleri/Frietzsche 2008, S. 17.

⁵⁰³ Vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 22; Frietzsche 2001, S. 54; Hill 1977, S. 319 ff.; Maleri/Frietzsche 2008, S. 32 ff.; Meyer 1998, S. 12.

⁵⁰⁴ Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 15 f.; Corsten/Gössinger 2007, S. 27; Hentschel 1992, S. 21; Hilke 1989, S. 10.

- in deren Erstellungsprozesse externe Faktoren integriert werden, an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird, und
- deren Ergebnisse bestimmte materielle oder immaterielle Wirkungen an den externen Faktoren darstellen“⁵⁰⁵.

HELM weist in diesem Kontext zusätzlich auf die Gegenseitigkeit der Leistungsversprechen sowie die in der Regel von Beginn an vorherrschende Unbestimmtheit von Input (Potenzialen), Throughput (Leistungserstellungsprozess) und Output (Leistungsergebnis) hin.⁵⁰⁶

Trotz dieser recht umfassenden Definition von Dienstleistungen kann eine trennscharfe Abgrenzung von Sachleistungen – zumindest laut der deutschsprachigen Literatur – nicht hergestellt werden oder findet teilweise keine Unterstützung.⁵⁰⁷ Dies wird insbesondere bei näherer Betrachtung der beschriebenen Dienstleistungscharakteristika deutlich. So kann eine Dienstleistung, wie oben beschrieben, auch materielle Komponenten beinhalten, was somit die Immaterialität als Alleinstellungsmerkmal in Frage stellt.⁵⁰⁸ Darüber hinaus lässt sich bezüglich der Integrativität feststellen, dass auch Sachleistungen wie beispielsweise eine individuell für die Bedürfnisse eines spezifischen Kunden zugeschnittene Spezialanlage ein hohes Maß an Kundenintegration erfordern können. Solche Leistungen werden auch als „hybride Produkte“⁵⁰⁹ bezeichnet und schwächen aufgrund ihrer Eigenschaften das Charakteristikum der Integrativität zur Abgrenzung von Dienstleistungen. Diese Bündel aus Sach- und Dienstleistungen bzw. hybride Produkte, wie dies im unteren Strang der Abbildung 3-1 zu erkennen ist, sind in der heutigen Praxis keine Ausnahme.⁵¹⁰

⁵⁰⁵ Kleinaltenkamp 2001, S. 40.

⁵⁰⁶ Vgl. Helm 2001, S. 70.

⁵⁰⁷ Vgl. Reckenfelderbäumer 2001, S. 41; Woratschek 1996, S. 69.

⁵⁰⁸ Vgl. Karmarkar/Pitbladdo 1995, S. 399.

⁵⁰⁹ Spath/Demuß 2006, S. 472.

⁵¹⁰ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 405 ff.; Adams/Yellen 1976, S. 475; Stremersch/Tellis 2002, S. 55.

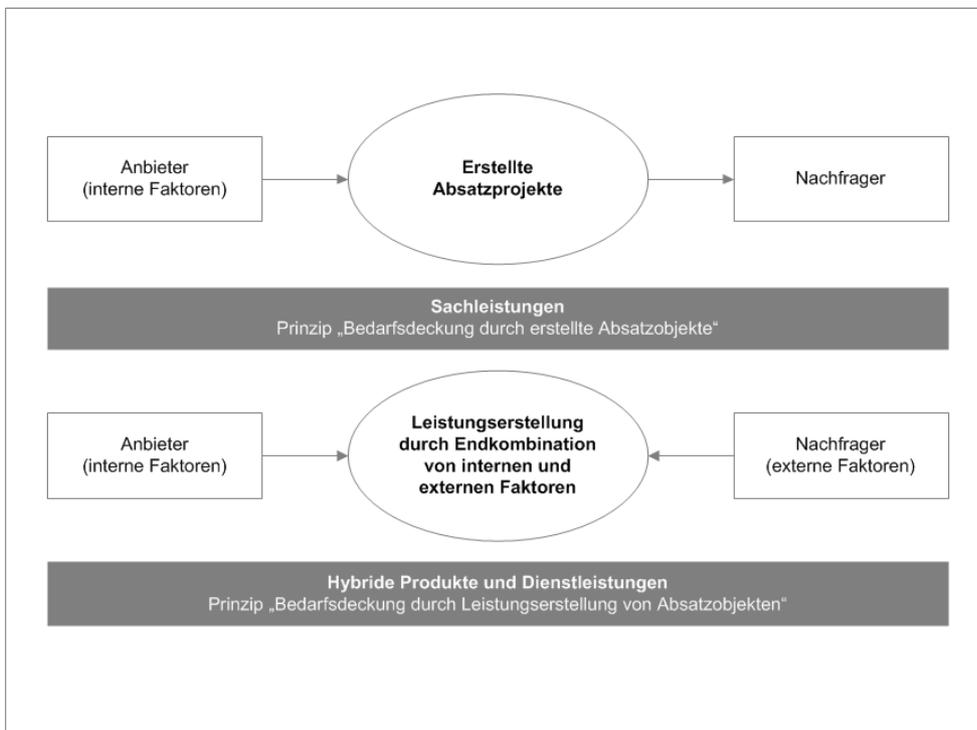


Abbildung 3-1: Unterschiedliche Bedarfsdeckung bei Sachleistungen, hybriden Produkten und Dienstleistungen

Quelle: Spath/Demuß 2006, S. 472.

Aus dieser Komplexität heraus stellen ENGELHARDT, KLEINALTENKAMP und RECKENFELDERBÄUMER ein weiteres Modell auf.

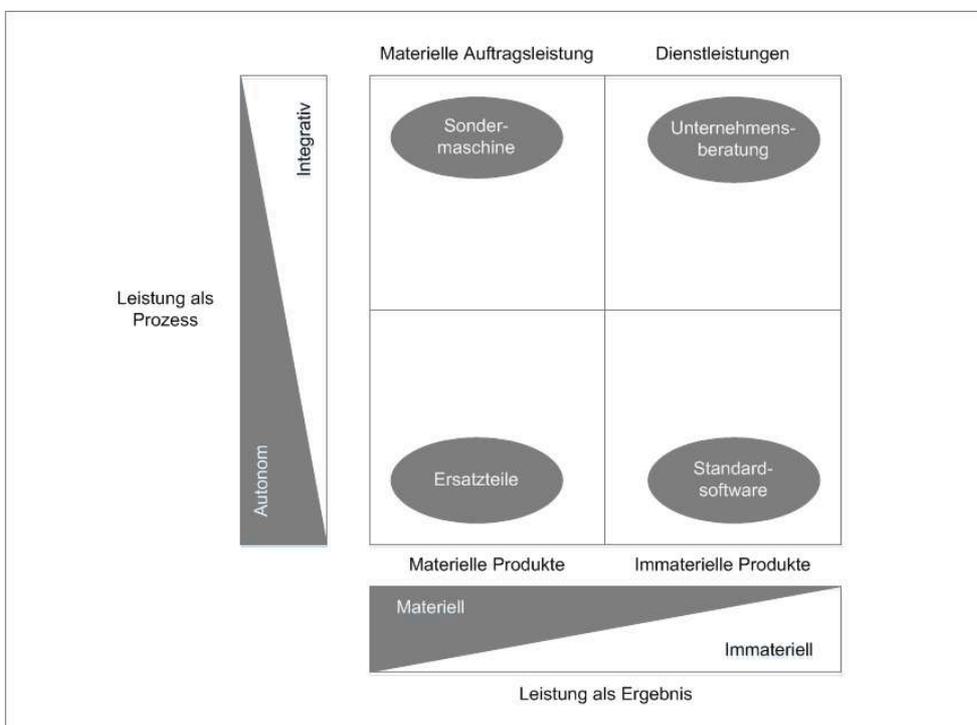


Abbildung 3-2: Leistungstypologie

Quelle: Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 417; Fließ 2008, S. 16.

Darin sollen die Leistungsbündel anhand des Ausmaßes an Integrativität im Leistungsprozess bzw. Immaterialität des Leistungsergebnisses in vier Kategorien systematisiert werden. Abbildung 3-2 stellt dies mithilfe von vier veranschaulichenden Beispielen dar.⁵¹¹ Nach dem Verständnis der Autoren enthalten Sachleistungen also immer ein gewisses Maß an Dienstleistungen im Sinne eines Leistungsbündels.⁵¹² Diesem Verständnis der Dienstleistungsabgrenzung hinsichtlich höherer Immaterialität und Integrativität wird auch hier gefolgt.

3.1.2 Auswirkungen für Nachfrager

Die dienstleistungsspezifischen Charakteristika führen zu sowohl positiven als auch herausfordernden Konsequenzen für Nachfrager, die wiederum für die Reputation eines Anbieters von Bedeutung sein könnten. Generell gilt festzuhalten, dass Kunden die Integration individuell sehr unterschiedlich wahrnehmen können.⁵¹³ Eine **Chance** der Integrativität aus Kunden-Perspektive kann beispielsweise darin gesehen werden, dass Kunden die **Dienstleistungsqualität** zum Teil selbst beeinflussen können. Aufgrund der Einbindung der Kunden in den Erstellungsprozess der Dienstleistung, können Kunden aktiv mitwirken, das individuelle Leistungsergebnis nach ihren Erwartungen mitzugestalten und somit für sie zu verbessern.⁵¹⁴ Hierdurch ergeben sich für Kunden mannigfaltige Möglichkeiten, um die den Dienstleistungen inhärenten Unsicherheiten zu reduzieren. So wird durch die aktive Einbindung des Kunden Transparenz geschaffen. Darüber hinaus kann der Kunde den Erstellungsprozess und somit den Anbieter kontrollieren und eventuell steuern.⁵¹⁵ Bei längerfristigen oder wiederkehrenden Geschäftsbeziehungen können Kunden

⁵¹¹ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 407 und 417; Backhaus/Voeth 2010, S. 188; Busse 2005, S. 19.

⁵¹² Vgl. Engelhardt 1989, S. 277; Gummesson 2008, S. 10.

⁵¹³ Vgl. Bowen 1990, S. 46; Maleri/Frietzsche 2008, S. 125.

⁵¹⁴ Vgl. Bitner et al. 1997, S. 197 f.; Etgar 2008, S. 98; Kellogg/Youngdahl/Bowen 1997, S. 207 ff.; Marion 1996, S. 56; Schneider/Bowen 1995, S. 96.

⁵¹⁵ Vgl. Bateson 1985, S. 65 ff.; Büttgen 2005, S. 378; Kellogg/Youngdahl/Bowen 1997, S. 210 f.; Meyer 1998, S. 88; Silpakit/Fisk 1985, S. 120; Youngdahl et al. 2003, S. 110 ff.

gegebenenfalls die gesammelten Erfahrungen und Lerneffekte aus dem gemeinsamen Schaffen so nutzen, dass sie Erstellungsprozesse zukünftiger Dienstleistungen effizienter und effektiver gestalten.⁵¹⁶ Zudem könnte die durch den Anbieter bereits vor der Transaktion signalisierte Offenheit zur aktiven Einbindung des Kunden und somit **Möglichkeit zur Kontrolle** des Anbieters durch den Kunden als unsicherheitsreduzierendes Element aus der Perspektive der Nachfrager gesehen werden.⁵¹⁷ Des Weiteren können dem Kunden insbesondere im Rahmen von längerfristigen Geschäftsbeziehungen durch die Zusammenarbeit im Erstellungsprozess Wissen und Erfahrung des Anbieters zugutekommen. Dieser **Know-how-Transfer** vom Anbieter zum Kunden könnte gegebenenfalls sogar dazu führen, dass der Kunde die bisher ausgelagerte Dienstleistung selbst erstellt und somit Kosten internalisieren und sparen kann.⁵¹⁸

Über diese unsicherheitsreduzierenden Qualitäts-, Kontroll- und Wissensvorteile hinaus, können durch die Integrativität von Dienstleistungen auch weitere Kosten gesenkt werden.⁵¹⁹ Dabei können sich **Kostenvorteile** neben einer Preisreduktion aufgrund der höheren Intensität der aktiven Mitgestaltung auf den gesamten Leistungserwerb erstrecken.⁵²⁰ In diesem Zusammenhang können eine gesteigerte Effizienz im Erstellungsprozess durch die zusätzlichen aktiven Beiträge des Kunden oder auch die Auslastung freier Kapazitäten erwähnt werden. Des Weiteren ergeben sich zeitliche Einsparungspotenziale, die eng mit Kosteneinsparungen verknüpft sind.⁵²¹

⁵¹⁶ Vgl. Corsten 2000, S. 153.

⁵¹⁷ Vgl. Dauner 2012, S. 77.

⁵¹⁸ Vgl. Engelhardt 1996, S. 81.

⁵¹⁹ Vgl. Etgar 2008, S. 101.

⁵²⁰ Aus Kunden-Perspektive werden als Kosten einer Leistung nicht nur das monetäre Entgelt, sondern zudem weitere Kosten der Integration wahrgenommen. Vgl. hierzu Büttgen 2005, S. 377 ff.; Hutt/Speth 2013, S. 174; Schmitz/Dietz 2008, S. 118 ff. Die insgesamt entstehenden Kosten aus der Sicht der Kunden werden Total Cost of Ownership (TCO) oder Life-Cycle-Cost genannt, die sich entlang der Zeitschiene des Kaufprozesses weiter differenzieren lassen. Vgl. hierzu Shapiro/Jackson 1978, S. 123; Anderson/Narus/Narayandas 2009, S. 132; Günter 1997, S. 216; Mathe/Shapiro 1993, S. 22.

⁵²¹ Vgl. Büttgen 2009a, S. 70.

Unter **zeitlichem Nutzenvorteil** ist Effizienz während der gemeinsamen Leistungserstellung zu verstehen, die vom Innovationsprozess bis hin zur tatsächlichen Produktion der Dienstleistung reichen kann. Hierbei ist im Fall von digital basierten Leistungserstellungsprozessen neben der zeitlichen Einsparung auch eine erhöhte zeitliche Flexibilität für den Kunden sowie für den Anbieter zu erwähnen, da Interaktionen zeitlich unabhängig geschehen können.⁵²² Darüber hinaus ist festzustellen, dass der zeitliche Nutzenvorteil des Kunden den Anbieter in die Lage versetzt, seine eigene Effektivität zu verbessern.⁵²³ In diesem Sinne kann der Kunde selbst daran mitwirken, sein Dienstleistungsergebnis schneller und flexibler zu erhalten, was wiederum auch im Interesse des Anbieters sein sollte.⁵²⁴

Diesen Vorteilen stehen jedoch auch gewisse Nachteile und Herausforderungen für Nachfrager von Dienstleistungen gegenüber. Hier sind beispielsweise **Kosten** für die Produktion der Dienstleistung auf Seiten der Nachfrager zu erwähnen, die im Rahmen der Mitwirkung entstehen.⁵²⁵ Die Höhe dieser Produktionskosten hängt unter anderem davon ab, inwiefern der Kunde seinen Ressourcenverbrauch im Rahmen der aktiven Einbringung wahrnimmt und diesen quantifizieren kann.⁵²⁶ Darüber hinaus kann die Integrativität auch zu Transaktionskosten führen, wobei eine interdependente Beziehung zwischen Produktions- und Transaktionskosten herrscht, die die Quantifizierung zusätzlich beeinträchtigt.⁵²⁷

Bei der Kundenintegration entstehen nachweislich Kosten, die der Kunde auch wahrnimmt und den Wert einer Dienstleistung belasten.⁵²⁸ Diese Kosten werden in der Literatur als **Integrationskosten** bezeichnet. Sie entstehen bei der Erstellung einer Dienstleistung

⁵²² Vgl. Bruhn 2002, S. 24 f.

⁵²³ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 13; Günter 2007, S. 189.

⁵²⁴ Vgl. Dabholkar 1990, S. 485 ff.; Scherer/Zimmer/von Wangenheim 2009, S. 69.

⁵²⁵ Vgl. Paul/Reckenfelderbäumer 2001, S. 634.

⁵²⁶ Vgl. Frietzsche 2001, S. 152; Meffert/Bruhn 2012, S. 30 f.

⁵²⁷ Vgl. Büttgen 2007, S. 79; Fließ 2001, S. 263 ff.; Lehmann 1998, S. 70 ff.

⁵²⁸ Vgl. Schmitz/Dietz 2008, S. 127 ff.

durch die Integration externer Faktoren, die folgende Eigenschaften aufweisen:⁵²⁹

- Verursachung weiterer Kosten während des Erstellungsprozesses
- Spezielle Entlohnung individuell für den Erstellungsprozess
- Notwendigkeit der Vorbereitung für die Integration
- Notwendigkeit des physischen und/oder mentalen Transfers zum Ort der Integration und abschließend wieder zurück
- Notwendigkeit der Substitution für den Zeitraum des Erstellungsprozesses
- Generierung von Opportunitätskosten durch ausbleibende Möglichkeit des Alternativeinsatzes während des Erstellungsprozesses

Diesen größtenteils den **Produktionskosten** für den Anbieter zugehörigen Kosten kam bislang im Vergleich zu Anbieterkosten im Rahmen von Dienstleistungen jedoch noch relativ wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit zu.⁵³⁰ Je nach Integrationsmenge, -qualität, -zeiten und -ort/-raum ergeben sich für den Nachfrager einer Dienstleistung monetär und nicht-monetär erfassbare Integrationskosten.⁵³¹ Im B-to-B-Bereich ist deren Löwenanteil monetär quantifizierbar, was eine gute Basis für Beschaffungsentscheidungen von professionellen Dienstleistungen im Buying Center darstellt.⁵³² Beispielsweise ist die Quantifizierung von Opportunitätskosten wie beispielsweise ‚Zeitkosten‘⁵³³ im B-to-B-Bereich relativ gut möglich.⁵³⁴

⁵²⁹ Vgl. Paul 1998, S. 122-128.

⁵³⁰ Vgl. z. B. Berry/Yadav 1996, S. 43; Etgar 2008, S. 103; Karmarkar/Pitbladdo 1995, S. 404 ff.

⁵³¹ Vgl. Frietzsche/Maleri 2006, S. 214 f.

⁵³² Vgl. Büttgen 2005, S. 377 f.

⁵³³ Vgl. Frietzsche/Maleri 2006, S. 215.

⁵³⁴ Vgl. Büttgen 2005, S. 378; Krah 1986, S. 7.

Ferner sind im Rahmen von Dienstleistungen auch **Transaktionskosten** gesondert hervorzuheben. Diese Kosten fallen im Rahmen der Festlegung von Art und Umfang, des Transfers und der Implementierung von Verfügungsrechten an.⁵³⁵ „Es handelt sich dabei vornehmlich um Informations- und Kommunikationskosten, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen auftreten.“⁵³⁶ Dabei ergeben sich neben monetär quantifizierbaren Größen zusätzlich andere, schwieriger erfassbare Nachteile für Anbieter und Nachfrager wie beispielsweise die benötigte Zeit und Mühe im Falle einer Vertragsüberwachung.⁵³⁷

Mittels der Transaktionskosten wird seitens der Anbieter und Nachfrager darauf abgezielt, die Unsicherheit und Frequenz der Transaktion(en) durch angepasste Formen der Koordination zu minimieren. Hierbei spielen die Spezifität sowie die strategische Bedeutung der Faktoren eine besondere Rolle.⁵³⁸ Nach diesem Verständnis können Leistungen geringer **Faktorspezifität** und strategischer Bedeutung effizient vom Markt bezogen werden. Die Effizienz der Koordinationsformen kann bei zunehmender Faktorspezifität und strategischer Bedeutung durch zunehmende Internalisierung der Dienstleistungen aufrechterhalten werden. Diese internen Lösungen reichen von Kooperationen bis hin zur eigenständigen Leistungserstellung innerhalb eines Unternehmens.⁵³⁹ In Bezug auf die Integrativität liegt der Schluss nahe, dass aufgrund der steigenden Transaktionskosten eine zunehmende Faktorspezifität eng mit einer stärkeren Kundenintegration bzw. mit einer Kooperation mit dem Anbieter bis hin zu einer intraorganisationalen Lösung verknüpft ist.⁵⁴⁰ Darüber hinaus führt eine hohe Frequenz an Transaktionen zusätzlich dazu, dass Externalisierung bzw. Outsourcing gemieden und interne Lösungen

⁵³⁵ Vgl. Tietzel 1981, S. 211.

⁵³⁶ Picot/Dietl 1990, S. 178; in Anlehnung an Picot 1982, S. 270; vgl. ähnlich auch Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49.

⁵³⁷ Vgl. Picot/Dietl 1990, S. 178.

⁵³⁸ Vgl. Picot 1991a, S. 350 ff.; Williamson 1979, S. 245 ff.; derselbe 1990, S. 59 ff.

⁵³⁹ Vgl. Picot 1991a, S. 350 ff.; Williamson 1990, S. 64.

⁵⁴⁰ Vgl. Dauner 2012, S. 74; siehe auch Kapitel 3.2.2.

präferiert werden.⁵⁴¹ Hierbei ist jedoch anzumerken, dass bei häufig wiederkehrender Zusammenarbeit im Rahmen von externen Geschäftsbeziehungen Unsicherheiten abgebaut und Vertrauen aufgebaut werden können.⁵⁴²

Die **Höhe der Integrationskosten** hängt von diversen Faktoren ab: konkrete Form der Dienstleistung, entsprechende Leistungsanforderungen an den Kunden, Ausstattung und Verfügbarkeit von Ressourcen des Kunden.⁵⁴³ Dabei ist es von hoher Relevanz, dass sich der Kunde hinsichtlich Art und Umfang seiner eigenen Leistungsbeiträge bewusst ist, die während der Integration zu erbringen sind und somit direkt auf die Qualität der Dienstleistung Einfluss nehmen. Ist dieses Bewusstsein kundenseitig nicht (ausreichend) vorhanden, werden Integrationskosten gegebenenfalls unterschätzt, was im Nachhinein zu kognitiven Dissonanzen⁵⁴⁴ und Unzufriedenheit aufgrund enttäuschter Erwartungen führen könnte.⁵⁴⁵ Der umgekehrte Fall ist jedoch auch möglich, dass Kunden die Integrationskosten vorab zu hoch einschätzen.⁵⁴⁶ Darüber hinaus beeinflusst auch die wahrgenommene Integrationskompetenz die Höhe der geschätzten Integrationskosten.⁵⁴⁷ Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass die Thematik der Integrationskosten für Dienstleistungs-Nachfrager und -Anbieter durchaus gewisse **Unsicherheiten** aufwirft.⁵⁴⁸

Des Weiteren birgt der Aspekt der **Qualität einer Dienstleistung**, die im Kontext der Unternehmensreputation neben der Preisgestal-

⁵⁴¹ Vgl. Erlei/Jost 2001, S. 58.

⁵⁴² Vgl. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 56.

⁵⁴³ Vgl. Büttgen 2005, S. 379.

⁵⁴⁴ Kognitive Dissonanzen sind psychische Spannungen von Kunden, die als unangenehm empfunden werden und auf einem psychologischen Widerspruch zwischen füreinander relevanter und zeitgleich resistenter Kognitionen (Wissen, Erfahrungen, Ansichten) basieren. Insbesondere nach Kaufentscheidungen treten diese zum Vorschein. Hauptursachen kognitiver Dissonanzen liegen in einem nachträglichen Bedauern der Kaufentscheidung für die spezifische Leistung und gegen Alternativen sowie in der Gewinnung neuer Informationen wie etwa höheren Kosten oder intensiverer Mitarbeit als geplant. Vgl. hierzu Festinger 1957; Crott 1979; Frey 1984.

⁵⁴⁵ Vgl. Fließ 2001, S. 69 ff.; Rodríguez del Bosque/San Martín/Collado 2006, S. 416.

⁵⁴⁶ Vgl. Büttgen 2009a, S. 83.

⁵⁴⁷ Vgl. Lee/Allaway 2002, S. 555 ff.

⁵⁴⁸ Vgl. Paul/Reckenfelderbäumer 2001, S. 632 ff.

tion des Anbieters mindestens genauso bedeutend ist,⁵⁴⁹ ein hohes Unsicherheitspotenzial. Diese ist zum Kaufzeitpunkt nämlich noch unklar und insofern existiert lediglich ein Leistungsversprechen.⁵⁵⁰ Daher kann ein Nachfrager vor der Erbringung der Dienstleistung meist nur relativ limitiert einschätzen, inwiefern der Anbieter die Fähigkeit und den Willen aufbringen wird, dem Leistungsversprechen gemäß den gewünschten und erwarteten Qualitätsaspekten nachzukommen.⁵⁵¹ Hinzu kommt, dass die Unsicherheit umso größer wird, je höher die Immaterialität einer Dienstleistung ist.⁵⁵² Dies basiert auf der Tatsache, dass die physische Konkretisierbarkeit der Dienstleistungsqualität vor Erstellung gar nicht oder lediglich eingeschränkt möglich ist.⁵⁵³

Aus der Perspektive der Dienstleistungsnachfrager existieren also Unsicherheiten hinsichtlich Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit des Anbieters sowie Qualität des Leistungsergebnisses.⁵⁵⁴

Diese Unsicherheiten können nicht vor, sondern erst während oder nach dem Erstellungsprozess der Dienstleistung geschmälert werden.⁵⁵⁵ Jedoch fällt dem Nachfrager eine Qualitätsmessung und -beurteilung auch während und nach der Erstellung bzw. Erbringung einer Dienstleistung schwer,⁵⁵⁶ da die Immaterialität und Integrativität zur Folge haben, dass unterschiedliche Nachfrager die Dienstleistungsqualität subjektiv unterschiedlich wahrnehmen können. Dies basiert auf den unterschiedlichen Eigenschaften, die Nachfrager zur Qualitätsbeurteilung von Sachgütern und Dienstleistungen heranziehen.⁵⁵⁷ Eine Übersicht über diese Typen von Eigenschaften liefert Tabelle 3-1.

⁵⁴⁹ Vgl. Helm 2007b, S. 57 ff. und passim.

⁵⁵⁰ Vgl. Büttgen 2009b, S. 22; Zeithaml 1981, S. 186 ff.

⁵⁵¹ Vgl. Maleri 2001, S. 129.

⁵⁵² Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 418.

⁵⁵³ Vgl. Corsten 1986, S. 24 f.; Woratschek 1998, S. 20.

⁵⁵⁴ Vgl. Woratschek 1998, S. 23.

⁵⁵⁵ Vgl. Corsten 2000, S. 161.

⁵⁵⁶ Vgl. Corsten 1986, S. 24 f.

⁵⁵⁷ Vgl. Zeithaml 1984, S. 191 ff.

		Zeitpunkt der Eigenschaftsbeurteilung	
		vor Kauf	nach Kauf
Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften	Möglich	Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften
	nicht möglich	Erfahrungsbzw. Vertrauenseigenschaften	Vertrauenseigenschaften

Tabelle 3-1: Abgrenzung von Leistungseigenschaften aus informationsökonomischer Sicht

Quelle: Weiber/Adler 1995b, S. 59.

Demnach können sogenannte Sucheigenschaften vom Nachfrager bereits vor dem Kauf beurteilt werden. Beispiele hierfür wären etwa der Preis oder physische Merkmale einer Leistung. Sogenannte Erfahrungseigenschaften wie beispielsweise der Geschmack eines Getränks oder die Freundlichkeit des Hotelpersonals können erst während oder nach dem Kauf vom Nachfrager evaluiert werden. In Bezug auf Dienstleistungen zielen Sucheigenschaften insbesondere auf das Leistungspotenzial ab, während Erfahrungseigenschaften sich besonders auf den Leistungserstellungsprozess beziehen.⁵⁵⁸ Die sogenannten Vertrauenseigenschaften stellen die größten Herausforderungen für die Beurteilung durch Nachfrager dar, da sich diese weder vor, noch während oder nach dem Kauf durch den Nachfrager selbst beurteilen lassen oder aber mit immens hohen Kosten zur Gewinnung von Informationen verbunden sind.⁵⁵⁹ Ein Beispiel hierfür wäre das erdbebensichere Gebäude. In diesem Zusammenhang hat ZEITHAML ausgewählte Sachgüter und Dienstleistungen auf einem Kontinuum der Beurteilungsschwierigkeit dargestellt und den jeweiligen Eigenschaften zugeordnet, wie in Abbildung 3-3 ersichtlich. Dabei gilt, dass das Informationsdefizit und somit die Unsicherheit des Nachfragers mit steigender Schwierigkeit der Bewertung bzw. steigendem Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zunimmt.⁵⁶⁰

⁵⁵⁸ Vgl. Fließ 2008, S. 162.

⁵⁵⁹ Vgl. Darby/Karni 1973, S. 68 f.

⁵⁶⁰ Vgl. Zeithaml 1984, S. 192.

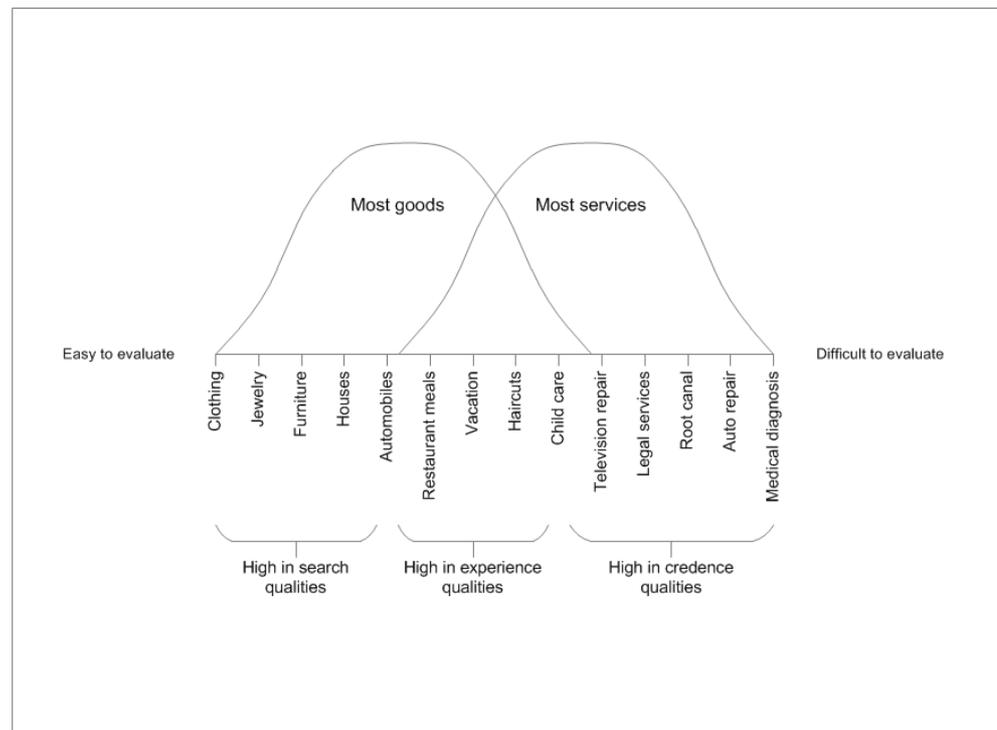


Abbildung 3-3: Continuum of Evaluation for Different Types of Products

Quelle: Zeithaml 1984, S. 192.

Die Abbildung 3-3 zeigt, dass sich die meisten Dienstleistungen im Bereich der mittleren bis hohen Bewertungsschwierigkeit befinden und von großen Anteilen an Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet sind. Während die Immaterialität von Dienstleistungen vorwiegend für die niedrige Ausprägung an Sucheigenschaften verantwortlich ist, ist die hohe Ausprägung an Erfahrungseigenschaften insbesondere auf die limitierte Standardisierbarkeit von Dienstleistungen zurückzuführen. Eine über die Zeit konstante Dienstleistungsqualität kann selbst bei wiederholtem Bezug bei demselben Anbieter nur schwer garantiert werden, da beispielsweise die Auswahl des bearbeitenden Personals oder die Tagesform dessen variieren und somit die Qualität beeinflussen kann.⁵⁶¹ Darüber hinaus variiert die Dienstleistungsqualität zusätzlich mit den eingesetzten externen Faktoren des Nachfragers selbst.⁵⁶²

Diese Unsicherheiten und Beurteilungsschwierigkeiten der Dienstleistungsqualität vor, während und nach dem Kauf erschweren dem

⁵⁶¹ Vgl. Zeithaml 1984, S. 192 f.

⁵⁶² Vgl. Corsten 1986, S. 25 ff.

Nachfrager zudem ein dienstleistungsspezifisches ‚Benchmarking‘⁵⁶³, also einen Vergleich mit Dienstleistungsalternativen am Markt.⁵⁶⁴ Die Folge dieser hohen Unsicherheit im Kontext von Dienstleistungen führt dazu, dass Kunden meist ein **höheres Risiko** im Zusammenhang mit dem Kauf einer Dienstleistung im Vergleich zum Kauf einer Sachleistung wahrnehmen.⁵⁶⁵ Diese Risikowahrnehmung intensiviert sich zudem mit steigender Individualisierung der Dienstleistung aufgrund der Kundenintegration.⁵⁶⁶ Für die Reputation ist diese Unsicherheit, die Dienstleistungen aufgrund der Integration, Immaterialität und Individualisierung aufwerfen, von besonderer Relevanz, da die Anbieterreputation im Sinne der Neuen Institutionenökonomik⁵⁶⁷ neben anderen Möglichkeiten einen Beitrag zur Minimierung des durch Nachfrager wahrgenommenen Risikos leisten kann.⁵⁶⁸

3.1.3 Konsequenzen für das Dienstleistungsmanagement

Die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen werfen gewisse Fragestellungen auf, die für einige Bereiche des Dienstleistungsmanagements von Bedeutung sind. Gesondert zu betrachten sind in diesem Zusammenhang neun Teilbereiche, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.⁵⁶⁹

⁵⁶³ Unter Benchmarking wird der Prozess kontinuierlicher und systematischer Recherche, Identifikation und Analyse von unternehmensexternen und -internen besten Lösungen und ihres Vergleichs verstanden. Ziel ist dabei, Verbesserungspotenziale durch die identifizierten Unterschiede der eigenen Position im Vergleich zur Bestlösung zu erkennen. In diesem Rahmen wird ein ‚Benchmark‘ im Sinne eines Standards als Orientierungshilfe ermittelt und als Ziel vorgegeben, das durch geeignete Maßnahmen erreicht werden soll, um in Folge das ‚beste Unternehmen der Besten‘ zu werden. Vgl. hierzu Stuhlmann 2003, S. 49.

⁵⁶⁴ Vgl. Hilke 1989, S. 22 ff.

⁵⁶⁵ Vgl. Mitchell/Greatorex 1993, S. 179 ff.

⁵⁶⁶ Vgl. Dauner 2012, S. 76.

⁵⁶⁷ Zu den Teildisziplinen der Neuen Institutionenökonomik gehören der Transaktionskostenansatz, die Prinzipal-Agent-Theorie, die Property-Rights-Theorie sowie die Informationsökonomik. Zu Überblicken vgl. Picot 1991b; Helm 1997; Kaas 1992b; Richter/Furubotn 1999.

⁵⁶⁸ Vgl. Fombrun 1996, S. 6; Bartelt 2002, S. 78; Helm 2007b, S. 92.

⁵⁶⁹ Vgl. Stauss 2007, S. 294 ff.

Viele Dienstleistungen sind nicht lagerfähig, da sie meist während des Konsums erstellt werden.⁵⁷⁰ Für das **Kapazitätsmanagement** von Dienstleistungen erwachsen daher Herausforderungen hinsichtlich einer Vermeidung von Leerkosten aufgrund von Überdimensionierung sowie einer Reduktion entgangener Gewinne aufgrund von Unterdimensionierung der Kapazität. „Kapazitätsmanagement im Dienstleistungsbereich zielt darauf ab, diese Probleme [Anm. d. Verf.: oben genannte Herausforderungen] durch eine quantitative Abstimmung von Angebot und Nachfrage zu reduzieren.“⁵⁷¹ Auf Angebotsseite kann dies durch Steuerung der internen Ressourcen erfolgen, auf Nachfragerseite durch den Versuch, das Verhalten der Kunden zu lenken.⁵⁷²

Da für Kunden nicht nur die Qualität des Ergebnisses der Dienstleistung, sondern insbesondere auch die des Prozesses und der eingesetzten Potenziale von Bedeutung sind,⁵⁷³ umfasst das **Qualitätsmanagement** bei Dienstleistungen in demselben Maße die Ergebnis-, die Prozess- und die Potenzialqualität.⁵⁷⁴ Darüber hinaus beeinflussen Kunden aufgrund der Integrativität die Qualität des Prozesses sowie des Ergebnisses.⁵⁷⁵ Demzufolge kann eine konstant gleichbleibende Qualität nicht garantiert werden.⁵⁷⁶ Objektive Qualitätsstandards wären zwar kundenseitig zur besseren Beurteilung der Leistung und des Anbieters erwünscht, sind faktisch aber nur sehr bedingt möglich.⁵⁷⁷ Substituierend rücken daher subjektive Qualitätsstandards mittels perzeptiver Erhebungen immer mehr in den Vordergrund.⁵⁷⁸

„Sofern die Produktion der Dienstleistungen in persönlicher Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden erfolgt, beeinflusst das Mit-

⁵⁷⁰ Vgl. Fließ 2008, S. 14; Woratschek 1998, S. 40.

⁵⁷¹ Bruhn/Stauss 2009, S. 15.

⁵⁷² Vgl. Stuhlmann 2000, S. 140 ff.

⁵⁷³ Vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 40.

⁵⁷⁴ Vgl. Bruhn 2013b, S. 24.

⁵⁷⁵ Vgl. Engelhardt 1996, S. 80 f.; Reckenfelderbäumer 2006, S. 38; Corsten 2000, S. 148 f.; Lasshof 2004, S. 121.

⁵⁷⁶ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 15.

⁵⁷⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 387.

⁵⁷⁸ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 15 f.; Tuzovic 2004, S. 178.

arbeiterverhalten entscheidend die Qualitätswahrnehmung.“⁵⁷⁹ Dies betont die Relevanz des **Personalmanagements** bei Dienstleistungen. Bei Kundenintegration über materielle externe Faktoren hinaus gewinnt somit aus Anbieter-Perspektive das Verhalten der Mitarbeiter stark an Bedeutung, da dieses einen direkten Einfluss auf die Kundenwahrnehmung der Qualität hat.⁵⁸⁰ Dieses Verhalten umfasst über die notwendige Fachkompetenz hinaus auch eine sogenannte ‚Servicementalität‘ sowie die Fähigkeit, Kundenkontaktsituationen erfolgreich zu bewältigen.⁵⁸¹ In diesem Zusammenhang stellt WILDEMANN fest: „Grundsatz einer Servicementalität ist die Verantwortung jedes Mitarbeiters für die Qualität seiner Arbeit.“⁵⁸² Auf Basis des internen Marketings hebt STAUSS für das Personalmanagement bei Dienstleistungen insbesondere folgende Instrumente hervor:⁵⁸³

- Dienstleistungsorientierter Einsatz der klassischen personalpolitischen Instrumente, z. B. Personalauswahl oder Personalentwicklung
- Anwendung von internen Kommunikationsmethoden mit dem Ziel, Kenntnisse und Fähigkeiten bezüglich Dienstleistungsorientierung zu vermitteln:
 - o Massenkommunikation, z. B. Artikel oder Berichterstattungen in Mitarbeiterzeitschriften oder im Intranet
 - o Persönliche Kommunikation, z. B. Wissensaustausch in direkten Gesprächen oder Seminaren
- Heranziehen externer Marketing-Instrumente mit Bezug auf die Mitarbeiter, z. B. öffentliche Werbung, bei der bestimmte Mitarbeiterqualitäten hervorgehoben werden

⁵⁷⁹ Bruhn/Stauss 2009, S. 16.

⁵⁸⁰ Vgl. Fließ 2008, S. 186.

⁵⁸¹ Vgl. Kuppelwieser 2010, S. 136.

⁵⁸² Wildemann 2007, S. 6.

⁵⁸³ Vgl. Stauss 2000a, S. 203 ff.

Das **Umfeldmanagement** ist insbesondere dann wichtig, wenn der Erstellungsprozess der Dienstleistung im Umfeld des Anbieters stattfindet und der Kunde damit die Möglichkeit hat, die dortigen tangiblen Elemente wahrzunehmen.⁵⁸⁴ Dieses physische Umfeld beeinflusst einige Komponenten im Kontext von Dienstleistungen:⁵⁸⁵

- Nachhaltige Qualitätswahrnehmung des Kunden
- Kundenverhalten, z. B. Effizienz in der Zusammenarbeit, Verweildauer, Motivation zur Mitwirkung, Leistungswille
- Mitarbeiterverhalten, z. B. Leistungsfähigkeit, Leistungswille
- Qualität der Interaktionen an den Schnittstellen der Kundenintegration

Ziel sollte also ein Umfeld sein, das die gewünschte Qualitätsposition reflektiert und den Kunden und Mitarbeitern eine effektive und effiziente Erfüllung des Aufgabengebiets ermöglicht.⁵⁸⁶

Da die aktive Mitwirkung des Kunden während des Erstellungsprozesses einer Dienstleistung einen zeitlichen Einsatz vom Kunden erfordert, ist das **Zeitmanagement** ebenso relevant. Im Sinne einer guten, nachhaltigen Geschäftsbeziehung sollte der Anbieter sich bemühen, die zeitlichen Aufwendungen und Strukturen des Kunden in Erfahrung zu bringen, zu analysieren und zu optimieren sowie auf dessen Zeitwahrnehmung einzuwirken.⁵⁸⁷ Dabei stellen BRUHN und STAUSS fest: „Bei der Ermittlung der Zeitausgaben sind nicht nur die Zeiten der Leistungserstellung (Transaktionszeiten) zu berücksichtigen, sondern auch die Transferzeiten für die Überwindung der räumlichen Distanzen, Abwicklungszeiten für die Erledigung vor- und nachgelagerter Aktivitäten (z. B. während des Check-In) und Wartezeiten.“⁵⁸⁸ Vor dem angestrebten Ziel der Effizienz und Kundenzu-

⁵⁸⁴ Vgl. Blümelhuber 1998, S. 1204 ff.; Bruhn/Stauss 2009, S. 16.

⁵⁸⁵ Vgl. Bitner 1992, S. 60 ff.; Fließ 2008, S. 223-227.

⁵⁸⁶ Vgl. Bitner 1992, S. 65 ff.; Lin 2004, S. 167-172.

⁵⁸⁷ Vgl. Fließ 2008, S. 51, 95, 135 f.; Meyer/Davidson 2001, S. 386 f.

⁵⁸⁸ Bruhn/Stauss 2009, S. 16.

friedenheit liegt der Fokus des Zeitmanagements demnach auf der Minimierung der Zeiten, die nicht unmittelbar an die Transaktion geknüpft sind. Dies erfordert vor allem die Ausrichtung der Zeitstrukturen des Anbieters an den Anforderungen der Kunden.⁵⁸⁹

Aufgrund der Kundenintegration im Rahmen von Dienstleistungen ist die Autonomie des Anbieters insofern eingeschränkt, als der Dienstleister seine internen Unternehmensprozesse im Kundenkontaktbereich nicht (mehr) eigenständig steuern kann.⁵⁹⁰ Während seiner aktiven Mitwirkung durchschreitet der Kunde selbst gewisse Abläufe, den sogenannten Kundenprozess. Bei jedem Schritt dieses Prozesses erlangt der Kunde jeweils eine Wahrnehmung der Qualität.⁵⁹¹ Folglich ist das **Kundenprozessmanagement** für den Anbieter von hoher Bedeutung. Dabei geht es darum, den Kundenprozess zu registrieren, nach Kundenerwartungen und -bedürfnissen zu analysieren und für beide Parteien zu optimieren.⁵⁹²

Um dem Ziel einer effizienten Dienstleistungserstellung unter aktivem Einbezug des Kunden gerecht zu werden, bedarf es auch einer entsprechenden Leistungsfähigkeit und eines entsprechenden Leistungswillens auf der Seite des Kunden.⁵⁹³ Dies erfordert im Umkehrschluss eine aktive **Kundenentwicklung**, um das Verhalten des Kunden in den Kontaktsituationen zielgerichtet steuern und optimieren zu können. Diese Steuerung erlangt sogar eine noch höhere Relevanz vor dem Hintergrund, dass diese Kunden über den Kontakt mit dem Anbieter auch oftmals mit anderen Kunden in Kontakt treten. Das Verhalten der anderen Kunden kann sich wiederum wesentlich auf die Qualitätswahrnehmung eines Kunden auswirken. Folglich ist es umso wichtiger für den Anbieter, den Kunden sowohl vor als auch während sowie nach der Erstellung der Dienstleistung ausführlich über die üblichen Schritte und Aufgaben, seine Rolle sowie das von

⁵⁸⁹ Vgl. Aleff 2002, S. 87 ff., 207 ff.; Stauss 1991, S. 81 ff.

⁵⁹⁰ Vgl. Kanter 1994, S. 96 ff.; Kohli 2006, S. 290 f.; Möller/Fassnacht/Heider 2009, S. 265.

⁵⁹¹ Vgl. Fließ 2008, S. 194 f.; Österle 2003, S. 25 f.

⁵⁹² Vgl. Corsten/Stuhlmann 1998, S. 492 f.; Fließ 2008, S. 198 f.; Larsson/Bowen 1995, S. 112.

⁵⁹³ Vgl. Corsten/Stuhlmann 2000, S. 3; Paul 1998, S. 122 ff.

ihm erwartete Verhalten im Erstellungsprozess zu informieren.⁵⁹⁴ Die klare Kommunikation der Erwartungen kann dabei helfen, dass diese Erwartungen während und nach der Erstellung in der Wahrnehmung des Kunden erfüllt werden können.⁵⁹⁵

Besondere Beachtung im Dienstleistungsmanagement gebührt darüber hinaus dem **Management von Innovationsprozessen**. Die Kundenintegration in Innovationsprozessen äußert sich dadurch, dass alle Innovationsaktivitäten eines Dienstleisters stringent auf die Bedürfnisse der (potenziellen) Kunden ausgerichtet werden (sollen).⁵⁹⁶ Die im Rahmen der Kundenintegration meist stattfindende operative Mitwirkung des Kunden liefert wichtige Ansatzpunkte für Dienstleistungsinnovationen.⁵⁹⁷ Aus Anbieter-Perspektive wird der Kunde als Unternehmensressource bzw. Wertschöpfungspartner betrachtet, der aktiv zu integrieren ist.⁵⁹⁸ Hierbei ist insbesondere das **implizite Kundenwissen** hervorzuheben, das u. a. Kenntnisse über Bedürfnisse des Kunden umfasst, die nicht ohne Weiteres auf den Anbieter transferiert werden können.⁵⁹⁹ Ebenso sind darin spezielle Kompetenzen des Kunden inbegriffen, die dazu beitragen, Problemlösungen zu spezifizieren und zu realisieren.⁶⁰⁰ Die Problematik des Wissenstransfers auf den Anbieter ist in diesem Fall in der ‚stickiness‘⁶⁰¹ des impliziten Wissens und den damit verbundenen hohen Aufwänden begründet, wenn klassische Formen der Marktforschung zur Informationsgewinnung angewendet werden. Daher sollten Innovationsaktivitäten bei der Erstellung von Dienstleistungen durchaus an Kunden übertragen werden, um dieses implizite Kundenwissen tatsächlich zu erfassen.⁶⁰² Die Bandbreite dieser **Innovationsaktivitäten des Kunden** umfasst sämtliche Tätigkeiten von der Kommunikation innovativer Verbesserungsvorschläge bis hin zur gänzlichen Neukonzep-

⁵⁹⁴ Vgl. Gouthier 2003, passim.

⁵⁹⁵ Vgl. Becker 2008, S. 331 ff.; Schneider et al. 2006, S. 115 ff.

⁵⁹⁶ Vgl. Reichwald/Ihl/Seifert 2005, S. 263.

⁵⁹⁷ Vgl. Kleinaltenkamp/Hellwig 2007, S. 206.

⁵⁹⁸ Vgl. Prahalad/Ramaswamy 2000; dieselben 2003.

⁵⁹⁹ Vgl. Thomke/von Hippel 2002, S. 74.

⁶⁰⁰ Vgl. Kleinaltenkamp/Hellwig 2007, S. 206 ff.; Reichwald/Ihl/Seifert 2005, S. 267.

⁶⁰¹ Vgl. von Hippel 1998, S. 630.

⁶⁰² Vgl. Thomke/von Hippel 2002, S. 74 ff.

tion von Dienstleistungen. Die Möglichkeiten des Anbieters, dieses Spektrum im Rahmen seines Innovationsmanagements zu nutzen, variieren je nach Integrationsgrad und Rolle des Kunden im Innovationsprozess. **Integrationsgrad** bezeichnet hier das Ausmaß der eigeninitiativen Ideeneinbringung der Kunden. Die anbieterseitigen Methoden reichen dabei von Beobachtung im Falle wenig integrierter, passiver Kunden bis hin zur Bereitstellung von Werkzeugen zur Innovationsgenerierung an hoch integrierte, aktive Kunden.⁶⁰³ Diese Methoden können entlang des gesamten Innovationsprozesses des Anbieters in sämtlichen Phasen angewendet werden.⁶⁰⁴ Eine Übersicht hierzu liefert Abbildung 3-4.

Rolle des Kunden	Mögliche Methoden	Integrationsgrad
Kunde als passives Beobachtungsobjekt	Beobachtung	Niedrig ↓ Hoch
Kunde als fremdbestimmter Dialogpartner	Befragung	
Kunde als selbstbestimmter Dialogpartner	Beschwerdeanalyse	
Kunde als gleichberechtigter Interaktionspartner des Unternehmens	Workshops	
Kunde als gleichberechtigter Mitarbeiter des Unternehmens	Innovationszirkel	
Kunde als selbstständiger Innovator	Toolkits	

Abbildung 3-4: Methoden der Kundenintegration im Innovationsprozess in Abhängigkeit des Integrationsgrads (exemplarisch)

Quelle: Bruhn/Stauss 2009, S. 19; in Anlehnung an Kunz/Mangold 2004, S. 334.

Zu Beginn des Innovationsprozesses, bei der **Ideengewinnung**, werden Anforderungen, Probleme, Wünsche, Erwartungen, Präferenzen und Lösungsvorschläge von Kunden in Bezug auf eine Dienstleis-

⁶⁰³ Vgl. Bruhn/Hadwich 2006, S. 213 ff.; Kunz/Mangold 2004, S. 334.

⁶⁰⁴ Vgl. Alam 2006, S. 25 ff.

tungskonzeption ermittelt. Hinweise hierzu können z. B. aus der Dokumentation von Kundenbeschwerden gewonnen werden.⁶⁰⁵

Im zweiten Schritt, der **Ideenbewertung und -selektion**, kann das Kundenwissen insbesondere zur leistungs-, konkurrenz- und kundenorientierten Beurteilung der Ideen genutzt werden.⁶⁰⁶

Bei der Auswahl passender Mitglieder für **funktionsübergreifende Teams** zur Weiterentwicklung von Ideen können Anbieter die Kunden wiederum heranziehen. Dies kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, den Erwartungen der Kunden zu entsprechen.⁶⁰⁷ Schlussendlich könnte der Kunde selbst Teil des Teams sein und so direkt in seinem Interesse mitgestalten.⁶⁰⁸

In der Phase des **Dienstleistungsdesigns** werden die sogenannten ‚Service Blueprints‘ erstellt, also die Kundenprozesse detailliert und visuell dokumentiert.⁶⁰⁹ Eine Integration des Kunden in der Designphase könnte sich für den Anbieter vorteilhaft im Hinblick auf das spätere Kundenprozessmanagement auswirken, da sich hierbei direkt herausstellen kann, wie intensiv Kunden beim Erstellungsprozess der Dienstleistung tatsächlich integriert sein wollen.⁶¹⁰

Danach gilt es, die Mitarbeiter an den Kundenschnittstellen im Rahmen von **Mitarbeitertrainings** an Situationen mit Kunden zu gewöhnen und ihnen beizubringen, wie Kunden bestmöglich zu integrieren sind.⁶¹¹ Durch eine Einbindung von Kunden als Testobjekte könnte der Anbieter direkt hilfreiche Rückmeldung über Kundenerwartungen in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten bekommen.⁶¹² Neben dem personellen Aspekt kann bei einer solchen Übung auch der fachliche

⁶⁰⁵ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 19 f.; Kunz/Mangold 2004, S. 334.

⁶⁰⁶ Vgl. Bruhn/Hadwich 2006, S. 226.

⁶⁰⁷ Vgl. Alam 2006, S. 27; Sandmeier 2006, S. 30; Song/Thieme/Xie 1998, S. 289 ff.

⁶⁰⁸ Vgl. Bruhn/Hadwich 2006, S. 231.

⁶⁰⁹ Vgl. Fließ/Kleinaltenkamp 2004; Shostack 1984.

⁶¹⁰ Vgl. Alam 2006, S. 27.

⁶¹¹ Vgl. Klein 2009, S. 371 f.; Stauss 2000a, S. 210 ff.

⁶¹² Vgl. Bruhn 2006, S. 232; derselbe 2013b, S. 310 f.; Bruhn/Stauss 2009, S. 20; Stauss 2009, S. 329.

Aspekt, also die Dienstleistungsattribute, im Rahmen eines **Dienstleistungstests** kundenseitig auf den Prüfstand gestellt werden.⁶¹³

Kundenwahrnehmungen können zudem bezüglich diverserer Marketing-Instrumente im Vorfeld von Markteinführungen mithilfe von **Marketingtests** erfasst werden, sofern es sich nicht um hoch individuelle Dienstleistungen handelt.⁶¹⁴ Abschließend ist es möglich, Kunden in der letzten Phase des Innovationsprozesses von Dienstleistungen, der **Vermarktungsphase**, die innovativen Dienstleistungen unter realen Bedingungen kostenlos testen zu lassen, um so Hinweise bezüglich letzter Ungereimtheiten zu erhalten. Die Kunden wirken hierbei im Idealfall auch als Multiplikatoren für die Steigerung der Bekanntheit der Dienstleistungsinnovation.⁶¹⁵

Weitere Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements ergeben sich für das **Customer Relationship Management (CRM)**⁶¹⁶, das u. a. auch unter den Begriffen ‚Relationship Marketing‘⁶¹⁷ oder ‚Kundenbeziehungsmanagement‘⁶¹⁸ bekannt ist. Dabei geht es darum, die (aus Anbieter-Perspektive attraktiven) lukrativen, existierenden Kunden langfristig an den Anbieter zu binden und so eine positive ökonomische Entwicklung zu bewirken.⁶¹⁹ Im Rahmen von CRM spielt der Kundenbeziehungszyklus eine wichtige Rolle. Dieser schematisiert einen idealtypischen Verlauf einer Kundenbeziehung über die Zeit und verhilft somit, CRM-Aktivitäten zielgerichtet und differenziert planen und einsetzen zu können.⁶²⁰ Einen Überblick über den Aufbau des CRM im Kontext von Dienstleistungen liefert Tabelle 3-2.

⁶¹³ Vgl. Bruhn 2006, S. 232 ff.

⁶¹⁴ Vgl. Berndt 2005, S. 194 ff.; Bruhn 2006, S. 242 f.

⁶¹⁵ Vgl. Alam 2006, S. 27; Bruhn 2006, S. 244 f.

⁶¹⁶ Vgl. z. B. Anton 1996; Eggert/Fassott 2001; Hippner/Wilde 2006; Kumar/Reinartz 2012; Link 2001.

⁶¹⁷ Vgl. z. B. Backhaus 1998; Berry 1983; Bruhn 2013c; Grönroos 1994; Gummesson 2008.

⁶¹⁸ Vgl. z. B. Dous 2007; Löwenthal/Mertiens 2000; Renze-Westendorf 2012; Schmidt 2003; Wehrli/Wirtz 1997.

⁶¹⁹ Vgl. Berry 1983, S. 25; Bruhn 2013c, S. 13 f.; Grönroos 1999, S. 328; Gronover 2003, S. 16; Schmid 2001, S. 12; Schulze 2000, S. 18; Shaw/Reed 1999, S. 4.

⁶²⁰ Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 45 ff.; Stauss 2000b, S. 15 ff.; Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 477.

Phase des Beziehungszyklus		Aufgaben
Kundenakquisition	Anbahnungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung des potenziellen Kunden • Stimulierung zum Erstkauf
	Sozialisationsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Eingewöhnung des Kunden
Kundenbindung	Wachstumsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisierung der Leistung, der Kommunikation, des Preises und des Vertriebs • Steigerung der Leistungsnutzung
	Reifephase	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisierung der Beziehung
Kundenrückgewinnung	Gefährdungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlerkorrektur • Wiedergutmachung
	Auflösungs- und Abstinenzphase	<ul style="list-style-type: none"> • Erneute Überzeugung des ehemaligen Kunden • Stimulierung zum Wiederkauf

Tabelle 3-2: Marketingaufgaben in den Phasen des Kundenbeziehungszyklus

Quelle: Bruhn 2009b, S. 115; in Anlehnung an Bruhn 2009c, S. 175 ff.

Dabei ist der Kundenbeziehungszyklus zunächst in die übergeordneten Phasen der Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung untergliedert, die sich dann jeweils weiter aufteilen. In jeder dieser Phasen ist es sowohl möglich als auch äußerst sinnvoll, die Kunden zu integrieren, um so den Kundenkontakt zu intensivieren und um kundenseitig Vertrauen aufzubauen, das für die Entwicklung nachhaltiger, erfolgreicher Geschäftsbeziehungen notwendig ist.⁶²¹

In der ersten Phase, der **Kundenakquisition**, soll der Grundstein für eine langfristige Kundenbeziehung gelegt werden. Während der ersten Teilphase, der Anbahnungsphase, soll der potenzielle Kunde von der Dienstleistung des Anbieters überzeugt werden.⁶²² Kommunikationspolitische Instrumente spielen hierbei eine zentrale Rolle, um

⁶²¹ Vgl. Bruhn 2009b, S. 114; derselbe 2013c, S. 191 ff.

⁶²² Vgl. Stauss 2000b, S. 16.

den Bekanntheitsgrad der Leistung zu steigern sowie konkrete Leistungsversprechen bezüglich der Qualität zu diffundieren. Insbesondere für Dienstleistungen, die einen hohen Grad an Vertrauenseigenschaften aufweisen, ist dies von hoher Bedeutung.⁶²³ Ferner ist hierbei die Preispolitik von besonderer Relevanz, wenn potenzielle Kunden zum Kauf einer Dienstleistung bewegt werden sollen. Preisliche Sonderangebote können potenzielle Kunden anlocken. In der nächsten Phase der Kundenbeziehung, der Sozialisationsphase, sollen Kunde und Anbieter eine gewisse Vertrautheit miteinander entwickeln. Hierbei stehen leistungs- und kommunikationspolitische Instrumente im Mittelpunkt.⁶²⁴

Die zweite Phase, die **Kundenbindung**, umfasst eine Wachstums- und eine Reifephase. Hier soll die Kundenbeziehung nach Profit-Gesichtspunkten optimiert sowie generell durch stärkere Bindung des Kunden an den Anbieter intensiviert werden.⁶²⁵ Dabei kann auch eine Individualisierung der Dienstleistung auf den Kunden erfolgen.⁶²⁶

Die letzte Phase des Kundenbeziehungszyklus, die mögliche **Rückgewinnung**, ist in eine Gefährdungs- sowie eine Auflösungs- und Abstinenzphase unterteilt.⁶²⁷ In Gefährdungsphasen denken Kunden über eine Auflösung der bestehenden Geschäftsbeziehung nach. Dies tritt insbesondere dann häufiger auf, wenn der Anbieter Fehler in der Leistungserstellung oder in der Gestaltung der Kundenbeziehung gemacht hat.⁶²⁸ In Abhängigkeit des spezifischen Kundenwerts sollten CRM-Maßnahmen darauf ausgerichtet sein, entsprechende Kunden in solchen Phasen wieder zum Anbieter zurückzuführen und das vorherige Maß an Zufriedenheit und Bindung wiederherzustellen.⁶²⁹ Um dies zu ermöglichen, sind präzise Informationen über wahrgenommene Probleme sowie Wünsche und Erwartungen be-

⁶²³ Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 163 f.

⁶²⁴ Vgl. Bruhn 2009b, S. 116 ff.

⁶²⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 164.

⁶²⁶ Vgl. Bruhn 2009b, S. 118 f.; Büttgen 2007, S. 329 ff.; Fließ 2008, S. 214; Prahalad/Ramaswamy 2004, S. 7 ff.

⁶²⁷ Vgl. Stauss 2000b, S. 16.

⁶²⁸ Vgl. Bruhn/Michalski 2001, S. 111 ff.

⁶²⁹ Vgl. Bruhn 2013c, S. 220; Günter 2012, S. 331; Günter/Huber 1996, S. 247 f.

züglich der Dienstleistungserstellung und des -ergebnisses notwendig. Idealerweise liegen diese Informationen aus einem konkreten, kontinuierlichen Dialog mit dem Kunden während der gesamten Einbindung des Kunden im Bedarfsfall bereits vor. Ist dies nicht geschehen, können die erforderlichen Informationen im Rahmen des Beschwerdemanagements erfasst werden.⁶³⁰ Wendet sich ein Kunde ganz vom Anbieter ab, handelt es sich um die Auflösungs- und Abstinenzphase. Folglich hat der Anbieter den ehemaligen Kunden wie etwa ähnlich in der Phase der Kundenakquisition erneut zu überzeugen.⁶³¹ Auch in dieser Phase ist die Rückgewinnung der Kunden stark durch die Fähigkeiten des Anbieters determiniert, Probleme individuell lösen zu können, was eine Kenntnis und ein Verständnis der Kundenbedürfnisse, -erwartungen und -wünsche voraussetzt. Generell kann ein Anbieter also insbesondere während der Rückgewinnungsphase enorm von einer starken Interaktion und einem intensiven Kundendialog im Rahmen der Kundenintegration profitieren.⁶³²

3.2 Besonderheiten konzerninterner Dienstleister

3.2.1 Begriffsabgrenzung unternehmensinterner Dienstleistungen

Auch in Bezug auf **unternehmensinterne Dienstleistungen** ist es der Wissenschaft bisher nicht gelungen, ein einheitliches Begriffsverständnis abzuleiten.⁶³³ Eine Abgrenzung interner von externen Dienstleistungen kann anhand des jeweiligen institutionellen Rahmens der Leistungserstellung vollzogen werden. Demnach werden interne Dienstleistungen nicht (primär) auf externen Märkten, sondern für **Nachfrager innerhalb eines Unternehmens** produziert und angeboten.⁶³⁴ WITT definiert interne Dienstleistungen als solche

⁶³⁰ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 22 f.; Günter 1996, S. 60 ff.

⁶³¹ Vgl. Bruhn 2013c, S. 222.

⁶³² Vgl. Bruhn 2009b, S. 120 f.; Günter 1996, S. 58 ff.; derselbe 2012, S. 334 ff.; Günter/Huber 1996, S. 247 f.

⁶³³ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 24.

⁶³⁴ Vgl. Stauss 2010, S. 30.

Leistungen, die auf Basis einer unternehmensinternen Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibung von einer Organisationseinheit im Unternehmen für eine andere Einheit desselben Unternehmens erbracht werden.⁶³⁵ Darunter fallen beispielsweise IT-, Personal- oder Finanzdienstleistungen, Controlling, Strategieberatung oder Revision.⁶³⁶

Für eine **Kategorisierung der diversen internen Dienstleistungen**, insbesondere vor dem Hintergrund des internen Marketings, können vor allem drei Kriterien herangezogen werden: die Einbindung einer internen Dienstleistung in Unternehmensprozesse, die inhaltliche Ausrichtung einer internen Dienstleistung sowie die hierarchische Stellung des Kunden innerhalb des Unternehmens.⁶³⁷

Bezüglich des ersten Unterscheidungskriteriums können **sequenzintegrierte interne Dienstleistungen** von sequenzunabhängigen differenziert werden. Erstere, auch als ‚Workflow Services‘ bezeichnet, werden von diversen Personen bzw. Organisationseinheiten im Rahmen eines definierten Prozesses mit relativ fix vorgegebener Schrittfolge erstellt. Demgegenüber sind **sequenzunabhängige interne Dienstleistungen**, oder synonym ‚Off-Stream Services‘, nicht in starre Prozessketten integriert. Diese werden in einem relativ flexiblen, breit definierten Rahmen erbracht. Dabei können der interne Kunde und/oder Lieferant den Zeitpunkt, die Quantität und die Qualität des Dienstleistungsangebots auf die Situation anpassen.⁶³⁸ Einen Überblick über diese beiden Typen interner Dienstleistungen zeigt Abbildung 3-5.

⁶³⁵ Vgl. Witt 1988, S. 660.

⁶³⁶ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 12 ff.; Stauss 2010, S. 31.

⁶³⁷ Vgl. Davis 1993, S. 301 ff.; Sayles 1964, S. 66 ff.; Stauss 1995a, S. 63; derselbe 2010, S. 32.

⁶³⁸ Vgl. Sayles 1964, S. 66 ff.; Stauss 2010, S. 32 f.; Stauss/Neuhaus 1995, S. 583 f.

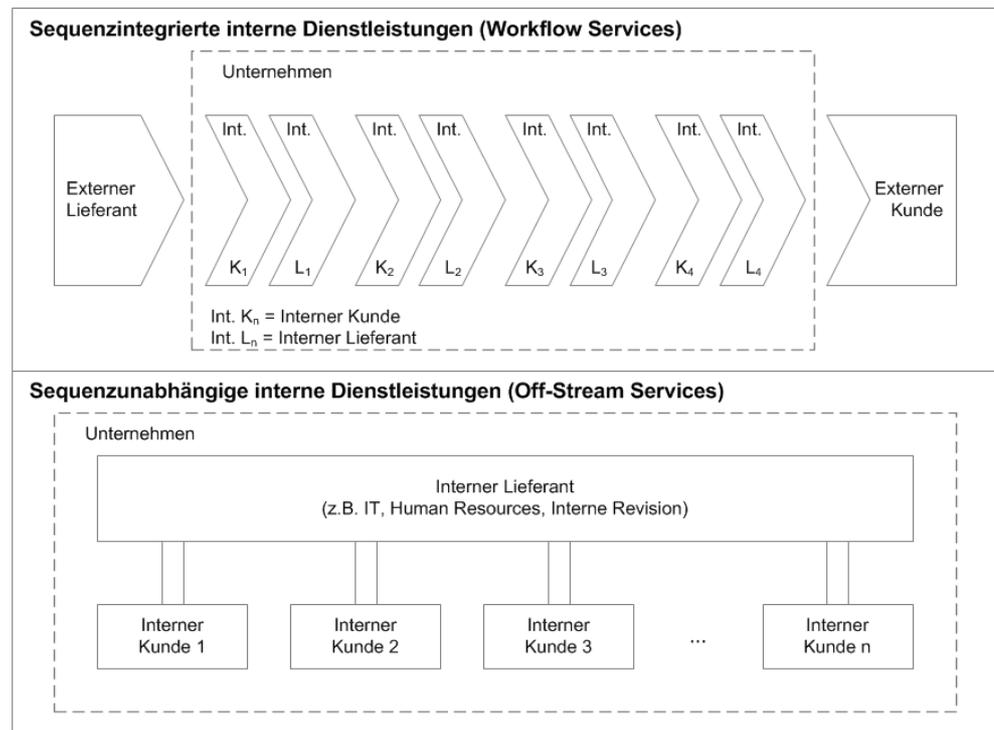


Abbildung 3-5: Interne Dienstleistungen je nach Einbindung in die Unternehmensprozesse

Quelle: nach Stauss 2010, S. 33.

Hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung einer internen Dienstleistung lassen sich Beratungs- und Kontrollleistungen unterscheiden. **Beratungsleistungen**, oder synonym ‚Consulting Services‘, zielen darauf ab, andere Mitarbeiter bzw. Organisationseinheiten in die Lage zu versetzen, Leistungsanforderungen (besser) erfüllen zu können. Dabei fragt ein interner Kunde bei internen Dienstleistern die spezifische Dienstleistung nach. **Kontrollleistungen**, auch als ‚Auditing Services‘ bezeichnet, dienen hingegen der Überwachung und Bewertung der Leistung von anderen Mitarbeitern bzw. Organisationseinheiten. Dabei ist zwischen Kunden erster Ordnung und zweiter Ordnung zu unterscheiden. Kunden erster Ordnung beauftragen den internen Dienstleister zur Kontrolle der Kunden zweiter Ordnung. Anschließend erhalten die Kunden erster Ordnung eine Beratungsleistung zur besseren Steuerung der Kunden zweiter Ordnung.⁶³⁹ Einen Überblick über diese beiden Typen interner Dienstleistungen zeigt Abbildung 3-6.

⁶³⁹ Vgl. Davis 1993, S. 306 ff.; Stauss 2010, S. 33 ff.; Stauss/Neuhaus 1995, S. 584.

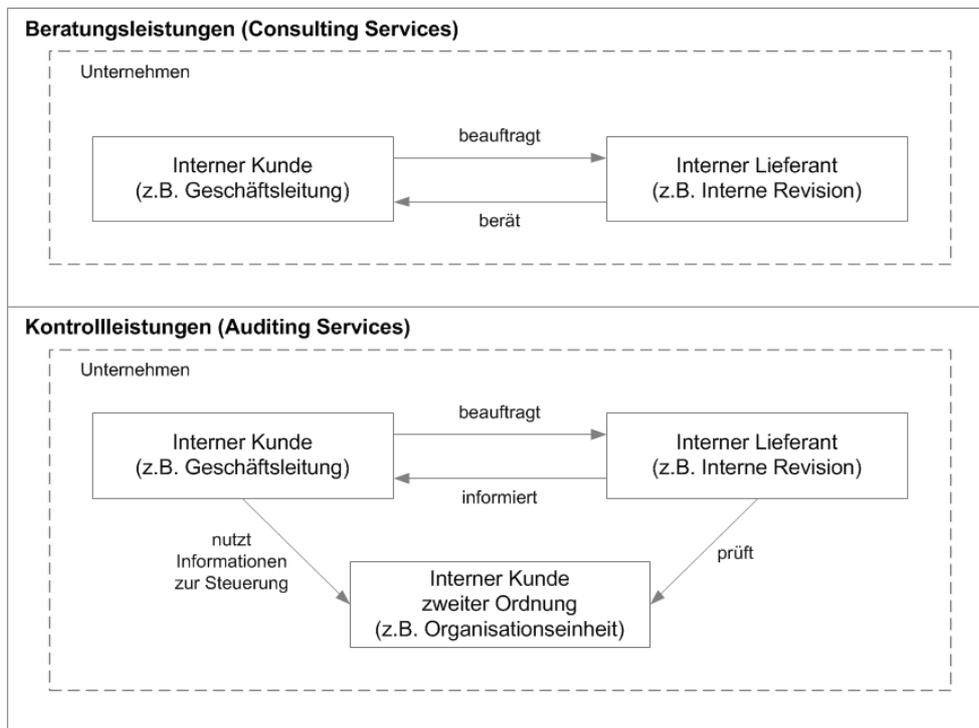


Abbildung 3-6: Interne Dienstleistungen je nach inhaltlicher Ausrichtung

Quelle: nach Stauss 2010, S. 34 f.

Der Doppelcharakter der Kontrollleistungen deutet bereits das dritte Unterscheidungskriterium, die hierarchische Stellung des Kunden gegenüber dem internen Dienstleister, an. So kann von **Dienstleistungen für Gleichgestellte**, oder synonym ‚Peer Services‘, gesprochen werden, wenn es sich bei dem internen Kunden um einen vergleichsweise Gleichberechtigten, keinesfalls jedoch Übergeordneten handelt. Demgegenüber ist der interne Kunde bei **Dienstleistungen für Vorgesetzte**, oder synonym ‚Boss Services‘, im Vergleich zum internen Anbieter hierarchisch übergeordnet. Die Bedingungen einer solchen internen Dienstleistung sind insofern andersartig, als die übergeordnete Stellung dem internen Kunden eine gewisse Machtposition gegenüber dem internen Anbieter verleiht. Damit kann er die Leistungserstellung und deren Rahmenbedingungen wesentlich beeinflussen. Insbesondere für Beratungsleistungen ist diese Unterscheidung von hoher Relevanz.⁶⁴⁰ Einen Überblick über diese beiden Typen interner Dienstleistungen gibt Abbildung 3-7.

⁶⁴⁰ Vgl. Stauss 2010, S. 35.

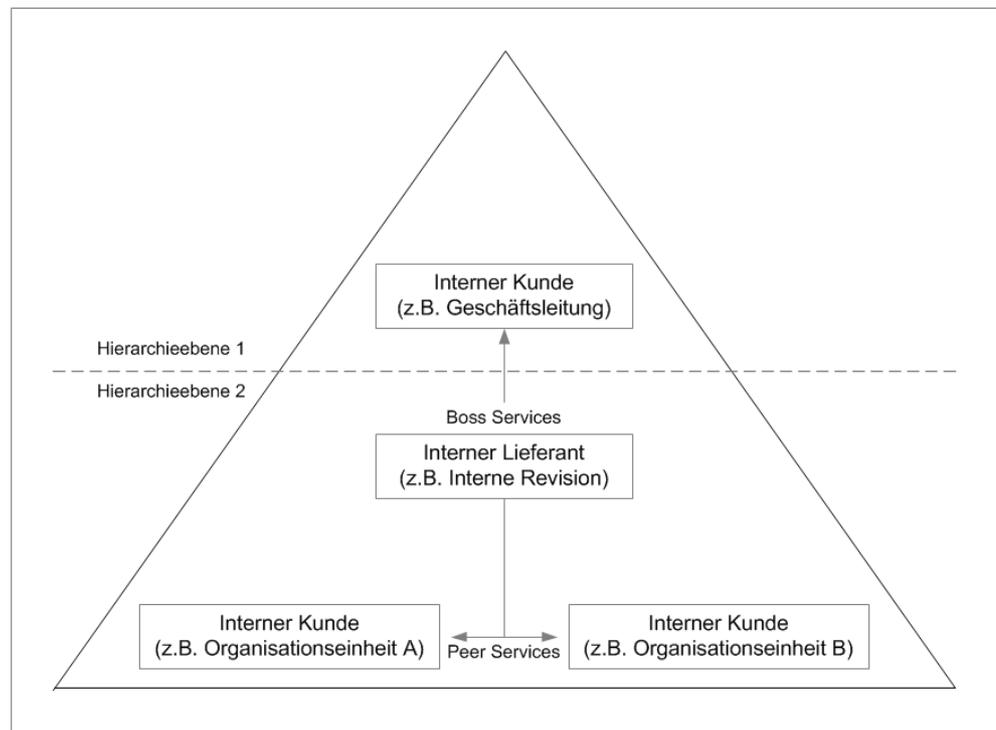


Abbildung 3-7: Interne Dienstleistungen je nach hierarchischer Stellung des Kunden

Quelle: Stauss 2010, S. 36.

Schwerpunktmäßig lassen sich alle internen Dienstleistungen den beschriebenen Typen zuordnen. Je nach Klassifizierung können die Erwartungen der involvierten Stakeholder variieren.⁶⁴¹ Da sich dies in Folge auf die Reputation auswirken kann, werden hier alle Typen interner Dienstleistungen behandelt. So ist dieser Überblick speziell auch im Hinblick auf eine gespaltene Reputation, die sich aus solch unterschiedlichen Zielsetzungen und Erwartungen ergeben könnte, von besonderer Relevanz für die vorliegende Arbeit.

3.2.2 Outsourcing von Dienstleistungen

Im Rahmen unternehmensinterner Dienstleistungen ist zunächst die Fragestellung der eigenen Produktion im Gegensatz zur Fremderstellung zu beleuchten (Make-or-buy-Entscheidung). Die Erläuterung

⁶⁴¹ Vgl. Neuhaus 1996, S. 51; Stauss 2010, S. 36.

potenzieller Gründe für das Dienstleistungs-Outsourcing liefert hierbei gleichsam Argumente für das Insourcing von Dienstleistungen.⁶⁴²

Unter ‚**Outsourcing**‘ sind jegliche Arten des Fremdbezugs oder der Wechsel von bisheriger eigenständiger Produktion hin zum Fremdbezug zu verstehen. Das spiegelbildliche Pendant hierzu ist das ‚**In-sourcing**‘.⁶⁴³ Darüber hinaus wird Outsourcing weiter untergliedert in externes und internes Outsourcing. Synonym für ‚**externes Outsourcing**‘ werden auch die Begriffe ‚Outsourcing im engeren Sinne‘ oder ‚Auslagerung‘ verwendet. Dies ist dann der Fall, wenn eine Dienstleistung an ein juristisch und ökonomisch selbstständiges, externes Unternehmen übertragen wird.⁶⁴⁴ Findet diese Übertragung einer Dienstleistung jedoch an eine Tochtergesellschaft statt, so ist die Rede vom ‚**internen Outsourcing**‘ bzw. ‚Outsourcing im weiteren Sinne‘ oder ‚Ausgliederung‘.⁶⁴⁵ In der vorliegenden Arbeit wird das konventionelle Verständnis des Outsourcings im engeren Sinne verwendet und somit eine Ausgliederung an ein verbundenes Unternehmen nicht als Outsourcing, sondern als Eigenerstellung bzw. Insourcing verstanden.

Gründe für das Outsourcing gehen aus den diversen theoretischen Ansätzen hervor, die insbesondere auf finanziellen, leistungsorientierten und strategischen Aspekten beruhen.⁶⁴⁶ Dabei kommt den **finanziellen Motiven** wie Kostenreduktion eine besondere Rolle zu, da diese zumeist als erstes im Rahmen von essenziellen Outsourcing-Faktoren aufgezählt werden.⁶⁴⁷ Unter **leistungsbezogenen Motiven** werden Erwartungen eines Unternehmens bezüglich einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität, Flexibilität sowie der Kundenorientierung als Folge des Outsourcings subsumiert. **Strategische**

⁶⁴² Zu ausführlichen und vollständigen Abhandlungen der Make-or-buy-Entscheidung von Dienstleistungen vgl. u. a. Barth 2003; Beer 1998; Nagengast 1997; Reichert 2005.

⁶⁴³ Vgl. Sjurts 2004, S. 1108 f.

⁶⁴⁴ Vgl. Matiaske/Mellewigt 2002, S. 644; Sjurts 2004, S. 1109.

⁶⁴⁵ Vgl. Matiaske/Mellewigt 2002, S. 644; Nagengast 1997, S. 58 f.

⁶⁴⁶ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 28.

⁶⁴⁷ Vgl. Matiaske/Mellewigt 2002, S. 646; Nagengast 1997, S. 89 ff.

Motive für das Outsourcing von Dienstleistungen umfassen vor allem die Fokussierung auf das Kerngeschäft eines Unternehmens.⁶⁴⁸

Insourcing-Gründe bilden insbesondere das Ausbleiben der erwarteten Outsourcing-Vorteile und -Chancen. Des Weiteren kann eine fehlerhafte Beurteilung darüber, was die wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten eines Unternehmens sind und was nicht, zum Outsourcing von Kernkompetenzen und somit auch zum Verlust entscheidenden Wissens führen. Zudem besteht für einen Nachfrager von recht komplexen Dienstleistungen die Gefahr, von einem Dienstleistungsanbieter abhängig zu werden, was zu diversen Nachteilen für den Nachfrager führen kann. Darüber hinaus kann ein Unternehmen vergleichsweise bessere Kontroll- und Einflussmöglichkeiten in Bezug auf einen internen Dienstleister und dessen Ausrichtung im Konzern wahrnehmen.⁶⁴⁹

Es gilt festzuhalten, dass Unternehmen unter den erläuterten Annahmen und Zielsetzungen sowie mit Blick auf das sich stetig ändernde Umfeld fortwährend die Möglichkeit eines Outsourcings von Dienstleistungen zu erwägen haben.⁶⁵⁰ In dieser Arbeit wird jedoch angenommen, dass die Insourcing-Gründe während des Betrachtungszeitraums fortbestehen und die prinzipielle, strategische Entscheidung für das Insourcing als fix gesehen wird.

3.2.3 Die Unternehmensform des Konzerns

Da im Rahmen dieser Arbeit auf Dienstleister innerhalb eines Konzerns fokussiert wird, soll im Folgenden zunächst das Grundverständnis betriebswirtschaftlicher und sozioökonomischer Aspekte⁶⁵¹ eines Konzerns dargestellt werden. Unter einem **Konzern** ist ein Unternehmen zu verstehen, das mehrere rechtlich selbstständige Gesellschaften umfasst, die von einer einheitlichen Führung ge-

⁶⁴⁸ Vgl. Matiaske/Mellewig 2002, S. 647; Nagengast 1997, S. 100 ff.

⁶⁴⁹ Vgl. Matiaske/Mellewig 2002, S. 651; Nagengast 1997, S. 108 ff.

⁶⁵⁰ Vgl. Becker et al. 2008, S. 1.

⁶⁵¹ Rechtliche Aspekte können für den vorliegenden Untersuchungszweck vernachlässigt werden.

steuert werden.⁶⁵² Als konstitutive Merkmale für diese Unternehmensform gelten somit die rechtliche Selbstständigkeit der einzelnen Gesellschaften des Konzerns sowie die wirtschaftliche Einheitlichkeit der Konzernführung.⁶⁵³

Es werden drei verschiedene Formen von Unterordnungskonzernen unterschieden: Eingliederungskonzerne, die schlichtweg durch Eingliederung von Unternehmen in das Gesamtunternehmen entstehen, faktische Konzerne, die durch tatsächliche Abhängigkeit unter einheitlicher Leitung begründet sind, und Vertragskonzerne, die im Rahmen eines Beherrschungsvertrags geregelt sind.⁶⁵⁴ Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Art des **Vertragskonzerns** relevant. Die Abhängigkeit der untergeordneten Unternehmen äußert sich vor allem in finanzieller Hinsicht, z. B. durch Gewinnabführungspflichten, und in strategischer bzw. politischer Hinsicht durch die Weisungsgebundenheit im Zuge der Beherrschung.⁶⁵⁵

In Bezug auf konzerninterne Dienstleister stellt PAHL-SCHÖNBEIN fest: „Entscheidend für die Bedeutung, die die Organisation von konzerninternen Leistungsverflechtungen hat, sind die Art der wirtschaftlichen Beziehungen und die Tiefe des Konzernverbunds.“⁶⁵⁶ In vertikalen Konzernen operieren die abhängigen Unternehmen in vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette. Dadurch sind die internen Leistungsverflechtungen stärker ausgeprägt als in horizontalen oder konglomeraten Konzernen.⁶⁵⁷

Wie in Abbildung 3-8 ersichtlich, kann sich eine **Konzernaufbauorganisation** aus drei Elementen zusammensetzen: Spitzen-,

⁶⁵² Vgl. Hungenberg 1995, S. 66.

⁶⁵³ Vgl. Hungenberg 1995, S. 66; Pausenberger 1975, S. 2234.

⁶⁵⁴ Vgl. Sydow 2001, S. 274 f. In Anlehnung an § 18 (1) AktG.

⁶⁵⁵ Vgl. Hungenberg 1995, S. 69; Pausenberger 1975, S. 2235.

⁶⁵⁶ Pahl-Schönbein 2011, S. 29.

⁶⁵⁷ Vgl. Hungenberg 1995, S. 71; bei horizontalen Konzernen sind die untergeordneten Unternehmen auf derselben Wertschöpfungsstufe tätig. Bei konglomeraten Konzernen agieren die untergeordneten Unternehmen auf unterschiedlichen und voneinander unabhängigen Wertschöpfungsstufen.

Zwischen- und Grundeinheit. Dabei gelten Spitzen- und Grundeinheiten als notwendige Bedingung eines Konzerns.⁶⁵⁸

	rechtlich selbständig	rechtlich unselbständig
Spitzeneinheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spitzenholding (rein/geschäftsführend) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spitzenorgan der Muttergesellschaft ▪ Konzern-Hauptverwaltung
Zwischeneinheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischenholding (rein/geschäftsführend) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verrichtungsbereiche ▪ Objektbereiche ▪ Regionalbereiche
Grundeinheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tochtergesellschaften (mehrheitsbeteiligt/ minderheitsbeteiligt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktionsstätten, Zweigniederlassungen, Verkaufsstellen

Abbildung 3-8: Bausteine einer Konzernorganisation

Quelle: Bleicher 1979, S. 244.

Nach diesem Modell sind die **Grundeinheiten** für die Kernfunktionen des Unternehmens verantwortlich und verfügen über direkten Zugang zu den entsprechenden externen Märkten. Auf übergeordneter Ebene nimmt die **Spitzeneinheit** die Funktionen der Konzernführung wahr, die sich aus Konzernleitung und -hauptverwaltung zusammensetzen. Die **Zwischeneinheiten** sind mit der Funktion der Harmonisierung betraut, die sich konkret in integrierenden und koordinierenden Tätigkeiten äußert. Alle vorgenannten Einheiten können jeweils rechtlich selbstständig oder unselbstständig ausgeprägt sein.⁶⁵⁹ Bei einem Konzern, in dem Spitzen- und Grundeinheiten jeweils getrennte, rechtlich selbstständige Einheiten bilden, spricht man von einem integrierten Konzern oder **Holdingskonzern**.⁶⁶⁰

⁶⁵⁸ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 29 f.

⁶⁵⁹ Vgl. Bleicher 1979, S. 244 f.; Mellewigt 1995, S. 28 ff.; Theisen 2000, S. 160.

⁶⁶⁰ Vgl. Bleicher 1979, S. 245 f.; Keller 1993, S. 32; Mellewigt 1995, S. 30.

Es wird hierbei zwischen einer sogenannten Finanzholding und einer Führungsholding unterschieden. Dabei wird unter einer **Finanzholding** eine Holding im weiteren Sinne verstanden, die sich lediglich der Finanzierung und eventuell der Kontrolle der Verwaltungstätigkeiten widmet. Demgegenüber wird die **Führungsholding** als Holding im engeren Sinne gesehen, da diese Form der Holding aufgrund der zusätzlichen Führungsaufgaben eine einheitliche Leitung als konstituierendes Merkmal eines Konzerns stärker gewährleisten kann als eine Finanzholding.⁶⁶¹

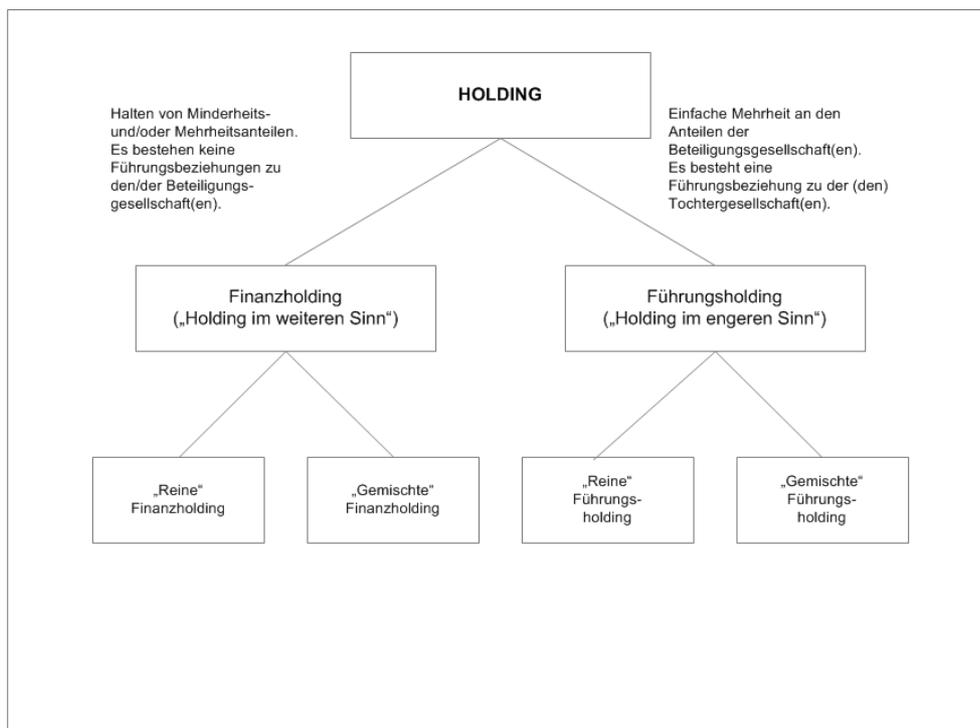


Abbildung 3-9: Die Holding-Grundtypen „Finanzholding“ und „Führungsholding“ unter Einbeziehung einer produktionswirtschaftlichen Sonderfunktion

Quelle: Keller 1993, S. 57.

Operative Tätigkeiten fallen grundsätzlich nicht in das Aufgabengebiet von Holdinggesellschaften. Jedoch existiert eine gewisse Grauzone in Bezug auf die abgrenzende Fragestellung, welche internen Dienstleistungsaktivitäten (im Sinne von Querschnittsfunktionen) einer Holding allein auf den Erwerb und die Verwaltung der Tochter-

⁶⁶¹ Vgl. Keller 1993, S. 35 ff.

gesellschaften⁶⁶² ausgerichtet sind und welche bereits als marktfähig gesehen werden können.⁶⁶³ Holdinggesellschaften, die zusätzlich zu ihren Holdingaufgaben auch in gewissem Maße operativ tätig sind, werden in der Literatur auch als ‚gemischte‘ Holdings bezeichnet, wohingegen die sich ausschließlich auf ihre Funktionen konzentrierenden Holdinggesellschaften als ‚reine‘ Holdings bezeichnet werden.⁶⁶⁴ Abbildung 3-9 veranschaulicht diese Zusammenhänge.

3.2.4 Typische Organisationsformen von konzerninternen Dienstleistern

Da die **organisatorische Einbettung** eines internen Dienstleisters durchaus Einfluss auf die Ausgestaltung von Schnittstellen und demnach auch auf die Struktur und spezifischen Erwartungen der Stakeholder des internen Dienstleisters hat, die wiederum relevant für die Reputation des internen Dienstleisters bei den Stakeholdern innerhalb des Konzerns sind, sollen im Folgenden die verschiedenen Möglichkeiten typischer Organisationsformen von konzerninternen Dienstleistern aufgezeigt werden.

Prinzipiell existieren mannigfaltige Alternativen, einen Dienstleister innerhalb eines Konzerns organisatorisch zu gestalten. Da in dieser Arbeit eine zentrale konzerninterne Dienstleistungseinheit als Untersuchungsobjekt dienen soll, werden im Folgenden demnach die Optionen der dezentralen Integration der Dienstleistungsfunktionen in den operativen Grundeinheiten des Konzerns vernachlässigt und verstärkt auf die organisatorischen Alternativen des internen Dienstleisters in der Spitzeneinheit oder als eigenständige Grundeinheit eingegangen. In diesem Kontext fallen die diversen Center-Konzepte ins Gewicht, die typischerweise für solche zentralen Dienstleistungs-

⁶⁶² Vgl. Keller 1993, S. 37; Tochtergesellschaften bzw. Tochterunternehmungen sind solche Beteiligungsgesellschaften, die durch eine mehrheitliche Beteiligung seitens einer Dachgesellschaft einer Führungsholding bestimmt sind und somit führungsorganisatorisch abhängig sind.

⁶⁶³ Vgl. Groth 2004, S. 184.

⁶⁶⁴ Vgl. Keller 1993, S. 56.

einheiten herangezogen werden, oder aber das sehr weit entwickelte Modell des Shared Service Centers. Darüber hinaus liegt eine weitere Gestaltungsdimension in dem Grad der Eigenständigkeit des internen Dienstleisters. So kann dieser sowohl als rechtlich eigenständige Tochtergesellschaft des Konzerns als auch als rechtlich unselbstständige Konzerneinheit bestehen.⁶⁶⁵

3.2.4.1 Zentralbereiche

Insbesondere die Teilmenge der Querschnittsfunktionen, also der unterstützenden, internen Dienstleistungen, wird oftmals in zentralen Bereichen in der Spitzeneinheit erbracht.⁶⁶⁶ Dabei können diese Zentralbereiche entweder als Organisationseinheit auf Konzernführungsebene oder innerhalb eines Unternehmensbereichs gestaltet sein. Sie entstammen einer Segmentierung, die sich funktional oder divisional über die prinzipielle Organisationsstruktur hinwegsetzt und von dieser abweicht. Zum Beispiel kann eine **divisionale Abweichung** durch die Schaffung zusätzlicher Zentralbereiche wie etwa Finanzen oder Personal entstehen. Funktionen, die aus der Perspektive des Gesamtkonzerns nicht an die Konzernbereiche delegiert werden können bzw. sollen, wie die hauptsächlichen Aufgaben der Konzernführung werden zentral in der Unternehmensleitung und folglich den Unternehmensbereichen hierarchisch übergeordnet organisiert. Bei delegierbaren Funktionen ist eine Gestaltung des Zentralbereichs neben den Unternehmensbereichen möglich.⁶⁶⁷

Im Rahmen des sogenannten **Servicemodells** wird konkret Bezug zu Dienstleistungen genommen sowie organisatorisch die „Zuordnung jeweils spezifischer Kompetenzarten zu einer zentralen Einheit sowie den Geschäftsbereichen“⁶⁶⁸ festgelegt. In diesem Modell kommt den Unternehmensbereichen eine relativ starke Entschei-

⁶⁶⁵ Vgl. Keller 1993, S. 37.

⁶⁶⁶ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 33.

⁶⁶⁷ Vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 466 ff.

⁶⁶⁸ Frese/von Werder 1993, S. 42.

dungsbefugnis im Vergleich zu anderen Zentralbereichsmodellen zu, da sie über die konkreten Spezifika ihrer Dienstleistungsbedürfnisse bestimmen und den Dienstleistungsbereich mit den entsprechenden Anfragen beauftragen. Der Servicebereich kann daraufhin über die Art und Weise der Erfüllung des Dienstleistungsauftrags entscheiden. Hierbei besteht auch die Möglichkeit, dass den Unternehmensbereichen Wahlfreiheit bezüglich der Beauftragung des internen oder eines externen Dienstleistungsanbieters gegeben ist.

3.2.4.2 Center-Konzepte

Neben der Dimension der Gestaltung der Entscheidungsbefugnis zwischen dem Zentralbereich und den Unternehmensbereichen können die Formen der Zentralbereiche auch anhand der Dimension der **Erfolgsmessung** klassifiziert werden. In diesem Fall ist die Rede von sogenannten Centers.⁶⁶⁹ Spezifischer spricht man hier von sogenannten ‚Responsibility Centers‘, was die Übernahme von Ergebnisverantwortung seitens der Zentralbereiche impliziert, die sich im Idealfall nur auf die Ergebnisse aus Center-eigenen Entscheidungen erstreckt. Je nach herangezogenem Ergebnisindikator werden zu meist drei verschiedene Center-Konzepte unterschieden: Cost Center, Revenue Center und Profit Center, wobei diverse Sonderklassifizierungen⁶⁷⁰ existieren.⁶⁷¹

Cost Center werden als Bereiche verstanden, die „weder über einen Zugang zum externen Absatzmarkt verfügen noch an der internen Leistungsverrechnung teilnehmen und somit keine Erlöse ausweisen“⁶⁷². Daher wird ihr Erfolg mittels eines Vergleichs von Ist- und Plankosten gemessen. Interpretationen der Kosten-Kennzahlen sollten jedoch sehr vorsichtig und differenziert vorgenommen werden.

⁶⁶⁹ Vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 475.

⁶⁷⁰ Vgl. Anthony/Govindarajan 2007, S. 128-229; Kah 1994, S. 76 f.: Als Sonderform eines Input-orientierten Centers gilt das Discretionary Expense Center. Eine Sonderform des Profit Centers stellt das Investment Center dar.

⁶⁷¹ Vgl. Frese/Lehmann 2002, S. 1541 f.; Lehmann 2002, S. 86 ff.

⁶⁷² Pahl-Schönbein 2011, S. 35.

Weder bedeuten zu hohe Istkosten zwangsläufig Ineffizienz, noch zu niedrige automatisch Effizienz. Beide Planabweichungen können maßgeblich vom Nachfrageverhalten der internen Kunden beeinflusst werden, das sich außerplanmäßig entwickeln kann. Zudem steht eine Steuerung der Dienstleistungsqualität in diesem Modell eher im Hintergrund. Aufgrund dessen sieht LEHMANN das Modell des Cost Centers als relativ ungeeignet für eine interne Marktorientierung, die zumeist von internen Dienstleistern angestrebt und internen Leistungsnachfragern erwartet wird, was wiederum im Rahmen der Reputationsbeurteilung von Relevanz ist.⁶⁷³

Für den Fall, dass sich der Output eines Centers nur schwer bestimmen lässt oder das Input-Output-Verhältnis nur schwer determinierbar und somit kaum planbar ist, gilt das **Discretionary Expense Center** als geeigneter. Vor dem Hintergrund, dass bei dieser Art des Centers die Erfolgsmessung anhand des Erfüllungsgrades der vereinbarten Budgetvorgaben vorgenommen wird, wird das Synonym **Budget Center** gut verständlich. Schwierigkeiten bei diesem Center-Konzept ergeben sich zum einen in Bezug auf die Fixierung der Budgethöhe und zum anderen bezüglich der Aussagekraft einer Budgeterreicherung. Die Fragestellung, ob bei Einhalten des vorgegebenen Budgets die Aufgaben effizient erfüllt wurden und die Unternehmensziele erreicht wurden, kann nicht eindeutig geklärt werden. Demzufolge wird auch bei diesem Modell eine interne Marktorientierung kaum unterstützt.⁶⁷⁴

Die zweite Oberkategorie von Center-Konzepten wird durch das sogenannte **Revenue Center** abgebildet. Wie das englische Wort ‚Revenue‘ bereits andeutet, findet die Erfolgsmessung hierbei anhand einer monetär quantifizierbaren Output-Größe wie dem Umsatz statt. Es wäre zwar rechnerisch möglich, die durch die Dienstleistungen entstandenen Kosten den Erlösen gegenüberzustellen. Jedoch würde dies im Widerspruch zu dem Ansatz des Responsibility

⁶⁷³ Vgl. Lehmann 2002, S. 88 f.; Matiaske/Mellewig 2002, S. 646 ff.; Nagengast 1997, S. 89 ff.

⁶⁷⁴ Vgl. Anthony/Govindarajan 2007, S. 135 ff.; Lehmann 2002, S. 89 f.

Centers stehen, wonach nur die Ergebnisse des eigenen Verantwortungsumfangs zugerechnet werden sollen.⁶⁷⁵

Die stärkste interne Marktorientierung der Center-Konzepte⁶⁷⁶ wohnt dem sogenannten **Profit Center** inne, da dieses Verantwortlichkeit für den Erfolg und somit die größte Ähnlichkeit mit Steuerungsmechanismen externer Märkte aufweist.⁶⁷⁷ „Profit Center sind Teilbereiche einer Unternehmung, für die ein gesonderter Erfolgsausweis erfolgt.“⁶⁷⁸ Dem Profit Center liegt als Bewertungsmaßstab die Gewinngröße zugrunde, wonach also sowohl Kosten- bzw. Inputgrößen als auch Erlös- bzw. Outputgrößen in die Erfolgsmessung einfließen.⁶⁷⁹ Zur Prüfung einer zielkonformen Errichtung eines Profit Centers existieren in Anlehnung an SHILLINGLAW⁶⁸⁰ drei Kriterien: Kompatibilitäts-, Unabhängigkeits- und Vollständigkeitsbedingungen.⁶⁸¹

Für das **Kompatibilitätskriterium** gilt, dass diesem gleichzeitig vertikal sowie horizontal Genüge geleistet werden sollte. Dies bedeutet, dass vertikal die Gesamtkonzernziele mit den jeweiligen Konzernbereichszielen und horizontal die einzelnen Konzernbereichsziele untereinander kompatibel sein sollten. Aufgrund der Vielfältigkeit der Ziele auf Konzernführungsebene kann deren Erfüllung anhand einer alleinigen Gewinnorientierung für die einzelnen Unternehmensbereiche nicht immer sichergestellt sein. So kann es zu Umsetzungsschwierigkeiten hinsichtlich der Kompatibilität kommen, die zu Unstimmigkeiten aufgrund nicht erfüllter Erwartungen zwischen diversen Unternehmensbereichen führen können. Diese lassen sich selbst durch weitere Abstimmungsprozesse nur schwer beseitigen.⁶⁸²

⁶⁷⁵ Vgl. Lehmann 2002, S. 91 f.

⁶⁷⁶ Hierbei liegt die Annahme, dass das Investment Center als Unterkategorie des Profit Centers und nicht als eigenes Center-Konzept gilt, zugrunde. Vgl. hierzu Kah 1994, S. 76 f.

⁶⁷⁷ Vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 177 und 476.

⁶⁷⁸ Frese 1995, S. 80.

⁶⁷⁹ Vgl. Frese/Lehmann 2002, S. 1542.

⁶⁸⁰ Vgl. Shillinglaw 1957.

⁶⁸¹ Vgl. Lehmann 2002, S. 98 ff.

⁶⁸² Vgl. ebenda, S. 99 ff.

Das **Unabhängigkeitskriterium** bedingt eine Integration aller nötigen Kompetenzen im Profit Center und somit eine Bedarfsfreiheit von Vorleistungen aus anderen Unternehmensbereichen. Aufgrund der innerbetrieblichen Leistungsverflechtung wird das Unabhängigkeitskriterium jedoch meist weiter in dem Sinne gefasst, dass „das Profit Center zwar Auswirkungen aus Entscheidungen anderer Bereiche ausgesetzt ist, auf diese allerdings selbständig reagieren kann“⁶⁸³. Da die Leitungsebene die strategische Unternehmensausrichtung vorgibt, ist die kurz- und langfristige Ertragskraft von Profit Centers bereits grundlegend determiniert. Um hier Konfliktpotenzial bezüglich der vertikalen Unabhängigkeit zu reduzieren und dem Ansatz des Responsibility Centers gerecht zu werden, wird

- eine Anpassung der Bewertungsmaßstäbe an die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Ziele,
- alleinige Verantwortung des Profit Centers für die Umsetzung der vorgegebenen Strategie sowie
- eine maximal mögliche Limitierung direkter Einflussnahme auf das operative Geschäft empfohlen.

Auch auf horizontaler Ebene ist die Erfüllung des Unabhängigkeitskriteriums nicht automatisch gewährleistet. Eine Verletzung dessen entsteht dann, wenn ein Unternehmensbereich die Zielerreichung des Profit Centers beeinträchtigt und dem Profit Center keine Möglichkeiten zur Reaktion gegeben sind. Um diese Problematik zu lösen, sollte das Profit Center zwischen dem Leistungsbezug von internen oder externen Lieferanten wählen dürfen.⁶⁸⁴

Um der dritten Bedingung eines Profit Centers, dem **Vollständigkeitskriterium**, gerecht zu werden, muss der verwendete Erfolgsindikator das tatsächliche Leistungspotenzial und Leistungsergebnis darstellen. Schwierigkeiten hierbei entstehen entweder durch geringe Möglichkeiten, Entscheidungen zeitlich korrekt dem Bereichsergeb-

⁶⁸³ Pahl-Schönbein 2011, S. 37 f.

⁶⁸⁴ Vgl. Lehmann 2002, S. 102 ff.

nis zuzuordnen, oder im Rahmen der Interpretation eines nicht erfüllten Bereichsziels durch Probleme der Ursachenzuordnung. Des Weiteren können sich Anreize in Abhängigkeit der Ausgestaltung der Zielerwartungen und der vorgeschriebenen Zielerreichungsbedingungen sehr unterschiedlich auswirken, was folglich wiederum gewisses Konfliktpotenzial birgt.⁶⁸⁵

Als Ausprägung des Profit Centers gilt nach KAH das sogenannte **Investment Center**.⁶⁸⁶ Neben der gleichwertigen Betrachtung sowohl der Kosten- als auch der Erlösgrößen wie beim Profit Center verfügt das Investment Center zudem über die Entscheidungshoheit in Bezug auf Investitionen. Um diese dezentralisierte Investitionsentscheidungskompetenz aus Gesamtunternehmens-Perspektive zielgerichtet zu steuern, sind weitere Erfolgsindikatoren für diesen Center-Typen erforderlich, die den Gewinn in das Verhältnis zum investierten Kapital setzen.⁶⁸⁷ Da auch im Profit Center häufig weitere Rentabilitätskennzahlen neben den Gewinngrößen verwendet und Investitionsentscheidungen sowohl vom Center als auch von der Unternehmensleitung getroffen werden, kann ein Investment Center als eine Verfeinerung des Profit Centers verstanden werden.⁶⁸⁸

3.2.4.3 Shared Service Center

Im Zusammenhang mit den Center-Konzepten wächst aktuell die Bedeutung eines in der Unternehmenspraxis weiterentwickelten Modells, das zudem die größte Marktorientierung aufweist. Sogenannte ‚**Shared Service Centers**‘ (**SSCs**) werden von KAGELMANN definiert als „Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen“⁶⁸⁹. Nachfrager dieser internen Dienstleistungen sind die Spitzen-, Zwischen- und Grundeinheiten eines Konzerns. Aus recht-

⁶⁸⁵ Vgl. Lehmann 2002, S. 117 ff.

⁶⁸⁶ Vgl. Kah 1994, S. 76 f.

⁶⁸⁷ Vgl. Lehmann 2002, S. 92 f.

⁶⁸⁸ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 39.

⁶⁸⁹ Kagelmann 2001, S. 50.

licher Perspektive kann ein SSC sowohl eigenständig als Tochtergesellschaft als auch unselbstständig als Organisationseinheit gestaltet sein.⁶⁹⁰ Die Organisationsstruktur und Schnittstellen werden in Abbildung 3-10 veranschaulicht. Aus dieser Übersicht gehen zudem diverse **Stakeholder-Beziehungen** des internen Dienstleisters hervor.

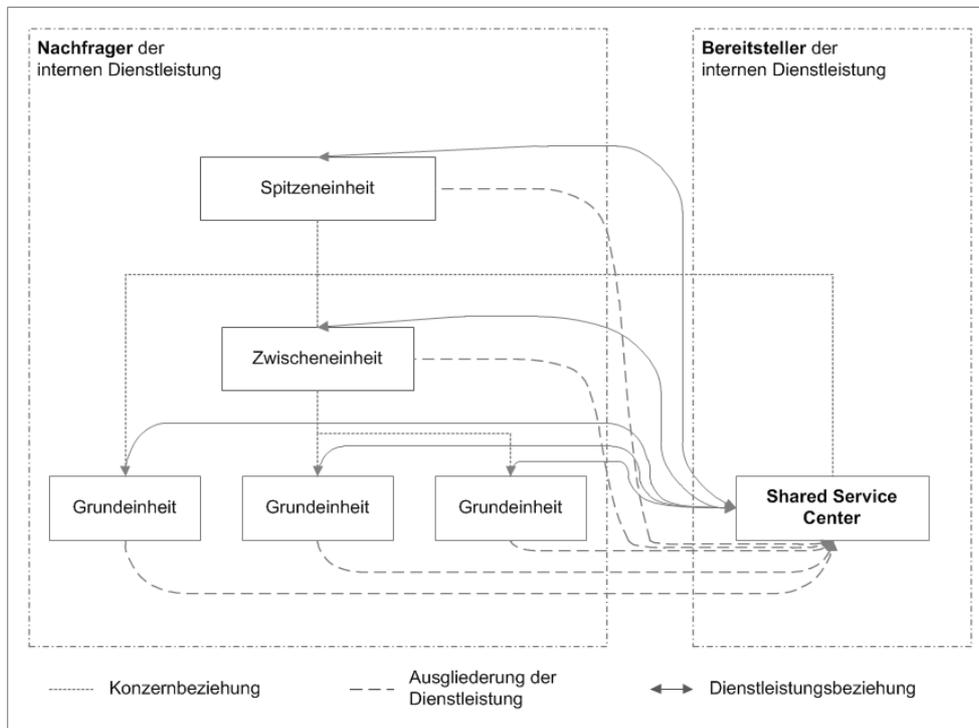


Abbildung 3-10: Organisationsstruktur nach dem Shared Services Konzept

Quelle: Kagelmann 2001, S. 50.

Insbesondere für örtlich ungebundene und geschäftlich unspezifische Unterstützungsfunktionen ist dieses Konzept gut geeignet. Hierunter fallen etwa IT, Controlling, Accounting, Finance, Human Resources (HR), Recht, Steuern, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Einkauf, Sicherheit, Gesundheitsmanagement und Facility Management.⁶⁹¹ Zwei Merkmale können die Eignung einer Supportfunktion für die Organisationsform des SSCs bedingen. Hierbei handelt es sich entweder um ‚transaktionsbasierte‘ oder ‚expertisebasierte Shared Services‘. Die erste Kategorie ist dadurch gekennzeichnet,

⁶⁹⁰ Vgl. Keuper/von Glahn 2005, S. 190.

⁶⁹¹ Vgl. Kagelmann 2001, S. 84; Krüger 2008, S. 81.

dass die Services oftmals und in großen Volumina wiederkehren und hochgradig standardisierbar sind. In der Regel zählen dazu effizienzgesteuerte Bereiche wie IT, HR oder Finanzierung. Die Services der zweiten Kategorie zeichnen sich durch ihre Wissensorientierung sowie unregelmäßige Bedarfslage aus. Insofern wäre es nicht sinnvoll, Ressourcen für die Erbringung dieser Services ständig in den operativen Einheiten vorzuhalten. Unter solche Funktionen fallen beispielsweise die Strategie-, Rechts- oder Steuerberatung.⁶⁹² Als typische **Merkmale von SSCs** gelten die Folgenden:⁶⁹³

- Organisatorische Verankerung von Unterstützungsfunktionen
- Wesentliche Ausrichtung auf die internen Kunden innerhalb des Konzerns
- Erbringung von Dienstleistungen an mehrere Organisationseinheiten
- Limitierte Partizipation an den Kernprozessen des Unternehmens
- Eher operatives als strategisches Aufgabengebiet.

Die Errichtung eines SSC geht mit **komplexen Zielen** in Bezug auf die finanzielle Entwicklung, Prozesse, Mitarbeiter und Kunden einher. Neben einer Verbesserung der Leistungsqualität wird insbesondere eine Reduktion der Kosten angestrebt, die vor allem aus realisierten Skaleneffekten und erhöhter Kostentransparenz bzw. -bewusstsein resultieren soll. Darüber hinaus sollen das Risikomanagement und das Working Capital verbessert sowie die Umsätze mit potenziellen externen Kunden erhöht werden. Prozessbezogene Ziele visieren einen Zustand an, in dem die Spitzen- und Grundeinheiten sich optimal auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können und von zusätzlichen Supportfunktionen weitgehend befreit sind, da diese im SSC gebündelt sind. Diese Konsolidierung in Kombination mit der erwartete-

⁶⁹² Vgl. Deimel 2008, S. 202; Kagelmann 2001, S. 89 f.

⁶⁹³ Vgl. Kagelmann 2001, S. 88 f.

ten Standardisierung von Dienstleistungen soll zudem eine Steigerung der Qualität sowie eine Reduktion der Prozessdurchlaufzeiten ermöglichen. Aus Personal-Perspektive werden eine gesteigerte Motivation der Mitarbeiter sowie ein verbessertes Wissensmanagement anvisiert, die der Erweiterung der Tätigkeitsbereiche, der Implementierung neuer Anreizsysteme sowie der Konzentration konzerninterner Erfahrungspools entspringen sollen. Kundenseitig sollen innerhalb eines Konzerns durch sogenannte Service Level Agreements (SLAs) Kunden-Lieferanten-Beziehungen geschaffen und die konzerninterne Dienstleistungsmotivation gesteigert werden.⁶⁹⁴

Ob ein SSC anspruchsvollen, konzerninternen Zielen und Erwartungen gerecht werden kann, hängt insbesondere auch von der Intensität der **Orientierung an marktlichen**, im Gegensatz zu hierarchischen, **Mechanismen** ab.⁶⁹⁵ Die Defizite der klassischen Zentralbereiche wie beispielsweise ein zu geringes Effizienzbewusstsein aufgrund der nicht existenten Nähe zum Markt sollen durch die Organisationsform des SSCs beseitigt werden.⁶⁹⁶ Im Idealfall führt ein SSC ein Benchmarking mit den besten externen Wettbewerbern durch und orientiert sich an diesen sowie gleichzeitig und -rangig an den internen Kunden. „Das Center soll marktfähige Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen für die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmenseinheiten liefern.“⁶⁹⁷ Dabei spielen u. a. die SLAs eine besondere Rolle. Diese internen Leistungsvereinbarungen sind das dokumentierte Resultat des abgeschlossenen Abstimmungsprozesses des SSCs und des internen Nachfragers in Bezug auf Qualitäts-, Kosten- und Zeitschwendendetails einer Dienstleistung. Darüber hinaus wird eine Erfassung der Dienstleistungsvolumina anhand festgelegter Indikatoren als notwendig erachtet. Um einen Marktmechanismus bestmöglich intern abzubilden, sollte das SSC realiter mit externen Wettbewerbern in Konkurrenz treten. Diese Situation wird dadurch geschaffen, dass internen Kunden die Wahl

⁶⁹⁴ Vgl. Kagelmann 2001, S. 74 ff.

⁶⁹⁵ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 41.

⁶⁹⁶ Vgl. Keuper/von Glahn 2005, S. 191.

⁶⁹⁷ Westerhoff 2008, S. 59.

gegeben wird, die benötigten Dienstleistungen auch von externen Anbietern zu beziehen. Darüber hinaus wird die Steuerung als rechtlich eigenständiges Profit Center unterstützt.⁶⁹⁸ Zumeist wird von der Errichtung eines SSCs eine Effizienzsteigerung erwartet,⁶⁹⁹ teilweise ist sie allerdings auch an Leistungsziele geknüpft.⁷⁰⁰

Folglich kombiniert die Organisationsform des SSCs diverse existierende Organisationskonzepte wie das Profit Center bzw. Steuerungsmechanismen wie SLAs und manifestiert so eine starke Marktorientierung. Allerdings wird das SSC nicht prinzipiell für alle unternehmensinternen Dienstleistungen als sinnvoll erachtet. Im Zentrum der Literatur um Shared Service Centers stehen die transaktionsbasierten Dienstleistungen, die per se marktfähiger und auf Kostensenkung ausgerichtet sind. Die expertisebasierten Dienstleistungen werden im Vergleich kaum erforscht, weshalb auch die daraus erwarteten Vorteile aus der Bündelung von Expertise weniger Aufmerksamkeit genießen. Die äußerst anspruchsvollen Erwartungen an ein Shared Service Center tragen unter anderem auch dazu bei, dass diese Organisationsform divers diskutiert wird, da die Erfüllung dieser hochgesteckten Ansprüche in der Praxis nur schwer möglich scheint.⁷⁰¹ Eine Folge dieser mangelnden Zielerreichung kann die Steigerung des Konfliktpotenzials mit den Stakeholdern bedeuten, wenn diverse Erwartungen enttäuscht werden, was sich negativ auf die Reputation des internen Dienstleisters auswirken könnte.

3.2.5 Abgrenzung interner von externen Dienstleistern

3.2.5.1 Steuerungsmechanismen zwischen Markt und Hierarchie

Zur Unterscheidung interner von externen Dienstleistern kann eine Betrachtung von Steuerungsmechanismen dienen.⁷⁰² Die Endpunkte

⁶⁹⁸ Vgl. Deimel 2008, S. 204 f.

⁶⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 215.

⁷⁰⁰ Vgl. Krüger 2008, S. 86 ff.

⁷⁰¹ Vgl. Dietrich 2005.

⁷⁰² Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 59-64; Sydow 2005, S. 100.

des Kontinuums von Steuerungsmechanismen sind durch Markt und Hierarchie gekennzeichnet.⁷⁰³ Da in der Literatur bisher jedoch noch kein einheitliches Verständnis über eine klare Abgrenzung dieser beiden Endpunkte herrscht,⁷⁰⁴ wird hier zunächst dem am weitesten akzeptierten Ansatz von SYDOW gefolgt. Demnach ist der **Markt** idealtypisch als eine auf Wettbewerb beruhende und vorübergehende Austauschbeziehung zwischen einer mehr oder weniger großen Anzahl von gemeinhin gleichberechtigten und voneinander unabhängigen Marktteilnehmern definiert. Dabei werden die klar spezifizierten Leistungen basierend auf Preisen koordiniert, die alle wesentlichen Informationen aufweisen. Auf der anderen Seite wird unter **Hierarchie** eine auf Kooperation beruhende und kontinuierliche Austauschbeziehung zwischen asymmetrisch bemächtigten Teilnehmern verstanden. Die Koordination funktioniert hierbei basierend auf Weisungen der Unternehmensleitung an die Organisationseinheiten bzw. Mitarbeiter, wobei die Leistungen oftmals weniger bis kaum spezifiziert sind. Über die Weisungen hinaus stellen Planungs- und Kontrollsysteme sowie die Unternehmenskultur weitere Steuerungsmechanismen in der Form der Hierarchie dar.⁷⁰⁵

Zwischen diesen idealisierten, extremen Polen gibt es jedoch auch eine Menge von **Mischformen**, die je nachdem mehr oder weniger Anteile der marktlichen bzw. hierarchischen Steuerungselemente aufweisen.⁷⁰⁶ Darüber hinaus können auch Märkte als Organisationen oder vice versa existieren.⁷⁰⁷ Auch die Form des Konzerns selbst befindet sich weder am einen noch am anderen Extrem, sondern stellt eine Mischform dazwischen dar.⁷⁰⁸ In Bezug auf Dienstleister sind externe Anbieter grundsätzlich eher auf der marktdominierten Seite des Kontinuums und interne eher auf der hierarchiedominierten Seite positioniert. Abbildung 3-11 zeigt die konkreten Zusammenhänge im Rahmen möglicher Organisationsformen.

⁷⁰³ Vgl. Sydow 2005, S. 98 f.

⁷⁰⁴ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 59.

⁷⁰⁵ Vgl. Sydow 2005, S. 98 f.

⁷⁰⁶ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 59.

⁷⁰⁷ Vgl. Sydow 2005, S. 99.

⁷⁰⁸ Vgl. Ordelleide 1986, S. 293.

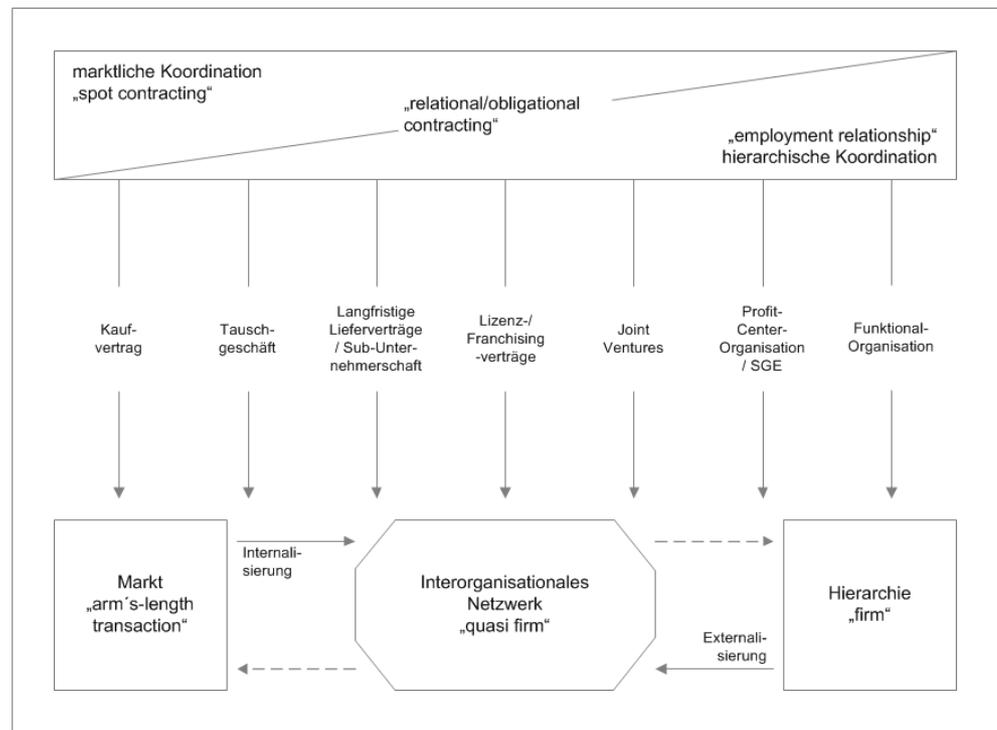


Abbildung 3-11: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten

Quelle: Sydow 2005, S. 104.

Dieser Darstellung zufolge würden SSCs vorherrschend auf der hierarchischen Seite des Kontinuums eingeordnet werden. PAHL-SCHÖNBEIN zeigt in ihrer Studie jedoch, dass je nach Verwendung marktlicher und hierarchischer Mechanismen eine Verortung des SSCs auch in der Mitte des Kontinuums zu finden sein könnte.⁷⁰⁹

Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass ein **Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie** existiert, worauf Netzwerke eingereicht werden können. Beispielsweise können die beiden Reaktionen von Abwanderung und Äußerungen von Unzufriedenheit mit der Leistung seitens der Nachfrager sowohl in Märkten als auch in Hierarchien stattfinden, wobei sich jedoch die jeweilige Ausgestaltung der Reaktion stark unterscheiden kann. Bei einer unzureichenden Leistungserbringung wird im Markt die Option der Abwanderung („Exit“) bzw. individuellen Sanktion bevorzugt, während innerhalb von Unternehmen zwangsläufig die Kommunikation der Unzufriedenheit („Voice“) bzw. kollektive Sanktionen aufgrund teilweise fehlender Wahl für an-

⁷⁰⁹ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 218 f.

dere Alternativen dominiert.⁷¹⁰ SYDOW konstatiert in diesem Rahmen: „Und auch in Organisationen wird die Wirkungsweise von Voice nur vor dem Hintergrund einer latenten Exit-Drohung verständlich.“⁷¹¹ Diese latente Drohung kann jedoch nur dann greifen, wenn den internen Nachfragern die Wahl gegeben ist, ihren Bedarf extern zu decken, was je nach strategischer Ausrichtung durch die Unternehmensführung unterschiedlich gestaltet werden kann.⁷¹² Vertragsrechtlich werden bei Mischformen bzw. Netzwerken zwischen den markttypischen Spotmarktverträgen und den hierarchietypischen Arbeitsverträgen sogenannte relationale Verträge abgeschlossen.⁷¹³

Auch FROST unterscheidet zwischen **marktlicher und organisatorischer Steuerung**. Sie ordnet dem Markt das Prinzip des **Ressourcenaustausches** und der Organisation das Prinzip des **Ressourcenpoolings** zu.⁷¹⁴ Demnach ist der Markt dadurch gekennzeichnet, dass Marktteilnehmer diverse Ressourcen in Abhängigkeit individueller Nutzenkalküle austauschen und diese separat einsetzen, wenn durch Leistung und Gegenleistung ein Vorteil erwartet wird. Im Rahmen einer Organisation bringen die Organisationsmitglieder entsprechende Ressourcen nach dem Prinzip der Bündelung in den Pool ein, sodass diese dann gemeinsam von allen Mitgliedern genutzt werden können und somit Beiträge und deren Erträge⁷¹⁵ voneinander abgekoppelt sind.⁷¹⁶ Die bei Märkten inhärente Zuordnung von Erträgen, aber auch von Risiken, zu den entsprechenden Marktteilnehmern führt zu einer hohen Anreizintensität.⁷¹⁷ Demgegenüber steht eine geringe Anreizintensität in Hierarchien bzw. Organisationen, wo meist der Eigentümer der Organisation das Residualeinkommen bzw. die Erträge erhält und die Mitglieder ein vertraglich vereinbartes

⁷¹⁰ Zu Sanktionsmechanismen und ihren Wirkweisen, insbesondere hinsichtlich der Reputationswirkungen vgl. Hirschman 1970, S. 15 ff.; Büschken 1999, S. 4; Darby/Karni 1973, S. 73. Siehe auch Kapitel 2.3.2.

⁷¹¹ Sydow 2005, S. 101.

⁷¹² Vgl. Koller 2000, S. 71 ff.

⁷¹³ Vgl. Sydow 2005, S. 100 f.

⁷¹⁴ Vgl. Frost 2005, S. 26 ff.

⁷¹⁵ In Anlehnung an das externe Rechnungswesen wird hier der Terminus ‚Erträge‘ i. S. v. ‚Erlösen‘ verwendet.

⁷¹⁶ Vgl. Vanberg 1982, S. 161 ff.

⁷¹⁷ Vgl. Williamson 1985, S. 131 ff.

Einkommen, das auch eine Mischform sein kann. Der Ressourcenaustausch im Markt funktioniert über Preismechanismen, die vertraglich abgestimmt und vereinbart sind, sowie über kompetitive Anpassungen in Richtung bestmöglicher, effizienter Ressourcenallokation. Auf der anderen Seite sind unzulängliche Vertragsbeziehungen und eine Fülle verschiedener Steuerungsinstrumente zur Beeinflussung der Mitarbeiter charakteristisch für Organisationen.⁷¹⁸

Weitgehend Einigkeit herrscht in der Literatur dahingehend, dass der Preismechanismus marktliche Transaktionen koordiniert⁷¹⁹ und dass der Wettbewerb über Angebot und Nachfrage das Verhalten der Marktteilnehmer bestimmt⁷²⁰. Aus vertragstheoretischer Perspektive konnte jedoch noch kein einheitliches Verständnis zur Abgrenzung von Markt und Hierarchie gefunden werden. Die vorliegende Arbeit folgt dem Ansatz von WILLIAMSON, dessen Verständnis der Hierarchie in diesem Kontext über eine reine Kombination von Verträgen hinausgeht.⁷²¹ Er postuliert: „[...] bilateral dependency conditions are supported by a variety of specialized governance features (hostages, arbitration, take-or-pay procurement clauses, tied sales, reciprocity, regulation, etc.) [...]“⁷²². Ferner geht WILLIAMSON davon aus, dass für Markt und Hierarchie unterschiedliche vertragsrechtliche Formen gelten. Während er den Spotmärkten, die durch gegenseitige Unabhängigkeit der Marktteilnehmer und Vertragsverlängerungen ausschließlich aufgrund von Ausschreibungen charakterisiert sind, das klassische Vertragsrecht zuordnet, legt er Hierarchien ein Vertragsrecht im Sinne von sogenannter ‚forbearance‘⁷²³, also flexibler und auslegbarer Natur, zugrunde. Im Fall von Konflikten finden innerhalb von Unternehmen Richtlinien, Gebote und bi- bzw. multilaterale Abstimmungen Anwendung, da intern kein Gericht zurate gezogen wer-

⁷¹⁸ Vgl. Frost 2005, S. 26 ff.; Williamson 1985, S. 131 ff.

⁷¹⁹ Vgl. Frost 2005; Lehmann 2002; Sydow 2005.

⁷²⁰ Vgl. Homann/Suchanek 2005; Lehmann 2002; Sydow 2005; Weber 1922.

⁷²¹ Vgl. Alchian/Demsetz 1972, S. 777 und passim; Reve 1990; Williamson 1991, S. 269.

⁷²² Williamson 1991, S. 269.

⁷²³ Vgl. ebenda, S. 274. Deutsche Übersetzung von ‚forbearance‘ gemäß von Eichborn/von Eichborn 2003, S. 547: Stundung, Nachsicht, Zahlungsaufschub, Unterlassung, Abstandnahme.

den kann. Zudem unterstellt er diverse Anpassungsprozesse bei Veränderungen. Auf dem Markt vollziehen Anbieter und Nachfrager entsprechende Anpassungen autonom und unabhängig voneinander auf Basis von Preisen; innerhalb von Unternehmen hingegen beruhen kooperative Anpassungen auf der Autoritätsbeziehung. Folglich stuft er die administrativ nötige Steuerung auf dem Markt niedrig und innerhalb von Organisationen als hoch ein. Bei hoher Faktorspezifität und starken Interdependenzen gleichen die Vorteile kooperativer Anpassung die Nachteile hoher Administration jedoch aus.⁷²⁴

Eine Zusammenfassung der erörterten Idealtypen von Markt und Hierarchie liefert Tabelle 3-3, in der insbesondere die hierarchietypischen Merkmale für interne Dienstleister relevant sind.

	Markttypisch	Hierarchietypisch
Koordinationsmechanismus	Preis (invisible hand)	Weisungen (visible hand)
Anzahl der Marktteilnehmer	beliebig viele	begrenzt
Reaktionsmechanismus bei Leistungsmängeln	Abwanderung (Exit)	Widerspruch (Voice)
Art der Austauschbeziehung	kompetitiv/flüchtig	kooperativ/dauerhaft
Art der Leistung	unspezifiziert	spezifiziert
Machtverteilung zwischen Teilnehmern	symmetrisch	asymmetrisch
Abhängigkeit	gering	hoch
Zielautonomie	Getrennte Zielsetzung/ Problemsegmentierung	Übergeordnete Zielsetzung/ Problemverbund
Anreizsystem	Hohe Anreizintensität/ Koppelung von Verantwortung, Residual-einkommen und Risiko	Geringe Anreiz- intensität/Trennung von Residual- und Kontrakteinkommen
Art der Verträge	Spotmarktverträge/ gerichtlich einklagbare klassische Verträge	Arbeitsverträge/ Einigung durch Gebote nach Prinzip der Nachsichtigkeit

Tabelle 3-3: Idealtypische Merkmale von marktlichen und hierarchischen Beziehungen als Endpunkte des Markt-Hierarchie-Kontinuums

Quelle: Pahl-Schönbein 2011, S. 64.⁷²⁵

⁷²⁴ Vgl. Williamson 1991, S. 277 ff.

⁷²⁵ Vgl. auch Frese/Graumann/Theuvsen 2012; Frost 2005; Macneil 1974, derselbe 1978; Sydow 2005; Williamson 1991.

3.2.5.2 Konstellationen interner Dienstleister in Abhängigkeit der Transaktionsfreiheit

Als wesentlicher Unterschied zwischen externen und unternehmensinternen Märkten gilt der Grad an Transaktionsfreiheit. Der neoklassischen Theorie zufolge führt **vollkommener Wettbewerb** zu effizienter Ressourcenallokation und -nutzung ohne Bedarf einer zentralen Steuerung. Dieses Modell setzt diverse, stark vereinfachende Bedingungen voraus. Demnach nehmen viele Anbieter und Nachfrager als Preisnehmer bzw. Mengenanpasser am hoch dynamischen Marktgeschehen teil, indem sie Güter bei uneingeschränkter Transaktionsfreiheit und vollständiger Information ohne die Existenz von externen Effekten auf Basis rein rationaler und präferenzloser Grundlagen tauschen. Selbst bezogen auf externe Märkte können diese Annahmen eines vollkommenen Wettbewerbs angefochten werden.⁷²⁶ Im unternehmensinternen Kontext jedoch stellen sie sich als äußerst unwahrscheinlich dar. Größtenteils sind **interne Märkte** gerade durch unvollkommenen Wettbewerb aufgrund i. d. R. relativ **stark eingeschränkter Transaktionsfreiheit** gekennzeichnet, da meist nur ein interner Anbieter für eine Leistung existiert und Nachfrager nicht immer vom externen Markt beziehen dürfen oder können.⁷²⁷

Zur Bedeutung der Transaktionsfreiheit bei konzerninternen Tauschgeschäften trifft PAHL-SCHÖNBEIN eine wichtige Aussage: „Unabhängig von der tatsächlichen Ausprägung von internen Marktbedingungen in der Unternehmenspraxis, kann aus der neoklassischen Sichtweise eines vollkommenen Wettbewerbsmarktes eine Vorteilhaftigkeit eines hohen Ausmaßes an Transaktionsfreiheit für einen idealen internen Markt abgeleitet werden, da sich nur so der marktliche Allokationsmechanismus optimal entfalten kann.“⁷²⁸ Wie bei externen Märkten führen auch intern Einschränkungen des Wettbewerbs zu Effizienzverlusten im Rahmen eines Monopols oder Mo-

⁷²⁶ Vgl. Fließ 2008, S. 43; Rogall 2006, S. 61.

⁷²⁷ Vgl. Koller 2000, S. 69 ff.; Pahl-Schönbein 2011, S. 73.

⁷²⁸ Pahl-Schönbein 2011, S. 73.

nopsons. Allerdings ruft ein uneingeschränkter Wettbewerb unternehmensintern Probleme hervor, die gerade intern als hoch relevant, extern jedoch als irrelevant eingestuft werden könnten.⁷²⁹

Je nach Grad der Transaktionsfreiheit können vier verschiedene Konstellationen unternehmensinterner Märkte⁷³⁰ nach KOLLER unterschieden werden, wie in Tabelle 3-4 ersichtlich.⁷³¹

	Interner Nachfrager darf auch extern einkaufen	Interner Nachfrager darf nur intern einkaufen
Interner Anbieter darf auch extern verkaufen	(1) „Freier“ Markt Gefahr der Präferierung externer Partner → Kostennachteile bei internen Partner Beeinflussung der Wettbewerbsstrategie	(2) (Angebots-) Monopol Monopolrente mit Gefahr der Ressourcenfehlleitung
Interner Anbieter darf nur intern verkaufen	(3) (Nachfrage-) Monopson Monopsonrente mit Gefahr der Ressourcenfehlleitung	(4) Bilaterales Monopol Substitution des internen Marktes durch Machtspiel der „internen Marktteilnehmer“

Tabelle 3-4: Gefahren des internen Marktes

Quelle: Koller 2000, S. 75.⁷³²

Jede dieser Konstellationen bringt jedoch auch gewisse Nachteile und Gefahren mit sich, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

- 1) Die erste Konstellation ist durch einen ‚**freien**‘ **internen Markt** gekennzeichnet, in dem maximale Transaktionsfreiheit herrscht, d. h. der Nachfrager kann auch extern beziehen und der Anbieter auch extern absetzen. Hierbei besteht die Gefahr, dass sich An-

⁷²⁹ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 74.

⁷³⁰ Dabei werden die autonomen Organisationseinheiten (z. B. interner Dienstleister, interne Nachfrager-Abteilung) als eigenständige Marktteilnehmer des internen Marktes konzipiert; vgl. Koller 2000, S. 69.

⁷³¹ Vgl. Koller 2000, S. 71 ff.

⁷³² Die Originalabbildung wurde im Sinne der Übersichtlichkeit mittels Nummerierung der Konstellationen abgeändert.

bieter und Nachfrager präferiert extern orientieren. Wenn externe Marktpartner bevorzugt werden, könnten dem internen Anbieter kurzfristig Kostennachteile aufgrund der Fixkostenremanenz widerfahren.⁷³³ Auf die lange Frist kann dies sogar die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens beeinträchtigen, wenn der interne Anbieter die entsprechenden Leistungen wegen der Präferenz externer Anbieter seitens der Nachfrager nicht mehr produziert. Ein infolgedessen gegebenenfalls gebildetes Abhängigkeitsverhältnis des Gesamtunternehmens von Externen könnte dazu führen, dass Wettbewerbsvorteile aufgrund von u. a. Synergien nicht mehr genutzt werden können. Auch für den internen Nachfrager wäre die vollkommene Transaktionsfreiheit nicht nur vorteilhaft. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der interne Anbieter den Absatz seiner Leistungen so sehr auf externe Nachfrager ausrichtet, dass der interne Nachfrager auf Leistungen externer Anbieter umsteigen müsste, die qualitativ schlechter und/oder teurer sein könnten. Aus Gesamtunternehmens-Perspektive birgt die Absatzfreiheit die Gefahr, dass strategisch bedeutende Leistungen und damit verknüpfte Wettbewerbsvorteile an externe Konkurrenten gelangen können.⁷³⁴

- 2) Um den potenziellen Nachteilen der ersten Konstellation bezüglich der Anbieter zu entgehen, kann die Unternehmensleitung die internen Nachfrager zum internen Bezug zwingen, was in Konstellation 2, dem **internen Monopol**, abgebildet ist. Nichtsdestotrotz resultieren auch hier Gefahren, die jedoch anders als im ersten Fall ausgeprägt sind. So ist es möglich, dass der interne Anbieter als Monopolist im internen Markt eine Monopolrente durchsetzt und Ressourcen suboptimal verwendet werden. Dadurch würden marktliche Steuerungsmechanismen teilweise aus-

⁷³³ Darüber hinaus kann in der Unternehmenspraxis ein weiteres Problem auftreten, das sich in einer Verzerrung des Kostenvergleichs zwischen Fremd- und Eigenbezug äußert, z. B. wenn ein externer Anbieter über einen kurzen Zeitraum seine Preise zum Anlocken neuer Kunden senkt, langfristig diese aber erhöht; vgl. Picot 1991a, S. 342.

⁷³⁴ Vgl. Koller 2000, S. 71 f.

gehebelt und Effizienzeinbußen resultieren.⁷³⁵ Folglich würde der interne Nachfrager die intern erstellten Leistungen zu einem höheren Preis oder zu einer schlechteren Qualität als seine Konkurrenten beziehen. Dies führt intern zu höheren Gewinnen auf Anbieterseite und niedrigeren auf Nachfragerseite. Diese Gewinnunterschiede balancieren sich auf Gesamtunternehmens-ebene nach Konsolidierung rechnerisch zwar aus, können aber dennoch auf beiden Seiten zu Ineffizienzen und internen Konflikten führen. Die höheren Inputkosten des Nachfragers könnten dessen Wettbewerbsfähigkeit schmälern, was gegebenenfalls in Absatzeinbrüchen seiner Endleistungen am Markt resultieren kann. Eine Konsequenz dieses Modells könnte in der Verringerung des Gesamtunternehmensgewinns liegen, wenn der fehlende Wettbewerbsdruck den internen Anbieter statt zur Realisierung höherer Gewinne zum Aufbau ineffizienter Kostenstrukturen bewegt.⁷³⁶

- 3) Um den potenziellen Nachteilen der ersten Konstellation bezüglich der Nachfrager zu entgehen, kann die Unternehmensleitung dem internen Anbieter den externen Absatz untersagen, was in Konstellation 3, dem **internen Monopson**, abgebildet ist. Auch hierbei ergeben sich potenziell negative Konsequenzen. So würde der marktliche Steuerungsmechanismus bezüglich seiner Effizienz aufgrund des Nachfragemonopols der internen Nachfrager geschmälert. Demzufolge kann der interne Nachfrager in seiner Position als Monopsonist eine Monopsonrente realisieren, was sich im Bezug interner Leistungen zu Preisen unterhalb des externen Marktniveaus äußert und einen höheren Gewinn auf Nachfragerseite zum Nachteil des Anbieters zur Folge hat. Aus der Perspektive des Gesamtunternehmens stellt diese Besserstellung der Nachfrager dann ein Problem dar, wenn die niedrigen Inputkosten für die internen Nachfrager zu niedrigerem Wett-

⁷³⁵ Vgl. auch das interne Monopol als Ursache internen Marktversagens bei Vining 2003, S. 431.

⁷³⁶ Vgl. Koller 2000, S. 72 f.

bewerbsdruck führen, da dies eine gewisse Faktorineffizienz anstelle von höheren Gewinnen bewirken kann.⁷³⁷

- 4) Die vierte Konstellation zeichnet sich durch den niedrigsten Grad an Transaktionsfreiheit aus. Im Sinne eines **beidseitigen Monopols** verhängt die Unternehmensleitung in diesem Fall sowohl einen internen Bezugszwang an die internen Nachfrager als auch ein externes Absatzverbot an den internen Anbieter. Insofern fällt es schwer, diese Konstellation als internen ‚Markt‘ zu bezeichnen, da die Handlungsalternativen der internen Marktteilnehmer sehr stark limitiert sind. Dementsprechend überwiegen eindeutig die hierarchischen im Verhältnis zu den marktlichen Steuerungsmechanismen. Folglich findet u. a. die Preisbildung nicht auf der Grundlage von Mengenknappeiten, sondern auf Basis von Machtverteilungen zwischen den internen Teilnehmern statt. KOLLER nennt ganz konkret die Gefahr, dass der „interne Markt zur Farce“⁷³⁸ wird, wobei zur selben Zeit die Anwendung hierarchischer Steuerungsmechanismen verhüllt wird.⁷³⁹

Es lässt sich also feststellen, dass sich je nach Ausgestaltung des internen Dienstleistungs-‚Markts‘ in Bezug auf die Wahlfreiheit der Transaktionspartner unterschiedliche Chancen sowie Schwierigkeiten ergeben können. Je nachdem entstehen folglich auch unterschiedliche Erwartungen bei den Nachfragern und dem Anbieter, die von Relevanz für die Reputationsbildung sein können. Bei der Betrachtung der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns ist daher eine besondere Berücksichtigung der jeweiligen Konstellation in dem konkreten Unternehmen anzuraten.

⁷³⁷ Vgl. Koller 2000, S. 73 f.

⁷³⁸ Ebenda, S. 74.

⁷³⁹ Vgl. ebenda, S. 74. Vgl. auch die fiktiven internen Märkte bei Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 271 ff.

3.2.6 Spannungsfelder konzerninterner Dienstleister

Der praktische Alltag von internen Dienstleistern ist durch ein mannigfaltiges Bild gekennzeichnet, das u. a. durch ihre **diversen Rollen**, komplexen und teilweise widersprüchlichen an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen, ihre Organisationsstruktur sowie die Unternehmenskultur des Konzerns bestimmt ist. Die Darstellung der Rollen in Abbildung 3-12 zeigt bereits die Vielfalt der Ansprüche an einen internen Dienstleister. Demzufolge kann das Aufgabenfeld sowohl sehr strategische als auch sehr operative Tätigkeiten umfassen, die entweder durch proaktives oder reaktives Handeln gekennzeichnet sein können.

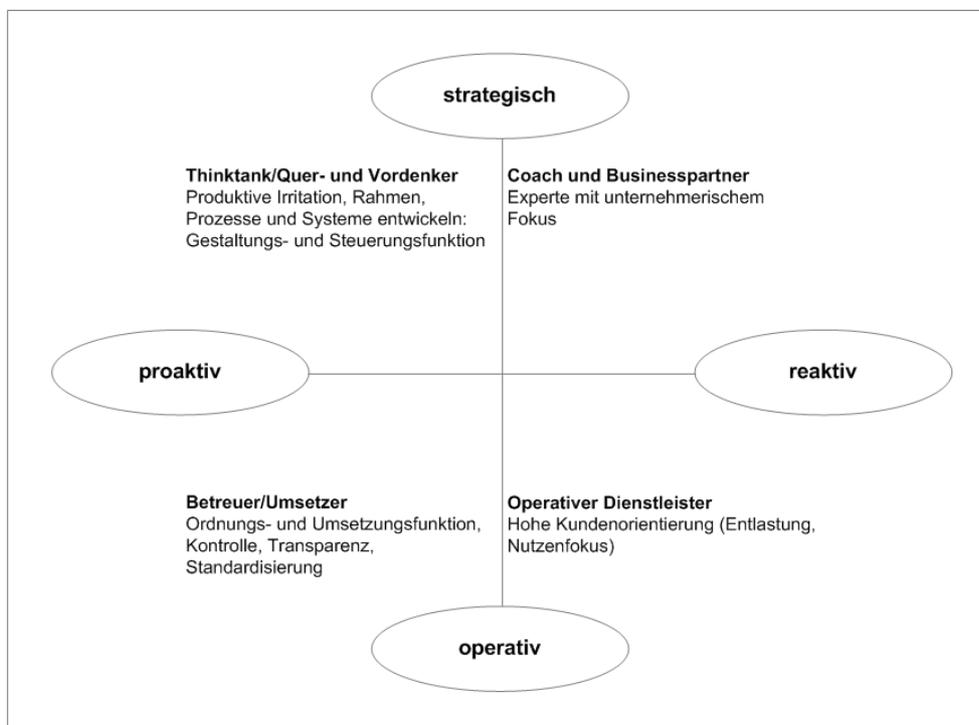


Abbildung 3-12: Rollenvielfalt in internen Unternehmensfunktionen

Quelle: Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 12.

Im Sinne des internen Marketings richten sich je nach Rolle unterschiedliche Erwartungen seitens der internen Linienfunktionen bzw. Nachfrager und der Führungsebene an den Dienstleister. Umgekehrt erwarten auch die Mitarbeiter des internen Dienstleisters je nach Rolle unterschiedliche Verhaltensweisen von ihren entsprechenden

Stakeholdern. Daher wird in der Literatur auch oftmals von ‚Spannungsfeldern interner Dienstleister‘⁷⁴⁰ gesprochen. Diese werfen Grundsatzfragen auf, mit denen sich interne Dienstleister beschäftigen. Konkret geht es hierbei um prinzipielle Fragen in Bezug auf die eigene Identität, das organisationsimmanente Selbstverständnis, die eigene Rolle sowie die Positionierung innerhalb des Konzerns. Diese Fragen sind nicht leicht zu beantworten, da die teilweise sehr unterschiedlichen Rollen sowie die damit verknüpften, unterschiedlichen Stakeholder, die teilweise überlappen und dem internen Dienstleister in verschiedenen Rollen entgegen können, oder aber die sehr unterschiedlichen Märkte und Kooperationsarten ein hohes Maß an Komplexität und Widersprüchen kreieren. Eine Übersicht über die diversen Funktionen interner Dienstleister liefert Abbildung 3-13, wo die Vielfalt mit der Unberechenbarkeit von Entwicklungen in Beziehung gesetzt wird.

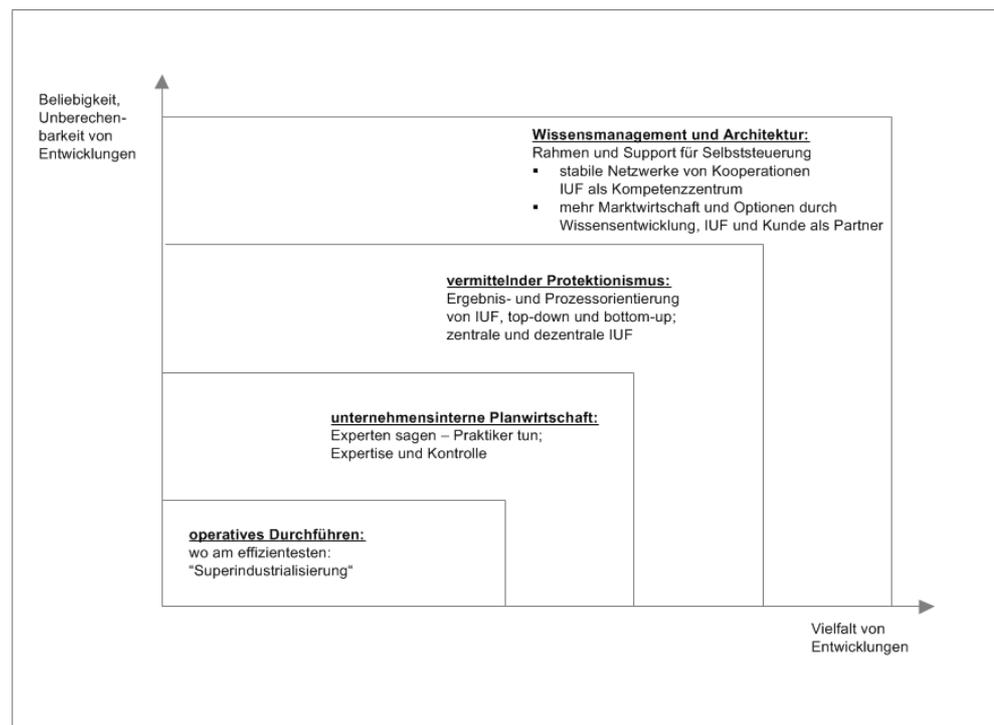


Abbildung 3-13: Interne Unternehmensfunktionen-Landkarte⁷⁴¹

Quelle: Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 21; in Anlehnung an Heitger 1994, S. 50.

⁷⁴⁰ Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 20.

⁷⁴¹ IUF steht für ‚interne Unternehmensfunktion‘. Dieser Begriff wird in der Literatur teilweise synonym für den Begriff ‚interne Dienstleister‘ genutzt; vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 11.

Um diese aufkommenden **Spannungspole** und die daraus resultierenden Erwartungen balancieren zu können, ist einerseits eine funktionierende und konzernspezifisch angepasste Organisationsstruktur und andererseits ein hohes Maß an Belastbarkeit, Flexibilität, Fähigkeiten und Motivation sowohl der Mitarbeiter des internen Dienstleisters als auch der internen Kunden von außerordentlicher Bedeutung.⁷⁴² Bezüglich der Organisationsarchitektur wurden diverse Modelle mit ihren spezifischen Vor- und Nachteilen in Kapitel 3.2.4 bereits erläutert. Die konkreten Spannungen, denen die Mitarbeiter täglich ausgesetzt sind, werden in Abbildung 3-14 dargestellt. Anhand dieser Widerspruchspaare können sich interne Dienstleister orientieren, um die diversen grundsätzlichen Fragen individuell für sich zu beantworten.

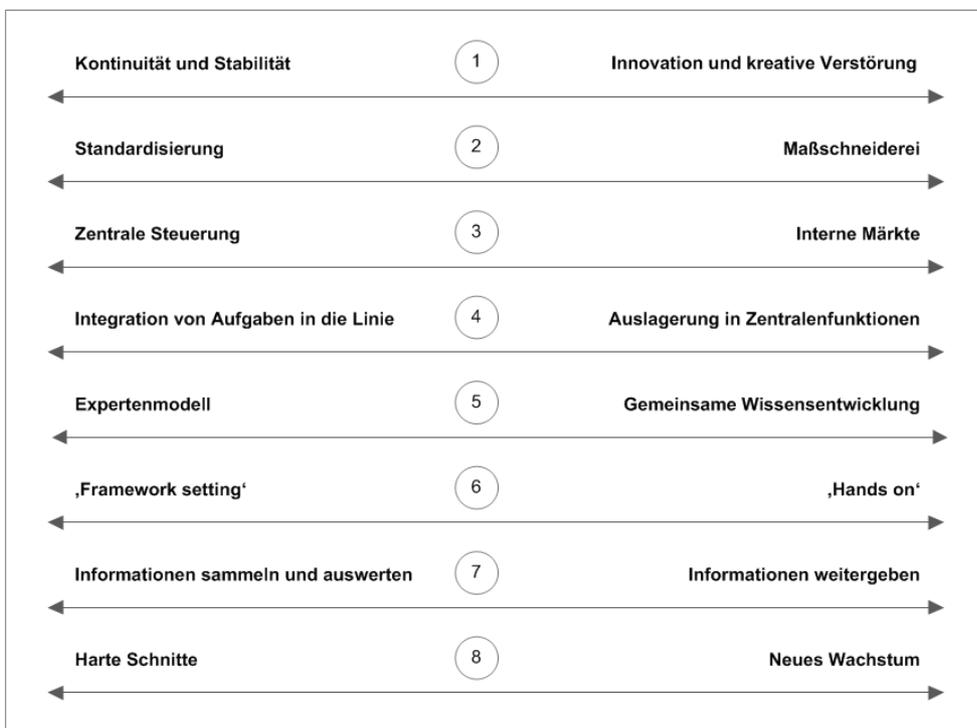


Abbildung 3-14: Widersprüche und Spannungsfelder der IUF

Quelle: Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 22.⁷⁴³

Dabei konstatieren BOOS, HEITGER und HUMMER jedoch, dass nachhaltiger Erfolg stets eine Investition in beide Richtungen erfor-

⁷⁴² Vgl. Aranda 2003, S. 1414; Dous 2007, S. 116 f.; Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31; Heitger 1994, S. 43.

⁷⁴³ Aus Übersichtlichkeitsgründen wurde die Abbildung um die Nummerierung der einzelnen Spannungsfelder erweitert.

dert und dass keine der beiden Alternativen zwangsläufig der jeweils anderen vorzuziehen ist.⁷⁴⁴ Da in der vorliegenden Arbeit dem Verständnis der erwartungsorientierten Reputation gefolgt wird, ist eine Darstellung dieser Spannungspole von besonderer Bedeutung.

- 1) Im Rahmen des ersten Spannungsfeldes wird von internen Dienstleistern auf der einen Seite erwartet, für **Sicherheit, Kontinuität und Stabilität** zu sorgen. Dies sollen sie dadurch bieten, dass sie sich strategisch mit zukünftigen Entwicklungen und deren Bedeutung für den Gesamtkonzern auseinandersetzen, ihre Stakeholder im Konzern weitestgehend von emotionalen Lasten befreien sowie sich um interne Harmonie und Integrität kümmern. Im Vordergrund stehen hierbei Aspekte der Konsistenz von Organisationsformen, -prinzipien und -regeln, da dies den vielseitigen Handlungsspielraum einengt und somit zu Vorhersehbarkeit führen sowie die Erfüllung von entsprechend extrapolierten Erwartungen wahrscheinlicher machen kann. Konkret kann hier das Gehaltssystem als Beispiel genannt werden. Auf der anderen Seite wird von internen Dienstleistern eine gewisse **kreative und produktive Verstörung des operativen Geschäfts** erwartet. Ziel ist es hierbei, die konzerninternen Stakeholder entsprechend der spezifischen Marktdynamiken zu beruhigen, um die Antwortfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens zu gewährleisten. Aus ihrer Fachkompetenz heraus sollen sie Spannungen erzeugen, die zum Umdenken und zur Veränderung anstoßen und folglich idealerweise in Innovationen und Wissenserweiterung resultieren. Unter solche Verstörungen fallen beispielsweise Benchmarkings bezüglich Personalzahlen und Führungsspannen oder die Einführung neuer IT-Systeme wie etwa einem Self-Service-Portal für Konzernmitarbeiter.⁷⁴⁵
- 2) Ein weiteres Spannungsfeld interner Dienstleister ist durch die konzerninterne Erwartung an produkt-, struktur- und prozessbe-

⁷⁴⁴ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 22.

⁷⁴⁵ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 22 f.; Heitger 2001, S. 142; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 21 ff.

zogene Standardisierung einerseits und Maßschneiderei andererseits gekennzeichnet. So soll auf der einen Seite u. a. aus Kostengründen eine höchstmögliche **Standardisierung** von Produkten und Abläufen wie z. B. Standardsoftware oder Standard-Einstellungsprozesse zu signifikanter Effizienzsteigerung führen. Auf der anderen Seite sollen jedoch zur selben Zeit **innovative** und genau auf die spezifischen Problemstellungen der konzern-internen Kunden **zugeschnittene Lösungen** wie z. B. spezielle Vertriebssoftware oder individuelle Personalförderungskonzepte entwickelt werden. Je nach Pol sind völlig andere Strukturen und Prozesse sowie unterschiedliche individuelle Organisationsidentitäten und Selbstverständnisse der jeweiligen internen Dienstleistungsfunktionen erforderlich, um die Erfüllung der jeweiligen gegensätzlichen Erwartungen zumindest zu ermöglichen. BOOS, HEITGER und HUMMER postulieren in diesem Rahmen: „Es ist ein Unterschied, ob ein stabiler, gesetzter Rahmen vorgegeben ist und es möglich ist, die Komplexität gering zu halten, Möglichkeiten einzuschränken und Kontinuität sicherzustellen, oder ob Möglichkeiten aufgetan, neue Lösungen gesucht und maßgeschneiderte Projekte aufgesetzt werden.“⁷⁴⁶ So variieren auch die Toleranz von Fehlern und die Akzeptanz neuer Ideen immens je nach Pol. Hinsichtlich der Standardisierungsziele könnten Fehler als ineffizient und ökonomisch hinderlich gesehen werden, wohingegen diese bei Zielen der Maßschneiderei eher Chancen darstellen, um zu lernen und um innovative Lösungen zu kreieren.⁷⁴⁷

- 3) Die Thematik der Kundenorientierung führt zu einem weiteren Spannungsfeld. Dabei spielen Steuerungsmechanismen eine besondere Rolle. Wie in Kapitel 3.2.5 bereits detailliert erläutert, können interne Dienstleister über Hierarchie, interne Märkte oder auf dem Kontinuum dazwischen gesteuert werden. Falls hierarchisch zentral gesteuert wird, stehen Funktionen und Stellen im

⁷⁴⁶ Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 23.

⁷⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 23.

Mittelpunkt, Ressourcen werden zentral allokiert und Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert und abgegrenzt. Falls die Steuerung über interne Märkte erfolgt, liegt der Fokus auf Prozessen, wobei die internen Dienstleister für die Unterstützung der Kernprozesse ihrer Nachfrager zuständig sind. In diesem Fall finden interne Vertragsverhandlungen, bei denen Transparenz der Dienstleistungen und des Erstellungsaufwands im Vordergrund stehen, bei Gleichberechtigung der internen Marktpartner statt.⁷⁴⁸

- 4) Prinzipiell gilt es im Zusammenhang der Unternehmensorganisation und -steuerung, klar die konkreten Schnittstellen bzw. **Aufgabenallokation** festzulegen.⁷⁴⁹ Dabei geht es um die Definition, welche Aufgaben noch **direkt von einer Linienfunktion** erledigt werden und ab wann Tätigkeiten von der Linie **an den internen Dienstleister ausgelagert** werden. Ein konkretes Beispiel wäre die Entscheidung darüber, ob das strategische Controlling direkt in den spezifischen Fachbereichen oder in dem ausgelagerten konzernübergreifenden Controlling-Bereich durchgeführt werden soll. In diesem Kontext sind insbesondere die Personalthemen von höchster Sensibilität,⁷⁵⁰ wenn beispielsweise bestimmt wird, wer für Weiterbildungsaspekte zuständig ist. Dabei kämen sowohl der entsprechende Vorgesetzte als auch die konzernübergreifende Personalabteilung in Frage. Insofern ist es auch hier nicht verwunderlich, dass die Schnittstellenthematik ein gewisses Maß an Konfliktpotenzial zwischen den Linienfunktionen, also den Kunden vieler interner Dienstleistungen, und den internen Dienstleistungsbereichen in sich birgt. Wenn gleich die Bündelung interner Dienstleistungsprozesse Synergien freisetzen und die Entwicklung von Fachkompetenz vorantreiben kann, so kann sie auch zu Problemen, einer Bürokratisierung und Ineffizienzen aufgrund von Auswüchsen führen.⁷⁵¹

⁷⁴⁸ Vgl. Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 24.

⁷⁴⁹ Vgl. Franz/Wipprich 2006, S. 19 ff.

⁷⁵⁰ Vgl. Moll 2012, S. 171.

⁷⁵¹ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 24.

5) Bei einem weiteren Spannungsfeld geht es um das **Selbstverständnis** eines internen Dienstleisters, das sich sehr unterschiedlich gestalten kann. So kann einerseits ein Selbstbild als einziger **Experte** oder andererseits als **Prozessverantwortlicher**, der im Rahmen der Kollaboration gemeinsam mit den entsprechenden Linienfunktionen Erfahrungswissen entwickelt, existieren. Es steht also die Frage im Raum, ob der interne Dienstleister als Experte mithilfe seines Fachwissens Konzepte entwickeln und dadurch einen Rahmen abstecken bzw. Richtlinien für andere Abteilungen oder Funktionen hervorbringen soll oder ob er zusammen mit anderen Abteilungen und Funktionen neue Lösungen kreieren und in diesem Sinne im Rahmen einer Koproduktion mit den intern nachfragenden Unternehmenskollegen Innovationen schaffen soll. Je nach Rolle ändern sich in der Konsequenz die Erwartungen der internen Nachfrager. Diese können von einer völligen Abstinenz im Dienstleistungserstellungsprozess und somit lediglich Erbringung des fertigen Produktes seitens des Experten-Anbieters bis hin zur Mitwirkung bzw. größtenteils eigenen Erstellung einer Lösung reichen. Während die internen Linienfunktionen im Rahmen der Expertenrolle des Dienstleisters maximal entlastet werden, schafft die strikte fachliche Aufgabenteilung auch Probleme, da zum einen die fachliche Kommunikation zwischen den Experten und den internen Nachfragern und zum anderen die Prozessorientierung dadurch stark erschwert werden. Auch am anderen Ende des Kontinuums sind Vor- und Nachteile zu balancieren. So sind die internen Nachfrager in ihrer Rolle als sogenannte ‚Prosumer‘⁷⁵² (Produzent und Konsument) zur Mitwirkung und somit zum Einsatz von Ressourcen aufgefordert, wodurch auf der positiven Seite die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung dieser Lösungen steigt und das generierte Wissen folglich auf beiden Seiten vorhanden ist. Demzufolge liefert auch die Bandbreite des Rollenverständnisses

⁷⁵² Unter ‚Prosumer‘ sind Konsumenten (Consumer) zu verstehen, die gleichzeitig Produzenten (Producer) einer Leistung sind. Vgl. hierzu Kotler 1986, S. 510; derselbe 2010, S. 51; Michel 1997, S. 21-52; derselbe 2000, S. 73; Normann 2000, S. 115; Toffler 1980.

eines internen Dienstleisters und somit der Abgrenzung des internen Anbieters vom internen Nachfrager ein weites Diskussionsfeld, das in enttäuschten Erwartungen resultieren kann.⁷⁵³

- 6) Eine weitere Entscheidung liegt darin, welche internen Dienstleistungsfunktionen inwieweit **operativ** tätig sein oder eher **konzeptionell** den Rahmen vorgeben sollen. Dabei kann die Frage des Grades der Verantwortungsübernahme, die von unterschiedlichen Erwartungen geprägt sein kann, durchaus zu Konflikten zwischen den internen Dienstleistern und den internen Nachfragern führen.⁷⁵⁴

- 7) Von besonderer Bedeutung innerhalb eines Konzerns sind zudem **Informationsflüsse**, die durch konzernübergreifende, interne Dienstleister maßgeblich mitgestaltet werden. Die Behandlung sensibler Informationen birgt intrinsisch ein gewisses Diskussionspotenzial, insbesondere an den Schnittstellen des Informationsaustausches. Dabei benötigen interne Dienstleister meist relativ viele, detaillierte Informationen. Beispielsweise werden im Controlling finanzielle Kennzahlen aller Bereiche oder im Personalbereich diverse Personaldetails gesammelt und anschließend durch die internen Dienstleistungsfunktionen ausgewertet. Hierfür ist Vertrauen der internen operativen Abteilungen gegenüber dem Dienstleister nötig, dass dieser die nötige Sensibilität bezüglich der Informationen walten lässt. Noch komplexer werden Diskussionen im Rahmen der Aufgabe interner Dienstleister, die ausgewerteten Daten weiter zu geben. Dabei können unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Kommunikationsgestaltung (Detailgrade, Audienz, Medium, etc.) aufeinander prallen.⁷⁵⁵

- 8) Im Rahmen der Globalisierung und wachsender Marktdynamik stellen HEITGER und DOUJAK eine Tendenz fest: „Changeinitiativen, die zugleich Wachstum und harte Schnitte als Ziel verfol-

⁷⁵³ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 24 f.

⁷⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 25.

⁷⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 25. Zur Relevanz und den Spannungsfeldern interner Unternehmenskommunikation vgl. Mast 2007, S. 757 ff.

gen, nehmen zu.“⁷⁵⁶ Solche Situationen stellen die Mitarbeiter eines Konzerns vor die besondere Herausforderung, **Rationalisierung**, Abbau von Arbeitsplätzen und Steigerung der Effizienz mit dem Momentum eines Neustarts, Innovationen und dem **Aufbau** von Arbeitsplätzen an anderen Stellen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Während Ersteres die betroffenen Kollegen möglicherweise verunsichern, frustrieren oder resignieren lassen kann, könnte Letzteres zu euphorischen Stimmungen, hoch dynamischen Entwicklungen und positiven Erwartungen führen. Konzernübergreifende Dienstleister sind stets im Kontakt mit allen Bereichen und sollen gemäß ihrer Harmonisierungsfunktion die diversen Schwingungen zu einem konsistenten Feld zusammenführen. Dabei stellen die diversen Stakeholder-Gruppen in solchen Situationen gegebenenfalls diametral auseinandergehende Erwartungen an den internen Dienstleister. Diese zu erfüllen scheint kaum realisierbar. Darüber hinaus können auch die internen Dienstleister selbst, je nach Funktion, von unterschiedlichen Richtungen geprägt sein. So kann etwa ein Personalabbau mit Freisetzungen in der IT-Abteilung zeitgleich mit einem Personalaufbau und Einstellungen vom externen Bewerbermarkt in der internen Beratungsabteilung vollzogen werden. Hierbei stellt sich die Definition der eigenen Identität als interner Dienstleister mit diversen Funktionen als besonders komplex heraus und kann zu Inkonsistenzen des Bildes bei den Mitarbeitern sowohl des Dienstleisters als auch der nachfragenden Unternehmenseinheiten führen.⁷⁵⁷

Diese Spannungsfelder verdeutlichen die Komplexität, der interne Dienstleister ausgesetzt sind. Inwiefern sich diese in dem Reputationskonstrukt interner Dienstleister niederschlägt, gilt es im Rahmen der empirischen Studie zu untersuchen. Zudem wird der Bedarf einer klaren Positionierung im Sinne des internen Marketings ersichtlich, wofür das Reputationskonstrukt die wesentliche Basis legt.

⁷⁵⁶ Heitger/Doujak 2002, S. 47.

⁷⁵⁷ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 25 f.

4 Die Relevanz der eigenen Reputation aus Sicht eines konzerninternen Dienstleisters

Das Umfeld konzerninterner Dienstleister ist von diversen **Herausforderungen** gekennzeichnet. Dabei tragen die Steuerung und die Organisationsform entscheidend dazu bei, Art und Intensität dieser Herausforderungen für den Dienstleister und seine Stakeholder zu gestalten.⁷⁵⁸ Dazu kommen die den Dienstleistungen selbst innewohnenden Aspekte wie gewisse Unsicherheiten sowie der Bedarf der Kundenbeteiligung.⁷⁵⁹ Nicht zuletzt die Abhandlung zu den Spannungsfeldern, in denen konzerninterne Dienstleister stehen,⁷⁶⁰ zeigt auf, wie breit gefächert und differenziert der Erwartungshorizont an die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit des Dienstleisters seitens seiner Stakeholder im Konzern sein kann. Diese hohen und komplexen Anforderungen erschweren es internen Dienstleistern somit, den Erwartungen ihrer Stakeholder gerecht zu werden und Letztere zufriedenzustellen.

Dabei sind gerade die **Stakeholder-Erwartungen** hinsichtlich Leistungsfähigkeit und -wille einer Organisation sowie deren Erfüllung vor dem Hintergrund des internen Marketings entscheidende Aspekte für die Reputation.⁷⁶¹ Daher hat der Erfüllungsgrad dieser Erwartungen einen erheblichen Einfluss auf die unterschiedlichen Reputationseffekte, die sich sowohl positiv als auch negativ äußern können.⁷⁶²

Gelingt es dem internen Dienstleister, den Erwartungen seiner Stakeholder gerecht zu werden, und kommunizieren diese ihre positiven Erfahrungen untereinander innerhalb des Konzerns, kann sich relativ schnell eine **Reputation** bilden.⁷⁶³ Diese **Dynamik** ist darauf zurückzuführen, dass sich Informationen innerhalb des Konzerns, also einer geschlossenen Einheit, unter mehr oder weniger vertrauten

⁷⁵⁸ Siehe Kapitel 3.2.4 und 3.2.5.

⁷⁵⁹ Siehe Kapitel 3.1.

⁷⁶⁰ Siehe Kapitel 3.2.6.

⁷⁶¹ Vgl. Dowling 1994, S. xii; Eisenegger 2005, S. 30; Helm 2007b, S. 30; Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 304.

⁷⁶² Vgl. Helm 2007b, S. 62 f.

⁷⁶³ Vgl. Büschken 1999, S. 8; Lingenfelder/Nöcke 2010, S. 136.

Kollegen schneller sowie aufgrund der kleineren Grundgesamtheit und des dichteren interpersonellen Netzwerks einer Organisation im Vergleich zur Öffentlichkeit flächendeckender verbreiten als dies bei externen Dienstleistern bzw. Unternehmen der Fall wäre.⁷⁶⁴ SORENSON, RIVKIN und FLEMING stellen folgenden Zusammenhang fest: „dense social networks [...] give firms and individuals close to the source of knowledge an important advantage in reproducing and building upon the knowledge.“⁷⁶⁵ Des Weiteren steht den Stakeholdern zumeist nicht bei allen Dienstleistungen die Wahl zwischen einem internen und einem externen Anbieter frei.⁷⁶⁶ Infolgedessen kommt es zu einem beträchtlichen Mindestmaß an Transaktionen, Interaktionen und entsprechenden Erfahrungen,⁷⁶⁷ die sowohl kunden- als auch mitarbeiterseitig unter Kollegen kommuniziert werden können. Eine weitere Folge liegt darin, dass ein großer Teil der Konzernmitarbeiter, je nach Ausgestaltung sogar alle, früher oder später auf die eine oder andere Art zum internen Kunden wird. Insofern existieren innerhalb eines Konzerns viele hybride Stakeholder in Bezug auf den internen Dienstleister, da z. B. auch Mitarbeiter des internen Dienstleisters und die Führungsebene gleichzeitig interne Kunden sind.

In Anlehnung an die umfangreiche wissenschaftliche Literatur zu den **Auswirkungen einer positiven Reputation** von Unternehmen am externen Markt sowie zum internen Marketing könnte die Bedeutung der Reputation interner Dienstleister abgeleitet werden, was wissenschaftlich jedoch noch nicht erforscht ist. Zumindest für die Stakeholder-Gruppe der Mitarbeiter stellen sich die reputationsrelevanten Umfeldbedingungen im Vergleich zu externen Unternehmen nicht so sehr unähnlich dar, da es sich in beiden Fällen aus Innensicht um ein Angestelltenverhältnis in einer Organisation handelt. Daher können für Mitarbeiter eventuell wissenschaftlich fundiertere Schlüsse gezogen werden. Für interne Kunden und andere Stakeholder hingegen sind hier doch größere Unterschiede festzustellen, weshalb Analo-

⁷⁶⁴ Vgl. Hubig/Siemoneit 2007, S. 183; Vyborny/Maier 2010, S. 408.

⁷⁶⁵ Sorenson/Rivkin/Fleming 2006, S. 1010.

⁷⁶⁶ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 73.

⁷⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 64 und 113.

gien aus existierender Forschung bei Kunden am externen Markt nur vorsichtig und bedingt oder hypothetisch gezogen werden können.

Wie in Kapitel 2.2.4 erläutert, kann die Reputation eines Unternehmens beispielsweise zu einer erhöhten Loyalität bei seinen Stakeholdern führen.⁷⁶⁸ Diese ist insbesondere für interne Dienstleister und die an sie gestellten Anforderungen hinsichtlich beispielsweise Mitarbeiter-Motivation und Konsistenz von großer Bedeutung.⁷⁶⁹ Die Gewinnung, Bindung sowie Motivation der **Mitarbeiter** infolge einer positiven Reputation sind bereits weit erforscht.⁷⁷⁰ Gerade für die stark personenbezogenen, hoch integrativen und individuellen Dienstleistungen sind Kompetenzen und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter essenziell.⁷⁷¹ Im Vergleich zu Dienstleistern am externen Markt ergibt sich bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter hierbei eine Besonderheit. Interne Anbieter können neben dem externen Bewerbermarkt insbesondere auch über konzerninterne Personalrotationen den internen Personalmarkt nutzen. Teilweise wird ihnen aufgrund genereller Konzernrichtlinien des Personalentwicklungsbereichs sogar dazu geraten.⁷⁷² Insofern könnte die Reputation des internen Dienstleisters innerhalb des Konzerns analog zu den Forschungserkenntnissen am externen Markt eventuell dazu beitragen, gut qualifizierte Konzernmitarbeiter anzulocken und zu binden. Der Einfluss auf externe Bewerber würde jedoch einer Diffusion der Reputation des internen Dienstleisters über die Konzerngrenzen hinaus bedürfen, was durchaus möglich, jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit liegt. Des Weiteren wurde am externen Markt herausgestellt, dass die Reputation einer Organisation für die Selbstwahrnehmung ihrer Mitarbeiter von hoher Relevanz ist. Mitarbeiter ziehen die Reputation heran, um ihre Beurteilung durch Dritte abzuschätzen.⁷⁷³ Dies ist darauf zurückzuführen, dass „employees are often assigned the prototypical attributes of

⁷⁶⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 341.

⁷⁶⁹ Vgl. Kagelmann 2001, S. 74 ff.

⁷⁷⁰ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 87 ff.; Smith 1997, S. 1; Thevissen 2002, S. 320.

⁷⁷¹ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 16; Fließ 2008, S. 186.

⁷⁷² Vgl. Schienstock 1994, S. 260; Würdemann/Schomaker 2012, S. 67.

⁷⁷³ Vgl. Dutton/Dukerich 1991, S. 520.

their organization”⁷⁷⁴. Daher ist den Mitarbeitern die Reputation so wichtig und sie kreierte unter Umständen Stolz.⁷⁷⁵ GOTSI und WILSON stellen fest, dass dieser Zusammenhang insbesondere im Dienstleistungsbereich gilt, da die entsprechenden Mitarbeiter häufig in Kundenkontakt stehen und somit Feedback von Kunden erhalten, das sie mit dem Bild der Organisation konfrontiert.⁷⁷⁶

Da die Wahrnehmung eines **Kunden** bei Dienstleistungsunternehmen stark in der gemeinsamen Integrationsphase beim Erstellungsprozess geprägt wird, können Mitarbeiter entscheidend dazu beitragen, die Kundenerfahrung mit dem gesamten Dienstleistungsbezug positiv zu beeinflussen.⁷⁷⁷ Wenn interne Kunden im Anschluss ihre positiven Erfahrungen unter Kollegen innerhalb des Konzerns austauschen und somit die Reputation des internen Dienstleisters steigern, könnte dies so zu höheren Bezugsraten durch die existierenden sowie möglicherweise zu neuen internen Kunden (zumindest bei den Leistungen, bei denen Bezugsfreiheit herrscht) führen. Während dieser Zusammenhang für Unternehmen am externen Markt bereits wissenschaftlich bestätigt werden konnte,⁷⁷⁸ ist dies für den internen Markt nach dem derzeitigen Kenntnisstand der Verfasserin jedoch noch unerforscht. Gerade für den Dienstleistungsbereich, der häufig durch ein hohes Maß an Vertrauenseigenschaften und Ex-ante-Unsicherheit bezüglich der Dienstleistungsqualität gekennzeichnet ist, kann eine positive Reputation als Vertrauen schaffendes Signal dienen,⁷⁷⁹ um einen neuen Kunden zu überzeugen, sich für den internen Dienstleister und gegen einen externen zu entscheiden – zumindest bei den Leistungen, bei denen dem internen Kunden diese Wahl gegeben ist.⁷⁸⁰ Ob eine hohe Reputation eines konzern-internen Dienstleisters über die Bezugsentscheidung hinaus auch dazu führen könnte, dass interne Kunden mehr Bereitschaft und Mo-

⁷⁷⁴ Elsbach/Glynn 1996, S. 69.

⁷⁷⁵ Vgl. Smidts/Pruyn/van Riel 2001, S. 1051.

⁷⁷⁶ Vgl. Gotsi/Wilson 2001b, S. 99.

⁷⁷⁷ Vgl. Lingenfelder/Nöcke 2010, S. 133.

⁷⁷⁸ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5.

⁷⁷⁹ Vgl. Bayer 2011, S. 175; Eberl 2006, S. 41; Lingenfelder/Nöcke 2010, S. 133.

⁷⁸⁰ In Anlehnung an Jharkharia/Shankar 2007, S. 287.

tivation aufbringen, sich im Rahmen der Kundenintegration aktiv und konstruktiv bei der Dienstleistungserstellung zu beteiligen, was u. a. für die Dienstleistungsqualität von großem Nutzen wäre, bleibt wissenschaftlich jedoch noch offen. Gerade bei den Leistungen, die ein Kunde infolge konzerninterner Anweisungen intern beziehen muss und somit eine hohe und längerfristige Abhängigkeit besteht, könnten eine positive Reputation und deren Auswirkungen von hoher Bedeutung sein.⁷⁸¹ Dies könnte u. a. auf die Gefahr zurückzuführen sein, dass interne Kunden wegen der beschnittenen Wahlfreiheit weniger motiviert zur Zusammenarbeit sind,⁷⁸² was folglich zu einer weniger guten Dienstleistungsqualität und somit zu geringer erfüllten Kundenerwartungen führen könnte. Darüber hinaus ist der extern nachgewiesene Effekt zu nennen, dass Kunden einem Anbieter mit sehr positiver Reputation kleinere Fehler verzeihen, was bei langfristiger Zusammenarbeit von hoher Relevanz ist.⁷⁸³

Die Perspektive der **Kapitalgeber** ist bei Unternehmen am externen Markt insbesondere durch Reputationsstudien bei Aktionären und weiteren Investoren abgebildet.⁷⁸⁴ Innerhalb eines Konzerns, der intern gewissermaßen durch hierarchische, machtbasierte Steuerung charakterisiert werden kann,⁷⁸⁵ können in diesem Zusammenhang eventuell Rückschlüsse auf die Spitzeneinheit bzw. die Konzernführungsebene gezogen werden, da diese häufig in gemeinsamen Budgetverhandlungen über das Kapitalvolumen eines internen Dienstleisters entscheidet.⁷⁸⁶ Während hier keine Gleichsetzung der Interessenlagen von Aktionären externer Unternehmen und der Konzernführung interner Dienstleister verfolgt werden soll, sind dennoch gewisse Parallelen dieser Stakeholder-Gruppen erkennbar – bei aller Berücksichtigung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und

⁷⁸¹ In Anlehnung an Kordowich 2010, S. 227.

⁷⁸² Vgl. Dickenberger 1978, S. 2.

⁷⁸³ Vgl. Schnabel 2013, S. 33.

⁷⁸⁴ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 87; Chajet 1997, S. 20; Helm 2007c; Thevissen 2002, S. 320.

⁷⁸⁵ Vgl. Ordelleide 1986, S. 293; Pahl-Schönbein 2011, S. 59.

⁷⁸⁶ Vgl. Prenzler 2011, S. 126.

Steuerungsmechanismen.⁷⁸⁷ Für die Stakeholder-Gruppe der Aktionäre wies HELM auch empirisch eine erhöhte Loyalität bezüglich externer Unternehmen nach.⁷⁸⁸ Diese könnte für einen konzerninternen Dienstleister von essenzieller Bedeutung sein, der regelmäßig mit der Outsourcing-Thematik konfrontiert ist.⁷⁸⁹ Laut externer Reputationsliteratur könnte eine vorteilhafte Reputation den Unternehmensfortbestand auch in Krisenzeiten absichern. Darüber hinaus soll eine hohe Reputation Investoren am Markt zu einer höheren Kapitalanlagereitschaft und besseren Konditionen bewegen.⁷⁹⁰ Sofern dies auf die Bedingungen konzerninterner Dienstleister übertragen werden könnte, würde dementsprechend eine bessere Verhandlungsposition bei Budgetdiskussionen mit der Konzernführung und eventuell am Ende ein besseres Budget resultieren, was jedoch wissenschaftlich noch unerforscht ist. Wäre dieser Zusammenhang jedoch der Fall, könnte dies wiederum dazu beitragen, dass der interne Dienstleister an entscheidenden Stellen investieren kann, um so die Erwartungen der internen Stakeholder noch besser befriedigen zu können und somit eventuell die Reputation weiterhin zu steigern.

Eine vierte, auf dem externen Markt hinsichtlich der Reputationseffekte breiter erforschte Stakeholder-Gruppe stellen die Medien und die Öffentlichkeit dar.⁷⁹¹ Im Kontext der konzerninternen Reputation könnten diesbezüglich eventuell Schlüsse auf einerseits die internen **Kommunikationsabteilungen**, und hierbei insbesondere die konzernübergreifende Kommunikationsabteilung mit vollständigem Empfängerradius hinsichtlich der internen Stakeholder sowie **Betriebsräte** als breite konzerninterne Informationssender⁷⁹² und andererseits die **gesamte Konzernbelegschaft** im Sinne einer Teil-Öffentlichkeit gezogen werden. In der Literatur zu externen Unternehmen wird darauf hingewiesen, dass diese Stakeholder-Gruppen den Unterneh-

⁷⁸⁷ Siehe Kapitel 3.2.3 und 3.2.5.

⁷⁸⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 341.

⁷⁸⁹ Siehe Kapitel 3.2.2.

⁷⁹⁰ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 87; Chajet 1997, S. 20; Helm 2007c; Thevissen 2002, S. 320.

⁷⁹¹ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 87; Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5.

⁷⁹² Vgl. Weber/Kabst 2009, S. 249; Winterstein 1998, S. 10 f.

men mit einer vorteilhaften Reputation besser gewogen sind.⁷⁹³ Auf den Fall interner Dienstleister übertragen könnte diese eventuell bei Kommunikationsabteilungen bewirken, dass die Bereitschaft, in den konzerninternen Medien über den internen Dienstleister zu berichten, steigt, was es jedoch zu beweisen gilt. Möglicherweise könnten die Berichte sogar noch positiver ausfallen als die im Sinne des internen Marketings generell eher positiv angestrebte interne Berichterstattung.⁷⁹⁴ Ein möglicherweise noch größerer Reputationseffekt könnte hinsichtlich der Berichterstattung der internen Betriebsräte erzielt werden, da sich diese tendenziell eher auf der argumentativen und teilweise kritischen Seite befindet⁷⁹⁵, die insofern eventuell eine größere Ähnlichkeit zu den externen Medien aufzeigt.

Demgegenüber zeigen wissenschaftliche Studien zu **Auswirkungen einer negativen Reputation** ganz klar resultierende Gefahren und Herausforderungen für eine Organisation auf. Jedoch wurde auch bei diesen Untersuchungen die Reputation von Unternehmen am externen Markt erforscht. Daher gilt hier analog zur Diskussion potenzieller Auswirkungen einer positiven Reputation, dass die Literatur noch relativ wenig valide Erkenntnisse liefert und somit nur bedingt und hypothetisch Schlüsse für konzerninterne Dienstleister gezogen werden können. Bezüglich des Reputationsniedergangs spielt es eine Rolle, dass Kunden bei einer nicht sehr positiven Reputation kleinere Fehler eines Dienstleisters äußerst stark in ihrer Wahrnehmung gewichten.⁷⁹⁶ Darüber hinaus kommt neben oben genannten Beschleunigern der Informationsausbreitung hinzu, dass negative Informationen bzw. Erfahrungen (im Rahmen von Dienstleistungstransaktionen) einprägsamer als positive sind.⁷⁹⁷ Wenn sich diese negative Dominanz von Wahrnehmungen in der Kommunikation mit Kollegen innerhalb des Konzerns niederschlägt, könnte die Reputation des internen Dienstleisters sehr schnell und stark geschwächt werden.

⁷⁹³ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 87; Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5.

⁷⁹⁴ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S. 230.

⁷⁹⁵ Vgl. Kotthoff 1998, S. 98; Weber/Kabst 2009, S. 249.

⁷⁹⁶ Vgl. Schnabel 2013, S. 33.

⁷⁹⁷ Vgl. Freedman/Goldstein 1999, S. 1202 f.; Lau 1985, S. 119.

Die Folgen einer unvorteilhaften Reputation können zunächst in einer fehlenden Realisierbarkeit ihrer positiven Auswirkungen liegen.⁷⁹⁸ Ob es bei einem Ausbleiben potenziell positiver Effekte und somit bei den Opportunitätskosten bleibt oder sich eventuell sogar eine Umkehrung in Richtung negativem Gegenpol entwickelt, ist für interne Dienstleister nicht nachgewiesen. Validiert ist hingegen die hohe Relevanz der Reputation als (Vertrauens-)Kapital (siehe Kapitel 2.1.3), die insbesondere bei einer negativen Reputation eine ganz besondere Rolle spielt.⁷⁹⁹ Auf dem externen Markt führt eine unvorteilhafte Reputation zu einem gesteigerten **Misstrauen** infolge enttäuschter Erwartungen der Stakeholder.⁸⁰⁰ Gerade für Dienstleistungen, die häufig durch ein hohes Maß an Vertrauenseigenschaften sowie diversen Unsicherheiten hinsichtlich der Qualität der Dienstleistung gekennzeichnet sind,⁸⁰¹ könnte dies eine ganz besondere Bedeutung haben. Insbesondere vor und während des Dienstleistungserstellungsprozesses könnten sich demnach eine negative Reputation und ein damit einhergehendes Misstrauen unvorteilhaft für den Dienstleister auswirken. Da sich der Aufbau von Vertrauen aus einer misstrauischen Position heraus deutlich schwieriger und mit höheren Kosten verbunden als aus einer neutralen oder positiven Position heraus gestaltet, ist es somit von essenzieller Bedeutung, der Entwicklung einer negativen Reputation entgegen zu steuern.⁸⁰² Auch hier könnte das dichte Netzwerk unter den Kollegen sehr schnell zu Misstrauen unter der gesamten Konzernbelegschaft, also allen internen Stakeholdern, beitragen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund hoch relevant, dass Vertrauen häufig als Grundlage für Kollaboration hervorgehoben wird,⁸⁰³ die sowohl für Mitarbeiter eines Konzerns untereinander als auch für Kunden stark integrativer Dienstleistungen eine bedeutende Rolle spielt.⁸⁰⁴ Erschwerend kommt bei Dienstleis-

⁷⁹⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 63.

⁷⁹⁹ Vgl. Albach 1980, S. 3; Gerhard 1995, S. 123.

⁸⁰⁰ Vgl. Gerhard 1995, S. 130; Hauser 1979, S. 749; Thevissen 2002, S. 320.

⁸⁰¹ Vgl. Bayer 2011, S. 175; Eberl 2006, S. 41; Lingenfelder/Nöcke 2010, S. 133.

⁸⁰² Vgl. Lewicki/Tomlinson 2003, S. 4 ff.; Reina/Reina 2007, S. 38 ff.

⁸⁰³ Vgl. Child 2001; Corsten 2001, S. 41.

⁸⁰⁴ Vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 403; Büttgen 2008, S. 107; Tjosvold 1988.

tungen hinzu, dass Vertrauenssubstitute wie z. B. Garantien nur sehr limitiert möglich sind.⁸⁰⁵

Über die Auswirkungen der Reputation hinaus ist zudem ein weiterer reputationsbezogener Aspekt gerade im konzerninternen Zusammenhang von hoher Relevanz. Analog zum externen Markt, wo die Identität, also das Selbstbild, eines Unternehmens den Grundstein für die eigene Differenzierungs- und somit Wettbewerbsfähigkeit legt⁸⁰⁶ und die Reputation als strategischer Wettbewerbsvorteil dienen kann,⁸⁰⁷ ist es auch konzernintern für einen Dienstleister erfolgskritisch, sich innerhalb des Konzerns klar zu differenzieren und zu positionieren.⁸⁰⁸ Aufgrund der Nähe und des stetigen engen Austauschs der Mitarbeiter des konzerninternen Dienstleisters und deren Selbstbild zu den sonstigen Mitarbeitern des Konzerns und deren Fremdbild, was letztendlich die Reputation definiert, spielt die Identität der dienstleistungserbringenden Organisationseinheit folglich eine ganz besondere Rolle für die Reputation. Darüber hinaus könnte eine eindeutige Positionierung zur Reduktion von Unsicherheiten, die dem Dienstleistungsgeschäft häufig innewohnen, beitragen. Für eine klare **Differenzierung und Positionierung** kann ein intaktes Reputationsmanagement maßgeblich das Fundament legen.⁸⁰⁹

Aufgrund der ausgeprägten Arbeitsteilung innerhalb eines Konzerns ist eine klare, übergreifend konsistente Differenzierung sämtlicher Unternehmensbereiche sehr wichtig. Diese ermöglicht eine holistische Steuerung der diversen, verwandten Unternehmensfunktionen innerhalb des Konzernnetzwerks, was zu einer gesteigerten Gesamteffektivität und -effizienz für den Konzern führen kann.⁸¹⁰ Um also Redundanzen und Komplexität vermeiden zu können, könnten demzufolge sowohl die **Mitarbeiter** der unterschiedlichen Konzernein-

⁸⁰⁵ Vgl. Helm 2007b, S. 63.

⁸⁰⁶ Vgl. Wüst 2012a, S. 13.

⁸⁰⁷ Vgl. Barney 1991, S. 99 ff.

⁸⁰⁸ Vgl. Porter 1992, S. 65; Schreyögg 2008, S. 92.

⁸⁰⁹ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 31 ff.; Helm 2007b, S. 360; Wiedmann 2012, S. 80.

⁸¹⁰ Vgl. Frost 2005, S. 354 f.; Galbraith 1977, S. 5 f.; Pahl-Schönbein 2011, S. 52 ff.; Williamson 1991, S. 271.

heiten als auch die **Konzernführung** aus Gesamtunternehmenssicht und im Rahmen von hoch integrativen Dienstleistungen auch die internen Kunden stark an einer solchen Abgrenzung der spezifischen Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten interessiert sein.

Abgeleitet von Studien auf dem externen Markt könnte aus einer reinen internen Kundensicht außerdem hinzukommen, dass die Kenntnis über die Positionierung im Konzern inklusive dem Angebots- und Verantwortungsspektrum des internen Dienstleisters sowie dessen Alleinstellungsmerkmalen von hoher Relevanz ist. Dies könnte den **internen Kunden** einerseits bei der Erwartungsbildung gegenüber dem internen Dienstleister und andererseits bei der Entscheidung hinsichtlich der Wahl des Dienstleistungsanbieters helfen, sofern der interne Kunde die Wahlfreiheit hat, seine Dienstleistung auch von einem externen Anbieter zu beziehen.⁸¹¹ Auf dem externen Markt wird hier von der Reputation als strategischem Wettbewerbsvorteil gesprochen, der durch Konkurrenten nur bedingt imitierbar und austauschbar sowie von langfristiger Dauer ist.⁸¹²

Gerade für interne Dienstleister ist die Frage der Positionierung jedoch keine leichte, da diese je nach Organisationsform aus einem Bündel diverser Funktionen bestehen können,⁸¹³ deren spezifische, funktionale Wahrnehmung zudem durch den jeweiligen Branchenruf beeinflusst werden kann.⁸¹⁴ Konkrete Reputationsmerkmale, die holistisch über die Gesamtheit des konzerninternen Dienstleisters gelten, könnten hierfür einen Ansatzpunkt liefern.

Zusammenfassend kann also gefolgert werden, dass es eines differenzierten Reputationsmanagements interner Dienstleister bedarf, um die potenziellen positiven Auswirkungen einer vorteilhaften Reputation nutzen, diejenigen potenzieller negativer vermeiden sowie eine solide Positionierung aufbauen zu können. Hierfür müssen die konkreten, messbaren Indikatoren der Reputation interner Dienstleister

⁸¹¹ Vgl. Haedrich 2004, S. 221 f.; Haedrich/Tomczak 1996, S. 141-150.

⁸¹² Vgl. Barney 1991, S. 99 ff.

⁸¹³ Vgl. Deimel 2008, S. 202; Kagelmann 2001, S. 84 ff.; Krüger 2008, S. 81.

⁸¹⁴ Vgl. Hautzinger 2009, S. 109-112.

innerhalb eines Konzerns bekannt sein.⁸¹⁵ Die Entwicklung eines solchen **Reputationsmodells** soll daher Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

Darüber hinaus sollen Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Reputationswahrnehmung je nach Stakeholder-Gruppen eines internen Dienstleisters untersucht werden, da diese Wahrnehmungen, wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, durchaus variieren können. Je nach Ausgestaltung eines internen Dienstleisters können unterschiedliche Stakeholder-Gruppierungen identifiziert werden. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung soll ein interner Dienstleister innerhalb eines Holdingkonzerns sein, der über operative Geschäftsbereiche verfügt, sodass Vergleiche zwischen Mitarbeitern des internen Dienstleisters, ihren internen operativen Kunden und der Führungseinheit sowie Vergleiche zwischen unterschiedlichen Kundenbedingungen möglich sind.⁸¹⁶ In diesem Zusammenhang soll zudem untersucht werden, inwiefern ein marktliches Steuerungsinstrument⁸¹⁷ wie das Budget eines internen Kunden die Reputationswahrnehmung eines internen Dienstleisters beeinflusst. Ein weiterer marktlicher Einfluss könnte in der Kundenorientierung des internen Kunden liegen – in Abgrenzung davon, ob dieser primär mit internen oder mit externen Kunden zusammenarbeitet.⁸¹⁸ Darüber hinaus sollen Unterschiede zwischen sogenannten (zeitlich versetzt) hybriden und ‚einfachen‘ Stakeholdern⁸¹⁹ untersucht werden.

Aus diesen Überlegungen hinsichtlich Stakeholder-Gemeinsamkeiten und -Unterschieden ergeben sich sieben Hypothesen, die in Tabelle

⁸¹⁵ Vgl. Fombrun 2001, S. 23; Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 7; Gardberg/Fombrun 2002a, S. 303; Thevissen 2002, S. 321.

⁸¹⁶ Vgl. Kapitel 3.2.3 zur Unternehmensform des Konzerns sowie Kapitel 3.2.4.3 zum Shared Service Center Konzept.

⁸¹⁷ Vgl. Kapitel 3.2.5.1 zur Abgrenzung von Markt und Hierarchie im besonderen Kontext von Konzernen und internen Dienstleistern.

⁸¹⁸ Vgl. Kapitel 3.1.1, insbesondere zur Leistungstypologie sowie 3.1.2, insbesondere zu den Auswirkungen unterschiedlich intensiver Kundenintegration.

⁸¹⁹ Unter (zeitlich versetzt) hybriden Stakeholdern im Kontext interner Dienstleister werden Mitarbeiter des Konzerns verstanden, die bereits sowohl als Mitarbeiter des internen Dienstleisters als auch als Kunde dessen innerhalb des Konzerns beschäftigt waren. Vgl. hierzu Kapitel 2.4.

4-1 dargestellt sind. Diese werden im Rahmen der Untersuchung in Kapitel 6 empirisch überprüft.

Hypothesen-Benennung	Inhalt
H _{St}	Die drei internen Stakeholder-Gruppen (Führungsholding-Mitarbeiter, Kunden und Mitarbeiter) des internen Dienstleisters schätzen dessen Ruf unterschiedlich ein.
H _H	Durch konzerninterne, organisatorische Rotation zeitlich versetzt hybride Stakeholder schätzen den Ruf des internen Dienstleisters positiver ein als ‚einfache‘ Stakeholder.
H _{altH}	Durch konzerninterne, organisatorische Rotation zeitlich versetzt hybride Stakeholder schätzen den Ruf des internen Dienstleisters negativer ein als ‚einfache‘ Stakeholder.
H _{MOK}	Kunden mit primär externer (Markt-)Orientierung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters positiver ein als Kunden mit primär interner (Markt-)Orientierung.
H _{altMOK}	Kunden mit primär externer (Markt-)Orientierung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters negativer ein als Kunden mit primär interner (Markt-)Orientierung.
H _{BK}	Kunden mit Budgetverantwortung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters positiver ein als Kunden ohne Budgetverantwortung.
H _{altBK}	Kunden mit Budgetverantwortung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters negativer ein als Kunden ohne Budgetverantwortung.

Tabelle 4-1: Übersicht über die Hypothesen zu Stakeholder-Unterschieden bzw. -Gemeinsamkeiten

Quelle: eigene Darstellung.

5 Operationalisierung und Messansätze der Reputation

5.1 Die Reputationsmessung als konzeptionelle Herausforderung

„Although corporate reputation is undoubtedly a significant and relevant corporate asset, formidable measurement challenges have effectively kept this major intangible asset out of the financial statements.“⁸²⁰ Diese erheblichen Herausforderungen der Rufmessung erweisen sich jedoch nicht nur im Rahmen von Finanzaufstellungen als schwierig, sondern insbesondere hinsichtlich der unternehmensinternen Reputationssteuerung, denn laut FOMBRUN gilt: „Reputation management begins with valid measurement.“⁸²¹ Trotz der großen Bedeutung der Reputationsmessung ist das Konstrukt in seiner **Abstraktheit** (noch immer) **nicht direkt quantitativ erfassbar**.⁸²² Nach dem Erkenntnisstand einer Studie aus dem Jahre 2003 messen zwar schon einige Unternehmen ihre Reputation; dies findet jedoch selten (rein) formaler, geschweige denn einheitlicher und somit über die Unternehmensgrenzen hinweg vergleichbarer Natur statt.⁸²³ Wenngleich die Unternehmensreputation als einer der essenziellen Erfolgsfaktoren betrachtet wird,⁸²⁴ wird im Rahmen der Studie festgestellt, dass eine immer größere Anzahl von Unternehmen die Gefahren eines Reputationsniedergangs völlig ignoriert.⁸²⁵ Es wird es als plausibel erachtet, dass diese Diskussion seither zugenommen hat.⁸²⁶

Erschwerend für eine praktische Operationalisierung und Messung wirkt sich das Fehlen eines einheitlichen theoretischen Verständ-

⁸²⁰ Cravens/Goad Oliver/Ramamoorti 2003, S. 201.

⁸²¹ Fombrun 2001, S. 23; ähnlich auch Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 7; Gardberg/Fombrun 2002a, S. 303; Thevissen 2002, S. 321.

⁸²² Vgl. Sandig 1962, S. 10.

⁸²³ Vgl. Pharoah 2003, S. 46 ff.

⁸²⁴ Vgl. Thevissen 2002, S. 321.

⁸²⁵ Vgl. Pharoah 2003, S. 48. Der Studie zufolge überprüfen beispielsweise 43% der US- und 62% der britischen Firmen niemals die Kommunikation über ihr Unternehmen im Internet, während negative Berichterstattung als größte Gefahr angesehen wird. Des Weiteren betrachten 40% der US- und lediglich 24% der britischen Unternehmensvorstände ethische Fehlritte (wie etwa bei Enron und WorldCom der Fall) als eine Gefahr.

⁸²⁶ Vgl. Harrison 2013.

nisses des Reputationskonstrukts aus.⁸²⁷ Darüber hinaus fehlt in der Literatur ein Konsens hinsichtlich der zu erfassenden Reputationsmerkmale.⁸²⁸ Bisher findet kein standardisierter Ansatz zur Messung der Unternehmensreputation Anwendung in Studien, was Benchmarkings oder Vergleiche somit unmöglich macht.⁸²⁹ Stakeholderübergreifende Messansätze, um beispielsweise die Wahrnehmungen der Kunden mit denjenigen der Mitarbeiter bezüglich einer Unternehmensreputation vergleichen zu können, sind noch wenig etabliert.⁸³⁰ Demzufolge sind sowohl die Konzeptualisierung als auch die Operationalisierung der Unternehmensreputation wichtige Forschungsgebiete.⁸³¹ HELM liefert hierzu einen ersten Ansatz, auf den im Folgenden näher eingegangen wird.⁸³²

In der Unternehmenspraxis wird mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlicher Messmodelle verwendet, wobei entsprechende methodologische Hintergrundinformationen hierbei der Öffentlichkeit meist unzugänglich sind. Daher sind diese wissenschaftlich nur schwer beurteilbar bzw. hilfreich. Hinsichtlich einer grundsätzlichen Bedingung der Rufmessung, die in der Praxis jedoch nicht immer berücksichtigt wird, ist die Literatur sich jedoch einig: Die Reputation eines Unternehmens kann nur über Befragungen oder gegebenenfalls Beobachtungen von Personen erfasst werden, da es sich um ein Wahrnehmungskonstrukt handelt.⁸³³

Prinzipiell gibt es zwei Arten der Rufmessung. So kann die Unternehmensreputation entweder als Globalmaß oder über Teilbausteine erfasst werden. Im Rahmen eines Globalmaßes wird die **Global- bzw. Gesamtreputation** eines Unternehmens gemessen. NGUYEN und LEBLANC liefern hierfür einen Ansatz, wobei sie ihre Präferenz für das Globalmaß mit dem fehlenden wissenschaftlichen Konsens hin-

⁸²⁷ Vgl. Bromley 2002, S. 35.

⁸²⁸ Vgl. Davies et al. 2001, S. 114; van Riel/Stoeker/Maathuis 1998, S. 313.

⁸²⁹ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 7 f.

⁸³⁰ Vgl. Scholes/Clutterbuck 1998, S. 237.

⁸³¹ Auf die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Unternehmensreputation wird in Kapitel 6.3.2 detailliert eingegangen.

⁸³² Vgl. Helm 2007b, S. 278.

⁸³³ Vgl. ebenda, S. 128.

sichtlich valider Messmodelle begründen.⁸³⁴ Neben der Tatsache, dass dieser Ansatz reflektiver Natur⁸³⁵ ist, wird insbesondere die Validität eines Globalmaßes kritisiert, da die Operationalisierung des Konstrukts an den Befragten übertragen wird, der im Vergleich zu Reputationsforschern mit hoher Wahrscheinlichkeit einen geringeren Kenntnisstand bezüglich des Konstrukts besitzt.⁸³⁶

Basiert ein Konstrukt auf interdependenten und somit nicht eindeutig trennbaren Elementen, eignet sich das Heranziehen eines Globalmaßes. Die Messung über **Teilbausteine** hingegen erweist sich als sinnvoll, wenn die Ausprägungen einzelner Bausteine unabhängig voneinander unterschiedlich ausfallen können. Letzteres ist im Rahmen der Reputationsmessung der Fall, da die Reputation erst durch diverse erfahrene und entsprechend kommunizierte Merkmale eines Unternehmens entsteht. Wenn im nächsten Schritt diese bewerteten Teilleistungen aggregiert würden, könnte so ein Gesamtmaß abgebildet werden.⁸³⁷

Über diese grundlegenden Aspekte hinaus sind drei weitere Punkte zu präzisieren, nämlich die Perspektive auf die Reputation, die Modellformulierung⁸³⁸ des Konstrukts sowie die konkreten Teilbausteine der Reputation. Somit ist also zunächst die Sichtweise, aus der die Reputation untersucht werden soll, zu bestimmen. Eine stakeholder-spezifische Erhebung würde sich demnach so äußern, dass Anleger zur Reputation eines Unternehmens als Investitionsobjekt, Kunden zur Reputation als Produzent und Mitarbeiter zur Reputation als Arbeitgeber befragt werden. Bei diesem sogenannten **Divergenzansatz** werden also unterschiedliche Reputationen erhoben. Im Gegensatz dazu steht der **Konvergenzansatz**, nach dem die allgemeine Reputation eines Unternehmens aus der Perspektive der Öffentlich-

⁸³⁴ Vgl. Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 306.

⁸³⁵ Zu einer Auseinandersetzung der unterschiedlichen Beziehungsstrukturen von Konstrukten und ihren Indikatoren vgl. Rossiter 2002. Siehe auch Kapitel 6.1.

⁸³⁶ Vgl. Helm 2007b, S. 129.

⁸³⁷ Vgl. Neuberger 1974, S. 152 ff.

⁸³⁸ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 527 f.

keit bzw. einer Teilöffentlichkeit, die für das jeweilige Unternehmen relevant ist, bei allen Stakeholdern gleichermaßen erfragt wird.⁸³⁹

Des Weiteren ist das **Messmodell** zu konstruieren. Dabei ist eine zentrale Frage, ob die Reputation als reflektives oder formatives Konstrukt betrachtet wird.⁸⁴⁰ Im Rahmen eines **reflektiven Konstrukts** spiegeln reale Beobachtungen ein nicht direkt beobachtbares Konstrukt jeweils in seiner Gesamtheit wider. Insofern würden die einzelnen Indikatoren des Konstrukts hoch miteinander korrelieren.⁸⁴¹ Für den Fall der Reputation als latentes Konstrukt würden demnach die einzelnen Reputationsindikatoren durch die Reputation selbst bedingt. Im Gegenzug dazu wird ein **formatives Konstrukt** als Zusammensetzung seiner Teilbausteine verstanden, d. h. ein nicht direkt beobachtbares Konstrukt wird erst durch reale Beobachtungen geformt.⁸⁴² Für die Reputation eines Unternehmens würde dies bedeuten, dass die einzelnen Reputationsdimensionen die Reputation bedingen. Letzterer Sachverhalt ist für das Konstrukt der Reputation der Fall. Dies bedeutet, dass nicht etwa die Reputation eines Unternehmens die Wahrnehmungen der Stakeholder bezüglich beispielsweise der finanziellen Stabilität, Produktqualität oder des sozialen Engagements bedingt, sondern genau umgekehrt diese Dimensionen erst zu einer bestimmten Reputation eines Unternehmens führen.⁸⁴³

Ein weiterer relevanter Aspekt für die Messung der Reputation liegt in der Identifikation der konkreten **Dimensionen** der Reputation. Zudem könnten diese Teilbausteine auch im Vergleich zu Konkurrenten und/oder zu den jeweiligen idealen Ausprägungen erfasst werden.⁸⁴⁴ Um diese Teilbausteine zu definieren, gibt es unterschiedliche Ansätze.

⁸³⁹ Vgl. Helm 2007b, S. 129 f.; ähnlich auch im Kontext des Konstrukts Zufriedenheit bei Stock-Homburg 2012, S. 59 f.

⁸⁴⁰ Vgl. Bollen/Lennox 1991, S. 305 f.; Eggert/Fassott 2003, S. 2.

⁸⁴¹ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 521.

⁸⁴² Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 528; Giere/Wirtz/Schilke 2006, S. 681 f.

⁸⁴³ Vgl. Helm 2007b, S. 130 und 276 ff.

⁸⁴⁴ Vgl. Dowling 2001, S. 212.

Laut BROMLEY gilt der Stakeholder-Struktur von Befragungen besondere Beachtung. Er postuliert, dass Daten, Punkte oder Ränge für die Unternehmensreputation, die bei willkürlich ausgesuchten Befragungsteilnehmern erfasst wurden, schlussendlich nicht zielführend seien. Diese würden eher eine Verschmelzung vieler persönlicher Urteile über einen standardisierten Katalog von Unternehmenscharakteristika wiedergeben. Für eine generelle Erfolgsmessung sei dies sinnvoll; für die Messung der Unternehmensreputation jedoch ungeeignet.⁸⁴⁵ In Einklang damit steht DOWLING, der sich für die **stakeholderspezifische Anpassung** der Attribute ausspricht: „Because [...] different groups of people perceive an organization differently, it is necessary to customize the set of factors (and attributes) used to describe a company [...]. The roles of people and their norms and values will determine which types of factors should be selected.“⁸⁴⁶ Auch GARDBERG besitzt ein ähnliches Verständnis. Sie erklärt, dass jeder der diversen Stakeholder eines Unternehmens andere Kriterien zur Beurteilung der unternehmerischen Handlungen heranzieht. Allerdings fügt sie aus ihren empirischen Erkenntnissen hinzu, dass Stakeholder auch Informationen über ihre traditionellen Grenzen hinweg einholen, wonach sich die spezifischen Kriterienbündel also möglicherweise angleichen könnten.⁸⁴⁷ Unbehandelt bleibt bei diesen Ansätzen jedoch die mangelnde Vergleichbarkeit, die sich dabei als problematisch darstellt.

Im Gegensatz dazu nehmen FOMBRUN und WIEDMANN an, dass die Reputation über alle Stakeholder hinweg mittels eines einzigen Bündels von Dimensionen bzw. Indikatoren erhoben werden kann und ihrer Meinung nach auch soll. Sie räumen allerdings ein, dass die Bedeutung der einzelnen Dimensionen je nach Stakeholder unterschiedlich ausfallen kann. Beispielsweise ordnen Manager und Aktionäre dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens möglicherwei-

⁸⁴⁵ Vgl. Bromley 2002, S. 36.

⁸⁴⁶ Dowling 1988, S. 28.

⁸⁴⁷ Vgl. Gardberg 2001, S. 10 und 160.

se einen höheren Stellenwert zu als andere Stakeholder-Gruppen.⁸⁴⁸ Empirisch wurde diese unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Teilbausteine der Reputation hingegen noch nicht validiert. Darüber hinaus müssten die konkreten Gewichtungsfaktoren einer Validitätsprüfung standhalten können, was sich als schwierig darstellen könnte.⁸⁴⁹ Nichtsdestoweniger haben einige Reputationsforscher diesen Gedanken weiterentwickelt und gehen davon aus, dass eine stakeholderspezifische Reputationsmessung möglich ist, bei der der Indikatoren-Satz je nach Gruppe variieren würde.⁸⁵⁰ Beispielhaft dient BROMLEYs Aussage in diesem Kontext: „companies [...] have as many reputations as there are distinct social groups (collectives) that take an interest in them.“⁸⁵¹ Abbildung 5-1 stellt beide Ansätze, den übergreifenden sowie den spezifischen, dar.

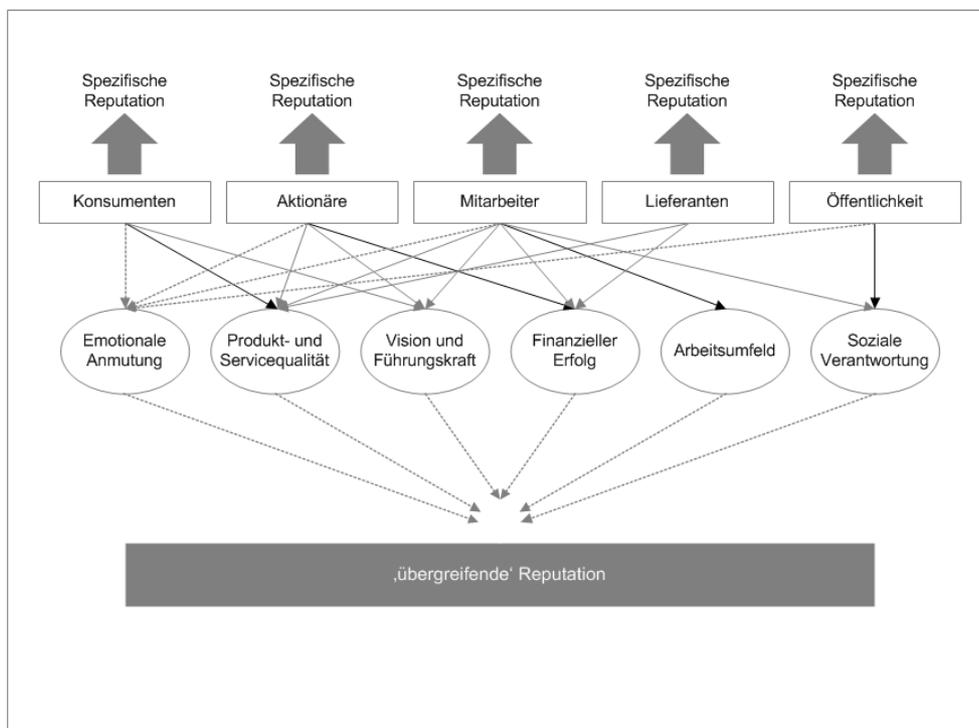


Abbildung 5-1: Stakeholderübergreifende und -spezifische Interpretation der Reputation

Quelle: Meffert/Bierwirth 2005, S. 152, nach Fombrun 1996, S. 50 ff.

⁸⁴⁸ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 28; Caruana 1997, S. 110; Meffert/Bierwirth 2005, S. 149 ff.; Reynolds/Westberg/Olson 1994, S. 23.

⁸⁴⁹ Vgl. Wartick 2002, S. 379.

⁸⁵⁰ Vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 235; Brown 1998, S. 216; Davies et al. 2003, S. 58 ff.; Hartmann 1968, S. 78; Nguyen/LeBlanc 2001a, S. 228; Ripperger 2003, S. 183; Stahl 2000, S. 152.

⁸⁵¹ Bromley 2002, S. 36.

Dabei ergibt sich jedoch eine Schwierigkeit bezüglich der Aggregation der einzelnen Stakeholder-Wahrnehmungen. Laut WARTICK schafft die Stakeholder-Orientierung weitere Komplexität für die Messung des Reputationskonstrukts, die sich als kaum auflösbar darstellt.⁸⁵² Er kritisiert den Informationsgehalt eines aggregierten Reputationsmaßes, wenn nicht viele Mitglieder sämtlicher Stakeholder-Gruppen umfassend befragt würden. Darüber hinaus stellt er auch eine mögliche Gewichtung der einzelnen Stakeholder-Gruppen im Rahmen der Aggregation in Frage.⁸⁵³

In der Literatur sind empirische Untersuchungen aus der Perspektive von Kunden oder Finanzanalysten am weitesten verbreitet.⁸⁵⁴ Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze.⁸⁵⁵ Allein FOMBRUN trägt weltweit über 180 Messansätze zusammen.⁸⁵⁶ Nachfolgend werden zunächst die drei wohl bekanntesten Ansätze zur Messung der Unternehmensreputation kurz vorgestellt und im Anschluss durch den Messansatz von HELM, der dieser Arbeit richtungsweisend zugrunde gelegt wird, ausführlicher ergänzt. Allerdings beziehen sich diese Ansätze auf die Messung der Reputation externer Unternehmen. Ein Ansatz zur Messung der Reputation eines internen Dienstleisters innerhalb eines Konzerns existiert nach Kenntnis der Verfasserin noch nicht. Daher sollen folgende Ansätze als wissenschaftliche Basis genutzt werden, die für den Kontext interner Dienstleister erweitert und angepasst werden soll. Hierzu dient ein darauffolgender Überblick potentiell reputationsrelevanter Charakteristika interner Dienstleister auf Grundlage diverser betriebswirtschaftlicher Disziplinen.

⁸⁵² Vgl. Wartick 2002, S. 375.

⁸⁵³ Vgl. ebenda, S. 377 ff.

⁸⁵⁴ Zu einem umfassenden Überblick vgl. z. B. Brown 1998, S. 219 ff.; Wartick 2002, S. 380 ff.

⁸⁵⁵ Zu ausführlichen Darstellungen von Messansätzen zur Unternehmensreputation vgl. z. B. Eberl 2006; Fichtner 2006; Helm 2007b; Tegtmeyer 2005.

⁸⁵⁶ Vgl. Fombrun 2007, S. 145 ff.

5.2 Übersicht über Ansätze zur Messung der Reputation von Unternehmen

5.2.1 Der Fortune 500-Index der ‚Most Admired Companies‘

Im US-amerikanischen Raum genießt der Index der 500 ‚America’s Most Admired Companies‘ (AMAC) besondere Aufmerksamkeit. Vom Fortune Magazin beauftragt wird dabei anhand telefonischer und schriftlicher Befragungen die Rangliste der Unternehmen in Bezug auf ihre Reputation erstellt. Dieses Ranking wurde im Jahre 1983 ins Leben gerufen und seitdem jährlich wiederholt, was eine lange Datenhistorie zur Folge hat, die auch für wissenschaftliche Studien genutzt wurde.⁸⁵⁷ Darüber hinaus wurde der Messansatz bisweilen immer wieder als Grundlage weiterer Reputationsindizes genutzt.⁸⁵⁸



Abbildung 5-2: Reputationsindikatoren der Fortune-Ansätze

Quelle: eigene Darstellung; nach o. V. 2013f.

Untersuchungsobjekte im Rahmen des AMAC-Index sind die 1.000 Unternehmen in den USA, die die höchsten Umsätze generieren. Diese werden in diverse Industriebereiche eingruppiert. Im Anschluss

⁸⁵⁷ Vgl. Fombrun/Gardberg/Sever 2000, S. 243.

⁸⁵⁸ Vgl. Dowling 2004b, S. 197.

findet die eigentliche Messung statt, wo die zehn größten Unternehmen je Branche anhand von acht vordefinierten reputativen Merkmalen bewertet werden.⁸⁵⁹ Zu den Unternehmen befragt werden circa 8.000-10.000 obere Führungskräfte, Aufsichtsratsmitglieder sowie Finanzanalysten in den USA, wobei die Rücklaufquote bei gut 50% liegt.⁸⁶⁰ Auf dem AMAC aufbauend wird im Auftrag des Fortune Magazins zudem seit 1997 der globale Index ‚World’s Most Admired Companies‘ (WMAC) ermittelt. Dabei werden die Reputations-Attribute des AMAC um ein zusätzliches Merkmal, nämlich ‚Global Competitiveness‘, erweitert.⁸⁶¹ Einen Überblick über die entsprechenden **Messmodelle** gibt Abbildung 5-2.

Auf einer Skala mit elf Punkten von 0 für ‚poor‘ bis 10 für ‚excellent‘ werden die selektierten Unternehmen bewertet. Im Anschluss daran werden die Antworten der Befragten aggregiert und zu einer Gesamtbewertung je Unternehmen zusammengefasst.⁸⁶²

Wenngleich dieser Ansatz in der Praxis gut etabliert ist, gibt es dennoch einige **Kritikpunkte**. Ein Aspekt hierbei ist die eindimensionale Stichprobenauswahl und der damit einhergehende limitierte Kenntnisstand der Befragungsteilnehmer bezüglich der definierten Attribute bei den einzelnen Unternehmen. Hierbei könnte in Frage gestellt werden, inwiefern eine Bewertung durch die Studienteilnehmer überhaupt möglich bzw. zielführend ist.⁸⁶³ Des Weiteren wird die Stichprobenauswahl der Unternehmen kritisiert, da die Vorselektion der Unternehmen einzig auf der Umsatzstärke basiert und die darauf folgenden Auswahlsschritte sich sämtlicher theoretischer Grundlagen entziehen.⁸⁶⁴ Ein letzter kritisch zu betrachtender Aspekt liegt in der Überbewertung der finanziellen Komponente und dem daraus resultierenden Halo-Effekt. Untersuchungen zum Fortune-Index ergaben, dass die befragten Experten nicht in geeignetem Maße zwischen fi-

⁸⁵⁹ Vgl. o. V. 2013f.

⁸⁶⁰ Vgl. Ballen 1992, S. 40 ff.; Brown/Perry 1994, S. 1348; Kernstock/Schubiger 2006, S. 306; o. V. 2013f.

⁸⁶¹ Vgl. o. V. 2013f.; Schwaiger/Cannon 2004, S. 242.

⁸⁶² Vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 243 f.

⁸⁶³ Vgl. Walsh/Wiedmann 2004, S. 305.

⁸⁶⁴ Vgl. Fombrun/Gardberg/Sever 2000, S. 243 f.; Davies et al. 2001, S. 115.

nanziellen und nicht-finanziellen Items der Unternehmensreputation unterscheiden können. Da außer einem alle anderen Kriterien dem Einfluss unterliegen, wie der Befragte die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beurteilt, kommt es zu einem finanziellen Halo-Effekt.⁸⁶⁵ Damit liefert der Fortune-Ansatz zur Reputationsmessung eine gute Grundlage für Investitionsentscheidungen, weniger jedoch zur Differenzierung von Unternehmen anhand ihrer wahrgenommenen Reputation in der Öffentlichkeit bei allen Stakeholdern.

5.2.2 Die Imageprofile des Manager-Magazins

Auch in Deutschland hat sich ein Messansatz etabliert. Das Manager-Magazin führt seit 1986 in einem zweijährlichen Turnus Messungen durch, um die Reputation von selektierten Unternehmen in Deutschland zu ermitteln. Dabei werden seit 2008 neben dem Gesamtimage auch fünf reputative Faktoren ermittelt.⁸⁶⁶ Der beim Fortune-Ansatz kritisierte finanzielle Halo-Effekt konnte in einer Studie von DUNBAR und SCHWALBACH für diesen Ansatz widerlegt werden.⁸⁶⁷ Allerdings basierte diese Studie noch auf dem vorherigen Messmodell vor der Überarbeitung in 2008.

In die Studie aufgenommen werden neben den 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland zusätzlich darüber hinausgehende DAX-30-Unternehmen sowie weitere führende internationale Konzerne oder als ‚Markenklassiker‘ charakterisierte Unternehmen. In der letzten Studie wurden 170 Unternehmen im Rahmen der Studie ‚Imageprofile 2012‘ bewertet. Diese werden zudem in zehn Branchen gruppiert, was einen branchenspezifischen Vergleich ermöglicht.⁸⁶⁸ Dabei werden Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte telefonisch nach vorheriger Absprache und Einwilligung zu ihrer Meinung bezüglich der Reputation der selektierten Unternehmen befragt.

⁸⁶⁵ Vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 234; Caruana 1997, S. 109; Davies et al. 2001, S. 115; Fryxell/Wang 1994, S. 11 ff.; Lewellyn 2002, S. 451.

⁸⁶⁶ Vgl. Döhle/Werres 2008, S. 52.

⁸⁶⁷ Vgl. Schwalbach 2004, S. 1268.

⁸⁶⁸ Vgl. Machatschke 2012.

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt sehr restriktiv. Dabei wird aus circa 60.000 potenziellen Interviewpartnern repräsentativ eine Stichprobe ausgewählt, um eine möglichst hohe Aussagekraft der Ergebnisse zu gewähren – basierend auf einem möglichst hohen Kenntnisstand der Teilnehmer. An der letzten Studie 2012 nahmen letztendlich rund 4.000 streng selektierte Führungskräfte teil.⁸⁶⁹ Das vom Manager-Magazin herangezogene Messmodell ist in Abbildung 5-3 dargestellt.

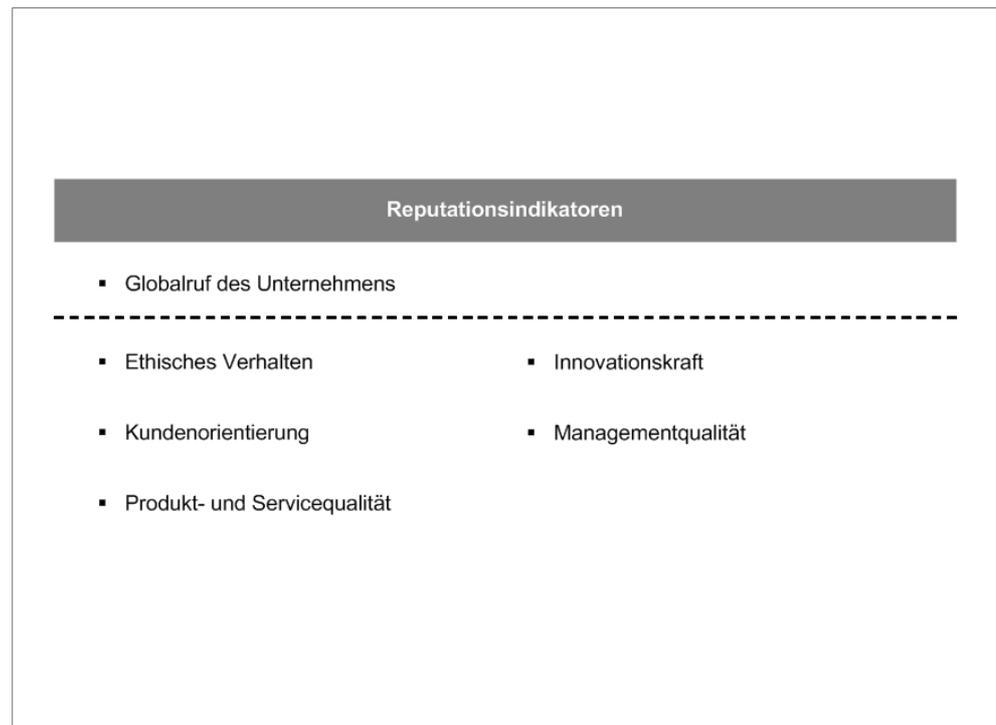


Abbildung 5-3: Reputationsindikatoren des Manager-Magazin-Ansatzes

Quelle: eigene Darstellung; nach Machatschke 2012.

Die Rufmessung erfolgt analog zum Fortune-Ansatz anhand einer 11-Punkteskala, bei der in diesem Rahmen die 0 durch ‚sehr schlecht‘ und die 10 durch ‚sehr gut‘ beschrieben werden. Dabei wird eine absolute Punktzahl von über 825 Punkten als ‚hervorragend‘ und somit beste Gruppe klassifiziert. Auf dem anderen Ende des Kontinuums befindet sich die Gruppe der Unternehmen mit bis zu 500 Punkten, die als ‚katastrophal‘ eingestuft werden. Allerdings sind Details zur konkreten Berechnung der Punktzahlen öffentlich nicht

⁸⁶⁹ Vgl. Döhle/Werres 2008, S. 62; Machatschke 2012; o. V. 2006; Schwalbach 2000, S. 286.

zugänglich.⁸⁷⁰ Auch dieser Ansatz zur Reputationsmessung über die Imagemessung unterliegt gewisser **Kritik**. Da der Ansatz demjenigen des Fortune-Magazins jedoch sehr ähnelt, soll an dieser Stelle lediglich auf die Kritikpunkte des AMAC bzw. WMAC im vorherigen Kapitel verwiesen werden.

5.2.3 Der Global RepTrak™ Pulse des Reputation Institute

Als Weiterentwicklung des gut etablierten Reputation Quotient™ (RQ-)Konzepts des Reputation Institute ist im Jahre 2006 erstmals der Global RepTrak™ Pulse veröffentlicht worden. Der RQ basierte auf Erkenntnissen aus Unternehmensreputations-Studien, die FOMBRUN zusammen mit dem US-amerikanischen Marktforschungsinstitut Harris Interactive durchführte. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit führten dann zur Entwicklung des RQ.⁸⁷¹ Im Auftrag des Reputation Institute wird dieses Reputations-Ranking anhand einer global durchgeführten Umfrage ermittelt.⁸⁷²

Der relativ allgemein gehaltene **Global RepTrak™ Pulse** als syndizierte Studie muss vom RepTrak-Modell unterschieden werden. Dabei stellt Ersterer einen Indexwert dar, der in der breiten Öffentlichkeit in diversen Ländern jeweils bezüglich eines Unternehmens anhand von sieben Dimensionen erhoben wird und aus der Aggregation dieser Aussagen entsteht. So werden jährlich über 2.000 Unternehmen aus 25 Branchen in 40 Ländern bewertet. Die Teilnehmer der Studie werden repräsentativ für die Bevölkerung mit Internetzugang über die Länder verteilt ausgewählt. Im Jahre 2013 bewerteten über 115.000 Teilnehmer im Rahmen der Studie die größten Unternehmen ihres jeweiligen Landes. Als Ergebnis der Befragungen resultiert dann für jedes Unternehmen eine Kennzahl auf einer Skala, die von 0 bis 100 Punkten reicht. Dabei wird eine Punktzahl von über 80 als ‚excellent‘ und eine von unter 40 als ‚poor‘ klassifiziert. Diverse

⁸⁷⁰ Vgl. o. V. 2006; o. V. 2013f.

⁸⁷¹ Vgl. Fombrun 2001, S. 23.

⁸⁷² Vgl. Liehr-Gobbers/Peters/Zerfaß 2009, S. 8; o. V. 2013e.

RepTrak Pulse Studien – global, national, lokal, branchen- oder CSR-spezifisch – werden jährlich vom Reputation Institute veröffentlicht. Die Standardisierung der entsprechenden Ergebnisse über z-Werte ermöglicht in diesen Rahmen eine länder- und branchenübergreifende Vergleichbarkeit.⁸⁷³

Darüber hinaus bietet das Reputation Institute mithilfe seines RepTrak-Modells ein umfassenderes Reputationsbild. Der **RepTrak** stellt dabei die weltweite Gesamteinschätzung eines Unternehmens durch die entsprechenden, spezifischen Stakeholder in Anlehnung an FOMBRUNs Verständnis dar: „A corporate reputation represents the ‚net‘ affective or emotional reaction – good or bad, weak or strong – of customers, investors, employees, and the general public to the company's name.“⁸⁷⁴

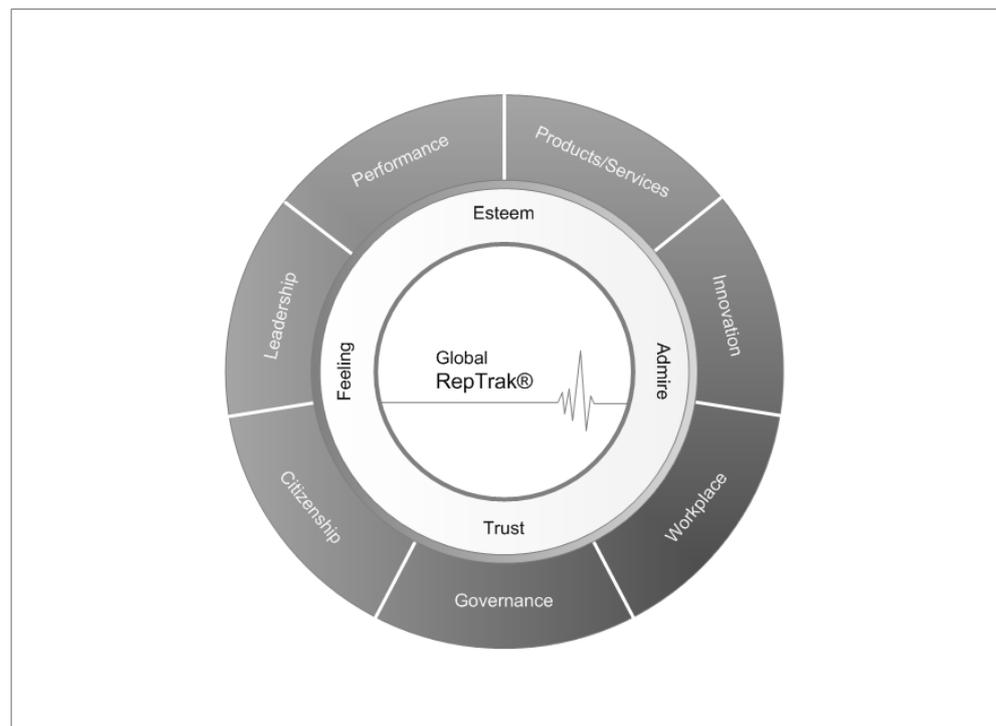


Abbildung 5-4: Das RepTrak™ Modell zur Reputationsmessung

Quelle: o. V. 2013e.

Vier direkte Fragen sollen bei der Erfassung dieser affektiven Komponente helfen. Die Stakeholder werden nach ihrer Achtung, Bewun-

⁸⁷³ Vgl. o. V. 2013e; Ponzi/Fombrun/Gardberg 2011, S. 32; Wiedmann 2012, S. 64 ff.

⁸⁷⁴ Fombrun 1996, S. 37.

derung, ihrem Vertrauen und Gefühl gegenüber dem jeweiligen Unternehmen befragt. Die sieben Dimensionen aus dem Global RepTrak™ Pulse bzw. Index werden dabei durch diverse Indikatoren erhoben, pro Dimension verdichtet und mit dem RepTrak bzw. der affektiven Gesamteinschätzung in Beziehung gesetzt.⁸⁷⁵ Eine Übersicht über dieses RepTrak-Modell liefert Abbildung 5-4.

Über die Stakeholder-Befragungen hinaus existiert auch eine Medienresonanzanalyse namens **Media RepTrak**. Dabei wird die mediale Berichterstattung zu den jeweiligen Unternehmen mit den sieben Dimensionen in Beziehung gesetzt und der mediale Einfluss untersucht.⁸⁷⁶

Das gesamte **RepTrak-Konzept** umfasst demzufolge mit den Stakeholder-Befragungen und der Medienanalyse Betrachtungen jeglicher für die Unternehmensreputation relevanter Perspektiven. Ergebnis der Studien sind die Messgrößen der Unternehmensreputation nach den verschiedenen Dimensionen, Stakeholdern oder Medien sowie die Gesamtreputation aus der Aggregation der diversen Blickwinkel. Zu den besonderen Stärken dieses mittlerweile gut etablierten Konzepts zählen die weite globale Verbreitung und die damit einhergehenden internationalen Vergleichs- und Benchmarking-Möglichkeiten. Allerdings wird dieses Konzept auch kritisiert. Eine Schwäche liegt insbesondere in der Selektion der Befragungsteilnehmer. Diese wird auf sehr einfache und kostengünstige Weise vorgenommen, indem lediglich die ‚breite Öffentlichkeit‘ nach ihrer Meinung gefragt wird. Das Urteil anderer, eventuell schwieriger erreichbarer Stakeholder-Gruppen bleibt somit außen vor. Des Weiteren wird die Methodologie des Modells in Frage gestellt. Dabei wird kritisiert, dass die sieben Dimensionen für jedes Land und jede Branche identisch gewichtet und nicht eventuell spezifisch an jeweilige Bedingungen angepasst werden. In der Praxis wird daher eine branchentypische Anpassung der standardisierten Dimensionen vorgenommen.⁸⁷⁷ Kultur-

⁸⁷⁵ Vgl. Liehr-Gobbers/Peters/Zerfaß 2009, S. 8; o. V. 2013e.

⁸⁷⁶ Vgl. Liehr-Gobbers/Peters/Zerfaß 2009, S. 8; o. V. 2013e.

⁸⁷⁷ Vgl. Liehr-Gobbers/Peters/Zerfaß 2009, S. 8; Wiedmann 2012, S. 62 ff.

spezifische Anpassungen sind nach einer Studie von PONZI, FOMBRUN und GARDBERG anhand von RepTrak™-Daten nicht zwingend notwendig.⁸⁷⁸

Ferner wird neben der Analyse der Medienberichterstattung der Einfluss der Unternehmenskommunikation auf den eigenen Ruf nicht weiter berücksichtigt, obwohl der kommunikative Auftritt eines Unternehmens bei seinen Stakeholdern durchaus eine bedeutende Rolle spielt. Für die Erfassung dieses kommunikativen Gesamtauftritts kann die Operationalisierung über den sogenannten ‚Expressiveness Quotient‘ von FOMBRUN und VAN RIEL herangezogen werden, der in Abbildung 5-5 dargestellt ist.⁸⁷⁹

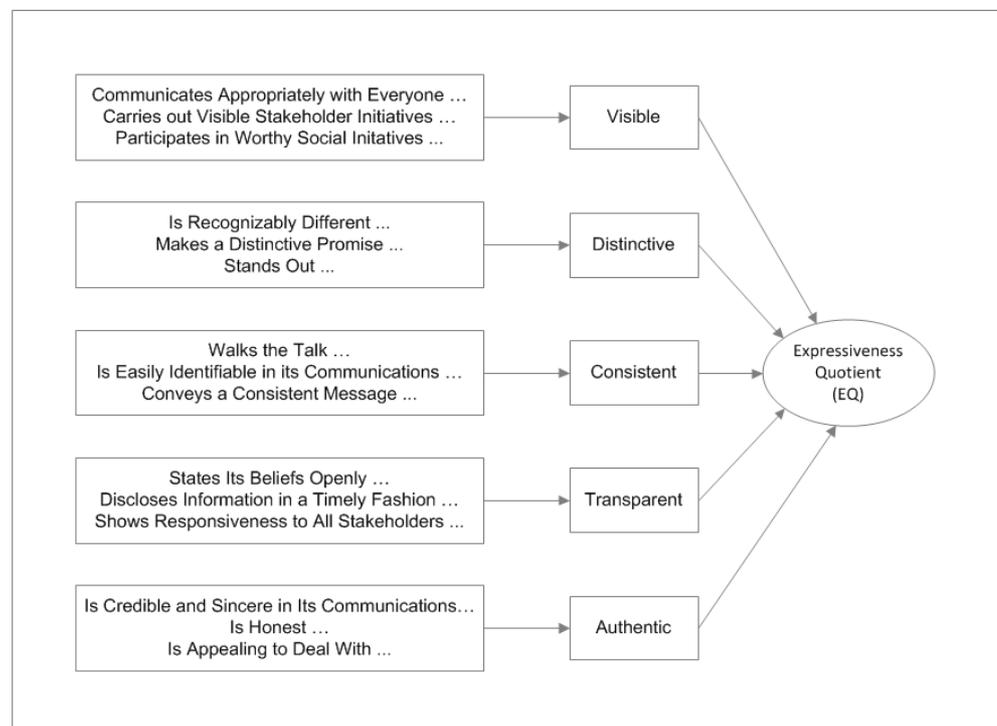


Abbildung 5-5: Der ‚Expressiveness Quotient‘ als Teil der Reputationsmessung

Quelle: Fombrun/van Riel 2004, S. 96.

Neben den vier ersten Dimensionen der Sichtbarkeit, Besonderheit, Stimmigkeit und Offenheit spielt vor allem die fünfte Dimension eine wichtige Rolle. Zur Authentizität wird auch Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit gezählt. Hierbei wird insbesondere erfasst, ob und wie sehr ein

⁸⁷⁸ Vgl. Ponzi/Fombrun/Gardberg 2011, S. 30.

⁸⁷⁹ Vgl. Fombrun/van Riel 2004, S. 96 ff.; Wiedmann 2012, S. 89.

Unternehmen Übertreibungen und Schönfärbereien unterlässt und als glaubwürdig und ehrlich bzw. echt wahrgenommen wird. Vor allem in dieser Dimension kommt es häufig zu weniger positiven Ergebnissen.⁸⁸⁰

5.2.4 Der Unternehmensruf nach HELM (2007)

5.2.4.1 Charakteristika und Indikatoren des Messmodells

Ein weiteres Modell zur Messung der Unternehmensreputation liefert HELM. Da dieses auch die Grundlage für die in dieser Arbeit angestrebte Entwicklung eines Messinstruments für die Reputation eines konzerninternen Dienstleisters darstellt, wird dieses hier detaillierter erläutert. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickelte und testete sie diesen Ansatz im Rahmen einer umfassenden empirischen Studie in Zusammenarbeit mit einem deutschen Produzenten aus dem Konsumgüterbereich. Über die Unternehmensreputation hinaus analysierte sie auch die Zusammenhänge zu eigenen Erfahrungen sowie zur Loyalität der Stakeholder des Unternehmens. Dafür wurden Konsumenten, Mitarbeiter und Aktionäre des spezifischen Konsumgüterherstellers befragt und Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen diesen Stakeholder-Gruppen untersucht.⁸⁸¹

HELMs Messansatz zeichnet sich insbesondere durch zwei Charakteristika aus. Auf der einen Seite ist auf die spezifische Modellierung hinzuweisen, da HELM das latente Konstrukt der Unternehmensreputation über zehn formative Indikatoren definiert. Auf der anderen Seite liegt ihrem Ansatz die Annahme der Kollektivität des Reputationskonstrukts zugrunde. Dies bedeutet, dass ihr Messansatz für jede Stakeholder-Gruppe gleichermaßen angewendet werden kann.⁸⁸² Tabelle 5-1 zeigt die konkreten Inhalte des Ansatzes von HELM.

⁸⁸⁰ Vgl. Wiedmann 2012, S. 89.

⁸⁸¹ Vgl. Helm 2007b, S. 253 ff.

⁸⁸² Vgl. Helm 2007a, S. 242 f.; dieselbe 2007b, S. 339.

Bezeichnung der Indikatoren		Perspektive/ Schwerpunkt
Global Item	Ruf der Unternehmung	Übergreifend
10 formative Items	Qualität der Produkte	Kundenperspektive
	Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte	
	Kundenorientierung (Bemühen Konsumentenbedürfnisse zu erfüllen)	
	Einhaltung von Werbeversprechen (die Produkte halten, was die Werbung verspricht; die Werbung ist glaubwürdig)	
	Verhalten gegenüber Mitarbeitern	Mitarbeiterperspektive
	Qualifikation des Managements	Finanzielle Perspektive
	Finanzielle Lage des Unternehmens	
	Unternehmerischer Erfolg (Stellung am Markt; Zukunftsaussichten des Unternehmens)	
	Engagement für den Umweltschutz	Gesellschaftliche Perspektive
	Engagement für wohltätige Zwecke (z. B. im sozialen, sportlichen oder kulturellen Bereich)	

Tabelle 5-1: Die 10 plus 1 Indikatoren für die Unternehmensreputation nach HELM

Quelle: nach Helm 2007b, S. 278.

Da die Reputation eines Unternehmens als nicht in der Realität beobachtbar und somit nicht direkt messbar angenommen wird, handelt es sich demzufolge um ein sogenanntes hypothetisches Konstrukt bzw. eine latente Variable.⁸⁸³ Für eine Messung der Reputation ist es daher von essenzieller Bedeutung, eine Annahme über die Beziehungsrichtung bzw. unterstellte Kausalität zwischen den Indikatorvariablen und der latenten Variable Reputation zu treffen. Konkret geht es um die Entscheidung, ob die Reputation ein **formatives** oder reflektives **Konstrukt** darstellt.⁸⁸⁴ HELM hat sich in diesem Zusammenhang deutlich für den formativen Ansatz ausgesprochen: „Nicht etwa der Ruf führt zum beobachtbaren Indikator [...], sondern **die Indikatoren begründen erst den Ruf** [Anm. d. Verf.: Fettdruck im Original].“⁸⁸⁵ Während bei einem reflektiven Messmodell die einzelnen Indikatoren prinzipiell substituierbar sind, gilt für ein formatives Kon-

⁸⁸³ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 18; Helm 2007b, S. 255 f.

⁸⁸⁴ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 528.

⁸⁸⁵ Helm 2007b, S. 279.

strukt, dass alle Aspekte des latenten Konstrukts durch Indikatoren abgedeckt werden müssen, um den Inhalt komplett zu erfassen.⁸⁸⁶ HELM unterstreicht dies für ihr Modell: „Da Reputation ein formativ zu operationalisierendes Konstrukt ist, beruht der Ruf der Unternehmung in der Öffentlichkeit nach hier vertretener Vorstellung auf der Gesamtheit dieser zehn Indikatoren.“⁸⁸⁷ Einen reflektiven Ansatz unterstützt HELM lediglich zur Erklärung von Reputationseffekten. Insofern sollte ein Unternehmen beispielsweise die Qualität seiner Produkte auf einem hohen Level halten, um seiner Reputation keinen Schaden zuzufügen.⁸⁸⁸ Auch FOMBRUN steht in Einklang mit dieser Annahme: „To be held in high esteem creates obligations that managers and companies must live up to.“⁸⁸⁹ Mit dieser Betonung der epistemischen Beziehung im Rahmen des Reputationskonstrukts unterscheidet sich HELM ganz klar von den bis dato verwendeten Ansätzen zur Rufmessung, die auf diesen Punkt größtenteils nicht näher eingingen.⁸⁹⁰

Die **Kollektivität** des Reputationskonstrukts weist HELM mittels empirischer Forschung nach. Dabei zeigte sich im Rahmen von qualitativen Interviews zur Generierung der Rufindikatoren, dass alle Stakeholder-Gruppen ähnliche Aspekte zur Beschreibung von Unternehmen mit einer guten oder schlechten Reputation verwendeten. „Independent of stakeholder group affiliation, the consensus was that reputation can be defined as the individual’s perception of the general estimation in which a firm is held because of its contributions to its different stakeholders.“⁸⁹¹ Mehrfach hebt HELM hervor, dass es sich bei der Reputation um ein Wahrnehmungskonstrukt bezüglich der Meinung anderer handelt. Als komplexes, kollektives Konstrukt kann die Reputation eines Unternehmens somit von eigenen Erfahrungen oder einer subjektiven Einstellung eines Stakeholders gegenüber

⁸⁸⁶ Vgl. Bollen/Lennox 1991, S. 308; Eggert/Fassott 2003, S. 4; Helm 2007b, S. 273.

⁸⁸⁷ Helm 2007b, S. 275.

⁸⁸⁸ Vgl. Helm 2005a, S. 99.

⁸⁸⁹ Fombrun 1996, S. 10; ähnlich auch Sandig 1962, S. 21.

⁸⁹⁰ Vgl. Hautzinger 2009, S. 61 f.; Helm 2005a, S. 98.

⁸⁹¹ Helm 2007a, S. 242.

diesem Unternehmen losgelöst betrachtet werden. Demzufolge besteht auch die Möglichkeit, dass die Einstellung eines Stakeholders zu einem Unternehmen und dessen wahrgenommene Reputation dieses Unternehmens in der Öffentlichkeit bzw. einer Teilöffentlichkeit differieren.⁸⁹²

Die Entwicklung des Messmodells basiert prinzipiell auf den Erkenntnissen von EGGERT und FASSOTT.⁸⁹³ Grundlage für die **Itemgenerierung** stellte eine umfassende Literaturrecherche dar, die die Basis für die anschließenden Einzelinterviews und Workshops legte. Fast 80 Personen wurden in diesem Rahmen aus den diversen Stakeholder-Gruppen involviert.⁸⁹⁴ Der daraus resultierende Katalog von nahezu 60 potenziellen Indikatoren wurde mittels eines differenzierten mehrstufigen Pretest-Verfahrens auf zehn Items reduziert, die schlussendlich das latente Konstrukt der Unternehmensreputation bilden.⁸⁹⁵ Besonderes Augenmerk legte HELM bei der Definition des Messmodells auf das Kriterium der Überschneidungsfreiheit⁸⁹⁶ der Indikatoren. Dementsprechend wendete sie spezielle Verfahren zum Ausschluss von Überschneidungen an, um die Items eindeutig voneinander abgrenzen zu können.⁸⁹⁷ Des Weiteren folgte HELM der Empfehlung von DIAMANTOPOULOS und WINKLHOFER, ein weiteres, einzelnes Item zur Abfrage der Globalreputation in das Messmodell aufzunehmen, um die externe Konstruktvalidität zu sichern.⁸⁹⁸

⁸⁹² Vgl. Helm 2005a, S. 100; dieselbe 2007b, S. 271 ff.

⁸⁹³ Vgl. Eggert/Fassott 2003, S. 4 ff.; Helm 2007b, S. 267.

⁸⁹⁴ Vgl. Helm 2007b, S. 271.

⁸⁹⁵ Vgl. Helm 2005a, S. 100 ff.; dieselbe 2007b, S. 273 ff.

⁸⁹⁶ Inhaltliche Überschneidungen von Indikatoren sind bei Multi-Item-Skalen häufiger zu finden, sollten jedoch aus Gütegründen und zur Vermeidung von Multikollinearität eliminiert werden. Vgl. hierzu Eggert/Fassott 2003, S. 5; Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 273 ff.; Weiber/Mühlhaus 2010, S. 207 f.

⁸⁹⁷ Vgl. Helm 2007b, S. 274.

⁸⁹⁸ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 272; Helm 2007b, S. 298.

5.2.4.2 Kritische Würdigung des Messansatzes

Häufig werden etablierte Ansätze zur Messung der Unternehmensreputation hinsichtlich mangelnder Transparenz und fehlender oder mangelnder wissenschaftlich fundierter Vorgehensweise bei der Itemgenerierung kritisiert. Bei HELM ist ein großes Augenmerk auf genau diese Kritikpunkte erkennbar, indem sie ihren Prozess offen darlegt und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Vorgehensweisen aufbaut. Insofern trägt sie auch dazu bei, dass formative Konstrukte besser verstanden werden. Es ist allerdings auch anzumerken, dass HELMs Erkenntnisse größtenteils die Indikatoren der weit verbreiteten Messansätze validieren, da ihre finalen Inhalte in den etablierten Ansätzen auch auftauchen. Demzufolge kann festgestellt werden, dass sich hinsichtlich der Indikatoren der ‚erwartungsbasierten‘⁸⁹⁹ Ansätze zur Messung der Reputation von Unternehmen am externen Markt möglicherweise ein gewisses Grundverständnis bildet, weshalb diesen Konzepten eine gewisse inhaltliche Maturität zugesprochen werden kann.⁹⁰⁰

Bezüglich der Güte von Messmodellen mit formativen Konstrukten werden insbesondere die multiplen Regressionskoeffizienten zwischen der latenten Variablen, in diesem Fall also der Reputation, und den Indikatoren und deren Signifikanz diskutiert.⁹⁰¹ Dabei geben die Gewichte der formativen Variablen Aufschluss über die Güte des Messmodells.⁹⁰² Bisher konnte jedoch noch kein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Umgangs mit Indikatoren eines formativen Konstrukts, die nicht signifikant sind, gefunden werden. HELM folgt dabei klar den ‚Eliminationskritikern‘.⁹⁰³ Für die Stakeholder-Gruppe der Konsumenten haben fünf von den zehn Indikatoren ein signifikantes Gewicht für HELMs Reputationskonstrukt.⁹⁰⁴ Bei den Aktionären hingegen sind es sieben der zehn verwendeten Items, die einen

⁸⁹⁹ Vgl. Berens/van Riel 2004, S. 162 ff.

⁹⁰⁰ Vgl. Hautzinger 2009, S. 62.

⁹⁰¹ Vgl. Huber et al. 2007, S. 38.

⁹⁰² Vgl. Lohmöller 1989, S. 28 f.

⁹⁰³ Vgl. Helm 2005b, S. 251.

⁹⁰⁴ Vgl. Helm 2005a, S. 104.

signifikanten Beitrag zur Erklärung der Varianz des Konstrukts liefern.⁹⁰⁵ Demzufolge geben die signifikanten Indikatoren insbesondere die Perspektive der Konsumenten bzw. Aktionäre wieder. Eine Eliminierung der als nicht signifikant gemessenen Items würde jedoch in direkter Folge die Sicht der anderen Stakeholder-Gruppen vernachlässigen.⁹⁰⁶ Folglich könnte dem Anspruch eines stakeholder-übergreifenden Messansatzes auf diese Weise nicht Genüge getan werden.⁹⁰⁷

Ein weiterer Kritikpunkt an HELMs Messansatz bezieht sich auf die Multikollinearität. Hinsichtlich der linearen Abhängigkeit der einzelnen Items untereinander ist lediglich bekannt, dass der Wert der höchsten Varianzinflation 3 war.⁹⁰⁸ Prinzipiell ist dieser Wert selbst nach äußerst strengen Vorgaben (3 als strengstes Maximum; wobei 10 i. d. R. als Limit gilt) gerade noch im Rahmen. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass die Reaktion von formativen Indikatoren auf Multikollinearität besonders sensibel ist.⁹⁰⁹

5.3 Reputationsrelevante Charakteristika interner Dienstleister

Wie in Kapitel 3 detailliert erläutert, unterscheiden sich Dienstleistungsanbieter in diversen Aspekten von Konsumgüterherstellern, die den in Kapitel 5.2 erläuterten Ansätzen zur Reputationsmessung zumeist zugrunde liegen. Darüber hinaus gelten für interne Dienstleister Besonderheiten im Vergleich zu externen Dienstleistungsanbietern, wie speziell in den Kapiteln 3.2.5 sowie 3.2.6 ausführlich dargelegt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass diesen spezifischen Bedingungen bei der Reputationsmessung Rechnung getragen werden muss. Daher werden oben erläuterte Ansätze zur Reputationsmessung als wissenschaftlich fundierte

⁹⁰⁵ Vgl. Helm 2007c, S. 29.

⁹⁰⁶ Vgl. Helm 2005a, S. 105.

⁹⁰⁷ Vgl. Helm 2005b, S. 252.

⁹⁰⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 297, Fußnote 198; dieselbe 2006, S. 69.

⁹⁰⁹ Vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2006, S. 270.

Basis herangezogen, jedoch zunächst theoretisch um weitere potenziell reputationsrelevante Charakteristika im Kontext konzerninterner Dienstleister ergänzt, bevor diese in Kapitel 6 in die empirischen Untersuchungen einfließen.

Diese **potenziellen Reputationsmerkmale interner Dienstleister**, die über die bisherige Reputationsforschung an externen Unternehmen zumeist aus der Konsumgüterindustrie hinausgehen, entstammen der wissenschaftlichen Literatur folgender Themengebiete:

- Dienstleistungsqualität und -management
- Interne Dienstleister
- Internes Marketing
- Organisationstheorie
- Erwartungs-, Wahrnehmungs- und Zufriedenheitsmessungen von (internen) Dienstleistungsanbietern und -nachfragern

Als eines der bedeutendsten Reputationsmerkmale der bisherigen Forschung gilt die Produktqualität.⁹¹⁰ Da sich die Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungen jedoch vergleichsweise komplexer als von Sachleistungen gestaltet,⁹¹¹ sind zunächst die Dimensionen der **Dienstleistungsqualität** zu definieren. Hierzu gibt es diverse Ansätze in der Literatur. Tabelle 5-2 gibt eine Übersicht über relativ weitläufig anerkannte Qualitätsdimensionen in der wissenschaftlichen Literatur. Diese lehnt sich an PARASURAMAN, ZEITHAML und BERRY an und zeigt zusätzlich weitere Autoren auf, die die genannten Dimensionen ebenfalls im Rahmen der Abgrenzung von Dienstleistungsqualität nennen.

⁹¹⁰ Vgl. Groenland 2002, S. 310 ff.; Helm 2007b, S. 278; Herbig/Milewicz 1995b, S. 8; Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 304; Ringbeck 1986, S. 7; Shapiro 1983, S. 659; Stahl 1996, S. 223; Yoon/Guffey/Kijewski 1993, S. 215.

⁹¹¹ Vgl. Corsten 1986, S. 24 f.; Zeithaml 1984, S. 191 ff.

Merkmale der Dienstleistungsqualität	Weitere Autoren
Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Sorgfalt	Gremler; Bitner; Evans (1995), S. 31 Grönroos (1983), S. 35 Parasuraman; Berry; Zeithaml (1993), S. 146
Agilität, Responsiveness	Gremler; Bitner; Evans (1995), S. 31 Grönroos (1983), S. 35 Parasuraman; Berry; Zeithaml (1993), S. 146 Stauss (1995a), S. 63
Kompetenz, Professionalität	Gremler; Bitner; Evans (1994), S. 49 Grönroos (1983), S. 35
Zugang, Verfügbarkeit	Gremler; Bitner; Evans (1995), S. 31 Grönroos (1983), S. 35
Empathie, soziale Kompetenz	Gremler; Bitner; Evans (1994), S. 48 f. Grönroos (1983), S. 35 Joseph (1996), S. 54 Parasuraman; Berry; Zeithaml (1993), S. 146
Kommunikation	Grönroos (1983), S. 35
Glaubwürdigkeit	Gremler; Bitner; Evans (1995), S. 31 Grönroos (1983), S. 35
Sicherheit	O'Sullivan; Edmond; Hofstede (2002), S. 125 f Parasuraman; Berry; Zeithaml (1993), S. 146
Kundenverständnis	Gremler; Bitner; Evans (1994), S. 49 Rafiq; Ahmed (2000), S. 453 ff.
Tangible Leistungen	Parasuraman; Berry; Zeithaml (1993), S. 146

Tabelle 5-2: Dimensionen der Dienstleistungsqualität

Quelle: in Anlehnung an Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 47.

Um darüber hinaus auch die spezifischen Bedingungen eines konzerninternen Dienstleisters zu berücksichtigen, die potenziell die Wahrnehmung der diversen Stakeholder beeinflussen können, wurde entsprechende Literatur mit Relevanz für interne Dienstleister in Bezug auf Stakeholder-Wahrnehmungen gesichtet. Aus der Recherche können gut 30 verschiedene Merkmale eines internen Dienstleisters identifiziert werden, die potenziell auf dessen stakeholderseitige Wahrnehmung einwirken. Diese sind in Tabelle 5-3 dargestellt.

Potenzielles reputatives Merkmal eines internen Dienstleisters	Autor(en)
Beratungskompetenz*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 16 Day; Barksdale (1992), S. 87 ff. Dous (2007), S. 90 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 24
Beschwerde- und Rückgewinnungsmanagement	Brogowicz; Delene; Lyth (1990), S. 40 ff. Goldstein; Johnston; Duffy; Rao (2002), S. 128 ff. Gremler; Bitner; Evans (1994), S. 48
Diversity Management	Schwarz-Wölzl; Maad (2003), S. 15ff. und 65
Effizienz, Kostensenkungspotenziale für den Konzern*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 17 Dous (2007), S. 59 Schmitz (1994), S. 163
Entwicklung von Talenten für den Konzern	Heitger (1994), S. 38 f Schienstock (1994), S. 260 Würdemann; Schomaker (2012), S. 67
Erfolg i. S. v. Mehrwertgenerierung für den Konzern*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 12 Buckby; Best; Stewart (2005), S. 3 ff. Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 20 f. Zarnekow (2005), S. 107 f.
Flexibilität, Anpassungsfähigkeit*	Aranda (2003), S. 1414 Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 25 f. Dous (2007), S. 116 f. Gremler; Bitner; Evans (1995), S. 31 Heitger (1994), S. 43
Framework-Setting, strategische Richtlinienkompetenz*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 25 Buckby; Best; Stewart (2005), S. 3 ff.
Implementierung, konsequente Umsetzung von Strategien*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 12 Brogowicz; Delene; Lyth (1990), S. 37 ff. Rafiq; Ahmed (2000), S. 453 ff. Stauss (1995a), S. 63
Innovationsfähigkeit*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 19 Dous (2007), S. 59 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 21 f.
Internationalität*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 26 Dous (2007), S. 70
Intraorganisationale Vernetzung, Integration*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 20 Brogowicz; Delene; Lyth (1990), S. 40 ff. Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 31 Rafiq; Ahmed (2000), S. 453 ff. Stauss (1995a), S. 67
Konsistenz, einheitliche Kernidentität*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 12 Dous (2007), S. 100 Heitger (1994), S. 36 f.

Kontinuität, Stabilität, Nachhaltigkeit*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 22 Dous (2007), S. 100 Heitger (1994), S. 40 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 21 f.
Konzern-, Kundenkenntnis	Dous (2007), S. 60 Heitger (1994), S. 63
Kundenorientierung des Senior Managements	Earl; Feeny (1994), S. 12 ff.
Motivation der Mitarbeiter	Berry (1995), S. 236 Bitner (1995), S. 247 Rafiq; Ahmed (2000), S. 453 ff.
Organisationskultur	Denison (1996), S. 621 ff. Glisson; Hemmelgarn (1998), S. 401 ff. Heitger (1994), S. 47
Partnerschaft mit den internen Kunden*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 14 Dous (2007), S. 59 Heitger (1994), S. 42 f. Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 28 Stauss (1995a), S. 63.
Proaktivität*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 11 Day; Barksdale (1992), S. 87 ff. Dous (2007), S. 113 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 15
Progressivität, Treiber für Veränderungen im Konzern*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 14 Dous (2007), S. 71 Heitger (1994), S. 39 f
Ressourcenallokation, -management*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 11 Brogowicz; Delene; Lyth (1990), S. 40 ff. Buckby; Best; Stewart (2005), S. 3 ff. Heitger (1994), S. 60 Stauss (1995a), S. 67
Risikomanagement	Buckby; Best; Stewart (2005), S. 3 ff.
Servicementalität	Dous (2007), S. 198 Gremler; Bitner; Evans (1995), S. 31 Grönroos (1983), S. 35 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 18 f. Joseph (1996), S. 54 Rafiq; Ahmed (2000), S. 453 ff.
Soziale Kompetenz der Mitarbeiter*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 13 Heitger (1994), S. 45
Standardisierung, Harmonisierung*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 16 Dous (2007), S. 85 f. Scott (1986), S. 332

Transparenz, Wahrheit*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 11 Dous (2007), S. 198 Gremler; Bitner; Evans (1995), S. 31 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 28 Klenk (2009), S. 2 ff.
Vertraulichkeit	Chang; Dillon; Hussain (2005), S. 5 ff. Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 29 O'Sullivan; Edmond; Hofstede (2002), S. 125 f.
Vision, Strategie*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 11 Heitger (1994), S. 41 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 31 ff. Stauss (1995a), S. 63
Wahlmöglichkeiten	Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 28
Wissensentwicklung, -transfer*	Boos; Heitger; Hummer (2005), S. 19 Dous (2007), S. 197 Heitger; Schmitz; Zucker (1994), S. 29

Tabelle 5-3: Potenziell reputationsrelevante Charakteristika interner Dienstleister⁹¹²

Quelle: eigene Darstellung.

Einige dieser Charakteristika wurden bereits u. a. in Kapitel 3.2.6 im Rahmen der Ausführungen zu gewissen Stakeholder-Erwartungen und daraus resultierender Spannungsfelder interner Dienstleister näher erläutert, weshalb hier von einer weiteren Diskussion dieser Merkmale abgesehen wird. Die anderen Charakteristika werden nun kurz in Zusammenhang mit der Stakeholder-Wahrnehmung eines internen Dienstleisters gebracht.

Zunächst ist hierbei das **Beschwerde- und Rückgewinnungsmanagement** zu nennen. Im Sinne des Qualitätsmanagements von Dienstleistungen im Allgemeinen sowie im Speziellen bei internen Dienstleistern wurde in wissenschaftlichen Studien eine erhöhte Kundenzufriedenheit nachgewiesen, wenn ein solides Beschwerde- und Rückgewinnungsmanagement implementiert ist. Wenn also u. a. Kundenbeschwerden analysiert und bearbeitet werden sowie die Erkenntnisse daraus in Verbesserungsmaßnahmen resultieren, was bei langfristigen Geschäftsbeziehungen, wie diese intern zumeist vorzu-

⁹¹² Durch * gekennzeichnete Charakteristika basieren auf internen Stakeholder-Erwartungen und wurden bereits in Kapitel 3.2.6 erläutert.

finden sind, von besonderer Bedeutung ist,⁹¹³ steigt die positive Kundenwahrnehmung.⁹¹⁴

Ein weiterer Aspekt stellt das sogenannte **Diversity Management** dar. Wenngleich noch kein einheitliches Begriffsverständnis hierzu existiert, herrscht in der Literatur soweit Konsens, dass der Begriff möglichst holistisch formuliert werden soll, um die vielfältigen Dimensionen zu berücksichtigen.⁹¹⁵ Dabei kann Diversity als die Vermeidung sämtlicher struktureller Ausgrenzungen verstanden werden, was einerseits Achtung der Einzigartigkeit jedes Menschen und andererseits Wertschätzung sozialer Unterschiede diverser Dimensionen (z. B. Geschlecht, Alter, Religion, Ethnie, soziale Schicht, Persönlichkeit, Familienstand, Beruf, Management-Status, etc.) voraussetzt.⁹¹⁶ SCHWARZ-WÖLZL und MAAD forschen auf dem Gebiet der Diversity, wo sie eine erste Brücke zur Reputation schlagen, da sie zu dem Schluss kommen, „dass durch Diversity Management ein Gewinn an Personal-Commitment und Reputation als guter Dienstgeber erzielbar ist“⁹¹⁷. Im stark individuell geprägten Dienstleistungsbereich kann sich eine Vielfalt an Mitarbeiter-Profilen positiv auf die Kundenwahrnehmung auswirken, da somit das Angebots- sowie das Ideenspektrum insbesondere hoch integrativer Dienstleistungen wächst und die Möglichkeiten verbessert werden, sich den individuell spezifischen Kundenerwartungen anzupassen und diesen gerecht zu werden.⁹¹⁸

Eine für interne Dienstleister sehr spezifische Komponente ist die teilweise von den Konzern-Stakeholdern eingenommene Erwartungshaltung, dass der interne Dienstleister **Talente identifiziert und (weiter-)entwickelt**, um diese zu gegebenem Zeitpunkt bei Be-

⁹¹³ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 64.

⁹¹⁴ Vgl. Brogowicz/Delene/Lyth 1990, S. 40 ff.; Goldstein et al. 2002, S. 128 ff.; Gremler/Bitner/Evans 1994, S. 48.

⁹¹⁵ Vgl. Schwarz-Wölzl/Maad 2003, S. 7.

⁹¹⁶ Vgl. Ohms/Schenk 2003, S. 4; Sepehri/Wagner 2002, S. 122 ff.

⁹¹⁷ Schwarz-Wölzl/Maad 2003, S. 65.

⁹¹⁸ Vgl. Glock/Klein/Theis 2009, S. 9 ff.; Kutzner 2010, S. 325 ff.

darf an die anderen Konzerneinheiten zu transferieren.⁹¹⁹ Je nachdem, wie gut oder schlecht der interne Dienstleister diesem teilweise impliziten und teilweise expliziten Auftrag nachkommt, könnte dies Auswirkungen auf die Reputationswahrnehmung der internen Stakeholder haben.

Eine weitere sehr spezifische Erwartung an interne Dienstleister seitens der internen Kunden im Konzern ist die ausgeprägte, **tiefgehende Konzern- bzw. Kundenkenntnis**. Darunter sind ein Wissens- und ein Beziehungsvorsprung zu verstehen, die auf der Nähe des internen Dienstleisters zum internen Kunden basieren sollen. Diese Überlegenheit im Vergleich zu externen Dienstleistern soll sich gemäß der internen Kundenerwartungen auf solide Kenntnisse der Prozesse, Strukturen, Bedürfnisse und Herausforderungen der internen Kunden erstrecken. Studien bestätigten dies bereits als wesentlichen Wettbewerbsvorteil interner Dienstleister.⁹²⁰

Das hohe Maß an Komplexität, von dem interne Dienstleister umgeben sind – inmitten zahlreicher, schwieriger Spannungsfelder mit teilweise diametralen Erwartungshaltungen – lässt oftmals die Frage nach der konkreten Positionierung und der Rolle des internen Dienstleisters laut werden. Bei der Beantwortung dieser Fragen kommt dem **Senior Management** als Repräsentanten und Sprachrohre dieser Organisationseinheit innerhalb des Konzerns eine besondere Bedeutung zu. Dabei wird insbesondere ihre **Kundenorientierung**, **Kommunikation** und ihr **Stakeholder Management** mit den internen Kunden scharf beobachtet und gewertet. Je sensibler das Senior Management mit den Kundenbedürfnissen umgeht, desto positiver fällt die Wahrnehmung des gesamten internen Dienstleisters seitens der internen Stakeholder laut EARL und FEENY aus.⁹²¹

Gemäß dem internen Marketing ist die **Motivation der Mitarbeiter** von besonderer Relevanz. Es wird postuliert, dass sich eine hohe

⁹¹⁹ Vgl. Heitger 1994, S. 38 f.; Schienstock 1994, S. 260; Würdemann/Schomaker 2012, S. 67.

⁹²⁰ Vgl. Dous 2007, S. 60; Heitger 1994, S. 63.

⁹²¹ Vgl. Earl/Feeny 1994, S. 12 ff.

Mitarbeiter-Motivation positiv auf die Mitarbeiter- sowie die Kundenzufriedenheit auswirkt. Insbesondere bei Dienstleistungen, die durch ein gewisses Maß an Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit den Kunden und somit gemeinsamen, wahrnehmbaren Schnittstellen gekennzeichnet sind, kann eine hohe Motivation der Dienstleistungs-Mitarbeiter zu einer positiven Kundenwahrnehmung führen.⁹²²

Für die immer wieder vor Outsourcing-Diskussionen stehenden Mitarbeiter des internen Dienstleisters, die tagtäglich den teilweise diametralen Kundenerwartungen gegenüberstehen, nimmt die **Organisationskultur** (inklusive Aspekten des Arbeitsklimas oder der Arbeitsplatzsicherheit) sowohl des internen Dienstleisters als auch des Gesamtkonzerns, in dem sie operieren, eine zentrale Rolle ein. Darüber hinaus wurden auch von Dienstleistungsnachfragern positive Wahrnehmungseffekte aufgrund von Komponenten der Organisationskultur wie beispielsweise wenigen Konflikten, guter Zusammenarbeit, Rollenklarheit und Personalisierung nachgewiesen.⁹²³

Da die Informationstechnologie oftmals Bestandteil interner Dienstleister ist, rückt ein weiterer Aspekt in den Vordergrund, das **Risikomanagement**. Der Umgang mit technologischen und informations-sicherheitsbezogenen Risiken tritt dabei in die Wahrnehmung sowohl der Mitarbeiter als auch der Kunden eines internen Dienstleisters. Die Stakeholder hegen hohe Erwartungen hinsichtlich eines gut balancierten Risikomanagements, das Verlässlichkeit, Vertraulichkeit und Akkuratessse von Systemen bei gleichzeitiger Beeinträchtigungsfreiheit der Geschäftsabläufe ermöglicht.⁹²⁴

Für die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität, insbesondere während der Interaktionen von Anbieter und Nachfrager im Erstellungsprozess, ist eine sogenannte ‚**Servicementalität**‘ der Mitarbeiter des internen Dienstleisters entscheidend. HEITGER, SCHMITZ und ZUCKER bringen dies für interne Dienstleister auf den Punkt:

⁹²² Vgl. Berry 1995, S. 236; Bitner 1995, S. 247; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.

⁹²³ Vgl. Denison 1996, S. 621 ff.; Glisson/Hemmelgarn 1998, S. 401 ff.; Heitger 1994, S. 47.

⁹²⁴ Vgl. Buckby/Best/Stewart 2005, S. 3 ff.

„Ein ausgeprägtes Dienstleistungsverständnis macht einen deutlichen Unterschied in der Qualität und Art der Dienstleistung.“⁹²⁵ JOSEPH postuliert im Zusammenhang mit externen Dienstleistern, dass „courtesy, attitude or helpfulness“ von Mitarbeitern eines Dienstleistungsanbieters reputationsbildende Charakteristika sind.⁹²⁶ Diese Erkenntnisse zusammenführend, würde sich demzufolge ein Verhalten von Mitarbeitern eines internen Dienstleisters, das durch ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit für die internen Kunden und ihre Bedürfnisse bei einem stets hohen Maß an Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft gekennzeichnet ist, positiv auf die Reputation des internen Dienstleisters auswirken.⁹²⁷

Ein Thema, dem gerade bei sehr individuellen Dienstleistungen eine besondere Relevanz zukommt, ist der Umgang mit schützenswertem Wissen. Dort, wo Kunden und Mitarbeiter ein hohes Maß an vertraulichen Informationen austauschen, um die entsprechende Dienstleistung auf die spezifischen und vor Außenstehenden zu schützenden Bedürfnisdetails des Kunden auszurichten, rückt **Vertraulichkeit** ins Zentrum der Wahrnehmung der involvierten Stakeholder. Dabei wird postuliert, dass die Stakeholder-Wahrnehmung umso positiver ist, je sorgsamer ein Dienstleister mit vertraulichen Informationen umgeht.⁹²⁸

Je nachdem, wie viel Transaktionsfreiheit den internen Kunden mittels Konzernrichtlinien gegeben wird, kann der Wunsch der internen Kunden nach **Wahlmöglichkeiten** größer oder kleiner ausfallen. Bei einigen Dienstleistungen ist es durchaus gängig, den internen Kunden die Bezugsfreiheit am externen Markt zu untersagen und somit die Angebotsmöglichkeiten auf das Portfolio des internen Dienstleisters zu beschränken.⁹²⁹ Wie in Kapitel 3.2.5.2 zu den Konstellationen interner Dienstleister in Abhängigkeit der Transaktionsfreiheit ge-

⁹²⁵ Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 18.

⁹²⁶ Vgl. Joseph 1996, S. 54.

⁹²⁷ Vgl. Dous 2007, S. 198; Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 18 f.; Joseph 1996, S. 54; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.

⁹²⁸ Vgl. Chang/Dillon/Hussain 2005, S. 5 ff.; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 29; O'Sullivan/Edmond/Hofstede 2002, S. 125 f.

⁹²⁹ Vgl. Koller 2000, S. 69 ff.; Pahl-Schönbein 2011, S. 73.

zeigt, erwachsen hierdurch unterschiedliche Erwartungen der internen Stakeholder, wobei gilt, dass die kundenseitige Erwartungshaltung in Richtung einer möglichst marktnahen Auswahl an Dienstleistungsangeboten geht. Demnach würde also die Reputation des internen Dienstleisters steigen, je mehr Wahlfreiheit den internen Kunden zusteht.⁹³⁰

Inwiefern die in diesem Kapitel erörterten Aspekte tatsächlich Inhalte der spezifischen Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns darstellen, wird anhand einer empirischen Studie im folgenden Kapitel diskutiert.

⁹³⁰ Vgl. Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 28.

6 Empirische Untersuchung des Konstrukts Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns

6.1 Ziele, Untersuchungsmodell und modelltheoretische Grundlagen

Die empirische Untersuchung verfolgt **zwei Hauptziele**:

- 1) Entwicklung eines Modells zur Messung der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns
- 2) Ermittlung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Stakeholder-Gruppen eines internen Dienstleisters hinsichtlich der Reputationswahrnehmung innerhalb des Konzerns

Die **Kenntnis der Reputationsdimensionen** eines internen Dienstleisters kann dazu beitragen, dass dieser die Nutzenpotenziale der Reputation als einer der bedeutendsten Erfolgsgrößen⁹³¹ einer Organisation innerhalb des Konzerns im Sinne des internen Marketings zielgerichtet realisieren könnte. Ein solides Reputationsmanagement sowie eine darauf aufbauende fundierte Positionierung könnten darüber hinaus gezielt auf die Entwicklung der Reputation sowie die Wahrnehmung der Stakeholder einwirken,⁹³² die für die oftmals engen Kontaktpunkte und gegenseitigen Abhängigkeiten der Stakeholder eines internen Dienstleisters innerhalb eines Konzerns von besonderer Bedeutung sind.⁹³³ Der Identifikation der Reputationsdimensionen sowie der Entwicklung des gesamten Messmodells der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns sind daher die folgenden Abschnitte gewidmet.⁹³⁴

Darüber hinaus soll eine Analyse von **Unterschieden und Gemeinsamkeiten von internen Stakeholder-Gruppen** eines konzerninter-

⁹³¹ Vgl. Günter 2006, S. 253; Helm 2007b, S. 108.

⁹³² Auf die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerbarkeit einer Reputation wurde bereits in den Kapiteln 2.3 und 2.5 detailliert eingegangen.

⁹³³ Zu den Besonderheiten interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns sowie zur Relevanz ihrer konzerninternen Reputation vgl. Kapitel 3.2.5, 3.2.6 sowie 4.

⁹³⁴ Auf das Vorgehen bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung wird in Kapitel 6.3.2 detailliert eingegangen.

nen Dienstleisters bezüglich ihrer Reputationswahrnehmung ebenfalls wichtige Erkenntnisse für ein effektives Reputationsmanagement liefern. Des Weiteren können hierdurch hilfreiche Ansatzpunkte für diverse Funktionsbereiche sowohl des internen Dienstleisters als auch des Konzerns hinsichtlich des Zusammenspiels mit dem internen Dienstleister gewonnen werden. Denkbar wären hierbei Funktionen wie die Kommunikations- oder Personalabteilung des internen Dienstleisters sowie auf übergeordneter Ebene des Konzerns, die Betriebsräte oder strategische Planung und Organisationsplanung. Kundenseitig können zudem diverse Stakeholder-Untergruppen differenziert werden. Von besonderem Interesse für die Reputationsuntersuchung sind dabei Stakeholder-Abgrenzungen der Kunden je nach organisatorischer Konzerneinbindung (Führungs- oder operative Einheit), Ausrichtung des Aufgabenfeldes und somit prozessuale Nähe zum internen oder externen Markt (primär interne oder externe Kundenorientierung) oder aber Verantwortung für ein Budget im Sinne eines marktlichen Steuerungselements. Besonders relevant aus einer Unternehmenspraxis- sowie wissenschaftlichen Perspektive sind darüber hinaus die Abgrenzung und reputationsspezifische Analyse zeitlich versetzt hybrider Stakeholder, da hierzu bislang weder konzeptionelle noch empirische Untersuchungen dieses – durch konzerninterne berufliche Weiterentwicklungen der Konzernmitarbeiter bedingten – Phänomens existieren.

Die in Kapitel 4 aufgestellten **Hypothesen** konkretisieren die angenommenen Zusammenhänge hinsichtlich diverser interner Stakeholder-Bedingungen und deren Einfluss auf die Wahrnehmung der Reputation des internen Dienstleisters. Da die Herleitung der vermuteten Zusammenhänge in Kapitel 3 bereits stattfand, wird an dieser Stelle auf eine erneute Abhandlung verzichtet. Dabei ist klarzustellen, dass im Rahmen der Hypothesenprüfung nicht angenommen wird, dass die stakeholderspezifischen Aspekte die Reputation des internen Dienstleisters im Sinne von Dimensionen des formativen

Messmodells bewirken bzw. erklären,⁹³⁵ sondern dass diese einen Effekt auf die Beurteilung der Reputation des internen Dienstleisters im Sinne von Einflussfaktoren⁹³⁶ haben. Um diese Hypothesen zu prüfen, können sowohl qualitative als auch quantitative multivariate Analysemethoden herangezogen werden, die sich in vorwiegend strukturenentdeckende und in vorwiegend strukturenprüfende Verfahren einteilen lassen.⁹³⁷ In Kapitel 6.5.4 wird zu diesen Fragestellungen eine detaillierte Abhandlung stattfinden.

Im ersten Schritt, dem das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit gebührt, soll das **hypothetische Konstrukt** ‚Reputation des internen Dienstleisters‘ erforscht werden. Laut BAGOZZI und FORNELL handelt es sich dabei um „an abstract entity which represents the ‚true‘ nonobservable state of nature of a phenomenon“⁹³⁸. Diese vom entsprechenden Forscher ‚kreierten‘ Phänomene sollen der Untersuchung und dem Verständnis einer bestimmten Forschungsfrage dienen.⁹³⁹ Dabei kann das nicht direkt beobachtbare Phänomen bzw. hypothetische Konstrukt über seine Beziehung zu diversen beobachtbaren und somit zu erfassenden Variablen gemessen werden. Diese Variablen werden Indikatoren oder Items genannt.⁹⁴⁰ Aus kausalanalytischer Perspektive werden Konstrukte auch latente Variablen genannt und die Indikatoren auch manifeste Variablen. Dabei wird das Gesamtsystem bzw. das Bündel der zu einem Konstrukt zusammengeschlossenen Indikatoren als äußeres Modell oder als **Messmodell** bezeichnet.⁹⁴¹ Zur Identifikation der Indikatoren finden neben qualitativen Verfahren auf der quantitativen Seite insbesondere strukturenentdeckende Verfahren Anwendung.⁹⁴² Methoden wie

⁹³⁵ Zu formativen Messmodellen siehe Kapitel 5.1.

⁹³⁶ Zu Einflussfaktoren der Reputation vgl. auch Kapitel 2.1.1.

⁹³⁷ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 12 ff.; Caruana 1997, S. 111 ff.; Dowling 1993, S. 105; Eggert/Fassott 2003, S. 4 ff.

⁹³⁸ Bagozzi/Fornell 1982, S. 24; in ähnlicher Weise vgl. auch Bänsch 2002, S. 231; Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 34 ff. Synonym werden auch die Begriffe ‚theoretisches‘ oder ‚psychisches‘ Konstrukt verwendet.

⁹³⁹ Vgl. Bentler 1982, S. 121.

⁹⁴⁰ Vgl. Fornell 1982, S. 7.

⁹⁴¹ Vgl. Bookstein 1982, S. 348; Gefen/Straub/Boudreau 2000, S. 29; Seltin/Keeves 1994, S. 4356.

⁹⁴² Vgl. Caruana 1997, S. 111 ff.; Dowling 1993, S. 105; Eggert/Fassott 2003, S. 4 ff.

beispielsweise die Faktorenanalyse können dazu beitragen, potenzielle Beziehungszusammenhänge zu ermitteln.⁹⁴³

Für die Entwicklung eines Messmodells sind die **epistemischen Beziehungen** zwischen Indikatoren und ihrem Konstrukt von entscheidender Bedeutung, weshalb hierauf zunächst näher eingegangen wird. Diesbezügliche Auseinandersetzungen sind nicht immer Usus in der Literatur.⁹⁴⁴ In der Marketingforschung werden Konstrukte häufig implizit oder explizit reflektiv spezifiziert, obwohl grundsätzlich eine konzeptionell-inhaltliche Beziehungsstruktur vorliegt und somit eine formative Spezifikation adäquater wäre.⁹⁴⁵ Dabei ist die angemessene Spezifikation der Beziehungsstruktur von essenzieller Bedeutung, da sie das Fundament für die Konzeptualisierung darstellt und maßgeblich beeinflusst, welche Schätzverfahren zu wählen sind.⁹⁴⁶ Eine Entscheidungshilfe für die Wahl der epistemischen Beziehung liefert der Tetrad-Test von BOLLEN und TING.⁹⁴⁷

Wie bereits erwähnt, können Beziehungsstrukturen von Konstrukten und ihren Indikatoren auf zwei gegensätzlichen Vermutungen basieren.⁹⁴⁸ In der Marketingliteratur dominieren Beiträge, die eine

⁹⁴³ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 19 ff.

⁹⁴⁴ Es wird von einer limitierten und fragmentierten Literatur zu diesem Thema berichtet. Vgl. hierzu Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 269.

⁹⁴⁵ Vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2006, S. 263; Eberl 2004, S. 23 f.; MacCallum/Browne 1993, S. 533.

⁹⁴⁶ Vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2006, S. 263; Eberl 2004, S. 11 f.; Fornell/Bookstein 1982a, S. 292.

⁹⁴⁷ Vgl. Bollen/Ting 2000; Eberl 2004, S. 19 ff.; zu einer Anwendung auf das Konstrukt der Unternehmensreputation vgl. Eberl 2006, S. 106 ff. In der vorliegenden Arbeit wird auf eine entsprechende Prüfung verzichtet, da inhaltlich nur eine formative Spezifikation des Reputationsmodells angemessen ist und daher kein Zweifelsfall vorliegt. Dies wird im Rahmen dieses Abschnitts im Folgenden näher begründet.

⁹⁴⁸ Zu einer detaillierten Auseinandersetzung vgl. z. B. Eberl 2006, S. 73 ff.; Fornell 1989, S. 160 ff.; Gefen/Straub/Boudreau 2000, S. 30 ff.; Hulland 1999, S. 201 f.; Seltin/Keeves 1994, S. 4355. Neben den Begriffen ‚reflektiv‘ und ‚formativ‘ existieren in der Literatur weitere Synonyme. Noonan/Wold 1982, S. 76, merken die Begriffe ‚reflective‘ und ‚productive‘ an. Bei Hinkel 2001, S. 278, werden ‚reflektierende‘ und ‚formierende‘ Variablen genannt. Seltin/Keeves 1994, S. 4355, bezeichnen reflektive auch als ‚outward‘ und formative als ‚inward‘ Indikatoren. Rossiter 2002, S. 313 ff., nennt ‚reflektive‘ auch ‚eliciting‘ und ‚formative‘ auch ‚formed‘ Indikatoren. Bei Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 269, werden ‚formative‘ auch als ‚cause‘ oder ‚causal‘ Indikatoren bezeichnet. Bollen/Lennox 1991, S. 306, sprechen von bei ‚reflektiven‘ von ‚effect‘ Indikatoren und bei ‚formativen‘ von ‚composite‘ Indikatoren. Darüber hinaus existieren neben ‚reflektiven‘ und ‚formativen‘

reflektive Beziehungsstruktur unterstellen.⁹⁴⁹ Bei einer solchen Struktur werden alle beobachtbaren Indikatoren durch das nicht direkt beobachtbare Konstrukt verursacht.⁹⁵⁰ FORNELL drückt die reflektive Struktur so aus, dass „the unobserved construct is thought to give rise to what we observe“⁹⁵¹. Alle reflektiven Indikatoren eines Konstrukts messen denselben Sachverhalt und sollten stark kovariieren, wenn sie gute Messgrößen des Konstrukts sind.⁹⁵² Somit sind reflektive Indikatoren austauschbar.⁹⁵³ Für die **Gütemessung des Konstrukts** spielt damit der Grad, zu dem die gewählten Indikatoren die Eigenschaften des Konstrukts widerspiegeln, eine zentrale Rolle. Dabei wird angenommen, dass die Messung der relevanten Informationen durch die Indikatoren nicht fehlerfrei ist, sondern dass die Indikatoren ihren Faktor bzw. ihr Konstrukt vielmehr fehlerbehaftet messen.⁹⁵⁴ Folglich sind nicht alle Indikatoren gleichermaßen relevant für die Erklärung des Konstrukts.

Demgegenüber stehen **formative Messmodelle**. Dabei erfasst jeder Indikator eine bestimmte Facette des Konstrukts, während keine oder eine lediglich sehr geringe Kovarianz der Indikatoren existiert. Das Konstrukt wird als Funktion seiner Indikatoren verstanden und somit als Kombination der Informationen aus den Indikatoren. Daher wird in der Literatur auch von definierten Konstrukten⁹⁵⁵ oder von der Bildung von Indizes⁹⁵⁶ gesprochen. FORNELL merkt im Zusammenhang mit formativen Beziehungsstrukturen Folgendes an: „Formative indicators give rise to the unobserved theoretical construct. In this

auch sogenannte ‚symmetrische‘ Indikatoren, welchen keine Annahmen über Gerichtetheit oder Kausalität zwischen Indikator und Konstrukt unterstellt sind. Vgl. hierzu Fornell 1982, S. 9.

⁹⁴⁹ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 269; Diamantopoulos/Siguaw 2006, S. 263; Eberl 2004, S. 21 ff.; Eggert/Fassott 2003, S. 1.

⁹⁵⁰ Vgl. Hinkel 2001, S. 280.

⁹⁵¹ Fornell 1982, S. 8.

⁹⁵² Vgl. Bagozzi 1994b, S. 331.

⁹⁵³ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271.

⁹⁵⁴ Vgl. Homburg 2000, S. 7; Homburg/Baumgartner 1995, S. 1092. Bei eindimensionalen Konstrukten, deren Indikatoren alle auf einen einzigen Faktor laden, wird von ‚Faktoren‘ gesprochen. Bei mehrfaktoriellen Konstruktstrukturen muss zwischen den Begriffen ‚Konstrukt‘ und ‚Faktor‘ unterschieden werden. Vgl. hierzu Giering 2000, S. 72.

⁹⁵⁵ Vgl. Fornell 1982, S. 5; Hulland 1999, S. 201.

⁹⁵⁶ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 269.

case the empirical indicators produce or contribute to the construct."⁹⁵⁷ Bei Wegfall eines Indikators würde das Konstrukt also verändert werden, da dadurch folglich auch ein Teil des Konstrukts wegfallen würde.⁹⁵⁸ Das Verständnis des Konstrukts als Aggregation fehlerfrei gemessener Indikatoren führt dazu, dass **keine Gütemessung** des Konstrukts erforderlich ist.⁹⁵⁹ Formative Indikatoren müssen sich weder durch Korrelation noch durch eine hohe interne Konsistenz auszeichnen, wenngleich dies natürlich zutreffen kann.⁹⁶⁰

Die unterstellte Beziehungsstruktur ist sowohl aus inhaltlicher als auch aus statistisch-methodischer Sicht wesentlich.⁹⁶¹ DIAMANTOPOULOS und WINKLHOFER stellen in diesem Kontext fest, dass „scale development and index construction (as distinct approaches [...] to deriving multi-item measures) are likely to produce substantially different operationalizations of the same organizational construct even if the initial pool of items is the same“⁹⁶². Für das in dieser Arbeit zu untersuchende Konstrukt der **Reputation interner Dienstleister** wird eine **formative Beziehungsstruktur** angenommen, wie aus den Kapiteln 2.2.2 sowie 5.1 hervorgeht.⁹⁶³

Darüber hinaus gilt es bei der Spezifikation des Messmodells zudem vor dem Entwicklungsprozess festzulegen, wie viele Ebenen das Konstrukt umfasst bzw. ob ein ein- oder **mehrdimensionales Messmodell** vorliegt. Im Rahmen mehrstufiger Modelle definiert KAHN einen Faktor **zweiter Ordnung** als „a superordinate factor that explains covariation among first-order factors (i.e., factors directly

⁹⁵⁷ Fornell 1982, S. 8.

⁹⁵⁸ Vgl. Bollen/Lennox 1991, S. 308; Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271.

⁹⁵⁹ Vgl. Chin/Newsted 1999, S. 312; Hinkel 2001, S. 280; Stock-Homburg 2012, S. 108.

⁹⁶⁰ Vgl. Chin 1998a, S. 9; Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271; Eberl 2004, S. 6; Hinkel 2001, S. 280.

⁹⁶¹ Vgl. Hulland 1999, S. 202; Lohmöller 1984, S. 2 ff.

⁹⁶² Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271.

⁹⁶³ Zu einer Übersicht über die Modellierungen des Reputationskonstrukts in der Literatur vgl. für reflektive Messmodelle z. B. die Publikationen von Andreassen 1994, S. 23; Caruana/Chircop 2000; Cordeiro/Schwalbach 2000; Walsh/Wiedmann/Buxel 2003; Yoon/Guffey/Kijewski 1993 und für formative Messmodelle z. B. die Publikationen von Dowling 2004b, S. 202; Eberl 2006, S. 147 ff.

related to the measured variables)⁹⁶⁴. Dieser Faktor ist nicht direkt mit den Indikatoren des Modells verbunden und repräsentiert somit eine höhere Abstraktionsebene.⁹⁶⁵ Wenn das Forschungsziel eine Untersuchung diverser Dimensionen oder Facetten eines sehr komplexen Konstrukts darstellt, bietet sich ein solches mehrdimensionales Vorgehen zweiter Ordnung an. Dabei können sich die Beziehungen innerhalb dieses Modells reflektiv, formativ oder gemischt gestalten. Für solche Messmodelle ergeben sich dementsprechend folgende vier Grundtypen, wie in Abbildung 6-1 verdeutlicht.⁹⁶⁶ Dabei wird eine reflektive Beziehung zweiter Ordnung, also zwischen dem Konstrukt und seinen Dimensionen, auch als ‚superordinate‘ und eine formative auch als ‚aggregate‘ bezeichnet.⁹⁶⁷

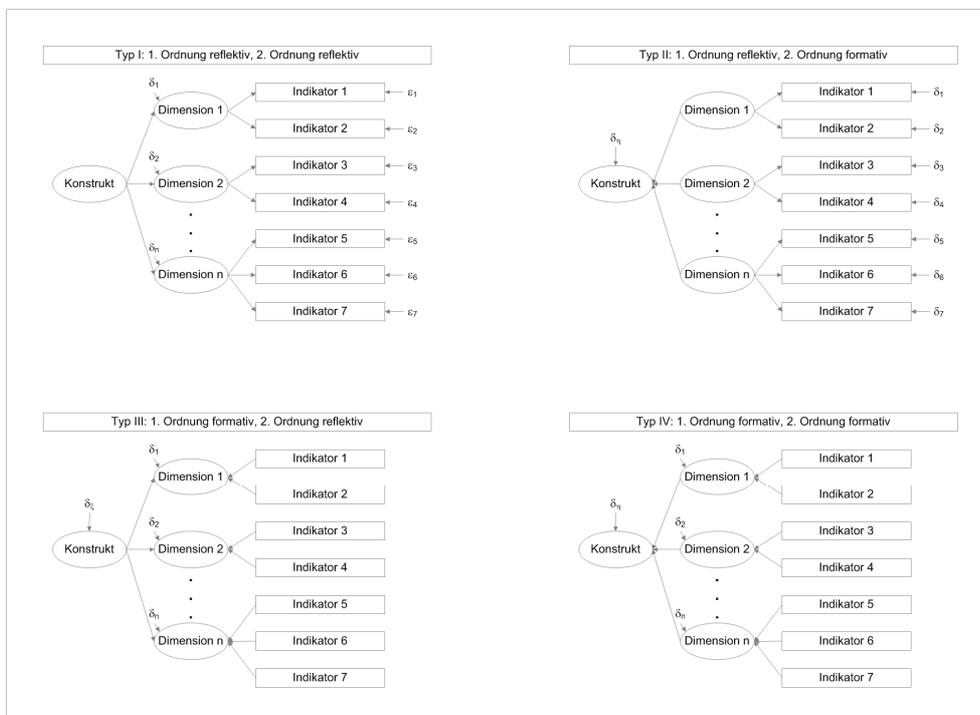


Abbildung 6-1: Mehrdimensionale Messmodelle zweiter Ordnung

Quelle: in Anlehnung an Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003, S. 205 sowie Albers/Götz 2006, S. 671.

⁹⁶⁴ Kahn 2006, S. 710.

⁹⁶⁵ Vgl. Chin 1998a, S. 10; Gorsuch 1983, S. 239 ff.; Kahn 2006, S. 710; Überla 1977, S. 227 ff.

⁹⁶⁶ Vgl. Albers/Götz 2006, S. 669 f.; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003, S. 204 ff.; Williams/Edwards/Vandenberg 2003, S. 909 ff.

⁹⁶⁷ Vgl. Williams/Edwards/Vandenberg 2003, S. 909 f.

Da für die vorliegende Arbeit bereits festgelegt wurde, dass die Beziehung zwischen dem Reputationskonstrukt und seinen Dimensionen formativ ist, kämen hier somit nur Typ II und Typ IV in Frage. Im Hinblick auf **Typ IV (1. Ordnung formativ, 2. Ordnung formativ)** postulieren ALBERS und GÖTZ zunächst: „Eine rein formative Konzeptualisierung und Operationalisierung über zwei Ebenen hinweg scheint auf den ersten Blick nicht sinnvoll zu sein, da alle Aspekte auch direkt das Konstrukt zweiter Ordnung formen können.“⁹⁶⁸ Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass eine direkte Untersuchung der Dimensionen bzw. Konstrukte erster Ordnung hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf andere Konstrukte unter Vernachlässigung des Konstrukts zweiter Ordnung durchaus sinnvoll sein kann und sich infolgedessen zudem ein stärker differenziertes Resultat bezüglich der Zusammenhänge ergibt.⁹⁶⁹ Des Weiteren können beispielsweise nachhaltig die Modellkomplexität reduziert, u. a. klare Aussagen bezüglich moderierender und mediierender Effekte ermöglicht sowie potenzielle Multikollinearität reduziert werden. Insbesondere für den Fall, dass ein Modell mittels weniger Beobachtungen analysiert werden soll, bietet sich Typ IV an.⁹⁷⁰

Bezüglich **Typ II (1. Ordnung reflektiv, 2. Ordnung formativ)** stellen ALBERS und GÖTZ fest: „Möchte man mit sehr abstrakten Konstrukten arbeiten, die aus verschiedenen Dimensionen bestehen und gleichzeitig den Messfehler berücksichtigen, so ist Typ II die richtige Wahl.“⁹⁷¹ Liegt beispielsweise der Fall vor, dass über Literaturrecherche und Experteninterviews sehr viele Aspekte für ein Konstrukt identifiziert werden können, raten HOMBURG und GIERING zu einer Untersuchung dieser Indikatoren mittels einer explorativen Faktorenanalyse hinsichtlich der ihnen zugrunde liegenden Faktorenstruktur.⁹⁷² Infolgedessen existiert per definitionem Unabhängigkeit der Dimensionen bzw. Konstrukte erster Ordnung voneinander. Die Di-

⁹⁶⁸ Albers/Götz 2006, S. 673.

⁹⁶⁹ Vgl. Giering 2000, S. 72.

⁹⁷⁰ Vgl. Albers/Götz 2006, S. 673.

⁹⁷¹ Ebenda, S. 673.

⁹⁷² Vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8.

mensionen können also nur formative Indikatoren des Konstrukts zweiter Ordnung sein, wohingegen die den Dimensionen zugeordneten Indikatoren wegen ihrer Interkorrelationen reflektiv sind.⁹⁷³

Aufgrund der sehr hohen Komplexität des Konstrukts der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns, die sich bereits in der Literaturrecherche bemerkbar machte, sowie aufgrund der hohen Anzahl potenzieller Aspekte der Reputation (siehe Kapitel 5.3), wird an dieser Stelle bewusst von HELMs eindimensional formativem Ansatz abgewichen und eine **zweistufige, mehrdimensionale Modellierung nach Typ II** gewählt. Demzufolge stellt sich das hier zu erforschende Messmodell wie in Abbildung 6-2 dar.

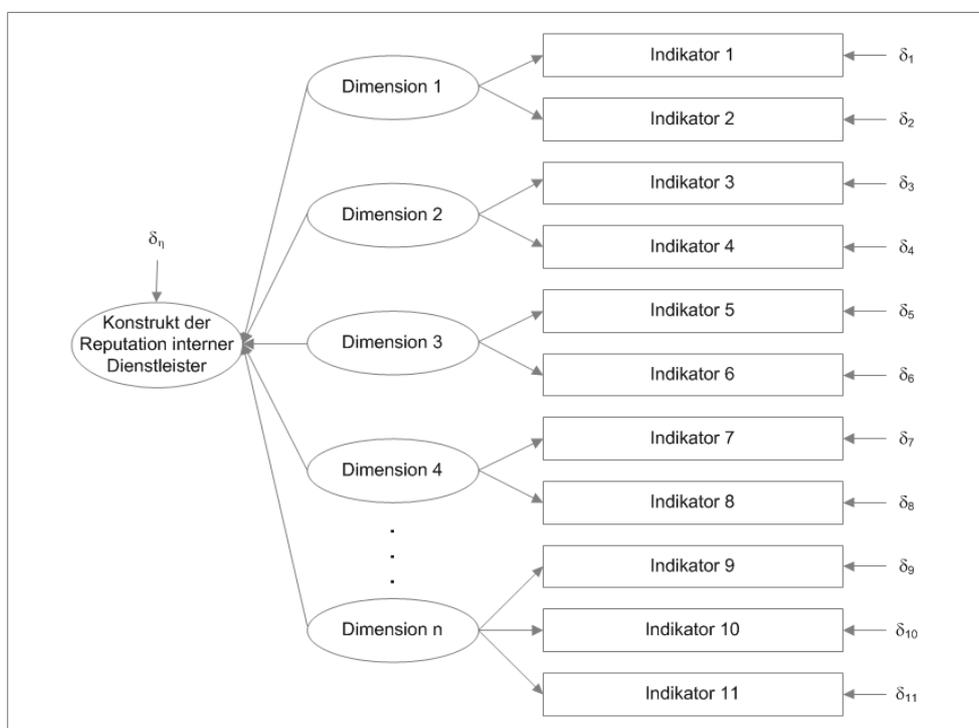


Abbildung 6-2: Das Basismodell zur Untersuchung des Reputationskonstrukts interner Dienstleister

Quelle: eigene Darstellung.

Um im zweiten Schritt die Wirkungs- bzw. Kausalzusammenhänge der unabhängigen stakeholderspezifischen Variablen auf das entwickelte Reputationsmodell zu untersuchen, können insbesondere quantitative strukturenprüfende Verfahren genutzt werden. Je nach

⁹⁷³ Vgl. Albers/Götz 2006, S. 673.

Skalenniveau⁹⁷⁴ der unabhängigen Variablen können dabei unterschiedliche Methoden angewendet werden, um die Beziehung zur latenten Variablen Reputation zu analysieren, wobei insbesondere Varianzanalysen hervorzuheben sind.⁹⁷⁵

Um das in Abbildung 6-2 dargestellte **Basismodell des Reputationskonstrukts** sowie die in Kapitel 4 erläuterten Hypothesen zu überprüfen, sind – wie bereits erwähnt – diverse Analyseverfahren erforderlich. Hierfür werden in der Sozial- und vor allem Marketingforschung aktuell häufig die sogenannten Methoden der zweiten Generation⁹⁷⁶ verwendet, worunter zum einen die Kovarianzstrukturanalyse und zum anderen die varianzbasierte PLS⁹⁷⁷ Pfadanalyse fallen. Von diesen kausalanalytischen Verfahren hat sich insbesondere Erstgenanntes unter Verwendung von LISREL⁹⁷⁸ als Standardverfahren etabliert.⁹⁷⁹ Diese Methoden ermöglichen die Schätzung komplexer Beziehungen innerhalb eines Struktur- und Messmodells, während gleichzeitig mögliche Messfehler berücksichtigt werden.⁹⁸⁰ Dabei wird unter einem Struktur(gleichungs)modell eine (angenommene) Beziehungsstruktur zwischen diversen Konstrukten verstanden, denen jeweils rekursive Beziehungen zwischen einander unterstellt werden.⁹⁸¹ Ein Messmodell existiert dann, wenn Gewichte bzw.

⁹⁷⁴ Zur Skalierung des Reputationskonstrukts siehe Kapitel 2.2.3 sowie 6.4.2.

⁹⁷⁵ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 14 ff.

⁹⁷⁶ Zu den Methoden der ersten Generation gehören insbesondere Regressionsmodelle wie die lineare Regression, LOGIT, ANOVA oder MANOVA. Eine simultane Modellierung von Beziehungen zwischen mehreren unabhängigen und abhängigen Konstrukten ist mit diesen Verfahren nicht möglich. Vgl. hierzu Gefen/Straub/Boudreau 2000, S. 4.

⁹⁷⁷ PLS = Partial Least Squares.

⁹⁷⁸ LISREL = LInear Structural RELationship.

⁹⁷⁹ Vgl. Homburg/Baumgartner 1995, S. 1094 ff.

⁹⁸⁰ Vgl. Gefen/Straub/Boudreau 2000, S. 4 f.; Homburg/Baumgartner 1995, S. 1092 f.

⁹⁸¹ Eine rekursive Beziehung zwischen zwei Konstrukten liegt vor, wenn Veränderungen in der unabhängigen Variablen zu Veränderungen in der abhängigen führen, während die unabhängige Variable von diesen Veränderungen jedoch unbeeinflusst bleibt. Vgl. hierzu Fornell 1982, S. 6 f.; Hummell 1986, S. 59 ff.; Nunnally 1978, S. 6. PLS nimmt rekursive Beziehungen zwischen Konstrukten an. Vgl. hierzu Chin/Newsted 1999, S. 321; Seltin/Keeves 1994, S. 4353.

Ladungen von manifesten Variablen (Indikatoren) auf eine latente Variable (Konstrukt) bestehen.⁹⁸²

Eine Besonderheit des hier zu untersuchenden Modells liegt in der Zweistufigkeit des Messmodells, das sowohl reflektive als auch formative Beziehungsstrukturen beinhaltet. Demnach bedarf es einer ‚**mixed mode estimation**‘⁹⁸³, die eine Schätzung des Modells bei Vorliegen beider Beziehungsstrukturen erlaubt. Bei reflektiven Variablen basiert die Schätzung auf sukzessiven einfachen Regressionen mit den Indikatoren, die abhängige Variablen darstellen. Bei formativen Variablen wird eine Schätzung auf Basis einer multiplen Regression mit den Indikatoren vorgenommen, die unabhängige Variablen darstellen.⁹⁸⁴ Bei einem ‚gemischtem Modell‘ rät LOHMÖLLER zur Anwendung von PLS.⁹⁸⁵ Dieses Verfahren unterstellt keine bestimmte Beziehungsstruktur⁹⁸⁶ und hat sich bei solchen gemischten Ansätzen bereits als vorteilhaft erwiesen.⁹⁸⁷ In diesem Zusammenhang merken DIAMANTOPOULOS und WINKLHOFER an, dass die nomologische Validierung formativer Variablen durch Integration reflektiver Variablen noch verbessert werden könnte.⁹⁸⁸

Im Rahmen einer umfänglichen qualitativen Studie sollen potenzielle Indikatoren des Messmodells ermittelt werden. Im Sinne der Entwicklung eines validen Reputationsmodells und der Prüfung der aufgestellten Hypothesen zu Stakeholder-Unterschieden und -Gemeinsamkeiten sollen die qualitativen Ergebnisse anschließend einer quantitativen Untersuchung unterzogen werden. Dafür wird im ersten Schritt eine **explorative Faktorenanalyse (EFA)**⁹⁸⁹ unter Verwendung des Software-Programms IBM SPSS Statistics 20 durchgeführt. Diese soll insbesondere der Verdichtung der gewonnenen Indika-

⁹⁸² Vgl. Gefen/Straub/Boudreau 2000, S. 5.

⁹⁸³ Fornell/Bookstein 1982a, S. 292. Vgl. ähnlich auch dieselben 1982b, S. 441; Jöreskog/Wold 1982, S. 269.

⁹⁸⁴ Vgl. Hinkel 2001, S. 281.

⁹⁸⁵ Vgl. Lohmöller 1984, S. 2 ff.

⁹⁸⁶ Vgl. Chin/Newsted 1999, S. 310.

⁹⁸⁷ Vgl. Lohmöller 1984, S. 2 ff.

⁹⁸⁸ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 273.

⁹⁸⁹ Zu einem Überblick über das Verfahren der Faktorenanalyse vgl. Backhaus et al. 2011, S. 329-394.

toren zu Dimensionen (reflektive Konstrukte erster Ordnung) dienen. Als eines der Verfahren der multivariaten Analyse wird im Rahmen einer Faktorenanalyse auf die Identifikation von Strukturen in großen Variablensätzen abgezielt. Dabei wird angenommen, dass große Variablensets meist durch eine steigende Korrelation zwischen den Variablen bei zunehmender Variablenzahl gekennzeichnet sind. Neben der explorativen gibt es zudem auch die konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA). Im Rahmen einer EFA sollen Strukturen im Variablenset so identifiziert werden, dass Gruppen von stark miteinander korrelierten Variablen ermittelt und von schwächer korrelierten Gruppen getrennt werden. Dabei werden die Gruppen der Variablen mit hoher Korrelation auch Faktoren genannt.⁹⁹⁰ Während die EFA in die methodologische Position des **Entdeckungszusammenhangs** bzw. als Hypothesengenerierungsinstrument bei noch relativ unerforschten Themengebieten einzuordnen ist, wird die KFA zur Hypothesenprüfung im Standpunkt des Begründungszusammenhangs angewendet. Letzteres ist dann der Fall, wenn a priori bereits konkrete Annahmen hinsichtlich der hypothetischen Faktoren aufgrund ausgiebiger theoretischer Überlegungen bezüglich einer meist bereits zumindest in Ansätzen erforschten Thematik existieren.⁹⁹¹

Für die Berechnung des gesamten hier zu untersuchenden Modells wird der **Partial Least Squares-Ansatz (PLS)**⁹⁹² unter Verwendung des Software-Programms WarpPLS 3.0 herangezogen. Dieser Ansatz weicht in einigen Aspekten von dem in der Literatur häufig verwendeten kovarianzstrukturanalytischen Ansatz ab.⁹⁹³ Unterschiede werden dabei insbesondere im Hinblick auf die Zielsetzungen der beiden Ansätze gesehen. „PLS is primarily intended for causal-

⁹⁹⁰ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 330; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 207 ff.

⁹⁹¹ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 386 f.

⁹⁹² Zu einem Überblick über die Methodik von PLS vgl. Götz/Liehr-Gobbers 2004b; Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005; Lohmöller 1989, S. 27 ff.

⁹⁹³ Zur Häufigkeit der Anwendung des PLS-Ansatzes im Verhältnis zum Kovarianzstrukturanalyse-Ansatz in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur vgl. Hinkel 2001, S. 279. Zu einem Vergleich der beiden kausalanalytischen Verfahren sowie einfacher Regression vgl. Chin/Newsted 1999, S. 308 ff.; Fornell/Bookstein 1982a, S. 290 ff.; Gefen/Straub/Boudreau 2000, S. 9; Hinkel 2001, S. 278; Lohmöller 1989, S. 199 ff.; Wold 1982, S. 342 f.

predictive analysis in situations of high complexity but low theoretical information.“⁹⁹⁴ Da die Entwicklung von Theorien mindestens genauso wichtig wie die Validierung von Theorien ist⁹⁹⁵, kann dies als besonderer Vorteil von PLS gesehen werden. Für die vorliegende Arbeit explorativen Charakters ist diese Analysemöglichkeit von besonderem Stellenwert. CHIN und NEWSTED liefern eine kriteriengeleitete Übersicht, wann der Einsatz von PLS zu präferieren ist. Sie nennen folgende Aspekte, bei denen sie bereits beim Vorliegen einer dieser Punkte die Verwendung von PLS als vorteilhaft deklarieren:⁹⁹⁶

- Bedarf, Vorhersagen zu treffen
- Relative Neuartigkeit bzw. Variabilität des zu untersuchenden Phänomens und geringe Informationen zu theoretischen Messansätzen
- Relativ hohe Komplexität des Modells und relativ hohe Anzahl an Indikatoren
- Fehlen von Voraussetzungen bezüglich der Normalverteilung der Daten, der Unabhängigkeit und/oder der Stichprobengröße⁹⁹⁷
- Epistemischer Bedarf, die Beziehungen zwischen Konstrukten und Indikatoren unterschiedlicher Beziehungsstrukturen zu modellieren

⁹⁹⁴ Jöreskog/Wold 1982, S. 270; ähnlich auch Chin/Newsted 1999, S. 312; Falk/Miller 1992, S. 3; Fornell/Bookstein 1982a, S. 313 f.

⁹⁹⁵ Vgl. Deshpande 1983, S. 107 ff.

⁹⁹⁶ Vgl. Chin/Newsted 1999, S. 337. Zu den PLS spezifisch zugrunde liegenden Annahmen vgl. Hulland 1999, S. 195.

⁹⁹⁷ Zur ‚Verteilungs-Freiheit‘ von PLS sowie der Bedingung, dass Indikatoren lediglich endliche Varianzen ausweisen müssen vgl. Jöreskog/Wold 1982, S. 266. Zum Schätzverfahren von PLS vgl. Falk/Miller 1992, S. 28 ff.; Fornell/Cha 1994, S. 62 ff. Da PLS mit sehr wenigen Freiheitsgraden auskommt, sind relativ kleine Stichprobengrößen möglich. Die Anzahl der zu erklärenden Variablen kann dabei sogar die Anzahl der Beobachtungen übersteigen, wobei größere Stichprobengrößen tendenziell eine höhere Stabilität der Lösungen ausweisen. Vgl. hierzu Hinkel 2001, S. 277; Seltin/Keeves 1994, S. 4353.

Da viele dieser Aspekte in der vorliegenden Untersuchung zum Tragen kommen, wird hier der PLS-Ansatz zum Schätzen angewendet. Insbesondere der Fokus der vorliegenden Arbeit auf die Theorieentwicklung macht PLS interessant. Einigen Autoren zufolge ermöglicht PLS eine höhere Reliabilität in der Konstruktschätzung und somit eine Verbesserung in der Theorieentwicklung.⁹⁹⁸ Im Kontext der Reputationsforschung ist anzumerken, dass neuere Ansätze ebenfalls auf dem PLS-Ansatz beruhen.⁹⁹⁹ Nicht zuletzt die Arbeit von HELM, die auch für die vorliegende Arbeit richtungsweisend zugrunde liegt, hat in diesem Kontext wertvolle Erkenntnisse geliefert.¹⁰⁰⁰

Die Basis für das hier zu entwickelnde Messmodell wird – aufbauend auf Erkenntnissen aus der Literatur – zunächst im Rahmen einer qualitativen Studie gelegt. Eine darauf folgende quantitative Analyse dient der Finalisierung des Messmodells sowie der Überprüfung der Stakeholder-Unterschiede. Diese Studien werden in den folgenden Abschnitten detailliert erörtert.

6.2 Bezugsobjekt der Befragungen: der interne Dienstleister innerhalb des kooperierenden Konzerns

Um die gestellten Forschungsfragen zu beantworten bzw. die in Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, wurden qualitative und quantitative Untersuchungen durchgeführt. Diese wurden in Zusammenarbeit mit einem **führenden internationalen Konzern der Life-Science-Branche**¹⁰⁰¹ durchgeführt, der einen internen Dienstleister enthält. Der Konzern machte Daten seiner Mitarbeiter aus diversen Bereichen an weltweit verschiedenen Standorten im Zeitraum von März 2011 bis Februar 2012 verfügbar, um eine Unter-

⁹⁹⁸ Vgl. Chin/Marcolin/Newsted 2003, S. 194.

⁹⁹⁹ Vgl. Hautzinger 2009, S. 221 ff.; Helm 2007b, S. 289 ff.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Helm 2007b, S. 346 f.

¹⁰⁰¹ Die Life-Science-Branche beinhaltet jegliche Bereiche, die der Erhaltung und dem Wohlbefinden von Menschen, Tieren und Pflanzen dienen. Insofern sind die pharmazeutische Industrie für Human- und Tiergesundheit ebenso wie die chemische und agrarwirtschaftliche Industrie Teile eines Life-Science-Konzerns. Vgl. hierzu Dutfeld 2009, S. 175.

suchung sowohl aus interner Kunden- als auch aus Mitarbeiter- und Führungs-Perspektive hinsichtlich des internen Dienstleisters zu ermöglichen. Die Kooperation mit dem im Folgenden mit K bezeichneten Konzern und dessen internem Dienstleister D erlaubte, den Ansatz zur Entwicklung des Reputationsmodells für interne Dienstleister auf die internen Stakeholder von D anzuwenden sowie diverse interne Stakeholder-Gruppen zu vergleichen. Auf diese Weise können beispielhaft das mögliche Vorgehen zur Messung der Reputation eines internen Dienstleisters innerhalb eines Konzerns sowie gewisse stakeholder-spezifische Aspekte dieser Reputation aus Sicht eines internen Dienstleisters dargestellt werden. Die Fokussierung auf einen Konzern und dessen internen Dienstleister ist dabei von Vorteil, da die Ausgestaltungen und Rahmenbedingungen interner Dienstleister je Konzern sehr stark variieren und eine Untersuchung an einem Beispiel somit die Wahrscheinlichkeit reduziert, dass eine nicht erwünschte Zwischengruppenvarianz auftritt. Die Eingrenzung der Untersuchung auf die Stakeholder eines internen Dienstleisters innerhalb eines Konzerns wirkt sich auf die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse aus.¹⁰⁰²

Für die **Auswahl des Kooperationspartners** wurden diverse Kriterien herangezogen. Da ein interner Dienstleister als Bezugsobjekt der Befragungen zu untersuchen war, sollte es sich um einen Holdingkonzern handeln, der zum einen über einen internen Dienstleistungsanbieter verfügt und zum anderen diverse interne Kunden aufweist. Um eine breiter gefächerte Reputationswahrnehmung aus ähnlicher Kunden-Perspektive zu ermöglichen sowie um im Vergleich zu stark leistungsverflochtenen vertikalen Konzernen potenziell mehr Freiheitsgrade bei Bezugsentscheidungen in das Forschungsdesign

¹⁰⁰² Im Rahmen empirischer Untersuchungen sind Reduzierungen auf einzelne Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten wie etwa einen internen Dienstleister in der wissenschaftlichen Literatur durchaus geläufig. Vgl. hierzu beispielsweise die Arbeiten von Cornelsen 2000; Farner/Luthans/Sommer 2001; Helm 2007b; Krafft 2002; Wangenheim 2003. Eine branchenübergreifende oder mehrere Konzerne inklusive deren interne Dienstleister umfassende Untersuchung war aufgrund des komplexen und höchst spezifischen Erhebungsdesigns forschungsökonomisch weder möglich noch zielführend. Siehe hierzu auch kritisch Kapitel 6.6 und 7.

zu integrieren, soll ein horizontaler bzw. konglomerater Konzern präferiert werden.¹⁰⁰³ Hinsichtlich des internen Dienstleisters wäre zudem wünschenswert, dass dieser auf einem Shared Service Center-Konzept basiert, da dieses das aktuell am weitesten entwickelte Modell für einen internen Dienstleister darstellt, das diverse marktliche Mechanismen aufweist.¹⁰⁰⁴ Die Steuerung als rechtlich eigenständiges Profit Center, das Service Level Agreements mit den internen Kunden aushandelt, wäre in diesem Zusammenhang ebenfalls wünschenswert, um die Auswirkung gewisser marktlicher Mechanismen untersuchen zu können.¹⁰⁰⁵ Um die Komplexität und den umfassenden Rahmen interner Dienstleister bei der Reputationsanalyse zu berücksichtigen, sollten darüber hinaus sowohl transaktionsbasierte als auch expertisebasierte interne Dienstleistungen angeboten werden.¹⁰⁰⁶

Der kooperierende Konzern K erfüllt alle genannten Kriterien. Dabei handelt es sich bei der konkreten Ausgestaltung des Konzerns um eine gemischte Führungsholding mit drei unterschiedlichen operativen Geschäftsbereichen, einem internen Dienstleister für geschäftliche Dienstleistungen sowie zwei weiteren Dienstleistern für spezifische technologische und logistische Dienstleistungen. Aufgrund der lediglich anteiligen Zugehörigkeit des logistischen Dienstleisters (Dienstleister F) zum Konzern soll dieser aus der Erhebung ausgeschlossen werden. Abbildung 6-3 veranschaulicht diese Zusammenhänge schematisch.

¹⁰⁰³ Vgl. hierzu Eccles 1985, S. 151 ff.; Hungenberg 1995, S. 71; Pahl-Schönbein 2011, S. 29.

¹⁰⁰⁴ Vgl. hierzu Kagelmann 2001, S. 50.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Deimel 2008, S. 204 f.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Deimel 2008, S. 202; Kagelmann 2001, S. 89 f.

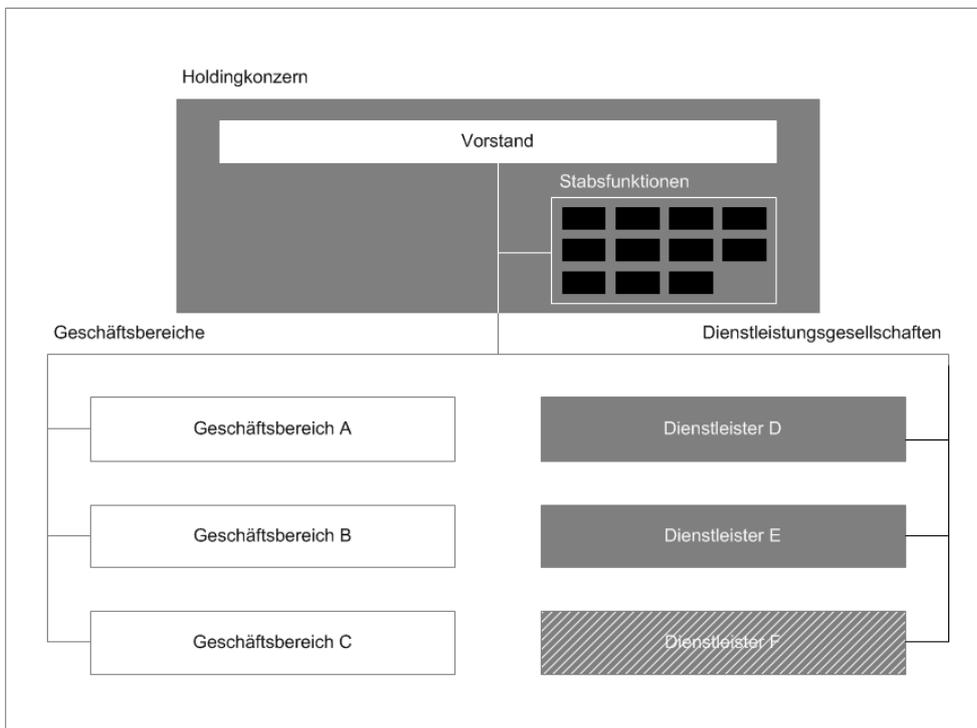


Abbildung 6-3: Organisationsstruktur des Konzerns der empirischen Untersuchung

Quelle: internes Datenmaterial des Kooperationspartners.

Auch der **interne Dienstleister D** (für die geschäftlichen Services) erfüllt die oben genannten Auswahlkriterien inklusive der Anforderung hinsichtlich sowohl transaktions- als auch expertisebasierter Dienstleistungen, wie aus der Organisationsstruktur des internen Dienstleisters zum Untersuchungszeitpunkt in den Jahren 2011 bzw. 2012 (siehe Abbildung 6-4) hervorgeht. Bezüglich der Transaktionsfreiheit der internen Nachfrager und des internen Dienstleisters gilt im vorliegenden Fall, dass der interne Dienstleister aufgrund von Konzernrichtlinien nur intern anbieten soll. Die internen Nachfrager sind je nach Leistung zum internen Bezug entweder verpflichtet oder angehalten. Bei stark expertisebasierten Dienstleistungen wie beispielsweise der strategischen Beratung steht den internen Nachfragern jedoch die Bezugsentscheidung frei, wobei ein interner Bezug zumeist konzernintern von der Führungseinheit begrüßt wird. Folglich herrscht im Untersuchungsfall teilweise ein (Nachfrage-) Monopson und teilweise ein bilaterales Monopol vor.¹⁰⁰⁷

¹⁰⁰⁷ Vgl. hierzu Koller 2000, S. 75.

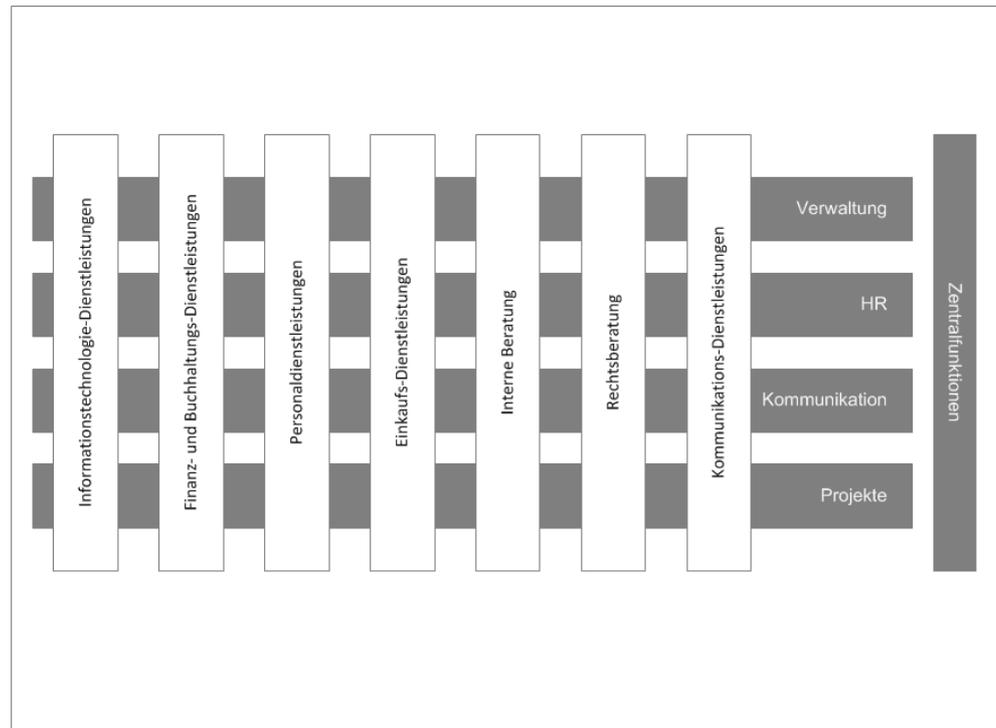


Abbildung 6-4: Organisationsstruktur des internen Dienstleisters der empirischen Untersuchung

Quelle: internes Datenmaterial des Kooperationspartners.

6.3 Qualitative Studie zur Definition und Operationalisierung des spezifischen Reputationskonstrukts

6.3.1 Grundlagen der Befragungen und Darstellung der Stichprobenstrukturen

Um sich der zum Untersuchungszeitpunkt im Jahre 2012 noch völlig unerforschten Thematik der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns zu nähern und die Basis für ein Reputationsmodell zu legen, wurden im Rahmen einer umfangreichen qualitativen Untersuchung im Sinne einer Vorstudie insgesamt 101 Experten befragt, von denen 95 dem Konzern angehören und 6 außerhalb des Konzerns zu verorten sind. Dabei werden Experten als Personen verstanden, die in irgendeiner Weise Verantwortung für oder privilegierten Informationszugang zu einer gewissen Thematik verfügen und somit auf einem begrenzten Themengebiet ein klares und siche-

res Wissen abrufen können.¹⁰⁰⁸ Die Auswahl der Experten orientierte sich an dem Ziel, ein möglichst breites Wissensspektrum zu integrieren, da eine höhere Interdisziplinarität zu einem höheren Ertrag von Expertenbefragungen und Gruppendiskussionen führt.¹⁰⁰⁹ Demzufolge wurden die Experten so selektiert, dass sowohl reine Reputations- und reine interne Dienstleister-Experten als auch rein wissenschaftliche und rein praxisbezogene Experten der beiden Gebiete sowie Experten, die eine Kombination dieser Kenntnisse abdecken, befragt wurden. Dabei fanden sowohl Einzelinterviews als auch Fokusgruppengespräche statt.¹⁰¹⁰ Alle Gespräche wurden direkt von der Verfasserin der vorliegenden Arbeit durchgeführt, um eine konsistente, zielgerichtete und wissenschaftlich fundierte Datenerhebung zu ermöglichen.¹⁰¹¹ Dabei wurde den speziellen Bedingungen eines B-to-B-Umfelds in Bezug auf qualitative Marktforschung besonderes Augenmerk geschenkt.¹⁰¹²

Die **Grundgesamtheit der Reputationsexperten** ist quantitativ nur schwer ermittelbar. Aus qualitativer Perspektive gehören ihr Personen der Wissenschaft und Praxis an, die über vertieftes Wissen hinsichtlich der Reputation von Unternehmen verfügen. Für die Untersuchungen wurden sechs Reputationsexperten aus Wissenschaft und Praxis selektiert.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443; dieselben 1997, S. 484.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Häder 2009, S. 36 ff. sowie 92 ff.; Hasse 1999, S. 213; Mayer 2008, S. 41 f.; Mayerhofer 2009, S. 481 f.

¹⁰¹⁰ Ein schriftliches Erhebungsdesign wurde aufgrund der damit einhergehenden Standardisierung und begrenzten Möglichkeiten der explorativen Forschung, die bei der Neuartigkeit der Thematik als dringend notwendig erachtet wurde, für diesen ersten Schritt der Untersuchung abgelehnt; vgl. zu den Vor- und Nachteilen von Experteninterviews und Fokusgruppengesprächen Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 93 ff.; Mayerhofer 2009, S. 485 ff.; Pfadenhauer 2009, S. 451 ff.

¹⁰¹¹ Zu den Voraussetzungen und zur Funktion des Experten-Interviewers bzw. Fokusgruppen-Moderators vgl. Mayerhofer 2009, S. 482 f.; Pfadenhauer 2009, S. 453 ff.

¹⁰¹² Zu einer Übersicht über die speziellen Bedingungen und Anforderungen der Marktforschung im B-to-B-Bereich vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 303-311. Dabei sei insbesondere auf die hohe Professionalität, relativ geringere Emotionalität sowie den hohen Kenntnisstand der Befragungsteilnehmer zu verweisen. Zudem wird vom Interviewer in solchem Umfeld ein vergleichsweise höheres Maß an Fachkenntnissen gefordert.

Die **Grundgesamtheit der Experten zur Thematik interner Dienstleister** umfasste für die dieser Arbeit dienlichen, spezifischen Zwecke zunächst sämtliche Mitarbeiter des Konzerns K, womit alle Mitarbeiter des internen Dienstleisters D sowie alle Kunden dessen abgedeckt sind.¹⁰¹³ Zu diesem Zeitpunkt beschäftigte D Mitarbeiter an 14 Standorten weltweit, die über 11 Funktionseinheiten verteilt waren.¹⁰¹⁴ Die Kunden von D innerhalb von K agieren an fast 300 Standorten weltweit. Dabei wurde ein grober Überblick über die Struktur von K bereits in Kapitel 6.2 gegeben. Für die Auswahl der Experten galten folgende Kriterien:

- Mitarbeiter von D aller Funktionseinheiten und diverser Hierarchieebenen
- Konzerninterne Kunden von D aller Geschäftsbereiche von K (insbesondere auch der Führungsholding), diverser Funktionseinheiten und diverser Hierarchieebenen
- Hybride Stakeholder von D

Vor allem aufgrund der Tiefe der Befragungen wurde bei der Auswahl besonderes Augenmerk auf die Fähigkeit und den Willen der Experten gelegt, sich ausgiebig mit der spezifischen Thematik der Reputation (interner Dienstleister) zu beschäftigen. Bezüglich der Stakeholder-Perspektiven war es für die vorliegenden Forschungszwecke erforderlich, Experten aus der Führungsholding zu integrieren, da diese über ihre konzerninterne Kunden-Perspektive hinaus zusätzlich noch die für konzerninterne Analysen relevante Führungsperspektive mitbringen. Eine Übersicht über die Verteilung der insgesamt 101 befragten Experten liefert Tabelle 6-1.

¹⁰¹³ Dabei wurden nur diejenigen Mitarbeiter eingeschlossen, die in 100%-igen Tochtergesellschaften des Holdingkonzerns beschäftigt waren, weshalb ein Geschäftsbereich (siehe Abbildung 6-3) herausfällt, in dem ca. 4.800 Mitarbeiter angestellt waren.

¹⁰¹⁴ Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass an den diversen Standorten bzw. in den diversen Funktionseinheiten individuell unterschiedliche Identitäten, Images und Reputationen gebildet wurden; vgl. hierzu Bromley 1993, S. 12 ff.; derselbe 2001, S. 326. Die Daten lieferten jedoch keine Hinweise darauf.

Experten		Grund- gesamtheit	Sample- größe	Anteil am Experten- pool
Reputationsexperten		n. r.	6	6%
Mitarbeiter von D		ca. 6.600	57	56%
Kunden von D	Kunden aus operativen Einheiten	ca. 99.400	30	30%
	Kunden aus der Führungsholding	ca. 1.200	8	8%

Tabelle 6-1: Basisinformationen zur durchgeführten qualitativen Studie

Quelle: eigene Darstellung.

Aufgrund der Neuartigkeit und Komplexität des Themas sowie unterschiedlichen konzerninternen Perspektiven in Bezug auf die Reputation interner Dienstleister wurde eine relativ hohe Anzahl an Experten involviert, um ein möglichst umfassendes Bild der Forschungsfrage zu erlangen.¹⁰¹⁵ Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die Analyse der organisationsinternen Bedingungen und die Perspektive des internen Dienstleisters gelegt, um vor allem in den ersten Schritten ein umfassendes internes Verständnis zu kreieren. Daher sollte circa die Hälfte der Experten durch Mitarbeiter von D abgedeckt sein. Da die Perspektive der internen Kunden von D im Zusammenhang mit dessen Reputation in der vorliegenden Arbeit als mindestens ebenso relevant zu untersuchen war, bildete dies den anderen großen Teil der Experten ab. Dabei wurden im Verhältnis zur Struktur von K überproportional viele Experten aus dem Bereich der Führungsholding selektiert, um die Führungs-Perspektive möglichst umfassend zu integrieren. Die Gruppe der Reputationsexperten stellt den kleinsten Teil des Expertenpools dar, da diese eher der übergreifenden und prinzipiellen Informationsgewinnung zum Thema und weniger der spezifisch inhaltlichen dienen sollten.

¹⁰¹⁵ Zur Anzahl von Interviews und Fokusgruppengesprächen vgl. Kurz et al. 2009, S. 467; Mayerhofer 2009, S. 482. Beispielsweise wurden bei HELMs qualitativer Reputations-Studie im B-to-C-Umfeld 76 Experten involviert. Vgl. Helm 2007b, S. 271. Dabei ist zusätzlich anzumerken, dass Studien im B-to-B-Umfeld, wie dies hier der Fall ist, zumeist auf eine vergleichsweise kleinere Grundgesamtheit zurückgreifen. Vgl. hierzu Berekoven/Eckert/ Ellenrieder 2009, S. 306 f.

Die Interviewdauer befand sich im Spektrum von 60 bis 120 Minuten.¹⁰¹⁶ Die Fokusgruppengespräche dauerten zwischen zwei und fünf Stunden.¹⁰¹⁷ Die Durchführung der Interviews und Fokusgruppendifkussionen wurde von der Verfasserin selbst vorgenommen und erfolgte im Zeitraum von März bis Dezember 2011 in einem mehrstufigen Befragungsdesign, das in den folgenden Kapiteln detailliert erörtert wird.

6.3.2 Vorgehen bei der Operationalisierung

Um das Reputationskonstrukt interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns sowie diesbezügliche stakeholderspezifische Unterschiede und Gemeinsamkeiten analysieren zu können, bedarf es zunächst einer Operationalisierung der Reputation, die in zwei Schritte zu gliedern ist. Als erstes muss eine **Konzeptualisierung** des Konstrukts vorgenommen werden, um die relevanten Dimensionen der Reputation zu ermitteln. Danach findet im Rahmen der **Operationalisierung** die Entwicklung des spezifischen Messmodells statt.¹⁰¹⁸

Für die Vorgehensweise bei der Entwicklung und Validierung eines Messmodells existieren in der Literatur diverse, i. d. R. mehrstufige Ansätze. DOWLING macht in diesem Kontext einen relativ pragmatischen Vorschlag mit einem zweistufigen Design. Diesem zufolge werden in einem ersten Schritt Informationen über die Merkmale eines Unternehmens, die Einfluss auf die Wahrnehmung der Reputation haben, im Rahmen von Fokusgruppeninterviews gesammelt. Im zweiten Schritt erfolgt dann eine quantitative Untersuchung der Reputation bei den diversen Stakeholdern auf Basis der Erkenntnisse der qualitativ explorativen Studie.¹⁰¹⁹ Für die vorliegenden Zwecke wird grob einem Ansatz von EGGERT und FASSOTT gefolgt, der

¹⁰¹⁶ Zur Dauer von Experteninterviews vgl. Kurz et al. 2009, S. 467.

¹⁰¹⁷ Zur Dauer von Fokusgruppengesprächen vgl. Mayerhofer 2009, S. 481 f.

¹⁰¹⁸ Vgl. z. B. Homburg 2000, S. 71 ff.; Homburg/Giering 1996, S. 6. Zur Konzeptualisierung des formativen Reputationskonstrukts vgl. auch Helm 2005a und dieselbe 2005b.

¹⁰¹⁹ Vgl. Dowling 1993, S. 105; ähnlich zu diesem Ansatz vgl. auch Caruana 1997, S. 111 ff.

auch der für diese Arbeit richtungsweisenden Studie von HELM¹⁰²⁰ zugrunde liegt. Die beiden Autoren schlagen darin vor, ein Messmodell für das Reputationskonstrukt in fünf Schritten zu entwickeln:¹⁰²¹

- 1) Das wesentliche Fundament bildet zunächst die sorgfältige und umfassende **Definition** des Reputationskonstrukts.
- 2) Auf Basis der klaren Definition werden im zweiten Schritt die **Indikatoren** des Konstrukts generiert.
- 3) Die Prüfung sämtlicher generierter Indikatoren auf ihre Eignung zur Konstruktmessung stellt den dritten Schritt dar. Diese wird mittels eines **Pretests** vorgenommen, der dazu führen kann, dass gegebenenfalls neue Indikatoren aufgenommen oder bestehende verändert oder ausgefiltert werden.
- 4) Anschließend werden die verbliebenen Indikatoren auf ihre **Multikollinearität** geprüft. Diese gibt den Grad der linearen Abhängigkeit der Indikatoren untereinander an. Eine zu hohe Multikollinearität kann ein Problem darstellen und sollte daher vermieden werden.¹⁰²²
- 5) Die inhaltliche bzw. nomologische **Validität** des Messmodells für die Reputation wird im letzten Schritt überprüft.

Um diesen Ansatz in Einklang mit den Überlegungen hinsichtlich des hier zu erforschenden zweistufigen Messmodells (siehe Kapitel 6.1) zu bringen, sind entsprechende Anpassungen insbesondere beim dritten Schritt nötig. Dieser wird um eine quantitative Analyse mittels einer explorativen Faktorenanalyse erweitert und vertieft. Die **konkrete Vorgehensweise bei der Operationalisierung** des Reputationskonstrukts für interne Dienstleister innerhalb eines Konzerns geht aus Abbildung 6-5 hervor, in der zusätzlich die zeitliche Abhandlung der empirischen Studie abgebildet ist.

¹⁰²⁰ Vgl. Helm 2007b, S. 267.

¹⁰²¹ Vgl. Eggert/Fassott 2003, S. 4 ff.; zu einer Zusammenfassung dieses Schemas in drei Schritte vgl. Hulland 1999, S. 198.

¹⁰²² Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 93 f.

	Wissenschaftliche Methode	Zeitraum
1 Definition des Konstrukts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experteninterviews ▪ Fokusgruppengespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ März – April 2011 ▪ April 2011
2 Itemgenerierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokusgruppengespräche ▪ Experteninterviews 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mai – Juli 2011 ▪ Juli – September 2011
3 Pretest	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experten- und Zielgruppeninterviews ▪ Explorative Faktorenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oktober – Dezember 2011 ▪ Februar 2012
4 Test auf Multikollinearität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korrelations- und Toleranzmessungen 	
5 Validitätsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverse quantitative Analysen 	

Abbildung 6-5: Vorgehensweise bei der Operationalisierung des Reputationskonstrukts für konzerninterne Dienstleister

Quelle: eigene Darstellung.

6.3.3 Konstruktdefinition

Die umfassende Definition des Konstrukts ‚Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns‘ ist für die Zwecke der vorliegenden Arbeit aus oben genannten Gründen von fundamentaler Bedeutung für alle weiteren Untersuchungsschritte. Nicht zuletzt aufgrund der noch weitgehend unerforschten Thematik sowie der formativen Beziehungsstruktur zwischen dem Konstrukt und seinen Dimensionen kommt der Konstruktdefinition dieser hohe Wert zu. Die inhaltliche Definition dieses spezifischen Reputationskonstrukts ist äußerst sorgfältig durchzuführen, da das Konstrukt (zweiter Ordnung) durch all seine Dimensionen bzw. Indikatoren (Konstrukte erster Ordnung) erklärt wird und ein ‚Aussieben‘ bzw. Löschen von Indikatoren (Konstrukte erster Ordnung) nicht vorgenommen wird.¹⁰²³ Dabei ist insbesondere auf ein breites Verständnis des spezifischen

¹⁰²³ Vgl. Bagozzi 1994b, S. 333; Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271; Hulland 1999, S. 196; Nunnally/Bernstein 1994, S. 484.

Reputationskonstrukts Wert zu legen, sodass keine Facetten bzw. Dimensionen aus der Betrachtung ausgeschlossen werden und ein hoher Grad an **Inhaltsvalidität** erzielt werden kann.¹⁰²⁴ In diesem Zusammenhang postuliert ROSSITER, dass Inhaltsvalidität die einzig wesentliche Form von Validität im Rahmen der Modellentwicklung darstellt.¹⁰²⁵ Allerdings wird diese Sichtweise nicht von allen Forschern geteilt. So kritisiert beispielweise DIAMANTOPOULOS einen Mangel an Objektivität und an intersubjektiver Nachvollziehbarkeit der Operationalisierung, wenn der gesamte Operationalisierungsprozess in den Händen des Untersuchenden liegt.¹⁰²⁶ EBERL fügt hinzu: „Weiter wäre die Verneinung jeglicher statistischer Methoden im Zuge der Operationalisierung gleichbedeutend mit der Verweigerung, Korrelation als kausale Konsequenz eines wie auch immer gearteten Zusammenhangs von Informationen zu betrachten.“¹⁰²⁷ Bei einer strengen Beachtung ROSSITERS Postulats würde somit also das Gros der Informationen, die aus der Korrelationsstruktur ermittelt werden können, verloren gehen. Eine Operationalisierung und umsichtige Anwendung statistischer Kennzahlen, auch bei formativen Indikatoren, wird als sinnvoller erachtet, wobei Aspekte der Inhaltsvalidität dabei nicht vernachlässigt werden.¹⁰²⁸ Eine teilweise Auflösung dieser Schwierigkeiten bietet das zweistufige Messmodell, in dem die erste Ordnung reflektiv ist und somit diverse statistische Methoden erlaubt sind und die zweite Ebene formativ mit einer hohen Relevanz der Inhaltsvalidität ist.¹⁰²⁹ Wenngleich diese Modellierung eine zusätzliche Stabilität in die Operationalisierung des spezifischen Reputationskonstrukts einbringen kann, ist dennoch die Konstruktdefinition als Basis für die Generierung der Indikatoren von wesentlicher Bedeutung.

¹⁰²⁴ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271; Nunnally/Bernstein 1994, S. 484. Die Inhaltsvalidität misst den Grad der inhaltlich-semantischen Zugehörigkeit der Indikatoren eines Messmodells zu ihrem übergeordneten Konstrukt. Vgl. hierzu Giering 2000, S. 74.

¹⁰²⁵ Vgl. Rossiter 2002, S. 313 ff.

¹⁰²⁶ Vgl. Diamantopoulos 2005, S. 8.

¹⁰²⁷ Eberl 2006, S. 81.

¹⁰²⁸ Vgl. Diamantopoulos 2005; Finn/Kayande 2005; Rossiter 2005.

¹⁰²⁹ Vgl. Albers/Götz 2006, S. 673.

Obwohl das Spektrum an wissenschaftlichen Definitionsansätzen zur Reputation äußerst weit ist, wird der Begriff in vielen empirischen Analysen nicht eindeutig abgegrenzt.¹⁰³⁰ Häufig wird die Reputation nicht als in der Öffentlichkeit dominierendes Meinungsbild, sondern vielmehr als Einstellung oder Erfahrungswissen eines Befragten zu einem standardisierten Katalog an Attributen eines Unternehmens verstanden.¹⁰³¹ Dabei findet eine Aggregation der individuellen Einstellungen jedes Befragten zu einem Gesamtwert statt, der von den jeweiligen Autoren (implizit) als Reputationsmaß interpretiert wird.¹⁰³² BROMLEY hat für eine solche Anwendung der Ansätze zur Messung der Reputation den Begriff der ‚Meta-Reputation‘ eingeführt.¹⁰³³ Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit wird dieser Divergenzansatz abgelehnt, wie bereits in den Kapiteln 2.1.1 und 5.1 erläutert. Hier wird die allgemeine Reputation einer Organisation in der (Teil-)Öffentlichkeit zugrunde gelegt, die dem **Konvergenzansatz** folgend bei allen Stakeholder-Gruppen dieser (Teil-)Öffentlichkeit identisch untersucht wird. Dabei wird diese spezifische Reputation als aggregiertes Konstrukt verstanden. Dies hat zur Folge, dass die Einstellung und die Reputationswahrnehmung eines (befragten) Stakeholders in Bezug auf die spezifische Organisation durchaus divergieren können.

Die **Literaturrecherche** resultierte zwar in einer guten Basis für die Definition der Unternehmensreputation, in geringerem Maße jedoch für die Definition des spezifischen Falls der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns. Da dieses Themenfeld gegenwärtig wissenschaftlich noch nicht erfasst wurde, war eine qualitativ **explorative Herangehensweise** für die Konstruktdefinition unabdingbar. Dementsprechend dienten im ersten Schritt 26 **qualitative Interviews** (12 mit Experten der Mitarbeiter-Gruppe von D, 12 mit Experten der Kunden-Gruppe von D und 2 mit Experten der

¹⁰³⁰ Vgl. Helm 2007b, S. 270.

¹⁰³¹ Vgl. z. B. den Reputation Quotient; vgl. hierzu Fombrun/Gardberg/Sever 2000. Vgl. auch Kapitel 5.2.3.

¹⁰³² Images bilden aus verhaltenstheoretischer Perspektive die Basis für Einstellungen; vgl. hierzu z. B. Trommsdorff/Teichert 2011, S. 120 f. Siehe auch Kapitel 2.1.2. Demzufolge wird die Abgrenzung zwischen den Konstrukten Reputation und Image durch die geschilderte Vorgehensweise verwässert.

¹⁰³³ Vgl. Bromley 2002, S. 36.

Führungsholding-Gruppe von K) dem über die Literaturrecherche hinausgehenden Erkenntnisgewinn zur Abgrenzung des Konstrukts. Diese wurden durch 3 **Fokusgruppengespräche** mit Reputationsexperten sowie mitarbeiter- und kundenseitigen Experten des internen Dienstleisters D ergänzt, die von der Verfasserin selbst durchgeführt wurden. Die insgesamt 22 Experten der Gruppendiskussionen verteilten sich zu je 6 bzw. 8 Teilnehmern auf die einzelnen Gesprächsrunden.¹⁰³⁴ Der Inhalt der Interviews gestaltete sich identisch für die Einzel- und die Gruppengespräche. Dabei wurden die insgesamt 48 Experten unter anderem gebeten, die Begriffe Reputation und Ruf eines internen Dienstleisters innerhalb eines Konzerns zu interpretieren und zu definieren sowie die für sie relevanten Dimensionen bzw. Bausteine dieses spezifischen Rufkonstrukts zu nennen. Nach EGGERT und FASSOTT ermöglicht eine solche Vorgehensweise eine umfassende, eindeutige und für Dritte verständliche Definition des hypothetischen Konstrukts.¹⁰³⁵ Diese eher qualitativen Methoden zielen darauf ab, den Validitätsgrad der empirischen Untersuchung auf ein möglichst hohes Niveau zu heben.¹⁰³⁶

Als Ergebnis der qualitativen Befragungen zur Konstruktabgrenzung resultierte folgende Definition, die der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wird: **Der Ruf des internen Dienstleisters D ist das von dessen Mitarbeitern bzw. internen Kunden bzw. der Konzernführung wahrgenommene und kommunizierte Ansehen des internen Dienstleisters D innerhalb des Konzerns K.**¹⁰³⁷

¹⁰³⁴ Zur Gruppengröße von Fokusgruppengesprächen gibt es in der Literatur unterschiedliche Vorschläge, die sich im Spektrum von 5 bis 12 Teilnehmern bewegen. Vgl. hierzu Mayerhofer 2009, S. 481 f.

¹⁰³⁵ Vgl. Eggert/Fassott 2003, S. 4.

¹⁰³⁶ Demzufolge wird eine relativ balancierte Position zwischen den Extremen rein logisch-positivistischer und idealistischer Forschung eingenommen. Vgl. hierzu Deshpande 1983, S. 102, 107. Zu einer dediziert positivistischen Reputationsmessung vgl. z. B. Davies et al. 2003, S. 74. Zu einer mittleren Position auf diesem fiktiven Kontinuum vgl. z. B. Helm 2007b, S. 271 f.

¹⁰³⁷ Die hier vorgenommene Definition dient der empirischen Untersuchung. Ein umfassenderes, theoretisches Verständnis des Reputationskonstrukts wurde bereits in Kapitel 2 dargelegt, welches jedoch als Basis für die Operationalisierung und Messung des spezifischen Falles der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns nicht ausreichend geeignet ist. Zu dieser Methodik der Ableitung einer theoretisch-konzeptionellen sowie einer

Im deutschsprachigen Raum wurde der Begriff ‚Ruf‘ gegenüber dem Begriff ‚Reputation‘ im Rahmen der empirischen Untersuchung präferiert, da dieser inhaltlich gleichbedeutend ist und sich im deutschen Sprachgebrauch gemeinhin durchgesetzt hat.¹⁰³⁸ Als Bezugsobjekt dieser Begriffsabgrenzung gilt der interne Dienstleister D innerhalb des Konzerns K, wie in Kapitel 6.2 dargestellt. Jedoch kann in Frage gestellt werden, inwiefern Mitarbeiter und interne Kunden von D sowie die Konzernführung von K jeweils das identische Bezugsobjekt bewerten. Beispielsweise kann bei einer stakeholderspezifischen Betrachtung der Reputation bezüglich jeweils relevanter Teilaspekte (z. B. Reputation aus Mitarbeiter-Perspektive bezüglich Organisationskultur oder aus Kunden-Perspektive bezüglich Dienstleistungsqualität, Kundenorientierung usw.) nicht von einer Identität des zu untersuchenden Bezugsobjekts ausgegangen werden. Ebenso wäre es möglich, dass die Befragungsteilnehmer die Reputation von Teilbereichen bzw. Abteilungen des internen Dienstleisters oder aber die Reputation des gesamten Konzerns beurteilen. In dem Moment, wo allerdings die Rede von der Öffentlichkeit bzw. im vorliegenden Fall der Teilöffentlichkeit des Konzerns ist und der gesamte Dienstleister als Untersuchungsobjekt vorgegeben wird, handelt es sich um eine Betrachtung eines identischen Bezugsobjekts, des internen Dienstleisters D innerhalb des Konzerns K, seitens der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen.¹⁰³⁹

6.3.4 Itemgenerierung

Auf Basis der Definition des spezifischen Reputationskonstrukts wurden im zweiten Schritt die relevanten Indikatoren des Konstrukts generiert. Dabei gilt für das formative Konstrukt zweiter Ordnung, also die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns, dass eine Abdeckung aller Facetten des Konstrukts durch dessen Dimen-

operationalisierbaren Definition eines Konstrukts vgl. Westcott Alessandri 2001, S. 176 f.

¹⁰³⁸ Vgl. Wiedmann 2001, S. 3.

¹⁰³⁹ Vgl. Breyer 1962, S. 77; Helm 2007b, S. 272.

sionen notwendig ist, um die Definition des Konstrukts mit seiner Operationalisierung in Einklang zu bringen.¹⁰⁴⁰ Für die reflektiven Beziehungen erster Ordnung zwischen den Dimensionen und ihren Indikatoren gilt grundsätzlich Substituierbarkeit der einzelnen Indikatoren einer Dimension, da diese jeweils alle per definitionem diese bestimmte Dimension reflektieren. Aus den insgesamt in Frage kommenden Indikatoren zur Beschreibung einer Dimension kann entweder zufällig oder mittels definierter Kriterien selektiert werden. Unabhängig von ihrer Beziehungsstruktur rät die Literatur meist zu einer Messung der latenten Konstrukte über **Multi-Item-Skalen**, d. h. über mehrere Indikatoren.¹⁰⁴¹ Die Ansätze zur Reputationsmessung von Unternehmen kommen diesem Vorschlag i. d. R. nach.¹⁰⁴² Allerdings sollten die Indikatoren bzw. Dimensionen zur Beschreibung eines Konstrukts weitestgehend inhaltlich voneinander abgegrenzt werden können, was in der Literatur nicht immer der Fall ist. Eine Fülle an Messmodellen beinhaltet nahezu identisch formulierte Indikatoren.¹⁰⁴³ Prüfkriterien wie beispielsweise die interne Konsistenz können in diesem Kontext zu einer besseren Abgrenzung der einzelnen Indikatoren beitragen.¹⁰⁴⁴

Für die vorliegende Arbeit gilt die Zielsetzung, alle Facetten zur Beschreibung der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns im Rahmen einer formativen Struktur zu identifizieren. Eine klare inhaltliche Abgrenzung einzelner Dimensionen zur Beschreibung dieses Konstrukts wird jedoch durch die Komplexität und Neuartigkeit bzw. den frühen Forschungsstand des spezifischen The-

¹⁰⁴⁰ Vgl. Bollen/Lennox 1991, S. 308; Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271; Eggert/Fassott 2003, S. 4.

¹⁰⁴¹ Vgl. Bagozzi/Baumgartner 1994, S. 388; Churchill 1979, S. 66; Homburg/Baumgartner 1995, S. 1092; Hulland/Chow/Lam 1996, S. 184. Bezüglich der Indikatorenzahl wird in der Literatur zu einem Minimum von drei Indikatoren entgegen der in der Praxis beobachtbaren geringeren Anzahlen geraten, um eine reliable Messung zu ermöglichen. Vgl. hierzu Chin/Marcolin/Newsted 2003, S. 194.

¹⁰⁴² Zu relevanten Ansätzen der Reputationsmessung siehe Kapitel 5.2.

¹⁰⁴³ Zu dieser Kritik vgl. Rossiter 2002, S. 308. Zu einem Beispiel für dieses Vorgehen vgl. Giering 2000, S. 161. Dort werden zur Messung der Kundenbindung jeweils drei bis vier fast identische Indikatoren herangezogen.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 110. Zu weiteren Prüfkriterien siehe Kapitel 6.4.3.

menfeldes und somit fehlender Orientierungshilfen zur Abgrenzung der einzelnen Dimensionen erschwert. Um dennoch sämtliche relevante und voneinander differenzierbare Dimensionen ermitteln zu können, werden die zunächst breitflächig aus diversen Perspektiven gewonnenen Indikatoren durch eine reflektive Strukturierung und inhaltliche Abgrenzung zu den Dimensionen verdichtet, die dann direkt die Reputation formativ beschreiben. Durch dieses Vorgehen können alle Facetten in das neuartige Messmodell integriert werden und somit inhaltliche Validität gewährleistet sowie Redundanzen in den Dimensionen reduziert werden.¹⁰⁴⁵

Für die Generierung der Indikatoren diene zuallererst die ausgiebige Literaturanalyse, wobei insbesondere auch die Betrachtung bestehender Ansätze zur Messung der Unternehmensreputation mit den dort verwendeten Indikatoren (siehe Kapitel 5.2) wertvolle Erkenntnisse lieferte. Da sich die vorliegende Arbeit stark an der für die Reputationsforschung richtungsweisenden Arbeit von HELM¹⁰⁴⁶ orientiert, wurden die dort identifizierten zehn Indikatoren (siehe Tabelle 5-1) als Ausgangsbasis für die Operationalisierung des hier zu entwickelnden Modells zur Messung der Reputation konzerninterner Dienstleister verwendet. Des Weiteren wurden mittels einer breiten Analyse der Literatur in verwandten Themengebieten, wie in Kapitel 5.3 erläutert, potenziell reputationsrelevante Charakteristika für das spezifische Bezugsobjekt eines internen Dienstleisters aus wissenschaftlicher Perspektive ermittelt (siehe Tabelle 5-3). Diese Bausteine flossen in einen **dreistufigen Prozess qualitativer Erhebungen** zur Ermittlung der Indikatoren dieses spezifischen Reputationskonstrukts ein, wobei die zuvor empirisch entwickelte spezifische Reputationsdefinition das Fundament der Analyse bildete. Der Prozess stellte sich wie in Abbildung 6-6 veranschaulicht dar.¹⁰⁴⁷

¹⁰⁴⁵ Zu diesem Vorgehen vgl. Albers/Götz 2006, S. 673, Homburg/Giering 1996, S. 8.

¹⁰⁴⁶ Zum Messmodell der Unternehmensreputation nach HELM im Detail siehe Kapitel 5.2.4.

¹⁰⁴⁷ Zu einer ähnlichen Vorgehensweise bei der Itemgenerierung formativer Konstrukte vgl. Helm 2007b, S. 271, 273. Zur wissenschaftlichen Bedeutung dieser Methodik vgl. Eggert/Fassott 2003, S. 4.



Abbildung 6-6: Dreistufiger Prozess qualitativer Erhebungen zur Itemgenerierung

Quelle: eigene Darstellung.

Für die Durchführung dieser qualitativen Studie wurden die bereits im Rahmen der Konstruktdefinition befragten 48 Experten sowie weitere 53 Experten hinzugezogen. Diese hohe Anzahl wurde im Sinne einer möglichst hohen inhaltlichen Validität gewählt. Aufgrund der besonderen Relevanz der Inhaltsvalidität, nicht zuletzt wegen der formativen Beziehungsstruktur zweiter Ordnung sowie wegen des Mangels an wissenschaftlichen Orientierungsmöglichkeiten zur spezifischen Thematik, wird gesondertes Augenmerk auf die qualitative Forschung gelegt. Diese qualitative Vorgehensweise zur Itemgenerierung wird daher im Folgenden detailliert erläutert.

Im ersten Schritt dieses Prozesses wurden insgesamt 6 **Fokusgruppengespräche** mit jeweils 6 bis 8 Experten aus der Unternehmenspraxis des internen Dienstleisters D mit einer Dauer von drei bis fünf Stunden durchgeführt.¹⁰⁴⁸ Das **Untersuchungsdesign** mit dieser ho-

¹⁰⁴⁸ Zur Ausgestaltung von Fokusgruppengesprächen vgl. Mayerhofer 2009, S. 480 ff.

hen Anzahl an Fokusgruppengesprächen¹⁰⁴⁹ resultiert aus dem hier zugrunde liegenden Anspruch, die diversen Kunden-Perspektiven unterschiedlicher Geschäftsbereiche sowie der Führungseinheit als auch die diversen funktionalen Perspektiven auf Dienstleister- und Kundenseite in die Untersuchung zu integrieren. Bei sehr komplexen Themengebieten, die u. a. durch eine heterogene Zielgruppe oder relativ unterschiedliche Stakeholder-Gruppen und -Untergruppen charakterisiert sind, rät die Literatur zur Durchführung mehrerer identisch konzipierter Fokusgruppendifkussionen. Dabei sollten die Teilnehmer einer Fokusgruppe jeweils in Bezug auf gewisse Merkmale Homogenität (wie beispielsweise Kundenkontakterfahrung oder Erfahrungen mit gewissen Produkten oder Dienstleistungen) aufweisen, gleichzeitig jedoch auch eine Vielfalt an Meinungen repräsentieren, um gruppensdynamische Effekte anzustoßen.¹⁰⁵⁰ Um also einen möglichst hohen Erkenntnisgewinn unterschiedlicher Perspektiven zu gewinnen, wurden für diese Gespräche Experten gewählt, die zusammen alle Perspektiven abdecken und somit für eine Meinungsvielfalt sorgen, jedoch gleichzeitig gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen können. Diesen Anforderungen leisten insbesondere solche Experten Genüge, die eine stark ausgeprägte vermittelnde Rolle zwischen dem internen Dienstleister D und seinen internen Kunden innerhalb von K einnehmen, da diese zumeist relativ viele Perspektiven kennen und dennoch meist homogen hinsichtlich entweder des kundenseitigen Geschäftsbereichs oder hinsichtlich einer Funktion sind. Dabei sollen die Experten organisatorisch aus sämtlichen Einheiten stammen, also sowohl Mitarbeiter als auch Kunden von D vertreten sein, wobei diese Vermittlungs- bzw. Schnittstellenfunktionen in der Praxis stärker beim internen Dienstleister selbst als auf der Kundenseite gefunden werden. Demzufolge teilten sich die in die Fokusgruppengespräche involvierten Experten in 27 Mitarbeiter von D

¹⁰⁴⁹ Zur Anzahl von Interviews und Fokusgruppengesprächen vgl. Kurz et al. 2009, S. 467; Mayerhofer 2009, S. 482. Beispielsweise wurden bei HELMs qualitativer Reputationsstudie im B-to-C-Umfeld insgesamt 2 Workshops durchgeführt. Vgl. Helm 2007b, S. 271.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Aaker/Kumar/Day 2006, S. 220 f.; Birn 2000, S. 272; Iacobucci/Churchill 2010, S. 64; Mayerhofer 2009, S. 482.

und 18 Kunden von D (15 aus operativen Einheiten von K, 3 aus der Führungsholding von K) auf.

Bei der **Durchführung der Fokusgruppengespräche** wurden die Experten zunächst gebeten, die zuvor vorgenommene konkrete Definition des Rufkonstrukts interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns zu interpretieren, wodurch erste Hinweise für Indikatoren geliefert werden konnten. Danach sollten die Indikatoren des Messmodells von HELM¹⁰⁵¹ für den spezifischen Fall interner Dienstleister interpretiert werden, um auf richtungsweisender Literatur aufzubauen, die Items jedoch dem spezifischen Fall anzupassen. Sofern die Teilnehmer das Konstrukt noch nicht umfassend durch die bis dahin generierten Indikatoren erklärt empfanden, diente das darauf folgende Brainstorming der Generierung weiterer möglicher Indikatoren. Um nach einem ersten relativ freien Gedankenfluss die Diskussion um wissenschaftliche Erkenntnisse im Kontext der spezifischen Reputationsthematik zu erweitern, wurden die in der Literatur genannten Aspekte mit potenzieller Relevanz für den Ruf interner Dienstleister zur Interpretation vorgelegt. Die abschließende Priorisierung aller, während der Fokusgruppendifkussion genannter, Indikatoren unterstützte eine Strukturierung der Daten. Hinweise hinsichtlich Redundanz bzw. Überfluss von bestimmten Indikatoren im Messmodell konnten zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht abgeleitet werden.

Die gesammelten Erkenntnisse dieser Fokusgruppengespräche aus der Unternehmenspraxis wurden im Rahmen einer weiteren, zweistündigen Fokusgruppendifkussion mit 6 **Reputationsexperten** aus Wissenschaft und Praxis kritisch evaluiert. Dabei lag die Zielsetzung insbesondere in der Prüfung auf Vollständigkeit sowie in der klaren inhaltlichen Abgrenzung der Indikatoren für das spezifische Reputationskonstrukt aus akademischer sowie reputationsspezifischer Perspektive, woraus sich gewisse Anpassungen und Erweiterungen des Indikatoren-Bündels ergaben.

¹⁰⁵¹ Vgl. Helm 2007b, S. 278.

Auf Basis dieser relativ breiten Untersuchung konnten anschließend gezielte **Einzelinterviews** mit Experten durchgeführt werden, die jeweils nur eine oder wenige Perspektiven in starker Ausprägung vertreten und somit untereinander durch ein hohes Maß an Heterogenität ausgezeichnet sind.¹⁰⁵² Dies diente dem Erkenntnisgewinn hinsichtlich spezifischer Stakeholder-Meinungen, die in eher vermittelnden Funktionen gegebenenfalls schwächer ausgeprägt sind. In der Literatur wird empfohlen, solche stark einseitigen Interviews erst im Anschluss an eine breitere Erfassung der Thematik durchzuführen,¹⁰⁵³ weshalb in der hier vorliegenden Studie zuerst die breiteren Perspektiven ermittelt wurden. Insgesamt wurden 50 Experten aus der Unternehmenspraxis in ein- bis zweistündigen Interviews befragt, wovon 30 Mitarbeiter und 20 Kunden (15 aus operativen Einheiten, 5 aus der Führungsholding von K) von D darstellten. Diese verhältnismäßig hohe Anzahl an Experteninterviews¹⁰⁵⁴ ist auf die Relevanz der inhaltlichen Validität sowie auf die hohe Komplexität der Thematik mit mannigfaltigen Perspektiven zurückzuführen. Hierbei waren die Mitarbeiter leicht überrepräsentiert, da es neben den Interviews über diverse Hierarchien unterschiedlicher Funktionen für wichtig erachtet wurde, zusätzlich separat die Perspektive jedes Senior Managers von D (insg. 14) aufgrund ihrer ganz besonderen Rolle bei der Reputationsbildung zu integrieren.¹⁰⁵⁵

Die **Interviewstruktur** orientierte sich dabei an dem Leitfaden der Fokusgruppengespräche. So wurde wiederum zunächst um eine Interpretation der spezifischen Konstruktdefinition sowie der allgemeinen Indikatoren von HELM für den spezifischen Fall des internen Dienstleisters gebeten. Im zweiten Schritt wurde die ganz besondere

¹⁰⁵² Zur Ausgestaltung von Einzelinterviews vgl. z. B. Kurz et al. 2009, S. 467 f.; Pfadenhauer 2009, S. 451 ff.; Riege 2009, S. 444.

¹⁰⁵³ Vgl. Patton 1990, S. 169 ff.; Riege 2009, S. 444.

¹⁰⁵⁴ Zur Anzahl von Experteninterviews vgl. z. B. Riege 2009, S. 444. Demzufolge würden teilweise bereits 6 oder 10-15 Interviews einen ausreichenden Erkenntnisgewinn ermöglichen. Für einen Erkenntnisgehalt von ca. 80% schlagen GRIFFIN und HAUSER 15 einstündige Einzelinterviews mit Experten vor; für einen ca. 90-95%-igen Erkenntnisgewinn raten sie zu ca. 20 bis 30 Einzelinterviews. Vgl. hierzu Griffin/Hauser 1993, S. 9 ff.

¹⁰⁵⁵ Zur Bedeutung des Senior Managements interner Dienstleister für die Wahrnehmung der Stakeholder vgl. Earl/Feeny 1994, S. 12 ff.

Perspektive des jeweiligen Experten hinsichtlich ihrer Existenz in den bis dahin generierten Indikatoren diskutiert und integriert, was in der Generierung zusätzlicher Indikatoren resultieren konnte. Abschließend wurde wieder eine Priorisierung vorgenommen. Dabei fiel erneut auf, dass fast alle Indikatoren als unabdingbar bewertet wurden und im Querschnitt über alle Interviews kein Hinweis gegeben war, dass Indikatoren eventuell herausfallen könnten.

Resultat dieser mehrstufigen qualitativen empirischen Untersuchung auf Basis und unter Einbezug wissenschaftlich relevanter Beiträge waren insgesamt 71 potenzielle Items für die Messung des Rufkonstrukts interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns. Dabei bestätigten sich diverse Erkenntnisse aus der Reputationsforschung an externen Unternehmen wie etwa die in der Wahrnehmung der Stakeholder hohe Relevanz „einer menschlichen Unternehmenskultur und einer identitätsorientierten Produkt- und Servicepolitik sowie der Arbeitsplatzattraktivität“¹⁰⁵⁶. Allerdings zeichneten sich auch bereits Unterschiede zu den Messmodellen für die Reputation am externen Markt agierender (Hersteller-)Unternehmen ab. So wurden beispielsweise Facetten der Marktlichkeit¹⁰⁵⁷ (insbesondere Transaktionsfreiheit, Agilität), Stakeholder Management des Senior Managements, konzerninterne Harmonisierung und Vernetzung, dienstleistungsspezifische Elemente (z. B. Servicementalität, Beratungskompetenz) sowie spezifische personal- und organisationspolitische Aspekte (z. B. Ressourcen-Management und -Integration, Kompetenz, Motivation und Diversität der Mitarbeiter, globale Organisationsaufstellung) genannt. Dabei konnte ein relativ ausgeprägter Konsens bei den Experten hinsichtlich der für die Reputation eines internen Dienstleisters relevanten Merkmale beobachtet werden, was in der Reputationsforschung mit der Konsequenz messmethodischer Schwierigkeiten oftmals nicht der Fall ist.¹⁰⁵⁸

¹⁰⁵⁶ Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 37.

¹⁰⁵⁷ Zu einer detaillierten Auseinandersetzung mit der Thematik der Marktlichkeit im Rahmen konzerninterner Dienstleister vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 112-115 sowie Kapitel 3.2.5.1.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Bromley 2001, S. 322; Helm 2007b, S. 274.

6.3.5 Pretest

Um die in der Phase der Itemgenerierung formulierten Indikatoren bezüglich ihrer Eignung für das Messmodell zu prüfen, also dafür zu qualifizieren, wurde ein **mehrstufiger Pretest** unter Berücksichtigung der zweistufigen Struktur des Messmodells vorgenommen.¹⁰⁵⁹ Dieser setzt sich wie folgt zusammen:

- 1) Priorisierung der einzelnen generierten Indikatoren aus den vorherigen Befragungen
- 2) Inhaltliche Überprüfung der Indikatoren in Bezug auf Überschneidungen
- 3) Zuordnung der Indikatoren zum spezifischen Reputationskonstrukt
- 4) Pretest des Fragebogens
- 5) Explorative Faktorenanalyse zur Verdichtung der Indikatoren zu den formativen Dimensionen des Rufkonstrukts¹⁰⁶⁰

Hierfür wurden im ersten Schritt der **Gewichtung** insgesamt 30 Probanden aus dem Konzern K ausgewählt.¹⁰⁶¹ Diese wurden so ausgewählt, dass möglichst viele konzerninterne Perspektiven auf die Reputation eines internen Dienstleisters abgedeckt werden.¹⁰⁶² Im Rahmen von einstündigen Einzelinterviews wurden diese gebeten, jedem der bis dahin generierten 71 potenziellen Indikatoren eine bestimmte Bedeutung für die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns beizumessen. Dabei standen den Befragten jeweils vier Abstufungen der Relevanz zur Wahl: entscheidende, wichtige, ge-

¹⁰⁵⁹ Zur Relevanz und Ausgestaltung von Pretests vgl. z. B. Hunt/Sparkman/Wilcox 1982; Porst 1998, S. 34 ff.; Sudman/Bradburn 1982, S. 282 ff.

¹⁰⁶⁰ Dieser Schritt wird ausführlich im Rahmen der quantitativen Studie in Kapitel 6.4 erläutert.

¹⁰⁶¹ Zur Samplegröße von Pretests vgl. Hunt/Sparkman/Wilcox 1982, S. 270. Diese raten zum Einbezug von 12 bis 30 Personen. Dabei sollten bei längeren und komplexeren zu testenden Instrumenten mehr Personen involviert werden als bei relativ kurzen, simplen. Zudem raten sie zum Heranziehen von Experten bei relativ komplexen Themen.

¹⁰⁶² Diese 30 Experten entstammten dem Expertenpool der vorher durchgeführten Befragungen. So konnte ein gewisses Grundverständnis der Thematik gesichert werden. Von diesen 30 Experten waren 13 Mitarbeiter und 17 Kunden von D, während 14 dieser Kunden den operativen Geschäftseinheiten und 3 der Führungsholding angehörten.

ringe, gar keine Rolle (des Indikators für die spezifische Reputation).¹⁰⁶³ Auf Basis dieses Schritts konnte die Liste der Indikatoren jedoch nicht reduziert werden, da die Befragten die meisten Indikatoren fast durchweg als entscheidend oder zumindest wichtig einstufen. Neben der Gewichtung der Items konnten im Rahmen dieser Interviews zudem semantische Feinschliffe vorgenommen werden, um die Verständlichkeit der einzelnen Item-Formulierungen nochmals zu verbessern. Darüber hinaus wurden 3 weitere Indikatoren aus bestehenden Indikatoren der Liste generiert, was ebenfalls der Abgrenzung und Verständlichkeit der einzelnen Indikatoren dienen sollte.

Die darauf folgende **inhaltliche Überprüfung** der sodann 74 Indikatoren auf Überschneidungsfreiheit lieferte Hinweise auf eine mögliche Reduzierung auf 33 Indikatoren. In diesem Schritt lag der besondere Wert in dem Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Reduzierbarkeit der Indikatoren im Allgemeinen. So konnte festgestellt werden, dass einige Indikatoren inhaltlich jeweils zu Konstrukten zusammengefasst werden könnten. Die Durchführung einer solchen Reduktion wurde zu diesem Zeitpunkt jedoch aufgrund vergleichsweise geringer Objektivität in diesem Prozess sowie aufgrund der in den Expertenbefragungen geäußerten Bedenken verworfen.¹⁰⁶⁴ Dies war möglich, da eine inhaltliche Überprüfung von generierten Indikatoren für formative Konstrukte erster Ordnung zwar essenziell ist,¹⁰⁶⁵ im Rahmen des hier gewählten Vorgehens, bei dem die Konstrukte erster Ordnung reflektiv und diejenigen zweiter formativ sind, eine quantitative Analyse zur Datenstrukturierung (wie etwa die Faktorenanalyse) jedoch vergleichsweise objektivere Erkenntnisse liefern kann. Dementsprechend wurden die Erkenntnisse vielmehr dahingehend genutzt, um die Anwendung der explorativen Faktorenanalyse und einer damit angestrebten Verdichtung der Indikatoren zu Faktoren zu un-

¹⁰⁶³ Zu dieser Vorgehensweise vgl. Helm 2007b, S. 274.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Diamantopoulos 2005, S. 8.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 273 ff.; Eggert/Fassott 2003, S. 5; Weiber/Mühlhaus 2010, S. 207 f.

terstreichen.¹⁰⁶⁶ Infolgedessen wurden alle 74 als reputationsrelevant erachteten Indikatoren für die weiteren Untersuchungen beibehalten.

Im Rahmen einer sogenannten ‚Item-Sort-Task‘¹⁰⁶⁷ wurden die 74 Indikatoren auf eine weitere Methode inhaltlich überprüft. Bei dieser Methode werden die Befragten aufgefordert, „to read each item and assign it to one construct [...] that, in their judgment, the item best indicates“¹⁰⁶⁸. Damit wird gewährleistet, dass die Indikatoren von den Befragten, auch ohne spezifische Vorkenntnisse, inhaltlich klar dem Reputationskonstrukt interner Dienstleister zugeordnet werden. Für diese Aufgabe wurden 15 Personen aus der Zielgruppe¹⁰⁶⁹ gebeten, alle 74 (zufällig angeordneten) Indikatoren zu einem Konstrukt aus dem vorgegebenen Set (‚Reputation/Ruf des internen Dienstleisters‘, ‚Erfolg des internen Dienstleisters‘¹⁰⁷⁰, ‚Arbeitgeberattraktivität des internen Dienstleisters‘¹⁰⁷¹) zu sortieren. Dabei wurden ausnahmslos alle Indikatoren von den Teilnehmern dem Konstrukt ‚Reputation/Ruf des internen Dienstleisters‘, zugeordnet, teilweise in Kombination mit der Sortierung zu einem weiteren zur Auswahl stehenden Konstrukt.¹⁰⁷² Infolgedessen wurden alle 74 als reputationsrelevant erachteten Indikatoren zur quantitativen Ermittlung der Faktorstruktur (Konstrukte erster Ordnung) der Reputation interner Dienstleister (Konstrukt zweiter Ordnung) genutzt.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Albers/Götz 2006, S. 673; Diamantopoulos 2005, S. 8; Finn/Kayande 2005; Homburg/Giering 1996, S. 8; Rossiter 2005.

¹⁰⁶⁷ Zu dieser Vorgehensweise vgl. Anderson/Gerbing 1991, S. 733; Eggert/Fassott 2003, S. 5.

¹⁰⁶⁸ Anderson/Gerbing 1991, S. 734.

¹⁰⁶⁹ Diese 15 Befragungsteilnehmer waren in der bisherigen Studie noch nicht involviert und somit ohne Vorwissen. Darunter befanden sich 6 Mitarbeiter und 6 interne Kunden von D sowie 3 Personen aus der Führungsebene von K. Die Samplegröße war für diese Art von Pretests mehr als ausreichend. Vgl. hierzu Hunt/Sparkman/Wilcox 1982, S. 270.

¹⁰⁷⁰ In Anlehnung an Helm 2007b, S. 274.

¹⁰⁷¹ In Anlehnung an Hautzinger 2009, S. 202.

¹⁰⁷² Die zur Auswahl stehenden Konstrukte wurden von den Probanden als relativ stark überschneidend wahrgenommen, was dazu führte, dass einige Teilnehmer gewisse Indikatoren neben der Reputation noch einem oder beiden anderen Konstrukt(en) zuweisen wollten. Daher wurde von einer Kalkulation des sogenannten p_{sa} -Index (Verhältnis der Anzahl an Übereinstimmungen der Indikator-Zuordnung zu ‚Reputation‘ zur Anzahl der Probanden) sowie des c_{sv} -Index (Verhältnis der Differenz zwischen ‚richtigen‘ und am meisten genannten ‚falschen‘ Indikator-Zuordnungen zur Anzahl der Probanden) abgesehen. Zu diesen Verfahren vgl. Anderson/Gerbing 1991, S. 734; Mummendey/Grau 2008, S. 97 ff.

Im vierten Schritt der Pretest-Phase des Operationalisierungsprozesses wurde der **Fragebogen** getestet, der die Basis für die explorative Faktorenanalyse sowie für die Prüfung der Hypothesen darstellte. Dabei wurde der Fragebogen 25 Personen aus der Zielgruppe im Rahmen von meist über 30 Minuten dauernden, vertieften Einzelgesprächen vorgelegt.¹⁰⁷³ Da die Umfrage konzernintern global zugänglich gemacht werden sollte, wurde sowohl eine deutsche als auch eine englische Version des Fragebogens geprüft. Das Messinstrument wurde auf die für solche Untersuchungen gängige Methode auf Verständlichkeit und Vollständigkeit getestet.¹⁰⁷⁴ Da während dieser Befragungen keine bedeutenden Probleme hinsichtlich des Fragebogens identifiziert wurden, bestand kein weiterer Anpassungsbedarf des Messinstruments.

Demzufolge war das Fundament zur Entwicklung des Messmodells und somit zur Identifikation der Dimensionen (Konstrukte erster Ordnung) gelegt, was im letzten Schritt der Pretest-Phase mittels einer **explorativen Faktorenanalyse** geschehen soll. Aufgrund ihrer quantitativen Natur wird diese EFA nicht im Rahmen dieses Kapitels, sondern in den Abhandlungen zur quantitativen Studie in Kapitel 6.4 dargestellt. Darüber hinaus diene die qualitative Studie auch als Basis zur Überprüfung der Hypothesen, die ebenfalls in Kapitel 6.4 vollzogen wird.

Dabei ist anzumerken, dass Befragungen mit vorab definierten Kriterien zu der Schwierigkeit führen können, dass diese Kriterien nicht das individuelle Beurteilungsschema der einzelnen Befragungsteilnehmer reflektieren.¹⁰⁷⁵ Dies hat einen **Validitätsverlust** zur Folge, der jedoch aufgrund der hier angewandten mehrstufigen Vorgehens-

¹⁰⁷³ Diese 25 Personen verteilten sich wie folgt: 10 Mitarbeiter und 15 Kunden von D. Die Samplegröße war für diese Art von Pretests mehr als ausreichend. Vgl. hierzu Hunt/Sparkman/Wilcox 1982, S. 270.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Hunt/Sparkman/Wilcox 1982, S. 270. Zu empirischen Studien, die diese Vorgehensweise anwenden, vgl. Z. B. Giering 2000, S. 70; Helm 2007b, S. 274 f.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 20. Die übliche Methode des Ankreuzens ist in der Forschung oftmals alternativlos, wenngleich Bestrebungen bezüglich besserer Messverfahren existieren. Vgl. hierzu Mummendey/Grau 2008, S. 15.

weise der Itemgenerierung und des Pretests signifikant reduziert wurde. Der Forderung von NGUYEN und LEBLANC, die relevanten Stakeholder in die Skalenentwicklung zu integrieren, wurde hier umfangreich nachgekommen. Dies soll zu einer Ermittlung der relevanten und realistischen Dimensionen des spezifischen Reputationskonstrukts im Messmodell führen.¹⁰⁷⁶

6.3.6 Zwischenfazit: Detailliertes Modell zur Messung der Reputation interner Dienstleister

Basierend auf einschlägiger Literatur und diverser qualitativer Erhebungsmethoden im Rahmen der Itemgenerierung und der Relevanz- und Pretests wurde ein Katalog von 74 Indikatoren ermittelt. Tabelle 6-2 gibt eine detaillierte Übersicht über alle Indikatoren in genau dem Wortlaut, in dem diese im Folgenden in die quantitative Studie (siehe Kapitel 6.4) einfließen.

Nr.	Indikator für die Reputation eines konzerninternen Dienstleisters
1	Zuverlässigkeit: Einhalten von schriftlichen und mündlichen Vereinbarungen/Service Level Agreements
2	Agilität 1: Reaktionsschnelligkeit gegenüber K-internen Kunden
3	Agilität 2: Fähigkeit, flexibel auf Änderungen der Anforderungen zu reagieren (bei Nicht-Standard-Produkten und -Services)
4	Agilität 3: Fähigkeit, (nachhaltige) Produkte/Services schnell in das Portfolio aufnehmen und liefern zu können (time-to-market)
5	Fachkompetenz/Expertise und Erfahrung der Mitarbeiter von D
6	Effizienz der Mitarbeiter von D (inkl. Pragmatismus)
7	Motivation der Mitarbeiter von D
8	Soziale Kompetenz der Mitarbeiter von D an der Schnittstelle zu den K-internen Kunden
9	Professionalität der Mitarbeiter von D: Einhalten der Regeln der Organisationskultur (Integrität)
10	Zugang zu (Mitarbeitern von) D: Klarheit und Verfügbarkeit des Ansprechpartners
11	Professionelle Vernetzung der Mitarbeiter von D: Quantität und Qualität der Kontakte innerhalb von K

¹⁰⁷⁶ Vgl. Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 309; im Allgemeingültigen vgl. auch Mummendey/Grau 2008, S. 15.

12	Beratungskompetenz der Mitarbeiter von D 1: Problemidentifikation, -spezifikation und -strukturierung
13	Beratungskompetenz der Mitarbeiter von D 2: Generieren von Lösungsoptionen
14	Beratungskompetenz der Mitarbeiter von D 3: Aussprechen von Empfehlungen
15	Proaktives Verhalten von D
16	Kenntnis und Verständnis des Konzerns K (Prozesse, Strukturen, Anforderungen, Märkte, Bedingungen, Herausforderungen, etc.)
17	Qualität der Produkte, die D zukauf (z. B. Laptops, Software, etc.)
18	Proaktive und klare (positive & negative) Kommunikation bezüglich Strukturen, Leistungen, Kosten, Preisen, Prozessen, Kompetenzen, Zugang, Innovationen von D 1: im operativen Geschäft durch Mitarbeiter von D mit K-internen Kunden
19	Proaktive und klare (positive & negative) Kommunikation bezüglich Strukturen, Leistungen, Kosten, Preisen, Prozessen, Kompetenzen, Zugang, Innovationen von D 2: übergreifend durch das Senior Management von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D) mit K-internen Kunden
20	Proaktive und klare (positive & negative) Kommunikation bezüglich Strukturen, Leistungen, Kosten, Preisen, Prozessen, Kompetenzen, Zugang, Innovationen von D 3: übergreifend durch das Senior Management von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D) mit Mitarbeitern von D
21	Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Kommunikation
22	Transparenz/Offenlegung von Strukturen, Leistungen, Kosten, Preisen, Prozessen, Kompetenzen, Zugang, Innovationen von D
23	Existenz der ISO-Zertifizierung von D
24	Kundenorientierung: Zuschnitt der Leistungen und Informationen auf den K-internen Kunden (bei Nicht-Standard-Produkten und -Services)
25	Entwicklung von nachhaltigen Lösungen
26	Innovationsfähigkeit: strategisches Vorausschauen, Marktsondierung nach antizipierten Bedürfnissen von K-internen Kunden und externen Kunden der Geschäftsbereiche und Servicegesellschaften
27	Kundenverständnis des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)/Stakeholder Management
28	Globale Aufstellung: globale Verfügbarkeit der Services von D
29	Preis-Leistungs-Verhältnis der vereinbarten Leistungen
30	Konsequente Umsetzung von Plänen/Vorhaben 1: im operativen Geschäft seitens der Mitarbeiter von D
31	Konsequente Umsetzung von Plänen/Vorhaben 2: übergreifend seitens des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)
32	Außenauftritt von D: Werbung, Selbstdarstellung
33	Ressourcenmanagement/Verfügbarkeit von Ressourcen
34	Vertrauenswürdigkeit von D
35	Glaubwürdigkeit von D
36	Umgang mit Beschwerden

37	Verständlichkeit der mittel- und langfristigen Strategie von D
38	Verständlichkeit/Klarheit der Positionierung von D im Konzern
39	Arbeitsklima bei D
40	Arbeitsbedingungen und Organisationskultur bei D (z. B. Personalkonzepte und -guidelines, Entwicklungsmöglichkeiten)
41	Verhalten des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D) 1: gegenüber ihren Mitarbeitern (von D)
42	Verhalten des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D) 2: gegenüber ihren K-internen Kunden
43	Ressourcenallokation der Mitarbeiter von D
44	Fachkompetenz/Expertise des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)
45	Führungskompetenz des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)
46	Nähe und Sichtbarkeit des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)
47	Diversität der Mitarbeiter von D (bezüglich Kultur, Geschlecht, Kompetenz)
48	Sicherheit des Arbeitsplatzes bei D
49	Verhalten der Mitarbeiter von D untereinander: Umgang, Wertschätzung, Wille/Offenheit zur Zusammenarbeit (Leben der K-spezifischen Werte)
50	Finanzielle Lage von D: finanzielle Stabilität, Einhalten der Budgetziele
51	Unternehmerischer Erfolg von D: Unterstützung/Beitrag zur Erreichung der Geschäftsbereichs-Ziele
52	Produkt-/Service-/Projekt-Portfolio von D im Sinne des Konzerns
53	Risikomanagement von D
54	Effizienz der Organisation: Kostenfokus und niedrige Komplexität
55	Schlankheit in Prozessen und Abwicklungen
56	Compliance
57	Engagement für den Umweltschutz
58	Soziales Engagement
59	Nutzen der Möglichkeiten zu K-weiter Harmonisierung/Standardisierung von Produkten und Services über die Geschäftsbereichs-/Servicegesellschafts-Grenzen hinweg
60	Vertraulichkeit: Schutz interner Daten (Wissen und Personalinformationen)
61	Mitarbeiterentwicklung für den Konzern: Recruiting und Entwicklung von Experten bei D zur Rotation in den Konzern
62	Identifikation mit dem Konzern: selbe Werte
63	Integration in den Konzern: Partnerschaft durch Setzen und Verfolgen sich ergänzender Ziele
64	Treiber von Veränderungen im Konzern

65	Strategische Kompetenz: Make-or-buy-/Outsourcing-Kompetenz (Fähigkeit, zum richtigen Zeitpunkt eine Partnerschaft mit externen Anbietern einzugehen) und On-/Offshoring-Kompetenz (Fähigkeit, zum richtigen Zeitpunkt Tätigkeiten an andere Standorte zu verlagern)
66	Governance: Ausübung der Lenkungs- bzw. Richtlinienfunktion (z. B. Vorgabe einheitlicher IT-Richtlinien)
67	Implementierung großer Konzernprojekte mit Unterstützung von D
68	Rollenverknüpfung von Konzern-IT-Leitung (CIO) & Geschäftsführung von D
69	Networking-Hub: Events zum Austausch Geschäftsbereichs-/Servicegesellschafts-übergreifender Themen
70	Wissenstransfer über Geschäftsbereiche/Servicegesellschaften und Projekte hinweg
71	Einheitliches Auftreten von D: Koordination und kaskadierte Ziele über alle Geschäftsfelder von D hinweg
72	Wahlfreiheit der Services von D: Wahlfreiheit zwischen D und externen Anbietern
73	Kontinuität der Ressourcen von D in Projekten
74	Schwerpunktsetzung des Leistungsportfolios von D über die Wertschöpfungskette der Geschäftsbereiche/Servicegesellschaften

Tabelle 6-2: Detaillierte Übersicht aller Indikatoren zur Ermittlung des Messmodells für die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns

Quelle: eigene Darstellung.

6.4 Quantitative Studie zur Modellentwicklung und Prüfung

6.4.1 Grundlagen der Befragung und Darstellung der Stichprobenstrukturen

Um die Erkenntnisse der qualitativen Studie zur Entwicklung des Messmodells für die Reputation interner Dienstleister quantitativ weiter zu untersuchen sowie die aufgestellten Hypothesen zu prüfen, wurde eine Zielgruppen-Befragung bei Mitarbeitern des Konzerns K mit Bezug auf den internen Dienstleister D vorgenommen. Als Erhebungsform wurde dafür ein **Online-Befragungsdesign**¹⁰⁷⁷ gewählt, da sich dieses insbesondere bei Mitarbeiterbefragungen als vorteilhaft erweist. Neben zeitlicher und logistischer Flexibilität für Befragte

¹⁰⁷⁷ Zu einer detaillierten Übersicht über Online-Befragungen bei Mitarbeitern sowie zu deren Vor- und Nachteilen vgl. z. B. Liebig/Müller 2005; Liebig/Müller/Bungard 2004; Thielsch/Weltzin 2009.

und Forscher besticht im Kontext multinationaler, weitflächig digitalisierter Unternehmen insbesondere die Effizienz bei internationalen Befragungen. Die Problematik der bei solchen Befragungen häufig durch die teilnehmenden Mitarbeiter in Frage gestellten Anonymität wurde dadurch gemildert, dass die Umfrage auf einem unternehmensexternen Host durchgeführt wurde.¹⁰⁷⁸ Dieser externe Host wurde von einem auf solche Umfragen spezialisierten Marktforschungsinstitut betrieben und das Layout des Online-Fragebogens an die Corporate Identity der hier forschenden Universität angepasst.¹⁰⁷⁹

Die **Grundgesamtheit** enthielt alle Mitarbeiter des kooperierenden Konzerns K weltweit,¹⁰⁸⁰ die sich für die spezifische Fragestellung in Mitarbeiter und interne Kunden des Dienstleisters D (inklusive Führungseinheit des Konzerns K) gruppieren ließen.¹⁰⁸¹ Das Ziel bei der Stichprobenauswahl war kein repräsentatives Sample der Gesamtheit der Konzernmitarbeiter, sondern eine **für die relevanten Perspektiven** (auf den internen Dienstleister D) bzw. die vorliegende Forschungsfrage **repräsentative Stichprobe**.¹⁰⁸²

Für die Selektion der Befragungsteilnehmer wurde im ersten Schritt eine **disproportional geschichtete Zufallsauswahl**¹⁰⁸³ vorgenommen.¹⁰⁸⁴ Insgesamt waren für die vorliegenden Untersuchungsziele

¹⁰⁷⁸ Ein solches Verfahren der externen Aufzeichnung erscheint Mitarbeitern glaubwürdiger in Bezug auf die Sicherstellung ihrer Anonymität. Potenzieller Datenmissbrauch durch unberechtigten Zugriff unternehmensinterner Personen erscheint den Mitarbeitern dadurch unwahrscheinlicher. Vgl. hierzu Liebig/Müller/Bungard 2004, S. 27.

¹⁰⁷⁹ Somit konnte auch visuell dargestellt werden, dass es sich um eine unabhängige, neutrale Umfrage zum Zwecke der Forschung handelt. Die Darstellung des Online-Fragebogens befindet sich im Anhang A.

¹⁰⁸⁰ Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass an den diversen Standorten bzw. in den diversen Funktionseinheiten individuell unterschiedliche Identitäten, Images und Reputationen gebildet wurden; vgl. hierzu Bromley 1993, S. 12 ff.; derselbe 2001, S. 326. Die Daten lieferten jedoch keine Hinweise darauf.

¹⁰⁸¹ Dabei wurden nur die Mitarbeiter eingeschlossen, die in 100%-igen Tochtergesellschaften des Holdingkonzerns beschäftigt waren, weshalb ein Geschäftsbereich (siehe Abbildung 6-3) herausfällt, in dem ca. 4.800 Mitarbeiter angestellt waren.

¹⁰⁸² Da sich die Perspektiven grundsätzlich in Mitarbeiter- und Kunden-Perspektive differenzieren ließen, sollten diese etwa gleichstark repräsentiert sein.

¹⁰⁸³ Zu einer detaillierten Übersicht über dieses Verfahren vgl. z. B. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 47 f.; Böhler 2004, S. 151 ff.

¹⁰⁸⁴ Zu den Verfahren der Zufallsauswahl bei Mitarbeiterbefragungen vgl. Borg 2003, S. 179 ff.

rund 150 Mitarbeiter des Konzerns K zu identifizieren, von denen gut die Hälfte interne Kunden¹⁰⁸⁵ des Dienstleisters D sein sollten und der andere Teil durch Mitarbeiter von D repräsentiert sein sollte.¹⁰⁸⁶ Um relativ hohe Repräsentativität der Kundengruppe zu ermöglichen, sollten Kunden aus allen Geschäftsbereichen sowie der Führungsholding ausreichend – anteilig im Verhältnis zur Bedeutung des jeweiligen Bereichs für den Gesamtkonzern – vertreten sein.¹⁰⁸⁷ Des Weiteren sollten Mitarbeiter aller Funktionen in der Stichprobe vertreten sein. Die Kriterien der Repräsentation einzelner Kundenfunktionen hingen dabei insbesondere von zwei Faktoren ab:¹⁰⁸⁸

- Ausrichtung des Kundenfokus: Die Hälfte der an der Befragung teilnehmenden Kunden sollte ihrerseits einen internen Kundenfokus haben, die andere einen externen. So können Vergleiche im Antwortverhalten hinsichtlich marktlicher bzw. hierarchischer Dominanz des eigenen Aufgabenfeldes gezogen werden.
- Budgetverantwortung: Die Hälfte der zu befragenden Kunden sollte ein Budget verantworten, da die Bedeutung dieses marktlichen Steuerungsmechanismus in der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit der Reputation des internen Dienstleisters untersucht werden soll.

¹⁰⁸⁵ Da Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den Kunden aus operativen Einheiten und aus der Führungsholding untersucht werden sollten, war eine leichte Überrepräsentation der Kundengruppe vorgesehen.

¹⁰⁸⁶ Die Zahl 150 wurde aus zwei Gründen gewählt: Zum einen sollte eine genügend große Fallzahl für die Berechnungen im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse (mindestens 50 Fälle; vgl. hierzu Backhaus et al. 2011, S. 389) und in PLS (mindestens 100 Fälle, da mindestens die fünffache Anzahl der formativen Indikatoren bzw. Dimensionen erreicht werden sollte – basierend auf der Annahme, dass maximal 20 extrahierte Faktoren (Dimensionen) das formative Reputationskonstrukt zweiter Ordnung beschreiben; vgl. hierzu Chin 1998b, S. 311) bei einer erwarteten Rücklaufquote von ca. 60% (basierend auf Erfahrungen aus anderen Mitarbeiterumfragen im Konzern K) erreicht werden. Zum anderen forderte der Kooperationspartner K, möglichst wenige Mitarbeiter in die Befragung zu involvieren.

¹⁰⁸⁷ Die Bedeutung eines Geschäftsbereichs leitete sich insbesondere an Umsatzanteil, Mitarbeiteranzahl sowie jeweiliger strategischer Relevanz ab.

¹⁰⁸⁸ Ein verhältnismäßig hoher Anteil sollte dementsprechend von Mitarbeitern aus HR und IT kommen, da diese die personalstärksten Einheiten des internen Dienstleisters D waren und zugleich die größten Schnittstellen kundenseitig aufwiesen. Des Weiteren sollte ein relativ hoher Anteil aus dem generellen Management kommen, da jene zumeist ein Budget verantworten.

Als letztes Kriterium zur Stichprobenauswahl wurde festgelegt, dass die Hälfte der Probanden Mitarbeiter des Konzerns K sein sollten, die bereits sowohl beim internen Dienstleister D als auch in einer internen Kundenorganisationseinheit von K (operative oder Führungseinheit) beschäftigt waren, um später Vergleiche mit Mitarbeitern ziehen zu können, die nur eine der Perspektiven kennen.

Um konkrete Namen und entsprechende E-Mail-Adressen¹⁰⁸⁹ der Befragungsteilnehmer zu erlangen, wurden im Rahmen einer **systematischen Zufallsauswahl**¹⁰⁹⁰ Mitarbeiter des Konzerns K aus der nach Personalnummern geordneten Liste mit den vorab definierten Kriterien gezogen.¹⁰⁹¹

Die Einladungen zur Online-Umfrage wurden Mitte Februar 2012 mit einer Rücklauffrist bis Ende März versendet. Drei Wochen nach Erstversendung wurde eine Nachfassaktion an alle ausgewählten Teilnehmer durchgeführt.¹⁰⁹² Die Basisinformationen der Umfrage inklusive **Rücklaufprotokoll** sind in Tabelle 6-3 dargestellt.

Zielgruppe		Grundgesamtheit	Samplegröße	Rücklauf absolut	Rücklaufquote
Mitarbeiter von D		ca. 6.600	67	43	64%
Kunden von D	Kunden aus operativen Einheiten	ca. 99.400	68	47	69%
	Kunden aus der Führungsholding	ca. 1.200	16	12	75%
Insgesamt		ca. 107.200	151	102	68%

Tabelle 6-3: Basisinformationen und Rücklaufprotokoll zur durchgeführten quantitativen Studie

Quelle: eigene Darstellung.

¹⁰⁸⁹ Die Einladung zur Online-Befragung wurde per Email an die Teilnehmer verschickt, die neben einer Vorstellung der Forschungs-Thematik einen Link zur unternehmensexternen Webseite mit der Umfrage beinhaltete.

¹⁰⁹⁰ Zu den Verfahren der Zufallsauswahl vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 46 ff.

¹⁰⁹¹ Aufgrund der hohen Komplexität der Anforderungen wurde die Stichprobenzahl auf 151 Teilnehmer erhöht (im Vergleich zu den angestrebten 150).

¹⁰⁹² Zur Relevanz von Nachfassaktionen vgl. Dillman/Smyth/Christian 2009, S. 250 ff.; Porst/Ranft/Ruoff 1998, S. 17.

THIELSCH und WELTZIN stellen – basierend auf Analysen von Ausschöpfungsraten für Online-Mitarbeiterbefragungen – Rücklaufquoten zwischen 50 und 80 Prozent fest.¹⁰⁹³ Demnach ist die hier erzielte Beteiligungsquote als zufriedenstellend zu qualifizieren. Von einer Überprüfung auf Non-Response-Bias wird wegen der hohen Ausschöpfungsraten abgesehen.

6.4.2 Entwicklung der Beurteilungsskala

Aufgrund ihrer Relevanz für die Auswertung und Interpretation von empirisch erhobenen Daten, ist die Entwicklung der **Beurteilungsskala**¹⁰⁹⁴ mit besonderer Sorgfalt vorzunehmen.¹⁰⁹⁵ Dabei existieren in der empirischen Forschung sämtliche Arten von Messskalen von nominalen über ordinale hin zu Intervall- und Verhältnisskalen.¹⁰⁹⁶ In der vorliegenden Arbeit nehmen Intervallskalen eine zentrale Rolle ein, da eine metrische Skalierung Voraussetzung für einige der hier vorgesehenen Analysen ist.¹⁰⁹⁷

In empirischen Untersuchungen werden die Befragungsteilnehmer zumeist gebeten, das Ausmaß ihrer Zustimmung bzw. Ablehnung hinsichtlich eines bestimmten Sachverhalts¹⁰⁹⁸ anzugeben. Zur ‚Gradmessung‘ sind dabei fünf- bis siebenstufige Antwortoptionen bzw. **Likert-Skalen** üblich, häufig mit Ausprägungen wie ‚stimme voll zu‘ bis hin zu ‚lehne völlig ab‘.¹⁰⁹⁹ Aufgrund des Interpretationsspiel-

¹⁰⁹³ Vgl. Thielsch/Weltzin 2012, S. 125.

¹⁰⁹⁴ Der Begriff ‚Skala‘ bzw. im Englischen ‚Scale‘ findet in der Literatur häufig Anwendung als Synonym für das gesamte Messmodell eines Konstrukts (im Sinne der Gesamtheit der entsprechenden Indikatoren). Vgl. hierzu Bearden/Netemeyer 1999, passim; Stock-Homburg 2012, S. 107 f. In der vorliegenden Arbeit werden unter ‚Skala‘ die den Indikatoren systematisch zugeordneten Zahlen verstanden. Zur Skalenkonstruktion im Allgemeinen sowie zur für Konstruktmessungen gängigen Likert-Skala vgl. z. B. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 73 ff.; Laberenz 1988, S. 93 ff.; Mummendey/Grau 2008, S. 62 ff.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Schäfer 2006, S. 92.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Bagozzi 1994a, S. 10.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Backhaus et al. 2011, passim.

¹⁰⁹⁸ Dieser wird in der Regel als Statement formuliert und den Befragten vorgelesen oder schriftlich vorgelegt.

¹⁰⁹⁹ Demgegenüber wäre auch eine Ermittlung der Reputation anhand individueller Urteile auf Basis offener Fragen möglich. Vgl. hierzu im Allgemeinen

raums sowie Reliabilitäts- und Validitätsverlusts, der mit Statement-Formulierungen einhergeht,¹¹⁰⁰ wird hier die Anwendung **neutral formulierter Indikatoren** bevorzugt, die die Probanden somit direkt werten können.¹¹⁰¹

In Anlehnung an HELM wurde für die vorliegende Untersuchung eine **bipolare Likert-Skala** zur Messung des Reputationskonstrukts herangezogen.¹¹⁰² Hinsichtlich der Anzahl von Skalenpunkten wurde eine **fünfstufige Skala** gewählt, um möglichen Differenzierungsschwierigkeiten der Befragungsteilnehmer bei höherstufigen Skalen entgegenzuwirken.¹¹⁰³ Dabei wurden alle Antwortoptionen mit Zahlenwerten versehen und jeweils die Extremwerte der Skala mit ‚sehr guter Ruf‘ bzw. ‚sehr schlechter Ruf‘ verbalisiert.¹¹⁰⁴ Durch die hier verwendete numerische, endpunktbenannte Skala wird Äquidistanz hergestellt. Diese gewährleistet, dass die Skala als quasi-metrisch angesehen werden kann, was für die weitere Analyse von besonderer Bedeutung ist.¹¹⁰⁵ Der Empfehlung von HOLLAUSS für Online-Befragungen folgend wurde die Abstufung der Antwortmöglichkeiten zusätzlich durch einen darüber liegenden Keil visualisiert.¹¹⁰⁶ Eine Besonderheit bei Mitarbeiterbefragungen ist die Behandlung der Ausweichoption (‚weiß nicht‘). Während diese Kategorie sich bei anderen Zielgruppen als hilfreich bei der Datengewinnung erweisen kann,¹¹⁰⁷ wird im Rahmen von Umfragen bei Mitarbeitern von ihr abgeraten. Hintergrund für diese Empfehlung ist die Annahme, dass Mitarbeiter

Mummendey/Grau 2008, S. 15 ff. und im Spezifischen für die Reputation Bromley 2002, S. 38 f.; Davies et al. 2001, S. 115; van Riel/Stoeker/Maathuis 1998, S. 315. Zur Strukturierung der Indikatoren mittels Faktorenanalyse sowie zur Hypothesenprüfung ist dieses Verfahren jedoch nicht geeignet. Zudem wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass viele Befragungsteilnehmer Schwierigkeiten haben, ihre Vorstellung von einem Unternehmen auf eine offene Frage hin zu formulieren. Vgl. hierzu Cohen 1963, S. 52.

¹¹⁰⁰ Vgl. Bromley 2002, S. 38; Rossiter 2002, S. 322.

¹¹⁰¹ Zu den Regeln der Formulierung von Items vgl. Dillman/Smyth/Christian 2009, S. 65 ff.; Mummendey/Grau 2008, S. 67 ff.

¹¹⁰² Vgl. Helm 2007b, S. 288.

¹¹⁰³ Zu einer Diskussion der Anzahl von Skalenstufen vgl. Greving 2009, S. 70; Rohrman 1978, S. 225 ff.

¹¹⁰⁴ Zu einer Diskussion der Verankerung von Skalenpunkten vgl. Greving 2009, S. 71 f.; Sudman/Bradburn 1982, S. 138 f. Zu einer Reputationsstudie mit diesem Design vgl. Hautzinger 2009, S. 221.

¹¹⁰⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 98 ff.

¹¹⁰⁶ Vgl. Hollaus 2007, S. 82.

¹¹⁰⁷ Vgl. Greving 2009, S. 71; Jäpel 1985, S. 155.

mit der entsprechenden Untersuchungsthematik vertraut sind und die Ausweichkategorie eventuell aus Bequemlichkeit nutzen könnten, was die Informationen verzerren würde.¹¹⁰⁸ Der Problematik der sogenannten Missing Values, die zu falschen Schlussfolgerungen führen können,¹¹⁰⁹ wird dadurch bereits ex ante entgegengewirkt.

6.4.3 Gütemaße und Stabilitätsbetrachtungen

6.4.3.1 Grundlegende Richtlinien der Güteprüfung

Für die Berechnung des in Kapitel 6.1 beschriebenen Messmodells anhand der in der qualitativen Studie generierten Erkenntnisse, müssen gewisse, wissenschaftlich etablierte Richtlinien befolgt werden. Diese Richtlinien enthalten diverse, durch das Messmodell zu erfüllende Gütekriterien. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Sicherstellung der Reliabilität und Validität der Konstrukte und Indikatoren im Modell.¹¹¹⁰ **Reliabilität** bzw. Zuverlässigkeit bezieht sich darauf, dass die Messung zu jedem Zeitpunkt möglichst wenige Messfehler aufweist.¹¹¹¹ Unter **Validität** bzw. Gültigkeit wird das Streben nach einer konzeptionell richtigen Messung verstanden.¹¹¹² Dabei lassen sich gewöhnlich vier Fälle von Validität unterscheiden:

- Die **Inhaltsvalidität** gibt den Grad an, zu dem die Indikatoren eines Messmodells den Inhalt eines Konstrukts und dessen diverse Aspekte tatsächlich erfassen.¹¹¹³
- Hinsichtlich der **Konvergenzvalidität** fordert BAGOZZI, dass „two or more attempts to measure the same concept through maximally different methods are in agreement“¹¹¹⁴. Die Indika-

¹¹⁰⁸ Vgl. Borg 2002, S. 48; derselbe 2003, S. 128 f. und 141; Stier 1999, S. 68 f.

¹¹⁰⁹ Vgl. Decker/Wagner/Temme 2000; Hulland/Chow/Lam 1996, S. 184.

¹¹¹⁰ Vgl. Homburg/Klarmann 2006, S. 732.

¹¹¹¹ Vgl. Hair et al. 2010, S. 125; Peter/Churchill 1986, S. 4.

¹¹¹² Vgl. Churchill 1979, S. 65; Hair et al. 2010, S. 126.

¹¹¹³ Vgl. Bagozzi 1994a, S. 19.

¹¹¹⁴ Bagozzi 1980, S. 239.

toren eines Multi-Item-Konstrukts sollen möglichst hoch miteinander korreliert sein.¹¹¹⁵

- Die **Diskriminanzvalidität** gibt vor, dass jede latente Variable in einem Modell Inhalte misst, die nicht zugleich von einer anderen latenten Variablen im Modell gemessen werden. Dementsprechend müssen die einzelnen latenten Variablen bzw. Konstrukte in einem Modell unterscheidbar sein.¹¹¹⁶
- Die **nomologische Validität** basiert auf der expliziten Untersuchung von Konstrukten und Indikatoren hinsichtlich formaler Hypothesen als Folge einer theoriegeleiteten Herleitung.¹¹¹⁷ Es geht hierbei also darum, die Konstrukte in einen theoretischen, übergeordneten Kontext einzuordnen und die darin angenommenen Beziehungen zu testen.¹¹¹⁸

Gefestigte Forschungserkenntnisse im Rahmen der Theorieentwicklung und -prüfung können nur dann erwartet werden, wenn diese Reliabilitäts- und Validitätsvoraussetzungen erfüllt sind.¹¹¹⁹ Für diese Arbeit weniger relevant ist die nomologische Validitätsprüfung, da diese sich auf die Strukturebene eines Modells bezieht und im vorliegenden Fall kein Strukturgleichungs-, sondern ein Messmodell im Fokus steht. Die Inhaltsvalidität wird insbesondere im Rahmen der theoriegeleiteten Operationalisierung des spezifischen Reputationskonstrukts gesichert.¹¹²⁰ Hoch relevant für diese Arbeit ist die Prüfung auf Konvergenz- und Diskriminanzvalidität.

Dabei bedingt die **epistemische Beziehung** die Art der Kriterien, die sinnvollerweise anzuwenden sind. Bei reflektiven Konstrukten sind alle vier Validitätsarten zu prüfen.¹¹²¹ Formative Konstrukte hingegen

¹¹¹⁵ Vgl. Homburg/Giering 1996, S. 7.

¹¹¹⁶ Vgl. Bagozzi 1994a, S. 20.

¹¹¹⁷ Vgl. Peter/Churchill 1986, S. 4.

¹¹¹⁸ Vgl. Hair et al. 2010, S. 126.

¹¹¹⁹ Vgl. Fassott/Eggert 2005, S. 33.

¹¹²⁰ Siehe hierzu Kapitel 6.3.

¹¹²¹ Vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8.

bedürfen nicht aller Kriterien.¹¹²² Während bei reflektiven Konstrukten also auf eine Fülle an Gütemaßen zurückgegriffen werden kann, stehen formativen Konstrukten weniger statistische Gütekriterien zur Verfügung.¹¹²³ Da dennoch mittlerweile relativ viele Möglichkeiten zur Güteprüfung formativer Konstrukte existieren und gerade diese im Rahmen der Reputation von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit sind, wird im Folgenden näher darauf eingegangen.

6.4.3.2 Gütemaße und Stabilitätsbetrachtungen für formative Konstrukte

Die **Inhaltsvalidität** ist bei formativen Konstrukten von hoher Bedeutung. Daher wird hierfür zur Einbindung von Experten geraten, um Expertenvalidität zu sichern. Des Weiteren sollen Forscher die Indikatoren mittels mehrerer Pretests analysieren.¹¹²⁴ In diesem Rahmen ist insbesondere die Item-Sort-Task hervorzuheben, die einen inhaltlichen Abgleich der Indikatoren zwischen intendierter und tatsächlicher Item-Zuordnung darstellt.¹¹²⁵ Diese Prüfung auf Inhaltsvalidität ist der Phase der Konstruktentwicklung zuzuordnen. Eine weitere inhaltliche Beurteilung kann im Anschluss an eine quantitative Datenerhebung vollzogen werden. Sofern ein Globalmaß zur inhaltlichen Abbildung des Gesamtkonstrukts erfasst wurde, können die Korrelationen der Indikatoren mit diesem Maß untersucht werden. Diese können Erkenntnisse hinsichtlich der inhaltlichen Gleichläufigkeit der Items liefern.¹¹²⁶ Dabei wird eine signifikante, positive Korrelation als Zeichen für Inhaltsvalidität verstanden. Für Indikatoren anderer Korrelationsausprägungen ist eine Elimination zu erwägen.¹¹²⁷

¹¹²² Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 76.

¹¹²³ Vgl. Zinnbauer/Eberl 2004, S. 9

¹¹²⁴ Vgl. Rossiter 2002, S. 308; Straub/Boudreau/Gefen 2004, S. 385 ff.; Zinnbauer/Eberl 2004, S. 9.

¹¹²⁵ Vgl. Anderson/Gerbing 1991, S. 733; Helm 2007b, S. 274; Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 76 f.

¹¹²⁶ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 272; Helm 2007b, S. 298.

¹¹²⁷ Vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2006, S. 270.

Eine weitere wesentliche Gütebeurteilung formativer Messmodelle stellt die Prüfung auf **Multikollinearität** dar, wie in Kapitel 6.3.2 beschrieben.¹¹²⁸ Eine zu hohe lineare Abhängigkeit der Items untereinander gilt es auszuschließen, da formative Konstrukte im Grunde auf multiplen Regressionen basieren und somit bereits geringe Multikollinearität zu Verzerrungen führen kann. Die Isolation der Effekte einzelner Indikatoren auf das Konstrukt sowie die Interpretation der Ergebnisse sind bei zu hoher Multikollinearität von Schwierigkeiten geprägt.¹¹²⁹ In diesem Zusammenhang postuliert JAGPAL, dass „multicollinearity is likely to pose difficulties for *both* [Anm. D. Verf.: Kursivdruck im Original] theory testing and forecasting“¹¹³⁰. Um Multikollinearität zwischen den Items eines formativen Konstrukts zu identifizieren, dient zunächst die Korrelationsmatrix. Wenn zwei Indikatoren stark miteinander korreliert sind – also sich dem Extremwert Eins nähern, gilt dies als erstes Indiz für Multikollinearität.¹¹³¹ Zudem ist in der Literatur der sogenannte ‚Variance Inflation Factor‘ (VIF) bzw. die ‚Toleranz‘¹¹³² als Maß für die Multikollinearität üblich.¹¹³³ Der VIF gibt an, wie hoch die Abhängigkeit bzw. der Erklärungsgehalt eines Indikators von den anderen Items eines Konstrukts ist.¹¹³⁴ Der VIF berechnet sich wie folgt:¹¹³⁵

$$\text{VIF}_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

Dabei gibt R_j^2 das Bestimmtheitsmaß bzw. den multiplen Korrelationskoeffizienten des j-ten Indikators an. Der VIF muss immer für alle Indikatoren eines formativen Konstrukts berechnet werden.¹¹³⁶ Der Grad an Multikollinearität gilt dann als unproblematisch, wenn

¹¹²⁸ Vgl. Petter/Straub/Rai 2007, S. 641.

¹¹²⁹ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 272; MacKenzie/Podsakoff/Jarvis 2005, S. 712.

¹¹³⁰ Jagpal 1982, S. 432.

¹¹³¹ Vgl. Eggert/Fassott 2003, S. 7; Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 78.

¹¹³² Die Toleranz entspricht $1/\text{VIF}$. Vgl. hierzu Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 272.

¹¹³³ Vgl. Huber et al. 2007, S. 38 f.

¹¹³⁴ Vgl. Voß/Buttler 2004, S. 514.

¹¹³⁵ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 95.

¹¹³⁶ Vgl. Huber et al. 2007, S. 99.

- der größte VIF im Modell einen Wert von 10 bzw. nach strengeren Empfehlungen von 3 nicht überschreitet,¹¹³⁷ bzw.
- die kleinste Toleranz im Modell einen Wert von 0,1 nicht unterschreitet.¹¹³⁸

Des Weiteren gilt es, die **Diskriminanzvalidität** der formativen Konstrukte sicherzustellen. Dabei soll „die gemeinsame Varianz zwischen der latenten Variablen und ihren Indikatoren größer [...] als die gemeinsame Varianz mit anderen latenten Variablen“¹¹³⁹ sein. Bei Korrelationen zwischen den formativen Konstrukten unter einem Wert von 0,9 wird dieses Kriterium als erfüllt erachtet.¹¹⁴⁰ Da in der vorliegenden Arbeit jedoch nur ein einziges formatives Konstrukt, die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns, zu untersuchen ist, wird dieser Aspekt hier nicht weiter erläutert.

Ferner ist im Rahmen der Gütebeurteilung formativer Messmodelle eine Untersuchung der **Indikatorrelevanz** vorzunehmen. Im Fokus dieser Prüfung stehen das Gewicht bzw. der Koeffizient sowie die statistische Signifikanz der Indikatoren. Unter dem **Gewicht** eines Indikators ist dabei seine relative Relevanz für das formative Konstrukt zu verstehen.¹¹⁴¹ Dabei wird zumeist 0,1 (teilweise sogar 0,2¹¹⁴²) als kritischer Mindestwert für die Gewichte gesehen. Zudem kann das Vorzeichen des Gewichts weitere Erkenntnisse liefern.¹¹⁴³ Die statistische **Signifikanz** bzw. Reliabilität kann anhand des p-Wertes beurteilt werden, der mittels eines sogenannten Resamplings kalkuliert wird. Die Methode des Bootstrappings ist hierfür die wohl gebräuchlichste.¹¹⁴⁴ Dabei sollte es sich um einen einseitigen Signifikanztest

¹¹³⁷ Für den Schwellwert von 10 vgl. Gujarati 1995, S. 339; Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 79. Für den Schwellwert von 3 vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 207 f.

¹¹³⁸ Vgl. Hair et al. 2010, S. 200 f.; Kleinbaum et al. 2008, S. 310.

¹¹³⁹ Huber et al. 2007, S. 101.

¹¹⁴⁰ Vgl. Herrmann/Huber/Kressmann 2006, S. 61; Huber et al. 2007, S. 102.

¹¹⁴¹ Vgl. Chin/Marcolin/Newsted 2003, S. 190.

¹¹⁴² Vgl. Ringle 2004, S. 334.

¹¹⁴³ Vgl. Chin 1998b, S. 307; Götz/Liehr-Gobbers 2004a, S. 728; Helm 2005b, S. 249; Seltin/Keeves 1994, S. 4356.

¹¹⁴⁴ Vgl. Henseler/Ringle/Sinkovics 2009, S. 309; Kock 2012, S. 11 ff.; Nitzi 2010, S. 46 f. Das Programm WarpPLS 3.0 ist in der Lage, das Bootstrap-

im Sinne einer gerichteten Hypothese handeln.¹¹⁴⁵ Um von einem statistisch signifikanten Einfluss eines Indikators auf ein Konstrukt sprechen zu können, muss der p-Wert geringer als 0,1 für eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 10% sein.¹¹⁴⁶

Hinsichtlich des Umgangs mit formativen Indikatoren geringen Gewichts oder mangelnder statistischer Signifikanz herrscht bislang noch Uneinigkeit in der Literatur. Während manche Autoren sich für das Entfernen solcher Indikatoren aussprechen,¹¹⁴⁷ gehört der Großteil der Forscher zu **Eliminationskritikern**. In Einklang mit gängiger Literatur postulieren GIERE, WIRTZ und SCHILKE in diesem Zusammenhang: „Eine Elimination von Indikatoren im Falle eines Nicht-Einhaltens der Grenzwerte soll jedoch nur dann vorgenommen werden, falls inhaltlich nicht erklärbare Ergebnisse vorliegen bzw. der konzeptionelle Inhalt des Konstrukts nicht beeinträchtigt wird.“¹¹⁴⁸ Da formative Indikatoren zu einem bedeutenden Teil auf theoretisch-konzeptionellen Überlegungen basieren, könnte das Eliminieren auf rein statistischer Grundlage zu einer inhaltlichen Verzerrung des Konstrukts führen.¹¹⁴⁹ Auch hier wird das Verständnis unterstützt, dass die Elimination von formativen Indikatoren aus dem zu untersuchenden Konstrukt lediglich im gut begründeten Ausnahmefall erfolgen darf.¹¹⁵⁰

Eine Prüfung auf Verzerrungen infolge fehlender Werte (Missing Values)¹¹⁵¹ ist hier nicht von Relevanz, da diese aufgrund der Ausgestaltung der Beurteilungsskala¹¹⁵² ausgeschlossen werden kann.

ping direkt durchzuführen und entsprechende p-Werte auszugeben. Vgl. hierzu Kock 2012, S. 32.

¹¹⁴⁵ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 497

¹¹⁴⁶ Vgl. Chin 1998b, S. 307; Chin/Marcolin/Newsted 2003, S. 190; Götz/Liehr-Gobbers 2004a, S. 728; Helm 2005b, S. 249; Seltin/Keeves 1994, S. 4356.

¹¹⁴⁷ Vgl. z. B. Diamantopoulos/Siguaw 2006, S. 270; Ringle 2004, S. 334; Seltin/Keeves 1994, S. 4356.

¹¹⁴⁸ Giere/Wirtz/Schilke 2006, S. 687. Ähnlich vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 273; Ravinchandran/Lertwongsatien 2005, S. 252 ff.

¹¹⁴⁹ Vgl. Helm 2005a, S. 105; Huber et al. 2007, S. 27; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003, S. 202; MacKenzie/Podsakoff/Jarvis 2005, S. 712; Petter/Straub/Rai 2007, S. 641.

¹¹⁵⁰ Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 78.

¹¹⁵¹ Vgl. Hair et al. 2010, S. 42 ff.

6.4.3.3 Gütemaße und Stabilitätsbetrachtungen für reflektive Konstrukte

Dem in dieser Arbeit zentralen Konstrukt (zweiter Ordnung) formativer Natur sind diverse reflektive Dimensionen (Konstrukte erster Ordnung) vorgelagert. Da hier jedoch insbesondere das formative Konstrukt von Interesse ist, werden für die reflektiven Konstrukte nur die entscheidenden Gütemaße erläutert. Diese sichern die Reliabilität und Validität der reflektiven Indikatoren bzw. Konstrukte.

Zunächst sollte eine explorative Faktorenanalyse zur Prüfung der ‚Unidimensionalität‘ eines reflektiven Konstrukts vorgenommen werden.¹¹⁵³ Über diese kann gleichzeitig auch die **Inhaltsvalidität** nachgewiesen werden.¹¹⁵⁴ Mithilfe einer explorativen Faktorenanalyse können die zugrunde liegende Faktorstruktur untersucht und die einzelnen Indikatoren zu Faktoren verdichtet werden, was die Basis für weitere Reliabilitäts- und Validitätsbeurteilungen legt.¹¹⁵⁵

Im nächsten Schritt sollte die **Indikatorreliabilität** geprüft werden. „Die Indikatorreliabilität gibt an, welcher Anteil der Varianz eines Indikators durch die zugrunde liegende latente Variable erklärt werden kann.“¹¹⁵⁶ Dabei wird im Rahmen reflektiver Konstrukte nicht von Gewichten, sondern von Ladungen (Koeffizienten) gesprochen.¹¹⁵⁷ Als Gütekriterium wird eine Mindestvarianz von 50% eines Indikators in Bezug auf die latente Variable gefordert. Infolgedessen können Ladungskoeffizienten, die einen Wert von 0,7 überschreiten, akzeptiert werden.¹¹⁵⁸ In diesem Zusammenhang räumt HULLAND ein, dass insbesondere bei der Neuentwicklung von Messmodellen und somit neuen Skalen in empirischen Studien möglicherweise vermehrt geringere Ladungen auftreten können. Prinzipiell rät er, Ladungen

¹¹⁵² Siehe Kapitel 6.4.2. Eine Ausweichoption wurde den Befragungsteilnehmern nicht gegeben, weshalb alle Datensätze vollständig sind und keine Werte fehlen.

¹¹⁵³ Vgl. Huber et al. 2007, S. 93.

¹¹⁵⁴ Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 73.

¹¹⁵⁵ Vgl. Bohrnstedt 1970, S. 92; Vinzi/Lauro/Tenenhaus 2003, S. 5 f.

¹¹⁵⁶ Götz/Liehr-Gobbers 2004a, S. 727.

¹¹⁵⁷ Vgl. Herrmann/Huber/Kressmann 2006, S. 56; Hulland 1999, S. 198.

¹¹⁵⁸ Vgl. Carmines/Zeller 1979, S. 27; Sarkar et al. 2001, S. 365 f.

mit Werten unter 0,4 zu eliminieren, jedoch erst nach einer eingehenden inhaltlichen Auseinandersetzung.¹¹⁵⁹ Darüber hinaus sind die Indikatorladungen auf statistische Signifikanz zu prüfen. Dabei ist ein einseitiger t-Test auf einem 5%-Signifikanzniveau üblich.¹¹⁶⁰

Auf Basis dieser Erkenntnisse gilt es, die **Konstruktreliabilität** zu testen. Dieser wird eine noch höhere Tragweite im Vergleich zur ebenso relevanten Reliabilitätsbeurteilung auf Indikatorebene beigemessen.¹¹⁶¹ Zu dieser Messung wird üblicherweise das sogenannte ‚Cronbachs alpha‘ (CRA) herangezogen.¹¹⁶² Dieser Koeffizient gibt die interne Konsistenz eines Konstrukts an, wobei „die dem Faktor zugeordneten Indikatoren auf alle möglichen Arten in zwei Hälften geteilt und die Summe der jeweils resultierenden Variablenhälften anschließend korreliert werden“¹¹⁶³. Hierbei können Werte zwischen Null und Eins resultieren, während Werte ab 0,7 allgemein akzeptiert werden.¹¹⁶⁴ Für Grundlagenforschung in noch recht wenig untersuchten Gebieten werden auch niedrigere Werte ab 0,4 akzeptiert.¹¹⁶⁵

Das Kriterium der **Konstruktvalidität** gibt das Ausmaß der Beziehungen zwischen einem theoretischen Konstrukt und seiner Messkonzeption wieder. Dieses wird näherungsweise über konvergente, diskriminante und nomologische Validität geprüft, wobei Letztere im vorliegenden Fall keiner näheren Betrachtung bedarf.¹¹⁶⁶

Die **Konvergenzvalidität** reflektiver Konstrukte wird über die Konstruktreliabilität (CR) sowie über das strengere Kriterium der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) sichergestellt. In diesem Rahmen wird untersucht, wie gut eine latente Variable durch seine zugeordne-

¹¹⁵⁹ Vgl. Hulland 1999, S. 198 f.

¹¹⁶⁰ Vgl. Fiedler/Kirchgeorg 2007, S. 184; Homburg/Giering 1996, S. 11. Das 5%-Signifikanzniveau entspricht einem t-Wert über 1,645.

¹¹⁶¹ Vgl. Bagozzi/Baumgartner 1994, S. 402.

¹¹⁶² Vgl. Cronbach 1951, S. 330 f.; Hair et al. 2010, S. 125.

¹¹⁶³ Homburg/Giering 1996, S. 8.

¹¹⁶⁴ Vgl. Hair et al. 2010, S. 127; Hulland 1999, S. 199.

¹¹⁶⁵ Vgl. Nunnally 1967, S. 226; Peter 1999, S. 180.

¹¹⁶⁶ Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 131. Die Überprüfung der nomologischen Validität kann im vorliegenden Fall vernachlässigt werden, da hier kein Strukturmodell mit mehreren latenten Konstrukten vorliegt. Siehe hierzu auch Kapitel 6.4.3.1.

ten Indikatorvariablen gemessen wird.¹¹⁶⁷ In Bezug auf die Konstrukt-reliabilität wird gefordert, dass die einem bestimmten Konstrukt zugeordneten Indikatoren ein hohes Maß an Homogenität aufweisen sollen.¹¹⁶⁸ CR-Werte über 0,6 bzw. 0,7 werden in der Literatur gemeinhin als akzeptabel angesehen.¹¹⁶⁹ Die durchschnittlich erfasste Varianz untersucht die Höhe des durch die latente Variable erklärten Varianzanteils im Verhältnis zum Messfehler. Mindestwerte von 0,5 werden hierbei angestrebt, da diese aussagen, dass der Messfehler weniger als die Hälfte der Konstruktvarianz ausmacht.¹¹⁷⁰

Im letzten Schritt der Güteprüfung reflektiver Konstrukte muss die **Diskriminanzvalidität** analysiert werden. Dabei wird untersucht, inwiefern sich eine latente Variable von den anderen Konstrukten unterscheidet.¹¹⁷¹ Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität dienen der χ^2 -Differenztest sowie das Fornell-Larcker-Kriterium. Bei erstgenannter Methode findet ein Vergleich eines allgemeinen Modells mit einem spezifischen statt. Für das allgemeine Modell findet die Schätzung der Korrelation der Konstrukte mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse statt. Für das spezifische Modell wird die Korrelation zwischen den Konstrukten auf Eins festgelegt. Diese Restriktion führt zu einer Verschlechterung der Modellanpassung und somit zu einer Erhöhung des χ^2 -Werts. Von Diskriminanzvalidität kann nach dieser Methode ausgegangen werden, wenn die χ^2 -Differenz größer als 3,841 bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent ist.¹¹⁷² Ein wesentlich strengeres Kriterium stellen FORNELL und LARCKER auf. Sie postulieren, dass die DEV einer reflektiven latenten Variablen größer als sämtliche quadrierte Korrelationen dieser latenten Variablen mit anderen reflektiven Konstrukten im Modell sein muss, um von Diskriminanzvalidität ausgehen zu

¹¹⁶⁷ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers 2004a, S. 727.

¹¹⁶⁸ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers 2004a, S. 727; Huber et al. 2007, S. 35.

¹¹⁶⁹ Vgl. Bagozzi/Yi 1988, S. 82; Homburg/Giering 1996, S. 13; Huber et al. 2007, S. 35; Nunnally 1978, S. 245.

¹¹⁷⁰ Vgl. Homburg/Giering 1996, S. 12.

¹¹⁷¹ Vgl. Bagozzi 1981, S. 197.

¹¹⁷² Vgl. Anderson/Gerbing 1988, S. 416; Bagozzi 1980, S. 144; Bagozzi/Phillips 1982, S. 476; Bentler/Bonett 1980, S. 593 f.; Homburg 2000, S. 93; Jöreskog 1971, S. 117 ff.; Jöreskog/Sörbom 1982, S. 408.

können.¹¹⁷³ Demzufolge werden also solche Konstrukte akzeptiert, deren gemeinsame Varianz mit ihren Indikatoren größer als die gemeinsame mit den anderen Konstrukten im Modell ist.¹¹⁷⁴ Rechnerisch kann dies über eine Ungleichung ausgedrückt werden, in der die DEV eines Konstrukts größer als der größte Wert der Korrelationsmatrix dieses Konstrukts nach seiner Quadrierung (r^2) ist.¹¹⁷⁵ Im vorliegenden Fall würde dies also alle Konstrukte erster Ordnung bzw. Dimensionen des Reputationskonstrukts betreffen.

6.5 Ergebnisse, Gütebeurteilung und Interpretation der empirischen Untersuchung

6.5.1 Grundlegende Stabilitäts- und Gütebetrachtungen des zu untersuchenden Reputationsmodells

Um nun auf der Grundlage der Indikatoren erster Ordnung (siehe Tabelle 6-2) zum Reputationskonstrukt zweiter Ordnung zu gelangen, wird im ersten Schritt eine explorative Faktorenanalyse zur Strukturierung der Indikatoren zu Reputationsdimensionen bzw. den Konstrukten erster Ordnung durchgeführt. Im Anschluss daran werden die reflektiven Konstrukte erster Ordnung sowie das formative Konstrukt zweiter Ordnung auf Stabilität und Güte geprüft.¹¹⁷⁶

Vor Durchführung der explorativen Faktorenanalyse ist zunächst die **Güte der Korrelationsmatrix** zu beurteilen. Dafür bietet sich insbesondere das ‚Kaiser-Meyer-Olkin‘- (KMO-)Kriterium bzw. ‚measure of sampling adequacy‘ (MSA) an, das auf Basis der Anti-Image-Korrelationsmatrix berechnet wird.¹¹⁷⁷ Dieses Maß gibt Auskunft über den

¹¹⁷³ Vgl. Fornell/Larcker 1981, S. 46.

¹¹⁷⁴ Vgl. Hulland 1999, S. 199; Sarkar et al. 2001, S. 366.

¹¹⁷⁵ Vgl. Huber et al. 2007, S. 90.

¹¹⁷⁶ Vorgehensweise in Anlehnung an Homburg 2000, S. 96.

¹¹⁷⁷ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 339 ff.; Müller 2004, S. 13. Einen weiteren relevanten Test stellt der Bartlett-Test auf Sphärizität dar. Dieser untersucht, ob die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit stammt, in der die Variablen nicht korreliert sind. Vgl. hierzu Backhaus et al. 2011, S. 341. Mit einem relativ hohen χ^2 -Wert von 5135,135 bei 2701 ($74 \cdot (74-1)/2$) Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert von 0,000 kann davon ausgegangen werden, dass in

Grad, zu dem die Ausgangsvariablen zusammengehören, und liefert somit einen Hinweis, inwiefern eine Faktorenanalyse sinnvoll ist.¹¹⁷⁸ KAISER und RICE postulieren, dass sich eine Korrelationsmatrix hierfür erst ab KMO-Werten größer 0,5 eignet.¹¹⁷⁹ Da der KMO-Wert im vorliegenden Fall bei 0,685 liegt und dieses Kriterium somit erfüllt wird, kann eine Faktorenanalyse auf vorliegender Datenbasis durchgeführt werden.

Nachdem die Faktoren extrahiert und die Faktorladungen sowie die Kommunalitäten, also die durch die gemeinsamen Faktoren zu erklärenden Anteile der Gesamtvarianz einer Variablen, nach der Hauptkomponentenanalyse¹¹⁸⁰ geschätzt wurden, kann die **Zahl der Faktoren** festgelegt werden. Als Hilfestellung stehen Forschern hierfür gewisse statistische Kennzahlen zur Verfügung, wobei stets zu einer inhaltlichen bzw. Plausibilitätsprüfung geraten wird.¹¹⁸¹ Dem Kaiser-Kriterium zufolge sollten alle Faktoren extrahiert werden, deren Eigenwert, also die Höhe der durch jeweils einen Faktor erklärten Varianz der Beobachtungswerte, größer als Eins ist. Dies kann jedoch bei sehr vielen Ausgangsvariablen zu einer zu hohen Zahl führen, weshalb häufig zur Betrachtung weiterer Kriterien geraten wird.¹¹⁸² Ebendiese Problematik tritt in der vorliegenden Untersuchung auf, da der Eigenwert bei insgesamt 27 Faktoren über Eins liegt. Das kumulierte Varianzkriterium zielt darauf ab, den durch die Verdichtung der Variablen induzierten Informationsverlust zu begrenzen, indem eine minimal erklärte Varianz vorgegeben wird. In der Marketingforschung ist hierfür die 60%-Marke ein gängiges Maß für die anzustrebende erklärte Gesamtvarianz.¹¹⁸³ Für die vorliegende Untersuchung würde dies eine Mindestanzahl von 12 Faktoren bedeuten.¹¹⁸⁴ Der grafisch

der Grundgesamtheit korrelative Zusammenhänge zwischen den 74 Variablen vorliegen, die durch Faktoren erklärt werden können.

¹¹⁷⁸ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 342.

¹¹⁷⁹ Vgl. Kaiser/Rice 1974, S. 111 ff.

¹¹⁸⁰ Zu einer Übersicht über die Hauptkomponenten- sowie die Hauptachsenanalyse vgl. Moosbrugger/Schermelleh-Engel 2012, S. 327 f.

¹¹⁸¹ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 334; Voß/Buttler 2004, S. 544 ff.

¹¹⁸² Vgl. Moosbrugger/Schermelleh-Engel 2012, S. 330.

¹¹⁸³ Vgl. Müller 2004, S. 22.

¹¹⁸⁴ Die erklärte kumulierte Gesamtvarianz bei 11 Faktoren liegt bei 59% und bei 12 Faktoren bei 61%.

unterstützte Scree-Test untersucht die einzelnen Differenzen der geordneten Eigenwerte zwischen jeweils zwei Faktoren, wobei alle Faktoren bis zum Punkt der größten Differenz zu extrahieren wären.¹¹⁸⁵ Dieser Test liefert hier jedoch keine eindeutig erkennbaren Hinweise. Demzufolge sollte sich die Anzahl der Faktoren aus rein statistischen Überlegungen zwischen 12 und 27 bewegen. Für die Operationalisierung des Reputationskonstrukts zweiter Ordnung wird jedoch eine Anzahl von mehr als 20 Dimensionen abgelehnt, um dem Grundsatz der sogenannten ‚Parsimonität‘¹¹⁸⁶ zu folgen. Unter diesen Annahmen wurden die diversen Faktoren je nach Faktorenanzahl¹¹⁸⁷ auf ihre inhaltliche Sinnhaftigkeit sowie weitere statistische Gütekriterien¹¹⁸⁸ der jeweiligen Indikatorkombinationen geprüft. Sowohl aus inhaltlicher als auch aus statistischer Perspektive erwies sich die Extraktion von 15 Faktoren am sinnvollsten, weshalb diese Lösung im Folgenden detailliert vorgestellt wird.¹¹⁸⁹

Das Modell mit **15 Faktoren** erklärt 67% der Gesamtvarianz, was als hinreichend bezeichnet werden kann. Das erzielte Cronbachs alpha von 0,958 spricht für eine sehr hohe Reliabilität. Durch potenzielle Eliminierung eines Indikators kann diese nicht gesteigert werden, weshalb alle Indikatoren beibehalten werden. Auf die einzelnen Faktoren bzw. Dimensionen des Reputationsmodells wird im Folgenden näher eingegangen.

6.5.2 Dimensionen des Reputationskonstrukts

Der erste Faktor kann unter dem Begriff ‚**Organisationskultur**‘ zusammengefasst werden. Dieser umfasst die insbesondere für Mitar-

¹¹⁸⁵ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 359.

¹¹⁸⁶ Unter ‚Parsimonität‘ ist ontologische Sparsamkeit zu verstehen. In der empirischen Forschung wird demnach eine sparsame Erklärung bzw. Beschreibung sozialer Phänomene bzw. Konstrukte angestrebt. Vgl. hierzu Dowling 2004b, S. 202; Seltin/Keeves 1994, S. 4356.

¹¹⁸⁷ Dabei wurden alle Lösungen von 12 bis 20 Faktoren untersucht.

¹¹⁸⁸ Zu Gütemaßen reflektiver Konstrukte siehe Kapitel 6.4.3.3.

¹¹⁸⁹ Als statistische Kriterien wurden z. B. die interne Konsistenz mittels Cronbachs alpha, Variablenkorrelationen oder die korrigierte Trennschärfe verwendet.

beiter interner Dienstleister relevanten Aspekte des Arbeitsalltags, die in der Konsequenz wiederum Auswirkungen auf andere Stakeholder haben können, vor allem in dem sehr individuellen Kontext interner Dienstleistungen.¹¹⁹⁰ Diese Dimension findet sich auch bei HELM wieder unter dem Begriff ‚Verhalten gegenüber Mitarbeitern‘.¹¹⁹¹ Tabelle 6-4 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 1: Organisationskultur						
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$ Fornell-Larcker
Arbeitsbedingungen	0,862	***30,760				
Arbeitsklima	0,828	***31,724				0,323 <
Verhalten des Senior Managements gegenüber Mitarbeitern	0,777	***41,990	0,787	0,856	0,550	166,893 DEV ($r^2 =$ 0,568 ² =
Mitarbeiterentwicklung für den Konzern	0,613	***36,158				0,323)
Arbeitsplatzsicherheit	0,585	***25,765				
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$ $r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-4: Reputationsdimension 1: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Neben typischen Elementen der Organisationskultur (Arbeitsbedingungen, -klima, Verhalten des Senior Managements gegenüber Mitarbeitern, Arbeitsplatzsicherheit), kommt im Kontext interner Dienstleister noch ein fünfter Aspekt zum Tragen. Dabei handelt es sich um die Entwicklung von Mitarbeitern des internen Dienstleisters zu Spezialisten, die zu gegebener Zeit an andere Konzerneinheiten transferiert werden sollen, um ihr Wissen dort gezielt einsetzen und sich im (externen) marktnäheren Konzernbereich beruflich weiter zu entwickeln. Diese Aufgabe des Talent Scouts und Entwicklers wird von sämtlichen internen Stakeholdern erwartet und fließt somit zusätzlich in die Reputationsdimension der Organisationskultur ein.¹¹⁹²

¹¹⁹⁰ Vgl. Denison 1996, S. 621 ff.; Glisson/Hemmelgarn 1998, S. 401 ff.; Heitger 1994, S. 47.

¹¹⁹¹ Vgl. Helm 2007b, S. 278.

¹¹⁹² Vgl. Heitger 1994, S. 38 f.; Schienstock 1994, S. 260; Würdemann/Schomaker 2012, S. 67.

Der zweite Faktor kann als ‚**Nachhaltige Servicementalität**‘ bezeichnet werden. Diese Dimension umfasst sämtliche Komponenten einer Dienstleistungskultur (siehe auch Kapitel 3.1 sowie 5.3).¹¹⁹³ Dabei spielt Nachhaltigkeit insbesondere im konzerninternen Kontext langfristiger Beziehungen eine besondere Rolle.¹¹⁹⁴ Tabelle 6-5 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als zufriedenstellend akzeptiert werden.¹¹⁹⁵

Dimension 2: Nachhaltige Servicementalität							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Glaubwürdigkeit	0,776	***40,468					
Vertrauenswürdigkeit	0,749	***44,859					
Beschwerdemanagement	0,736	***33,626					0,353 <
Transparenz	0,724	***27,671					DEV
Nachhaltige Lösungen	0,722	***42,768	0,870	0,897	0,494	333,219	($r^2 =$
Verlässlichkeit	0,720	***46,744					0,594 ²
Kommunikation im operativen Geschäft	0,695	***33,854					=
Professionalität	0,644	***52,941					0,353)
Soziale Kompetenz	0,530	***41,605					
Signifikanz-niveau (einseitig):							
Grenzwerte	> 0,4	***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$
Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.							

Tabelle 6-5: Reputationsdimension 2: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Da sich laut WILDEMANN eine Servicementalität darin äußert, dass jeder Mitarbeiter Verantwortung für die Qualität der Dienstleistung übernimmt,¹¹⁹⁶ sind im Rahmen dieser Dimension insbesondere qualitäts- und mitarbeiterbezogene Aspekte von Relevanz. Dabei stellen die Indikatoren Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Kommunikation, Professionalität und soziale Kompetenz der Mitarbeiter typische

¹¹⁹³ Vgl. Dous 2007, S. 198; Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31; Grönroos 1983, S. 35; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 18 f.; Joseph 1996, S. 54; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.

¹¹⁹⁴ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 22; Dous 2007, S. 100; Heitger 1994, S. 40; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 21 ff.

¹¹⁹⁵ Die Konvergenzvalidität ist zwar anhand des recht strengen DEV-Kriteriums nicht ganz erfüllt, wird aber von dem CR-Kriterium sehr gut erfüllt. Zudem deutet eine nähere Betrachtung der einzelnen Faktorladungen auf eine hohe Konvergenzvalidität hin, da die einzelnen Indikatoren auf den Faktor ‚Nachhaltige Servicementalität‘ hoch laden, während sie im Hinblick auf die anderen Faktoren vergleichsweise deutlich niedrigere Faktorladungen aufweisen.

¹¹⁹⁶ Vgl. Wildemann 2007, S. 6.

Merkmale der Dienstleistungsqualität dar, die stark auf die Mentalität der Mitarbeiter bei der Dienstleistungserstellung ausgerichtet sind.¹¹⁹⁷ Gerade bei langfristigen Kundenbeziehungen, wie diese bei internen Dienstleistern vorliegen,¹¹⁹⁸ ist das Beschwerdemanagement zudem von besonderer Bedeutung für eine ausgeprägte Dienstleistungskultur. Dieses unterstützt, dass Kundenfeedback in die weitere Zusammenarbeit einfließen kann und somit die Dienstleistungsqualität und deren Wahrnehmung steigen.¹¹⁹⁹ Hinsichtlich des Indikators der Vertrauenswürdigkeit kann zum einen die enge Verbindung mit dem Konstrukt der Glaubwürdigkeit festgestellt werden.¹²⁰⁰ Zum anderen spielen hier Aspekte der Fähigkeiten, Motive, Werte und Verhaltensstabilität bzw. Sicherheit hinein,¹²⁰¹ die wiederum mitarbeiterabhängige Dienstleistungsqualitäts-Charakteristika darstellen.¹²⁰² Insbesondere die Sicherheits-Komponente ist bei (internen) Dienstleistern von besonderer Relevanz, da diesen häufig sehr individuelle, vertrauliche Informationen im Rahmen der Kundenintegration zur Verfügung gestellt werden.¹²⁰³ Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang stellt die Transparenz bzw. die Offenlegung wahrheitsgetreuer Informationen dar.¹²⁰⁴ Dies wird im Sinne einer Servicementalität seitens der Kunden zumeist erwartet, um kundenseitig selbst auch die Integrationskosten bzw. -faktoren zielführend planen und zur Verfügung stellen zu können. Ziel hierbei soll eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität und somit auch Wahrneh-

¹¹⁹⁷ Vgl. Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31, 48 f.; Grönroos 1983, S. 35; Joseph 1996, S. 54; Parasuraman/Berry/Zeithaml 1993, S. 146; Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 47.

¹¹⁹⁸ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 64.

¹¹⁹⁹ Vgl. Brogowicz/Delene/Lyth 1990, S. 40 ff.; Goldstein et al. 2002, S. 128 ff.; Gremler/Bitner/Evans 1994, S. 48.

¹²⁰⁰ Vgl. Brown 1998, S. 219; Köhnken 1988, S. 2 und 119; Newell/Goldsmith 2001, S. 236. Willems 1999, S. 73.

¹²⁰¹ Vgl. Büttner/Görizt 2008, S. 37 ff.; McKnight/Cummings/Chervany 1998, S. 476.

¹²⁰² Vgl. Gremler/Bitner/Evans 1994, S. 49; Grönroos 1983, S. 35; O'Sullivan/Edmond/Hofstede 2002, S. 125 f.; Parasuraman/Berry/Zeithaml 1993, S. 146; Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 47.

¹²⁰³ Vgl. Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 29; O'Sullivan/Edmond/Hofstede 2002, S. 125 f.

¹²⁰⁴ Vgl. Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31; Klenk 2009, S. 2 ff.

mung der Dienstleistung sein.¹²⁰⁵ Gerade bei internen Dienstleistern sind die Erwartungen der internen Kunden bezüglich Transparenz nochmals höher, da Informationen im ‚geschützten Raum innerhalb des Konzerns‘ gefahrenloser zirkulieren können.¹²⁰⁶ Zusammenfassend sind in dieser Dimension sämtliche Aspekte in Bezug auf eine nachhaltige Servicementalität im Kontext konzerninterner Dienstleister anhand der Indikatoren abgedeckt.

Der dritte Faktor kann als ‚**Marktlichkeit**‘ beschrieben werden. Diese Dimension umfasst sämtliche Aspekte der Marktlichkeit, wie in Kapitel 3.2.5 beschrieben. Tabelle 6-6 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als zufriedenstellend akzeptiert werden.¹²⁰⁷

Dimension 3: Marktlichkeit							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Prozesseffizienz	0,808	***26,694					
Organisationseffizienz	0,756	***28,165					
Wahlfreiheit der Services	0,729	***24,001					
Agilität 1: Reaktionsschnelligkeit	0,707	***34,007					
Agilität 2: Flexibilität bei Anfragen	0,701	***28,783					0,375 < DEV
Agilität 3: time-to-market	0,696	***32,777					($r^2 =$
Treiber von Konzernveränderungen	0,687	***32,383	0,891	0,910	0,460	448,976	0,612 ²
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,662	***26,984					= 0,375)
Kundenorientierung	0,647	***34,523					
Innovationsfähigkeit	0,596	***35,529					
Strategische Kompetenz	0,555	***32,153					
Einheitliches Auftreten	0,539	***33,483					
Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%							
Grenzwerte	> 0,4		CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$
Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.							

Tabelle 6-6: Reputationsdimension 3: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

¹²⁰⁵ Vgl. Fließ 2001, S. 69 ff.; Rodríguez del Bosque/San Martín/Collado 2006, S. 416.

¹²⁰⁶ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 11; Dous 2007, S. 198; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 28.

¹²⁰⁷ Die Konvergenzvalidität ist zwar anhand des recht strengen DEV-Kriteriums nicht ganz erfüllt, wird aber von dem CR-Kriterium sehr gut erfüllt. Zudem deutet eine nähere Betrachtung der einzelnen Faktorladungen auf eine hohe Konvergenzvalidität hin, da die einzelnen Indikatoren auf den Faktor ‚Marktlichkeit‘ hoch laden, während sie im Hinblick auf die anderen Faktoren vergleichsweise deutlich niedrigere Faktorladungen aufweisen.

Die am stärksten ladenden Indikatoren, die Effizienzkomponenten, sind stets ein Zeichen für Marktmechanismen, die im Rahmen interner Dienstleister zudem für strategische Entscheidungen wie beispielsweise die Outsourcing-Frage von hoher Relevanz sind.¹²⁰⁸ Der Indikator Wahlfreiheit der Services ist dabei ein Aspekt, der sehr spezifisch für interne Dienstleister ist. Dieser wird stets von den Stakeholdern eines internen Dienstleisters thematisiert, wie bereits erläutert.¹²⁰⁹ Insbesondere im Kontext interner Dienstleister ist darüber hinaus häufig die Rede von Agilität, die stark in die Marktlichkeit hineinspielt.¹²¹⁰ Das Treiben von Veränderungen und Innovationen gilt auf dem externen Markt zudem häufig als essenziell, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere aber für Dienstleister, die hoch individuelle Leistungen anbieten, gilt dieser Aspekt als entscheidend.¹²¹¹ Des Weiteren spielt die Kundenorientierung – vor allem im Rahmen von Dienstleistungen, die durch eine hohe Kundenintegration gekennzeichnet sind – eine besondere Rolle.¹²¹² Bei HELMs Reputationsmodell für Unternehmen am externen Markt stellt die Kundenorientierung sogar eine eigene Dimension dar; ebenso wie eine weitere sehr marktliche Komponente, das Preis-Leistungs-Verhältnis (PLV).¹²¹³ Der Koordinationsmechanismus am externen Markt funktioniert über Preise, wohingegen der hierarchische über Weisungen funktioniert.¹²¹⁴ Der Aspekt des PLV spielt demnach in die Marktlichkeit hinein und unterstützt erneut die hohe Relevanz für interne Dienstleister, sich an Marktmechanismen auszurichten. Ein letzter Punkt in diesem Zusammenhang ist die organisatorische Konsistenz des internen Dienstleisters im Sinne eines einheitlichen Auftretens gegenüber den internen Stakeholdern. Dies kann im Sinne einer Kernidentität verstanden werden, die Grundbedingung für die Repu-

¹²⁰⁸ Vgl. Matiaske/Mellewigt 2002, S. 646; Nagengast 1997, S. 89 ff.

¹²⁰⁹ Vgl. Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 28 f.

¹²¹⁰ Vgl. Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31; Grönroos 1983, S. 35; Parasuraman/Berry/Zeithaml 1993, S. 146; Stauss 1995a, S. 63.

¹²¹¹ Vgl. Reichwald/Ihl/Seifert 2005, S. 263.

¹²¹² Vgl. Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 24.

¹²¹³ Vgl. Helm 2007b, S. 278.

¹²¹⁴ Vgl. Frost 2005, S. 26 ff.; Williamson 1985, S. 131 ff.

tationsbildung und Differenzierung ist.¹²¹⁵ Auch sie trägt zur Sicherung der für den externen Markt essenziellen Wettbewerbsfähigkeit bei¹²¹⁶ und ist intern insbesondere aufgrund der meist vorherrschenden Vielfalt gebündelter Funktionen, die spezifisch unterschiedliche Identitäten aufweisen können, von hoher Relevanz.¹²¹⁷ Zusammenfassend sind in dieser Dimension sämtliche Aspekte in Bezug auf die Marktlichkeit im Kontext konzerninterner Dienstleister anhand der Indikatoren abgedeckt.

Als weiterer, vierter Faktor kann die ‚**Beratungskompetenz**‘ identifiziert werden, die einem der typischen Rollenverständnisse interner Dienstleister entspricht (siehe Kapitel 3.2.6).¹²¹⁸ Tabelle 6-7 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Güte-maße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 4: Beratungskompetenz							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Generieren von Lösungsoptionen	0,850	***43,433					
Problemidentifikation und -strukturierung	0,783	***57,371					0,329 < DEV
Aussprechen von Empfehlungen	0,766	***42,747	0,771	0,847	0,535	152,539	($r^2 = 0,574^2 = 0,329$)
Proaktivität	0,742	***31,383					
Rollenverknüpfung von D mit Konzern-CIO	0,451	***31,379					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-7: Reputationsdimension 4: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Im Kontext sämtlicher Aufgaben der Beratung – von der Problemidentifikation bis hin zum Generieren von Lösungsvorschlägen inklusive einer entsprechenden Empfehlung – in den diversen Dienstleistungsfunktionen fällt im konzerninternen Zusammenhang zudem im-

¹²¹⁵ Vgl. Wüst 2012a, S. 13.

¹²¹⁶ Vgl. Barney 1991, S. 99 ff.

¹²¹⁷ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 12; Dous 2007, S. 100; Heitger 1994, S. 36 f.; Porter 1992, S. 65; Schreyögg 2008, S. 92.

¹²¹⁸ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 16; Day/Barksdale 1992, S. 87 ff.; Dous 2007, S. 90; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 24.

mer wieder der Begriff der Proaktivität. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass von dem internen Dienstleister stakeholderseitig sehr gute Kenntnisse der Kundenbedürfnisse erwartet werden,¹²¹⁹ die proaktives Verhalten in der Beratung besser erlauben.¹²²⁰ Ein letzter, ebenso sehr spezifischer Aspekt der Beratungsfunktion liegt in der erwarteten Aufgabe des Geschäftsführers des internen Dienstleisters, eine Beratungsrolle für den Konzernvorstand hinsichtlich IT-Fragen zu übernehmen, was mit einer Rollenverknüpfung als Chief Information Officer (CIO) einhergehen kann.¹²²¹ Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Informationstechnologie häufig eine der zentralen Funktionen eines internen Dienstleisters darstellt, was in der vorliegenden Untersuchung auch der Fall ist.¹²²²

Die fünfte Dimension für das übergeordnete Reputationskonstrukt kann als ‚**Stakeholder-Orientierung des Senior Managements**‘ zusammengefasst werden. Diese umfasst sämtliche Aspekte, die das Senior Management in Bezug auf die Stakeholder-Gruppen des internen Dienstleisters zu verantworten hat. Dieser Faktor ist sehr spezifisch für die Thematik, da im besonderen konzerninternen Kontext nicht nur Mitarbeiter, sondern alle Stakeholder in engerem Kontakt zu dem Senior Management stehen als dies auf dem externen Markt der Fall ist. Dementsprechend differenziert fließt das Verhalten der oberen Führungskräfte in die Wahrnehmung der Stakeholder bei der Reputationsbildung ein.¹²²³ Auf dem externen Markt gilt in diesem Zusammenhang in Anlehnung an HELM der Aspekt der ‚Qualifikation des Managements‘ als eigene Reputationsdimension.¹²²⁴ Tabelle 6-8 stellt die Gütebeurteilung dieses Faktors dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als zufriedenstellend akzeptiert werden.¹²²⁵

¹²¹⁹ Vgl. Dous 2007, S. 60; Heitger 1994, S. 63.

¹²²⁰ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 11; Day/Barksdale 1992, S. 87 ff.; Dous 2007, S. 113; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 15.

¹²²¹ Vgl. Dous 2007, S. 57 f.; Lutchen 2004, S. 160 ff.

¹²²² Vgl. Kagelmann 2001, S. 84; Krüger 2008, S. 81; Pahl-Schönbein 2011, S. 40.

¹²²³ Vgl. Earl/Feeny 1994, S. 12 ff.

¹²²⁴ Vgl. Helm 2007b, S. 278.

¹²²⁵ Die Konvergenzvalidität ist zwar anhand des recht strengen DEV-Kriteriums nicht ganz erfüllt, wird aber von dem CR-Kriterium sehr gut erfüllt. Zudem

Dimension 5: Stakeholder-Orientierung des Senior Managements							
Indikatoren (mit Bezug auf das Senior Management)	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Kommunikation mit Kunden	0,775	***36,769					
Verhalten gegenüber Kunden	0,770	***55,480					
Kommunikation mit Mitarbeitern	0,717	***38,209					
Kundenverständnis	0,711	***42,148					0,350 <
Konsequente Umsetzung von Plänen	0,686	***43,057	0,881	0,903	0,460	391,971	DEV ($r^2 =$
Expertise	0,660	***49,961					0,592 ²
Verständlichkeit der Kommunikation	0,658	***37,324					= 0,350)
Positionierung von D	0,657	***28,617					
Nähe/Sichtbarkeit	0,655	***35,100					
Führungskompetenz	0,595	***38,776					
Strategie von D	0,542	***27,507					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-8: Reputationsdimension 5: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Hierbei handelt es sich um eine eher hierarchisch geprägte Dimension (siehe Kapitel 3.2.5). Kennzeichnend dafür ist unter anderem die hohe Bedeutung der Kommunikation und des Verhaltens mit bzw. gegenüber den Stakeholdern, was für die kooperativen, dauerhaften Beziehungen im hierarchischen Zusammenhang essenziell ist. Zudem spielen Weisungen des Senior Managements als sichtbarer Koordinationsmechanismus in der Hierarchie eine besondere Rolle. Diese äußern sich zum einen über verständliche Kommunikation, zum anderen aber auch indirekt über die vom Senior Management vorgegebene Positionierung und Strategie des internen Dienstleisters.¹²²⁶ Da es im Interesse aller Stakeholder liegt, dass diese Weisungen allen im übergeordneten Personalverbund dienen, werden von dem Senior Management ein hohes Maß an Fach- und Führungskompetenz sowie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten

deutet eine nähere Betrachtung der einzelnen Faktorladungen auf eine hohe Konvergenzvalidität hin, da die einzelnen Indikatoren auf den Faktor ‚Stakeholder-Orientierung des Senior Managements‘ hoch laden, während sie im Hinblick auf die anderen Faktoren vergleichsweise deutlich niedrigere Faktorladungen aufweisen.

¹²²⁶ Vgl. Sydow 2005, S. 98 ff.

gefordert (und demzufolge auch beurteilt). Ziel dabei soll für die Führungskräfte sein, die für den Konzern ‚richtigen‘ Weisungen in Abstimmung mit den Stakeholdern geben sowie diese verständlich kommunizieren zu können.¹²²⁷ Ein letzter Aspekt, der in die Thematik der Stakeholder-Orientierung des Senior Managements hineinspielt und zudem in den Indikatoren widergespiegelt wird, ist die konsequente Umsetzung von Plänen. So ist es nicht nur wichtig, Weisungen zu kommunizieren, sondern deren Ernsthaftigkeit darüber hinaus stets durch Konsequenz zu untermauern. Für die Stakeholder ist dies ein wichtiger Aspekt für die Einschätzung der Bedeutsamkeit der Weisungen, die letztendlich reputationsbildend wirken.¹²²⁸ Zusammenfassend sind in dieser Dimension sämtliche Aspekte in Bezug auf die Stakeholder-Orientierung des Senior Managements im Kontext konzerninterner Dienstleister anhand der Indikatoren abgedeckt.

Im Rahmen der sechsten Dimension geht es um ‚**das Leistungsportfolio und die Harmonisierung**‘. Dieser Faktor ist sehr spezifisch für interne Dienstleister. Auf übergeordneter Ebene geht es hierbei darum, dass der interne Dienstleister von seinen Stakeholdern danach beurteilt wird, inwiefern er das passende Leistungsportfolio für den gesamten Konzern mit all seinen Untereinheiten wählt bzw. anbietet und den Konzern dabei bestmöglich harmonisch bzw. einheitlich standardisiert über alle Einheiten bedient (siehe Kapitel 3.2.6).¹²²⁹ Tabelle 6-9 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als zufriedenstellend akzeptiert werden.¹²³⁰

¹²²⁷ Vgl. Sydow 2005, S. 101; Williamson 1991, S. 277 ff.

¹²²⁸ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 12; Brogowicz/Delene/Lyth 1990, S. 37 ff.; Lehmann 2002, S. 98 ff.; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.; Shillinglaw 1957; Stauss 1995a, S. 63.

¹²²⁹ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 16; Dous 2007, S. 85 f.; Scott 1986, S. 332.

¹²³⁰ Die Konvergenzvalidität ist zwar anhand des recht strengen DEV-Kriteriums nicht ganz erfüllt, wird aber von dem CR-Kriterium sehr gut erfüllt. Zudem deutet eine nähere Betrachtung der einzelnen Faktorladungen auf eine hohe Konvergenzvalidität hin, da die einzelnen Indikatoren auf den Faktor ‚Leistungsportfolio & Harmonisierung‘ hoch laden, während sie im Hinblick auf

Dimension 6: Leistungsportfolio & Harmonisierung							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität Cronbachs alpha	Konvergenz- validität		Diskriminanz- validität	
	Ladung	t-Wert		CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell- Larcker
Leistungsportfolio	0,695	***40,883					
Erfolg: Beitrag zur Errei- chung der Konzernziele	0,694	***38,188					0,375 <
ISO-Zertifizierung	0,686	***35,461					DEV
Schwerpunkte des Leistungsportfolios	0,677	***42,843	0,787	0,846	0,440	167,024	($r^2 =$ 0,6124 ²
Harmonisierung aller Konzerneinheiten	0,671	***40,765					= 0,375)
Networking-Hub	0,637	***40,829					
Governance	0,579	***37,639					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz- niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 >$ 3,841	$r^2 <$ DEV

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-9: Reputationsdimension 6: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Der Indikator ‚Harmonisierung aller Konzerneinheiten‘ stellt auf weitgehend einheitliche Standards über alle Konzernbereiche hinweg ab.¹²³¹ Als Haupttreiber für die Harmonisierung gelten das Produkt- bzw. Leistungsportfolio des internen Dienstleisters sowie dessen Schwerpunktsetzung über die Wertschöpfungsketten der internen Kunden hinweg. Je nach Portfolio und Fokus im Portfolio kann eine Standardisierung über alle Einheiten besser oder schlechter erzielt werden.¹²³² Um diese Harmonisierung zu ermöglichen, muss der interne Dienstleister zudem eine gewisse Governance-Rolle im Konzern übernehmen bzw. diese von der Konzernführung übertragen bekommen, um Richtlinien bzw. Standards konzernweit durchsetzen zu können.¹²³³ Um die Entscheidung hinsichtlich des konkreten Leistungsportfolios im Sinne der Stakeholder treffen zu können, wird vom internen Dienstleister zudem erwartet, eine Art ‚Networking-Hub‘ für den Konzern darzustellen. Ziel dabei ist ein kontinuierlicher Austausch sämtlicher Konzerneinheiten. In diesem Rahmen sollen die Bedürfnisse aller Konzerneinheiten regelmäßig in

die anderen Faktoren vergleichsweise deutlich niedrigere Faktorladungen aufweisen.

¹²³¹ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 16; Dous 2007, S. 85 f.; Scott 1986, S. 332.

¹²³² Vgl. Dous 2007, S. 76; Zarnekow/Brenner/Pilgram 2005, S. 90 ff.

¹²³³ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 25; Buckby/Best/Stewart 2005, S. 3 ff.

Erfahrung gebracht sowie die Konzerneinheiten regelmäßig in Portfolio-Überlegungen einbezogen werden, um die für den Konzern sinnvollsten Portfolio-Entscheidungen treffen zu können.¹²³⁴ Dies ist sehr eng mit der Definition von Erfolg für einen internen Dienstleister verbunden, der häufig als Unterstützung bzw. Beitrag zur Geschäftsbereichs-Zielerreichung verstanden wird. Hierfür wird ein geeignetes Angebotsportfolio benötigt.¹²³⁵ Im spezifischen Fall eines Großkonzerns ist dafür häufig eine ISO-Norm-Zertifizierung des internen Dienstleisters notwendig, da sich die Geschäftsbereiche oftmals sowohl aufgrund interner Anweisungen, aber insbesondere infolge von Erwartungshaltungen auf dem externen Markt hinsichtlich eines ISO-zertifizierten Leistungsbezugs ausweisen müssen.¹²³⁶ Zusammenfassend sind in dieser Dimension also sämtliche Aspekte in Bezug auf Stakeholder-Erwartungen hinsichtlich des Leistungsportfolios und der Harmonisierung aller Unternehmenseinheiten im Kontext konzerninterner Dienstleister anhand der Indikatoren abgedeckt.

In der siebten Dimension wird ‚**Diversity Management**‘ thematisiert.¹²³⁷ Dabei wird der Diversitätsbegriff als holistisches Konzept verstanden, das neben den wahrnehmbaren Erscheinungsformen wie z. B. Geschlecht, Rasse oder Alter auch kaum wahrnehmbare Aspekte wie beispielsweise Persönlichkeit, kulturelle Werte, Hierarchien, Wissens- und Erfahrungsspektrum umfasst.¹²³⁸ Im vorliegenden Kontext ist die Relevanz des Diversity Managements nicht zuletzt auf die hohe Bedeutung jedes einzelnen Mitarbeiters im Rahmen der internen Dienstleistungserbringung zurückzuführen.¹²³⁹ Tabelle 6-10 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

¹²³⁴ Vgl. Ernst/Reinhard/Vater 2007, S. 51.

¹²³⁵ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 12; Buckby/Best/Stewart 2005, S. 3 ff.; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 20 f.; Zarnekow 2005, S. 107 f.

¹²³⁶ Vgl. Bruhn 2013b, S. 397 ff.; Töpfer/Günther 2007, S. 335 ff.

¹²³⁷ Zu einer Übersicht über das Diversity Management vgl. Schwarz-Wölzl/Maad 2003, S. 15 ff.

¹²³⁸ Vgl. Ohms/Schenk 2003, S. 4; Schwarz-Wölzl/Maad 2003, S. 7 ff.; Sepehri/Wagner 2002, S. 122 ff.

¹²³⁹ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 16.

Dimension 7: Diversity Management							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Verhalten der Mitarbeiter untereinander	0,789	***46,123					0,214 < DEV
Diversität der Mitarbeiter	0,743	***33,464	0,597	0,788	0,555	44,286	($r^2 = 0,463^2 = 0,214$)
Kontinuität der Personal-Ressourcen in Projekten	0,699	***46,718					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-10: Reputationsdimension 7: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Demzufolge wird eine möglichst hohe Vielfalt an Mitarbeiter-Profilen von dem internen Dienstleister gewünscht, um die diversen Stakeholder-Ansprüche bestmöglich abdecken zu können.¹²⁴⁰ Um den größten Mehrwert eines spezifischen Mitarbeiter-Profiles schöpfen zu können, wird von den internen Stakeholdern meist eine gewisse Kontinuität in Projekten gefordert. Bei der Zusammenstellung von Projektteams wird zumeist auf eine relativ hohe Diversität der Teammitglieder aus Qualitäts-, Effektivitäts- sowie Effizienzgründen abgezielt.¹²⁴¹ Folglich liegt es im Interesse der internen Kunden, ein entsprechend abgestimmtes Team in dieser Konstellation über eine gewisse Zeit hinweg zusammenarbeiten zu lassen, um die tiefergehende Diversität entfalten zu können.¹²⁴² Als einer der wichtigsten Aspekte, um Vielfalt erfolgreich nutzen zu können, wird die Offenheit der Mitarbeiter genannt bzw. wie diese mit Diversität umgehen.¹²⁴³ Dies ist hier über den Indikator ‚Verhalten der Mitarbeiter untereinander‘ abgedeckt. Somit sind essenzielle Aspekte des Diversity Managements im Kontext konzerninterner Dienstleister anhand der Indikatoren in der Dimension enthalten.

Im Rahmen des achten Faktors geht es um die ‚**Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter**‘ des internen Dienstleisters, die

¹²⁴⁰ Vgl. Glock/Klein/Theis 2009, S. 9 ff.; Kutzner 2010, S. 325 ff.

¹²⁴¹ Vgl. Horwitz/Horwitz 2007, S. 1005 f.

¹²⁴² Vgl. Harrison et al. 2002, S. 1029 ff.

¹²⁴³ Vgl. Stuber 2004, S. 19.

gerade im Kontext direkt kooperativer Kundenintegration bei individuellen Dienstleistungen von besonderer Bedeutung sind (siehe Kapitel 3.1.3).¹²⁴⁴ Tabelle 6-11 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 8: Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter							
Indikatoren (mit Bezug auf die Mitarbeiter)	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Expertise	0,835	***53,077					0,257 <
Motivation	0,794	***42,091					DEV
Effizienz	0,756	***37,582	0,724	0,830	0,554	104,745	($r^2 =$
Konzerninterne Vernetzung	0,564	***37,134					0,507 ²
		Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%					=
Grenzwerte	> 0,4		CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-11: Reputationsdimension 8: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Neben den typischen leistungsbezogenen Reputationsmerkmalen wie Fachkompetenz und Motivation¹²⁴⁵ kommen im Kontext interner Dienstleister zwei zusätzliche Aspekte zum Tragen. Bereits in der Definition interner Dienstleistungen ist die Zielsetzung der kundenseitigen (konzerninternen) Effizienzsteigerung enthalten.¹²⁴⁶ Im Rahmen mitarbeiterabhängiger Prozesse, wie diese bei Dienstleistungen häufig der Fall sind,¹²⁴⁷ können diese Effizienzziele teilweise direkt auf das Mitarbeiterverhalten herunter gebrochen werden, was im vorliegenden Fall durch einen Indikator abgedeckt wird. Eine weitere Komponente, die für diese Dimension für interne Dienstleister relevant ist, ist die professionelle, intraorganisationale Vernetzung der Mitarbeiter. So wird von den Mitarbeitern des internen Dienstleisters erwartet, dass sie über eine Vielzahl hilfreicher Kontakte – über den ganzen Konzern verteilt – verfügen, um angepasste Lösungen in kür-

¹²⁴⁴ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 16.

¹²⁴⁵ Vgl. Brown/Dacin 1997, S. 70; Helm 2007b, S. 32; Kleinaltenkamp 2001, S. 40; Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 718 f.

¹²⁴⁶ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 17; Dous 2007, S. 59; Gruhler 1990, S. 143; Schmitz 1994, S. 163.

¹²⁴⁷ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 16.

zerer Zeit ermöglichen und umsetzen zu können.¹²⁴⁸ Dieser letztgenannte Aspekt der Arbeitsweise deutet auf hierarchische Mechanismen innerhalb eines Konzernnetzwerks hin.¹²⁴⁹ Zusammenfassend deckt diese Dimension die spezifischen mitarbeiterbezogenen Aspekte interner Dienstleister mit dem Ziel effizienter und effektiver Prozesse ab.

Als neunter, sehr spezifisch für interne Dienstleister geltender, Faktor ist die ‚**Know-how-Vernetzung**‘ zu betrachten. Dabei geht es darum, das konzernweit vorhandene und breit verteilte Wissen zusammenzuführen und tatsächlich im operativen Geschäft zu nutzen.¹²⁵⁰ Tabelle 6-12 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 9: Know-how-Vernetzung							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Wissenstransfer über Konzerneinheiten hinweg	0,820	***37,410	0,514	0,804	0,673	30,305	0,308 < DEV (r ² = 0,555 ²) = 0,308)
Konsequente Umsetzung von Plänen im operativen Geschäft	0,820	***42,230					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	r ² < DEV

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-12: Reputationsdimension 9: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Im Kontext interner Dienstleister wird der Wissenstransfer bzw. die -vernetzung von BOOS, HEITGER und HUMMER als „der langfristig entscheidende Wertschöpfungsfaktor“¹²⁵¹ bezeichnet. Dabei wird von internen Dienstleistern gefordert, dass sie das über die Konzerneinheiten verstreute Wissen sammeln, mit ihren internen Fachkenntnissen bündeln und gezielt aggregiertes, relevantes Wissen wieder

¹²⁴⁸ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 20; Brogowicz/Delene/Lyth 1990, S. 40 ff.; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 31; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.; Stauss 1995a, S. 67.

¹²⁴⁹ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 64.

¹²⁵⁰ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 19; Dous 2007, S. 197; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 29.

¹²⁵¹ Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 19.

an die Konzerneinheiten zurückgeben.¹²⁵² In diesem Zusammenhang wird jedoch nicht nur das Wissen bzw. daraus generierte Konzepte oder Pläne, sondern auch dessen konsequente Anwendung bzw. Umsetzung im operativen Geschäft betont, da erst dadurch der Wert des Wissens zum Tragen kommt.¹²⁵³

Der zehnte Faktor, die ‚**Strategische (finanzielle) Steuerung**‘, hat gerade für die heutzutage immer häufiger als Shared Service Center gestalteten internen Dienstleister eine sehr hohe Bedeutung.¹²⁵⁴ Dies ist darauf zurückzuführen, dass SSCs eine Reihe komplexer Ziele als relativ eigenständige Einheit im Konzernverbund strategisch koordinieren und steuern müssen.¹²⁵⁵ Tabelle 6-13 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 10: Strategische (finanzielle) Steuerung							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Risikomanagement	0,808	***40,860	0,468	0,790	0,653	20,641	0,209 < DEV (r ² = 0,457 ² = 0,209)
Finanzielle Lage	0,808	***37,160					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	r ² < DEV

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-13: Reputationsdimension 10: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Entsprechend der Zielsetzung eines SSCs sollen für den internen Dienstleister möglichst viele marktliche Steuerungsmechanismen gelten.¹²⁵⁶ In diesem Zusammenhang ist analog zum externen Markt insbesondere die Übernahme von Verantwortung des internen Dienstleisters für die eigenen finanziellen und operativen Geschäfts-

¹²⁵² Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 19; Dous 2007, S. 197; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 29 ff.

¹²⁵³ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 12 und 20; Brogowicz/Delene/Lyth 1990, S. 37 ff.; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 31; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.; Stauss 1995a, S. 63 und 67.

¹²⁵⁴ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 39 ff.

¹²⁵⁵ Vgl. Kagelmann 2001, S. 74 ff.

¹²⁵⁶ Vgl. Keuper/von Glahn 2005, S. 191.

ergebnisse entscheidend.¹²⁵⁷ In HELMs Reputationsmodell für Unternehmen am externen Markt äußert sich dies als eigene Dimension.¹²⁵⁸ Es wird erwartet, dass die Steuerung über eine rein finanzielle Steuerung hinausgeht und im Rahmen der strategischen Steuerung sämtliche Risiken betrachtet werden. BUCKBY, BEST und STEWART stellen fest, dass interne Dienstleister „have traditionally focused on financial risk, but have more recently become concerned with operational and systematic risk“¹²⁵⁹. Es wird ein holistisches Risikomanagement erwartet, genau wie dies auch auf dem externen Markt von Unternehmen durchzuführen ist.¹²⁶⁰ Demzufolge decken die beiden Indikatoren der Dimension also die Aspekte der strategischen Steuerung (mit besonderem Fokus auf die finanzielle Komponente) interner Dienstleister ab.

Des Weiteren gilt der elfte Faktor, ‚**Integration der Mitarbeiter**‘, als sehr spezifisch für interne Dienstleister. Dieser zielt insbesondere auf ein konzernintern gemeinsames Werteverständnis ab, das der guten Zusammenarbeit mit den internen Stakeholdern dienen soll.¹²⁶¹ Tabelle 6-14 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 11: Integration der Mitarbeiter							
Indikatoren (alle mit Bezug auf Mitarbeiter)	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Identifikation mit dem Konzern	0,820	***50,436					0,205 < DEV
Integration in den Konzern	0,810	***50,009	0,530	0,760	0,525	41,573	($r^2 = 0,453^2 = 0,205$)
Zugang zu Mitarbeitern	0,496	***32,849					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-14: Reputationsdimension 11: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

¹²⁵⁷ Vgl. Westerhoff 2008, S. 59.

¹²⁵⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 278. Bei ihr findet sich diese Dimension unter dem Begriff ‚Finanzielle Lage des Unternehmens‘ wieder.

¹²⁵⁹ Buckby/Best/Stewart 2005, S. 6.

¹²⁶⁰ Vgl. Kagelmann 2001, S. 74 ff.

¹²⁶¹ Vgl. Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 31; Milgrom/Roberts 1992, S. 132; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.

Im Rahmen hierarchischer Mechanismen fungieren geteilte Werte und Normen innerhalb eines Konzerns wie implizite Verträge, die Effizienz und Qualität im internen Leistungsverbund steigern können.¹²⁶² In diesem Zusammenhang sind die Identifikation der Mitarbeiter des Dienstleisters mit dem Konzern sowie deren Integration im Sinne gemeinschaftlich gesetzter Ziele im Rahmen einer partnerschaftlichen Beziehung von besonderer Bedeutung.¹²⁶³ Einen weiteren Aspekt, der den Grad der Integration der Mitarbeiter in den Konzern zeigt, stellt der Zugang der Stakeholder zu den Mitarbeitern des Dienstleisters dar. Dieser ist insbesondere im Rahmen des Dienstleistungsgeschäfts von besonders hoher Relevanz und stellt dort nicht zuletzt eine Komponente der Dienstleistungsqualität dar.¹²⁶⁴ Dabei wird Klarheit über die relevanten Ansprechpartner innerhalb des Dienstleisters sowie deren Verfügbarkeit erwartet, was durch den vorliegenden Indikator abgedeckt ist. Zusammenfassend sind in dieser Dimension also sämtliche Aspekte in Bezug auf die Integration der Mitarbeiter im Kontext konzerninterner Dienstleister in den Indikatoren enthalten.

Bei der zwölften Dimension steht das ‚**(Personal-) Ressourcenmanagement**‘ im Mittelpunkt. Dieses ist im Kontext interner Dienstleister hoch relevant, da Shared Service Centers als „Organisations-einheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen“¹²⁶⁵, definiert werden können und somit für alle internen Stakeholder von entscheidender Bedeutung sind (siehe Kapitel 3.2.4.3). Tabelle 6-15 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

¹²⁶² Vgl. Milgrom/Roberts 1992, S. 132.

¹²⁶³ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 14; Dous 2007, S. 59; Heitger 1994, S. 42 f.; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 28; Stauss 1995a, S. 63.

¹²⁶⁴ Vgl. Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31; Grönroos 1983, S. 35; Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 47.

¹²⁶⁵ Kagelmann 2001, S. 50.

Dimension 12: (Personal-) Ressourcenmanagement							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität Cronbachs alpha	Konvergenz- validität		Diskriminanz- validität	
	Ladung	t-Wert		CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Ressourcenallokation	0,846	***50,011					0,249 < DEV
Ressourcenmanagement	0,835	***37,954	0,660	0,816	0,601	70,826	($r^2 = 0,499^2$)
Außenauftritt, Selbstdarstellung	0,625	***30,150					= 0,249)
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-15: Reputationsdimension 12: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

In diesem Zusammenhang spielt neben der Verfügbarkeit der Ressourcen insbesondere deren Allokation eine zentrale Rolle, da hierdurch sowohl die Effizienz als auch die Qualität im Rahmen von Dienstleistungen maßgeblich beeinflusst werden kann.¹²⁶⁶ Des Weiteren können die Ressourcen des internen Dienstleisters als sein ‚Aushängeschild‘ bei den internen Stakeholdern betrachtet werden. Ausgiebige Selbstdarstellung im Sinne von Hochglanzbroschüren oder kostenintensiver Werbung steht für einen internen Dienstleister meist weniger im Vordergrund; nicht zuletzt aufgrund der angestrebten Effizienzziele.¹²⁶⁷ So kann das direkt Wahrnehmbare, was in diesem Fall die Ressourcen und deren Management im Rahmen der Kundenintegration sind, als das konzerninterne Pendant zur Werbung auf dem externen Markt interpretiert werden, weshalb dem Ressourcenmanagement besondere Aufmerksamkeit auch im Hinblick auf die ‚Außenwirkung‘ geschenkt werden sollte.¹²⁶⁸

Der dreizehnte Faktor kann als ‚**Globale Implementierung**‘ beschrieben werden. Dieser Dimension liegt zugrunde, dass interne Dienstleister zumeist konzernweite, globale Projekte begleiten.¹²⁶⁹

¹²⁶⁶ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 11; Brogowicz/Delene/Lyth 1990, S. 40 ff.; Bruhn/Stauss 2009, S. 15; Buckby/Best/Stewart 2005, S. 3 ff.; Heitger 1994, S. 60; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.; Stauss 1995a, S. 67.

¹²⁶⁷ Vgl. Deimel 2008, S. 215; Hartmann 2010, S. 356 ff.

¹²⁶⁸ Vgl. Hartmann 2010, S. 358.

¹²⁶⁹ Vgl. Dous 2007, S. 66; Pahl-Schönbein 2011, passim.

Tabelle 6-16 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 13: Globale Implementierung							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität	Konvergenz-validität		Diskriminanz-validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Implementierung großer Konzernprojekte	0,792	***46,121	0,405	0,771	0,627	20,641	0,194 < DEV (r ² = 0,441 ² = 0,194)
Globale Aufstellung	0,792	***35,465					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	r ² < DEV

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-16: Reputationsdimension 13: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Dabei ist es zum einen von Bedeutung, dass der interne Dienstleister seiner Rolle als operativer Umsetzer und mitwirkender Partner in Projekten gerecht wird.¹²⁷⁰ Zum anderen wird eine globale Aufstellung vom Dienstleister gefordert, um den international tätigen Konzern flächendeckend unterstützen zu können.¹²⁷¹ Demzufolge sind alle Indikatoren in der Dimension enthalten, um eine globale Implementierung von konzernweiten Projekten ermöglichen zu können.

Die vierzehnte Dimension, ‚**Sustainability**‘, umfasst Aspekte der Verantwortungsübernahme im internen Geschäftskontext, wie in Kapitel 2.5.1 beschrieben. Tabelle 6-17 stellt die Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Gütemaße insgesamt als gut akzeptiert werden.

¹²⁷⁰ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 12; Brogowicz/Delene/Lyth 1990, S. 37 ff.; Rafiq/Ahmed 2000, S. 453 ff.; Stauss 1995a, S. 63.

¹²⁷¹ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 26; Dous 2007, S. 70.

Dimension 14: Sustainability							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt-reliabilität Cronbachs alpha	Konvergenz- validität		Diskriminanz- validität	
	Ladung	t-Wert		CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell-Larcker
Umweltschutz	0,839	***50,166					0,220 < DEV
Soziales Engagement	0,810	***48,568	0,741	0,839	0,570	116,568	($r^2 = 0,469^2 = 0,220$)
Compliance	0,771	***62,214					
Vertraulichkeit	0,572	***57,931					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz-niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 > 3,841$	$r^2 < DEV$

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-17: Reputationsdimension 14: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Dieser Faktor umfasst neben den beiden entsprechenden Rufdimensionen des externen Markts nach HELM, die sie als ‚Engagement für den Umweltschutz‘ und ‚Engagement für wohltätige Zwecke‘ bezeichnet,¹²⁷² zwei weitere spezifische Indikatoren. Für reibungslose, interne Transaktionsabläufe rückt gerade das Thema der Compliance immer stärker in den Vordergrund. Diese fordert Verantwortungsübernahme im Sinne des Einhaltens vorgegebener Regeln. Für langfristige Geschäftsbeziehungen, die ein interner Dienstleister mit den Konzerneinheiten pflegt, stellt dies einen kritischen Aspekt dar.¹²⁷³ Darüber hinaus spielt Verantwortung in Bezug auf den Umgang mit vertraulichen Informationen, die ein interner Dienstleister durchgehend aus diversen Konzerneinheiten erhält, eine bedeutende Rolle, um nachhaltig gut mit den internen Kunden zusammenarbeiten zu können.¹²⁷⁴

Der fünfzehnte und somit abschließende Faktor, ‚**Integration der Leistungen**‘, ist wiederum ein sehr hierarchisch getriebener Aspekt des spezifischen Kontexts. So soll sich die partnerschaftliche, integrative Beziehung im Konzernverbund neben den Mitarbeitern auch im Leistungsspektrum bemerkbar machen.¹²⁷⁵ Tabelle 6-18 stellt die

¹²⁷² Vgl. Helm 2007b, S. 278.

¹²⁷³ Vgl. Böckem/Schiller 2004, S. 212 und 226.

¹²⁷⁴ Vgl. Chang/Dillon/Hussain 2005, S. 5 ff.; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 29; O’Sullivan/Edmond/Hofstede 2002, S. 125 f.

¹²⁷⁵ Vgl. Zarnekow/Brenner/Pilgram 2005, S. 68 ff. und 90 ff.

Gütebeurteilung dieser Dimension dar. Demnach können die Güte-
maße insgesamt als gut akzeptiert werden.

Dimension 15: Integration der Leistungen							
Indikatoren	Indikatorreliabilität		Konstrukt- reliabilität	Konvergenz- validität		Diskriminanz- validität	
	Ladung	t-Wert	Cronbachs alpha	CR	DEV	$\Delta\chi^2$	Fornell- Larcker
Konzernkenntnis	0,812	***38,547	0,483	0,795	0,659	23,459	0,131 < DEV ($r^2 =$ 0,362 ² = 0,131)
Qualität der zugekauften Produkte	0,812	***54,559					
Grenzwerte	> 0,4	Signifikanz- niveau (einseitig): ***1%	CRA > 0,4	CR > 0,7	DEV > 0,5	$\Delta\chi^2 >$ 3,841	$r^2 <$ DEV

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-18: Reputationsdimension 15: Gütekriterien des reflektiven Konstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

Um eine bestmögliche Integration der Leistungen zu gewähren, sind zunächst ausgeprägte Kenntnisse sowie ein Verständnis des Gesamtkonzerns erforderlich. Insbesondere das Wissen um Strukturen, Prozesse, Märkte, Anforderungen, Bedingungen und Herausforderungen der internen Konzernkunden spielt dabei eine bedeutende Rolle. Von internen Dienstleistern wird ein Wissensvorsprung gegenüber externen Dienstleistern erwartet.¹²⁷⁶ Ein weiterer Aspekt zielt auf die Einkaufsentscheidungen des internen Dienstleisters ab. Diese sollen – basierend auf den tiefgehenden Konzernkenntnissen – so getroffen werden, dass die zugekauften Produkte den qualitativen Anforderungen der internen Stakeholder genügen.¹²⁷⁷ Die empirisch identifizierten Indikatoren repräsentieren also die Integration der Leistungen interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns.

6.5.3 Das formative Reputationskonstrukt

Wie bereits in Kapitel 6.1 dargestellt, wird das Konstrukt der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns anhand eines mehrdimensionalen Messmodells zweiter Ordnung untersucht, wobei

¹²⁷⁶ Vgl. Dous 2007, S. 60; Heitger 1994, S. 63.

¹²⁷⁷ Vgl. Zarnekow/Brenner/Pilgram 2005, S. 68 ff. und 90 ff.

die Konstrukte erster Ordnung reflektiv und das (Reputations-)Konstrukt zweiter Ordnung formativ sind. Nach eingehender Prüfung der Konstrukte erster Ordnung in Kapitel 6.5.2, kann nun das formative Konstrukt der Reputation konzerninterner Dienstleister näher analysiert werden. Dafür wurden in der vorliegenden Untersuchung in Anlehnung an HELM sowohl der Globalruf des internen Dienstleisters (‚Wie würden Sie den Ruf von D innerhalb von K einschätzen?’ mit Antwortmöglichkeiten von ‚sehr gut‘ bis ‚sehr schlecht‘) als auch einzelne Dimensionen im Sinne der reflektiven Konstrukte erster Ordnung auf einer identischen Skala erhoben.¹²⁷⁸ Die Gütebeurteilung dieses Modells kann als zufriedenstellend akzeptiert werden, da alle Kriterien gut erfüllt werden, wobei jeweils die strengeren Grenzwerte herangezogen wurden (siehe Kapitel 6.4.3.2). Somit kann das Modell mit allen 15 Dimensionen angenommen werden. Tabelle 6-19 stellt die Gütebeurteilung des formativen Reputationskonstrukts dar.

Konstrukt 2. Ordnung: Reputation interner Dienstleister				
Dimensionen/ Konstrukte 1. Ordnung	Indikatorrelevanz		Multikollinearität	Inhaltsvalidität
	Gewicht	p-Wert	Variance Inflation Factor	Korrelation mit Globalmaß
Organisationskultur	0,575	*** < 0,001	2,189	***0,569
Nachhaltige Servicementalität	0,564	*** < 0,001	2,798	***0,556
Marktlichkeit	0,550	*** < 0,001	2,713	***0,555
Beratungskompetenz	0,518	*** < 0,001	2,048	***0,549
Stakeholder-Orientierung des Senior Managements	0,504	*** < 0,001	2,225	***0,512
Leistungsportfolio & Harmonisierung	0,445	*** < 0,001	2,396	***0,445
Diversity Management	0,421	*** < 0,001	1,761	***0,414
Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter	0,384	*** < 0,001	1,862	***0,362
Know-how-Vernetzung	0,375	*** < 0,001	1,824	***0,374
Strategische (finanzielle) Steuerung	0,336	*** < 0,001	1,445	***0,340
Integration der Mitarbeiter	0,274	***0,005	1,527	***0,263
(Personal-) Ressourcenmanagement	0,261	***0,008	1,870	***0,243
Globale Implementierung	0,255	*** 0,010	1,463	***0,260
Sustainability	0,229	** 0,021	1,661	***0,233
Integration der Leistungen	0,218	** 0,028	1,449	***0,231
Grenzwerte	> 0,2	Signifikanzniveau (einseitig): **5%; ***1%	VIF < 3	signifikant (***1%) und positiv korreliert

Von den Grenzwerten abweichende Werte sind grau hinterlegt.

Tabelle 6-19: Gütekriterien des formativen Reputationskonstrukts

Quelle: eigene Darstellung.

¹²⁷⁸ Vgl. Helm 2005a; dieselbe 2005b; dieselbe 2007b, S. 276.

Die inhaltliche Erläuterung der einzelnen Dimensionen fand bereits ausführlich in Kapitel 6.5.2 statt, weshalb an dieser Stelle auf eine erneute Diskussion verzichtet wird. Eine nähere Betrachtung der **Gewichte der einzelnen Dimensionen** kann hier jedoch nützliche Erkenntnisse liefern, da die jeweilige Ausprägung einen Anhaltspunkt für die Relevanz eines Indikators für die Konstruktbildung liefert.¹²⁷⁹ Generell kann festgestellt werden, dass die Gewichte der Dimensionen allesamt relativ hoch für ein formatives Reputationskonstrukt ausfallen.¹²⁸⁰ In Kombination mit der hohen Signifikanz sämtlicher Dimensionen im Modell lässt dieser Sachverhalt eine mögliche Diskussion der Elimination von Dimensionen in den Hintergrund rücken.¹²⁸¹ Ein detaillierter Vergleich der einzelnen Gewichte miteinander zeigt diverse Besonderheiten auf. So kann u. a. eine relativ hohe Spannweite der Gewichte festgestellt werden mit 0,575 als höchstem und 0,218 als niedrigstem Gewicht. Demzufolge kann durchaus von **unterschiedlich hohen Bedeutungen der einzelnen Dimensionen für die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns** gesprochen werden. Darüber hinaus kann auch eine relativ breite und nahezu ebene Verteilung der einzelnen Dimensionengewichte innerhalb dieser Spannweite festgestellt werden.¹²⁸²

Zwei herausstechende Unstetigkeiten in den geordneten Gewichten können jedoch identifiziert werden. Hierdurch lassen sich die Dimensionen nach ihren Gewichten in **drei Gruppen** einordnen. Der erste Sprung ist zwischen ‚Stakeholder-Orientierung des Senior Managements‘ und ‚Leistungsportfolio & Harmonisierung‘, also zwischen der nach Gewichten geordneten fünften und sechsten Dimension, festzustellen. Der zweite Sprung kann zwischen ‚Strategische (finanzielle)

¹²⁷⁹ Vgl. Chin 1998b, S. 307; Götz/Liehr-Gobbers 2004a, S. 728 f.

¹²⁸⁰ Im Vergleich hierzu resultierte z. B. in HELMs Reputationsmodell ein Wert von 0,303 als höchstes Gewicht. Die Hälfte ihrer zehn Dimensionen wiesen Gewichte unterhalb von 0,1 und ein weiteres unterhalb von 0,2 auf. Vgl. hierzu Helm 2007b, S. 299. In HAUTZINGERS Modell für den Branchenruf resultierte ein Wert von 0,376 als höchstes Gewicht. Drei seiner zehn Dimensionen wiesen Gewichte unterhalb von 0,1 und vier weitere unterhalb von 0,2 auf. Vgl. hierzu Hautzinger 2009, S. 231.

¹²⁸¹ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers 2004a, S. 728 ff.

¹²⁸² Es gibt keine Dimensionen mit identisch hohen Gewichten. Die Gewichtsunterschiede zwischen den nach ihrem Gewicht geordneten Dimensionen befinden sich in einem relativ engen Korridor von 0,006 bis 0,062.

Steuerung' und ‚Integration der Mitarbeiter‘, also zwischen der nach Gewichten geordneten zehnten und elften Dimension, identifiziert werden.¹²⁸³ Demzufolge tragen wertorientierte Aspekte der Organisations-, Führungs- und Dienstleistungskultur sowie die Marktlichkeit mit ihren effizienz-, leistungs- und flexibilitätsorientierten Komponenten am stärksten zur Reputationsbildung interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns bei. Die zweite Gruppe von Reputationsdimensionen hinsichtlich ihrer gewichtsspezifischen Einordnung umfasst Aspekte der Mitarbeiterdiversität und -leistung ebenso wie Komponenten der Abstimmung, Vernetzung und Steuerung innerhalb des Konzerns. Basierend auf der Analyse ihrer Gewichte tragen diese Dimensionen bereits weniger stark zur Reputationsbildung bei als die erste Gruppe. In die dritte Gruppe fallen Aspekte der Integration und des Managements von Personal und Leistungen, der Nachhaltigkeit sowie der globalen Implementierung.

Ein weiter Schluss könnte auf Basis einer tiefergehenden Analyse der drei Reputationsmerkmale mit den höchsten Gewichten – nämlich ‚Organisationskultur‘, ‚Nachhaltige Servicementalität‘ und ‚Marktlichkeit‘ – gezogen werden. All diese Dimensionen eint ein gewisser Bezug zu **Vertrauen**. Die gewichtigste Dimension ‚Organisationskultur‘ steht im Unternehmenskontext per se in engem Zusammenhang mit Systemvertrauen. Dies beruht u. a. auf gemeinsam akzeptierten Werten und Prinzipien sowie dem Glauben der Systemanhänger (Mitarbeiter einer Organisation) an diese.¹²⁸⁴ Darüber hinaus spielt die Komponente der Vertrauenswürdigkeit im Rahmen des als zweitwichtigsten identifizierten Reputationsmerkmals ‚Nachhaltige Servicementalität‘ explizit eine besondere Rolle.¹²⁸⁵ Hinsichtlich der Dimension ‚Marktlichkeit‘ wird ein Vertrauensbezug über den Aspekt der organisationsinternen Konsistenz hergestellt, der auf ein einheitliches Auftreten des gesamten internen Dienstleisters als konsistente

¹²⁸³ Während die Gewichtsdimensionen zwischen den geordneten Dimensionen meist nicht einen Wert von 0,39 nicht überschreiten, finden sich an den genannten zwei Stellen höhere Differenzen (0,59 bzw. 0,62).

¹²⁸⁴ Vgl. Giddens 1999, S. 107-110; Richter 2004, S. 77 ff.

¹²⁸⁵ Zu den konkreten Komponenten der einzelnen Reputationsdimensionen siehe Kapitel 6.5.2.

Organisation gegenüber den Stakeholdern abzielt.¹²⁸⁶ Diese Zusammenhänge unterstreichen erneut die Bedeutung von Vertrauen für die Reputation, wobei beide Konstrukte in Wechselwirkung zueinander stehen.¹²⁸⁷

Darüber hinaus bietet es sich an, die 15 Indikatoren hinsichtlich ihrer **inhaltlichen Schwerpunkte** bzw. Blickwinkel weiter zu untersuchen.¹²⁸⁸ Im Kontext interner Dienstleister sind bei der Reputationsbildung insbesondere drei Perspektiven von besonderer Bedeutung: diejenige der Mitarbeiter, diejenige der internen Kunden sowie diejenige der Konzernführung. Eine mögliche inhaltliche Einordnung der Indikatoren in den Stakeholder-Kontext liefert Tabelle 6-20.

Dimensionen	Mitarbeiter- perspektive	Kunden- perspektive	Führungs- perspektive
Organisationskultur	X		
(Personal-) Ressourcenmanagement	X	X	
Strategische (finanzielle) Steuerung	X		X
Nachhaltige Servicementalität		X	
Beratungskompetenz		X	
Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter		X	
Marktlichkeit		X	X
Leistungsportfolio & Harmonisierung		X	X
Globale Implementierung		X	X
Integration der Leistungen		X	X
Stakeholder-Orientierung des Senior Managements	X	X	X
Diversity Management	X	X	X
Know-how-Vernetzung	X	X	X
Integration der Mitarbeiter	X	X	X
Sustainability	X	X	X

Tabelle 6-20: Reputationsdimensionen im Kontext der Stakeholder-Gruppen

Quelle: eigene Darstellung; auf Basis von Erkenntnissen aus den qualitativen Befragungen.

¹²⁸⁶ Zum Zusammenhang von Konsistenz und Vertrauenswürdigkeit siehe Kapitel 2.2.1.

¹²⁸⁷ Zum Zusammenhang von Vertrauen und Reputation siehe Kapitel 2.1.3.

¹²⁸⁸ Zu dieser Vorgehensweise in der Reputationsforschung vgl. Hautzinger 2009, S. 204; Helm 2007b, S. 277 ff.

Wie in Kapitel 4 erläutert, sind die Interessen und Perspektiven dieser Stakeholder-Gruppen im internen Kontext jedoch nicht immer überschneidungsfrei, weshalb manche Indikatoren mehreren Perspektiven zugeordnet werden können. Dabei ist festzuhalten, dass die Reputation des internen Dienstleisters bei allen Stakeholdern der Untersuchung identisch operationalisiert wurde, was dem Konvergenzansatz entspricht.¹²⁸⁹ Die Tabelle soll in diesem Zusammenhang eher einen Hinweis darauf geben, auf welche Dimensionen welche Stakeholder-Gruppe am ehesten ihre inhaltlichen Schwerpunkte legt – auf Basis von Erkenntnissen aus den qualitativen Befragungen.

Dabei fällt auf, dass die meisten Dimensionen inhaltlich (auch) der **Kunden-Perspektive** zugeordnet werden können.¹²⁹⁰ Dies ist möglicherweise auf die spezifisch vorliegende Konstellation zurückzuführen, in der interne Nachfrager zum internen Bezug einiger Leistungen aufgrund von Konzernrichtlinien gezwungen sind. Da hierdurch die meisten, wenn nicht alle, internen Stakeholder gleichzeitig Kunden sind (siehe Kapitel 4), könnte der Kunden-Perspektive diese hohe Bedeutung bei der Beurteilung der Reputation des internen Dienstleisters zukommen. Des Weiteren zeichnet sich ein leichtes Übergewicht nicht nur der Kunden-, sondern auch der **Führungs-Perspektive** im Verhältnis zur Mitarbeiter-Perspektive ab.¹²⁹¹ Dies liegt möglicherweise in hierarchietypischen Mechanismen des konzerninternen Kontexts begründet, wonach Weisungen von der Führungsholding stets einzuhalten sind und daher die Leitungs-Perspektive von besonderer Relevanz für alle internen Stakeholder ist.¹²⁹²

Des Weiteren ist hervorzuheben, dass ein Drittel der Reputationsdimensionen auf **mitarbeiterspezifische Aspekte** abzielen.¹²⁹³ Dies

¹²⁸⁹ Vgl. Hautzinger 2009, S. 179 ff.; Helm 2007b, S. 260 ff. sowie Kapitel 5.2.

¹²⁹⁰ 13 der insgesamt 15 Dimensionen können (auch) inhaltlich den Kunden zugeordnet werden.

¹²⁹¹ Während insgesamt 10 Dimensionen (auch) der Führungs-Perspektive zugeordnet werden können, fallen auf Mitarbeiter lediglich 8.

¹²⁹² Vgl. Sydow 2005, S. 98 f.

¹²⁹³ Die besagten mitarbeiterspezifischen Reputationsmerkmale sind ‚Nachhaltige Servicementalität‘, ‚Beratungskompetenz‘, ‚Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter‘, ‚Integration der Mitarbeiter‘ und ‚Know-how-Vernetzung‘.

betont erneut die hohe Relevanz der Mitarbeiter im Kontext der Reputation interner Dienstleister. FOMBRUN postuliert in diesem Zusammenhang für Unternehmen am externen Markt, dass „employees carry with them the capacity to make or break a company's most valuable asset: its reputation“¹²⁹⁴. Gerade im Kontext stark personenbezogener, hochgradig integrativer und individueller Dienstleistungen, die oftmals konzernintern erstellt werden, könnten die Mitarbeiter sowie spezifische Leistungsaspekte dieser eine nochmals höhere reputative Wirkung haben.¹²⁹⁵

Außerdem kann untersucht werden, inwiefern das Rufkonstrukt **Dienstleistungsspezifika** aufweist. Eine Übersicht über die dienstleistungsspezifischen Reputationsmerkmale des hier entwickelten Modells liefert Abbildung 6-7.

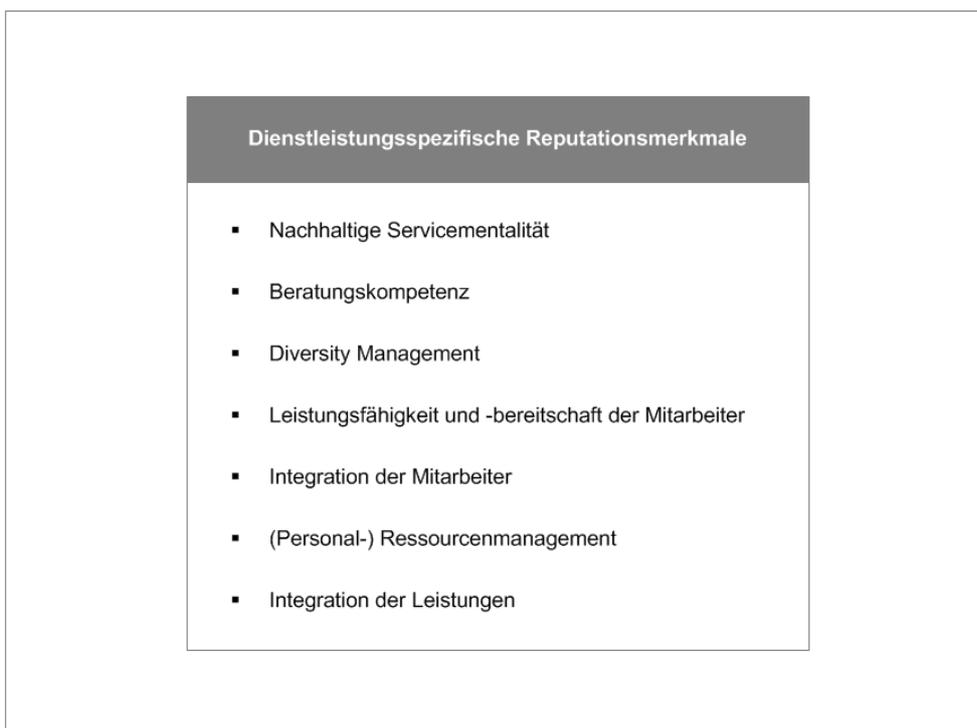


Abbildung 6-7: Dienstleistungsspezifische Reputationsmerkmale im entwickelten Messmodell

Quelle: eigene Darstellung.

¹²⁹⁴ Fombrun 1996, S. 84.

¹²⁹⁵ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 16; Fließ 2008, S. 186.

Da Reputationsstudien bislang häufig primär auf Konsumgüterhersteller ausgerichtet wurden,¹²⁹⁶ kann eine solche Analyse eventuell hilfreiche Erkenntnisse für die Forschung liefern. Insbesondere aufgrund der für Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen sehr hohen Relevanz des Reputationsmanagements, die u. a. aus einer Umfrage unter über 130 führenden Unternehmen in Deutschland hervorging,¹²⁹⁷ kann eine Untersuchung des spezifischen Reputationsmodells von hohem Wert sein.

Bereits die relativ hohe Anzahl an Dimensionen könnte Rückschlüsse auf die Berücksichtigung der dem Dienstleistungsgeschäft innewohnenden – zumindest für die Wahrnehmung der Stakeholder höheren – Komplexität bei der Rufmessung zulassen.¹²⁹⁸ So sind insbesondere die Aspekte der Kundenintegration und daraus resultierende Bedürfnisse und Erwartungen im vorliegenden Modell stärker vertreten. Dabei beruht die Kundenintegration neben materieller Faktorintegration im Fall expertisebasierter Dienstleistungen häufig auf persönlicher Zusammenarbeit von Kunden und Mitarbeitern, wodurch die Bedeutung der einzelnen Mitarbeiter des Dienstleistungsanbieters für die Wahrnehmung der Kunden zunimmt.¹²⁹⁹ Im vorliegenden Reputationsmodell wird dies in einem eher mitarbeiter- als produktorientierten Charakter sowie einer stärkeren Betonung der Integration von Mitarbeitern und Leistungen wiedergespiegelt. Demzufolge könnte hinterfragt werden, inwiefern das Reputationsmanagement für einen Dienstleister anhand der bislang erforschten, branchenübergreifenden Dimensionen überdacht werden sollte, was die bereits in anderen Studien aufgeworfene Frage branchenspezifischer Anpassungen von Reputationsmodellen aufgreift und vorantreibt.¹³⁰⁰

Eine weitere Betrachtung der Dimensionen kann anhand des sehr spezifischen Kontexts interner Dienstleister vollzogen werden, die sich zumeist auf dem **Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie**

¹²⁹⁶ Vgl. z. B. Hautzinger 2009, S. 249; Helm 2007b, S. 129 f.

¹²⁹⁷ Vgl. Wiedmann/Buxel 2005, S. 152 sowie teilweise Kapitel 4.

¹²⁹⁸ Zu einer Übersicht über die Dienstleistungsspezifika siehe Kapitel 3.1.

¹²⁹⁹ Vgl. Bruhn/Stauss 2009, S. 16 sowie Kapitel 3.1.3.

¹³⁰⁰ Vgl. Hautzinger 2009, S. 272; Helm 2007b, S. 387 f.

befinden, wie in Kapitel 3.2.5.1 eingehend dargestellt wurde. Insofern könnte es interessant sein zu untersuchen, wo interne Stakeholder im Rahmen der Reputation ihre Schwerpunkte auf diesem Kontinuum setzen. Tabelle 6-21 zeigt, wie die Rufdimensionen zwischen Markt und Hierarchie eingeordnet werden könnten.

Dimensionen	Hierarchietypisch	
	Markttypisch	
Nachhaltige Servicementalität	X	
Marktlichkeit	X	
Beratungskompetenz	X	
Strategische (finanzielle) Steuerung	X	
Sustainability	X	
Diversity Management		X
Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter		X
Know-how-Vernetzung		X
(Personal-) Ressourcenmanagement		X
Globale Implementierung		X
Organisationskultur		X
Stakeholder-Orientierung des Senior Managements		X
Leistungsportfolio & Harmonisierung		X
Integration der Mitarbeiter		X
Integration der Leistungen		X

Tabelle 6-21: Reputationsdimensionen auf dem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie

Quelle: eigene Darstellung.

Dabei fällt auf, dass sich die Reputationsdimensionen sehr gleichmäßig auf dem Kontinuum verteilen.¹³⁰¹ Dies lässt – in Anlehnung an die in Kapitel 3.2.6 erläuterten Spannungsfelder interner Dienstleister – vermuten, dass die Reputationswahrnehmung hinsichtlich des internen Dienstleisters von den diversen Ansprüchen und Steuerungsmechanismen beeinflusst wird und diesen somit auf ganzer Bandbreite Rechnung getragen werden sollte, um eine gute Reputation erzielen zu können. Dies stimmt mit der gegenwärtigen Forschung zu internen Dienstleistern überein, die die Form des SSCs im Vergleich zu anderen Gestaltungsformen interner Dienstleister als bereits rela-

¹³⁰¹ Jeweils 5 der insgesamt 15 Dimensionen verteilen sich gleichmäßig über die Extrempole sowie die Zwischenposition.

tiv weit fortgeschritten marktlich und nicht (mehr) hauptsächlich hierarchisch identifiziert. Dabei wird jedoch gleichzeitig noch ein ausreichend großer Raum hierarchietypischer Elemente beim SSC festgestellt. So ist dieser Organisationstyp zwar als der marktlichste aller Typen von internen Dienstleistern zu verstehen, positioniert sich damit jedoch erst ungefähr in der Mitte des Kontinuums.¹³⁰² Dieser Sachverhalt spiegelt sich exakt in der inhaltlichen Ausgestaltung des spezifischen Reputationskonstrukts wider. Auf dem externen Markt würden diese Bedingungen ein interorganisationales Netzwerk bedeuten, was u. a. aufgrund der Internationalität der Geschäfte häufig vorzufinden ist. Diesen Erkenntnissen zufolge wird die Thematik der Steuerungsmechanismen somit zudem in den Fokus der inhaltlichen Gestaltungsdiskussion bezüglich spezifischer Reputationsmodelle gerückt. Demnach könnte hinterfragt werden, inwiefern die Reputation bei unterschiedlichen Unternehmen bislang inhaltlich korrekt erhoben wurde, wenn spezifische Steuerungsmechanismen nicht tiefergehend für ihre Bedeutung im spezifischen Rufkonstrukt untersucht und berücksichtigt wurden.

6.5.4 Empirische Ergebnisse zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Stakeholder-Gruppen interner Dienstleister

Neben den inhaltlichen Schwerpunkten des spezifischen Rufkonstrukts je Stakeholder-Gruppe (siehe Kapitel 6.5.3) kann auch die Beurteilung desjenigen in Bezug auf Stakeholder-Unterschiede und -Gemeinsamkeiten untersucht werden. Eine solche Analyse kann sich für Organisationen als sehr hilfreich erweisen, da es für diese hoch relevant zu wissen ist, welche Stakeholder-Gruppen bei welchen Reputationsdimensionen Stärken oder Schwächen wahrnehmen.¹³⁰³ In diesem Zusammenhang postuliert BICKMANN, dass bei vielen Unternehmen auf dem externen Markt die Innen- mit der

¹³⁰² Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 212 ff.

¹³⁰³ Vgl. Helm 2007b, S. 325.

Außenwahrnehmung nicht in Einklang steht. „Ein positives Selbstbild, gefördert durch hochmotivierte Mitarbeiter, reibungslose innerbetriebliche Zusammenarbeit und Koordination sowie glänzende leistungswirtschaftliche Kennzahlen, entspricht keineswegs immer der Wahrnehmung der Öffentlichkeit bzw. Teilen von ihr.“¹³⁰⁴

Dieser Fragestellung bezüglich **unterschiedlicher Reputationswahrnehmungen je Stakeholder-Gruppe** gingen GATEWOOD, GOWAN und LAUTENSCHLAGER bereits 1993 in Bezug auf die Reputation von Unternehmen (am externen Markt) nach dem Fortune-Messansatz¹³⁰⁵ wissenschaftlich auf den Grund.¹³⁰⁶ Sie merken an, dass der Ruf ein universelles Konstrukt wäre, wenn die Wahrnehmungen aller Stakeholder einheitlich wären. Sofern sich die Wahrnehmungen unterscheiden würden, wäre dies als Hinweis auf unterschiedliche Korrelate bei den diversen Stakeholder-Gruppen zu interpretieren.¹³⁰⁷ Eine der Schlussfolgerungen ihrer empirischen Studie ist, dass sie die Reputationsbeurteilung in Abhängigkeit des Wissensstands bzw. der Kontaktintensität einer Person in Bezug auf das Reputationsobjekt setzen.¹³⁰⁸ Weitere Erkenntnisse zu dieser Forschungsfrage liefern MARKWICK und FILL, die unter anderem folgenden Schluss ziehen: „It is important to note that a difference between stakeholder groups may be due to a difference of interpretation and as such it is essential to understand how stakeholders interpret image attributes.“¹³⁰⁹ Sie führen unterschiedliche Beurteilungen also auf mögliche stakeholderabhängige, unterschiedliche inhaltliche Auslegungen der einzelnen Reputationsdimensionen zurück. FOMBRUN und WIEDMANN vermuten unter Verwendung des ‚Reputation Quotient‘¹³¹⁰ lediglich geringe Unterschiede. Insbesondere in Bezug auf die hier im Fokus stehenden Stakeholder-Gruppen

¹³⁰⁴ Bickmann 1999, S. 117. Er untermauert diese Aussage anhand der Beispielfälle von BASF, McDonald's und der Rüstungsindustrie.

¹³⁰⁵ Zu einer Übersicht über den Fortune-Ansatz siehe Kapitel 5.2.1.

¹³⁰⁶ Vgl. Gatewood/Gowan/Lautenschlager 1993, S. 415 ff. Die Autoren betrachten Image und Reputation als dasselbe Konstrukt.

¹³⁰⁷ Vgl. Gatewood/Gowan/Lautenschlager 1993, S. 416.

¹³⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 420 ff.

¹³⁰⁹ Markwick/Fill 1997, S. 405.

¹³¹⁰ Zu einer Übersicht über den Ansatz des ‚Reputation Quotient‘ siehe Kapitel 5.2.3.

der Mitarbeiter, Kunden und Kapitalgeber/Aktionäre stellen sie weitgehend Einheitlichkeit fest. Dabei stellen die Autoren die Annahme auf, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens dessen Reputation gewöhnlich am besten beurteilen.¹³¹¹ Eine tiefergehende Analyse lieferte HELM hinsichtlich der Stakeholder-Gruppen der Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre eines Konsumgüterherstellers. Die Unternehmensreputation in ihrer Studie wurde insgesamt von allen Stakeholder-Gruppen relativ ähnlich eingeschätzt mit lediglich vereinzelt geringen Differenzen, worin sie eine Bestätigung für den Konvergenzansatz sieht.¹³¹² Hinsichtlich der Beurteilung der Globalreputation stellte sie allerdings signifikante Unterschiede für die drei untersuchten Stakeholder-Gruppen fest.¹³¹³

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Ruf des internen Dienstleisters über die Stakeholder-Gruppen hinweg in ähnlicher Weise so beurteilt, dass die Wahrnehmungen sich zwar über das Kontinuum von ‚sehr gut‘ bis ‚sehr schlecht‘ verteilen, jedoch am stärksten um den mittleren Wert herum streuen.¹³¹⁴ Der kooperierende Dienstleister verfügt also innerhalb dieses Konzerns nicht über eine monolithische, sondern eine **gespaltene Reputation**, dessen Valenz in beide Richtungen geht, bei der sich positive und negative Nennungen nahezu die Waage halten.¹³¹⁵ Auf dem externen Markt dominiert eine solche Reputationswahrnehmung insbesondere bei Finanzdienstleistern.¹³¹⁶ Da es sich bei dem untersuchten Rufobjekt ebenfalls um einen Dienstleister handelt, der unter anderem auch Finanzdienstleistungen erbringt, könnte hier ein Zusammenhang gesehen werden. Abbildung 6-8 visualisiert die Häufigkeitsverteilung der Nennungen zur Frage nach der Globalreputation für die drei hier untersuchten internen Stakeholder-Gruppen der Führungsholding-Mitarbeiter von K sowie der operativen Kunden und Mitarbeiter des internen Dienstleisters D. Die spezifischen Mittelwerte (arithmetische

¹³¹¹ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 28 f.

¹³¹² Vgl. Helm 2007b, S. 340.

¹³¹³ Vgl. ebenda, S. 326 f.

¹³¹⁴ Die Stichprobengröße betrug 102.

¹³¹⁵ Vgl. Wiedmann 2001, S. 78.

¹³¹⁶ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 17.

Mittel) je Stakeholder-Gruppe sind in der Abbildung angegeben; der Mittelwert des Globalrufs über alle Befragten liegt auf der verwendeten 5-er Skala bei 2,95, also minimal unter dem mittleren Wert von 3.

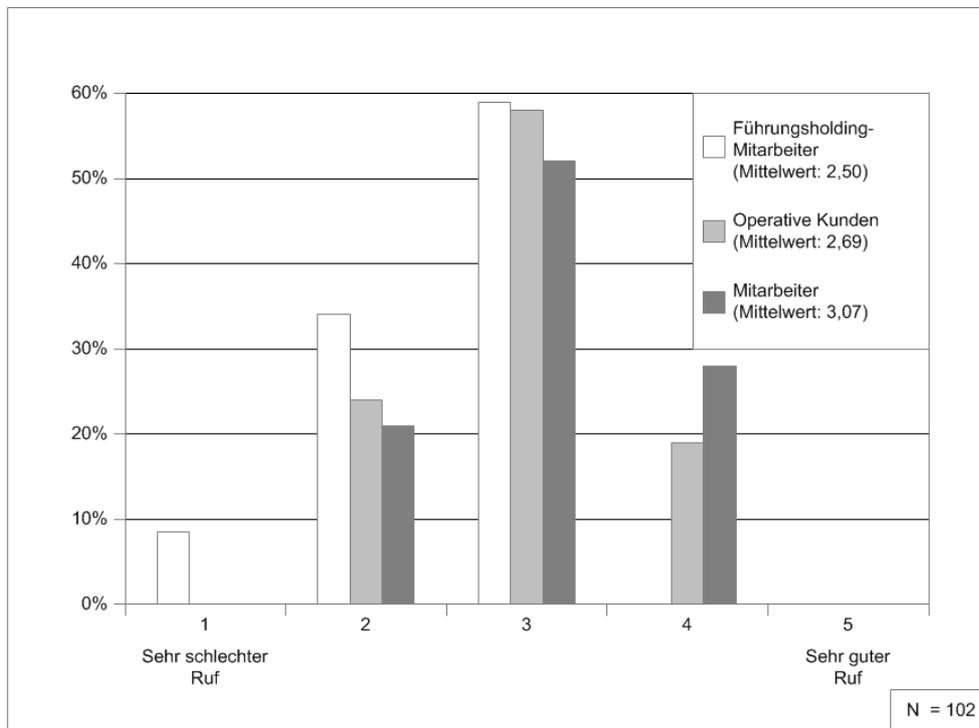


Abbildung 6-8: Relative Häufigkeiten der Beurteilung des Globalrufs bezogen auf die drei internen Stakeholder-Gruppen

Quelle: eigene Darstellung.

Die Annahme von FOMBRUN und WIEDMANN für den Fall des externen Markts, dass Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Stakeholder-Gruppen die Reputation am besten einschätzen,¹³¹⁷ kann im vorliegenden Fall für den internen Dienstleister bestätigt werden. Während bei HELM die Aktionäre den Ruf sogar noch besser als die Mitarbeiter bewerteten,¹³¹⁸ liegt für den teilweise ähnlichen Fall der Kapitalgeber im Sinne der Führungsholding das genaue Gegenteil vor. Dies betont erneut die Unterschiedlichkeit marktlicher und hierarchischer Bedingungen. Während Aktionäre möglicherweise ihr Vermögen lieber in Unternehmen mit – zumindest zum Anlagezeitpunkt – positiver Reputation investieren und u. a. so ein positiver Zusammenhang zu der Beurteilung entsteht, sehen Mitarbeiter der Füh-

¹³¹⁷ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 29.

¹³¹⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 326.

rungholding den internen Dienstleister gemäß hier gewonnener Erkenntnisse kritischer. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Letztgenannte eventuell – auf Basis ihrer im Verhältnis zu den Aktionären höheren Weisungsmacht sowie höheren Abhängigkeit im Konzernverbund – weitere Effizienz- und Effektivitätssteigerungen über den hierarchischen Mechanismus des Widerspruchs im Rahmen einer Instrumentalisierung der Reputation erwirken möchten. Während Aktionäre im Markt abwandern können, wenn sie von dem Unternehmen und dessen Reputation nicht mehr überzeugt sind, kann diese Lage intern nur über den Sanktionsmechanismus ‚Voice‘ im Sinne von (kollektivem) Erheben einer kritischen Stimme oder möglicherweise durch Anweisungen geäußert werden.¹³¹⁹ Wenn gleich sich also die inhaltlichen Schwerpunkte von Aktionären und Mitarbeitern einer Führungsholding in Bezug auf die Reputation einer Organisation möglicherweise ähnlich gestalten, differieren die Beurteilungen der Reputation gegebenenfalls aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen und Ziele sowie der spezifisch vorliegenden Sanktionsmechanismen. Des Weiteren könnte der zeitliche Planungshorizont dieser beiden Stakeholder-Gruppen Einfluss auf die unterschiedlichen Beurteilungen nehmen. Während Aktionäre ihren Fokus stärker auf die Gegenwart richten, also zum ‚aktuellen Zeitpunkt der Anlage‘ von der positiven Unternehmensreputation profitieren möchten, sind Mitarbeiter einer Führungsholding aus strategischer und koordinierender Perspektive in Bezug auf einen internen Dienstleister möglicherweise über die aktuelle Lage hinaus vergleichsweise stärker an der Zukunft interessiert. So wäre eine kontinuierliche Verbesserung im Sinne einer langfristig positiven Entwicklung des internen Dienstleisters zum Wohle des Gesamtkonzerns möglicherweise Treiber, seine ‚Stimme‘ zu erheben und somit Verbesserungen anstoßen zu können. Inwiefern diese Annahmen bei einer stärker marktlichen Ausrichtung eines Dienstleisters als in dem hier vorliegenden Fall zutreffen, gäbe es jedoch zu prüfen. Um feststellen zu können, inwiefern die Unterschiede der hier untersuchten

¹³¹⁹ Vgl. hierzu Kapitel 2.3.2 und 3.2.5.1.

internen Stakeholder-Gruppen in den Mittelwerten signifikant sind, kann eine **einfaktorielle ANOVA-Analyse** herangezogen werden. Bei diesem Verfahren wird die Hypothese geprüft, dass für die Variable der Globalreputation bei den drei Stakeholder-Gruppen ein identisch hoher Mittelwert (arithmetisches Mittel) vorliegt.¹³²⁰ Das Ergebnis der Varianzanalyse ist signifikant ($F=3,3$; $p=0,04$). Ein weiterer Test in diesem Zusammenhang ist der Duncan-Test auf homogene Untergruppen.¹³²¹ Dieser ermittelt drei homogene Untergruppen, die den hier vorliegenden drei Stakeholder-Gruppen entsprechen. In Einklang mit HELMs Erkenntnissen auf dem externen Markt existieren demzufolge Unterschiede zwischen den internen Stakeholder-Gruppen in Bezug auf die Einschätzung der **Globalreputation** des internen Dienstleisters.¹³²²

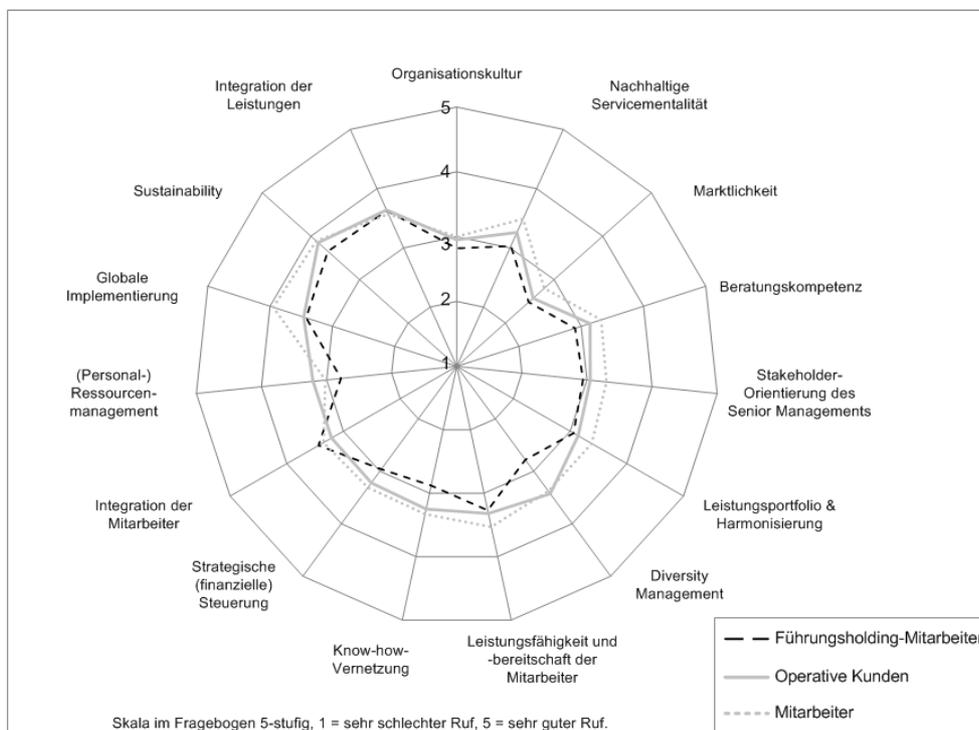


Abbildung 6-9: ‚Radar-Chart‘ zu den Teilrufen bei den drei internen Stakeholder-Gruppen

Quelle: eigene Darstellung.

¹³²⁰ Zum Verfahren der einfaktoriellen ANOVA (ANalysis Of VAriance) vgl. Backhaus et al. 2011, S. 159 ff.

¹³²¹ Zum Verfahren des Duncan-Tests vgl. Duncan 1955; Gacula et al. 2009, S. 103 f.

¹³²² Vgl. Helm 2007b, S. 327.

Auf der Ebene der **Teilreputationen** sind diese Differenzen allerdings nicht mehr in voller Breite nachweisbar, was in Abbildung 6-9 durch nicht immer deckungsgleiche Linien grafisch angedeutet wird. Lediglich bezüglich vier Dimensionen unterscheiden sich die drei Stakeholder-Gruppen signifikant. Dabei handelt es sich um die nachhaltige Servicementalität, die Stakeholder-Orientierung des Senior Managements, das Diversity Management und die globale Implementierung seitens des internen Dienstleisters. Somit sind also Unterschiede in der Beurteilung rein kundenspezifischer, marktlicher Aspekte (Nachhaltige Servicementalität) ebenso wie stark hierarchische, alle Stakeholder-Perspektiven übergreifende Aspekte (Stakeholder-Orientierung des Senior Managements) oder auch Merkmale zwischen Markt und Hierarchie aus der Perspektive mehrerer Stakeholder (Diversity Management, Globale Implementierung) identifizierbar. Für die anderen 11 Reputationsmerkmale kann eine einheitliche Beurteilung über alle Stakeholder-Gruppen hinweg festgestellt werden.¹³²³ Darüber hinaus weist eine Kreuztabellierung keinerlei signifikante Zusammenhänge zwischen der Zugehörigkeit zu einer der drei internen Stakeholder-Gruppen und der Beurteilung des Globalrufs bzw. der Teilrufe auf.¹³²⁴ Dies bedeutet, dass keine verbesserte Prognose der Reputationsbeurteilung erzielt werden kann, wenn von außen die Gruppenzugehörigkeit eines befragten Stakeholders bekannt ist.¹³²⁵

Überdies können Differenzen zwischen den Stakeholder-Gruppen in Bezug auf die Reputationsbeurteilung auch anhand von **Diskriminanz- bzw. Clusteranalysen** untersucht werden.¹³²⁶ FOMBRUN und WIEDMANN identifizieren Erstere zwar als grundsätzlich mögliche

¹³²³ Zu einer detaillierten Übersicht über alle Signifikanzmaße für die Teilreputationen siehe Tabelle C.1 im Anhang.

¹³²⁴ Die Kreuztabellierung wurde von der Verfasserin durchgeführt, aber nicht in die Arbeit eingeschlossen.

¹³²⁵ Die Überprüfung dieses Zusammenhangs wurde mittels Lambda, Goodman & Kruskals Tau sowie des Unsicherheitskoeffizienten durchgeführt. Zu diesem Vorgehen vgl. Brosius 2011, S. 432 ff. Zu einer Übersicht über die Methode der Kreuztabellierung vgl. Backhaus et al. 2011, S. 303 ff.

¹³²⁶ Zu einer Übersicht über dieses Verfahren vgl. Backhaus et al. 2011, S. 187 ff. bzw. 395 ff.; Hair et al. 2010, S. 335 ff. bzw. 505 ff.

Analysemethode für ‚RQ‘-Daten, legen dies jedoch nicht vor.¹³²⁷ Im Gegenzug dazu nimmt sich HELM der Überprüfung ihrer empirischen Reputationsdaten mittels beider Verfahren an, wobei sich die Stakeholder-Gruppen ihrer Studie (Mitarbeiter, Konsumenten und Aktionäre) nicht als individuelle Cluster abgrenzen lassen.¹³²⁸

In Anlehnung an HELMs Vorgehensweise wurde in der vorliegenden Arbeit zunächst eine Clusteranalyse nach dem Ward-Verfahren, basierend auf der Euklidischen Distanz, in Bezug auf die Angaben aller 102 Befragungsteilnehmer zu den 15 Reputationsdimensionen durchgeführt.¹³²⁹ Ergebnis dieser Untersuchung war eine 3-Cluster-Lösung. Im Rahmen einer Diskriminanzanalyse konnten lediglich 66,7% der Fälle korrekt klassifiziert werden. Sowohl diese schwache Rate an korrekter Zuordnung als auch nicht signifikante Werte im Rahmen einer Kreuztabellierung¹³³⁰ führen zu der Erkenntnis, dass hier – in Einklang mit HELMs Ergebnissen am externen Markt – auch intern eine Identifizierung der drei Cluster auf der Grundlage der Zugehörigkeit zu einer Stakeholder-Gruppe nicht möglich ist.¹³³¹ Während die Valenz der Reputation des internen Dienstleisters sich zwar als gespalten darstellt, zeigt sich hiermit jedoch, dass alle Stakeholder-Gruppen eine ähnlich geartet gespaltene Einschätzung der Reputation bezüglich der Teilmerkmale vornehmen.

Des Weiteren können in Anlehnung an HELM Vergleiche des Mittelwerts des Globalrufs mit demjenigen der Teilrufe für die einzelnen Stakeholder-Gruppen gezogen werden.¹³³² Während in ihrer Studie auf dem externen Markt für alle Stakeholder-Gruppen der Mittelwert des Globalrufs positiver als der Mittelwert über alle Teilrufe ausfiel, liegt in dieser Arbeit auf dem internen Markt der exakt inverse Fall

¹³²⁷ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 22.

¹³²⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 328.

¹³²⁹ Zu diesem Verfahren vgl. Backhaus et al. 2011, S. 426 ff.

¹³³⁰ Hierbei wurde eine Kreuztabellierung der drei statistisch gewonnenen Cluster mit der tatsächlichen Stakeholder-Gruppenzugehörigkeit vorgenommen. Als Ergebnis dieser Untersuchung resultierte ein recht schwacher Kontingenzkoeffizient von 0,220, der zudem nicht signifikant ist.

¹³³¹ Zu einer Übersicht über ausgewählte Kennzahlen im Rahmen der Diskriminanz-/Clusteranalyse auf Basis der Teilreputationen siehe Tabelle C.2 im Anhang.

¹³³² Vgl. Helm 2007b, S. 328.

vor.¹³³³ Zur Erklärung der Differenzen betrachtet HELM zunächst die Möglichkeit, dass ihr Reputationsmodell eventuell noch weitere Indikatoren zur hinreichenden Erklärung des Rufs benötigt, die noch positiver als ihre bisher enthaltenen Dimensionen bewertet werden.¹³³⁴ BORG postuliert in diesem Zusammenhang, dass eine positivere Bewertung des Globalmaßes im Verhältnis zu den Teilmaßen häufig im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen bezüglich diverser Aspekte der Arbeitszufriedenheit auftritt, räumt jedoch gleichzeitig ein, dass „allerdings bisweilen auch das umgekehrte Phänomen auftritt, dass die allgemeinen Zufriedenheitsurteile für jede Dimension systematisch ‚zu negativ‘ ausfallen“¹³³⁵. Auch in der vorliegenden Untersuchung tritt dieser Fall ein, da die Gesamtreputation negativer als die Teilrufe ausfällt. Das Argument der Unvollständigkeit ihres Messmodells verwirft HELM dann aber letztendlich, basierend auf ihrem umfänglichen Konzeptualisierungsprozess und inhaltlicher Stimmigkeit.¹³³⁶ Ebenso scheint auch für das hier vorliegende Messmodell für die Reputation interner Dienstleister eine Argumentation hinsichtlich inhaltlicher Unvollständigkeit aufgrund des mehrstufigen, umfassenden Konzeptualisierungs- bzw. Operationalisierungsprozesses des Konstrukts weniger wahrscheinlich. Umso logischer scheint BORGs sogenannte ‚**Sandwich-Theorie**‘¹³³⁷ zur Erklärung der Differenzen, die auch HELM schlussendlich heranzieht.¹³³⁸ Diese besagt, dass ein Einstellungsurteil entgegen vorherrschender Vermutungen nicht als Resultat einer mentalen Mittelwertberechnung über verschiedene Komponenten des Einstellungsobjekts zu verstehen ist, sondern als „Funktion übergreifender Einstellungen und spezieller Einstellungen gegenüber den Komponenten des Einstellungsobjekts“¹³³⁹. Eine Studie

¹³³³ Zu einer detaillierten Gegenüberstellung aller Mittelwerte je Stakeholder-Gruppierungen siehe Tabelle C.3 im Anhang.

¹³³⁴ Vgl. Helm 2007b, S. 328 f.

¹³³⁵ Borg 2000, S. 3.

¹³³⁶ Vgl. Helm 2007b, S. 329.

¹³³⁷ Zu einem Überblick über die ‚Sandwich-Theorie‘ vgl. Borg 2000, S. 5 ff.

¹³³⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 329.

¹³³⁹ Borg 2000, S. 5.

zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Bezahlung¹³⁴⁰ zeigt zum Beispiel, dass die Zufriedenheit mit der Bezahlung systematisch positiv verzerrt wird, wenn die allgemeine Arbeitszufriedenheit relativ hoch ist. Vice versa wird eine systematisch negative Verzerrung bei einer relativ niedrigen allgemeinen Arbeitszufriedenheit verzeichnet.¹³⁴¹ Dieser **affektive Halo** ist nicht nur auf die Themen der Arbeitszufriedenheit limitiert, sondern könnte sich auch auf weitere Gebiete der Einstellungs- und Reputationsmessung ausdehnen.¹³⁴² Die Differenzen zwischen Global- und Teilmaßen sind also darauf zurückzuführen, dass übergreifende Affekte kognitiv schneller als Einzelbeurteilungen der diversen Komponenten eines bestimmten Einstellungskonstrukts verfügbar sind. Reputationsforscher weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Befragte viele Reputationsmerkmale eher intuitiv als intensiv durchdacht beurteilen. Darüber hinaus würden sie kommunizierte Aktivitäten eines Unternehmens, die dessen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit widerspiegeln, über die Zeit hinweg nicht mehr einzeln, sondern als Gesamtbild bewerten.¹³⁴³ Dies ist zudem in Einklang mit der bereits erläuterten gestaltpsychologischen Auffassung, nach der sich eine ganzheitliche Wahrnehmung intensiver als die Summe ihrer einzelnen, wahrgenommenen Teile auswirkt.¹³⁴⁴ Insbesondere für den Fall interner Dienstleister ist dieser Zusammenhang sehr relevant, da hier häufig eine Fülle einzelner Aktivitäten von den Stakeholdern innerhalb eines Konzerns wahrgenommen und kommuniziert werden können.

¹³⁴⁰ Die globale Zufriedenheit mit der Bezahlung wird in dieser Studie über den Mittelwert der Einstellungen gegenüber den diversen psychologischen Aspekten der Bezahlung sowie der allgemeinen Arbeitszufriedenheit ermittelt.

¹³⁴¹ Vgl. Borg 2000, S. 5 f.

¹³⁴² Vgl. Borg 2000, S. 5; Dowling 2004a, S. 20.

¹³⁴³ Vgl. Schultz/Mouritsen/Gabrielsen 2001, S. 37.

¹³⁴⁴ Vgl. Huber 1993, S. 80.

6.5.5 Empirische Ergebnisse zu Stakeholder-Hybridität, Kundenorientierung und Budgetverantwortung interner Stakeholder

Neben ihrer organisatorischen Konzerneinbindung lassen sich die internen Stakeholder auch anhand anderer Kriterien im Hinblick auf den internen Dienstleister kategorisieren. So liegt beispielsweise in diesem Kontext der besondere Fall vor, dass manche Konzernmitarbeiter bereits sowohl als Mitarbeiter des internen Dienstleisters als auch als interner operativer Kunde oder in der Führungsholding beschäftigt waren. Diese sozusagen **zeitlich versetzt hybriden Stakeholder** des internen Dienstleisters kennen also die Innen- und ‚Außen‘-Perspektive sowie damit einhergehende, entsprechende Anspruchshaltungen. Nachdem GATEWOOD, GOWAN und LAUTENSCHLAGER einen erhöhten Kenntnisstand bzw. eine intensivere Beziehung zu einem Unternehmen am externen Markt als eine der Ursachen unterschiedlicher Reputationsbeurteilungen identifizierten,¹³⁴⁵ soll dieser Zusammenhang in der vorliegenden Arbeit für den internen Markt anhand dieser Sonderfälle der zeitlich versetzt hybriden Stakeholder untersucht werden. Zur Analyse der Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen hybriden und einfachen Stakeholdern wird dieselbe Vorgehensweise wie bei der Untersuchung der drei internen Stakeholder-Gruppen herangezogen.

Hinsichtlich der Häufigkeitsverteilung der Nennungen der einzelnen Werte für die **Globalreputation** ergibt sich für die hybriden und einfachen Stakeholder ein ähnlich gespaltenes Bild wie bei den Stakeholder-Gruppen, wobei eine noch stärkere Konzentration um den mittleren Wert festzustellen ist. Dabei ist die Beurteilungsverteilung der hybriden fast identisch mit derjenigen der einfachen Stakeholder. Dies wirkt sich nicht zuletzt in sehr ähnlichen Mittelwerten aus.¹³⁴⁶ Auch der t-Test weist keine signifikanten Unterschiede für die beiden Gruppen auf.

¹³⁴⁵ Vgl. Gatewood/Gowan/Lautenschlager 1993, S. 420 ff.

¹³⁴⁶ Zur Häufigkeitsverteilung der Nennungen hybrider und einfacher Stakeholder siehe Abbildung B.1 im Anhang.

Eine Untersuchung der **Teilrufe** zeigt ein ähnliches Bild. So unterscheiden sich die hybriden von den einfachen Stakeholdern in keiner der 15 Dimensionen signifikant, was sich sowohl anhand eines Mittelwert-Vergleichs als auch anhand einer Kreuztabellierung nachweisen lässt.¹³⁴⁷ Diese Erkenntnisse werden zudem durch die schwachen und nicht signifikanten Ergebnisse der Diskriminanz- und Clusteranalyse bestätigt.¹³⁴⁸ Somit können auf dem internen Markt **keine Unterschiede** nachgewiesen werden für Konzernmitarbeiter, die bereits selbst mehrere Perspektiven innehatten, im Vergleich zu Konzernmitarbeitern, die nur eine Perspektive in Bezug auf den internen Dienstleister kennen. Insofern kann in Frage gestellt werden, ob möglicherweise der Zusammenhang des Kenntnisstands mit der Reputation (intern) nicht gegeben ist. Zudem könnte hinterfragt werden, ob und weshalb im vorliegenden Fall der Unterschied der Kenntnisstände nicht signifikant ist. Inwiefern dies auf die besondere Nähe der konzerninternen Stakeholder untereinander und damit auf einen hohen Kenntnisstand sämtlicher Stakeholder zurückgeführt werden könnte, wäre noch tiefergehend zu untersuchen.

Der abschließende Vergleich der Mittelwerte des Globalrufs mit demjenigen der Teilrufe zeigt ein ähnliches Bild wie der Vergleich der drei internen Stakeholder-Gruppen, wo der Globalruf-Mittelwert niedriger ausfällt als der Teilrufe-Mittelwert.¹³⁴⁹

Des Weiteren war es von Interesse, Unterschiede in der Kundengruppe in Abhängigkeit von marktlichen Mechanismen zu untersuchen. Als Erstes fiel dabei die **Kundenorientierung** des internen Kunden selbst ins Gewicht. So könnte ein eher marktlich orientierter Kunde, der primär am externen Markt agiert, die Reputation des internen Dienstleisters anders bewerten als ein Kunde, der primär

¹³⁴⁷ Zu einer detaillierten Übersicht über alle Signifikanzmaße für die Teilreputationen siehe Tabelle C.1 im Anhang. Die Kreuztabellierung wurde von der Verfasserin durchgeführt, aber nicht in die Arbeit eingeschlossen.

¹³⁴⁸ Zu einer Übersicht über ausgewählte Kennzahlen im Rahmen der Diskriminanz-/Clusteranalyse auf Basis der Teilreputationen siehe Tabelle C.2 im Anhang.

¹³⁴⁹ Zu einer detaillierten Gegenüberstellung aller Mittelwerte je Stakeholder-Gruppierungen siehe Tabelle C.3 im Anhang.

innerhalb des Konzerns und somit stärker hierarchisch orientiert arbeitet. Während die Verteilung der Nennungen sowie der Mittelwert der Globalreputation bei den **eher extern orientierten Kunden erkennbar positiver** als die der primär intern orientierten Kunden ausfielen, konnte dennoch **kein signifikanter Unterschied** festgestellt werden. In Summe konnte die Hypothese genauso wenig wie diejenige der zeitlich versetzt hybriden Stakeholder bestätigt werden. Somit existieren keinerlei Bewertungsunterschiede, weder für die Globalreputation noch für die Reputationsmerkmale, was die Ausrichtung der internen Kunden als Unterscheidungskriterium hinfällig macht.¹³⁵⁰

Die Überprüfung der Auswirkungen eines anderen marktlichen Mechanismus bei Kunden, der **Budgetverantwortung**, zeigte ein ähnliches Bild. Dabei fiel die Verteilung der Nennungen bei den **Kunden mit Budgetverantwortung erkennbar positiver** als die der Kunden ohne aus, was sich zwar im Mittelwert äußerte, jedoch **nicht signifikant** zeigte. Bezüglich der Teilrufe kristallisierte sich ein ähnliches Bild heraus. Lediglich bezüglich der zwei Dimensionen Sustainability, also einem eher marktlichen Aspekt, und Integration der Mitarbeiter, also einem eher hierarchischen Aspekt, unterscheiden sich die beiden Kundengruppen signifikant. Für die anderen 13 Reputationsmerkmale kann eine einheitliche Beurteilung durch beide Gruppen festgestellt werden. Darüber hinaus weisen weder eine Kreuztabelle noch eine Diskriminanz- bzw. Clusteranalyse signifikante Zusammenhänge auf Basis der Teilrufe auf. Insgesamt konnte also auch diese Hypothese nicht bestätigt werden. Folglich können keine Unterschiede in der Beurteilung der Globalreputation und der Teilreputationen für Kunden mit bzw. ohne Budgetverantwortung nachgewiesen werden.¹³⁵¹

Insofern wird für den vorliegenden Fall interner Dienstleister gefolgert, dass für die Beurteilung der Reputation marktliche Mechanis-

¹³⁵⁰ Zu einer detaillierten Übersicht über entsprechende Werte siehe Abbildung B.2 sowie Tabellen C.1, C.2, C.3 im Anhang.

¹³⁵¹ Zu einer detaillierten Übersicht über entsprechende Werte siehe Abbildung B.3 sowie Tabellen C.1, C.2, C.3 im Anhang.

men – insbesondere kundenseitig – irrelevant sind. Dies bestätigt erneut den Konvergenzansatz. Allerdings liefern die zwar nicht signifikanten, dennoch einheitlich steuerungsmechanismusabhängigen Unterschiede der Stakeholder-Wahrnehmungen durchaus Anhaltspunkte für weitere, tiefergehende Analysen auf diesem Gebiet.

6.6 Zusammenfassung und kritische Würdigung der empirischen Analyse

6.6.1 Die grundlegenden Ergebnisse der Untersuchung

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen wurde für das noch sehr wenig erforschte Gebiet der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns ein **innovativer Messansatz** für das spezifische Reputationskonstrukt entwickelt. Dieser bringt zwei noch völlig unverknüpfte, jedoch jeweils in sich bereits hoch komplexe Themengebiete zusammen, nämlich die Reputationsforschung mit der Untersuchung interner Dienstleister. Dabei wurden neuste wissenschaftliche Erkenntnisse in jeweils beiden Thematiken als Grundlage herangezogen, um im Rahmen der empirischen Untersuchung eine erste Orientierungshilfe für weitere Analysen in diesem Gebiet zu schaffen.

Infolgedessen war eine möglichst hohe Inhaltsvalidität erklärtes Ziel dieser Grundlagenforschung. Diese wurde durch eine Orientierung an richtungsweisender Reputationsforschung gewährt,¹³⁵² während im Rahmen der vorliegenden Arbeit darüber hinaus weitaus differenzierter vorgegangen wurde. Dies äußerte sich insbesondere in einem **expertenintensiveren und stärker qualitativen Forschungsdesign** sowie einem differenzierteren Messmodell. So wurde eine für die Reputationsforschung überdurchschnittlich hohe Anzahl an Experten zum Zwecke qualitativer Befragungen involviert, um sich der äußerst vielschichtigen Fragestellung zu nähern. Der Fokus lag hierbei insbesondere auf der Konstruktdefinition und der Itemgenerie-

¹³⁵² Vgl. Eggert/Fassott 2003, S. 4 ff.; Hautzinger 2009, S. 191 f.; Helm 2007b, S. 267.

rung. Gerade Letztere wurde sehr umfänglich unter Einbezug diverser Experten durchgeführt, um in Summe alle relevanten Perspektiven auf einen internen Dienstleister aus konzerninterner Sicht abdecken zu können. Die hohe Sorgfalt bei der qualitativen Studie zeigte sich nicht zuletzt auch in den jeweils mehrstufigen Prozessen jeder einzelnen Phase.

Ein **mehrdimensionales, zweistufiges Messmodell gemischter Beziehungsstrukturen** trug den Anforderungen der Reputationsforschung sowie der Neuartigkeit der Thematik Rechnung. Neben einer inhaltlich validen Modellierung des Reputationskonstrukts, die durch die formative Gestaltung des Konstrukts zweiter Ordnung erzielt wurde, war aufgrund der Innovativität des Forschungsgebiets insbesondere eine zusätzliche Sicherung der Reliabilität und Stabilität von hohem Interesse. Dies konnte in Anlehnung an wissenschaftliche Empfehlungen für solche Grundlagenforschung durch Integration reflektiver Indikatoren erster Ordnung gewährt werden.¹³⁵³ Somit konnte dem formativen Charakter des Reputationskonstrukts Beachtung geschenkt werden und gleichzeitig die Komplexität der Thematik unter Einbezug der mannigfaltigen Perspektiven und somit auch mannigfaltigen Indikatoren im Modell berücksichtigt werden.

Um den Anforderungen dieses speziellen Messmodells, das neben der üblicherweise herangezogenen reflektiven Beziehungsstruktur zusätzlich formative Beziehungen enthält, gerecht zu werden, bedurfte es eines speziellen Schätzverfahrens. So wurde zur Berechnung des Modells auf den noch relativ wenig benutzten **Partial Least Squares-Ansatz** zurückgegriffen. Dieser hat sich nicht nur für andere, aktuellere Arbeiten in der Reputationsforschung bewährt,¹³⁵⁴ sondern erweist sich gerade für die Zwecke der vorliegenden Arbeit als besonders hilfreich. PLS zielt insbesondere auf Forschung sehr explorativer Natur ab und erlaubt, unterschiedliche Beziehungsstrukturen in einem Modell zu integrieren und dabei viele Indikatoren bei

¹³⁵³ Vgl. Albers/Götz 2006, S. 673; Homburg/Giering 1996, S. 8.

¹³⁵⁴ Vgl. Hautzinger 2009, S. 221 ff.; Helm 2007b, S. 289 ff.

selbst kleinen Stichproben zu untersuchen.¹³⁵⁵ Das Reputationsmodell (zweiter Ordnung) ist in Abbildung 6-10 zusammengefasst.

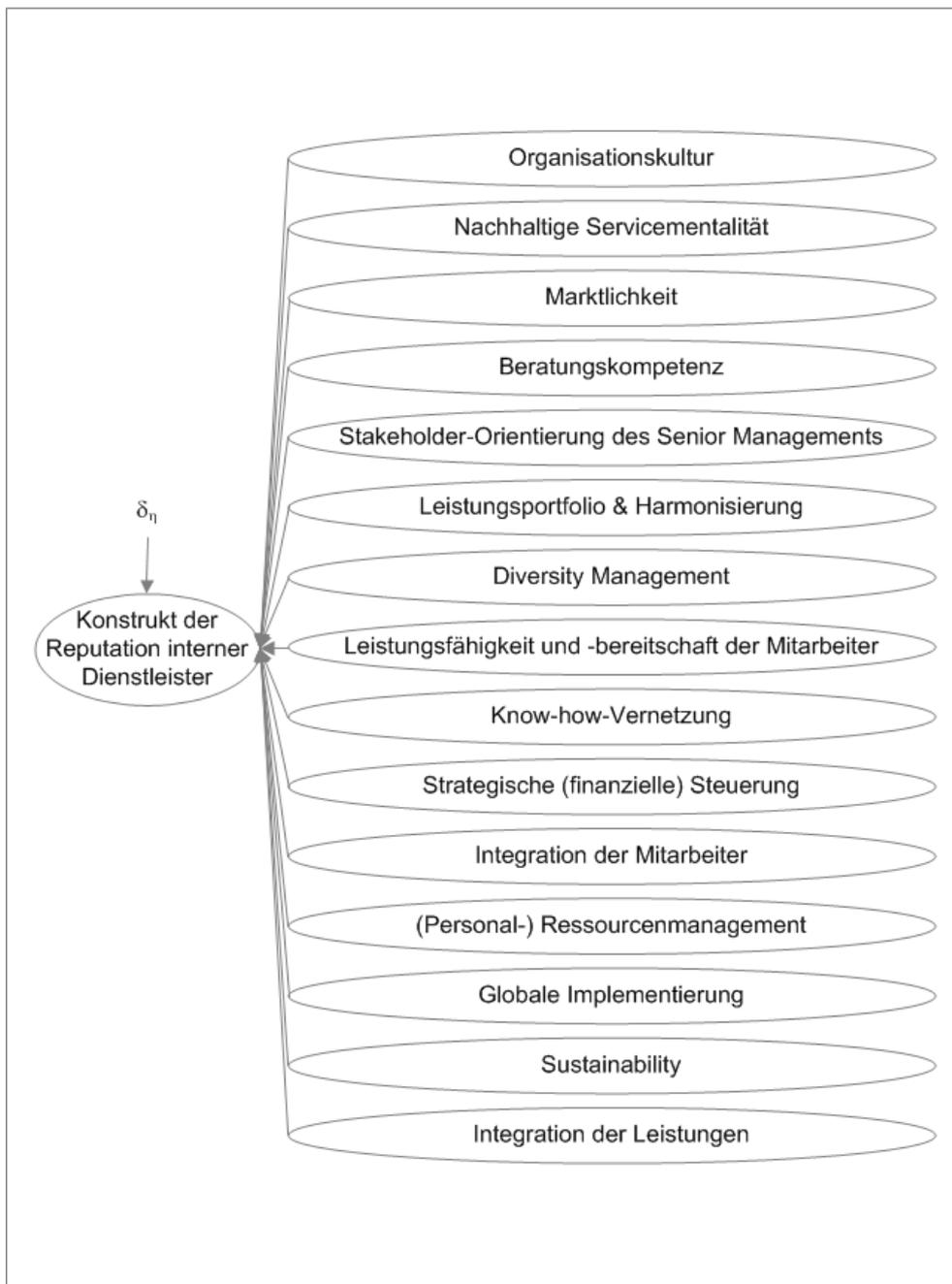


Abbildung 6-10: Die 15 Dimensionen für den Ruf interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns

Quelle: eigene Darstellung.

Um die aus der Literaturrecherche hervorgehende hohe Komplexität des Themenfeldes interner Dienstleister empirisch möglichst umfassend untersuchen zu können, bedurfte es eines speziellen Koopera-

¹³⁵⁵ Vgl. Chin/Newsted 1999, S. 337. Zu den PLS spezifisch zugrunde liegenden Annahmen vgl. Hulland 1999, S. 195.

tionspartners, der neusten Entwicklungen auf dem Gebiet gerecht wird. Konkret sollte ein sogenanntes **Shared Service Center innerhalb eines Holdingkonzerns** vorliegen, um die aktuelle Diskussion in der Literatur um marktliche und hierarchische Mechanismen interner Dienstleister aufzugreifen und voranzutreiben. Dabei war es von besonderer Bedeutung, neben der Mitarbeiter- und internen Kunden-Perspektive zudem die Sicht der Führungsholding auf den internen Dienstleister zu integrieren.

All diese Vorkehrungen führten dazu, dass sowohl das reflektive Modell erster Ordnung eine sehr hohe Reliabilität aufweisen kann als auch dass eine **zufriedenstellende Güteprüfung des formativen Rufkonstrukts** zweiter Ordnung resultierte.

Das hier entwickelte Reputationsmodell **vereint** sichtbar **die diversen, bislang noch unverknüpften Themengebiete**, da es sowohl typische Merkmale der Unternehmensreputation am externen Markt als auch dienstleistungsspezifische und insbesondere auch interne, SSC-spezifische Aspekte zusammenführt. Dabei sticht die **inhaltliche Dominanz der Kunden-Perspektive** aufgrund der hohen Anzahl diesbezüglicher Indikatoren hervor, die im besonderen Fall darauf zurückzuführen ist, dass aufgrund teilweiser Beschränkung der Transaktionsfreiheit auf den Bezug am internen Markt (fast) jeder Konzernmitarbeiter gleichzeitig auch interner Kunde des Dienstleisters ist. Des Weiteren kann auch ein leichtes inhaltliches Übergewicht der Indikatoren der **Führungs-Perspektive** im Verhältnis zu Indikatoren der Mitarbeiter-Perspektive konstatiert werden. Dies könnte eine Unterstreichung der Relevanz hierarchietypischer Mechanismen im speziellen Kontext darstellen, in dem Weisungen der Führungsebene für alle internen Stakeholder von hoher Bedeutung sind. Zudem fällt auf, dass relativ viele Reputationsmerkmale auf individuelle, **mitarbeiterspezifische Aspekte** abzielen. Dies unterstreicht erneut

die hohe Bedeutung der Mitarbeiter für den Ruf. „Employees have the highest potential impact on a company's reputational capital.“¹³⁵⁶

Eine Analyse hinsichtlich **dienstleistungsspezifischer Rufmerkmale** zeigt die hohe Relevanz von reputativen Merkmalen auf, die typisch für diese Branche sind. So wird im vorliegenden Messansatz die Komplexität der spezifischen Branche, die ein einzelner Dienstleistungsanbieter im Rahmen des Reputationsmanagements zu bewältigen hat, anhand der diversen Indikatoren deutlich abgebildet, da diverse Aspekte der Kundenintegration bzw. daraus resultierender Anforderungen enthalten sind. Diese sind durch eine relativ starke Betonung der einzelnen Mitarbeiter im Zusammenspiel mit den Kunden sowie der Integration von Mitarbeitern und Leistungen charakterisiert.

Die hohe Komplexität, der interne Dienstleister aufgrund diverser Ansprüche entlang des **Kontinuums zwischen Markt und Hierarchie** ausgesetzt sind, wird im Rahmen des Reputationsmodells darin deutlich, dass sich die Dimensionen gleichmäßig über die Spannbreite von rein marktlichen hin zu rein hierarchischen Aspekten verteilen. So kann keine inhaltliche Tendenz zu einem der beiden Pole identifiziert werden, was von internen Dienstleistern somit das Erfüllen von sehr komplexen Erwartungen erfordert, wenn diese eine gute Reputation aufbauen wollen. Dies steht in Einklang mit der neusten Forschung zu internen Dienstleistern, die die Form des Shared Service Centers als zwar bereits sehr markttypisch identifiziert, jedoch noch relativ viele hierarchietypische Elemente konstatiert. So ist diese Gestaltungsform zwar die marktlichste aller Typen von internen Dienstleistern, kann damit jedoch – je nach Ausgestaltung der Transaktionsfreiheit und weiterer Marktmechanismen – erst ungefähr in der Mitte des Kontinuums mit Tendenz zum hierarchischen Pol verortet werden.¹³⁵⁷ Dies spiegelt sich exakt in der inhaltlichen Ausgestaltung des spezifischen Reputationskonstrukts wider. Da dieser Sachverhalt auf dem externen Markt ein interorganisationales Netzwerk bedeuten

¹³⁵⁶ Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 91.

¹³⁵⁷ Vgl. Pahl-Schönbein 2011, S. 212 ff.

würde, was heutzutage aufgrund der Globalisierung keine Rarität mehr darstellt, gewinnt die Thematik der Steuerungsmechanismen im Rahmen der inhaltlichen Gestaltungsdiskussion bezüglich spezifischer Reputationsmodelle eine neue Dynamik. In Kombination mit der Möglichkeit der Aufnahme dienstleistungsspezifischer Elemente könnte dies die Frage aufwerfen, inwiefern Reputation bei diversen Unternehmen bislang inhaltlich umfassend erhoben wurde, wenn die spezifischen Steuerungsmechanismen bzw. Branchenbedingungen des Rufs keine ausreichende Berücksichtigung fanden.

Neben der Entwicklung des spezifischen Reputationsmodells war es außerdem Ziel der empirischen Untersuchung, **Stakeholder-Unterschiede bzw. -Gemeinsamkeiten** hinsichtlich der Beurteilung der Reputation des internen Dienstleisters zu untersuchen. Zunächst war festzustellen, dass über alle Stakeholder-Gruppen (Mitarbeiter und Kunden von D sowie die Führungsholding von K) hinweg die **Globalreputation identisch gespalten** um den mittleren Wert herum eingeschätzt wurde. Da sich eine solche Ausprägung der Reputation für Finanzdienstleister laut bisherigem Forschungsstand als typisch erwies,¹³⁵⁸ könnte dieses Ergebnis weitere Unterstützung für eine entsprechende Untersuchung hinsichtlich einer gespaltenen Rufwahrnehmung des gesamten Dienstleistungssektors liefern. Bezüglich der Mittelwerte über die Globalreputation konnten signifikante Unterschiede der drei internen Stakeholder-Gruppen festgestellt werden, die sich jedoch auf Ebene der Teilrufe nicht weiter bestätigen ließen. Dies deckt sich mit Erkenntnissen auf dem externen Markt.¹³⁵⁹

Hinsichtlich der globalen Mittelwerte zeichnete sich eine **positivere Beurteilung der Mitarbeiter** im Vergleich zu internen Kunden und der Führungsebene ab, was in Einklang mit theoretischen Annahmen steht,¹³⁶⁰ sich jedoch in der vorliegenden Untersuchung nicht als signifikant erwies. Des Weiteren konnten auch **positivere Rufurteile der eher marktlich orientierten Kunden** (mit externem Kundenfo-

¹³⁵⁸ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 17.

¹³⁵⁹ Vgl. Helm 2007b, S. 327 f.

¹³⁶⁰ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 29.

kus bzw. mit Budgetverantwortung) im Vergleich zu eher hierarchisch orientierten Kunden festgestellt werden, die allerdings ebenfalls nicht signifikant waren. Diese zwar nicht signifikanten, dennoch einheitlich steuerungsmechanismusabhängigen Unterschiede liefern Potenzial für weitere Untersuchungen. Der Vergleich zeitlich versetzt hybrider mit einfachen Stakeholdern wies keinerlei Unterschiede der beiden Gruppen auf. Insofern könnte untersucht werden, inwiefern ein Stakeholder die für sein Rufurteil nötigen Informationen bereits aufgrund des engen Konzernnetzwerks und/oder enger Zusammenarbeit – wie bei internen Dienstleistern häufig der Fall – oder erst als direkt angestellter Mitarbeiter der jeweiligen Branche erlangt.

Alle Analysen auf Unterschiede zusammenfassend lässt sich eine relativ ähnliche und somit **homogene Reputation des internen Dienstleisters innerhalb des Konzerns** über diverse Stakeholder-Gruppierungen hinweg feststellen, was wiederum in Einklang mit HELMs Erkenntnissen am externen Markt steht.¹³⁶¹ So kann auch in dieser Arbeit die Erhebung der Reputation nach dem Konvergenzansatz unterstützt werden. Gerade im internen Kontext könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass ein sehr dichtes, internes (Informations-)Netzwerk existiert. Somit können die meisten Informationen in identischer Form in relativ kurzer Zeit bei vielen Mitgliedern des Netzwerks, also Konzernmitarbeitern und somit jeglichen internen Stakeholdern des internen Dienstleisters, vorliegen.¹³⁶² Diese speziellen Informationsflüsse gepaart mit der Annahme, dass das Reputationsurteil hauptsächlich auf Fremdwahrnehmungen und somit geteilten Informationen von Dritten basiert,¹³⁶³ führen somit zu einer weiteren Bestätigung des Konvergenzansatzes durch die vorliegende empirische Studie.

Somit konnten alle Hypothesen mit Bezug auf Stakeholder-Unterschiede verworfen werden – mit der Ausnahme des Globalrufs der

¹³⁶¹ Vgl. Helm 2007b, S. 340.

¹³⁶² Vgl. Hubig/Siemoneit 2007, S. 183; Sorenson/Rivkin/Fleming 2006, S. 1010; Vyborny/Maier 2010, S. 408.

¹³⁶³ Vgl. Helm 2007a, S. 238.

drei internen Stakeholder-Gruppen. Dies ist in Tabelle 6-22 zusammenfassend dargestellt.

Hypothesen-Benennung	Inhalt	Ergebnis
H _{St}	Die drei internen Stakeholder-Gruppen (Führungsholding-Mitarbeiter, Kunden und Mitarbeiter) des internen Dienstleisters schätzen dessen Ruf unterschiedlich ein.	√ (Globalruf) – (Teiltrufe)
H _H	Durch konzerninterne, organisatorische Rotation zeitlich versetzt hybride Stakeholder schätzen den Ruf des internen Dienstleisters positiver ein als ‚einfache‘ Stakeholder.	–
H _{altH}	Durch konzerninterne, organisatorische Rotation zeitlich versetzt hybride Stakeholder schätzen den Ruf des internen Dienstleisters negativer ein als ‚einfache‘ Stakeholder.	–
H _{MOK}	Kunden mit primär externer (Markt-)Orientierung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters positiver ein als Kunden mit primär interner (Markt-)Orientierung.	–
H _{altMOK}	Kunden mit primär externer (Markt-)Orientierung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters negativer ein als Kunden mit primär interner (Markt-)Orientierung.	–
H _{BK}	Kunden mit Budgetverantwortung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters positiver ein als Kunden ohne Budgetverantwortung.	–
H _{altBK}	Kunden mit Budgetverantwortung schätzen den Ruf des internen Dienstleisters negativer ein als Kunden ohne Budgetverantwortung.	–
√ = nicht verworfen; – = verworfen		

Tabelle 6-22: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu Stakeholder-Unterschieden bzw. -Gemeinsamkeiten

Quelle: eigene Darstellung.

6.6.2 Kritische Würdigung der Untersuchung

Auf die Darlegung empirischer Ergebnisse folgt nun die Beurteilung ihrer Generalisierbarkeit. Darüber hinaus werden vier weitere, gegebenenfalls kritische Punkte behandelt: die vereinzelte Nicht-Erfüllung des strengeren Konvergenzvaliditäts-Kriteriums, die geringe Varianz der Daten, die letztendlich unter anderem zu einer Verwerfung der Hypothesen führte, ein möglicher Methoden-Bias sowie die Schätzung des mehrdimensionalen Modells zweiter Ordnung mit PLS.

Grundsätzlich ist die Konzeption der Untersuchung **nicht geeignet, für alle internen Dienstleister** innerhalb sämtlicher Konzerne aus diversen Branchen **repräsentative Aussagen** in Bezug auf ein

Messmodell für die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns sowie über entsprechende Stakeholder-Unterschiede bzw. -Gemeinsamkeiten zu ermöglichen. Eine derartige Zielsetzung wurde auch nicht anvisiert. Aufgrund von forschungsökonomischen Aspekten musste es unterlassen werden, Befragungen mit verschiedenen Stakeholdern diverser (repräsentativer) interner Dienstleister und entsprechender (repräsentativer) Konzerne jeweils in ausreichend hoher Anzahl durchzuführen. Folge dieser Restriktion ist ein gewisser Fallstudiencharakter der empirischen Studie, da sich die Aussagen der befragten, selektierten Stakeholder eben **nur auf einen internen Dienstleister** in dessen entsprechendem Konzern beziehen.¹³⁶⁴ Damit eröffnet die erforderliche Einschränkung in der Generalisierbarkeit ein ergiebiges Forschungsfeld für weitere empirische Studien. Neben einer Ausdehnung auf weitere interne Dienstleister bzw. Konzerne wäre auch eine Erweiterung der Analyse auf weitere Stakeholder-Gruppen möglich. Während die Key Stakeholder interner Dienstleister als deren Mitarbeiter und Kunden, zu denen auch die Führungseinheit gehört, verstanden werden,¹³⁶⁵ sind darüber hinaus sicherlich noch weitere interne oder auch externe Stakeholder-Gruppen relevant, deren Einflussnahme auf sowie Beeinflussung durch die Reputation des internen Dienstleisters fruchtbare Untersuchungsfelder darstellen würden.

Die statistische Auswertung des Modells lässt zwei Auffälligkeiten zum Vorschein kommen. Dies sind das nicht immer ganz erfüllte strengere Gütekriterium für die Konvergenzvalidität mancher reflektiver Konstrukte sowie die geringe Varianz unter den Stakeholdern. Hinsichtlich der **teilweise schwachen Konvergenzvalidität** fällt auf, dass vier der 15 DEV-Werte knapp unter die kritische Marke fallen. Dies erweist sich jedoch als nicht problematisch, da einerseits die **Konvergenzvalidität** über alle CR-Werte erfüllt wird und andererseits das Fornell-Larcker-Kriterium, das für alle untersuchten reflek-

¹³⁶⁴ Zu einer Übersicht über die Vor- und Nachteile der Fallstudie als Untersuchungsdesign in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Backhaus/Plinke 1977, passim; Eisenhardt 1989, passim.

¹³⁶⁵ Vgl. Kagelmann 2001, S. 50.

tiven Konstrukte erfüllt ist, als entscheidender zur Messung der Unterschiedlichkeit diverser latenter Konstrukte erachtet wird.¹³⁶⁶ Darüber hinaus stellte sich die Güteprüfung des Konstrukts zweiter Ordnung als äußerst zufriedenstellend heraus. Diese hielt sogar den jeweils strengeren Grenzwerten stand. Da das formative Konstrukt zweiter Ordnung auf den reflektiven Konstrukten erster Ordnung basiert, kann somit von einer ausreichend hohen Modellgüte gesprochen werden.

Die **relativ geringe Varianz** unter den Antworten der befragten Stakeholder führte zur Verwerfung der Hypothesen bezüglich Stakeholder-Unterschieden. Eine Thematik, die in diesem Zusammenhang von Relevanz sein könnte, ist das denkbare Bemühen der Befragten um ‚**sozial erwünschtes**‘ **Antwortverhalten**.¹³⁶⁷ Bei der Reputationsforschung mit Bezug auf Unternehmen am externen Markt in der breiten Öffentlichkeit dürfte dies weniger ausgeprägt sein.¹³⁶⁸ Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, wie die vorliegende Untersuchung bei konzerninternen Stakeholdern zu klassifizieren ist, gilt jedoch zu bedenken, dass die Antworten der jeweiligen Stakeholder eventuell auf der Annahme basieren, dass die Ergebnisse der Befragung zu Veränderungen führen sollen. „Befragte [Anm. d. Verf.: im speziellen Kontext von Mitarbeiterbefragungen] antworten tendenziell sozial erwünscht, sie betreiben Self-Impression-Management, sie wollen sich als funktionsfähige Organisationsmitglieder präsentieren, sie nutzen vielleicht die Chance, einem anderen eins auszuwischen.“¹³⁶⁹ Allerdings kann dieser Effekt für die vorliegende Untersuchung relativiert werden, da die Antworten der Befragten primär um den mittleren Wert herum streuen. „Personen, die ihre Antworten sozial erwünscht ausrichten, erreichen bei positiv bewerteten Merkmalen höhere und bei negativ bewerteten Merkmalen geringere Skalenausprägungen als diejenigen, die nicht oder nur mäßig ihre

¹³⁶⁶ Vgl. Kirstein 2009, S. 217.

¹³⁶⁷ Vgl. Mummendey/Grau 2008, S. 165 ff.

¹³⁶⁸ Vgl. Helm 2007b, S. 344.

¹³⁶⁹ Bungard 1998, S. 140.

Antworten verzerren [...].“¹³⁷⁰ Infolgedessen kommt primär der **Inhalt des Fragebogens** zur Erklärung der relativ geringen Varianz in Frage. Folglich kann geschlossen werden, dass die Stakeholder-Gruppierungen tatsächlich keine Unterschiede in der Beurteilung der Reputation des internen Dienstleisters aufweisen, wenn diese völlig sachbezogen und somit valide geantwortet haben. Da sich dies zudem mit Studienerkenntnissen am externen Markt deckt,¹³⁷¹ kann die hier vorliegende interne Stakeholder-Homogenität hinsichtlich der Rufbewertung als sinnvolle Ergänzung der Reputationsforschung für den internen Markt betrachtet werden.

Möglicherweise könnte eine **Untersuchung mit größerer, breiter gefächerter Stichprobe**, die mehrere interne Dienstleister bzw. Konzerne aus mehreren Branchen umfasst, mehr Varianz in den Reputationsdaten zeigen. Grundsätzlich liegt den Messansätzen der Reputation externer Unternehmen die Vorstellung zugrunde, dass diese auf diverse Unternehmen anwendbar sind, was infolgedessen zu einer höheren Varianz führt. Für den Kontext des hier entwickelten Reputationsmessmodells für interne Dienstleister soll diese Vorstellung auch gelten, wobei die konkreten Rahmenbedingungen wie etwa die Organisationsform und Gestaltung der Transaktionsfreiheiten zwischen internem Anbieter und internen Nachfragern ähnlich sein sollten. So birgt eine auf einen einzigen internen Dienstleister und dessen entsprechenden Konzern limitierte Untersuchung zwar den Nachteil, dass sich die befragten internen Stakeholder möglicherweise wenig untereinander unterscheiden und somit kaum Varianzen aufweisen. Andererseits ist somit der spezifische Kontext des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt, der Einfluss auf die inhaltliche Ausgestaltung sowie die Beurteilung der Reputation haben kann. Eine allumfassende Studie, die alle relevanten Stakeholder-Gruppen und mehrere interne Dienstleister bzw. Konzerne sämtlicher Branchen einschließt, sowie deren spezifische Rahmenbedingungen im Forschungsdesign berücksichtigt, kann aus forschungsökonomi-

¹³⁷⁰ Herzberg 2011, S. 135.

¹³⁷¹ Vgl. Helm 2007b, S. 340.

schen Gründen jedoch kaum bewältigt werden.¹³⁷² Da bisher noch keinerlei wissenschaftliche Untersuchungen zur speziellen Thematik der Reputation interner Dienstleister im Kontext ihrer Stakeholder existieren, ist die hier vorgenommene Analyse der diversen internen Stakeholder-Gruppierungen als Fortschritt zu betrachten.

Zudem könnte die Einbettung des Messmodells in ein **nomologisches Netzwerk** aus methodischer und inhaltlicher Perspektive sinnvoll sein. So könnten beispielsweise die Beziehungen der Reputation des internen Dienstleisters zu eigenen Erfahrungen und Loyalität untersucht werden, wie dies bei HELM für ein Unternehmen am externen Markt getestet wurde.¹³⁷³ Darüber hinaus könnten unter anderem auch Aktivitäten an der Kundenschnittstelle oder das physische Umfeld des internen Dienstleisters in das Modell integriert und hinsichtlich ihres Einflusses untersucht werden.¹³⁷⁴

Ein möglicher **Common-Method-Bias** kann für das zweistufige Messmodell nicht voll widerlegt werden. Dabei geht es darum, dass signifikante Korrelationen zwischen den verschiedenen Konstrukten (hier: erster und zweiter Ordnung) auch die Folge einer identischen Messmethode (hier: Online-Umfrage bei teilnehmenden Stakeholdern) sein können.¹³⁷⁵ „[...] with self-report measures, one cannot entirely rule out the possibility that common method bias may have augmented the relationships between constructs.“¹³⁷⁶ Da die meisten Befragungen in der Marktforschung jedoch auf Selbsteinschätzungen basieren und somit dieser Problematik ausgesetzt sind, wird dieser Aspekt hier nicht weiter thematisiert. Hinzu kommt, dass das herangezogene Befragungsdesign den gängigen Forschungsstandards der Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre folgt.

Der letzte Punkt, der einer kritischen Würdigung bedarf, ist die Verwendung des **Partial Least Squares-Verfahrens**. Dieser Ansatz

¹³⁷² Vgl. Helm 2007b, S. 345.

¹³⁷³ Vgl. ebenda, S. 254.

¹³⁷⁴ Vgl. Nguyen/LeBlanc 2001b, S. 309.

¹³⁷⁵ Vgl. Stock-Homburg 2012, S. 38.

¹³⁷⁶ Smidts/Pruyn/van Riel 2001, S. 1060.

wurde aufgrund seiner für die vorliegende Arbeit unabdingbaren Vorzüge gewählt. Diese liegen hier insbesondere in dem explorativen Charakter sowie der Möglichkeit, sowohl reflektive als auch formative Variablen integrieren sowie eine hohe Modellkomplexität bei selbst relativ geringen Stichproben abbilden und berechnen zu können.¹³⁷⁷ Demgegenüber sind jedoch auch diverse Nachteile dieses Ansatzes zu erwähnen. Der im Vergleich zu reflektiven Konstrukten relativ eingeschränkte Katalog an Prüf- bzw. Gütekriterien für formative Mess- (und Struktur-)modelle sei dabei besonders hervorzuheben. Jedoch trugen hier Entwicklungen in den vergangenen Jahren maßgeblich dazu bei, dass mittlerweile doch recht viele Möglichkeiten zur Güteprüfung formativer Konstrukte existieren.¹³⁷⁸ Des Weiteren zeigt ein Vergleich von PLS und LISREL, sofern die Voraussetzungen für die Anwendung des jeweiligen Ansatzes erfüllt sind, dass asymptotisch identische Ergebnisse resultieren. Demnach kann PLS nicht lediglich als rein exploratives Forschungsinstrument eingeordnet werden.¹³⁷⁹

Hinsichtlich der **verfolgten Forschungsziele** kann also festgehalten werden, dass das entwickelte Messmodell für die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns einer kritischen Prüfung vorläufig standhält und somit in dieser Form für den speziellen Fall verwendet werden kann. Dieser Messansatz legt das **Fundament für weitere Forschung auf dem Gebiet der spezifischen Reputationsforschung**. Des Weiteren können die Erkenntnisse der untersuchten Stakeholder-Unterschiede bzw. -Gemeinsamkeiten in der Rufbeurteilung als gültig für den spezifischen Fall erachtet werden. Dies untermauert einerseits bestehende Erkenntnisse hinsichtlich der Stakeholder-Homogenität in der Rufbeurteilung sowie des gewählten Konvergenzansatzes auf dem externen Markt und schafft andererseits eine **Basis für weitere stakeholderspezifische Untersu-**

¹³⁷⁷ Vgl. Chin/Newsted 1999, S. 337.

¹³⁷⁸ Siehe Kapitel 6.4.3.2.

¹³⁷⁹ Vgl. Hinkel 2001, S. 312; Seltin/Keeves 1994, S. 4355. Jöreskog/Wold 1982, S. 266, merken an: „The accuracy of PLS is less sharp - they [Anm. D. Verf.: die Ergebnisse] are asymptotically correct in the joint sense of *consistency* (large number of cases) and *consistency at large* (large number of indicators for each latent variable).“ Die numerischen Differenzen zwischen einer LISREL- und einer PLS-Schätzung sind i. d. R. nicht wesentlich; vgl. ebenda.

chungen im Kontext interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns. Welche konkreten Erkenntnisse diese Ergebnisse für die Unternehmenspraxis und die Forschung im Detail liefern können, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen.

7 Implikationen für das Reputationsmanagement interner Dienstleister

7.1 Grundlegende Implikationen für das Reputationsmanagement interner Dienstleister

„The biggest hurdle in making the case for building, maintaining and managing reputation is how to measure it effectively.“¹³⁸⁰ In Bezug auf die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns liefert der **hier entwickelte spezifische Messansatz** demzufolge einen essenziellen Beitrag für interne Dienstleister zum Aufbau, der Pflege und dem Management ihrer Reputation. Wie bereits in Kapitel 2.5 ausführlich beschrieben, formen die Aspekte des Stakeholder Relationship Managements¹³⁸¹ sowie des Krisenmanagements¹³⁸² integrale Bestandteile des Reputationsmanagements. Grundsätzliches Ziel sollte dabei stets sein, gemeinsame Interessen mit allen Stakeholdern sowohl strategischer als auch operativer Ebenen im Sinne eines integrativen Ansatzes zu identifizieren, abzustimmen und zu realisieren.¹³⁸³ Für interne Dienstleister lässt sich dementsprechend auf Basis der hier empirisch gewonnenen Erkenntnisse das folgende Vorgehen für ihr Management der eigenen Reputation innerhalb des Konzerns ableiten.

In einem ersten Schritt ist es wichtig, die **Stakeholder des internen Dienstleisters zu identifizieren**, da deren spezifische Erwartungen nicht zuletzt eine entscheidende Auswirkung auf die Reputationsbildung haben. Um diese Anspruchshaltungen in Erfahrung bringen zu können, sollte zunächst geklärt werden, welche Stakeholder-Gruppen einen Einfluss auf einen internen Dienstleister nehmen können bzw. von ihm beeinflusst werden könnten.¹³⁸⁴ Abbildung 7-1 stellt einen Ansatzpunkt für eine solche Stakeholder-Landschaft mit ausgewählten Stakeholder-Gruppen schematisch am Beispiel des hier

¹³⁸⁰ Larkin 2003, S. 5.

¹³⁸¹ Vgl. Bourne 2005, S. 51 ff.

¹³⁸² Vgl. Morley 2002, S. 82.

¹³⁸³ Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 17.

¹³⁸⁴ Vgl. Bourne 2005, S. 56 f.

untersuchten internen Dienstleisters dar, wobei darüber hinaus weitere Stakeholder-Gruppen integriert werden könnten. Außerdem wurde die Übersicht um externe Kunden erweitert, die im hier vorliegenden Fall zwar nicht relevant sind, für andere interne Dienstleister, die zudem ihre Leistungen auf dem externen Markt absetzen, jedoch eine Rolle spielen können.

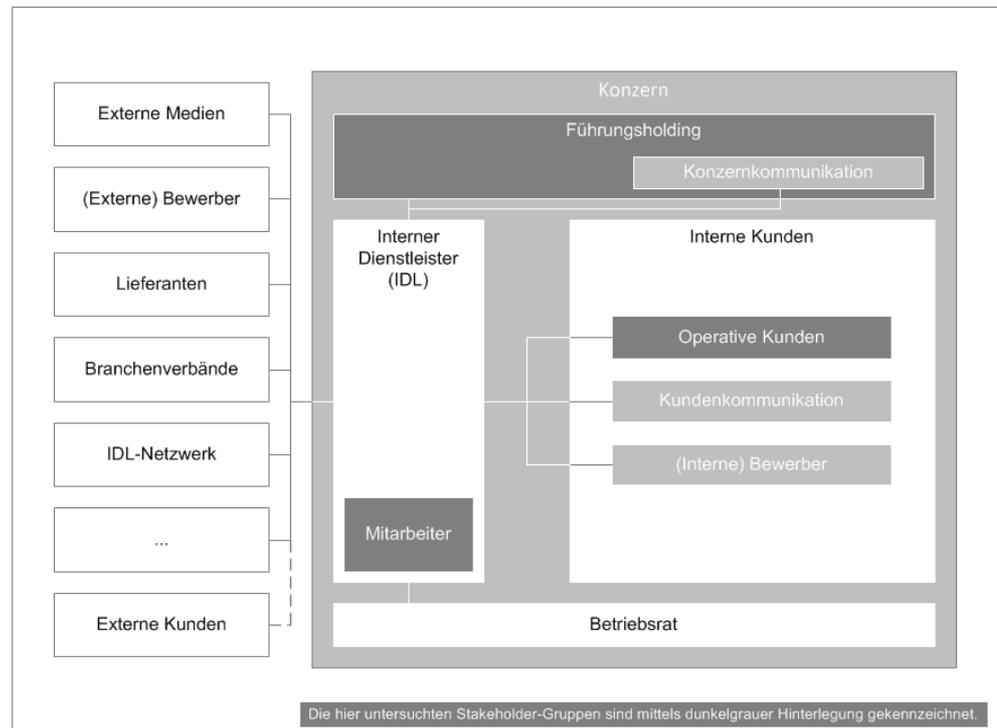


Abbildung 7-1: Ausgewählte Stakeholder eines internen Dienstleisters

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Daten des Kooperationspartners der vorliegenden Arbeit.

Nach der Identifikation der Stakeholder des internen Dienstleisters, die je nach Ausgestaltung dessen variieren können, ist eine **Priorisierung der Stakeholder** vorzunehmen, um deren individuelle Relevanz für die Reputation zu bestimmen. Dies soll der darauf folgenden Strukturierung und Gewichtung der entsprechenden Erwartungen dienen,¹³⁸⁵ da es für einen internen Dienstleister zumeist bei begrenzten Ressourcen und entsprechend starken Effizienzbestrebungen nur schwer möglich ist, allen Erwartungen gleichzeitig in vollem Maße gerecht zu werden.¹³⁸⁶ Während interne Kunden, die

¹³⁸⁵ Vgl. Bourne 2005, S. 57 f.

¹³⁸⁶ Vgl. Kagelmann 2001, S. 74 ff.

Führungsholding und Mitarbeiter gemeinhin als die hoch relevanten Key Stakeholder gesehen werden,¹³⁸⁷ können je nach Rahmenbedingungen weitere Stakeholder-Gruppen von höchster bzw. (sehr) hoher Priorität sein. Generell ist es im Sinne eines arrondierten Bildes erstrebenswert, alle Stakeholder in Betracht zu ziehen.

Um sich mit den **spezifischen Stakeholder-Erwartungen** befassen zu können, sind jedoch zunächst nähere Kenntnisse über diese Erwartungen nötig.¹³⁸⁸ Hierfür kann die vorliegende Arbeit einen besonderen Beitrag liefern – zumindest für die hier untersuchten Stakeholder-Gruppen der internen Kunden, Mitarbeiter und der Führungsholding. Dabei stellen die einzelnen Indikatoren bzw. Dimensionen die entsprechenden Erwartungen der genannten Stakeholder-Gruppen dar.¹³⁸⁹ Im Einzelfall wären im Sinne des internen Marketings darauf aufbauende, weiterführende Dialoge mit den entsprechenden Stakeholdern hinsichtlich der Verankerung ihrer Erwartungen sinnvoll, um eine adäquate Übersicht über die spezifische Situation zu erhalten.¹³⁹⁰ Dies ist insbesondere auch im Rahmen des **Krisenmanagements** wichtig, was nicht nur für externe Unternehmen, sondern im Kontext stets thematisierter Outsourcing-Fragen bei internen Dienstleistern durchaus auch eine besondere Rolle spielen kann.¹³⁹¹ Hierbei wäre ein Hineinhorchen in die Organisation mit dem Ziel, potenzielle Sorgen der Mitarbeiter frühzeitig aufzuspüren, sehr hilfreich, um eine mögliche Krise proaktiv abwenden zu können.¹³⁹² Geeignete Kondensationspunkte, an denen mögliche Mitarbeiter-Bedenken ziel führend in Erfahrung gebracht werden können, sind etwa der Betriebsrat und die Führungskräfte.¹³⁹³ Eine zentrale Rolle nimmt hierbei auch das Reputations-Controlling ein, auf das an späterer Stelle genauer eingegangen wird. In diesem Rahmen gewonnene Daten aus Rufumfragen (bei den relevanten Stakeholdern) könnten darauf-

¹³⁸⁷ Vgl. Kagelmann 2001, S. 50.

¹³⁸⁸ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 92 f.

¹³⁸⁹ Vgl. Berens/van Riel 2004, S. 162 ff.

¹³⁹⁰ Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 18.

¹³⁹¹ Vgl. Matiaske/Mellewigt 2002, S. 646 f.; Nagengast 1997, S. 89 ff.

¹³⁹² Vgl. Morley 2002, S. 82; Tucker/Melewar 2005, S. 385.

¹³⁹³ Vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari 2007, S. 125; Kotthoff 1998, S. 85.

hin untersucht werden, welche Stakeholder aufgrund welcher Faktoren welche Teilrufe positiv oder negativ bewertet haben könnten.¹³⁹⁴

Darüber hinaus können solche Umfragen Auskunft geben, welche Stakeholder-Gruppen welche Charakteristika als Stärken und welche als Schwächen wahrnehmen,¹³⁹⁵ was insbesondere für den nächsten Schritt – die **Formulierung klarer Standpunkte aus Sicht des internen Dienstleisters** – von besonderer Bedeutung ist.¹³⁹⁶ Im vorliegenden Fall stellte sich die Reputationswahrnehmung als recht homogen dar, was es dem internen Dienstleister erleichtert, eine konsistente Kommunikation aufzubauen. Diese Einheitlichkeit in der Organisationskommunikation unterstützt – wie bereits erläutert – die Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit, die in enger Beziehung zur Reputation steht.¹³⁹⁷ So können beispielsweise die einheitlich von allen Stakeholdern identifizierten Stärken auch als solche kommuniziert werden, ohne womöglich auf großen Widerstand bei den Stakeholdern zu stoßen. Schwieriger würde sich die Formulierung eigener Standpunkte bei Organisationen stakeholder-spezifisch differenzierter Reputationswahrnehmungen gestalten. Im Rahmen interner Dienstleister ist jedoch von einem sehr dichten Informationsnetz auszugehen,¹³⁹⁸ was – wie in der vorliegenden Studie bestätigt – zu einer sehr homogenen Reputation führen kann. Auf die konkrete Ausgestaltung dieser Positionierung wird im Rahmen des folgenden Kapitels 7.2 näher eingegangen. An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass eine wahrheitsgetreue, offene Kommunikation aufgrund von Glaubwürdigkeitszielen angestrebt werden sollte.¹³⁹⁹ Dabei gilt es gerade im Kontext interner Dienstleister, potenzielle Zielkonflikte aufgrund möglicherweise gegensätzlicher Stakeholder-Erwartungen offen anzusprechen. Solche Spannungsfelder interner Dienstleister wurden in der Literatur ausgiebig diskutiert und bestätigten sich im

¹³⁹⁴ Vgl. Dowling 2001, S. 249; Helm 2007b, S. 356.

¹³⁹⁵ Vgl. Helm 2007b, S. 357 ff.

¹³⁹⁶ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.

¹³⁹⁷ Vgl. Fombrun 1996, S. 3; Gotsi/Wilson 2001a, S. 28.

¹³⁹⁸ Vgl. Hubig/Siemoneit 2007, S. 183; Sorenson/Rivkin/Fleming 2006, S. 1010; Vyborny/Maier 2010, S. 408.

¹³⁹⁹ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.

Rahmen der vorliegenden Untersuchung.¹⁴⁰⁰ Dies ist beispielsweise daran zu erkennen, dass sich die identifizierten Reputationsmerkmale ebenmäßig über das komplette Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie mit den jeweils entsprechenden, unterschiedlichen Mechanismen verteilen.¹⁴⁰¹ An dieser Stelle bleibt offen, inwiefern die Form des Shared Service Centers hinsichtlich einer möglichen Reduktion der Zielkonflikte optimierbar ist. Da das SSC aktuell jedoch weite Anwendung findet, ist ehrliche Kommunikation der häufig vorherrschenden Zielkonflikte ein Element, das im Rahmen der Positionierung eine besondere Rolle spielt.

Im Rahmen des nächsten Schrittes, des Anticipatings, sind entsprechende **Maßnahmen im Sinne der Stakeholder-Erwartungen** zu planen.¹⁴⁰² Auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse könnten diese beispielsweise die Einführung weiterer marktlicher Mechanismen oder die Optimierung des internen Stakeholder Managements auf Seiten der oberen Führungskräfte des internen Dienstleisters umfassen, sofern bei diesen Dimensionen Verbesserungspotenzial aus der Perspektive der Stakeholder identifiziert würde. Konkret wären dabei Maßnahmen wie z. B. eine weitergehende Zusage von Transaktionsfreiheiten der internen Marktteilnehmer am externen Markt oder eine klarere konzerninterne Positionierung denkbar.

Auf die Planung der Maßnahmen sollte deren konsequente **Umsetzung** folgen.¹⁴⁰³ Dabei ist gerade im konzerninternen Kontext auf eine ausgeprägte Harmonisierung der Aktivitäten aufgrund u. a. der hohen Netzwerkdicke und gemeinsamer, konzerninterner Zielsetzungen zu achten,¹⁴⁰⁴ was durch die vorliegenden Erkenntnisse hinsichtlich der Homogenität der Stakeholder unterstützt wird.

Im Anschluss an die einzelnen Aktivitäten sollten diese **adäquat und wahrheitsgetreu kommuniziert** werden, um die Stakeholder zu in-

¹⁴⁰⁰ Zu den diversen Spannungsfeldern interner Dienstleister siehe Kapitel 3.2.6.

¹⁴⁰¹ Siehe Tabelle 6-21.

¹⁴⁰² Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.

¹⁴⁰³ Vgl. ebenda, S. 93 f.

¹⁴⁰⁴ Zur Harmonisierung der Aktivitäten am externen Markt vgl. Nguyen/LeBlanc 2001a, S. 228; Davies et al. 2003, S. 75.

formieren, inwiefern ihren Erwartungen nachgekommen werden soll bzw. wird.¹⁴⁰⁵ Diese Möglichkeit könnte zugleich dafür genutzt werden, einen Dialog mit den Stakeholdern einzugehen, um Feedback hinsichtlich der Erfüllung der Erwartungen und möglicherweise noch offener oder neu entstandener Erwartungen zu erlangen, das wiederum in die Positionierung und Maßnahmenplanung einfließen kann.¹⁴⁰⁶ Dabei könnten möglicherweise die geringeren internen Kommunikationsbarrieren zum Vorteil genutzt werden.¹⁴⁰⁷ Auf die konkrete Organisation dieser Kommunikation wird in Kapitel 7.3 näher eingegangen.

An dieser Stelle sei die hohe Bedeutung des Fundaments des Reputationsmanagements herauszustellen. Dieses wird – wie in Kapitel 2.5.2 beschrieben – im Rahmen des **Reputations-Controllings auf Basis des Reputationsmodells** gebildet.¹⁴⁰⁸ So kann anhand des hier entwickelten Messmodells die Reputation eines internen Dienstleisters bei seinen Stakeholdern in regelmäßigen Abständen abgefragt und über die Zeit hinweg analysiert werden. Bei vorheriger Festlegung der jeweiligen Reputationsziele können so infolge eines Abgleichs Erkenntnisse zu Stärken und Schwächen der Reputation in der Stakeholder-Wahrnehmung sowie zu stakeholder-spezifischen Aspekten gewonnen werden.¹⁴⁰⁹ Des Weiteren wäre es möglich, das Netzwerk interner Dienstleister diverser Konzerne für externe, unternehmensübergreifende Benchmarkings zu nutzen. Sofern einige interne Dienstleister einen identischen Messansatz – gegebenenfalls das hier entwickelte Reputationsmodell – zur Erhebung der individuellen Reputationswahrnehmung nutzen und ihre entsprechenden Ergebnisse miteinander teilen, könnten spezifische Vergleiche gezogen und diese jeweils bei den entsprechenden Stakeholdern transparent kommuniziert werden. Als typisches Element auf dem externen Markt könnte ein solches Benchmarking weitere Aspekte der von den

¹⁴⁰⁵ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.

¹⁴⁰⁶ Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 18.

¹⁴⁰⁷ Vgl. Matiaske/Mellewig 2002, S. 646; Nagengast 1997, S. 89 ff.

¹⁴⁰⁸ Vgl. Dowling 2001, S. 249; Helm 2007b, S. 356.

¹⁴⁰⁹ Vgl. Helm 2007b, S. 357 ff.

Stakeholdern erwarteten Marktlichkeit kreieren. Zudem könnten die internen Dienstleister von diesem Austausch profitieren, wenn unterschiedliche Reputationsprofile zum gegenseitigen Lernen aus Erfahrungen anderer interner Dienstleister anstoßen können.

7.2 Implikationen für die strategische Positionierung interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns

Auf die häufig diskutierte Positionierungsfrage eines internen Dienstleisters innerhalb eines Konzerns kann die vorliegende Arbeit ebenfalls **Antwortmöglichkeiten** liefern,¹⁴¹⁰ da die Reputation und die spezifischen Reputationsmerkmale entscheidend für die Positionierung sind.¹⁴¹¹ Durch die in dieser Arbeit ermittelten Dimensionen könnte eine Positionierung ermöglicht werden.¹⁴¹² Dabei ist die Bestimmung der Positionierung aus Management-Perspektive in die Strategieentwicklung einzuordnen,¹⁴¹³ was erneut die enge Verzahnung des Reputationsmanagements mit der Unternehmenssteuerung verdeutlicht.¹⁴¹⁴ IMMERSCHITT definiert strategische Positionierung als „Abheben vom Mitbewerber im geografisch definierten Geschäftsbereich, Herausstellen der eigenen Stärken (aus der SWOT-Analyse¹⁴¹⁵), um sich so dem Idealbild der Dialoggruppen zu nähern“¹⁴¹⁶. Dafür muss also sowohl das Ist- als auch das Soll-Bild der Organisation bekannt sein.¹⁴¹⁷ Des Weiteren setzt PORTER als Grundlage einer Positionierung voraus, „die meisten oder alle Bedürfnisse einer spezifischen Kundengruppe [Anm. d. Verf.: bzw. der relevanten

¹⁴¹⁰ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 20.

¹⁴¹¹ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2007, S. 8.

¹⁴¹² Zur Rolle des Reputationsmanagements für eine klare Differenzierung und Positionierung vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 31 ff.; Helm 2007b, S. 360; Wiedmann 2012, S. 80.

¹⁴¹³ Vgl. Immerschitt 2009, S. 75.

¹⁴¹⁴ Vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 17.

¹⁴¹⁵ Unter einer SWOT-Analyse ist die Untersuchung hinsichtlich Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) zu verstehen. Zu einer Übersicht über die SWOT-Analyse vgl. Hill/Westbrook 1997, S. 46 ff.

¹⁴¹⁶ Immerschitt 2009, S. 88.

¹⁴¹⁷ Vgl. Ebert/Piwinger 2007, S. 213.

Stakeholder-Gruppen] zu befriedigen“¹⁴¹⁸. So soll also ein ambitioniertes Soll-Bild entsprechend der Erwartungen der diversen Stakeholder kreiert werden, das mit dem eigenen wahrheitsgetreuen Ist-Stärken-Profil (hinsichtlich der Kriterien der Stakeholder-Erwartungen) abgestimmt sein sollte, um eine **glaubwürdige und differenzierungsfähige strategische Positionierung** zu erzielen.¹⁴¹⁹

Die konkret möglichen Inhalte der Positionierung eines internen Dienstleisters können also aus den ermittelten Erwartungen der diversen Stakeholder-Gruppen abgeleitet werden. So könnte ein interner Dienstleister seine Reputation anhand der 15 Dimensionen von seinen Stakeholdern beurteilen lassen, um anschließend seine spezifischen Stärken und Schwächen zu analysieren. Sofern diese für alle Stakeholder-Gruppen relativ ähnlich sind, kann eine einheitliche Positionierung vorgenommen werden. Im Rahmen interner Dienstleister ist hierzu aufgrund der festgestellten Homogenität der Stakeholder insbesondere zu raten. Für den vorliegenden Fall konnten beispielsweise Sustainability, Globale Implementierung und Integration in den Konzern (von Mitarbeitern und Leistungen) als einheitlich anerkannte Stärken des internen Dienstleisters identifiziert werden. Diese gilt es nun für den internen Dienstleister, mit seinem individuell festgelegten Soll-Bild zu verknüpfen.

Angenommen, die realistischen Positionierungsziele lägen in einer hohen Marktlichkeit und nachhaltigen Servicementalität, so könnte dieser interne Dienstleister sich also

- als stark integrierter und langfristiger Partner der Konzern-Stakeholder positionieren,
- der weltweit Kunden konzernspezifisch integriert bei der Umsetzung komplexer Projekte unterstützt und

¹⁴¹⁸ Porter 1997, S. 46.

¹⁴¹⁹ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.; Buß 2007, S. 231; Immerschitt 2009, S. 87; Zerfaß 2007, S. 61.

- dabei das Ziel einer bestmöglichen marktlichen Ausrichtung, geprägt von einer nachhaltigen Servicementalität, verfolgt.

Somit könnte auf den von den Stakeholdern anerkannten Stärken aufgebaut und die Glaubwürdigkeit der Erreichung der Soll-Position untermauert werden. Maxime der internen Positionierung ist die **wahrheitsgetreue, transparente Kommunikation**, da gerade konzernintern das Informationsnetzwerk kommunikative Verschönerungen von Sachverhalten sehr schnell entlarven könnte, was zu einem Reputationsverlust führen könnte.¹⁴²⁰

Die Positionierung soll also dazu beitragen, die **Leitlinien und Prinzipien** einer Organisation zu definieren, nach denen Entscheidungen konsistent gefällt werden sollten. Dabei sind Zielkonflikte im Rahmen der Positionierung ebenfalls hervorzuheben, um die Glaubwürdigkeit zu wahren.¹⁴²¹ Gerade im Kontext konzerninterner Stakeholder würde es sich diesbezüglich anbieten, relevante Stakeholder zum Dialog hinsichtlich solcher Zielkonflikte zu bitten und gemeinsam darüber zu entscheiden, welche Ziele bzw. Leitlinien für den internen Dienstleister in welcher spezifischen Ausgestaltung als realistisch erfüllbare definiert werden sollen. So könnten mögliche Widerstände von Beginn an relativiert und die Erwartungen der Stakeholder gemanagt werden.¹⁴²² Für den konkreten Fall interner Dienstleister wäre in diesem Rahmen zu diskutieren, welche Rolle beispielsweise die Marktlichkeit im Verhältnis zur konzernweiten Harmonisierung einnimmt und welcher Aspekt sich wie äußern sollte, um eine mögliche Kannibalisierung bei der Umsetzung zu vermeiden. Dies könnte bei solch diametral entgegengesetzten Punkten (in Bezug auf marktliche und hierarchische Mechanismen) durchaus möglich sein, da beispielsweise ein Unternehmen auf einem freien Markt gewöhnlicher Güter selten all seine Tätigkeiten und Leistungen auf einen einzelnen Abnehmer auslegt, sofern mehrere gleichwertige Nachfrager im Markt

¹⁴²⁰ Vgl. Fombrun 1996, S. 3; Gotsi/Wilson 2001a, S. 28; Hubig/Siemoneit 2007, S. 183; Sorenson/Rivkin/Fleming 2006, S. 1010; Vyborny/Maier 2010, S. 408.

¹⁴²¹ Vgl. Fombrun/Rindova 2000, S. 93 f.

¹⁴²² In Anlehnung an Liehr-Gobbers/Storck 2011, S. 18.

vorhanden sind, und sich dadurch völlig abhängig macht.¹⁴²³ Insbesondere für die Führungsebene könnte eine solche Diskussion sehr nützlich sein, da somit direkt bei der Entscheidung über die Schwerpunkte des internen Dienstleisters mitgewirkt werden kann, die wiederum erfolgskritisch für den Gesamtkonzern sind.

Ein Prinzip, dem an dieser Stelle gesonderte Aufmerksamkeit gebührt, ist dasjenige der Nachhaltigkeit. Wie bereits in Kapitel 2.5.1 erläutert, handelt es sich bei der Reputation um ein stark werte- und moralgeladenes Konstrukt. Bei Unternehmen auf dem externen Markt manifestiert sich dies direkt in zwei reputativen Merkmalen.¹⁴²⁴ Bei internen Dienstleistern zeigt sich dies insbesondere an der hier entwickelten Dimension der Sustainability, worunter im speziellen Kontext auch Compliance und Vertraulichkeit fallen. So ist es also auch für interne Dienstleister von hoher Relevanz, sich an den Bedürfnissen ihres Umfelds auszurichten. In diesem Rahmen wäre es möglich, dass die internen Dienstleister beispielsweise externe Bedürfnisse identifizieren, die einen Bezug zu den operativen Einheiten des Konzerns, also den internen Kunden, aufweisen und diese mit ihren eigenen Fähigkeiten kombinieren. In Summe könnte so der Gesellschaft ein Beitrag geleistet werden, während sowohl der interne Dienstleister als auch der Konzern selbst ihrer Verantwortung als Organisationen proaktiv nachkommen würden. Im vorliegenden Fall des internen Dienstleisters D wurden in diesem Rahmen beispielsweise mithilfe moderner Informationstechnologie spezielle Lösungen für Blinde zur Texterfassung geschaffen, die in direkter Verbindung mit der Life-Science-Branche stehen, da diese Lösungen zur Verbesserung des Wohlbefindens erblindeter Menschen im Alltag beitragen sollen. Inwiefern dieses Beispiel auf die positive Beurteilung dieses Rufmerkmals eingewirkt hat, kann an dieser Stelle jedoch nicht geklärt werden.

¹⁴²³ Vgl. Wiese 2010, S. 171 ff. und passim.

¹⁴²⁴ Vgl. Helm 2007b, S. 278.

7.3 Implikationen für die Organisation des Reputationsmanagements interner Dienstleister

Nachdem im Rahmen der strategischen Positionierung die Inhalte der Kommunikation festgelegt wurden, gilt es aus Sicht des Managements darüber hinaus, die **organisatorische Gestaltung des Reputationsmanagements** zu definieren. Hierbei können die Erkenntnisse aus den Kapiteln 7.1 und 7.2 als richtungsweisende Anhaltspunkte dienen. Der Bedarf an einer **engen Verzahnung mit der Strategie und der Kommunikation** der Organisation sowie an einer **Harmonisierung der Aktivitäten** und deren Kommunikation sind in diesem Zuge besonders hervorzuheben. Zugrunde liegt dabei die Annahme, dass **alle Organisationsmitglieder** zur Reputationsgestaltung beitragen, während den **Führungskräften** in diesem Kontext eine besondere Verantwortung zukommt.

Auch für Unternehmen am externen Markt ist die Fragestellung der Organisation des Reputationsmanagements noch nicht final geklärt. „This muddying of categories and interests creates ambiguity about where the organizational boundary lies and who has responsibility for monitoring and managing these different groups and their perceptions of the organization.“¹⁴²⁵ Infolgedessen wurden diverse Modelle entwickelt, um **Möglichkeiten zur Festlegung der Verantwortlichkeiten** hinsichtlich der Betreuung der diversen Stakeholder-Gruppen sowie der organisatorischen Einbettung des Reputationsmanagements zu schaffen. Im Rahmen dieser Arbeit werden nur die für den spezifischen Kontext interner Dienstleister relevanten Optionen aufgezeigt, sowie um eine zusätzliche Variante auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse ergänzt.

Aufgrund der engen Beziehung des Reputationsmanagements mit der Kommunikation einer Organisation ist eine Ergänzung des Aufgabenfeldes diverser Bereiche der **Kommunikationsabteilung** durch das Reputationsmanagement denkbar. Bei Unternehmen auf

¹⁴²⁵ Hatch/Schultz 2000, S. 18.

dem externen Markt werden hierfür konkret die Bereiche Investor Relations oder Public Relations (PR) genannt.¹⁴²⁶ Als gemeinsame Elemente der Rufpolitik und der PR-Aufgaben sieht BREYER „die Gewinnung und die Erhaltung des Vertrauens Dritter als Grundlage der erfolgreichen Verwirklichung der Unternehmensaufgabe“¹⁴²⁷. In Anlehnung an dieses Verständnis könnten die Dritten für die Zwecke dieser Arbeit als die (internen und externen) Stakeholder des internen Dienstleisters interpretiert werden und somit die Aufgaben des Reputationsmanagements in einen Kommunikationsbereich eingliedert werden, der sich mit ‚**Stakeholder Relations**‘ beschäftigt. So könnte im Kontext interner Dienstleister DOZIERs Definition von Public Relations auf Stakeholder Relations Anwendung finden. Dieser versteht Public Relations als „the management function that seeks to establish and maintain mutually beneficial, reciprocal relationships with publics upon which the organization’s survival and growth depends“¹⁴²⁸. Dabei weist seine Beschreibung der Öffentlichkeit, die das Überleben und Wachstum des Unternehmens maßgeblich beeinflussen kann, bereits einen starken Zusammenhang zum Stakeholder-Begriff auf.¹⁴²⁹ Darüber hinaus wird hierbei auch die enge Verknüpfung des Reputationsmanagements mit dem Stakeholder Relationship Management deutlich, wie in Kapitel 2.5.1 betont.

Bei einer **stakeholderspezifischen Organisation der Kommunikation** wäre zu bedenken, inwiefern eine Aufteilung auf Stakeholder-Gruppen bei hybriden Stakeholder-Strukturen, wie diese im Kontext interner Dienstleister vorliegen, sinnvoll wäre.¹⁴³⁰ EINWILLER und WILL postulieren in diesem Zusammenhang, dass „incoherence in messages and difficulties in coordination are fostered by communi-

¹⁴²⁶ Zur Einbettung des Reputationsmanagements in Investor Relations vgl. Hartmann 1968, S. 88 f.; Larsen 2002, S. 8; Link 1991, S. 138; Süchting 1986, S. 654. Zur Einbettung des Reputationsmanagements in Public Relations vgl. Bergen 2001, S. 26; Börner 1996, S. 420 ff.; Breyer 1962, S. 186 ff.; Davies et al. 2003, S. 39 ff.; Dozier 1993, S. 227 ff.

¹⁴²⁷ Breyer 1962, S. 199.

¹⁴²⁸ Dozier 1993, S. 227.

¹⁴²⁹ Zum Stakeholder-Begriff vgl. Freeman 1984, S. 46. Dieser definiert Stakeholder als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“.

¹⁴³⁰ In Anlehnung an Larsen 2002, S. 5; Scholes/Clutterbuck 1998, S. 233.

cation representatives' narrow focus on their particular stakeholder groups" ¹⁴³¹. Aussagen, die auf spezifische Stakeholder-Gruppen ausgerichtet und separat betrachtet für diese sinnvoll sind, können aus der Gesamtunternehmens-Perspektive zu einem widersprüchlichen Bild führen. ¹⁴³² Dies könnte sich gerade im Kontext interner Dienstleister besonders negativ auf die Reputation auswirken, da der Austausch unter den Stakeholdern – basierend auf den hier gewonnenen Erkenntnissen – als sehr intensiv angenommen wird. FOMBRUN und FOSS nennen in diesem Kontext die ‚Zentripetalkräfte‘ einer dezentralisierten, nach Stakeholder-Gruppen oder Funktionseinheiten unterteilten Kommunikation. Ihrer Meinung nach ist die Inkonsistenz von Botschaften und dem Verhalten der Organisationsrepräsentanten gegenüber den diversen Stakeholder-Gruppen die logische Konsequenz. ¹⁴³³ Über die Wahrung der inhaltlichen Konsistenz hinaus wäre bei diesem stakeholderspezifischen Ansatz zusätzlich die Verantwortungsübernahme für die Reputation seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte zu prüfen.

Eine stärker dezentral organisierte Gestaltungsvariante für das Reputationsmanagement liefern SMYTHE, DORWARD und REBACK. Diese betonen die besondere **Rolle aller Führungskräfte** im Rahmen des Reputationsmanagements, da sie deren Hauptaufgabe darin sehen, „to open a dialogue with everyone the organization deals with, not least employees, to negotiate goals which are satisfactory to everyone. Marketing, human resources and corporate communication departments must accept that they are all part of one process – communicating the organization's reputation“ ¹⁴³⁴. Dabei wäre für den spezifischen Kontext interner Dienstleister jedoch das Feld der relevanten Abteilungen um jegliche Funktionen mit internem und/oder externem Stakeholder-Kontakt zu erweitern. Beispielsweise wären genauso am externen Bewerbermarkt rekrutierende HR-Abteilungen oder operative IT-Abteilungen mit verstärktem internen Kundenkon-

¹⁴³¹ Einwiller/Will 2002, S. 100.

¹⁴³² Vgl. Einwiller/Will 2002, S. 100; van Riel 1995, S. 3.

¹⁴³³ Vgl. Fombrun/Foss 2001, S. 2 f.

¹⁴³⁴ Smythe/Dorward/Reback 1992, S. 7.

takt betroffen. Die in der vorliegenden Arbeit entsprechend identifizierte Reputationsdimension ‚Stakeholder-Orientierung des Senior Managements‘ unterstreicht die Bedeutung dieses Aspekts. Die wesentliche Rolle der Führungskräfte bei der Reputationsgestaltung basiert auf den Annahmen, dass sämtliche Aktivitäten einer Organisation reputationswirksam sind und sämtliche Mitglieder einer Organisation bei der Reputationsentwicklung mitwirken.¹⁴³⁵ Diese Annahmen werden hier auch unterstützt. Der damit verbundene Ansatz einer rein dezentralen organisatorischen Einbettung im Kontext interner Dienstleister wird allerdings in Frage gestellt. Aufgrund der Erkenntnisse aus der empirischen Studie sollte ein intern abgestimmtes Reputationsmanagement verfolgt werden, was dezentral im Sinne einer konsistenten Kommunikation zumindest schwieriger zu steuern ist. Hinzu kommt, dass auf dem externen Markt beobachtet werden konnte, dass eine solche organisatorische Gestaltung des Reputationsmanagements häufig mit der Schwierigkeit verbunden war, dass aufgrund eines Mangels an explizit zugebilligten Reputationsbudgets für die Führungskräfte kein solides Reputations-Controlling etabliert wurde. Dies war darauf zurückzuführen, dass sich kein Organisationsbereich in der Verantwortung für möglicherweise kostenintensive Reputationsuntersuchungen sowie gegebenenfalls nötige Maßnahmen zur Rufverbesserung sah.¹⁴³⁶

Eine Lösung dieser Problematik am externen Markt liefern FOMBRUN und WIEDMANN, die sich für eine **zentrale Stabsstelle** oder eine **direkt an die Geschäftsführung berichtende Linienfunktion** aussprechen. Von essenzieller Bedeutung benennen sie in diesem Rahmen die Richtlinienkompetenz, da aus zentraler Stelle einheitliche Reputationsziele und Gestaltungsrichtlinien anzuordnen sowie deren Erfüllung mittels eines soliden Controllings sicherzustellen seien.¹⁴³⁷ Hierfür schlägt FOMBRUN für Unternehmen am externen Markt einen **Chief Reputation Officer** mit der eigenen Unternehmensfunktion des Reputationsmanagements vor. Dieser würde sich

¹⁴³⁵ Vgl. Helm 2007b, S. 366.

¹⁴³⁶ Vgl. Davies/Miles 1998, S. 24.

¹⁴³⁷ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 4.

neben den Chief Operating Officer, Chief Financial Officer und den Chief Information Officer unter den Chief Executive Officer einreihen. Somit könnte eine klare Verortung der Verantwortung für das Reputationsmanagement bei den obersten Führungskräften erzielt werden.¹⁴³⁸ Im Sinne der internen Kommunikationspolitik könnte diese zentrale Steuerung einen wichtigen Beitrag zur tatsächlichen Umsetzung der Ziele leisten.¹⁴³⁹ Der entsprechend übertragene Ansatz auf den Kontext interner Dienstleister eines eigenen Geschäftsführungs-Ressorts für das Reputationsmanagement wird hier jedoch aufgrund der möglicherweise fälschlichen Signalwirkung bei den internen Stakeholdern in Frage gestellt. Eine solche organisatorische Gestaltung könnte eventuell den Anschein erwecken, dass der interne Dienstleister ausgiebig Selbstdarstellung betreiben möchte, was in starkem Gegensatz zu den häufig bei internen Dienstleistern im Vordergrund stehenden Effizienzzielen und dementsprechenden Stakeholder-Erwartungen stehen würde.¹⁴⁴⁰ Hinzu kommt, dass die formalisierte Übertragung der Reputationsverantwortung auf eine einzelne Abteilung dazu führen kann, dass diese Abteilung zum Sündenbock sämtlicher Fehler im Hinblick auf die Reputation gemacht werden könnte. Dabei ist es realiter kaum möglich, dass eine solche Funktion jede Reputationswahrnehmung bis ins letzte Detail kontrollieren kann, da – wie bereits erwähnt – die Reputation von jedem Mitglied einer Organisation mitgestaltet wird. Vor allem die Kontrolle der externen Wahrnehmung des internen Dienstleisters wirft dabei besondere Schwierigkeiten auf.¹⁴⁴¹

Da **Reputation als kollektives Gut** verstanden werden kann, schlagen diverse Autoren vor, die Verantwortung für die Reputation ebenso auf alle Schultern einer Organisation zu verteilen – mit besonderer Steuerungsverantwortung beim Management.¹⁴⁴² Jedoch sollte auch

¹⁴³⁸ Vgl. Fombrun 1996, S. 197 f.

¹⁴³⁹ Vgl. Bruhn 2013a, S. 30 und 337.

¹⁴⁴⁰ Vgl. Deimel 2008, S. 215; Hartmann 2010, S. 356 ff.

¹⁴⁴¹ Vgl. Fombrun 1996, S. 198; Helm 2007b, S. 366; Smythe/Dorward/Reback 1992, S. 9.

¹⁴⁴² Vgl. Larkin 2003, S. 50; Smythe/Dorward/Reback 1992, S. 172.

dieser Ansatz basierend auf den hier gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich der Harmonisierungsbestrebungen geprüft werden.

Einen weiteren Ansatz zur organisatorischen Gestaltung des Reputationsmanagements stellt die Zusammensetzung **interdisziplinärer Teams** mit Repräsentanten der diversen Kommunikationsbereiche sowie möglicherweise der diversen Geschäftsbereiche dar. Diese könnten in einem Bereich der Kommunikationsabteilung gebündelt werden. Ziel hierbei soll der intensive Austausch reputationsrelevanter Strategien und Ideen sein.¹⁴⁴³ Dies würde MEFFERTs Gedanken einer **integrierten Kommunikation**¹⁴⁴⁴ als Grundlage des Reputationsmanagements aufgreifen. BRUHN definiert diese als „Prozeß der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln“¹⁴⁴⁵. Dieser Ansatz stellt die **Notwendigkeit der Abstimmung** der Kommunikation klar als Kernelement dar. So gilt es, die interne, externe, horizontale und vertikale Kommunikation jeweils miteinander in Einklang zu bringen.¹⁴⁴⁶ Abbildung 7-2 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Ziel der integrierten Kommunikation ist es also, eine Einheit in der Kommunikation über sämtliche Zielgruppen eines Unternehmens hinweg zu schaffen. Sie soll dazu beitragen, ein inhaltlich, formal und zeitlich konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bei den Stakeholdern zu erzeugen, das eine strategische Positionierung ermöglichen kann. Dafür sollen im Rahmen dieses Managementprozesses sämtliche interne und externe Kommunikationsinstrumente möglichst effizient und effektiv angewendet werden.

¹⁴⁴³ Vgl. Argenti 1995, S. 54; Einwiller/Will 2002, S. 107; Scholes/Clutterbuck 1998, S. 235; van Riel 1995, S. 26.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Meffert 1979. Zu einer kritischen Würdigung dieses Ansatzes vgl. van Riel 1995, S. 15.

¹⁴⁴⁵ Bruhn 2013a, S. 91. Zur integrierten Kommunikation im Rahmen des Reputationsmanagements vgl. Dalton/Croft 2003, S. 104 ff.

¹⁴⁴⁶ Vgl. Bruhn 2009a, S. 15 f.; derselbe 2013a, S. 90 f.

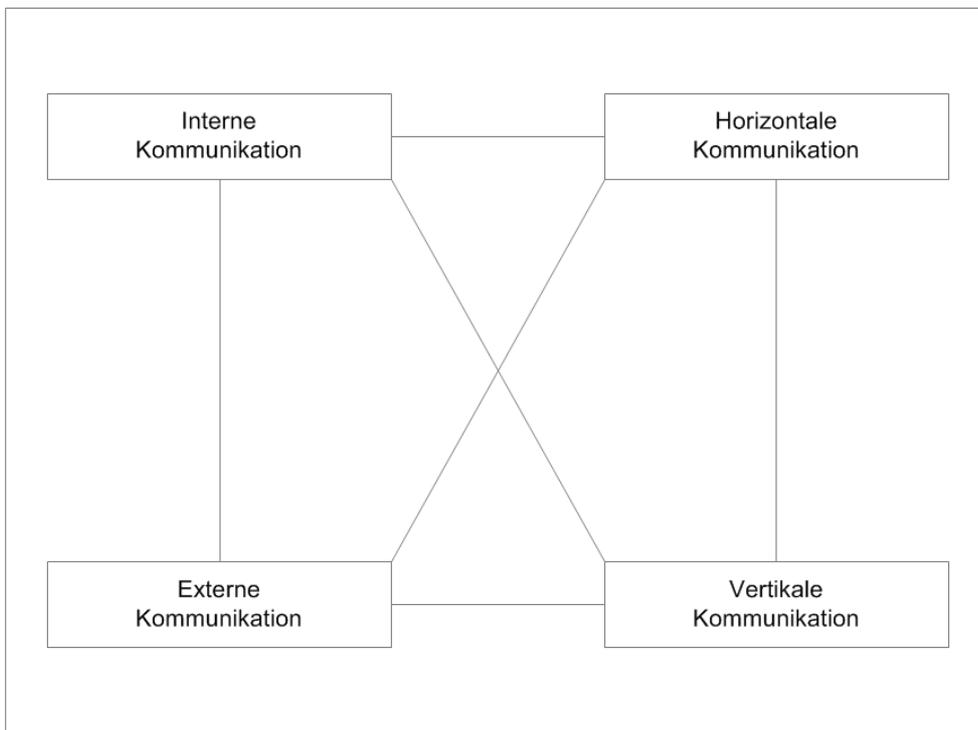


Abbildung 7-2: Abstimmungsbedarf und Bereiche der Entstehung von Defiziten in der Kommunikation¹⁴⁴⁷

Quelle: nach Bruhn 2009a, S. 15.

Dabei wird klar herausgestellt, dass die integrierte Kommunikation von der Marken- bzw. Reputationsstrategie eines Unternehmens abzuleiten ist.¹⁴⁴⁸ Aus organisatorischer Perspektive kann laut BRUHN eine integrierte Kommunikation nur dann realisiert werden, wenn dafür „Organisationseinheiten (z. B. Stabsstellen für die Kommunikation) geschaffen werden, die über die Kompetenz zur Steuerung und Integration sämtlicher Kommunikationsaktivitäten verfügen. Gleichzeitig ist [...] dafür Rechnung zu tragen, dass über Projektteams oder Abstimmungsgremien die Koordination und Kooperation zwischen den einzelnen, organisatorisch getrennten, Kommunikationsfachabteilungen gefördert wird.“¹⁴⁴⁹ Wenngleich dieser Ansatz zum einen verstärkt auf Kommunikation bzw. Markenstrategie und weniger auf die Brücke zur Unternehmensstrategie fokussiert und zum anderen eher die Perspektive eines Gesamtunternehmens als einer Organisationseinheit abbildet, können hieraus wertvolle Erkenntnisse für die

¹⁴⁴⁷ Die Nummerierung der einzelnen bilateralen Abstimmungspfade in der Originalabbildung wurde hier aus Gründen der Übersichtlichkeit entfernt.

¹⁴⁴⁸ Vgl. Bruhn 2013a, S. 92.

¹⁴⁴⁹ Ebenda, S. 106.

Steuerung des Reputationsmanagements interner Dienstleister abgeleitet werden. Demzufolge sollte ebenso und insbesondere für den komplexen Kontext interner Dienstleister ein solides Reputationsmanagement stark integriert auf gut orchestrierten Aktionen der diversen Organisationsbereiche beruhen, um eine konsistente Reputationswahrnehmung fördern zu können.¹⁴⁵⁰

Auf Basis der hier diskutierten organisatorischen Gestaltungsalternativen, die im Rahmen des Reputationsmanagements für Unternehmen am externen Markt entwickelt wurden, ließe sich für die **Gestaltung des Reputationsmanagements interner Dienstleister** eine Kombination diverser Elemente als weiterer möglicher Ansatz unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen ableiten. Dabei sollten folgende Leitlinien für die organisatorische Gestaltung – basierend auf Erkenntnissen der Literatur sowie der vorliegenden empirischen Untersuchungen – berücksichtigt werden:

- **Enge Verzahnung** des Reputationsmanagements **mit der Strategie und der übergeordneten Kommunikation** des internen Dienstleisters
- Bestmögliche **Harmonisierung der reputationsrelevanten Aktivitäten**
- Beitrag **aller Organisationsmitglieder** zur Reputationsgestaltung
- Besondere **Verantwortungsübernahme der Führungskräfte** bei der Reputationsgestaltung
- **Effizienzziele des internen Dienstleisters**, die sich in effizienzorientierten Stakeholder-Erwartungen widerspiegeln
- **Komplexität des internen Dienstleisters** aufgrund der Funktionenvielfalt und teilweise gegensätzlicher Zielsetzungen.

¹⁴⁵⁰ Vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 45.

Auf diese Gestaltungsprinzipien abzielend, stellt Abbildung 7-3 eine weitere Möglichkeit dar, wie interne Dienstleister ihr Reputationsmanagement und somit ihre strategische Positionierung organisatorisch einordnen könnten.

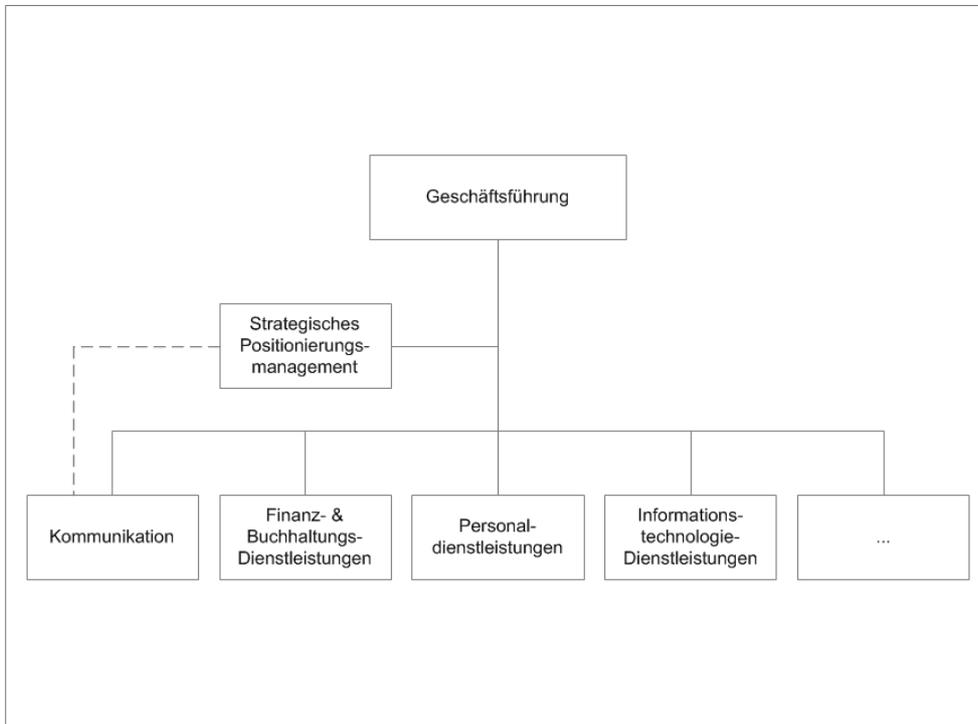


Abbildung 7-3: Organisatorische Gestaltungsmöglichkeit des Reputationsmanagements interner Dienstleister

Quelle: eigene Darstellung.

So wäre es möglich, eine Stabsfunktion zu errichten, die direkt an die Geschäftsführung berichtet, um eine enge Abstimmung der Reputationsziele mit den strategischen Zielen der Geschäftsführung bzw. aller oberster Führungskräfte zu ermöglichen. Des Weiteren wäre es möglich, dass diese Stelle (häufig) funktional zudem an die Kommunikationsabteilung berichtet und über gewisse Kommunikationskenntnisse verfügt, um auch diesbezüglich eine enge Verzahnung herzustellen. Wenn diese Funktion auch Teil des Senior Management Zirkels wäre, könnte diese Kombination zudem dazu beitragen, dass neben der Geschäftsführung auch die direkt an diese berichtenden obersten Führungskräfte stärker ihrer reputativen Wirkung bewusst gemacht werden. In diesem Gremium könnten dann direkt regelmäßig die Reputationsziele und -steuerung sowie die kommunikativ aufgearbeiteten Botschaften, die die Führungskräfte direkt an ihre

Mitarbeiter weitergeben könnten, abgestimmt werden. So könnte der bedeutende Hebel der obersten Führungskräfte bestenfalls konsistent genutzt werden, um die Reputation zu steigern und eine einheitliche Positionierung zu kreieren. Die Zentralisierung der Steuerung des Reputationsmanagements könnte dabei eine Harmonisierung der relevanten Aktivitäten unterstützen. Um die Effizienzerwartungen an den internen Dienstleister zu berücksichtigen, könnte je nach Komplexität und Größe des internen Dienstleisters die Anzahl der Mitarbeiter dieser Stabsfunktion gering gehalten werden. Um dem Verständnis, dass alle Mitarbeiter und insbesondere alle Führungskräfte bei der Reputationsgestaltung mitwirken, Rechnung zu tragen, läge eine Kernaufgabe dieser Funktion in der intensiven cross-funktionalen und -hierarchischen Abstimmung der Reputationsziele und entsprechender Maßnahmen sowie der Sicherstellung der Einhaltung dieser in sämtlichen Bereichen des internen Dienstleisters. Dafür wäre ein kontinuierlicher, systematischer Kontrollprozess der Informationsflüsse und Wahrnehmungen der Stakeholder hilfreich. Insbesondere an den Schnittstellen der diversen Stakeholder könnte sich eine Überwachung der Kommunikation über die Aufnahme von Stakeholder-Feedback im Sinne der Konsistenzziele sowie der Reputationsverbesserung als sinnvoll erweisen. Da eine solche Funktion jedoch nicht die alleinige Verantwortung für die Umsetzung der reputationsrelevanten Richtlinien bei allen Mitarbeitern mangels schlussendlicher Möglichkeit der Einflussnahme tragen kann sowie um die besondere Verantwortung der Führungskräfte in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, wäre eine Unterstützung dieser Koordination durch zusätzliche personalpolitische Instrumente und Anreizsysteme, die nachfolgend diskutiert werden, denkbar. Diese nehmen gerade für die Führungskräfte aufgrund der ihnen zukommenden besonderen Verantwortung im Reputationsmanagement eine besondere Rolle ein.

7.4 Implikationen für die Personalpolitik interner Dienstleister

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiter und der Führungskräfte eines internen Dienstleisters wurde über die Erkenntnisse aus der Literatur hinaus im Rahmen der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit noch zusätzlich untermauert. Ein Drittel der Reputationsmerkmale interner Dienstleister weisen dabei mitarbeiterspezifische Aspekte auf.¹⁴⁵¹ Zudem fällt neben diversen steuerungsbezogenen Aspekten auch explizit eine führungskräftespezifische Komponente ins Gewicht.¹⁴⁵² Infolgedessen könnte es sich als sinnvoll erweisen, diverse personalpolitische Instrumente heranzuziehen, um die definierten **Reputations- und Positionierungsziele konsistent über die Organisation** des internen Dienstleisters realisieren zu können. Außerdem kann eine zentrale Steuerung der Reputation, wie in Kapitel 7.3 diskutiert, zwar für eine gewisse Einheitlichkeit der Zielsetzungen und Gestaltungsrichtlinien sorgen, nicht jedoch deren Umsetzung durch jeden einzelnen Mitarbeiter gewähren.¹⁴⁵³ Hierbei könnten personalpolitische Instrumente möglicherweise helfen.

Um den jeweiligen Erwartungen, die an Mitarbeiter und Führungskräfte des internen Dienstleisters gestellt werden, Rechnung zu tragen, wären zielgerichtete Maßnahmen – jeweils spezifisch für Führungskräfte und separat für Mitarbeiter – hilfreich. Im Sinne der Pyramide der Unternehmensführung¹⁴⁵⁴ könnten die Reputationsziele ‚top-down‘ über die diversen **Führungsebenen** kaskadiert werden.¹⁴⁵⁵ Eine Übersicht über die Richtungen der Planung und Kontrolle von Zielsetzungen liefert Abbildung 7-4.

¹⁴⁵¹ Die besagten mitarbeiterspezifischen Reputationsmerkmale sind ‚Nachhaltige Servicementalität‘, ‚Beratungskompetenz‘, ‚Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter‘, ‚Integration der Mitarbeiter‘ und ‚Know-how-Vernetzung‘.

¹⁴⁵² Das besagte führungskräftespezifische Reputationsmerkmal ist ‚Stakeholder-Orientierung des Senior Managements‘.

¹⁴⁵³ Vgl. Smythe/Dorward/Reback 1992, S. 172.

¹⁴⁵⁴ Zu einer Übersicht über die Ebenen und Funktionen von Unternehmensführung vgl. Bach et al. 2012, S. 9 ff.

¹⁴⁵⁵ Zur top-down-Kaskade des zielgesteuerten Managements vgl. Baumgart 2001, S. 157 ff.

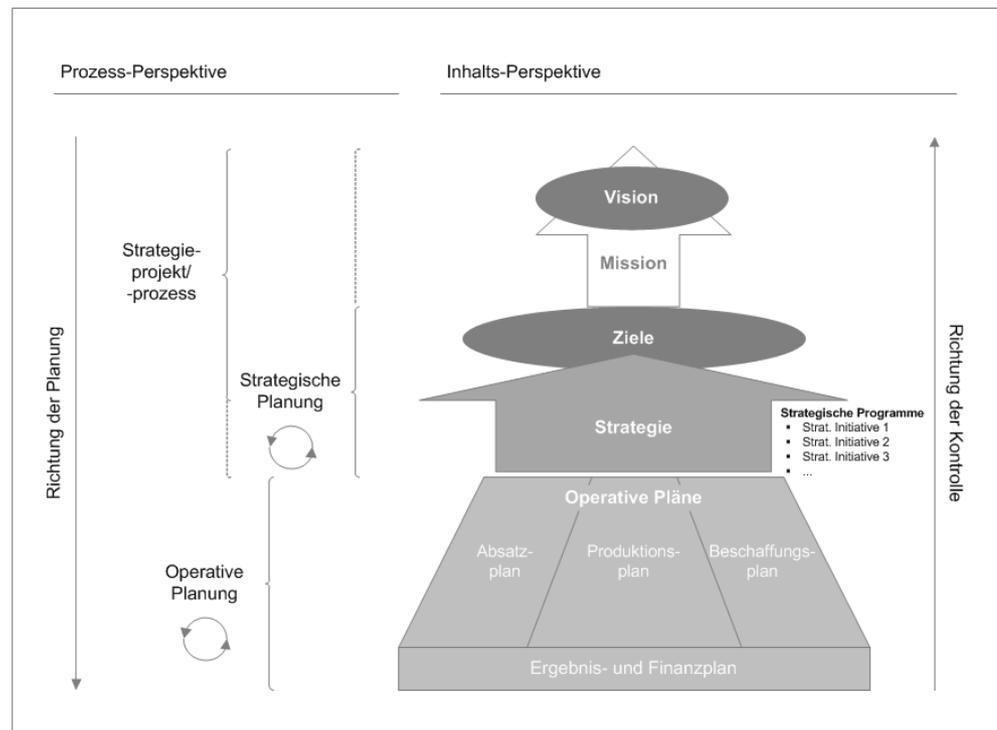


Abbildung 7-4: Kernelemente der Planung und Kontrolle

Quelle: Bach et al. 2012, S. 11.

Würde die Planungs- bzw. Kommunikationskaskade blockiert, so könnte die Umsetzung der Reputationsziele bereits gefährdet werden. Demzufolge sollte bestmöglich sichergestellt werden, dass die Führungskräfte der verschiedenen Ebenen die Reputationsrichtlinien einhalten und an ihre jeweiligen Mitarbeiter weitergeben.¹⁴⁵⁶ Je nach Größe und Komplexität des internen Dienstleisters würde eine zentrale Steuerungsfunktion diese Kontrolle allein nicht umfassend ausüben können.¹⁴⁵⁷ Zudem bliebe die Frage der Motivation und Fähigkeit der Führungskräfte zur Umsetzung und Weitergabe dieser Richtlinien.

Zunächst könnte die Personalabteilung dabei behilflich sein, die **Bereitschaft und Fähigkeit der aktuellen Führungskräfte** hinsichtlich ihrer Kompatibilität mit den Reputationszielen zu durchleuchten.¹⁴⁵⁸ Hierfür liefern die in dieser Arbeit identifizierten Reputations-

¹⁴⁵⁶ Vgl. Lies/Schoop 2011, S. 19 f.

¹⁴⁵⁷ Vgl. Smythe/Dorward/Reback 1992, S. 172.

¹⁴⁵⁸ Vgl. Balmer/Greyser 2003, S. 178; Stock-Homburg 2013, S. 3 f. Zu einer Übersicht über die Verfahren der Personalbeurteilung vgl. Fallgatter 2013, S. 172 ff.

dimensionen erstmals einen Ansatz für konzerninterne Dienstleister im Rahmen eines kriteriengeleiteten Prozesses. Falls hierbei Schwächen von Führungskräften entdeckt würden, könnten das Recruiting und die Auswahl **neuer Führungskräfte**, die die Kriterien erfüllen (können),¹⁴⁵⁹ oder **entsprechende Entwicklungsmaßnahmen**¹⁴⁶⁰ entlang der 15 Reputationsdimensionen, z. B. Trainings in Stakeholder Relationship Management oder zu Marktmechanismen, angedacht werden. Insbesondere im Hinblick auf die Motivation der Führungskräfte bestünde eine Möglichkeit diesbezüglicher **Anreizgestaltung**¹⁴⁶¹ in der Festsetzung der Reputationsziele in den **jährlichen Zielvereinbarungen der Führungskräfte**.¹⁴⁶² Diese individuellen Zielsetzungen könnten dementsprechend an die individuelle Hierarchieebene und Funktion der jeweiligen Führungskräfte angepasst bzw. heruntergebrochen werden. Die konkreten Reputationsziele jeder einzelnen Führungskraft sollten dabei alle in Einklang miteinander sein, um die angestrebte Konsistenz zu wahren, sowie weitestgehend messbar sein. Bei letzterem Aspekt könnte wiederum die zentrale Steuerungsfunktion behilflich sein, indem beispielsweise **jährlich Reputationsmessungen bei den relevanten Stakeholdern** durchgeführt würden.¹⁴⁶³ So könnten die Veränderungen der Reputation dynamisch geprüft werden. Bei weiterer Detaillierung der Ergebnisse wäre zu klären, inwiefern Führungskräfte nur für die Stakeholder-Wahrnehmungen in ihrem unmittelbaren Umfeld verantwortlich gemacht werden sollten oder alle Führungskräfte im Sinne eines gemeinsamen einheitlichen Reputationsziels für die Gesamtwertung der Reputation in die Verantwortung gezogen werden sollten.¹⁴⁶⁴ Die hier vorliegenden Ergebnisse der ausgeprägten Homogenität der Reputation sowie die enge Verflechtung der Stakeholder un-

¹⁴⁵⁹ Zu einer Übersicht über die Verfahren der Personalauswahl vgl. Schuler 2013, S. 33 ff.

¹⁴⁶⁰ Zu einer Übersicht über die strategische Führungskräfteentwicklung vgl. Titzrath 2013, S. 266 ff.

¹⁴⁶¹ Zu einer Übersicht über die strategische Anreizgestaltung vgl. Jost/von Bieberstein 2013, S. 152 ff.

¹⁴⁶² Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit subjektiver Performancemessung vgl. Fallgatter 2013, S. 172 ff.; Jost/von Bieberstein 2013, S. 159 f.

¹⁴⁶³ In Anlehnung an Fallgatter 2013, S. 173 ff.

¹⁴⁶⁴ Zu einer kritischen Würdigung der Teamentlohnung vgl. Jost/von Bieberstein 2013, S. 167 f.

tereinander würden möglicherweise für die zweite Variante sprechen, da eine klare Abgrenzung von Stakeholder-Verantwortlichkeiten ohnehin schwer fallen dürfte.¹⁴⁶⁵ Hinsichtlich des Reputationsmerkmals ‚Stakeholder-Orientierung des Senior Managements‘ könnte zusätzlich jährlich ein Zielwert für die Senior Manager definiert werden, den sie zu Jahresende auf Basis von **Feedback ihrer wichtigsten Stakeholder** im Konzern erfüllen sollen. Zudem könnten **konkrete reputationssteigernde Maßnahmen für einzelne Bereiche** – und somit in der Verantwortung einzelner Führungskräfte – von den Reputationszielen abgeleitet sowie deren Umsetzung überprüft und identifiziert werden.¹⁴⁶⁶ Eine weitere Möglichkeit, die Umsetzung der Rufziele seitens der Führungskräfte zu messen, wäre möglicherweise die Einhaltung einer **regelmäßigen Feedback-Schleife**.¹⁴⁶⁷ So könnte möglicherweise im Rahmen des Reputations-Controllings ein Prozess implementiert werden, wonach sämtliche Führungskräfte des internen Dienstleisters regelmäßig unterjährig Feedback an ihre jeweiligen Vorgesetzten oder an ein möglicherweise eigens zu diesen Zwecken kreierte Netzwerk¹⁴⁶⁸ hinsichtlich aktueller Stakeholder-Wahrnehmungen anhand der 15 Reputationsdimensionen geben. Ziel dabei wäre es, aktuelle ‚Schwingungen‘ während des Jahres ‚bottom-up‘ aufzugreifen, um diese dann strukturiert an die zentrale Funktion zur weiteren Analyse zurückzugeben. Zudem könnte so eine Diskussion hinsichtlich potenzieller Unklarheiten der Reputationsziele bei den Mitarbeitern und Führungskräften angestoßen werden, die in Folge die Umsetzung verbessern könnte. Dabei ist relativ gut messbar, inwiefern diese Gespräche stattfanden und inhaltlichen Mehrwert stifteten. Auf umgekehrter Seite kann ebenfalls insbesondere auf den höheren Hierarchieebenen, die oftmals auf einen größeren Mitarbeiterradius einwirken können, relativ gut gemessen werden, inwiefern Führungskräfte die Thematik in größeren Mitarbeiterversammlungen oder über die sozialen Medien (z. B. interne

¹⁴⁶⁵ Vgl. Scholes/Clutterbuck 1998, S. 233.

¹⁴⁶⁶ Vgl. Bach et al. 2012, S. 11.

¹⁴⁶⁷ Vgl. Lies/Mörbe/Volejnik 2011, S. 9.

¹⁴⁶⁸ Zur Rolle von Netzwerken zur Strategieumsetzung bzw. zu Change Agents vgl. Lies/Volejnik/Mörbe 2011, S. 125 ff.

Blogs) ansprechen und sich der diesbezüglichen **offenen Diskussion mit Mitarbeitern** stellen.¹⁴⁶⁹ Auf Abteilungsebene könnten direkt die Mitarbeiter der jeweiligen Führungskraft hinsichtlich der Umsetzung befragt werden, was jedoch wahrscheinlich schwieriger messbar ist, da dies möglicherweise aufgrund der kleineren Menge an Mitarbeitern stark subjektiv geprägt sein könnte.¹⁴⁷⁰ Im Gegenzug dazu könnte im Rahmen von oftmals sogar aufgezeichneten Mitarbeiterversammlungen oder dokumentierten Beiträgen in den sozialen Medien vergleichsweise mehr Objektivität erreicht werden.

Vor dem Hintergrund der sehr hohen Bedeutung **jedes einzelnen Mitarbeiters** eines internen Dienstleisters im Kontext der Reputationsbildung könnten auch hier diverse personalpolitische Instrumente Unterstützung leisten. So könnten insbesondere die mitarbeiter-spezifischen Reputationsdimensionen¹⁴⁷¹ bei **Recruiting und Auswahl der Mitarbeiter** Beachtung finden – wobei im Einzelfall die jeweiligen Schwerpunkte des internen Dienstleisters sowie des konkreten Aufgabenfeldes des Mitarbeiters zu differenzieren wären.¹⁴⁷² Für Unternehmen am externen Markt wurde bereits gezeigt, dass eine gute Reputation gute Mitarbeiter anziehen und halten kann.¹⁴⁷³ „A good reputation helps companies attract and keep good employees, which is in turn expected to provide companies with the greatest single source of competitive advantage in the coming decade.“¹⁴⁷⁴ Sofern dieser Zusammenhang auch für interne Dienstleister und ihr Recruiting im internen sowie am externen Markt gelten würde, könnte ein interner Dienstleister im Falle einer positiven Reputation möglicherweise eine Aufwärts-Spirale aufgrund der hohen reputativen Bedeutung der Mitarbeiter kreieren. Des Weiteren könnten auch für

¹⁴⁶⁹ Vgl. Fakundiny 2013, S. 63; Mickeleit 2007, S. 508.

¹⁴⁷⁰ Vgl. Jost/von Bieberstein 2013, S. 159 f.

¹⁴⁷¹ Die besagten mitarbeiterspezifischen Reputationsmerkmale sind ‚Nachhaltige Servicementalität‘, ‚Beratungskompetenz‘, ‚Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter‘, ‚Integration der Mitarbeiter‘ und ‚Know-how-Vernetzung‘.

¹⁴⁷² Vgl. Stock-Homburg 2013, S. 3 f. Zu einer Übersicht über die Verfahren der Personalauswahl vgl. Schuler 2013, S. 33 ff.

¹⁴⁷³ Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 89; Helm 2007b, S. 341; Laufer/Coombs 2006, S. 380 f.; Smith 1997, S. 1; Thevissen 2002, S. 320.

¹⁴⁷⁴ Svendsen 1998, S. 34.

alle Mitarbeiter entsprechend auf die Reputationsziele **angepasste Trainings** und Weiterbildungen in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung identifiziert, auf- und umgesetzt werden.¹⁴⁷⁵ Für Mitarbeiter kämen dabei auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse beispielsweise Trainings zu Servicequalität, Beratungskompetenz oder Know-how-Vernetzung in Frage. Die große reputative Bedeutung der an den Schnittstellen der Mitarbeiter des internen Dienstleisters zu anderen Stakeholdern kreierten Wahrnehmungen und Erfahrungen berücksichtigend,¹⁴⁷⁶ könnten bei diesen Mitarbeitern auch **spezifische Anreizsysteme** implementiert werden.¹⁴⁷⁷ So wäre es eine Option, die Wahrnehmungen der für den individuellen Mitarbeiter relevanten Stakeholder in die jährlichen Zielsetzungen der Mitarbeiter aufzunehmen. Ein Zielwert könnte definiert werden und zu Jahresende bei den entsprechenden Key Stakeholdern Feedback zum jeweiligen Mitarbeiter hinsichtlich der reputationsrelevanten Merkmale eingeholt werden, anhand dessen Mitarbeiter direkt gemessen werden können.

Zur Bündelung und Steuerung der gesammelten Stakeholder-Wahrnehmungen könnte eine zentrale Funktion – wie in Kapitel 7.3 vorgeschlagen – dienen. Die detaillierte **organisatorische Gestaltung der zentralen Funktion des Reputationsmanagements** könnten HR-Experten in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung operativ bewerkstelligen.¹⁴⁷⁸ So gäbe es unter anderem zu definieren, wie viele Mitarbeiter mit welchem Erfahrungsniveau und konkreten beruflichen Hintergrund für diese Funktion bestmöglich einzusetzen wären. Bei der Auswahl und möglichen Trainings dieser Mitarbeiter könnte die Personalabteilung ebenfalls behilflich sein. Zudem gäbe es hinsichtlich der Anreizthematik zu klären, wie die konkreten Schwerpunkte für diese Funktion (siehe Kapitel 7.3) personalpolitisch gefördert werden sollten. Denkbar hierfür wären beispielsweise die jährliche Veränderung der Reputation in Valenz und Homogenität in

¹⁴⁷⁵ Vgl. Fakundiny 2013, S. 65; Gion-Röckelein et al. 2013, S. 216 ff.

¹⁴⁷⁶ Vgl. Bruhn 2013b, S. 310 f.; Gardberg/Fombrun 2002b, S. 389; MacMillan/Money/Downing 2002, S. 377 ff.; Stauss 2009, S. 329.

¹⁴⁷⁷ Vgl. Jost/von Bieberstein 2013, S. 152 ff.

¹⁴⁷⁸ Zu einer Übersicht über die strategiebestimmte Organisationsgestaltung vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 323 ff.

den individuellen Zielen und/oder die entsprechende Maßnahmen-identifikation, -planung und -umsetzung.

Aus weiterer strategischer HR-Perspektive wäre zudem die Entwicklung eines **spezifischen Employer Brandings**¹⁴⁷⁹, das sich an die Reputationsziele des internen Dienstleisters anlehnt, zu überlegen. So könnten zielgerichtet Signale an relevante Bewerber gesendet werden, während die Konsistenz in der Positionierung gewahrt werden sollte. Des Weiteren könnte die Reputationsdimension des **Diversity Managements**¹⁴⁸⁰ intensiv von HR strategisch mitgestaltet werden. Die Erarbeitung entsprechender Richtlinien zu Diversität in der Einstellung von Mitarbeitern ebenso wie in der Zusammenarbeit oder aber bei Zusammenstellungen von Teams wäre in diesem Rahmen denkbar. Beispielsweise wären entsprechende Führungskräfte- und Mitarbeiter-Trainings zur Förderung und zum Umgang mit bzw. Profitieren von Diversität möglich.¹⁴⁸¹ Auch im Rahmen des Reputationsmerkmals **Organisationskultur** könnte HR strategisch sowie operativ Unterstützung leisten. So könnten – sofern im HR-Modell des Konzerns vorhanden – die jeweiligen **HR Business Partner**¹⁴⁸² der Mitarbeiter und Führungskräfte als Sprachrohr genutzt werden, um Sorgen und Ängste der Mitarbeiter aufzugreifen und im nächsten Schritt an die relevanten Stellen zu kanalisieren, die die Themen zielgerichtet adressieren können. Sofern HR bei der Entwicklung von entsprechenden reputationsförderlichen Maßnahmen unterstützen könnte, wäre es möglich, dass die HR Business Partner die entsprechenden Themen direkt in HR-Zirkeln einbringen. Eine entsprechend enge Vernetzung und Abstimmung der HR Business Partner mit der zentralen Steuerungsfunktion der Reputation könnte sich dabei zusätzlich als hilfreich erweisen, um stets auch den Puls der Mitarbeiter (als eine der bedeutendsten Stakeholder-Gruppen)

¹⁴⁷⁹ Zu einer Übersicht über das Employer Branding und die Positionierung einer Arbeitgebermarke vgl. Büttgen/Kissel 2013, S. 107 ff.; Kirchgeorg/Müller 2013, S. 73 ff.; Schrödl/Baumgartner/Baum 2013, S. 91 ff.

¹⁴⁸⁰ Zu einer Übersicht über das Diversity Management vgl. Schwarz-Wölzl/Maad 2003, S. 15 ff.

¹⁴⁸¹ Vgl. Gilbert/Stead/Ivancevich 1999, S. 70.

¹⁴⁸² Zur Rolle der HR Business Partner vgl. Caldwell 2008, S. 275 ff.; Claßen/Kern 2010, S. 83 ff.

fühlen zu können. Des Weiteren könnten HR-Experten bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen eingesetzt werden, die der weiteren Hybridisierung der internen Stakeholder, die letztendlich allesamt Konzernmitarbeiter sind, dienen sollen. Im Falle interner Stakeholder würde dies eine weitere Förderung der Integration bzw. des **Zusammenwachsens der Konzernmitarbeiter untereinander** und somit eine Steigerung der gemeinsamen Konzernidentität bedeuten, was weitere positive Wirkungen auf sämtliche Stakeholder des gesamten Konzerns haben könnte.¹⁴⁸³ Konkrete mögliche Maßnahmen werden im folgenden Kapitel beschrieben.

7.5 Implikationen für die weitere Stakeholder-Hybridisierung interner Dienstleister

Die hohe Relevanz des Ziels, allen Stakeholdern „ein stimmiges und ganzheitlich positives Bild“¹⁴⁸⁴ der Organisation zu vermitteln, wurde durch die vorliegende Arbeit für den Kontext interner Dienstleister nochmals bekräftigt. Dies erfordert eine engmaschige Abstimmung bzw. **Harmonisierung der diversen reputationsrelevanten Aktivitäten** hinsichtlich der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen.¹⁴⁸⁵ So fordern DAVIES, CHUN, VINHAS DA SILVA und ROPER beispielsweise als Bedingung einer sehr guten Reputation, dass „those aspects of reputation that satisfy customer facing employees also satisfy customers“¹⁴⁸⁶. Diesen Gedanken von Kunden auf sämtliche interne Stakeholder eines internen Dienstleisters innerhalb eines Konzerns übertragend, wären demzufolge gerade mit den Möglichkeiten einer zumeist konzernübergreifenden Personalpolitik¹⁴⁸⁷ gegebenenfalls Anreizsysteme denkbar, die interne Stakeholder und Mitarbeiter an Schnittstellen des internen Dienstleisters teilweise identisch incentivieren. Beispielsweise könnten interne Kunden im Rahmen hoch

¹⁴⁸³ Zu den positiven Wirkungen einer einheitlichen Corporate Identity vgl. Regenthal 2009, S. 17 ff.

¹⁴⁸⁴ Oertel 2000, S. 20. In ähnlicher Weise vgl. Gotsi/Wilson 2001b, S. 99.

¹⁴⁸⁵ Vgl. Davies et al. 2003, S. 75; Nguyen/LeBlanc 2001a, S. 228.

¹⁴⁸⁶ Davies et al. 2003, S. 75.

¹⁴⁸⁷ Vgl. Eidems 2010, S. 21 ff.

integrativer Dienstleistungen oder die Führungsebene im Rahmen gemeinsamer Projekte zusammen mit den Mitarbeitern des internen Dienstleisters gleichermaßen für die Qualität bzw. den Erfolg verantwortlich gemacht werden.¹⁴⁸⁸ Dies könnte sich einerseits in den **jährlichen Leistungszielen** der entsprechenden Mitarbeiter und internen Stakeholder niederschlagen, aber andererseits eventuell auch in **Beurteilungs- oder (Sonder-)Boni-Mechanismen**. In diesem Zusammenhang wäre es beispielsweise möglich, dass interne Stakeholder einem Mitarbeiter des internen Dienstleisters an der gemeinsamen Schnittstelle zusätzlich zu dessen jeweiligem Vorgesetzten regelmäßig Feedback geben. Überdies könnten die internen Stakeholder gegebenenfalls auch bei der Jahresendbewertung dieses Mitarbeiters involviert sein. Vice versa wäre es auch denkbar, dass interne Stakeholder von Mitarbeitern des internen Dienstleisters an der gemeinsamen Schnittstelle Feedback und Beurteilungshinweise erhalten. Darüber hinaus könnten sehr gute Arbeitsleistungen möglicherweise auch von der jeweils anderen Stakeholder-Gruppe im Rahmen von (Sonder-)Boni honoriert werden. Während dieses Inzentivierungsinstrument zumeist auf einen organisatorisch hierarchischen Einsatz durch die jeweiligen Vorgesetzten ausgelegt ist,¹⁴⁸⁹ könnte somit eine Harmonisierung der Stakeholder-Gruppen durch gemeinsame Verantwortungsübernahme und entsprechend gemeinsame Belohnungsmaßnahmen geschaffen werden. Somit würde also eine Hybridisierung dieser Schnittstellen-Mitarbeiter geschaffen werden – in dem Sinne, dass die Vorgesetzten die Mitarbeiter der anderen Stakeholder-Gruppen mit ähnlichen Instrumenten wie die eigenen Mitarbeiter führen würden, wobei hier nur beispielhafte Führungsinstrumente zur Veranschaulichung herausgezogen wurden und das Portfolio an Möglichkeiten gegebenenfalls erweitert werden könnte. Dies würde auch die Führungsebene zu einer engeren Abstimmung von Maßnahmen bewegen können, wenn Inzentivierungsinstrumente nicht mehr rein hierarchisch – und somit lediglich im alleinigen, separaten und weitgehend unabhängigen Verantwor-

¹⁴⁸⁸ In Anlehnung an Jost/von Bieberstein 2013, S. 167 f.

¹⁴⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 152 ff.

tungsbereich einer Führungskraft – angewendet würden, sondern gemeinsame, partnerschaftliche Führung mit den relevanten Stakeholder-Gruppen zur Verfolgung gemeinsamer Ziele ermöglicht würde. Infolgedessen könnten zudem möglicherweise die reputationsrelevanten Erwartungen der **nachhaltigen Servicementalität, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter** sowie der **Integration der Mitarbeiter** besser erfüllt werden. Analog zur gemeinsamen Gestaltung der Interaktionen mit den Stakeholdern auf operativer Ebene könnte ein solch offenes, partnerschaftliches Vorgehen auch auf strategischer Ebene angewendet werden, um die Potenziale zur Reputationssteigerung bestmöglich zu nutzen.¹⁴⁹⁰ So könnten durch die gemeinsam abgestimmte Mitarbeiter-Führung darüber hinaus eventuell auch das **(Personal-) Ressourcenmanagement**, das sich in der Zusammenarbeit äußernde **Diversity Management** oder auch die **globale Implementierung** des internen Dienstleisters in der Wahrnehmung der internen Stakeholder verbessert werden, wenn diese selbst an der Steuerungsentscheidung mitwirken könnten. Dabei wäre die in diesem Rahmen kreierte Komplexität nach dem Matrixprinzip¹⁴⁹¹ im konkreten Fall zu bedenken. Bei dieser Abwägung könnte es jedoch auch sinnvoll sein zu überprüfen, wie viel Komplexität möglicherweise bereits allein aufgrund des organisatorischen Setups interner Dienstleister gegeben ist und inwiefern jene auch im Sinne geschäftsspezifischer HR-Instrumente personalpolitisch widergespiegelt werden sollte.

Eine weitere **Hybridisierung der Mitarbeiter mit internen Kunden** und somit Vereinigung dieser Perspektiven könnte beispielsweise dadurch erreicht werden, dass **Mitarbeiter als Test-Kunden** für (innovative) Dienstleistungen eingesetzt werden.¹⁴⁹² So würden Mitarbeiter des internen Dienstleisters im Rahmen dieser Rolle die Sichtweise der Kunden einnehmen, was eine Harmonisierung er-

¹⁴⁹⁰ Zur Bedeutung von Interaktionen mit den Stakeholdern bei der Reputationsbildung vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5. Zu einem ausführlicheren Überblick siehe zudem Kapitel 2.3.2.

¹⁴⁹¹ Zu einem Überblick und einer kritischen Würdigung des Matrixprinzips vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 196 ff.

¹⁴⁹² In Anlehnung an Clutterbuck 1981, S. 120; Helm 2007b, S. 363.

leichtern könnte. Falls dabei Mitarbeiter anderer Abteilungen des internen Dienstleisters, die nicht direkt an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt sind, herangezogen würden, könnte dies zudem eine dienstleisterübergreifende Harmonisierung im Sinne einer Vereinheitlichung der gemeinsamen Identität schaffen. Ein möglicher, kundenseitiger Effizienzgewinn könnte sich dabei zudem positiv auf die Reputationswahrnehmung des internen Dienstleisters hinsichtlich seiner **Marktlichkeit** auswirken. Darüber hinaus bestünde die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter aufgrund der durch diese Übung gewonnenen Erkenntnisse besser in der Lage wären, der reputationsrelevanten Erwartung der **Beratungskompetenz** nachzukommen, wenn im Rahmen dieses Prozesses eine eigene Meinungsbildung aus der Kunden-Perspektive entstanden ist. Des Weiteren könnten die **Integration der (neuen) Leistungen** sowie **das Leistungsportfolio und die Harmonisierung** möglicherweise aufgrund des Einnehmens der Kunden-Perspektive verbessert werden. Wenngleich sich genannte Vorteile durch diese Art der Hybridisierung ergeben könnten, sei im Einzelfall die Implementierungsfähigkeit hinsichtlich praktischer und rechtlicher Aspekte im Detail zu prüfen.

Eine **Verständnisharmonisierung der Mitarbeiter mit der Führungsebene** im Sinne einer Vereinigung dieser beiden Perspektiven könnte beispielsweise durch Corporate Entrepreneurship¹⁴⁹³-Initiativen angeregt werden. So könnten Mitarbeiter regelmäßig **Projekte mit starker unternehmerischer Eigenverantwortung** und Budgetzielen erhalten,¹⁴⁹⁴ um infolgedessen möglicherweise die Treiber, Steuerungsmechanismen und Interessen der Führungsebene besser nachvollziehen und verstehen zu können. Dabei wäre es von besonderer Bedeutung, die Verantwortungsübernahme und Mechanismen möglichst ähnlich denen der Führungsebene zu gestalten. So könnten Mikro-Unternehmen innerhalb des Konzerns in Projekten simuliert werden, die das gemeinsame Verständnis füreinander verbes-

¹⁴⁹³ Zum Begriff und der Relevanz des Corporate Entrepreneurships bzw. des konzerninternen Unternehmertums vgl. Fueglistaller et al. 2012, S. 438 ff.

¹⁴⁹⁴ Zu Gestaltung, Zielsetzungen und Aufgaben des Projektmanagements vgl. Bach et al. 2012, S. 359 ff.

sern könnten. Hierbei könnte zudem die reputationsrelevante Wahrnehmung der **Marktlichkeit** verbessert werden, wenn die internen Mitarbeiter regelmäßig nach marktlichen Mechanismen im Rahmen solcher marktsimulierenden Projekte arbeiten würden. Zudem könnte dadurch die Wahrnehmung der **Organisationskultur** verbessert werden, wenn Mitarbeiter und das Senior Management des internen Dienstleisters ein ausgeprägteres gemeinsames Verständnis teilen würden.

Die Bedeutung eines **gemeinsamen Verständnisses** und somit Konsistenz in den Wahrnehmungen stellen auch GRAY und BALMER heraus. „Although it is prudent to stress different facets of the firm’s identity to its various publics, the firm should avoid projecting an inconsistent image.“¹⁴⁹⁵ Aufgrund der engen Verflechtung interner Dienstleister mit ihren internen Stakeholdern und dem konzerninternen Vertraulichkeitsgrad könnte diese Konsistenz zudem über **völlige Transparenz und offenen Austausch** untereinander erhöht werden.¹⁴⁹⁶ Dementsprechend könnte der interne Dienstleister beispielsweise anbieten, sämtliche an die Mitarbeiter gerichtete Kommunikation auch den anderen internen Stakeholdern zur Verfügung zu stellen, z. B. im Rahmen von Mitarbeiter-Zeitschriften, -Versammlungen oder -E-Mails mit großem Adressatenkreis. Möglicherweise könnten diese Maßnahmen auch umgekehrt bedacht werden, was im konzerninternen Kontext möglich wäre – also, dass die internen Stakeholder völlige Transparenz den Mitarbeitern des internen Dienstleisters gegenüber wahren. Dies könnte möglicherweise zudem der Verbesserung des reputationsrelevanten Aspekts der **Know-how-Vernetzung** dienen. Aufgrund der besonderen reputativen Rolle der Geschäftsführung könnte es sich zudem als sinnvoll erweisen, dass Key Stakeholder in engem Austausch mit dieser stehen bzw. teilweise eventuell sogar Teil gewisser Entscheidungsgremien

¹⁴⁹⁵ Gray/Balmer 1998, S. 699. In ähnlicher Weise vgl. Link 1991, S. 351.

¹⁴⁹⁶ Vgl. Boos/Heitger/Hummer 2005, S. 11; Dous 2007, S. 198; Gremler/Bitner/Evans 1995, S. 31; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 24 und 28; Kagelmann 2001, S. 74 ff.; Klenk 2009, S. 2 ff.

des internen Dienstleisters sind.¹⁴⁹⁷ So könnten möglicherweise die reputationsrelevanten Aspekte der **Stakeholder-Orientierung des Senior Managements** sowie der **strategischen Steuerung** verbessert werden. Umgekehrt wäre es eventuell auch sinnvoll, die Geschäftsführung des internen Dienstleisters in entscheidenden Gremien der internen Stakeholder zu involvieren, um dort einen offenen Austausch hinsichtlich des internen Dienstleisters zu verfolgen und entsprechende Entscheidungen mitzugestalten.

¹⁴⁹⁷ Zur Bedeutung von Interaktionen mit den Stakeholdern bei der Reputationsbildung vgl. Fombrun/Wiedmann 2001b, S. 5. Zu einem ausführlicheren Überblick siehe zudem Kapitel 2.3.2.

8 Fazit und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

8.1 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war der Mangel an einer Konzeptualisierung und Abgrenzung des Konstrukts der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns sowie der konzern-internen Stakeholder-Verhältnisse in diesem Zusammenhang.

Aus dem erarbeiteten Verständnis des Phänomens der **Unternehmensreputation** (Kapitel 2) stellte sich in Abgrenzung von verwandten Konstrukten die Identität – im Sinne des Selbstbildes einer Organisation – als die Basis für die Entwicklung eines Images und infolgedessen einer Reputation heraus. Während für die Imagebildung weder Vertrauen zum Unternehmen noch Kommunikation der Stakeholder untereinander als zwingend nötig erscheinen, stellten sich diese Aspekte zusammen mit einer Beurteilung durch die Stakeholder als die Grundbedingungen für die Reputationsbildung heraus. Somit ergab sich die Reputation als subjektive Evaluation des bei sämtlichen Stakeholdern bzw. in einer (Teil-)Öffentlichkeit kollektiv vorherrschenden Images bzw. Fremdbildes.

Es wurde im Weiteren gefunden, dass das Ansehen im Sinne des vorgenannten Fremdbildes in wesentlichen Teilen durch Leistungswille und -fähigkeit konstituiert werden. Somit stellen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit zentrale Aspekte des Konstrukts dar.

Im Rahmen einer Interdependenzbetrachtung von Reputation und Vertrauen wurde festgestellt, dass Vertrauen nur auf Basis eines intakten Reputationsmechanismus entstehen kann, während die Reputation zugleich auch aus Vertrauen resultiert. Im untersuchten Reputationsmodell interner Dienstleister schlug sich die hohe Bedeutung von Vertrauen insbesondere in den drei Dimensionen mit den höchsten Gewichten nieder. Dabei stellte sich die Organisationskultur als das am gewichtigsten resultierende Reputationsmerkmal heraus, die im Unternehmenskontext in engem Zusammenhang mit Systemvertrauen steht, was u. a. auf gemeinsam akzeptierte Prinzipien und den

Glauben daran zurückzuführen ist. Im Rahmen des als zweitwichtigsten identifizierten Merkmals ‚Nachhaltige Servicementalität‘ spielt explizit der Aspekt der Vertrauenswürdigkeit eine besondere Rolle. Die Dimension mit dem dritthöchsten Gewicht, ‚Marktlichkeit‘, unterstreicht den für die Vertrauenswürdigkeit bedeutenden Aspekt der organisationsinternen Konsistenz.

Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit wurden vor allem die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Dimensionen und Inhalten der Reputation als äußerst relevant erachtet. Dabei wurde der in der Literatur vorherrschende Ansatz verfolgt, dass sich die Inhalte der Reputation aus den Erwartungen der diversen Stakeholder-Gruppen bezüglich diverser Merkmale oder Leistungen des Unternehmens ergeben.

Aus der Betrachtung eines idealtypischen Lebenszyklus-Modells für die Reputation wurde geschlossen, dass eine unidimensionale Ausrichtung des Unternehmens an den Ansprüchen einzelner Stakeholder-Gruppen nicht zielführend wäre. Vielmehr wurde festgestellt, dass ein effektiver und effizienter Umgang mit den heterogenen, teilweise divergierenden Interessen der einzelnen Stakeholder zweckmäßiger wäre.

Für die hieraus resultierende Möglichkeit des Reputationsmanagements – bestehend aus Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensreputation – zur Erzielung einer als optimal erachteten Reputation wurden drei Aspekte als wesentlich herausgearbeitet: ein gutes Reputations-Controlling zur Identifikation von Handlungsbedarf infolge von Gap-Analysen oder anderen Analyse-Instrumenten, die absolute Transparenz und Glaubwürdigkeit sämtlicher Aktivitäten sowie die Harmonisierung von Aktivitäten gegenüber den diversen Stakeholder-Gruppen.

Als Bezugsobjekt der Reputation dienten **interne Dienstleister innerhalb eines Konzerns** (Kapitel 3). Bei detaillierter Analyse der dienstleistungsspezifischen Charakteristika stellte sich zum einen die Kundenintegration als besonders relevant heraus und zum anderen offenbarten sich kundenseitig insbesondere Unsicherheiten in Bezug

auf Leistungsfähigkeit und -willen des Anbieters sowie auf die Qualität des Leistungsergebnisses. Damit wurde die Relevanz der Reputation auch im Dienstleistungskontext unterstrichen, da hierdurch Unsicherheiten minimiert werden könnten.

Ebenso aus der spezifischen Abgrenzung interner Dienstleistungen ergaben sich weitere Unsicherheiten infolge anspruchsvoller finanzieller, leistungsbezogener und strategischer Erwartungen an interne Dienstleister. Abgeleitet wurden diese insbesondere auch aus der identifizierten, latenten Frage nach einem möglichen Outsourcing der Dienstleistungen aus dem Konzern.

Eine besondere Rolle für die reputationsrelevanten Erwartungshaltungen spielt dabei die organisatorische Einbettung der internen Dienstleistungen innerhalb eines Konzerns. Der Fokus auf eine unabhängige Organisation innerhalb einer Führungsholding bedingte die möglichen Organisationsformen eines internen Dienstleisters. Die Auswahl des Shared Service Centers für die weitere Untersuchung erschien demnach zielführend, zumal dieses die am weitesten entwickelte und in der Konzernpraxis verbreitete sowie die marktlichste Form im hierarchiedominanten Konzern darstellt.

Obwohl SSCs eine stark ausgeprägte Marktlichkeit aufweisen, wurden sie dennoch als Mischform zwischen den Polen von Markt und Hierarchie identifiziert. Für eine klare Abgrenzung wurde auf eine gesonderte Diskussion dieser Extremata und ihrer Auswirkungen auf die Reputation interner Dienstleister verstärkter Wert gelegt. Des Weiteren wurde die Ausgestaltung der Transaktionsfreiheit als wesentliches Unterscheidungskriterium interner und externer Dienstleister identifiziert. Je stärker die Transaktionsfreiheit eingeschränkt wird, desto mehr treten hierarchische Mechanismen in den Vordergrund, was sich wiederum auf die reputationsrelevanten Erwartungshaltungen der Stakeholder auswirkt.

Die **Relevanz der Reputation** bzw. des Reputationsmanagements für einen internen Dienstleister (Kapitel 4) wurde durch eine Untersuchung der Spannungsfelder konzerninterner Dienstleister noch weiter

bekräftigt. Neben einem Erkenntnisgewinn hinsichtlich der diversen Stakeholder-Erwartungen wurden ein potenzieller Abbau von Unsicherheiten sowie eine effektivere und effizientere Zusammenarbeit innerhalb des Konzernverbands als mögliche Vorteile für den Gesamtkonzern herausgearbeitet. Im Sinne einer bestmöglichen Reputationssteuerung wäre eine Abgrenzung diverser Stakeholder-Gruppierungen interner Dienstleister nötig, um deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten in ihren Reputationswahrnehmungen erkennen zu können. Hier wurde dies für die Gruppen der Mitarbeiter, internen Kunden und der Führungsholding durchgeführt. Dadurch konnten Alternativhypothesen hinsichtlich der Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede in der Reputationsbeurteilung abgeleitet werden.

Aufgrund der bislang mangelnden theoretischen Auseinandersetzung mit dieser spezifischen Reputationsthematik bot sich für die **Operationalisierung** dieses Konstrukts eine explorative Herangehensweise an, die bestehende Erkenntnisse aus der Reputationsforschung externer Unternehmen mit einer Analyse potenziell reputationsrelevanter Charakteristika interner Dienstleister verknüpfte (Kapitel 5).

Nach einer kurzen Darstellung etablierter Messansätze für die Reputation wurde dem stakeholderübergreifenden Ansatz von HELM besondere Aufmerksamkeit geschenkt, den sie im Kontext eines Konsumgüterherstellers empirisch entwickelte. Dieser zeichnet sich zum einen durch seine formative Modellierung der Dimensionen und zum anderen durch den gewählten Konvergenzansatz aus. Letzterer bedingt, dass die allgemeine Reputation eines Unternehmens in der Öffentlichkeit identisch über alle Stakeholder-Gruppen und nicht anhand von stakeholderspezifischen, unterschiedlichen Merkmalen (Divergenzansatz) erhoben wird. Diese Annahmen wurden im Rahmen der vorliegenden, empirischen Studie ebenso verfolgt.

Im Rahmen der **empirischen Untersuchungen** (Kapitel 6) wurde ein Modell zur Messung des Reputationskonstrukts interner Dienstleister entwickelt und hiernach die Beurteilung der Reputation auf Unterschiedlichkeiten bzw. Gemeinsamkeiten bei den Stakeholder-

Gruppen geprüft. Die Studien wurden in Kooperation mit einem führenden internationalen Großkonzern der Life-Science-Branche durchgeführt, der einen internen, eigenständigen Dienstleister in Form eines Shared Service Centers enthält.

Bei der Entwicklung des Messmodells auf Basis etablierter Vorgehensweisen wurde den besonderen, sehr explorativen Forschungsbedingungen Rechnung getragen. Einerseits geschah dies durch eine besonders umfangreiche qualitative Studie unter Einbezug von über 100 Experten. Andererseits wurde ein zweistufiges Modell herangezogen, in dem die erste Ordnung reflektiv und die zweite Ordnung formativ gestaltet wurden. Die Überprüfung dieses Modells fand anhand des Partial Least Squares-Ansatzes statt.

Die Definition des spezifischen, der empirischen Untersuchung zugrunde gelegten Reputationskonstrukts bezog den Ruf des internen Dienstleisters auf das von dessen Mitarbeitern bzw. internen Kunden bzw. der Konzernführung wahrgenommene und kommunizierte Ansehen innerhalb des Konzerns. Die 74 aus diversen Expertenbefragungen und Zielgruppenanalysen generierten Indikatoren wurden mittels einer explorativen Faktorenanalyse strukturiert, was eine Verdichtung zu 15 Faktoren bzw. Dimensionen des formativen Reputationskonstrukts zweiter Ordnung ermöglichte. Das Modell des spezifischen Reputationskonstrukts konnte anhand der gewonnenen Daten hinsichtlich Stabilität und Güte als zufriedenstellend beurteilt werden.

Die Inhalte des Modells verdeutlichten die hohe Komplexität interner Dienstleister im Kontext ihrer Stakeholder. Dabei konnte die Dominanz der Kunden-Perspektive darauf zurückgeführt werden, dass die meisten – wenn nicht alle – internen Stakeholder zumindest auch Kunden des internen Dienstleisters sind. Zudem wurden sehr dienstleistungsspezifische Reputationsdimensionen in das Modell integriert, was die Diskussion branchenspezifischer Messansätze der Reputation vorantreiben könnte. Die inhaltliche Streuung der Dimensionen über das Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie gab einerseits Aufschluss über die zu bewältigende Komplexität diverser

reputationsrelevanter Stakeholder-Erwartungen und andererseits Hinweise auf eine mögliche Diskussion steuerungsmechanismusspezifischer Reputationsmessungen. Demzufolge könnten über den internen Konzernverbund hinaus auch Rückschlüsse auf interorganisationale Netzwerke und deren Reputationsmessung gezogen werden.

Aus den vorliegenden Untersuchungen ging hervor, dass die Reputation des kooperierenden internen Dienstleisters innerhalb des Konzerns von den internen Stakeholdern einheitlich als gespalten beurteilt wurde. Hinsichtlich der Beurteilung des Globalrufs unterschieden sich die internen Stakeholder-Gruppen signifikant mit der im Mittelwert positivsten Bewertung durch die Mitarbeiter und negativsten durch die Führungsholding. Diese Differenzen waren für die Teilrufe jedoch nicht feststellbar. Eine Untersuchung zeitlich versetzt hybrider Stakeholder im Vergleich zu ‚einfachen‘ Stakeholdern zeigte eine sehr hohe Homogenität der beiden Gruppierungen. Für eher marktlich orientierte bzw. gesteuerte Kunden zeigten sich positivere Beurteilungen als für eher hierarchische, wobei die Unterschiede nicht signifikant waren. Insgesamt kann eine sehr hohe Homogenität der diversen Stakeholder-Gruppierungen konstatiert werden, die für die Anwendung des Konvergenzansatzes spricht.

Die gefundene Homogenität der Stakeholder unterstrich wiederum die besondere Bedeutung der Harmonisierung reputationsrelevanter Aktivitäten im Rahmen eines systematischen **Reputationsmanagements interner Dienstleister** (Kapitel 7). Für das generelle Reputationsmanagement inklusive Reputations-Controlling sowie für die strategische Positionierung des internen Dienstleisters könnte das hier entwickelte Messmodell wertvolle inhaltliche Hinweise liefern. Um die Steuerung und Umsetzung des Reputationsmanagements bestmöglich realisieren zu können, wären diverse Alternativen der Organisationsgestaltung des Reputationsmanagements zu überdenken. Dabei sollten insbesondere der engen Verzahnung des Rufmanagements mit der Strategie und der Kommunikation des internen Dienstleisters Rechnung getragen werden. Darüber hinaus wäre neben der Rolle sämtlicher Mitarbeiter bei der Reputationsgestaltung

die besondere Verantwortungsübernahme der Führungskräfte des internen Dienstleisters zu berücksichtigen. Aus den Erkenntnissen der Untersuchung wurde eine Möglichkeit der Organisation des Reputationsmanagements abgeleitet. Diese könnte durch diverse personalpolitische Instrumente operativer und strategischer Natur unterstützt werden, um jeden Mitarbeiter – insbesondere aber die Führungskräfte – in diesem Rahmen in die Pflicht zu nehmen. Außerdem wären diverse Maßnahmen denkbar, die der weiteren Hybridisierung der Stakeholder und damit zugleich der Verbesserung der Reputation und ihrer Merkmale dienen könnten.

8.2 Begrenzungen der Untersuchung und Ausblick auf weitere Forschungsfelder

Sowohl die Reputationsforschung als auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit internen Dienstleistern innerhalb eines Konzerns genießen steigendes Interesse in der Marketing-, Personal- und strategischen Management-Literatur. Die vorliegende Arbeit liefert erstmals einen Ansatz, der beide Themengebiete verknüpft. Demzufolge bietet der innovative Charakter dieser Studie eine Vielzahl von **Anknüpfungspunkten für weitere Forschungsbemühungen** auf dem Gebiet der Reputation konzerninterner Dienstleister sowie in den jeweils angrenzenden Disziplinen. Dabei können auch die einschränkende Hinweise zur Generalisierbarkeit der empirischen Untersuchungsergebnisse aus Kapitel 6 einbezogen werden:

- Da die vorliegende Arbeit auf diverse interne Stakeholder eines internen Dienstleisters innerhalb eines bestimmten Konzerns zu einem bestimmten Zeitpunkt fokussierte, könnten weiterführende Studien **weitere Stakeholder-Gruppen mehrerer interner Dienstleister innerhalb mehrerer Konzerne diverser Branchen**, eventuell sogar im Rahmen von **Längsschnittanalysen** untersuchen.¹⁴⁹⁸

¹⁴⁹⁸ Siehe Kapitel 6.2 sowie 6.3.1.

- Auch die Betrachtung von internen Dienstleistern anderer **Konstellationen der Transaktionsfreiheiten** für die internen Stakeholder sowie deren potenzielle Gegenüberstellung könnte einen differenzierteren Einblick in die Reputationsforschung bezüglich konzerninterner Dienstleister ermöglichen.¹⁴⁹⁹
- Aufgrund der Restriktion der vorliegenden Untersuchung auf das Bezugsobjekt eines Shared Service Centers liegt es nahe, die Untersuchung für **andere Organisationsformen interner Dienstleister** durchzuführen.
- Darüber hinaus könnten Analysen **rein transaktions- und rein expertisebasierter Dienstleister** und deren potenzielle Gegenüberstellung möglicherweise zu einer weiteren Differenzierung der Reputationsforschung beitragen.¹⁵⁰⁰
- Da die vorliegende Arbeit die Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns aus einem eher traditionellen Marketing-Verständnis heraus analysiert, könnte zudem eine ähnliche Untersuchung aus der Perspektive der **Service-Dominant Logic** zu einem differenzierteren Erkenntnisstand der Thematik beitragen.
- Die Ergebnisse hinsichtlich dienstleistungsspezifischer Rufmerkmale deuten darauf hin, dass die Reputationsmessung von sowohl internen als auch externen Organisationen möglicherweise **branchenspezifisch** angepasst werden sollte.¹⁵⁰¹ Eine Replikation der Studie mit weiteren Datensätzen bei internen, vor allem aber auch externen Unternehmen jeglicher Branchen wäre daher zweckmäßig.
- Darüber hinaus wäre eine Untersuchung des Einflusses der Branchenreputationen der einzelnen, **unterschiedlichen Funktionen eines internen Dienstleisters** (z. B. IT, Finanz-

¹⁴⁹⁹ Siehe Kapitel 3.2.5.2.

¹⁵⁰⁰ Siehe Kapitel 3.2.4.

¹⁵⁰¹ Vgl. ähnlich Hautzinger 2009, S. 272; Helm 2007b, S. 387 f.

dienstleistungen, Rechtsberatung) entlang der systematischen Reputationslandkarte für den Unternehmens- und Branchenruf nach HAUTZINGER¹⁵⁰² auf die Gesamtreputation des internen Dienstleisters sowie deren Wechselwirkungen denkbar.¹⁵⁰³

- Eine Analyse der Reputationsmerkmale hinsichtlich der dem Reputationsobjekt zugrunde liegenden **Steuerungsmechanismen** auf dem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie warf eine weitere Forschungsfrage auf: Sollte die Messung der Reputation einer Organisation an die jeweils spezifisch vorliegenden Bedingungen angepasst werden? Hierfür könnten diverse Organisationsformen des gesamten Kontinuums untersucht werden, um entsprechende Schlüsse ziehen zu können.
- In diesem Rahmen könnte zudem untersucht werden, inwiefern Gemeinsamkeiten externer **interorganisationaler Netzwerke** und interner Dienstleister in ihrem intraorganisationalen Konzernnetzwerk hinsichtlich der Reputationsinhalte und -mechanismen vorliegen, da diese beide mittig auf dem Kontinuum verortet werden können. So könnten auch für die Erforschung interner Dienstleister im Vergleich zu externen Märkten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.
- Zudem könnte untersucht werden, welchen Einfluss die **Stärke der Sanktionsmechanismen** auf die Bedeutung der Reputation einer Organisation nimmt. Dabei verfügen die Stakeholder von Unternehmen am externen Markt zumeist über stärkere Sanktionsmöglichkeiten („Abwanderung“) als die Stakeholder am internen Markt („Voice“).¹⁵⁰⁴
- Gerade im Hinblick auf die enge konzerninterne Vernetzung könnte eine Untersuchung des Einflusses von **Maßnahmen der unternehmerischen Verantwortung** auf die Reputation

¹⁵⁰² Vgl. Hautzinger 2009, S. 97.

¹⁵⁰³ Siehe Kapitel 2.2.1.

¹⁵⁰⁴ Siehe Kapitel 3.2.5.1.

des internen Dienstleisters sinnvoll sein, um die Auswirkungen des ‚Lebens einer Partnerschaft‘ innerhalb eines engen Netzwerks differenzierter zu betrachten. Auch hier wären Transfers in die interorganisationale Netzwerk-Theorie denkbar.¹⁵⁰⁵

- Die Einbettung des Messmodells in ein **nomologisches Netzwerk** könnte zudem aus methodischer und inhaltlicher Perspektive sinnvoll sein. So könnte beispielsweise der Einfluss der Reputation auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung sowohl externer als auch konzerninterner Bewerber geprüft werden. Darüber hinaus wären auch die Loyalität der Konzernführung – insbesondere auch in Budget- und Outsourcing-Diskussionen – und der operativen Kunden in Relation zur Reputation des internen Dienstleisters interessante Forschungsfelder.¹⁵⁰⁶
- Von hoher Relevanz, insbesondere im Kontext von kundenintegrationsintensiven Dienstleistungen, wäre außerdem die Überprüfung der Reputationswirkung auf die Effizienz und Effektivität der **internen Zusammenarbeit**, die wiederum im Interesse des Gesamtkonzerns liegen sollte. Umgekehrt könnte auch untersucht werden, inwiefern Aspekte der Kundenintegration die Reputation beeinflussen.¹⁵⁰⁷
- Zudem wäre die Rolle von **Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Misstrauen** im Zusammenhang mit der Reputation bei internen Dienstleistern ein lohnendes Forschungsfeld, da diese Themen gerade bei engen Arbeitsbeziehungen und Vertrauensgütern von besonderer Relevanz sind.¹⁵⁰⁸
- Da Reputation generell auch durch Kommunikation beeinflusst werden kann, könnte im spezifischen Fall interner Dienstleis-

¹⁵⁰⁵ Siehe Kapitel 2.5.1.

¹⁵⁰⁶ Zum positiven Einfluss einer guten Reputation auf die Loyalität von Mitarbeitern, Konsumenten und Aktionären bezüglich Unternehmen am externen Markt vgl. Helm 2007b, S. 341.

¹⁵⁰⁷ In Anlehnung an die Kapitel 3.1, 3.2.6 und 4.

¹⁵⁰⁸ Vgl. Giddens 1999, S. 107-110; Plötner/Jacob 1996, S. 106 ff.

ter überprüft werden, inwiefern sich nicht nur dessen Kommunikation, sondern auch die des Betriebsrats oder der Konzernholding auf seine Reputation auswirkt. Umgekehrt wäre es auch interessant, ob und wie die Reputation des internen Dienstleisters Einfluss auf die Kommunikation über diesen durch seine spezifischen Stakeholder Betriebsrat und Konzernkommunikation nimmt.¹⁵⁰⁹

- Auf breiter Ebene könnten zudem potenzielle Wechselwirkungen der Reputation des Gesamtkonzerns und der des internen Dienstleisters untersucht werden. Gerade aus der Perspektive der Mitarbeiter des Konzerns sowie insbesondere auch externer Stakeholder, die für den internen Dienstleister relevant sind (z. B. Bewerber oder Lieferanten),¹⁵¹⁰ könnte eine solche Analyse hilfreiche Hinweise für ein effektives Stakeholder Management im Rahmen des Reputationsmanagements aus integrierter Konzern-Perspektive liefern.

Allein die hier erläuterten Limitationen und möglichen Forschungsfelder legen bereits offen, dass hinsichtlich der Reputation interner Dienstleister sowie für die beiden Teildisziplinen noch eine Fülle zu beantwortender Fragestellungen existieren. Im Rahmen der Entwicklung eines ersten Modells zur Messung der Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns hat sich die vorliegende Arbeit einem ersten dieser Themen gewidmet. Die hier gewonnenen Erkenntnisse bieten **wichtige Ansatzpunkte** für ein systematisches, zielführendes Management der Reputation sowie für die Positionierung konzerninterner Dienstleister. Dabei können sowohl für interne Dienstleister als auch für den Konzernverbund, in dem diese agieren, im aktiven Management der Reputation und der Positionierung wichtige Erfolgspotenziale liegen.

¹⁵⁰⁹ In Anlehnung an Kapitel 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 und 4.

¹⁵¹⁰ Zu den (potenziellen) Stakeholdern eines internen Dienstleisters siehe Kapitel 7.1.

Anhang

A Fragebogen zur Erhebung der Reputation des internen Dienstleisters innerhalb des Konzerns

Fragebogen



Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie der Einladung gefolgt sind und mich bei meiner Doktorarbeit am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Günter an der Universität Düsseldorf zum Thema **„Reputation interner Dienstleister innerhalb eines Konzerns“** am Beispiel von Dienstleister D unterstützen.

Wie aus der Einladungs-Email bereits hervorging, geht es **im Rahmen dieser anonymen Umfrage um die konkrete Beurteilung der Reputation bzw. des Rufs von D anhand von Kriterien, die während des vergangenen Jahres in Interviews und Workshops mit Ihren Kollegen identifiziert wurden.**

Die Beantwortung der Fragen auf den folgenden Seiten dauert **ca. 5-10 Minuten**. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Es zählt einzig und allein Ihre persönliche Meinung.

Bitte lassen Sie sich nicht von ähnlich klingenden Kriterien irritieren. Es ist Ziel dieser Studie, den Ruf eines internen Serviceanbieters möglichst genau zu beschreiben. Ähnlichkeiten in beschreibenden Kriterien sind daher gewollt und werden im Nachgang statistisch ausgewertet.

Alle Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym und streng vertraulich behandelt. Eine Weitergabe an Dritte ist ausgeschlossen.

Ich danke Ihnen vielmals für Ihre höchst wertvolle Unterstützung.

Mit besten Grüßen

Carolin Hümmer

Falls Sie Fragen oder Anregungen zu der Studie haben, können Sie mich gerne unter carolin.huemmer@K.com kontaktieren.

20	Proaktive und klare (positive & negative) Kommunikation bezüglich Strukturen, Leistungen, Kosten, Preisen, Prozessen, Kompetenzen, Zugang, Innovationen von D 3: übergreifend durch das Senior Management von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D) mit Mitarbeitern von D					
21	Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Kommunikation					
22	Transparenz/Offenlegung von Strukturen, Leistungen, Kosten, Preisen, Prozessen, Kompetenzen, Zugang, Innovationen von D					
23	Existenz der ISO-Zertifizierung von D					
24	Kundenorientierung: Zuschnitt der Leistungen und Informationen auf den K-internen Kunden (bei Nicht-Standard-Produkten und -Services)					
25	Entwicklung von nachhaltigen Lösungen					
26	Innovationsfähigkeit: strategisches Vorausschauen, Marktsondierung nach antizipierten Bedürfnissen von K-internen Kunden und externen Kunden der Geschäftsbereiche und Servicegesellschaften					
27	Kundenverständnis des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)/Stakeholder Management					
28	Globale Aufstellung: globale Verfügbarkeit der Services von D					
29	Preis-Leistungs-Verhältnis der vereinbarten Leistungen					
30	Konsequente Umsetzung von Plänen/Vorhaben 1: im operativen Geschäft seitens der Mitarbeiter von D					
31	Konsequente Umsetzung von Plänen/Vorhaben 2: übergreifend seitens des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)					
32	Außenauftritt von D: Werbung, Selbstdarstellung					
33	Ressourcenmanagement/Verfügbarkeit von Ressourcen					
34	Vertrauenswürdigkeit von D					
35	Glaubwürdigkeit von D					
36	Umgang mit Beschwerden					
37	Verständlichkeit der mittel- und langfristigen Strategie von D					
38	Verständlichkeit/Klarheit der Positionierung von D im Konzern					
39	Arbeitsklima bei D					
40	Arbeitsbedingungen und Organisationskultur bei D (z. B. Personalkonzepte und -guidelines, Entwicklungsmöglichkeiten)					
41	Verhalten des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D) 1: gegenüber ihren Mitarbeitern (von D)					
42	Verhalten des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D) 2: gegenüber ihren K-internen Kunden					
43	Ressourcenallokation der Mitarbeiter von D					
44	Fachkompetenz/Expertise des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)					
45	Führungskompetenz des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)					
46	Nähe und Sichtbarkeit des Senior Managements von D (Geschäftsführung & Geschäftsfeldleiter von D)					
47	Diversität der Mitarbeiter von D (bezüglich Kultur, Geschlecht, Kompetenz)					
48	Sicherheit des Arbeitsplatzes bei D					

49	Verhalten der Mitarbeiter von D untereinander: Umgang, Wertschätzung, Wille/Offenheit zur Zusammenarbeit (Leben der K-spezifischen Werte)					
50	Finanzielle Lage von D: finanzielle Stabilität, Einhalten der Budgetziele					
51	Unternehmerischer Erfolg von D: Unterstützung/Beitrag zur Erreichung der Geschäftsbereichs-Ziele					
52	Produkt-/Service-/Projekt-Portfolio von D im Sinne des Konzerns					
53	Risikomanagement von D					
54	Effizienz der Organisation: Kostenfokus und niedrige Komplexität					
55	Schlankheit in Prozessen und Abwicklungen					
56	Compliance					
57	Engagement für den Umweltschutz					
58	Soziales Engagement					
59	Nutzen der Möglichkeiten zu K-weiter Harmonisierung/ Standardisierung von Produkten und Services über die Geschäftsbereichs-/Servicegesellschafts-Grenzen hinweg					
60	Vertraulichkeit: Schutz interner Daten (Wissen und Personalinformationen)					
61	Mitarbeiterentwicklung für den Konzern: Recruiting und Entwicklung von Experten bei D zur Rotation in den Konzern					
62	Identifikation mit dem Konzern: selbe Werte					
63	Integration in den Konzern: Partnerschaft durch Setzen und Verfolgen sich ergänzender Ziele					
64	Treiber von Veränderungen im Konzern					
65	Strategische Kompetenz: Make-or-buy-/Outsourcing-Kompetenz (Fähigkeit, zum richtigen Zeitpunkt eine Partnerschaft mit externen Anbietern einzugehen) und On-/Offshoring-Kompetenz (Fähigkeit, zum richtigen Zeitpunkt Tätigkeiten an andere Standorte zu verlagern)					
66	Governance: Ausübung der Lenkungs- bzw. Richtlinienfunktion (z. B. Vorgabe einheitlicher IT-Richtlinien)					
67	Implementierung großer Konzernprojekte mit Unterstützung von D					
68	Rollenverknüpfung von Konzern-IT-Leitung (CIO) & Geschäftsführung von D					
69	Networking-Hub: Events zum Austausch Geschäftsbereichs-/Servicegesellschafts-übergreifender Themen					
70	Wissenstransfer über Geschäftsbereiche/Servicegesellschaften und Projekte hinweg					
71	Einheitliches Auftreten von D: Koordination und kaskadierte Ziele über alle Geschäftsfelder von D hinweg					
72	Wahlfreiheit der Services von D: Wahlfreiheit zwischen D und externen Anbietern					
73	Kontinuität der Ressourcen von D in Projekten					
74	Schwerpunktsetzung des Leistungsportfolios von D über die Wertschöpfungskette der Geschäftsbereiche/Servicegesellschaften					

Nun geht es um Ihren Hintergrund:

- 3) In welchem Geschäftsbereich bzw. in welcher Servicegesellschaft sind Sie momentan angestellt?

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

Holding	GB A	GB B	GB C	DL D	DL E

- 4) Waren Sie in der Vergangenheit bereits Mitarbeiter von D (falls Antwort bei voriger Frage nicht ‚DL D‘) bzw. Mitarbeiter eines Geschäftsbereichs oder einer anderen Servicegesellschaft bei K? (falls Antwort bei voriger Frage ‚DL D‘)

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

ja	nein

- 5) In welcher Unternehmensfunktion sind Sie momentan beschäftigt?

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

	Research
	Development
	Production
	Quality, Health, Safety, & Environment
	Engineering & Technology
	Procurement
	Supply Chain Management
	Marketing & Sales
	IT & Information Management
	Accounting
	Controlling
	Finance, Audit, Tax
	Legal, Patents, & Insurance
	Human Resources
	Communications & Corporate Affairs
	General Administration & Services
	General Management & Business Consulting
	Others

6) Meine Arbeit richtet sich primär an...

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

K-interne Kunden	K-externe Kunden

7) Wie lange sind Sie bereits bei K beschäftigt (bitte beziehen Sie sich auf den Zeitraum, seitdem Ihr Bereich zum Konzern K gehört)?

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

< 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 20 Jahre	> 20 Jahre

8) Wie alt sind Sie?

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

bis 30	31 bis 40	41 bis 50	51 oder älter

9) Sie sind...

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

männlich	weiblich

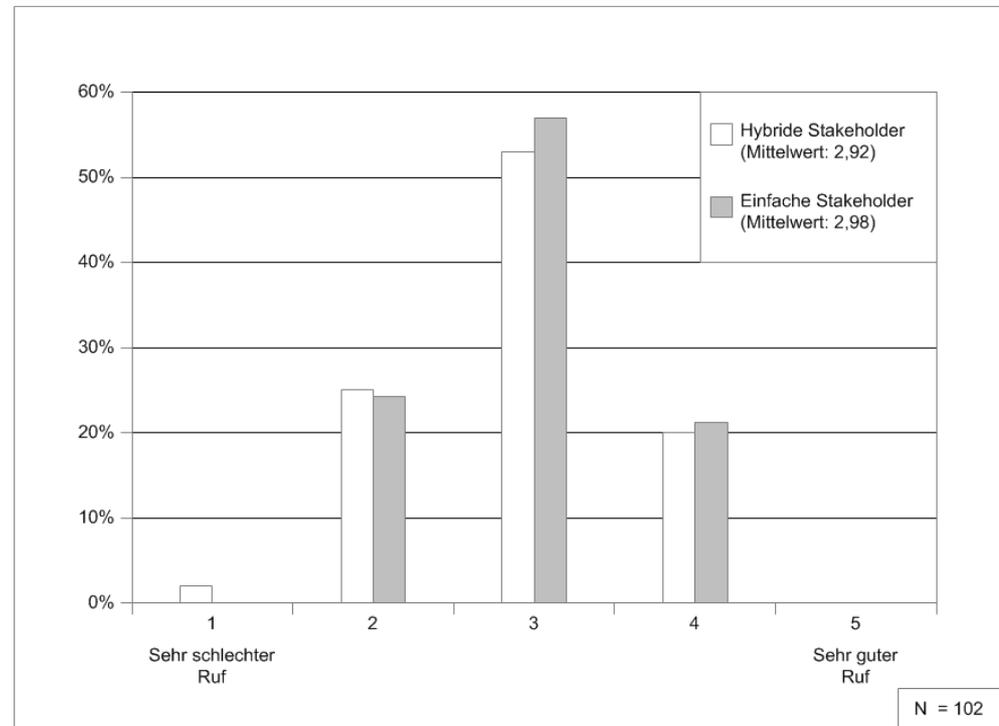
10) Tragen Sie momentan Budgetverantwortung?

Bitte das Zutreffende ankreuzen.

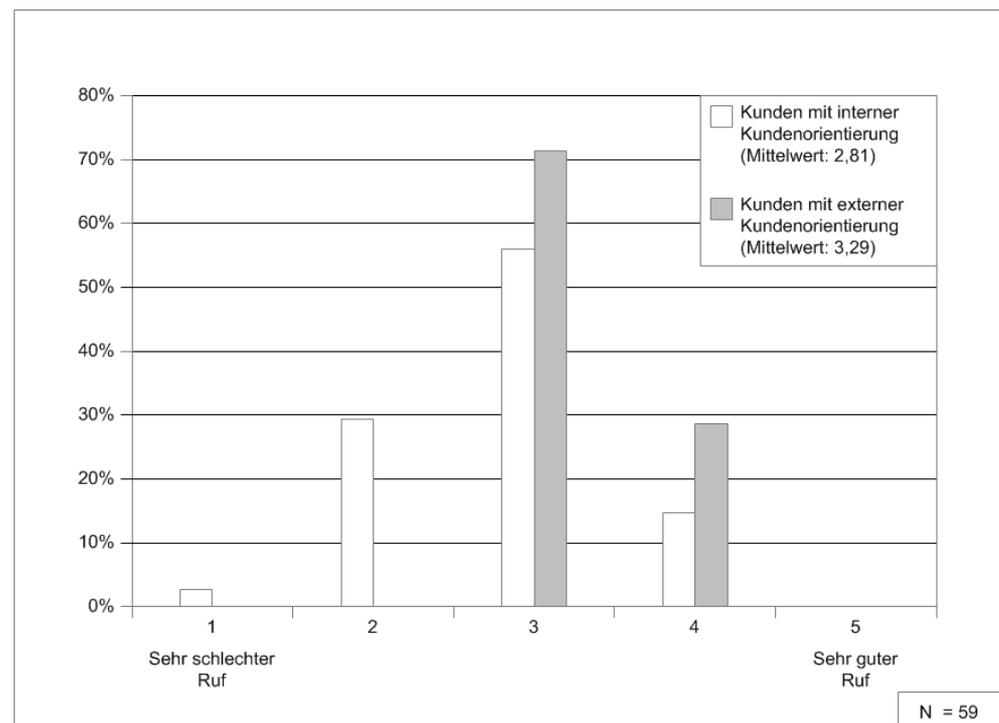
ja	nein

B Häufigkeitsverteilungen der Ausprägungen der Globalreputation der Stakeholder-Gruppierungen

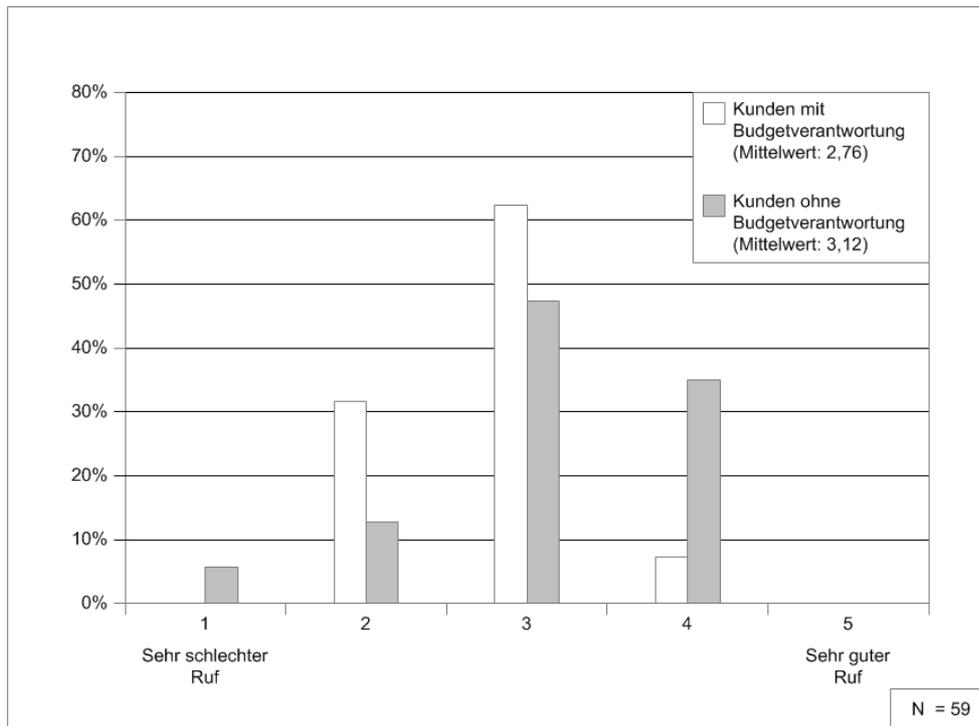
B.1 Histogramm der Globalreputation für hybride und einfache Stakeholder



B.2 Histogramm der Globalreputation für Kunden mit interner und externer Kundenorientierung



B.3 Histogramm der Globalreputation für Kunden mit und ohne Budgetverantwortung



C Gütemaße der Stakeholder-Unterschiede bzw. -Gemeinsamkeiten

C.1 Signifikanzmaße der Teilreputationen

Reputationsdimensionen	Führungs- holding/ Operative Kunden/ Mitarbeiter	Hybride/ einfache Stakeholder	Kunden mit interner/ externer Kunden- orientierung	Kunden mit/ ohne Budget- verantwortung
Organisationskultur	0,692	0,334	0,221	0,537
Nachhaltige Servicementalität	0,030	0,725	0,233	0,918
Marktlichkeit	0,104	0,372	0,032	0,550
Beratungskompetenz	0,063	0,601	0,082	0,110
Stakeholder-Orientierung des Senior Managements	0,035	0,061	0,031	0,614
Leistungsportfolio & Harmonisierung	0,062	0,747	0,038	0,448
Diversity Management	0,002	0,748	0,050	0,431
Leistungsfähigkeit und - bereitschaft der Mitarbeiter	0,169	0,226	0,689	0,216
Know-how-Vernetzung	0,121	0,993	0,273	0,790
Strategische (finanzielle) Steuerung	0,276	0,069	0,916	0,318
Integration der Mitarbeiter (Personal-)	0,283	0,790	0,365	0,050
Ressourcenmanagement	0,082	0,128	0,253	0,889
Globale Implementierung	0,002	0,215	0,119	0,270
Sustainability	0,378	0,394	0,510	0,011
Integration der Leistungen	0,881	0,330	0,206	0,077

Signifikante Werte auf einem 5%-Signifikanzniveau sind grau hinterlegt.

C.2 Diskriminanz-/Clusteranalyse auf Basis der Teilreputationen

Analyseverfahren zur Messung von Gruppenunterschieden	Führungs- holding/ Operative Kunden/ Mitarbeiter	Hybride/ einfache Stakeholder	Kunden mit interner/ externer Kunden- orientierung	Kunden mit/ ohne Budget- verantwortung
Diskriminanzanalyse: Anteil korrekter Klassifizierung	66,7%	66,7%	93,2%	88,1%
Kreuztabellierung: Kontingenzkoeffizient (**signifikant auf 5%- Niveau)	0,220	0,009	0,172	0,178

C.3 Gegenüberstellung von Gesamt- und Teilrufen für die einzelnen Stakeholder-Gruppierungen

Stakeholder		Mittelwert des Globalrufs	Mittelwert über alle Teilrufe
Organisatorische Einbindung	Führungsholding-Mitarbeiter	2,50	3,07
	Operative Kunden	2,96	3,25
	Mitarbeiter	3,07	3,38
Stakeholder-Hybridität	Hybride Stakeholder	2,92	3,28
	Einfache Stakeholder	2,98	3,28
Kundenorientierung der Kunden	Interne Kundenorientierung	2,81	3,18
	Externe Kundenorientierung	3,29	3,41
Budgetverantwortung der Kunden	Kunden mit Budgetverantwortung	2,76	3,20
	Kunden ohne Budgetverantwortung	3,12	3,23
INSGESAMT		2,95	3,28

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A.; Kumar, Vijay; Day, George S. (2006):** Marketing Research, 9. Aufl., Chichester u. a.
- Adams, William J.; Yellen, Janet L. (1976):** Commodity Bundling and the Burden of Monopoly, in: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 90, H. 3, S. 475-498.
- Adler, Paul S. (2001):** Market, Hierarchy, and Trust – The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, in: Organization Science, Jg. 12, H. 2, S. 215-234.
- Ahlert, Dieter; Heidebur, Sonja; Michaelis, Michael (2007):** Kaufverhaltensrelevante Effekte des Konsumentenvertrauens im Internet – Eine vergleichende Analyse von Online-Händlern, Internetökonomie und Hybridität, No. 48, Münster.
- Alam, Ian (2006):** Process of Customer Interaction in New Service Development, in: Edvardsson, Bo; Gustafsson, Anders; Kristensson, Per; Magnusson, Peter; Matthing, Jonas (Hrsg.): Involving Customers in New Service Development, London, S. 15-31.
- Albach, Horst (1980):** Vertrauen in der ökonomischen Theorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Jg. 136, H. 1, S. 2-11.
- Albers, Sönke; Götz, Oliver (2006):** Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 669-677.
- Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold (1972):** Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, Jg. 62, H. 5, S. 777-795.

- Aleff, Hans-Jörg (2002):** Die Dimension Zeit im Dienstleistungs-marketing, Wiesbaden.
- Andersen, Poul H.; Soerensen, Henrik B. (1997):** Reputational Information: Its Role in Interorganizational Collaboration, Working Paper 97-6 der Aarhus School of Business, Aarhus.
- Anderson, James C.; Gerbing, David W. (1988):** Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: Psychological Bulletin, Jg. 103, H. 3, S. 411-423.
- Anderson, James C.; Gerbing, David W. (1991):** Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of Their Substantive Validities, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 76, H. 5, S. 732-740.
- Anderson, James C.; Narus, James A.; Narayandas, Das (2009):** Business Market Management, 3. Aufl., Upper Saddle River.
- Andreassen, Tor Wallin (1994):** Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector, in: International Journal of Public Sector Management, Jg. 7, H. 2, S. 16-34.
- Anthony, Robert Newton; Govindarajan, Vijay (2007):** Management Control Systems, 12. Aufl., Boston.
- Anton, Jon (1996):** Customer Relationship Management, Upper Saddle River u. a.
- Apelt, Maja (1999):** Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation, Wiesbaden.

- Aranda, Daniel Arias (2003):** Service Operations Strategy, Flexibility and Performance in Engineering Consulting Firms, in: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 23, H. 11, S. 1401-1421.
- Argenti, Paul A. (1995):** Corporate Communication, Boston u. a.
- Argenti, Paul A. (1998):** Corporate Communication Strategy: Applying Theory to Practice at Dow Corning, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 3, S. 234-249.
- Arrow, Kenneth J. (1972):** Gifts and Exchanges, in: Philosophy and Public Affairs, Jg. 1, H. 4, S. 343-362.
- Bach, Norbert; Brehm, Carsten; Buchholz, Wolfgang; Petry, Thorsten (2012):** Wertschöpfungsorientierte Organisation, Wiesbaden.
- Bachmann, Reinhard (2001):** Trust, Power, and Control in Trans-Organizational Relations, in: Organization Studies, Jg. 22, H. 2, S. 337-365.
- Backhaus, Klaus (1998):** Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, Manfred; Steffenhagen, Hartwig (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 19-35.
- Backhaus, Klaus (1999):** Industriegütermarketing, 6. Aufl., München.
- Backhaus, Klaus; Aufderheide, Detlef; Späth, Georg-Michael (1994):** Marketing für Systemtechnologien, Stuttgart.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2011):** Multivariate Analysemethoden, 13. Aufl., Heidelberg u. a.

- Backhaus, Klaus; Plinke, Wulff (1977):** Die Fallstudie im Kooperationsfeld von Hochschule und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 37, H. 4, S. 615-619.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2010):** Industriegütermarketing, 9. Aufl., München.
- Baden-Fuller, Charles; Ang, Siah Hwee (2001):** Building Reputations: The Role of Alliances in the European Business School Scene, in: Long Range Planning, Jg. 34, H. 6, S. 741-755.
- Baden-Fuller, Charles; Ravazzolo, Fabiola; Schweizer, Tanja (2000):** Making and Measuring Reputations – The Research Ranking of European Business Schools, in: Long Range Planning, Jg. 33, H. 5, S. 621-650.
- Bagozzi, Richard P. (1980):** Causal Models in Marketing, New York.
- Bagozzi, Richard P. (1981):** Causal Modeling: A General Method for Developing and Testing Theories in Consumer Research, in: Monroe, Kent B. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, 8. Aufl., Ann Arbor, S. 195-202.
- Bagozzi, Richard P. (1994a):** Measurement in Marketing Research – Basic Principles of Questionnaire Design, in: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Oxford, S. 1-49.
- Bagozzi, Richard P. (1994b):** Structural Equation Models in Marketing Research – Basic Principles, in: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Oxford, S. 317-385.
- Bagozzi, Richard P.; Baumgartner, Hans (1994):** The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Tests, in: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Oxford, S. 386-422.

- Bagozzi, Richard P.; Fornell, Claes (1982):** Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: Fornell, Claes (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 2, New York, S. 24-38.
- Bagozzi, Richard P.; Phillips, Lynn W. (1982):** Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 27, H. 3, S. 459-489.
- Bagozzi, Richard P.; Yi, Youjae (1988):** On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 16, H. 1, S. 74-94.
- Ballen, Kate (1992):** America's Most Admired Corporations, in: Fortune, Jg. 125, H. 3, S. 40-72.
- Balmer, John M. T.; Gray, Edmund R. (1999):** Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage, in: Corporate Communications, Jg. 4, H. 4, S. 171-176.
- Balmer, John M. T.; Greyser, Stephen A. (2003):** Revealing the Corporation, London/New York.
- Bänsch, Axel (2002):** Käuferverhalten, 9. Aufl., München/Oldenburger.
- Barich, Howard; Kotler, Philip (1991):** A Framework for Marketing Image Management, in: MIT Sloan Management Review, Jg. 32, H. 2, S. 94-104.
- Barnett, Michael L.; Jermier, John M.; Lafferty, Barbara A. (2006):** Corporate Reputation: The Definitional Landscape, in: Corporate Reputation Review, Jg. 9, H. 1, S. 26-38.
- Barney, Jay (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Jg. 17, H. 1, S. 99-120.

- Bartelt, Andreas (2002):** Vertrauen in Zuliefernetzwerken, Wiesbaden.
- Barth, Tilmann (2003):** Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen, Frankfurt am Main.
- Bartl, Michael (2006):** Virtuelle Kundenintegration in die Neuproduktentwicklung, Wiesbaden.
- Bateson, John E. (1985):** Self-Service Consumer: An Exploratory Study, in: Journal of Retailing, Jg. 61, H. 3, S. 49-76.
- Bauhofer, Bernhard (2004):** Reputation Management, Zürich.
- Baumgart, Peter (2001):** Lernkurve und Unternehmungswandel, Wiesbaden.
- Bayer, Christopher (2011):** Die Unternehmensreputation im Call Center Kontext aus Auftraggeberperspektive, in: Fließ, Sabine (Hrsg.): Beiträge zur Dienstleistungsmarketing-Forschung, Wiesbaden, S. 175-198.
- Bearden, William O.; Netemeyer, Richard G. (1999):** Handbook of Marketing Scales, 2. Aufl., Thousand Oaks u. a.
- Becker, Tom (2008):** Erwartungsmanagement – Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?, in: Bibliothek Forschung und Praxis, Jg. 31, H. 3, S. 326-336.
- Becker, Wolfgang; Bluhm, Katja; Kunz, Christian; Mayer, Benjamin (2008):** Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 158, Bamberg.
- Becker-Olsen, Karen L.; Cudmore, B. Andrew; Hill, Ronald Paul (2006):** The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, in: Journal of Business Research, Jg. 59, H. 1, S. 46-53.

- Beer, Martin (1998):** Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen, Wiesbaden.
- Bendapudi, Neeli; Leone, Robert P. (2003):** Psychological Implications of Customer Participation in Co-production, in: Journal of Marketing, Jg. 67, H. 1, S. 14-28.
- Bendheim, Catherine Lerme; Waddock, Sandra A.; Graves, Samuel B. (1998):** Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis An Industry-Level Study, in: Business & Society, Jg. 37, H. 3, S. 306-338.
- Bennett, Roger; Kottasz, Rita (2000):** Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation, in: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 5, H. 4, S. 224-234.
- Bentler, Peter M. (1982):** Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling, in: Fornell, Claes (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 1, New York, S. 121-177.
- Bentler, Peter M.; Bonett, Douglas G. (1980):** Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: Psychological Bulletin, Jg. 88, H. 3, S. 588-606.
- Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009):** Marktforschung, 12. Aufl., Wiesbaden.
- Berens, Guido; van Riel, Cees B.M. (2004):** Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature, in: Corporate Reputation Review, Jg. 7, H. 2, S. 161-178.
- Bergen, Jack (2001):** Reputation's Return on Investment, in: Jolly, Adam (Hrsg.): Managing Corporate Reputations, London, S. 20-26.

- Berndt, Ralph (2005):** Marketingstrategie und Marketingpolitik, 4. Aufl., Berlin u. a.
- Berry, Leonard L. (1983):** Relationship Marketing, in: Berry, Leonard L.; Shostack, Lynn G.; D., Upah Greory (Hrsg.): Emerging Perspectives of Service Marketing, Chicago, S. 25-38.
- Berry, Leonard L. (1995):** Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, H. 4, S. 236-245.
- Berry, Leonard L.; Yadav, Manjit S. (1996):** Capture and Communicate Value in the Pricing of Services, in: MIT Sloan Management Review, Jg. 37, H. 4, S. 41-51.
- Bertels, Stephanie; Peloza, John (2008):** Running Just to Stand Still? Managing CSR Reputation in an Era of Ratcheting Expectations, in: Corporate Reputation Review, Jg. 11, H. 1, S. 56-72.
- Bettencourt, Lance A.; Ostrom, Amy L.; Brown, Stephen W.; Roundtree, Robert I. (2005):** Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services, in: Bettley, Alison (Hrsg.): Operations Management, London, S. 273-296.
- Bickmann, Roland (1999):** Chance: Identität, Berlin u. a.
- Birn, Robin J. (2000):** The International Handbook of Market Research Techniques, 2. Aufl., London.
- Bitner, Mary Jo (1992):** Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: Journal of Marketing, Jg. 56, H. 2, S. 57-71.
- Bitner, Mary Jo (1995):** Building Service Relationships: It's All About Promises, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, H. 4, S. 246-251.

- Bitner, Mary Jo; Faranda, William T.; Hubbert, Amy R.; Zeithaml, Valarie A. (1997):** Customer Contributions and Roles in Service Delivery, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 8, H. 3, S. 193-205.
- Bittl, Andreas (1997):** Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln, Wiesbaden.
- Bleicher, Knut (1979):** Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 48, H. 1, S. 243-251.
- Blümelhuber, Christian (1998):** Über die Szenerie der Dienstleistung: Aufgaben, Wahrnehmungs- und Gestaltungsaspekte von "Geschäftsräumen", in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart, S. 1194-1215.
- Böckem, Sabine; Schiller, Ulf (2004):** Transfer Pricing and Hold-Ups in Supply Chains, in: German Economic Review, Jg. 5, H. 2, S. 211-230.
- Böhler, Heymo (2004):** Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bohrnstedt, George W. (1970):** Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement, in: Summers, Gene F. (Hrsg.): Attitude Measurement, London, S. 80-99.
- Bolder, Axel (2010):** Arbeit, Qualifikation und Kompetenzen, in: Tippelt, Rudolf; Schmidt, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 813-843.
- Bollen, Kenneth; Lennox, Richard (1991):** Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: Psychological Bulletin, Jg. 110, H. 2, S. 305-314.
- Bollen, Kenneth; Ting, Kwok-fai (2000):** A Tetrad Test for Causal Indicators, in: Psychological Methods, Jg. 5, H. 1, S. 3-22.

- Bookstein, Fred L. (1982):** Data Analysis by Partial Least Squares, in: Fornell, Claes (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 1, New York, S. 348-366.
- Boos, Frank; Heitger, Barbara; Hummer, Cornelia (2005):** Solisten im Team: Wertschöpfung durch interne Unternehmensfunktionen, in: Boos, Frank; Heitger, Barbara (Hrsg.): Wertschöpfung im Unternehmen, Wiesbaden, S. 11-36.
- Borg, Ingwer (2000):** Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen, ZUMA Arbeitsbericht 2000/03, Mannheim.
- Borg, Ingwer (2002):** Mitarbeiterbefragungen, Göttingen u. a.
- Borg, Ingwer (2003):** Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 3. Aufl., Göttingen u. a.
- Börner, Christoph J. (1996):** Öffentlichkeitsarbeit als Management gesellschaftlicher Exponiertheit von Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 4, S. 419-436.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg.
- Bourne, Lynda (2005):** Project Relationship Management and the Stakeholder Circle, Melbourne.
- Bourne, Lynda (2010):** Stakeholder Relationship Management: Using the Stakeholder Circle Methodology for More Effective Stakeholder Engagement of Senior Management, 7th Project Management National Benchmarking Forum, Rio de Janeiro.
- Bourne, Lynda (2012):** Stakeholder Relationship Management, Farnham/Burlington.

- Bowen, John (1990):** Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 18, H. 1, S. 43-49.
- Bowen, David E.; Jones, Gareth R. (1986):** Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange, in: The Academy of Management Review, Jg. 11, H. 2, S. 428-441.
- Brammer, Stephen J.; Pavelin, Stephen (2006):** Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit, in: Journal of Management Studies, Jg. 43, H. 3, S. 435-455.
- Brenzikofer, Barbara (2002):** Reputation von Professoren, München.
- Breyer, Peter Otto (1962):** Ruf und Rufpolitik, Mannheim.
- Brogowicz, Andrew A.; Delene, Linda M.; Lyth, David M. (1990):** A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 1, H. 1, S. 27-45.
- Bromley, Dennis B. (1993):** Reputation, Image, and Impression Management, Chichester.
- Bromley, Dennis B. (2001):** Relationships between Personal and Corporate Reputation, in: European Journal of Marketing, Jg. 35, H. 3/4, S. 316-334.
- Bromley, Dennis B. (2002):** Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?, in: Corporate Reputation Review, Jg. 5, H. 1, S. 35-50.
- Brosius, Felix (2011):** SPSS 19, Heidelberg u. a.

- Brown, Tom J. (1998):** Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 3, S. 215-233.
- Brown, Tom J.; Dacin, Peter A. (1997):** The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, in: Journal of Marketing, Jg. 61, H. 1, S. 68-84.
- Brown, Tom J.; Dacin, Peter A.; Pratt, Michael G.; Whetten, David A. (2006):** Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 34, H. 2, S. 99-106.
- Brown, Brad; Logsdon, Jeanne M. (1999):** Corporate Reputation and Organization Identity as Constructs for Business and Society Research, in: Wood, Donna J.; Windsor, Duane (Hrsg.): Proceedings of the Tenth Annual Meeting of the International Association for Business and Society, Paris, S. 168-173.
- Brown, Brad; Perry, Susan (1994):** Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies, in: Academy of Management Journal, Jg. 37, H. 5, S. 1347-1359.
- Bruhn, Manfred (1998):** Sponsoring, 3. Aufl., Frankfurt am Main/Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (1999):** Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-44.
- Bruhn, Manfred (2002):** E-Services – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Electronic Services, Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden, S. 3-41.

- Bruhn, Manfred (2006):** Markteinführung von Dienstleistungen – Vom Prototyp zum marktfähigen Produkt, in: Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm; Schneider, Kristof (Hrsg.): Service Engineering, 2. Aufl., Berlin u. a., S. 227-248.
- Bruhn, Manfred (2009a):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2009b):** Kundenintegration und Relationship Marketing, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 111-133.
- Bruhn, Manfred (2009c):** Relationship Marketing, 2. Aufl., München.
- Bruhn, Manfred (2013a):** Kommunikationspolitik, 7. Aufl., München.
- Bruhn, Manfred (2013b):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 9. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Bruhn, Manfred (2013c):** Relationship Marketing, 3. Aufl., München.
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2006):** Produkt- und Servicemanagement, München.
- Bruhn, Manfred; Michalski, Silke (2001):** Rückgewinnungsmanagement – Eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, in: Die Unternehmung, Jg. 55, H. 2, S. 111-125.
- Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2009):** Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 3-33.
- Bstieler, Ludwig (2006):** Trust Formation in Collaborative New Product Development, in: Journal of Product Innovation Management, Jg. 23, H. 1, S. 56-72.

- Buckby, Sherrena; Best, Peter; Stewart, Jenny (2005):** The Role of Boards in Reviewing Information Technology Governance (ITG) as Part of Organizational Control Environment Assessments, in: Cusack, Brian (Hrsg.): Proceedings 2005 IT Governance International Conference, Auckland, S. 1-14.
- Bungard, Walter (1998):** Mitarbeiterbefragungen als Instrument eines Total-Quality-Ansatzes, in: Steffgen, Georges; Meis, Markus; Bollendorff, Claude (Hrsg.): Psychologie in der Arbeitswelt, Luxemburg, S. 131-142.
- Büschken, Joachim (1999):** Wirkung von Reputation zur Reduktion von Qualitätsunsicherheit, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt Nr. 123, Ingolstadt.
- Buß, Eugen (2007):** Image und Reputation – Werttreiber für das Management, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 227-244.
- Busse, Daniel (2005):** Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen, Wiesbaden.
- Butler, John K. (1991):** Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, in: Journal of Management, Jg. 17, H. 3, S. 643-663.
- Butler, John K.; Cantrell, R. Stephen (1984):** A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates, in: Psychological Reports, Jg. 1, H. 19-28, S. 55.
- Büttgen, Marion (2005):** Kundenorientiertes Kostenmanagement bei beteiligungsintensiven Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, S. 369-393.

- Büttgen, Marion (2007):** Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess, Wiesbaden.
- Büttgen, Marion (2008):** Erscheinungsformen der Kundenintegration und Ansätze eines Integrationsmanagements, in: Stauss, Bernd (Hrsg.): Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 105-132.
- Büttgen, Marion (2009a):** Beteiligung von Konsumenten an der Dienstleistungserstellung: Last oder Lust? – Eine motivations- und dissonanztheoretische Analyse, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 63-89.
- Büttgen, Marion (2009b):** Die Motivation zur Partizipation – Theoretische Erklärungsansätze zur Beteiligungsbereitschaft von Dienstleistungskunden, in: Wirtschaftspsychologie, Jg. 11, H. 1, S. 20-27.
- Büttgen, Marion (2010):** Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 165-188.
- Büttgen, Marion; Kissel, Patrick (2013):** Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 107-124.
- Büttner, Oliver B.; Göritz, Anja S. (2008):** Perceived Trustworthiness of Online Shops, in: Journal of Consumer Behaviour, Jg. 7, H. 1, S. 35-50.
- Butzer-Strothmann, Kristin (1999):** Krisen in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.

- Caldwell, Raymond (2008):** HR Business Partner Competency Models: Re-Contextualising Effectiveness, in: Human Resource Management Journal, Jg. 18, H. 3, S. 275-294.
- Carmines, Edward G.; Zeller, Richard A. (1979):** Reliability and Validity Assessment, Beverly Hills.
- Carroll, Archie B. (1991):** The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, Jg. 34, H. 4, S. 39-48.
- Carroll, Archie B. (1999):** Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, Jg. 38, H. 3, S. 268-295.
- Caruana, Albert (1997):** Corporate Reputation: Concept and Measurement, in: Journal of Product & Brand Management, Jg. 6, H. 2, S. 109-118.
- Caruana, Albert; Chircop, Saviour (2000):** Measuring Corporate Reputation: A Case Example, in: Corporate Reputation Review, Jg. 3, H. 1, S. 43-57.
- Chajet, Clive (1997):** Corporate Reputation as a Strategic Asset: Corporate Reputation and the Bottom Line, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 1, S. 19-23.
- Chang, Elizabeth; Dillon, Tharam S.; Hussain, Farookh Khadeer (2005):** Trust and Reputation Relationships in Service-Oriented Environments, Third International Conference on Information Technology and Applications (ICITA '05), Teil 1, S. 4-14.
- Child, John (2001):** Trust – The Fundamental Bond in Global Collaboration, in: Organizational Dynamics, Jg. 29, H. 4, S. 274-288.

- Chin, Wynne W. (1998a):** Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, in: Management Informations Systems Quarterly, Jg. 22, H. 1, S. 7-16.
- Chin, Wynne W. (1998b):** The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, George A. (Hrsg.): Modern Business Research Methods, New Jersey, S. 295-336.
- Chin, Wynne W.; Marcolin, Barbara L.; Newsted, Peter R. (2003):** A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study, in: Information Systems Research, Jg. 14, H. 2, S. 189-217.
- Chin, Wynne W.; Newsted, Peter R. (1999):** Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, in: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research, Thousand Oaks, S. 307-341.
- Chun, Rosa (2005):** Corporate Reputation: Meaning and Measurement, in: International Journal of Management Reviews, Jg. 7, H. 2, S. 91-109.
- Churchill, Gilbert A. Jr. (1979):** A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Jg. 16, H. 1, S. 64-73.
- Clarkson, Max B. E. (1995):** A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, Jg. 20, H. 1, S. 92-117.
- Claßen, Martin; Kern, Dieter (2010):** HR Business Partner, Köln.
- Clutterbuck, David (1981):** How to Be a Good Corporate Citizen, London.

- Cohen, Reuben (1963):** The Measurement of Corporate Images, in: Riley, John W. (Hrsg.): The Corporation and Its Publics, New York/London, S. 48-63.
- Coleman, James S. (1991):** Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1, München.
- Cordeiro, James J.; Schwalbach, Joachim (2000):** Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations, Arbeitspapier des Instituts für Management, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.
- Cornelissen, Joep P.; Haslam, S. Alexander; Balmer, John M. T. (2007):** Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products, in: British Journal of Management, Jg. 18, H. S1, S. 1-16.
- Cornelsen, Jens (2000):** Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg.
- Corsten, Hans (1984):** Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 30, H. 3, S. 253-272.
- Corsten, Hans (1986):** Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 32, H. 1, S. 16-41.
- Corsten, Hans (2000):** Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen – Voraussetzung und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 145-168.

- Corsten, Hans (2001):** Die Koordination in Unternehmensnetzwerken, in: Corsten, Hans (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke, München u. a., S. 1-59.
- Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (2007):** Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., München.
- Corsten, Hans; Stuhlmann, Stephan (1998):** Kapazitätsmanagement von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Band 1, Stuttgart, S. 483-508.
- Corsten, Hans; Stuhlmann, Stephan (2000):** Interaktion in der Dienstleistungsproduktion als Ansatzpunkt eines Kapazitätsmanagements, Nr. 32 der Schriften zum Produktionsmanagement der Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern.
- Cravens, Karen; Goad Oliver, Elizabeth; Ramamoorti, Sridhar (2003):** The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation, in: European Management Journal, Jg. 21, H. 2, S. 201-212.
- Crissy, William J. (1971):** Image: What Is It?, in: MSU Business Topics, Jg. 4, H. 1, S. 77-80.
- Cronbach, Lee J. (1951):** Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: Psychometrika, Jg. 16, H. 3, S. 297-334.
- Crott, Helmut (1979):** Soziale Interaktion und Gruppenprozesse, Stuttgart u. a.
- Dabholkar, Pratibha A. (1990):** How to Improve Perceived Service Quality by Increasing Customer Participation, in: Dunlap, Barbara J. (Hrsg.): Developments in Marketing Science, Nr. 13, Cullowhee, S. 483-487.
- Dalton, John; Croft, Susan (2003):** Managing Corporate Reputation, London.

- Darby, Michael R.; Karni, Edi (1973):** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *Journal of Law and Economics*, Jg. 16, H. 1, S. 67-88.
- Das, Tarun K.; Teng, Bing-Sheng (1998):** Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, in: *Academy of Management Review*, Jg. 23, H. 3, S. 491-512.
- Daum, Jürgen H. (2002):** *Intangible Assets*, Bonn.
- Dauner, Jörg (2012):** *Zahlungsbereitschaft für Remote Services*, Wiesbaden.
- Davenport, Kim (2000):** Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It, in: *Business & Society*, Jg. 39, H. 2, S. 210-219.
- Davies, Gary; Chun, Rosa; Vinhas da Silva, Rui; Roper, Stuart (2001):** The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, in: *Corporate Reputation Review*, Jg. 4, H. 2, S. 113-127.
- Davies, Gary; Chun, Rosa; Vinhas da Silva, Rui; Roper, Stuart (2003):** *Corporate Reputation and Competitiveness*, London/New York.
- Davies, Gary; Miles, Louella (1998):** Reputation Management: Theory versus Practice, in: *Corporate Reputation Review*, Jg. 2, H. 1, S. 16-27.
- Davis, Keith (1973):** The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 16, H. 2, S. 312-322.

- Davis, Tim R. V. (1993):** Managing Internal Service Delivery in Organizations, in: Swartz, Teresa A.; Bowen, David E.; Brown, Stephen W. (Hrsg.): Advances in Services Marketing and Management, Band 2, Greenwich/London, S. 301-321.
- Day, Ellen; Barksdale, Hiram C. Jr. (1992):** How Firms Select Professional Services, in: Industrial Marketing Management, Jg. 21, H. 2, S. 85-91.
- Decker, Reinhold; Wagner, Ralf; Temme, Thorsten (2000):** Fehlende Werte in der Marktforschung, in: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 79-98.
- Deephouse, David L. (2000):** Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories, in: Journal of Management, Jg. 26, H. 6, S. 1091-1112.
- Deimel, Klaus (2008):** Möglichkeiten und Grenzen des Wertmanagements durch Shared-Service-Center, in: Keuper, Frank; Oecking, Christian (Hrsg.): Corporate Shared Services, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 191-219.
- Denison, Daniel R. (1996):** What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, in: The Academy of Management Review, Jg. 21, H. 3, S. 619-654.
- Deshpande, Rohit (1983):** "Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing, in: Journal of Marketing, Jg. 47, H. 4, S. 101-110.
- Devine, Irene; Halpern, Paul (2001):** Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 1, S. 42-49.

- Diamantopoulos, Adamantios (2005):** The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing: A Comment, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 22, H. 1, S. 1-9.
- Diamantopoulos, Adamantios; Sigauw, Judy A. (2006):** Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration, in: British Journal of Management, Jg. 17, H. 4, S. 263-282.
- Diamantopoulos, Adamantios; Winklhofer, Heidi M. (2001):** Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: Journal of Marketing Research, Jg. 38, H. 2, S. 269-277.
- Dickenberger, Dorothee (1978):** Ein neues Konzept der Wichtigkeit von Freiheit, Weinheim.
- Dietrich, Yorck (2005):** Geteilte Kosten – doppelte Kosten?, in: Harvard Business Manager, Jg. 7, H. 1, S. 8-11.
- Dillman, Don A.; Smyth, Jolene D.; Christian, Leah Melani (2009):** Internet, Mail, and Mixed-Mode Surveys, 3. Aufl., Hoboken.
- Dirks, Kurt T.; Ferrin, Donald L. (2001):** The Role of Trust in Organizational Settings, in: Organization Science, Jg. 12, H. 4, S. 450-467.
- Döhle, Patricia; Werres, Thomas (2008):** Imageprofile 2008 – Olympiade der Konzerne, in: Manager-Magazin, Jg. 38, H. 2, S. 50-63.
- Dörtelmann, Thomas (1997):** Marke und Markenführung, Gelsenkirchen.
- Dous, Malte (2007):** Kundenbeziehungsmanagement für interne IT-Dienstleister, Wiesbaden.

- Dowling, Grahame R. (1988):** Measuring Corporate Images: A Review of Alternative Approaches, in: Journal of Business Research, Jg. 17, H. 1, S. 27-34.
- Dowling, Grahame R. (1993):** Developing Your Company Image into a Corporate Asset, in: Long Range Planning, Jg. 26, H. 2, S. 101-109.
- Dowling, Grahame R. (1994):** Corporate Reputations, London.
- Dowling, Grahame R. (2001):** Creating Corporate Reputations, New York.
- Dowling, Grahame R. (2004a):** Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?, in: California Management Review, Jg. 46, H. 3, S. 19-36.
- Dowling, Grahame R. (2004b):** Journalists' Evaluation of Corporate Reputations, in: Corporate Reputation Review, Jg. 7, H. 2, S. 196-205.
- Dozier, David M. (1993):** Image, Reputation and Mass Communication Effects, in: Armbrecht, Wolfgang; Avenarius, Horst; Zabel, Ulf (Hrsg.): Image und PR, Opladen, S. 227-250.
- Duncan, David B. (1955):** Multiple Range and Multiple F Tests, in: Biometrics, Jg. 11, H. 1, S. 1-42.
- Dutfield, Graham (2009):** Intellectual Property Rights and the Life Science Industries, 2. Aufl., Singapore.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M. (1991):** Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, in: Academy of Management Journal, Jg. 34, H. 3, S. 517-554.
- Earl, Michael J.; Feeny, David F. (1994):** Is Your CIO Adding Value?, in: MIT Sloan Management Review, Jg. 35, H. 3, S. 11-20.

- Eberl, Peter (2001):** Vertrauen oder Kontrolle im Unternehmen?, in: Kahle, Egbert (Hrsg.): Organisatorische Veränderung und Corporate Governance, Wiesbaden, S. 193-224.
- Eberl, Markus (2004):** Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Heft 19, Ludwig-Maximilians-Universität München, München.
- Eberl, Markus (2006):** Unternehmensreputation und Kaufverhalten, Wiesbaden.
- Ebert, Helmut; Piwinger, Manfred (2007):** Impression Management: Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 205-226.
- Eccles, Robert G. (1985):** Transfer Pricing as a Problem of Agency, in: Pratt, John Winsor; Zeckhauser, Richard J.; Arrow, Kenneth Joseph (Hrsg.): Principals and Agents, Boston, S. 151-186.
- Edgett, Scott; Parkinson, Stephen (1993):** Marketing for Service Industries – A Review, in: Service Industries Journal, Jg. 13, H. 3, S. 19-39.
- Edvardsson, Bo; Gustafsson, Anders; Roos, Inger (2005):** Service Portraits in Service Research: A Critical Review, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 16, H. 1, S. 107-121.
- Eggert, Andreas; Fassott, Georg (2001):** Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart.

- Eggert, Andreas; Fassott, Georg (2003):** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen – Ergebnisse einer Metaanalyse und Anwendungsempfehlungen, *Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing* Nr. 20, Kaiserslautern.
- Eggs, Holger (2001):** Vertrauen im Electronic Commerce, Wiesbaden.
- Eidems, Judith (2010):** Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement, in: *Internationale Personal- und Strategieforschung*, Band 6, hrsg. von Marion Festing und Susanne Royer, München.
- Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008):** Mitarbeiterkommunikation, in: Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 221-260.
- Einwiller, Sabine; Will, Markus (2002):** Towards an Integrated Approach to Corporate Branding – An Empirical Study, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Jg. 7, H. 2, S. 100-109.
- Eisenegger, Mark (2004):** Reputationskonstitution in der Mediengesellschaft, in: Imhof, Kurt; Blum, Roger; Bonfadelli, Heinz; Jarren, Otfried (Hrsg.): *Mediengesellschaft*, Wiesbaden, S. 262-292.
- Eisenegger, Mark (2005):** Reputation in der Mediengesellschaft, Wiesbaden.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989):** Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, Jg. 14, H. 4, S. 532-550.

- Elsbach, Kimberly D.; Glynn, Mary Ann (1996):** Believing Your Own "PR": Embedding Identification in Strategic Reputation, in: *Advances in Strategic Management*, Jg. 13, H. 1, S. 65-90.
- Emler, Nicholas (1990):** A Social Psychology of Reputation, in: *European Review of Social Psychology*, Jg. 1, H. 1, S. 171-193.
- Engelhardt, Werner H. (1989):** Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien, in: Adam, Dietrich; Backhaus, Klaus; Meffert, Heribert (Hrsg.): *Integration und Flexibilität*, Wiesbaden, S. 269-288.
- Engelhardt, Werner H. (1996):** Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): *Customer Integration*, Wiesbaden, S. 73-89.
- Engelhardt, Werner H.; Freiling, Jörg (1995):** Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 17, H. 1, S. 37-43.
- Engelhardt, Werner H.; Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin (1995):** Die Bedeutung der Integrativität für das Marketing – Ein Überblick anhand ausgewählter theoretischer und anwendungsbezogener Aspekte, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 17, H. 1, S. 48-53.
- Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1992):** Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitspapier Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum, Bochum.

- Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte – Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 45, H. 6, S. 395-426.
- Engle-Warnick, Jim; Slonim, Robert L. (2004):** The Evolution of Strategies in a Repeated Trust Game, in: Journal of Economic Behavior & Organization, **55**(4), S. 553-573.
- Erlei, Mathias; Jost, Peter-Jürgen (2001):** Theoretische Grundlagen des Transaktionskostensatzes, in: Jost, Peter-Jürgen (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 35-75.
- Ermann, Michael (2011):** Identität, Identitätsdiffusion, Identitätsstörung, in: Psychotherapeut, Jg. 56, H. 2, S. 135-141.
- Ernst, Edgar; Reinhard, Hartmut; Vater, Hendrik (2007):** Die Controllingorganisation von Deutsche Post World Net auf dem Weg zum „Advanced Navigator“, in: Controlling & Management, Jg. 51, H. 1, S. 48-53.
- Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz (2007):** Handbuch Kompetenzmessung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Esman, Milton J. (1972):** The Elements of Institution Building, in: Eaton, Joseph W. (Hrsg.): Institution Building and Development, Beverly Hills, S. 19-40.
- Essig, Carola; Soulas de Russel, Dominique; Semanakova, Marcela (2003):** Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen, Sternenfels.

- Estabrook, Keith; Reilly, Patrick; Hynes, Laura; Duncan, Julius (2004):** Sony Music Entertainment and BMG Unite to Create Sony BMG Music Entertainment – New Joint Venture Brings Together Premier Worldwide Labels and Top Global and National Artists, veröffentlicht im Internet, URL:
http://www.sony.net/SonyInfo/IR/news/2004/qfhh7c000000hq9j-att/bmg_venture.pdf, (Download: 01.12.2013).
- Etgar, Michael (2008):** A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 36, H. 1, S. 97-108.
- Fakundiny, Gudrun (2013):** Personalmanagement in Krisenzeiten, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 59-72.
- Falk, R. Frank; Miller, Nancy B. (1992):** A Primer for Soft Modeling, Akron.
- Fallgatter, Michael J. (2013):** Personalbeurteilung, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 171-186.
- Farner, Steve; Luthans, Fred; Sommer, Steven M. (2001):** An Empirical Assessment of Internal Customer Service, in: Managing Service Quality, Jg. 11, H. 5, S. 350-358.
- Fassott, Georg; Eggert, Andreas (2005):** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 31-47.

- Fehr, Ernst; List, John A. (2004):** The Hidden Costs and Returns of Incentives – Trust and Trustworthiness among CEOs, in: Journal of the European Economic Association, 2(5), S. 743-771.
- Festinger, Leon (1957):** A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.
- Fichtner, Tanja (2006):** Konzeption eines leistungsorientierten Reputationsverständnisses, Berlin.
- Fiedler, Lars; Kirchgeorg, Manfred (2007):** The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different?, in: Corporate Reputation Review, Jg. 10, H. 3, S. 177-188.
- Finn, Adam; Kayande, Ujwal (2005):** How Fine Is C-OAR-SE? A Generalizability Theory Perspective on Rossiter's Procedure, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 22, H. 1, S. 11-21.
- Fischer, Thomas M.; Sterzenbach, Sven (2006):** Controlling von Shared Service Centers – Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.controlling.wiso.uni-erlangen.de/Dateien_Downloads/Forschungsberichte/Fischer_Sterzenbach_SSC_Studie.pdf, (Download: 01.12.2013).
- Fisk, Raymond P.; Brown, Stephen W.; Bitner, Mary Jo (1993):** Tracking the Evolution of Services Marketing Literature, in: Journal of Retailing, Jg. 69, H. 1, S. 61-103.
- Fließ, Sabine (1996a):** Prozeßevidenz als Erfolgsfaktor der Kundenintegration, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 91-103.

- Fließ, Sabine (1996b):** Interaktionsmuster bei der Integration externer Faktoren, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 1-19.
- Fließ, Sabine (2001):** Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden.
- Fließ, Sabine (2008):** Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.
- Fließ, Sabine; Jacob, Frank (1996):** Customer Integration – Was ändert sich im Marketing?, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 25-37.
- Fließ, Sabine; Kleinaltenkamp, Michael (2004):** Blueprinting the Service Company – Managing Service Processes Efficiently, in: Journal of Business Research, Jg. 57, H. 4, S. 392-404.
- Fombrun, Charles J. (1996):** Reputation, Boston.
- Fombrun, Charles J. (2001):** Corporate Reputation – Its Measurement and Management, in: Thesis, Jg. 18, H. 4, S. 23-26.
- Fombrun, Charles J. (2005):** Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards, in: Corporate Reputation Review, Jg. 8, H. 1, S. 7-11.
- Fombrun, Charles J. (2007):** List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings, in: Corporate Reputation Review, Jg. 10, H. 2, S. 144-153.
- Fombrun, Charles J.; Foss, Christopher B. (2001):** The Reputation Quotient, Part 1, 2 and 3, in: The Gauge, Jg. 14, H. 3, S. 1-4.

- Fombrun, Charles J.; Gardberg, Naomi A.; Barnett, Michael L. (2000):** Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, in: Business and Society Review, Jg. 105, H. 1, S. 85-106.
- Fombrun, Charles J.; Gardberg, Naomi A.; Sever, Joy M. (2000):** The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation, in: Journal of Brand Management, Jg. 7, H. 4, S. 241-255.
- Fombrun, Charles J.; Rindova, Violina (2000):** The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell, in: Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Holten Larsen, Mogens (Hrsg.): The Expressive Organization, New York, S. 77-98.
- Fombrun, Charles J.; Shanley, Mark (1990):** What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: Academy of Management Journal, Jg. 33, H. 2, S. 233-258.
- Fombrun, Charles J.; van Riel, Cees B. M. (1997):** The Reputational Landscape, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 1/2, S. 5-13.
- Fombrun, Charles J.; van Riel, Cees B.M. (2004):** Fame & Fortune, New York u. a.
- Fombrun, Charles J.; Wiedmann, Klaus-Peter (2001a):** Unternehmensreputation und der ‚Reputation Quotient‘ (RQ), in: PR-Magazin, Jg. 32, H. 12, S. 45-52.
- Fombrun, Charles J.; Wiedmann, Klaus-Peter (2001b):** ‚Reputation Quotient (RQ)‘, Schriftenreihe Marketing Management des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II der Universität Hannover, Hannover.

- Forman, Janis; Argenti, Paul A. (2005):** How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study, in: Corporate Reputation Review, Jg. 8, H. 3, S. 245-264.
- Fornell, Claes (1982):** A Second Generation of Multivariate Analysis – An Overview, in: Fornell, Claes (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 1, New York, S. 1-21.
- Fornell, Claes (1989):** The Blending of Theoretical and Empirical Knowledge in Structural Equations with Unobservables, in: Wold, Herman (Hrsg.): Theoretical Empiricism, New York, S. 153-182.
- Fornell, Claes; Bookstein, Fred L. (1982a):** A Comparison Analysis of Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Market Data, in: Fornell, Claes (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 1, New York, S. 289-324.
- Fornell, Claes; Bookstein, Fred L. (1982b):** Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: Journal of Marketing Research, Jg. 14, H. 6, S. 440-452.
- Fornell, Claes; Cha, Jaesung (1994):** Partial Least Squares, in: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Advanced Methods of Marketing Research, Oxford, S. 52-78.
- Fornell, Claes; Larcker, David F. (1981):** Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors, in: Journal of Marketing Research, Jg. 18, H. 1, S. 39-50.

- Foster, James H. (1991):** Die Bedeutung der Unternehmenswerbung auf dem Kapitalmarkt in den USA, in: Demuth, Alexander (Hrsg.): Imageprofile '91, Düsseldorf u. a., S. 133-146.
- Franz, Stefanie; Wipprich, Mark (2006):** Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Jg. 57, Münster.
- Freedman, Paul; Goldstein, Ken (1999):** Measuring Media Exposure and the Effects of Negative Campaign Ads, in: American Journal of Political Science, Jg. 43, H. 4, S. 1189-1208.
- Freeman, R. Edward (1984):** Strategic Management, Boston u. a.
- Freeman, R. Edward; McVea, John (2001):** A Stakeholder Approach to Strategic Management, Working Paper No. 01-02 der Darden Graduate School of Business Administration, Charlottesville.
- Frese, Erich (1995):** Profit Center – Motivation durch internen Marktdruck, in: Reichwald, Ralf; Wildemann, Horst (Hrsg.): Kreative Unternehmen, Stuttgart, S. 77-93.
- Frese, Erich; Graumann, Matthias; Theuvsen, Ludwig (2012):** Grundlagen der Organisation, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Frese, Erich; Lehmann, Patrick (2002):** Profit Center, in: Küpper, Hans-Ulrich; Wagenhofer, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 3, 4. Aufl., Stuttgart, S. 1540-1551.

- Frese, Erich; von Werder, Axel (1993):** Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: Frese, Erich; von Werder, Axel; Maly, Werner (Hrsg.): Zentralbereiche, Stuttgart, S. 1-50.
- Freter, Hermann; Baumgarth, Carsten (2005):** Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 455-480.
- Frey, Dieter (1984):** Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey, Dieter; Irle, Martin (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, Bern, S. 243-292.
- Friedemann, Helmut (1933):** Das Betriebsprestige, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 26, H. 4, S. 96-98.
- Frietsche, Ursula (2001):** Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden.
- Frietsche, Ursula; Maleri, Rudolf (2006):** Dienstleistungsproduktion, in: Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Service Engineering, 2. Aufl., Berlin u. a., S. 195-225.
- Frost, Jetta (2005):** Märkte in Unternehmen, Wiesbaden.
- Fryxell, Gerald E.; Wang, Jia (1994):** The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?, in: Journal of Management, Jg. 20, H. 1, S. 1-14.
- Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Thierry (2012):** Entrepreneurship, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Gacula, Maximo C. Jr.; Singh, Jagbir; Bi, Jian; Altan, Stan (2009):** Statistical Methods in Food and Consumer Research, 2. Aufl., Burlington u. a.
- Galbraith, Jay R. (1977):** Organization Design, Reading u. a.

- Gardberg, Naomi (2001):** How Do Individuals Construct Corporate Reputations? Examining the Effects of Stakeholder Status and Firm Strategy on Cognitive Elaboration and Schema Complexity about Firm Performance, New York.
- Gardberg, Naomi A.; Fombrun, Charles J. (2002a):** The Global Reputation Quotient Project: Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 4, S. 303-307.
- Gardberg, Naomi A.; Fombrun, Charles J. (2002b):** USA: For Better or Worse – The Most Visible American Corporate Reputations, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 4, S. 385-391.
- Gatewood, Robert D.; Gowan, Mary A.; Lautenschlager, Gary J. (1993):** Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions, in: Academy of Management Journal, Jg. 36, H. 2, S. 414-427.
- Gefen, David; Straub, Detmar W.; Boudreau, Marie-Claude (2000):** Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice, in: Communications of the Association for Information Systems, Jg. 4, H. 7, S. o.O.
- Genasi, Chris (2001):** Managing Reputation, in: Jolly, Adam (Hrsg.): Managing Corporate Reputations, London, S. 27-34.
- Gerhard, Andrea (1995):** Die Unsicherheit des Konsumenten bei der Kaufentscheidung, Wiesbaden.
- Giddens, Anthony (1999):** Konsequenzen der Moderne, 3. Aufl., Frankfurt am Main.

- Giere, Jens; Wirtz, Bernd W.; Schilke, Oliver (2006):** Mehrdimensionale Konstrukte – Konzeptionelle Grundlagen und Möglichkeiten ihrer Analyse mithilfe von Strukturgleichungsmodellen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 678-695.
- Giering, Annette (2000):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden.
- Gilbert, Dirk Ulrich (2005):** Kontextsteuerung und Systemvertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken, in: Die Unternehmung, Jg. 59, H. 5, S. 407-422.
- Gilbert, Dirk Ulrich (2006):** Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken – Eine Positionsbestimmung aus strukturations-theoretischer Perspektive, in: Götz, Klaus (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen, München/Mering, S. 113-134.
- Gilbert, Jacqueline A.; Stead, Bette Ann; Ivancevich, John M. (1999):** Diversity Management: A New Organizational Paradigm, in: Journal of Business Ethics, Jg. 21, H. 1, S. 61-76.
- Gion-Röckelein, Irene; Hellmann, Waltraud; Pösinger, Jürgen; Zöllner, Janko (2013):** Nachhaltiges und ganzheitliches Kompetenzmanagement bei Merck, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 207-228.
- Glisson, Charles; Hemmelgarn, Anthony (1998):** The Effects of Organizational Climate and Interorganizational Coordination on the Quality and Outcomes of Children's Service Systems, in: Child Abuse & Neglect, Jg. 22, H. 5, S. 401-421.

- Glock, Yvonne; Klein, Simone; Theis, Fabienne (2009):** Corporate Social Responsibility in der Dienstleistungsbranche, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/bwl/oeffentlichewirtschaft/organisation/other/Studie_CSR_in_der_Dienstleistungsbranche_Mai_2009.pdf, (Download: 16.10.2013).
- Glückler, Johannes; Armbrüster, Thomas (2003):** Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation, in: *Organization Studies*, Jg. 24, H. 2, S. 269-297.
- Goldstein, Susan Meyer; Johnston, Robert; Duffy, JoAnn; Rao, Jay (2002):** The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?, in: *Journal of Operations Management*, Jg. 20, H. 2, S. 121-134.
- Gorsuch, Richard L. (1983):** *Factor Analysis*, 2. Aufl., Hillsdale.
- Gotsi, Manto; Wilson, Alan M. (2001a):** Corporate Reputation: Seeking a Definition, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Jg. 6, H. 1, S. 24-30.
- Gotsi, Manto; Wilson, Alan M. (2001b):** Corporate Reputation Management: "Living the Brand", in: *Management Decision*, Jg. 39, H. 2, S. 99-104.
- Götz, Oliver; Liehr-Gobbers, Kerstin (2004a):** Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 64, H. 6, S. 714-738.
- Götz, Oliver; Liehr-Gobbers, Kerstin (2004b):** Der Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen, Arbeitspapier Nr. 2, Institut für Marketing, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, S. 12-15.

- Gouthier, Matthias H. J. (2003):** Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Gouthier, Matthias H. J.; Schmid, Stefan (2003):** Customers and Customer Relationships in Service Firms: The Perspective of the Resource-Based View, in: Marketing Theory, Jg. 3, H. 1, S. 119-143.
- Grant, Robert M.; Baden-Fuller, Charles (2004):** A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, in: Journal of Management Studies, Jg. 41, H. 1, S. 61-84.
- Graßy, Oliver (1993):** Industrielle Dienstleistungen, München.
- Gray, Edmund R.; Balmer, John M. T. (1998):** Managing Corporate Image and Corporate Reputation, in: Long Range Planning, Jg. 31, H. 5, S. 695-702.
- Gremler, Dwayne D.; Bitner, Mary Jo; Evans, Kenneth R. (1994):** The Internal Service Encounter, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 5, H. 2, S. 34-56.
- Gremler, Dwayne D.; Bitner, Mary Jo; Evans, Kenneth R. (1995):** The Internal Service Encounter, in: Logistics Information Management – Do the Same Events and Behaviors Associated with Service Satisfaction or Dissatisfaction for External Customers Apply Also to Internal Customers?, Jg. 8, H. 4, S. 28-34.
- Greving, Bert (2009):** Messen und Skalieren von Sachverhalten, in: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Achim; Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 65-78.
- Greyser, Stephen A. (1999):** Advancing and Enhancing Corporate Reputation, in: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 4, H. 4, S. 177-181.

- Griffin, Abbie; Hauser, John R. (1993):** The Voice of the Customer, in: Marketing Science, Jg. 12, H. 1, S. 1-27.
- Groenland, Edward A. G. (2002):** Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 4, S. 308-315.
- Gronover, Sandra Christine (2003):** Multi-Channel-Management, Bamberg.
- Grönroos, Christian (1983):** Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Forschungspapier, Nr. 8, Helsinki.
- Grönroos, Christian (1985):** Internal Marketing – Theory and Practice, in: Bloch, Thomas M.; Upah, Gregory D.; Zeithaml, Valarie A. (Hrsg.): Services Marketing in a Changing Environment, Chicago, S. 41-47.
- Grönroos, Christian (1994):** Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: Journal of Marketing Management, Jg. 10, H. 5, S. 347-360.
- Grönroos, Christian (1999):** Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in: Journal of Business Research, Jg. 46, H. 3, S. 327-335.
- Grönroos, Christian (2007):** Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition, 3. Aufl., Chichester.
- Groth, Andreas (2004):** Realisierung von IT-Synergien in einem paneuropäischen Konzern, in: Dietrich, Lothar; Schirra, Wolfgang (Hrsg.): IT im Unternehmen, Berlin/Heidelberg, S. 173-200.
- Gruhler, Wolfram (1990):** Dienstleistungsbestimmter Strukturwandel in deutschen Industrieunternehmen, Köln.

- Grund, Michael A. (1998):** Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Gujarati, Damodar N. (1995):** Basic Econometrics, 3. Aufl. (International Edition), Singapur.
- Gummesson, Evert (2008):** Total Relationship Marketing, 3. Aufl., Amsterdam.
- Günter, Bernd (1996):** Kundenanalyse und Kundenzufriedenheit als Grundlage der Customer Integration, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 57-71.
- Günter, Bernd (1997):** Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: Backhaus, Klaus; Günter, Bernd; Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 213-231.
- Günter, Bernd (2006):** Kundenwert – Mehr als nur Erlös, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 241-265.
- Günter, Bernd (2007):** Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil im Business-to-Business-Marketing, in: Büschken, Joachim; Voeth, Markus; Weiber, Rolf (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing, Stuttgart, S. 185-199.
- Günter, Bernd (2012):** Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 325-348.
- Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2006):** Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden.

- Günter, Bernd; Huber, Oliver (1996):** Beschwerdemanagement als Instrument der Customer Integration, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 245-257.
- Gutenberg, Erich (1984):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 17. Aufl., Berlin u. a.
- Haberleitner, Elisabeth; Deistler, Elisabeth; Ungvari, Robert (2007):** Führen, Fördern, Coachen, Heidelberg.
- Habisch, André (2003):** Corporate Citizenship, Berlin u. a.
- Häder, Michael (2009):** Delphi-Befragungen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Haedrich, Günther (2004):** Positionierung als Kernaufgabe der strategischen Markenführung, in: Weiermair, Klaus; Abfalter, Dagmar; Pikkemaat, Birgit (Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus, Berlin, S. 217-228.
- Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten (1996):** Produktpolitik, Stuttgart u. a.
- Hair, Joseph F. Jr.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. (2010):** Multivariate Data Analysis, 7. Aufl., Upper Saddle River u. a.
- Hall, Richard (1993):** A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Jg. 14, H. 8, S. 607-618.
- Haller, Sabine (2012):** Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Handelman, Jay M. (2006):** Corporate Identity and the Societal Constituent, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 34, H. 2, S. 107-114.

- Hanson, Dallas; Stuart, Helen (2001):** Failing the Reputation Management Test: The Case of BHP, the Big Australian, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 2, S. 128-143.
- Harrison, Kim (2013):** Why a Good Corporate Reputation is Important to Your Organization, veröffentlicht im Internet, URL:
http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp, (Download: 18.01.2014).
- Harrison, David A.; Price, Kenneth H.; Gavin, Joanne H.; Florey, Anna T. (2002):** Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning, in: Academy of Management Journal, Jg. 45, H. 5, S. 1029-1045.
- Hartmann, Hanno K. (1968):** Die Publikumsgesellschaft und ihre Investor Relations, Berlin.
- Hartmann, Thomas (2010):** Wie reagieren? Umgang mit Budgetkürzungen, in: Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg, S. 345-363.
- Hartmann, Jens Alexander (2012):** Employer Branding als Transmissionsriemen des Corporate Reputation Managements, in: Wüst, Cornelia; Kreuzer, Ralf T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management, Wiesbaden, S. 181-192.
- Hasse, Jürgen (1999):** Bildstörung, Oldenburg.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken (2000):** Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations, in: Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Larsen, Mogens Holten (Hrsg.): The Expressive Organization, New York, S. 11-35.
- Hätty, Holger (1989):** Der Markentransfer, Heidelberg.

- Hauser, Heinz (1979):** Qualitätsinformationen und Marktstrukturen, in: Kyklos, Jg. 32, H. 4, S. 739-763.
- Hautzinger, Henrik (2009):** Der Ruf von Branchen, Wiesbaden.
- Heck, Alexander (2003):** Auf der Suche nach Anerkennung, Münster u. a.
- Heitger, Barbara (1994):** Erfolgs-Strategien für interne Dienstleister, in: Heitger, Barbara; Schmitz, Christof; Zucker, Betty (Hrsg.): Agil macht stabil, Wiesbaden, S. 35-66.
- Heitger, Barbara (2001):** Erfolgsstrategien für interne Dienstleister, in: Neuwaldegg, Beratergruppe (Hrsg.): Best of neuwaldegg, Wien, S. 139-157.
- Heitger, Barbara; Doujak, Alexander (2002):** Harte Schnitte, neues Wachstum, Frankfurt am Main/Wien.
- Heitger, Barbara; Schmitz, Christof; Zucker, Betty (1994):** Tohuwabohu für interne Dienstleister?, in: Heitger, Barbara; Schmitz, Christof; Zucker, Betty (Hrsg.): Agil macht stabil, Wiesbaden, S. 15-33.
- Helm, Sabrina (1997):** Neue Institutionenökonomik – Einführung und Glossar, Düsseldorfer Schriften zum Marketing, Nr. 2, hrsg. von Bernd Günter, 2. Aufl., Düsseldorf.
- Helm, Sabrina (2000):** Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden.
- Helm, Sabrina (2001):** Unsicherheitsaspekte integrativer Leistungserstellung: Eine Analyse am Beispiel der Anbieter-Nachfrager-Interaktion im Asset Management, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 67-89.

- Helm, Sabrina (2005a):** Designing a Formative Measure for Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Jg. 8, H. 2, S. 95-109.
- Helm, Sabrina (2005b):** Entwicklung eines formativen Messmodells für das Konstrukt Unternehmensreputation, in: Bliemel, Friedhelm W.; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 241-254.
- Helm, Sabrina (2006):** Exploring the Impact of Corporate Reputation on Consumer Satisfaction and Loyalty, in: Journal of Customer Behaviour, Jg. 5, H. 1, S. 59-80.
- Helm, Sabrina (2007a):** One Reputation or Many? Comparing Stakeholders' Perceptions of Corporate Reputation, in: Corporate Communications, Jg. 12, H. 3, S. 238-254.
- Helm, Sabrina (2007b):** Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Wiesbaden.
- Helm, Sabrina (2007c):** The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty, in: Corporate Reputation Review, Jg. 10, H. 1, S. 22-37.
- Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sinkovics, Rudolf R. (2009):** The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing, in: Advances in International Marketing, Jg. 20, H. 5, S. 277-319.
- Hentschel, Bert (1992):** Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Wiesbaden.
- Herbig, Paul; Milewicz, John (1993):** The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success, in: Journal of Consumer Marketing, Jg. 10, H. 3, S. 18-24.

- Herbig, Paul; Milewicz, John (1995a):** To Be or Not to Be. Credible That Is: A Model of Reputation and Credibility among Competing Firms, in: Marketing Intelligence & Planning, Jg. 13, H. 6, S. 24-33.
- Herbig, Paul; Milewicz, John (1995b):** The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success, in: Journal of Consumer Marketing, Jg. 12, H. 4, S. 5-10.
- Herbig, Paul; Milewicz, John; Golden, Jim (1994):** A Model of Reputation Building and Destruction, in: Journal of Business Research, Jg. 31, H. 1, S. 23-31.
- Herger, Mario; Lang, Martin (2010):** Shared Services Center Home – Shared Services Center (AIC, EIC), veröffentlicht im Internet, URL:
<http://wiki.scn.sap.com/wiki/display/SSC/Shared+Services+Center+Home>, (Download: 01.12.2013).
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Kressmann, Frank (2006):** Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 58, H. 2, S. 34-66.
- Herzberg, Philipp Yorck (2011):** Selbstdarstellung in Persönlichkeitsfragebögen: Das Phänomen der sozialen Erwünschtheit, in: Hornke, Lutz F.; Amelang, Manfred; Kersting, Martin; Birbaumer, Niels; Frey, Dieter; Kuhl, Julius et al. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie – Persönlichkeitsdiagnostik: Psychologische Diagnostik, Band 4, Göttingen u. a., S. 121-155.
- Herzog, Jan (2006):** Das Verhältnis von Vertrauen und Macht in strategischen Unternehmensnetzwerken, Sternenfels.

- Highhouse, Scott; Brooks, Margaret E.; Gregarus, Gary (2009):** An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations, in: Journal of Management, Jg. 35, H. 6, S. 1481-1493.
- Hilke, Wolfgang (1989):** Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung, Band 35, in: Hilke, Wolfgang (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden, S. 5-44.
- Hill, Peter T. (1977):** On Goods and Services, in: Review of Income and Wealth, Jg. 23, H. 4, S. 315-338.
- Hillman, Amy J.; Keim, Gerald D.; Luce, Rebecca A. (2001):** Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference?, in: Business & Society, Jg. 40, H. 3, S. 295-314.
- Hill, Terry; Westbrook, Roy (1997):** SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, in: Long Range Planning, Jg. 30, H. 1, S. 46-52.
- Hinkel, Knud (2001):** Erfolgsfaktoren von Frühphasenfinanzierungen durch Wagniskapitalgesellschaften, Wiesbaden.
- Hippe, Alan (1997):** Interdependenzen von Strategie und Controlling in Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (2006):** Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hirschman, Albert Otto (1970):** Exit, Voice and Loyalty, Cambridge u. a.
- Hofstätter, Peter R. (1940):** Ruf und Bestand, in: Zeitschrift für angewandte Psychologie und Charakterkunde, Jg. 60, H. 1/2, S. 64-95.
- Höft, Uwe (1992):** Lebenszykluskonzepte, Berlin.

- Hollaus, Martin (2007):** Der Einsatz von Online-Befragungen in der empirischen Sozialforschung, Aachen.
- Homann, Karl; Suchanek, Andreas (2005):** Ökonomik, 2. Aufl., Tübingen.
- Homans, George Caspar (1978):** Theorie der sozialen Gruppe, 7. Aufl., Opladen.
- Homburg, Christian (2000):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Christian (2012):** Marketingmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Christian; Baumgartner, Hans (1995):** Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 65, H. 10, S. 1091-1108.
- Homburg, Christian; Giering, Annette (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 18, H. 1, S. 5-24.
- Homburg, Christian; Klarmann, Martin (2006):** Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 727-748.
- Horwitz, Sujin K.; Horwitz, Irwin B. (2007):** The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography, in: Journal of Management, Jg. 33, H. 6, S. 987-1015.
- Hsieh, An-Tien; Yen, Chang-Hua; Chin, Ko-Chien (2004):** Participative Customers as Partial Employees and Service Provider Workload, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 15, H. 2, S. 187-199.

- Huber, Bernd (1993):** Strategische Marketing- und Imageplanung, Frankfurt am Main u. a.
- Huber, Frank; Herrmann, Andreas; Meyer, Frederik; Vogel, Johannes; Vollhardt, Kai (2007):** Kausalmodellierung mit Partial Least Squares, Wiesbaden.
- Hubig, Christoph; Siemoneit, Oliver (2007):** Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 171-188.
- Hulland, John (1999):** Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research – A Review of Four Recent Studies, in: Strategic Management Journal, Jg. 20, H. 2, S. 195-204.
- Hulland, John; Chow, Yiu Ho; Lam, Shunyin (1996):** Use of Causal Models in Marketing Research: A review, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 13, H. 2, S. 181-197.
- Hummell, Hans J. (1986):** Grundzüge der Regressions- und Korrelationsanalyse, in: van Koolwijk, Jürgen; Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 8, München, S. 9-76.
- Hungenberg, Harald (1995):** Zentralisation und Dezentralisation, Wiesbaden.
- Hunt, Shelby D.; Sparkman, Richard D. Jr.; Wilcox, James B. (1982):** The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings, in: Journal of Marketing Research, Jg. 19, H. 2, S. 269-273.
- Hutt, Michael D.; Speh, Thomas W. (2013):** Business Marketing Management: B2B, 11. Aufl., Mason u. a.

- Iacobucci, Dawn; Churchill, Gilbert A. Jr. (2010):** Marketing Research, 10. Aufl., Mason u. a.
- Illia, Laura; Lurati, Francesco (2006):** Stakeholder Perspectives on Organizational Identity: Searching for a Relationship Approach, in: Corporate Reputation Review, Jg. 8, H. 4, S. 293-304.
- Immerschitt, Wolfgang (2009):** Profil durch PR, Wiesbaden.
- Jacob, Frank (2003):** Kundenintegrations-Kompetenz: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 25, H. 2, S. 83-98.
- Jacob, Frank (2006):** Preparing Industrial Suppliers for Customer Integration, in: Industrial Marketing Management, Jg. 35, H. 1, S. 45-56.
- Jagpal, Harsharanjeet S. (1982):** Multicollinearity in Structural Equation Models with Unobservable Variables, in: Journal of Marketing Research, Jg. 19, H. 4, S. 431-439.
- Jäpel, Werner (1985):** Die Qualität alternativer Rating-Formen und ihre Einflußgrößen, Regensburg.
- Jarvis, Cheryl Burke; MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. (2003):** A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Jg. 30, H. 2, S. 199-218.
- Jawahar, I. M.; McLaughlin, Gary L. (2001):** Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach, in: Academy of Management Review, Jg. 26, H. 3, S. 397-414.

- Jharkharia, Sanjay; Shankar, Ravi (2007):** Selection of Logistics Service Provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach, in: Omega: The International Journal of Management Science, Jg. 35, H. 3, S. 274-289.
- Johannsen, Uwe (1971):** Das Marken- und Firmen-Image, Berlin.
- Jöreskog, Karl G. (1971):** Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests, in: Psychometrika, Jg. 36, H. 2, S. 109-133.
- Jöreskog, Karl G.; Sörbom, Dag (1982):** Recent Developments in Structural Equation Modeling, in: Journal of Marketing Research, Jg. 19, H. 4, S. 404-416.
- Jöreskog, Karl G.; Wold, Herman (1982):** The ML and PLS Technique for Modeling with Latent Variables – Historical and Comparative Aspects, in: Jöreskog, Karl G.; Wold, Herman (Hrsg.): Systems under Observation, Teil 1, Amsterdam u. a., S. 263-270.
- Jörissen, Benjamin (2000):** Identität und Selbst, Berlin.
- Joseph, W. Benoy (1996):** Internal Marketing Builds Service Quality, in: Journal of Health Care Marketing, Jg. 16, H. 1, S. 54-59.
- Jost, Peter-J.; von Bieberstein, Frauke (2013):** Strategische Anreizgestaltung, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 151-170.
- Juvancic, Marcus (2000):** ‚Made-in‘: Beeinflussung von Kaufentscheidungen durch Länderimages, Arbeitspapier Band 114, FGM Fördergesellschaft Marketing e.V. der Ludwig-Maximilians-Universität München, München.
- Kaas, Klaus Peter (1992a):** Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44, H. 10, S. 884-901.

- Kaas, Klaus Peter (1992b):** Marketing und Neue Institutionenlehre, Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main.
- Kagelmann, Uwe (2001):** Shared Services als alternative Organisationsform, Wiesbaden.
- Kah, Arnd (1994):** Profitcenter-Steuerung, Stuttgart.
- Kahle, Egbert (1999):** Konkurrenz oder Kooperation – Vertrauen als grundlegendes Element kooperativen Vertrauens, in: Fritzsche, Andreas; Kwiran, Manfred (Hrsg.): Wirtschaft und Sozialpolitik, München, S. 46-62.
- Kahn, Jeffrey H. (2006):** Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances, and Applications, in: The Counseling Psychologist, Jg. 34, H. 5, S. 684-718.
- Kaiser, Henry F.; Rice, John (1974):** Little Jiffy, Mark IV, in: Educational and Psychological Measurement, Jg. 34, H. 1, S. 111-117.
- Kale, Prashant; Singh, Harbir; Perlmutter, Howard (2000):** Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, in: Strategic Management Journal, Jg. 21, H. 3, S. 217-237.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994):** Collaborative Advantage, in: Harvard Business Review, Jg. 72, H. 4, S. 96-108.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997):** Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Karmarkar, Uday S.; Pitbladdo, Richard (1995):** Service Markets and Competition, in: Journal of Operations Management, Jg. 12, H. 3-4, S. 397-411.

- Kasper, Hans; van Helsdingen, Piet; Gabbott, Mark (2006):** Services Marketing Management, 2. Aufl., Chichester.
- Kee, Herbert W.; Knox, Robert E. (1970):** Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion, in: Journal of Conflict Resolution, Jg. 14, H. 3, S. 357-366.
- Keller, Thomas (1993):** Unternehmensführung mit Holdingkonzepten – Wege in ein Holdingkonzept, rechtliche Rahmenbedingungen und Rechtsformwahl, Verbundintegration, Lösung struktur- und führungsorganisatorischer Problemstellungen, 2. Aufl., Köln.
- Kelley, Scott W.; Skinner, Steven J.; Donnelly, James H. (1990):** Customer Participation in Service Production and Delivery, in: Journal of Retailing, Jg. 66, H. 3, S. 315-335.
- Kellogg, Deborah L.; Youngdahl, William E.; Bowen, David E. (1997):** On the Relationship between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 8, H. 3, S. 206-219.
- Kerin, Roger A.; Hartley, Steven W.; Rudelius, William (2009):** Marketing, 9. Aufl., Boston.
- Kernstock, Joachim; Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Langner, Tobias; Brexendorf, Tim Oliver; Kiss, Greg; Mundt, Michaela (2006):** Zugang zum Corporate Brand Management, in: Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langner, Tobias (Hrsg.): Corporate Brand Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1-52.

- Kernstock, Joachim; Schubiger, Nicole (2006):** Öffentlichkeit durch Corporate Brand Management gewinnen, in: Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langner, Tobias (Hrsg.): Corporate Brand Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 293-311.
- Keuper, Frank; von Glahn, Carsten (2005):** Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 34, H. 4, S. 190-194.
- Kim, Chung Koo; Chung, Jay Young (1997):** Brand Popularity, Country Image and Market Share, in: Journal of International Business Studies, Jg. 28, H. 2, S. 361-386.
- Kirchgeorg, Manfred; Müller, Jenny (2013):** Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73-90.
- Kirchhoff, Klaus Rainer (2006):** CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar, Kaevan; Habisch, André; Kirchhoff, Klaus Rainer; Vaseghi, Sam (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung, Berlin u. a., S. 13-34.
- Kirstein, Sandra (2009):** Unternehmensreputation, Wiesbaden.
- Klein, Stefan (1996):** Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden.
- Klein, Maren (2009):** Steuerung der Kundenintegration bei der Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 359-380.

- Kleinaltenkamp, Michael (1996):** Customer Integration – Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 13-24.
- Kleinaltenkamp, Michael (1997a):** Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 26, H. 7, S. 350-355.
- Kleinaltenkamp, Michael (1997b):** Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, Klaus; Günter, Bernd; Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 83-114.
- Kleinaltenkamp, Michael (2001):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 27-50.
- Kleinaltenkamp, Michael (2005):** Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie, Berlin, S. 55-83.
- Kleinaltenkamp, Michael; Hellwig, Andrea (2007):** Innovationen durch Kundenintegration bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen, in: Gouthier, Matthias H. J.; Coenen, Christian; Schulze, Henning S.; Wegmann, Christoph (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 197-216.
- Kleinbaum, David G.; Kupper, Lawrence L.; Nizam, Azhar; Muller, Keith E. (2008):** Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods, 4. Aufl., Belmont.

- Klenk, Volker (2009):** Corporate Transparency: Wege aus der Vertrauenskrise, in: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schönborn, Gregor (Hrsg.): Handbuch Kommunikationsmanagement, Nr. 49, Frankfurt am Main, S. 1-18.
- Kock, Ned (2012):** WarpPLS 3.0 User Manual, Laredo.
- Kohlberg, Lawrence; Hersh, Richard H. (1977):** Moral Development: A Review of the Theory, in: Theory into Practice, Jg. 16, H. 2, S. 53-59.
- Kohli, Ajay K. (2006):** Dynamic Integration – Extending the Concept of Resource Integration, in: Marketing Theory, Jg. 6, H. 3, S. 290-291.
- Köhnken, Günter (1988):** Glaubwürdigkeit, München.
- Koller, Hans Ulrich (2000):** Führung von Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Integration, München.
- Kordowich, Philipp (2010):** Betriebliche Kommunikationsprozesse bei Dienstleistern, Wiesbaden.
- Kotha, Suresh; Rajgopal, Shivaram; Rindova, Violina (2001):** Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms, in: European Management Journal, Jg. 19, H. 6, S. 571-586.
- Kotler, Philip (1986):** The Prosumer Movement: A New Challenge for Marketers, in: Advances in Consumer Research, **13**(1), S. 510-513.
- Kotler, Philip (2010):** The Prosumer Movement – A New Challenge for Marketers, in: Blättel-Mink, Birgit; Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Prosumer Revisited, Wiesbaden, S. 51-60.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2011):** Marketing Management, 14. Aufl., Harlow.

- Kotthoff, Hermann (1998):** Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, H. 1, S. 76-100.
- Krafft, Manfred (2002):** Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.
- Krafft, Manfred; Götz, Oliver; Liehr-Gobbers, Kerstin (2005):** Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, in: Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 71-86.
- Krah, Claudia (1986):** Zeitstruktur und Konsum, Freiburg.
- Kroeber-Riel, Werner; Gröppel-Klein, Andrea (2013):** Konsumentenverhalten, 10. Aufl., München.
- Krüger, Wilfried (2008):** Shared-Service-Center im kernkompetenzorientierten Konzern, in: Keuper, Frank; Oecking, Christian (Hrsg.): Corporate Shared Services, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 75-94.
- Kühn, Richard; Fasnacht, Roger (2002):** Dienstleistungsmarketing, Zürich.
- Kumar, V.; Reinartz, Werner J. (2012):** Customer Relationship Management, 2. Aufl., Berlin u. a.
- Kunz, Walter H.; Mangold, Marc (2004):** Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Dienstleistungsinnovationsprozesse – Eine Anreiz-Beitrags-theoretische Analyse, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen, Wiesbaden, S. 327-355.

- Kuppelwieser, Volker G. (2010):** Transformationale Führung von Vertriebsmitarbeitern im Solution Selling, in: Woiseschläger, David; Michaelis, Manuel; Evanschitzky, Heiner; Eiting, Alexander; Backhaus, Christof (Hrsg.): Marketing von Solutions, Wiesbaden, S. 131-146.
- Kurz, Andrea; Stockhammer, Constanze; Fuchs, Susanne; Meinhard, Dieter (2009):** Das problemzentrierte Interview, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 463-476.
- Kutzner, Edelgard (2010):** Innovationsförderung als soziologisches Projekt – Das Beispiel ‚Dienstleistungswettbewerb Ruhrgebiet‘, in: Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hrsg.): Soziale Innovation, Wiesbaden, S. 315-331.
- Laag, Kai-Uwe (2005):** Die Verlässlichkeit des Anbieters als Wettbewerbsvorteil, Hamburg.
- Laberenz, Helmut (1988):** Die prognostische Relevanz multiattributiver Einstellungsmodelle für das Konsumenten-Verhalten, Hamburg.
- Langeard, Eric; Bateson, John E.; Lovelock, Christopher H.; Eiglier, Pierre (1981):** Services Marketing, Cambridge.
- Larkin, Judy (2003):** Strategic Reputation Risk Management, Basingstoke/New York.
- Larsen, Dennis (2002):** Determining the Relationship between Investor Relations and Reputation, in: Proceedings der 6. International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, hrsg. vom Reputation Institute, Boston.

- Larsson, Richard C.; Bowen, David E. (1995):** Organization and Customer Managing Design and Coordination of Services, in: Bateson, John E. G. (Hrsg.): Managing Service Marketing, Fort Worth, S. 101-118.
- Lasshof, Britta (2004):** Ermittlung der optimalen Arbeitsteilung zwischen Dienstleistungsanbieter und Nachfrager, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 119-139.
- Lau, Richard R. (1985):** Two Explanations for Negativity Effects in Political Behavior, in: American Journal of Political Science, Jg. 29, H. 1, S. 119-138.
- Laufer, Daniel; Coombs, W. Timothy (2006):** How Should a Company Respond to a Product Harm Crisis? The Role of Corporate Reputation and Consumer-Based Cues, in: Business Horizons, Jg. 49, H. 1, S. 379-385.
- Lee, Jungki; Allaway, Arthur (2002):** Effects of Personal Control on Adoption of Self-Service Technology Innovations, in: Journal of Services Marketing, Jg. 16, H. 6, S. 553-572.
- Lehmann, Axel P. (1998):** Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.
- Lehmann, Patrick (2002):** Interne Märkte, Wiesbaden.
- Lemmink, Jos; Schuijf, Annelien; Streukens, Sandra (2003):** The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions, in: Journal of Economic Psychology, Jg. 24, H. 1, S. 1-15.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. (1996):** Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm, in: The Academy of Management Review, Jg. 21, H. 3, S. 791-824.

- Lewellyn, Patsy G. (2002):** Corporate Reputation – Focusing the Zeitgeist, in: Business & Society, Jg. 41, H. 4, S. 446-455.
- Lewicki, Roy J.; Tomlinson, Edward C. (2003):** Trust and Trust Building, in: Burgess, Guy; Burgess, Heidi (Hrsg.): Beyond Intractability, Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder, S. 1-10, veröffentlicht im Internet, URL: <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building>, (Download: 30.08.2013).
- Lewis, Stewart (2001):** Measuring Corporate Reputation, in: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 6, H. 1, S. 31-35.
- Lewis, Stewart (2003):** Reputation and Corporate Responsibility, in: Journal of Communication Management, Jg. 7, H. 4, S. 356-364.
- Lieberman, Jethro Koller (1981):** The Litigious Society, New York.
- Liebig, Christian; Müller, Karsten (2005):** Mitarbeiterbefragung online oder offline? Chancen und Risiken von papierbasierten versus internetgestützten Befragungen, in: Jöns, Ingela; Bungard, Walter (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen, Wiesbaden, S. 209-219.
- Liebig, Christian; Müller, Karsten; Bungard, Walter (2004):** Chancen und Tücken bei Online-Mitarbeiterbefragungen, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Jg. 2, H. 2004, S. 26-30.
- Liehr-Gobbers, Kerstin; Peters, Paul; Zerfaß, Ansgar (2009):** Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, Dossier Nr. 1, Berlin/Leipzig.
- Liehr-Gobbers, Kerstin; Storck, Christopher (2011):** Reputation Management, in: Helm, Sabrina; Liehr-Gobbers, Kerstin; Storck, Christopher (Hrsg.): Reputation Management, Berlin/Heidelberg, S. 17-22.

- Lies, Jan; Mörbe, Steffen; Volejnik, Ulrike (2011):** Strategiedominanz harter Faktoren im Change, in: Lies, Jan; Mörbe, Steffen; Volejnik, Ulrike; Schoop, Simon (Hrsg.): Erfolgsfaktor Change Communications, Wiesbaden, S. 7-16.
- Lies, Jan; Schoop, Simon (2011):** Entkopplung von Change-Management und Change Communications?, in: Lies, Jan; Mörbe, Steffen; Volejnik, Ulrike; Schoop, Simon (Hrsg.): Erfolgsfaktor Change Communications, Wiesbaden, S. 17-25.
- Lies, Jan; Volejnik, Ulrike; Mörbe, Steffen (2011):** Unterschätzung von Systemmacht, in: Lies, Jan; Mörbe, Steffen; Volejnik, Ulrike; Schoop, Simon (Hrsg.): Erfolgsfaktor Change Communications, Wiesbaden, S. 117-130.
- Lin, Ingrid Y. (2004):** Evaluating a Servicescape: The Effect of Cognition and Emotion, in: Hospitality Management, Jg. 23, H. 2, S. 163-178.
- Lingenfelder, Michael; Nöcke, Diana (2010):** Moderierende Effekte der Ergebnisfairness auf den Service-Encounter, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen, Wiesbaden, S. 131-162.
- Link, Rainer (1991):** Aktienmarketing in deutschen Publikumsgesellschaften, Wiesbaden.
- Link, Jörg (Hrsg.) (2001):** Customer Relationship Management, Berlin u. a.
- Lohmöller, Jan-Bernd (1984):** LVPLS 1.6 Program Manual: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimations, Revised Edition, Köln.
- Lohmöller, Jan-Bernd (1989):** Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares, Heidelberg.

- Lovelock, Christopher H.; Gummesson, Evert (2004):** Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, in: Journal of Service Research, Jg. 7, H. 1, S. 20-41.
- Lovelock, Christopher H.; Wirtz, Jochen (2010):** Services Marketing, 7. Aufl., Boston.
- Löwenthal, Thomas; Mertiens, Markus (2000):** Erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement und seine Elemente, in: Hofmann, Markus (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management: Kundenwert schaffen und erhöhen, Wiesbaden, S. 105-114.
- Low, Jonathan; Kalafut, Pam Cohen (2002):** Invisible Advantage, Cambridge.
- Luhmann, Niklas (2000):** Vertrauen, 4. Aufl., Stuttgart.
- Lutchen, Mark D. (2004):** Managing IT as a Business, Hoboken.
- Maak, Thomas; Pless, Nicola M. (2006):** Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective, in: Journal of Business Ethics, Jg. 66, H. 1, S. 99-115.
- MacCallum, Robert C.; Browne, Michael W. (1993):** The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues, in: Psychological Bulletin, Jg. 114, H. 3, S. 533-541.
- Machatschke, Michael (2012):** Imageprofile 2012 – Audi genießt das höchste Ansehen, veröffentlicht im Internet, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-809926.html>, (Download: 09.09.2013).

- MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M.; Jarvis, Cheryl Burke (2005):** The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 90, H. 4, S. 710-730.
- MacMillan, Keith; Money, Kevin; Downing, Steve (2002):** Best and Worst Corporate Reputations – Nominations by the General Public, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 4, S. 374-384.
- Macneil, Ian R. (1974):** The Many Futures of Contracts, in: Southern California Law Review, Jg. 47, H. 1, S. 691-816.
- Macneil, Ian R. (1978):** Contracts – Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law, in: Northwestern University Law Review, Jg. 72, H. 6, S. 854-905.
- Mahon, John F. (2002):** Corporate Reputation – A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, in: Business & Society, Jg. 41, H. 4, S. 415-445.
- Mahon, John F.; Wartick, Steven L. (2003):** Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, in: Corporate Reputation Review, Jg. 6, H. 1, S. 19-35.
- Maleri, Rudolf (2001):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, in: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 125-148.
- Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Aufl., Berlin.

- Malhotra, Deepak (2004):** Trust and Reciprocity Decisions – The Differing Perspectives of Trustors and Trusted Parties, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 94, H. 2, S. 61-73.
- Malhotra, Deepak; Murnighan, J. Keith (2002):** The Effects of Contracts on Interpersonal Trust, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 47, H. 3, S. 534-559.
- Marion, Frédéric (1996):** Customer Participation and Customer Satisfaction, in: Kunst, Paul; Lemmink, Jos (Hrsg.): *Managing Service Quality*, London, S. 49-58.
- Marion, Frédéric (1997):** Service Coproduction and Customer Participation, in: Mühlbacher, Hans; Flipo, Jean-Paul (Hrsg.): *Advances in Services Marketing*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, S. 17-26.
- Markwick, Nigel; Fill, Chris (1997):** Towards a Framework for Managing Corporate Identity, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 31, H. 5/6, S. 396-409.
- Márquez, Antonio; Fombrun, Charles J. (2005):** Measuring Corporate Social Responsibility, in: *Corporate Reputation Review*, Jg. 7, H. 4, S. 304-308.
- Marten, Kai-Uwe; Schmöller, Petra (1999):** Das Image der Wirtschaftsprüfer – Eine empirische Untersuchung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 69, H. 2, S. 171-193.
- Mason, Julie Cohen (1993):** What Image Do You Project?, in: *Management Review*, Jg. 82, H. 11, S. 10-15.
- Mast, Claudia (2007):** Interne Unternehmenskommunikation, in: Pivwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 757-776.
- Mathe, Hervé; Shapiro, Roy D. (1993):** *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company*, London.

- Matiaske, Wenzel; Mellewigt, Thomas (2002):** Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 72, H. 6, S. 641-659.
- Mayer, Horst Otto (2008):** Interview und schriftliche Befragung, 4. Aufl., München.
- Mayer, Roger C.; Davis, James H.; Schoorman, F. David (1995):** An Integrative Model of Organizational Trust, in: Academy of Management Review, Jg. 20, H. 3, S. 709-734.
- Mayerhofer, Wolfgang (2009):** Das Fokusgruppeninterview, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 477-490.
- McCabe, Kevin A.; Rigdon, Mary L.; Smith, Vernon L. (2003):** Positive Reciprocity and Intentions in Trust Games, in: Journal of Economic Behavior & Organization, **52**(2), S. 267-275.
- McDougall, Gordon H.; Snetsinger, Douglas W. (1990):** The Intangibility of Services: Measurement and Competitive Perspectives, in: Journal of Services Marketing, Jg. 4, H. 4, S. 27-40.
- McEvily, Bill; Perrone, Vincenzo; Zaheer, Akbar (2003):** Trust as Organizing Principle, in: Organization Science, Jg. 14, H. 1, S. 91-103.
- McKnight, D. Harrison; Cummings, Larry L.; Chervany, Norman L. (1998):** Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, in: Academy of Management Review, Jg. 23, H. 3, S. 473-490.
- Meffert, Heribert (1979):** Das System des Kommunikations-Mix, Münster.

- Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas (2005):** Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 143-162.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2012):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2005):** Wandel in der Markenführung – Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19-36.
- Melwar, T. C.; Jenkins, Elizabeth (2002):** Defining the Corporate Identity Construct, in: Corporate Reputation Review, Jg. 5, H. 1, S. 76-90.
- Mellewigt, Thomas (1995):** Konzernorganisation und Konzernführung, Frankfurt am Main u. a.
- Mengen, Andreas (1993):** Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, Stuttgart.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991):** ExpertInneninterviews – Vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Wiesbaden, S. 441-471.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1997):** Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München, S. 481-491.

- Meyer, Anton (1991):** Dienstleistungs-Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 51, H. 2, S. 195-209.
- Meyer, Anton (1998):** Dienstleistungs-Marketing, 8. Aufl., München.
- Meyer, Anton; Blümelhuber, Christian; Pfeiffer, Markus (2000):**
Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer – Oder:
Die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitäts-
politik von Dienstleistungsanbietern, in: Bruhn, Manfred;
Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl.,
Wiesbaden, S. 49-70.
- Meyer, Anton; Davidson, J. Hugh (2001):** Offensives Marketing:
Gewinnen mit POISE, Freiburg u. a.
- Michel, Stefan (1997):** Prosuming-Marketing, Bern.
- Michel, Stefan (2000):** Qualitätsunterschiede zwischen Dienstleis-
tungen und Eigenleistungen (Prosuming) als Heraus-
forderung für Dienstleister, in: Bruhn, Manfred; Stauss,
Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wies-
baden, S. 71-86.
- Mickeleit, Thomas (2007):** Das Intranet der dritten Generation, in:
Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch
Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 499-510.
- Middleton, Stuart; Hanson, Dallas (2002):** Reputation, Research,
and the Resource-Based View: Determining a Suitable
Methodology, Proceedings der 6. International Conference
on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness,
hrsg. vom Reputation Institute, Boston.
- Milgrom, Paul Robert; Roberts, John (1992):** Economics,
Organization & Management, Upper Saddle River.

- Mishra, Aneil K. (1996):** Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, in: Kramer, Roderick M.; Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in Organizations, Thousand Oaks u. a., S. 261-287.
- Mitchell, Vincent-Wayne; Grotorex, Mike (1993):** Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services, in: The Service Industries Journal, Jg. 13, H. 4, S. 179-200.
- Moll, Leif E. (2012):** Strategische Erfolgsfaktoren von Shared Services im Personalbereich, Wiesbaden.
- Möller, Sabine (2008a):** Gültigkeit der Charakteristika von Dienstleistungen – Eine Frage des Bezugsobjektes, in: Benkenstein, Martin (Hrsg.): Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 197-215.
- Möller, Sabine (2008b):** Customer Integration – A Key to an Implementation Perspective of Service Provision, in: Journal of Service Research, Jg. 11, H. 2, S. 197-210.
- Möller, Sabine; Fassnacht, Martin; Heider, Raphael (2009):** Wenn der Kunde mehr ist als Käufer und Nutzer – Motive kollaborativer Wertschöpfungsprozesse, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 263-280.
- Möllering, Guido (2002):** Hinein ins Vertrauen? Eine konstruktive Kritik zum betriebswirtschaftlichen Vertrauensverständnis, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 71, H. 2, S. 81-88.
- Moosbrugger, Helfried; Schermelleh-Engel, Karin (2012):** Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA), in: Moosbrugger, Helfried; Kelava, Augustin (Hrsg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg, S. 325-344.

- Morley, Michael (2002):** How to Manage Your Global Reputation, 2. Aufl., New York.
- Müller, Jens (1996):** Diversifikation und Reputation, Wiesbaden.
- Müller, Wolfgang (2004):** Multivariate Statistik im Quantitativen Marketing – Konzeption und Anwendungsbereiche der Faktorenanalyse, Forschungspapier, Band 8, Institut für Angewandtes Markt-Management, Dortmund.
- Mummendey, Hans Dieter; Grau, Ina (2008):** Die Fragebogen-Methode, 5. Aufl., Göttingen u. a.
- Nagengast, Johann (1997):** Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen, Hamburg.
- Neuberger, Oswald (1974):** Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u. a.
- Neuberger, Oswald (1995):** Mikropolitik, Stuttgart.
- Neuhaus, Patricia (1996):** Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Wiesbaden.
- Newell, Stephen J.; Goldsmith, Ronald E. (2001):** The Development of a Scale to Measure Perceived Corporate Credibility, in: Journal of Business Research, Jg. 52, H. 3, S. 235-247.
- Nguyen, Nha; LeBlanc, Gaston (2001a):** Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Jg. 8, H. 4, S. 227-236.
- Nguyen, Nha; LeBlanc, Gaston (2001b):** Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students' Retention Decisions, in: The International Journal of Educational Management, Jg. 15, H. 6, S. 303-311.

- Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans (1997):** Marketing, 18. Aufl., Berlin.
- Nitzl, Christian (2010):** Eine anwenderorientierte Einführung in die Partial Least Square (PLS)-Methode, Arbeitspapier Nr. 21 des Instituts für Industrielles Management, Universität Hamburg, Hamburg.
- Noonan, Richard; Wold, Herman (1982):** PLS Path Modeling with Indirectly Observed Variables, in: Jöreskog, Karl G.; Wold, Herman (Hrsg.): Systems under Indirect Observation, Band 2, Amsterdam, S. 75-94.
- Normann, Richard (2000):** Service Management, 3. Aufl., Chichester.
- Normann, Richard; Rarmírez, Rafael (1993):** From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, in: Harvard Business Review, Jg. 71, H. 4, S. 65-77.
- Nuissl, Ekkehard; Schiersmann, Christiane; Siebert, Horst (2002):** Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Nr. 49, Hannover.
- Nunnally, Jum C. (1967):** Psychometric Theory, New York.
- Nunnally, Jum C. (1978):** Psychometric Theory, 2. Aufl., New York u. a.
- Nunnally, Jum C.; Bernstein, Ira H. (1994):** Psychometric Theory, 3. Aufl., New York.
- o. V. (1987):** United Nations Documents, Gathering a Body of Global Agreements, Our Common Future – Chapter 2, Towards Sustainable Development, From A/42/427, Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development, veröffentlicht im Internet, URL: <http://www.un-documents.net/ocf-02.html>, (Download: 04.09.2013).

- o. V. (2001):** Sony Global – Press Release – Sony and Ericsson Complete Joint Venture Agreement, veröffentlicht im Internet, URL:
http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200108/01-0828/, (Download: 01.12.2013).
- o. V. (2006):** Imageprofile 2006 – Entscheider entscheiden, veröffentlicht im Internet, URL: <http://www.managermagazin.de/unternehmen/imageprofile/a-394411.html>, (Download: 09.09.2013).
- o. V. (2013a):** BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH – Was uns ausmacht, veröffentlicht im Internet, URL: <https://www.bsh-group.de/index.php?134482>, (Download: 01.12.2013).
- o. V. (2013b):** Daimler Group Services Berlin GmbH, veröffentlicht im Internet, URL: <http://www.daimler.com/dccom/0-5-1036779-49-1400584-1-0-0-0-0-0-9506-0-0-0-0-0-0-0.html>, (Download: 01.12.2013).
- o. V. (2013c):** Franchise Direct – Top 100 Global Franchises – 2013 Rankings, veröffentlicht im Internet, URL: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>, (Download: 01.12.2013).
- o. V. (2013d):** Siemens History – Site Historische Beteiligungen, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.siemens.com/history/de/beteiligte_unternehmen/historische_beteiligungen.htm, (Download: 01.12.2013).
- o. V. (2013e):** The RepTrak® System, veröffentlicht im Internet, URL: <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reptrak-system>, (Download: 09.09.2013).

- o. V. (2013f):** World's Most Admired Companies 2012 – How we conduct the survey, veröffentlicht im Internet, URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/faq/index.html?iid=wma_sp_method, (Download: 09.09.2013).
- Oertel, Cordula (2000):** Stakeholder Orientierung als Prinzip der Unternehmensführung, München.
- Ohms, Constance; Schenk, Christina (2003):** Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer "Politik der Verschiedenheit" (Politics of Diversity), Vortrag auf dem Fachtag des Hessischen Sozialministeriums, Wiesbaden.
- Ordelheide, Dieter (1986):** Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 38, H. 4, S. 293-312.
- Österle, Hubert (2003):** Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, Hubert; Winter, Robert (Hrsg.): Business Engineering, 2. Aufl., Berlin u. a., S. 21-43.
- O'Sullivan, Justin; Edmond, David; Hofstede, Arthur Ter (2002):** What's in a Service? Towards Accurate Description of Non-Functional Service Properties, in: Distributed and Parallel Databases, Jg. 12, H. 2/3, S. 117-133.
- Pahl-Schönbein, Julia (2011):** Konzerninterne Dienstleister, Wiesbaden.
- Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A. (1993):** More on Improving Service Quality Measurement, in: Journal of Retailing, Jg. 69, H. 1, S. 140-147.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1985):** A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Jg. 49, H. 4, S. 41-50.
- Patton, Michael Quinn (1990):** Qualitative Evaluation and Research Methods, 2. Aufl., Newbury Park u. a.
- Paul, Michael (1998):** Preis- und Kostenmanagement von Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden.
- Paul, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1995):** Preispolitik und Kostenmanagement – Neue Perspektiven unter Berücksichtigung von Immaterialität und Integrativität, in: Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 225-260.
- Paul, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (2001):** Preisbildung und Kostenrechnung bei Dienstleistungen auf Basis neuer Kostenrechnungsverfahren, in: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 626-659.
- Pausenberger, Ehrenfried (1975):** Konzerne, in: Grochla, Erwin; Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 2, Jg. 4, Stuttgart, S. 2234-2249.
- Peloza, John; Loock, Moritz; Cerruti, James; Muyot, Michael (2012):** Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ From Corporate Reality, in: California Management Review, Jg. 55, H. 1, S. 74-97.
- Peter, Sibylle Isabelle (1999):** Kundenbindung als Marketingziel, 2. Aufl., Wiesbaden.

- Peter, J. Paul; Churchill, Gilbert A. Jr. (1986):** Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, Jg. 23, H. 1, S. 1-10.
- Petermann, Franz (2013):** Psychologie des Vertrauens, 4. Aufl., Göttingen u. a.
- Petrick, Joseph A.; Scherer, Robert F.; Brodzinski, James D.; Quinn, John F.; Ainina, M. Fall (1999):** Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Executive, Jg. 13, H. 1, S. 58-69.
- Petter, Stacie; Straub, Detmer; Rai, Arun (2007):** Specifying Formative Constructs in Information Systems Research, in: MIS Quarterly, Jg. 31, H. 4, S. 623-656.
- Pfadenhauer, Michaela (2009):** Das Experteninterview – Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe, in: Buber, Renate; Holz-müller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 449-462.
- Pharoah, Andrew (2003):** Corporate Reputation: The Boardroom Challenge, in: Corporate Governance, Jg. 3, H. 4, S. 46-51.
- Picot, Arnold (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 42, H. 2, S. 267-284.
- Picot, Arnold (1991a):** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 43, H. 4, S. 336-357.

- Picot, Arnold (1991b):** Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, Dieter; Rudolph, Bernd; Busselmann, Elke (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 143-170.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut (1990):** Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 19, H. 4, S. 178-184.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Pieper, Joachim (2000):** Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften, Wiesbaden.
- Piller, Frank (2003):** Die neue Rolle des Kunden – Grundsätze und Varianten der Kundenintegration, in: Piller, Frank; Stotko, Christof M. (Hrsg.): Mass Customization und Kundenintegration, Düsseldorf, S. 43-94.
- Pirker, Reinhard (2000):** Die Unternehmung als soziale Institution – Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma, in: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation, 2. Aufl., Opladen, S. 67-80.
- Plinke, Wulff (2000):** Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Berlin u. a., S. 3-98.
- Plötner, Olaf (1995):** Das Vertrauen des Kunden, Wiesbaden.
- Plötner, Olaf; Jacob, Frank (1996):** Customer Integration und Kundenvertrauen, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 105-119.

- Podnar, Klement (2004):** Is It All a Question of Reputation? The Role of Branch Identity (The Case of an Oil Company), in: Corporate Reputation Review, Jg. 6, H. 4, S. 376-387.
- Polonsky, Michael Jay (1995):** A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 10, H. 3, S. 29-46.
- Ponzi, Leonard J.; Fombrun, Charles J.; Gardberg, Naomi A. (2011):** RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Jg. 14, H. 1, S. 15-35.
- Popper, Karl R. (1973):** Objektive Erkenntnis, Hamburg.
- Porst, Rolf (1998):** Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting, ZUMA-Arbeitsbericht 98/02, Mannheim.
- Porst, Rolf; Ranft, Sabine; Ruoff, Bernd (1998):** Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung der Ausschöpfungsquoten bei sozialwissenschaftlichen Umfragen, ZUMA Arbeitsbericht 98/07, Mannheim.
- Porter, Michael E. (1992):** Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main.
- Porter, Michael E. (1997):** Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, in: Harvard Business Manager, Jg. 19, H. 3, S. 42-58.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011):** The Big Idea: Creating Shared Value, in: Harvard Business Review, Jg. 89, H. 1, S. 2-17.
- Post, James E.; Griffin, Jennifer J. (1997):** Corporate Reputation and External Affairs Management, in: Corporate Reputation Review, S. 165-171.

- Poznanski, Steffi (2007):** Wertschöpfung durch Kundenintegration, Wiesbaden.
- Prahalad, Coimbatore K.; Ramaswamy, Venkat (2000):** Co-Opting Customer Competence, in: Harvard Business Review, Jg. 78, H. 1, S. 79-87.
- Prahalad, Coimbatore K.; Ramaswamy, Venkat (2003):** The New Frontier of Experience Innovation, in: MIT Sloan Management Review, Jg. 44, H. 4, S. 12-18.
- Prahalad, Coimbatore K.; Ramaswamy, Venkat (2004):** Co-Creation Experiences – The Next Practice in Value Creation, in: Journal of Interactive Marketing, Jg. 18, H. 3, S. 5-14.
- Prenzler, Carsten (2011):** Entwicklung von Controlleraufgaben, Wiesbaden.
- Provan, Keith G.; Fish, Amy; Sydow, Jörg (2007):** Inter-organizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks, in: Journal of Management, Jg. 33, H. 3, S. 479-516.
- Rafiq, Mohammed; Ahmed, Pervaiz K. (2000):** Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, in: Journal of Services Marketing, Jg. 14, H. 6, S. 449-462.
- Rapold, Ingo (1988):** Qualitätsunsicherheit als Ursache von Markterversagen, München.
- Rasche, Christoph (1994):** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Wiesbaden.
- Ravinchandran, Thiagarajan; Lertwongsatien, Chalerm Sak (2005):** Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective, in: Journal of Management Information Systems, Jg. 21, H. 4, S. 237-276.

- Reckenfelderbäumer, Martin (2001):** Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden.
- Reckenfelderbäumer, Martin (2006):** Konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungscontrolling – Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven der Weiterentwicklung zu einem Controlling der Kundenintegration, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, S. 31-51.
- Regenthal, Gerhard (2009):** Ganzheitliche Corporate Identity, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Reichert, Till (2005):** Outsourcing interner Dienste, Wiesbaden.
- Reichwald, Ralf; Ihl, Christoph; Seifert, Sascha (2005):** Kundenintegration in den Dienstleistungsinnovationsprozess, in: Herrmann, Thomas; Kleinbeck, Uwe; Krcmar, Helmut (Hrsg.): Konzepte für das Service Engineering, Heidelberg, S. 263-282.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2002a):** Customer Integration, Formen und Prinzipien einer Integration der Kunden in die unternehmerische Wertschöpfung, Arbeitsbericht Nr. 26 (Jan. 2002) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, München.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2002b):** Der Kunde als Wertschöpfungspartner, in: Albach, Horst; Kaluza, Bernd; Kersten, Wolfgang (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, S. 28-51.
- Reina, Dennis S.; Reina, Michelle L. (2007):** Building Sustainable Trust, in: OD Practitioner, Jg. 39, H. 1, S. 36-41.
- Renze-Westendorf, Martin (2012):** Kundenbeziehungsmanagement pharmazeutischer Unternehmen, München.

- Reve, Torger (1990):** The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, in: Aoki, Masahiko; Gustafsson, Bo; Williamson, Oliver E. (Hrsg.): The Firm as a Nexus of Treaties, London, S. 133-161.
- Reynolds, Thomas J.; Westberg, Steven J.; Olson, Jerry C. (1994):** A Strategic Framework for Developing and Assessing Political, Social Issues and Corporate Image Advertising, Working Papers in Marketing, Nr. 186, The Mary Jean and Frank P. Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University, o. O.
- Riahi-Belkaoui, Ahmed (2001):** The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms, Westport/London.
- Richter, Astrid (2004):** Organisationskultur in virtuellen Unternehmen, Schriften zur Organisationswissenschaft Nr. 3, Technische Universität Chemnitz, Chemnitz.
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik (1999):** Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen.
- Riege, Andreas (2009):** Convergent Interviewing – Eine Methode zur Problemeingrenzung bei Marktforschungsprojekten, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 437-447.
- Rindova, Violina P. (1997):** Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence – The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 2, S. 188-194.
- Ringbeck, Jürgen (1986):** Qualitäts- und Werbestrategien bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten, Wiesbaden.
- Ringle, Christian Marc (2004):** Kooperation in virtuellen Unternehmungen, Wiesbaden.
- Ripperger, Tanja (1998):** Ökonomik des Vertrauens, Tübingen.

- Ripperger, Tanja (2003):** Ökonomik des Vertrauens, 2. Aufl., Tübingen.
- Rodie, Amy R.; Schultz-Kleine, Susan (2000):** Customer Participation in Services Production and Delivery, in: Swartz, Teresa (Hrsg.): Handbook of Services Marketing and Management, Thousand Oaks, S. 111-125.
- Rodríguez del Bosque, Ignacio A.; San Martín, Héctor; Collado, Jesús (2006):** The Role of Expectations in the Consumer Satisfaction Formation Process: Empirical Evidence in the Travel Agency Sector, in: Tourism Management, Jg. 27, H. 3, S. 410-419.
- Rogall, Holger (2006):** Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler – Eine Einführung, Wiesbaden.
- Rohrmann, Bernd (1978):** Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen auf die sozialwissenschaftliche Forschung, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 9, H. 1, S. 222-245.
- Rosada, Michael (1990):** Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin.
- Rosen, Benson; Jerdee, Thomas H. (1977):** Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 62, H. 5, S. 628-631.
- Rose, Caspar; Thomsen, Steen (2004):** The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, in: European Management Journal, Jg. 22, H. 2, S. 201-210.
- Rossiter, John R. (2002):** The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 19, H. 4, S. 305-335.

- Rossiter, John R. (2005):** Reminder: A Horse is a Horse, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 22, H. 1, S. 23-25.
- Roth, Martin S.; Romeo, Jean B. (1992):** Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects, in: Journal of International Business Studies, Jg. 23, H. 3, S. 477-497.
- Rüssmann, Karl Heinrich (1991):** Die Macht der weichen Faktoren, in: Demuth, Alexander (Hrsg.): Imageprofile 1991, Düsseldorf, S. 152-165.
- Rusting, Cheryl L. (1998):** Personality, Mood, and Cognitive Processing of Emotional Information: Three Conceptual Frameworks, in: Psychological Bulletin, Jg. 124, H. 2, S. 165-196.
- Salcher, Ernst F.; Hoffelt, Petra (2011):** Psychologische Marktforschung, 2. Aufl., Berlin/New York.
- Salman, Ralph (2004):** Kostenerfassung und Kostenmanagement von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden.
- Sandberg, Kirsten D. (2002):** Kicking the Tires of Corporate Reputation, in: Harvard Management Communication Letter, Jg. 5, H. 1, S. 3-4.
- Sandig, Curt (1962):** Der Ruf der Unternehmung, Stuttgart.
- Sandmeier, Patricia (2006):** Integrating Customers into Industrial Product Innovation, Bamberg.
- Sarkar, Mitrabarun B.; Echambadi, Raj; Cavusgil, S. Tamer; Aulakh, Preet S. (2001):** The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 29, H. 4, S. 358-373.

- Saxton, M. Kim (1998):** Where Do Reputations Come from?, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 4, S. 393-399.
- Sayles, Leonard R. (1964):** Managerial Behavior, New York u. a.
- Schäfer, Katharina (2006):** Branchenimages als Determinanten der Markenprofilierung, Wiesbaden.
- Schenk, Michael; Döbler, Thomas (2006):** Marktforschung – Reichweite, Zielgruppe und Image, in: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin/Heidelberg, S. 761-787.
- Scherer, Anne; Zimmer, Marcus; von Wangenheim, Florian (2009):** Kundenintegration bei internationalen Dienstleistungen – Theoretische Einordnung, Motive und Herausforderungen, in: Holtbrügge, Dirk; Holzmüller, Hartmut H.; von Wangenheim, Florian (Hrsg.): Management internationaler Dienstleistungen mit 3K, Wiesbaden, S. 57-78.
- Schienstock, Gerd (1994):** Globale Konzerne: Netzwerkstrukturen, Organisationsstrategien und Arbeitsbeziehungen, in: Arbeit, Jg. 3, H. 3, S. 254-269.
- Schlosser, Ann E.; White, Tiffany Barnett; Lloyd, Susan M. (2006):** Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions, in: Journal of Marketing, Jg. 70, H. 2, S. 133-148.
- Schmid, Uwe (1997):** Das Anspruchsgruppen-Konzept, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 26, H. 7, S. 633-635.
- Schmid, Roland E. (2001):** Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, Bamberg.
- Schmidt, Herrad (2003):** Wege zum erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement, Siegen.

- Schmidt, Ingo; Eißler, Stefan (1993):** Die Rolle des Markenartikels im marktwirtschaftlichen System, in: Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Nördlingen, S. 47-69.
- Schmitz, Christof (1994):** Interne Dienstleister neu organisieren, in: Heitger, Barbara; Schmitz, Christof; Zucker, Betty (Hrsg.): Agil macht stabil, Wiesbaden, S. 161-174.
- Schmitz, Gertrud; Dietz, Michaela (2008):** Der Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Kosten und Loyalitätsabsicht: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel von Kfz-Dienstleistungen, in: Benkenstein, Martin (Hrsg.): Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 117-143.
- Schnabel, Ulrich G. (2013):** Management des intellektuellen Kapitals wissensintensiver Dienstleister, Wiesbaden.
- Schneider, Benjamin; Bowen, David E. (1995):** Winning the Service Game, Boston.
- Schneider, Kristof; Daun, Christine; Behrens, Hermann; Wagner, Daniel (2006):** Vorgehensmodelle und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm; Schneider, Kristof (Hrsg.): Service Engineering, 2. Aufl., Berlin u. a., S. 113-138.
- Scholes, Eileen; Clutterbuck, David (1998):** Communication with Stakeholders: An Integrated Approach, in: Long Range Planning, Jg. 31, H. 2, S. 227-238.
- Schreyögg, Georg (2008):** Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden.

- Schrödl, Karl-Heinz; Baumgartner, Anja; Baum, Matthias (2013):** Positionierung einer internationalen Arbeitgebermarke am Beispiel der Robert Bosch GmbH, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 91-106.
- Schuler, Heinz (2013):** Personalauswahl, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 29-58.
- Schultz, Majken; Mouritsen, Jan; Gabrielsen, Gorm (2001):** Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 1, S. 24-41.
- Schultz, Majken; Nielsen, Kasper Ulf; Boege, Simon (2002):** Nominations for the Most Visible Companies for the Danish RQ, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 4, S. 327-336.
- Schulz, Sebastian; Büttner, Oliver B.; Silberer, Günter (2009):** Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit im Internet am Beispiel von Internetapotheken, in: Gröppel-Klein, Andrea; Germelmann, Claas Christian (Hrsg.): Medien im Marketing, Wiesbaden, S. 473-492.
- Schulze, Henning S. (1992):** Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen, Frankfurt am Main.
- Schulze, Jens (2000):** Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Bamberg.
- Schütz, Tobias (2005):** Die Relevanz von Unternehmensreputation für Anlegerentscheidungen, Frankfurt am Main.
- Schwaiger, Manfred (2004):** Components and Parameters of Corporate Reputation, in: Schmalenbach Business Review, Jg. 56, H. 1, S. 46-71.

- Schwaiger, Manfred; Cannon, Hugh M. (2004):** Unternehmensreputation – Bestandsaufnahme und Messkonzepte, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 50, H. 3, S. 237-261.
- Schwaiger, Manfred; Eberl, Markus (2004):** Struktur und Parameter der Corporate Reputation: Die Branche als Determinante – Ein internationaler kausalanalytischer Modellvergleich am Beispiel der Versicherungsbranche, in: Albrecht, Peter; Lorenz, Egon; Rudolph, Bernd (Hrsg.): Risikoforschung und Versicherung, Karlsruhe, S. 623-654.
- Schwaiger, Manfred; Hupp, Oliver (2003):** Corporate Reputation Management – Herausforderung für die Zukunft, in: Planung & Analyse, Jg. 30, H. 3, S. 58-64.
- Schwalbach, Joachim (2000):** Image, Reputation und Unternehmenswert, in: Baerns, Barbara; Raupp, Juliana (Hrsg.): Information und Kommunikation in Europa, Berlin, S. 285-295.
- Schwalbach, Joachim (2004):** Reputation, in: Schreyögg, Georg; von Werder, Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S. 1262-1269.
- Schwalbach, Joachim; Schwerk, Anja (2008):** Corporate Governance und Corporate Citizenship, in: Handbuch Corporate Citizenship, Berlin/Heidelberg, S. S. 71-86.
- Schwarz-Wölzl, Maria; Maad, Christa (2003):** Diversity und Managing Diversity, Teil 1, Zentrum für Soziale Innovation, Wien.
- Schweitzer, Marcell (2001):** Planung und Steuerung, in: Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 8. Aufl., Stuttgart, S. 16-126.

- Scott, W. Richard (1986):** Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt am Main.
- Seltin, N.; Keeves, J.P. (1994):** Path Analysis with Latent Variables, in: Husén, Torsten; Postlethwaite, T. Neville (Hrsg.): The International Encyclopedia of Education, 2. Aufl., Oxford, S. 4352-4359.
- Sepehri, Paivand; Wagner, Dieter (2002):** Diversity und Managing Diversity: Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse, in: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 121-142.
- Shapiro, Carl (1983):** Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, in: Quarterly Journal of Economics, Jg. 98, H. 4, S. 659-679.
- Shapiro, Susan P. (1987):** The Social Control of Impersonal Trust, in: American Journal of Sociology, Jg. 93, H. 3, S. 623-658.
- Shapiro, Benson P.; Jackson, Babara B. (1978):** Industrial Pricing to Meet Customer Needs, in: Harvard Business Review, Jg. 56, H. 6, S. 119-127.
- Shaw, Robert; Reed, David (1999):** Measuring and Valuing Customer Relationships, London.
- Shillinglaw, Gordon (1957):** Guides to Internal Profit Measurement, in: Harvard Business Review, Jg. 35, H. 2, S. 82-94.
- Shostack, G. Lynn (1984):** Designing Services that Deliver, in: Harvard Business Review, Jg. 62, H. 1, S. 133-139.

- Silpakit, Patriya; Fisk, Raymond P. (1985):** Participating the Service Encounter: A Theoretical Framework, in: Bloch, Thomas M.; Upah, Gregory D.; Zeithaml, Valarie A. (Hrsg.): Services Marketing in a Changing Environment, Proceedings Series: American Marketing Association, Chicago, S. 117-121.
- Simon, Hermann (1981):** Informationstransfer und Marketing – Ein Survey, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Jg. 101, H. 6, S. 589-608.
- Simon, Hermann (1984):** Goodwill-Transfer und Produktlinien-Entscheidungen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 44, H. 4, S. 639-650.
- Simon, Hermann (1985):** Goodwill und Marketingstrategien, Wiesbaden.
- Simon, Hermann; Faßnacht, Martin (2009):** Preismanagement, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Sjovall, Andrea M.; Talk, Andrew C. (2004):** From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Jg. 7, H. 3, S. 269-281.
- Sjurts, Insa (2004):** Outsourcing und Insourcing, in: Schreyögg, Georg; von Werder, Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S. 1108-1114.
- Skala-Gast, Doris (2012):** Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden.
- Smidts, Ale; Pruyn, Ad T. H.; van Riel, Cees B. M. (2001):** The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, in: Academy of Management Journal, Jg. 49, H. 5, S. 1051-1062.

- Smith, Adam (1995):** Theorie der ethischen Gefühle, Hamburg (erstmalig erschienen 1759).
- Smith, Catherine Lynne (1997):** The Effects of Recruitment Practices and Organizational Reputation on Applicant Attraction, New York.
- Smythe, John; Dorward, Colette; Reback, Jerome (1992):** Corporate Reputation, London.
- Song, X. Michael; Thieme, R. Jeffrey; Xie, Jinhong (1998):** The Impact of Cross-Functional Joint Involvement Across Product Development Stages: An Exploratory Study, in: Journal of Product Innovation Management, Jg. 15, H. 4, S. 289-303.
- Sorenson, Olav; Rivkin, Jan W.; Fleming, Lee (2006):** Complexity, Networks and Knowledge Flow, in: Research Policy, Jg. 35, H. 7, S. 994-1017.
- Spath, Dieter; Demuß, Lutz (2006):** Entwicklung hybrider Produkte – Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel, in: Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Service Engineering, 2. Aufl., Berlin u. a., S. 463-502.
- Spence, Michael (1974):** Market Signals, Cambridge.
- Spremann, Klaus (1988):** Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 58, H. 5/6, S. 613-629.
- Stahl, Heinz K. (1996):** Zero-Migration, Wiesbaden.
- Stahl, Heinz K. (2000):** Reputation als besondere Ressource der diversifizierten Unternehmung, in: Hinterhuber, Hans; Friedrich, Stephan A.; Matzler, Kurt; Pechlaner, Harald (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung, München, S. 149-166.

- Stanford, Naomi (2005):** Organization Design, Oxford.
- Stanford, Naomi (2007):** Guide to Organisational Design, London.
- Stauss, Bernd (1991):** Dienstleister und die vierte Dimension, in: Harvard Business Manager, Jg. 13, H. 2, S. 81-89.
- Stauss, Bernd (1995a):** Internal Services: Classification and Quality Management, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 6, H. 2, S. 62-78.
- Stauss, Bernd (1995b):** Internes Marketing, in: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1045-1056.
- Stauss, Bernd (1998):** Beschwerdemanagement, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart, S. 1255-1271.
- Stauss, Bernd (2000a):** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203-222.
- Stauss, Bernd (2000b):** Perspektivenwandel – Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, Jg. 17, H. 2, S. 15-18.
- Stauss, Bernd (2005):** Pyrrhic Victory: The Implications of an Unlimited Broadening of the Concept of Services, in: Managing Service Quality, Jg. 15, H. 3, S. 219-229.
- Stauss, Bernd (2007):** Dienstleistungsmanagement, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 294-302.
- Stauss, Bernd (2009):** Kundenlob – Integration durch positives Feedback, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 315-342.

- Stauss, Bernd (2010):** Internes Relationship Management – Das Beziehungsmanagement interner Dienstleister, in: Georgi, Dominik; Hadwich, Karsten (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen, Wiesbaden, S. 27-51.
- Stauss, Bernd; Bruhn, Manfred (2007):** Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen – Eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 3-28.
- Stauss, Bernd; Neuhaus, Patricia (1995):** Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße des Total Quality Management: Dargestellt am Beispiel einer Abteilung Personalmanagement, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, Wiesbaden, S. 575-609.
- Steinle, Claus; Ahlers, Friedel; Gradtke, Britta (2000):** Vertrauensorientiertes Management – Grundlegung, Praxisschlaglicht und Folgerungen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 69, H. 4, S. 208-217.
- Stier, Winfried (1999):** Empirische Forschungsmethoden, 2. Aufl., Berlin.
- Stock-Homburg, Ruth (2012):** Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Stock-Homburg, Ruth (2013):** Strategisches Personalmanagement, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-8.
- Strasser, Hermann; Voswinkel, Stephan (1997):** Vertrauen im gesellschaftlichen Wandel, in: Schweer, Martin (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen, Opladen/Wiesbaden, S. 217-236.

- Straub, Detmar; Boudreau, Marie-Claude; Gefen, David (2004):** Validation Guidelines for IS Positivist Research, in: Communications of the Association for Information Systems, Jg. 13, H. 24, S. 380-427.
- Stremersch, Stefan; Tellis, Gerard J. (2002):** Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing, in: Journal of Marketing, Jg. 66, H. 1, S. 55-72.
- Strothmann, Karl-Heinz (1997):** Kompetenzmarketing für Investitionsgüter, in: Strothmann, Karl-Heinz (Hrsg.): Kompetenztransfer im Investitionsgütermarketing, Wiesbaden, S. 13-33.
- Stuber, Michael (2004):** Diversity: Das Potenzial von Vielfalt nutzen, Neuwied u. a.
- Stuhlmann, Stephan (2000):** Kapazitätsgestaltung in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Stuhlmann, Stephan (2003):** Benchmarking von Dienstleistungen, in: Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, 2. Aufl., München, S. 49-51.
- Süchting, Joachim (1986):** Finanzmarketing auf den Aktienmärkten, in: Kreditwesen, Jg. 39, H. 13, S. 654-659.
- Sudman, Seymour; Bradburn, Norman M. (1982):** Asking Questions, San Francisco u. a.
- Svendsen, Ann (1998):** The Stakeholder Strategy, San Francisco.
- Sydow, Jörg (1995):** Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten, in: Bühner, Rolf; Haase, Klaus Dittmar; Wilhelm, Jochen (Hrsg.): Die Dimensionierung des Unternehmens, Stuttgart, S. 177-200.

- Sydow, Jörg (2000):** Management von Dienstleistungsbeziehungen: Kundenintegration in organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive, in: Witt, Frank H.; Bartölke, Klaus; Rock, Reinhard (Hrsg.): Unternehmung und Informationsgesellschaft, Wiesbaden, S. 21-33.
- Sydow, Jörg (2001):** Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management, in: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (Hrsg.): Strategie und Strukturation, Wiesbaden, S. 269-296.
- Sydow, Jörg (2005):** Strategische Netzwerke, 6. Nachdruck, Wiesbaden.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2003):** Knowledge, Trust, and Control, in: International Studies of Management and Organization, Jg. 33, H. 2, S. 69-99.
- Tax, Stephen S.; Colgate, Mark; Bowen, David E. (2006):** How to Prevent Your Customers from Failing, in: MIT Sloan Management Review, Jg. 47, H. 3, S. 30-38.
- Tegtmeyer, Jan C. (2005):** Die Ökonomik der Reputation, Passau.
- Theisen, Manuel René (2000):** Der Konzern, 2. Aufl., Stuttgart.
- Thevissen, Frank (2002):** Corporate Reputation in the Eye of the Beholder, in: Corporate Reputation Review, Jg. 4, H. 4, S. 318-326.
- Thielsch, Meinald T.; Weltzin, Simone (2009):** Online-Befragungen in der Praxis, in: Brandenburg, Torsten; Thielsch, Meinald T. (Hrsg.): Praxis in der Wirtschaftspsychologie, Band 1, Münster, S. 69-85.
- Thielsch, Meinald T.; Weltzin, Simone (2012):** Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen, in: Thielsch, Meinald T.; Brandenburg, Torsten (Hrsg.): Praxis in der Wirtschaftspsychologie, Band 2, Münster, S. 109-128.

- Thießen, Ansgar (2009):** Crisis Management in the Media Society – Communicative Integrity as the Key to Safeguarding Reputation in a Crisis, in: Klewes, Joachim; Wreschniok, Robert (Hrsg.): Reputation Capital, Berlin/Heidelberg, S. 215-234.
- Thießen, Ansgar (2013):** Krisenmanagement, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden, S. 3-18.
- Thomke, Stefan; von Hippel, Eric (2002):** Customers as Innovators – A New Way to Create Value, in: Harvard Business Review, Jg. 80, H. 4, S. 74-81.
- Tietzel, Manfred (1981):** Die Ökonomie der Property Rights – Ein Überblick, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Jg. 30, H. 3, S. 207-244.
- Titzrath, Angela (2013):** Strategische Führungskräfteentwicklung, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 265-282.
- Tjosvold, Dean (1988):** Cooperative and Competitive Interdependence: Collaboration Between Departments To Serve Customers, in: Group & Organization Management, Jg. 13, H. 3, S. 274-289.
- Toffler, Alvin (1980):** The Third Wave, New York.
- Töpfer, Armin (2008):** Krisenkommunikation, in: Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 355-402.
- Töpfer, Armin; Günther, Swen (2007):** Six Sigma im Wirkungsverbund mit ISO 9000:2000, in: Töpfer, Armin (Hrsg.): Six Sigma, Heidelberg, S. 335-351.

- Trommen, Alexander (2002):** Mehrstufige Kundenintegration in Wertschöpfungssystemen, Wiesbaden.
- Trommsdorff, Volker; Teichert, Thorsten (2011):** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Stuttgart.
- Tucker, Laura; Melewar, T. C. (2005):** Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism, in: Corporate Reputation Review, Jg. 7, H. 4, S. 377-387.
- Tuzovic, Sven (2004):** Kundenorientierte Vergütungssysteme zur Steuerung der Erfolgsgrößen im Relationship Marketing, Wiesbaden.
- Tyler, Tom R.; Kramer, Roderick M. (1996):** Whither Trust?, in: Kramer, Roderick M.; Tyler, Tom. R. (Hrsg.): Trust in Organizations, Thousand Oaks u. a., S. 1-15.
- Überla, Karl (1977):** Faktorenanalyse, 2. Aufl., Berlin u. a.
- van Rekom, Johan (1997):** Deriving an Operational Measure of Corporate Identity, in: European Journal of Marketing, Jg. 31, H. 5/6, S. 410-422.
- van Riel, Cees B. M. (1995):** Principles of Corporate Communication, London u. a.
- van Riel, Cees B. M.; Stoeker, Natasha E.; Maathuis, Onno J. M. (1998):** Measuring Corporate Images, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 4, S. 313-326.
- Vanberg, Viktor (1982):** Markt und Organisation, Tübingen.
- Varadarajan, P. Rajan; Menon, Anil (1988):** Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, in: Journal of Marketing, Jg. 52, H. 3, S. 58-74.

- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004):** The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, in: Journal of Service Research, Jg. 6, H. 4, S. 324-335.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2006):** Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be, in: Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L. (Hrsg.): The Service-Dominant Logic of Marketing, New York, S. 43-56.
- Vining, Aidan R. (2003):** Internal Market Failure: A Framework for Diagnosing Firm Inefficiency, in: Journal of Management Studies, Jg. 40, H. 2, S. 431-457.
- Vinzi, Vincenzo Esposito; Lauro, Carlo; Tenenhaus, Michel (2003):** PLS Path Modeling, Arbeitspapier, DMS – University of Naples, Neapel.
- Vlachos, Pavlos A.; Tsamakos, Argiris; Vrechopoulos, Adam P.; Avramidis, Panagiotis K. (2009):** Corporate Social Responsibility: Attributions, Loyalty, and the Mediating Role of Trust, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 37, H. 2, S. 170-180.
- Vogt, Jörg (1997):** Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen, Wiesbaden.
- von Eichborn, Isabelle; von Eichborn, Holger (2003):** Der große Eichborn – Wirtschaftswörterbuch, Band 1: Englisch – Deutsch, 3. Aufl., Burscheid.
- von Hippel, Eric (1998):** Economics of Product Development by Users: The Impact of 'Sticky' Local Information, in: Management Science, Jg. 44, H. 5, S. 629-644.

- von Ungern-Sternberg, Thomas; von Weizsäcker, Carl Christian (1981):** Marktstruktur und Marktverhalten bei Qualitätsunsicherheit, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Jg. 101, H. 6, S. 609-626.
- Voß, Werner; Buttler, Günter (2004):** Taschenbuch der Statistik, 2. Aufl., München u. a.
- Voswinkel, Stephan (1999):** Anerkennung und Reputation, Duisburg.
- Vyborny, Michael; Maier, Gunther (2010):** Die Regionalforschung als Anwendungsgebiet der Netzwerkanalyse?, in: Stegbauer, Christian (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 401-412.
- Waddock, Sandra A.; Graves, Samuel B. (1997):** Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations – Are They Synonymous?, in: Business & Society, Jg. 36, H. 3, S. 250-279.
- Walsh, Gianfranco; Wiedmann, Klaus-Peter (2004):** A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ, in: Corporate Reputation Review, Jg. 6, H. 4, S. 304-312.
- Walsh, Gianfranco; Wiedmann, Klaus-Peter; Buxel, Holger (2003):** Der Einfluss von Unternehmensreputation und Kundenzufriedenheit auf die Wechselbereitschaft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 49, H. 4, S. 407-423.
- Wangenheim, Florian von (2003):** Weiterempfehlung und Kundenwert, Wiesbaden.
- Wartick, Steven L. (1992):** The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation, in: Business & Society, Jg. 31, H. 1, S. 33-49.

- Wartick, Steven L. (2002):** Measuring Corporate Reputation – Definition and Data, in: Business & Society, Jg. 41, H. 4, S. 371-392.
- Weber, Marianne (1922):** Grundriss der Sozialökonomik, Tübingen.
- Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger (2009):** Die Bedeutung betrieblicher Informationskanäle – Eine Analyse vor dem Hintergrund aktueller personalwirtschaftlicher Entwicklungen, in: Kabst, Rüdiger; Giardini, Angelo; Wehner, Marius C. (Hrsg.): International komparatives Personalmanagement, München/Mering, S. 247-264.
- Wehrli, Hans Peter; Wirtz, Bernd W. (1997):** Mass Customization und Kundenbeziehungsmanagement, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 43, H. 2, S. 116-138.
- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995a):** Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozeß – Eine informationsökonomische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 35, H. 1, S. 61-77.
- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995b):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 47, H. 1, S. 43-65.
- Weiber, Rolf; Mühlhaus, Daniel (2010):** Strukturgleichungsmodellierung, Heidelberg.
- Wessels, Catelijne (2003):** Reputation Defined, in: Corporate Social Responsibility Magazine, Jg. 2, H. 3, S. 28-29.
- Westcott Alessandri, Sue (2001):** Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation, in: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 6, H. 4, S. 173-182.

- Westerhoff, Thomas (2008):** Corporate-Shared-Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht, in: Keuper, Frank; Oecking, Christian (Hrsg.): Corporate Shared Services, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 55-73.
- Whetten, David A. (1997):** Part II: Where Do Reputations Come from?: Theory Development and the Study of Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Jg. 1, H. 1, S. 25-34.
- Whetten, David A.; Mackey, Alison (2002):** A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation, in: Business & Society, Jg. 41, H. 4, S. 393-414.
- Wiedmann, Klaus-Peter (2001):** Die Wahrnehmung von Unternehmen in Deutschland, Schriftenreihe Marketing Management, hrsg. vom Lehrstuhl Marketing II der Universität Hannover, Hannover.
- Wiedmann, Klaus-Peter (2012):** Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung, in: Wüst, Cornelia; Kreuzer, Ralf T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management, Wiesbaden, S. 57-101.
- Wiedmann, Klaus-Peter; Buxel, Holger (2005):** Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study, in: Corporate Reputation Review, Jg. 8, H. 2, S. 145-163.
- Wiedmann, Klaus-Peter; Fombrun, Charles J.; van Riel, Cees B. M. (2006):** Ansatzpunkte zur Messung der Reputation von Unternehmen, in: der markt, Jg. 45, H. 2, S. 98-109.

- Wieland, Josef (2002):** Corporate Citizenship-Management – Eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen!, in: Wieland, Josef; Conradi, Walter (Hrsg.): Corporate Citizenship, Marburg, S. 9-21.
- Wiese, Harald (2010):** Mikroökonomik, 5. Aufl., Heidelberg u. a.
- Wildemann, Horst (2007):** Servicestrategien, in: Service Today, Jg. 5, H. 1, S. 5-11.
- Willems, Herbert (1999):** Die Glaubwürdigkeitsdramaturgie der Werbung – Formen und Funktionen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 45, H. 1, S. 71-85.
- Williams, Larry J.; Edwards, Jeffrey R.; Vandenberg, Robert J. (2003):** Recent Advances in Causal Modeling Methods for Organizational and Management Research, in: Journal of Management, Jg. 29, H. 6, S. 903-936.
- Williamson, Oliver Eaton (1979):** Transaction-Cost Economics – The Governance of Contractual Relations, in: The Journal Law and Economics, Jg. 22, H. 2, S. 233-261.
- Williamson, Oliver Eaton (1985):** The Economic Institutions of Capitalism, New York.
- Williamson, Oliver Eaton (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.
- Williamson, Oliver Eaton (1991):** Comparative Economic Organization – The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 36, H. 2, S. 269-296.
- Winterstein, Hans (1998):** Mitarbeiterinformation, 2. Aufl., München.
- Witt, Frank-Jürgen (1988):** Die Typologisierung unternehmensinterner Leistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 58, H. 7, S. 660-682.

- Wöhler, Claudia (2008):** Integrierte Produktpolitik – Ein wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Praxis!, hrsg. von Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Berlin.
- Wold, Herman (1982):** Systems under Indirect Observation Using PLS, in: Fornell, Claes (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 1, New York, S. 325-347.
- Woratschek, Herbert (1996):** Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: der markt, Jg. 35, H. 1, S. 59-71.
- Woratschek, Herbert (1998):** Preisbestimmung von Dienstleistungen, Frankfurt am Main.
- Würdemann, Christian; Schomaker, Ilka (2012):** Personalauswahl und -entwicklung im Führungskräftenachwuchs, in: Kanning, Uwe Peter; Kempermann, Hang (Hrsg.): Fallbuch BIP, Göttingen u. a., S. 67-78.
- Wüst, Cornelia (2012a):** Corporate Reputation Management – Die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg, in: Wüst, Cornelia; Kreutzer, Ralf T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management, Wiesbaden, S. 3-56.
- Wüst, Cornelia (2012b):** Wie Journalisten und Analysten die Glaubwürdigkeit und Authentizität der CEO-Kommunikation bewerten, in: Wüst, Cornelia; Kreutzer, Ralf T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management, Wiesbaden, S. 147-168.
- Yoon, Eunsang; Guffey, Hugh J.; Kijewski, Valerie (1993):** The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service, in: Journal of Business Research, Jg. 27, H. 3, S. 215-228.
- Young, Louise (2006):** Trust: Looking Forward and Back, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 21, H. 7, S. 439-445.

- Youngdahl, William E.; Kellogg, Deborah L.; Nie, Winter; Bowen, David E. (2003):** Revisiting Customer Participation in Service Encounters: Does Culture Matter?, in: Journal of Operations Management, Jg. 21, H. 1, S. 109-120.
- Zablah, Alex R.; Bellenger, Danny N.; Johnston, Wesley J. (2004):** An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, in: Industrial Marketing Management, Jg. 33, H. 6, S. 475-489.
- Zaheer, Akbar; McEvily, Bill; Perrone, Vincenzo (1998):** Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, in: Organization Science, Jg. 9, H. 2, S. 141-159.
- Zarnekow, Rüdiger (2005):** Kernelemente einer Produktionswirtschaftslehre für IT-Dienstleistungsbetriebe, St. Gallen.
- Zarnekow, Rüdiger; Brenner, Walter; Pilgram, Uwe (2005):** Integriertes Informationsmanagement, Berlin.
- Zeithaml, Valarie A. (1981):** How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Donnelly, James H.; George, William R. (Hrsg.): Marketing of Services, Proceedings Series: American Marketing Association, Chicago, S. 186-190.
- Zeithaml, Valarie A. (1984):** How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Lovelock, Christopher H. (Hrsg.): Services Marketing, Englewood Cliffs, S. 191-199.
- Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne D. (2009):** Services Marketing, 5. Aufl., Boston.

- Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, Ananthanarayanan; Berry, Leonard L. (1985):** Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, Jg. 49, H. 2, S. 33-46.
- Zerfaß, Ansgar (2007):** Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 21-70.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (2007):** Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 5-16.
- Zinnbauer, Markus; Eberl, Markus (2004):** Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen – Verfahren und Anwendung, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Heft 21, Ludwig-Maximilians-Universität München, München.