Repository of Hochschule Hannover

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Stakeholder-Beziehungen als Erfolgsfaktor. Theoretische Herleitung sowie Begleituntersuchung zur Identifikation der Dimensionen von Beziehungskapital

Nadine Schade

Suggested citation:

Schade, Nadine. 2017. "Stakeholder-Beziehungen als Erfolgsfaktor. Theoretische Herleitung sowie Begleituntersuchung zur Identifikation der Dimensionen von Beziehungskapital." Hannover: Hochschule Hannover. https://doi.org/10.25968/opus-1219.

Abstract

Unternehmen befinden sich in einem Beziehungsgeflecht mit verschiedenen Stakeholdern, die differierende Ansprüche stellen und den Erfolg des Unternehmens stark beeinflussen. Unter diesen Gegebenheiten ist es von zentraler Bedeutung, gute Beziehungen zu den unterschiedlichen Gruppen und somit ein hohes Beziehungskapital aufzubauen. Eine Schlüsselfunktion kommt dabei der Kommunikation zu, da sie das Bindeglied zwischen Unternehmen und Stakeholdern darstellt.

Um mithilfe strategischen Kommunikationsmanagements die Beziehungen zu Stakeholdern zu stärken, müssen Unternehmen wissen, worauf überhaupt gute Beziehungen beruhen. Im Zentrum der Arbeit steht daher das soziale Kommunikations-Controlling von Unternehmen als Analyse- und Steuerungsfunktion und die Frage, aus welchen Faktoren sich das Beziehungskapital eines Unternehmens zusammensetzt. Im Gegensatz zum ökonomischen Kommunikations-Controlling fokussiert der soziale Ansatz nicht die ökonomische Ausrichtung der Kommunikation, sondern die Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen.

Auf Basis des Beziehungskapital-Ansatzes von Szyszka und zentralen Reputationskonzepten wurden die Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital hergeleitet. Eine quantitative Befragung einer breiten Öffentlichkeit diente anschließend der Prüfung des Entwurfs und der Identifikation möglicher weiterer Aspekte. Das Ergebnis stellt ein Modell dar, demnach Beziehungskapital aus folgenden acht Dimensionen besteht: die Produkte und Services, der unternehmerische Erfolg sowie die Kompetenz des Unternehmens als funktionale Komponenten, die soziale Verantwortung, die ökologische Verantwortung und die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern als soziale Komponenten sowie die Sympathie und Attraktivität des Unternehmens als affektive Komponenten. Die Dimensionen werden durch insgesamt 20 Indikatoren repräsentiert.

Das Modell lässt sich in den theoretischen Kontext des sozialen Kommunikations-Controllings einordnen und kann als Erweiterung des Beziehungskapital-Ansatzes

Terms of use **CC BY 4.0**

This document is made available under these conditions:
Creative Commons - CC BY - Namensnennung 4.0 International
For more information see:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Repository of Hochschule Hannover

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

hinzugezogen werden. In der Praxis liefert die Arbeit erste Hilfestellungen, um das Beziehungskapital eines Unternehmens bestimmen und darauf aufbauend ein strategisches Kommunikationsmanagement etablieren zu können.

Terms of use

CC BY 4.0

This document is made available under these conditions:
Creative Commons - CC BY - Namensnennung 4.0 International
For more information see:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Fakultät III
Medien, Information
und Design

Stakeholder-Beziehungen als Erfolgsfaktor

Theoretische Herleitung sowie Begleituntersuchung zur Identifikation der Dimensionen von Beziehungskapital

---

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts
im Studiengang Kommunikationsmanagement

Fakultät III Medien, Information und Design
Hochschule Hannover

Eingereicht von:
Nadine Schade
Matrikelnummer 1314666

Erstprüfer: Prof. Dr. Peter Szyszka
Zweitprüfer: Prof. Dr. Jasper André Friedrich

Hannover, den 28. August 2017

Abstract

Unternehmen befinden sich in einem Beziehungsgeflecht mit verschiedenen Stakeholdern, die differierende Ansprüche stellen und den Erfolg des Unternehmens stark beeinflussen. Unter diesen Gegebenheiten ist es von zentraler Bedeutung, gute Beziehungen zu den unterschiedlichen Gruppen und somit ein hohes Beziehungskapital aufzubauen. Eine Schlüsselfunktion kommt dabei der Kommunikation zu, da sie das Bindeglied zwischen Unternehmen und Stakeholdern darstellt.

Um mithilfe strategischen Kommunikationsmanagements die Beziehungen zu Stakeholdern zu stärken, müssen Unternehmen wissen, worauf überhaupt gute Beziehungen beruhen. Im Zentrum der Arbeit steht daher das soziale Kommunikations-Controlling von Unternehmen als Analyse- und Steuerungsfunktion und die Frage, aus welchen Faktoren sich das Beziehungskapital eines Unternehmens zusammensetzt. Im Gegensatz zum ökonomischen Kommunikations-Controlling fokussiert der soziale Ansatz nicht die ökonomische Ausrichtung der Kommunikation, sondern die Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen.

Auf Basis des Beziehungskapital-Ansatzes von Szyszka und zentralen Reputationskonzepten wurden die Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital hergeleitet. Eine quantitative Befragung einer breiten Öffentlichkeit diente anschließend der Prüfung des Entwurfs und der Identifikation möglicher weiterer Aspekte. Das Ergebnis stellt ein Modell dar, demnach Beziehungskapital aus folgenden acht Dimensionen besteht: die Produkte und Services, der unternehmerische Erfolg sowie die Kompetenz des Unternehmens als *funktionale* Komponenten, die soziale Verantwortung, die ökologische Verantwortung und die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern als *soziale* Komponenten sowie die Sympathie und Attraktivität des Unternehmens als *affektive* Komponenten. Die Dimensionen werden durch insgesamt 20 Indikatoren repräsentiert.

Das Modell lässt sich in den theoretischen Kontext des sozialen Kommunikations-Controllings einordnen und kann als Erweiterung des Beziehungskapital-Ansatzes hinzugezogen werden. In der Praxis liefert die Arbeit erste Hilfestellungen, um das Beziehungskapital eines Unternehmens bestimmen und darauf aufbauend ein strategisches Kommunikationsmanagement etablieren zu können.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis I

Tabellenverzeichnis II

Abkürzungsverzeichnis III

1 Einführung in die Thematik 1

1.1 Zielsetzung und zentrale Forschungsfrage 3

1.2 Herangehensweise und Aufbau der Arbeit 4

2 Stakeholder-Management 5

2.1 Grundgedanken des Stakeholder-Ansatzes 5

2.2 Die Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens 8

2.3 Kommunikationswissenschaftliche Implikationen 13

3 Kommunikations-Controlling 16

3.1 Ökonomisches Kommunikations-Controlling 17

3.1.1 Grundlagen des ökonomischen Kommunikations-Controllings *18*

3.1.2 Messverfahren des ökonomischen Kommunikations-Controllings *19*

3.1.3 Kritische Reflexion *22*

3.2 Soziales Kommunikations-Controlling 24

3.2.1 Grundgedanken des sozialen Kommunikations-Controllings *24*

3.2.2 Kritische Reflexion *28*

3.3 Stakeholder und ihr Beziehungskapital als neuer Kommunikations-Controlling-Ansatz ... 29

4 Bestimmung von Beziehungskapital 31

4.1 Authentizität als analytischer Rahmen 31

4.2 Betriebsmodell des sozialen Kommunikations-Controllings 32

4.3 Kritische Akzeptanzfaktoren 35

4.4 Authentizitätsbewertung 36

5 Reputationskonzepte 38

5.1 Der Ansatz des Reputation Institutes 41

5.2 Der Ansatz von Schwaiger 43

5.3 Der Ansatz von Helm 45

5.4 Der Ansatz von Eisenegger und Imhof 46

5.5 Der Ansatz von Ingenhoff und Bredl 48

5.6 Zusammenfassung 49

6 Identifikation möglicher Dimensionen von Beziehungskapital 50

7 Methodisches Vorgehen der Begleituntersuchung 60

7.1 Hypothesenbildung 61

7.2 Wahl der Untersuchungsmethode 62

7.3 Operationalisierung und Konzeption des Untersuchungsinstruments 64

7.4 Durchführung der Begleituntersuchung 68

7.5 Datenaufbereitung und Datenauswertung 69

8 Auswertung der Begleituntersuchung 71
8.1 Stichprobenbeschreibung 71
8.2 Prüfung der hergeleiteten Dimensionen von Beziehungskapital 73
8.3 Identifikation möglicher weiterer Indikatoren von Beziehungskapital 80
8.4 Zusammenfassung und Diskussion 81
8.5 Methodenkritik und Limitation der Untersuchung 84
9 Beziehungskapital – ein Modellentwurf 86
10 Fazit und Ausblick 89
Literaturverzeichnis IV
Anhang XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder-Modell nach Freeman 6
Abbildung 2: Stakeholder-Kategorisierung nach Mitchell et al. 12
Abbildung 3: DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling 21
Abbildung 4: Modell des Stakeholder-Managements nach Szyszka 26
Abbildung 5: Drei-Ebenen-Wirkungsmodell stakeholderbezogener Wertschöpfung 28
Abbildung 6: Betriebsmodell des sozialen Kommunikations-Controllings 32
Abbildung 7: Authentizitätsmodell 34
Abbildung 8: RepTrak-Modell des Reputation Institutes 42
Abbildung 9: Reputationsmodell nach Schwaiger 44
Abbildung 10: Reputationsindikatoren nach Helm 45
Abbildung 11: Reputationsmodell nach Ingenhoff und Bredl 49
Abbildung 12: Hergeleitete Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital 60
Abbildung 13: Altersverteilung in der Stichprobe 72
Abbildung 14: Höchster Bildungsabschluss der Stichprobe 72
Abbildung 15: Bedeutung der Indikatoren von Beziehungskapital im Vergleich 73
Abbildung 16: Modell für Beziehungskapital mit Dimensionen und Indikatoren 86
Abbildung 17: Seite 1 - Willkommensseite XXIX
Abbildung 18: Seite 2 - Einführung XXX
Abbildung 19: Seite 3 - Abfrage der funktionalen Indikatoren XXX
Abbildung 20: Seite 4 - Abfrage der sozialen Indikatoren XXXI
Abbildung 21: Seite 5 - Abfrage der affektiven Indikatoren XXXI
Abbildung 22: Seite 6 - Nennung weiterer Indikatoren XXXII
Abbildung 23: Seite 7 - Soziodemographie XXXIII
Abbildung 24: Seite 8 - Gewinnspielteilnahme XXXIV
Abbildung 25: Seite 9 – Endseite XXXIV

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Reputationskonstrukt nach Eisenegger und Imhof 47
Tabelle 2: Dimensionen von Beziehungskapital nach Szyszka 50
Tabelle 3: Dimensionen der zentralen Reputationskonzepte 51
Tabelle 4: Zusammenfassung der Indikatoren der Reputationskonzepte zu Dimensionen55
Tabelle 5: Operationalisierung der Hypothesen 65
Tabelle 6: Übersicht über zentrale Reputationskonzepte XVII
Tabelle 7: Zusammenfassung der Dimensionen der Reputationskonzepte XVIII
Tabelle 8: Zusammengefasste Dimensionen der Reputationskonzepte mit Indikatoren . XXI
Tabelle 9: Dimensionen und Indikatoren des RepTrak-Modells XXII
Tabelle 10: Dimensionen und Indikatoren des Reputationsmodells nach Schwaiger..... XXIII
Tabelle 11: Indikatoren des Reputationsmodells nach Helm XXIII
Tabelle 12: Indikatoren des Reputationskonstrukts nach Eisenegger und Imhof XXIV
Tabelle 13: Dimensionen und Indikatoren des Reputationsmodells nach Ingenhoff und Bredl XXIV
Tabelle 14: Hergeleitete Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital XXV
Tabelle 15: Operationalisierung der Hypothesen im Detail XXVIII
Tabelle 16: Geschlechterverteilung in der Stichprobe XXXVI
Tabelle 17: Altersverteilung in der Stichprobe – deskriptive Maße XXXVI
Tabelle 18: Altersverteilung in der Stichprobe – Häufigkeiten XXXVII
Tabelle 19: Altersverteilung in der Stichprobe in Kategorien XXXVII
Tabelle 20: Höchster Bildungsabschluss der Stichprobe XXXVII
Tabelle 21: Aktuelle Berufe der Stichprobe XXXVIII
Tabelle 22: Auswertung der Indikatoren von Beziehungskapital - deskriptive Maße ... XXXIX
Tabelle 23: Auswertung der Indikatoren von Beziehungskapital - absolute Häufigkeiten..XL
Tabelle 24: Auswertung der Indikatoren von Beziehungskapital - relative Häufigkeiten ..XLI
Tabelle 25: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Geschlecht XLII
Tabelle 26: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Geschlecht – getrennt.....XLIII
Tabelle 27: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Alter XLIV
Tabelle 28: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Bildung XLIV
Tabelle 29: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Beruf XLV
Tabelle 30: Auswertung der Vorschläge für Indikatoren von Beziehungskapital..... LVI
Tabelle 31: Finale Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital..... LVII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heißt
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
ebd.	ebenda
et al.	et alia
ICV	Internationaler Controller Verein
IReMS	Integriertes Reputationsmanagementsystem
PR	Public Relations
RI	Media Reputation-Index
ROI	Return on Investment
RQ	Reputation Quotient
s.	siehe
S.	Seite
s.a.	siehe auch
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung in die Thematik

„With public sentiment, nothing can fail;
without it, nothing can succeed.“
- Abraham Lincoln -

Die Beziehungen von Unternehmen zu verschiedenen Stakeholder-Gruppen sind heute mehr denn je ein bedeutender Erfolgsfaktor. Denn: Unternehmen sind durch die Globalisierung und die Digitalisierung einem ständigen Wandel und Veränderungen ausgesetzt (Simtion, 2016, S. 14-15; Szyszka, 2017, S. 13-15). Das Unternehmensumfeld wird gleichzeitig von verschiedenen Stakeholder-Gruppen geprägt, die unterschiedliche Anforderungen stellen und diese über verschiedene mediale Kanäle öffentlich mitteilen (Lintemeier, 2013, S. 32; Zerfaß & Pleil, 2015, S. 9.) Sie setzen somit Rahmenbedingungen und beeinflussen das Handeln von Unternehmen (Johanssen+Kretschmer, 2015b, S. 3; Szyszka, 2017, S. 15-18). Gleichzeitig führt die Informationsflut, der Stakeholder ausgesetzt sind, zu einer wachsenden Ablehnung beliebiger Botschaften und zu Akzeptanzproblemen von Unternehmen (Langen & Fischer, 2001, S. 3 zit. n. Simtion, 2016, S. 16). Um in einem solchen Umfeld erfolgreich zu sein und zu bleiben, müssen Unternehmen langfristige Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern-Gruppen pflegen (Mast, 2013, S. 64; Simtion, 2016, S. 17).

Die Ausrichtung auf und Einbindung von Stakeholdern ist nicht neu (Freeman, 1984). Die Aktualität spiegelt sich allerdings in der derzeit starken Auseinandersetzung unter anderem zu den Themen Stakeholder-Management und Corporate Social Responsibility (CSR) wider (s. u.a. Heinrich, 2013; Mesicek, 2016, S. 1-2). Diese Tendenz zeigt sich auch in der Praxis: So sehen einer Umfrage von Lintemeier und Rademacher aus dem Jahr 2013 zufolge knapp 80 Prozent der Stakeholderverantwortlichen im Unternehmen die Bedeutung von Stakeholder-Management als zunehmend bis stark zunehmend an (Lintemeier, 2013, S. 33; Rademacher, Lintemeier & Thiessen, 2013, S. 60).

Trotz steigender Bedeutung wird der Einbezug von Stakeholdern Szyszka (2017) zufolge meist nur als freiwilliger Zusatznutzen angesehen (S. 18). Dass dies aber ein existenzieller Faktor ist, zeigen zahlreiche Krisen, beispielsweise das Bauprojekt „Stuttgart 21“ der Deutschen Bahn, gegen welches es heftige Protestbewegungen gab, die bis heute andauern (o.A., 2011; Milankovic, 2016). „Damit liegt das Schicksal eines Unternehmens nicht nur in der eigenen, sondern immer in einem hohen Maße auch in der Hand seiner zentralen Stakeholder“ (Szyszka, 2017, S. 10). „Sie entscheiden über Akzeptanz, Legitimation und letztlich über die Handlungsspielräume, die einem Unternehmen [...]

zugestanden werden“ (Johanssen+Kretschmer, 2015a, S. 6). Bevor ein Unternehmen wertschöpfend agieren kann, benötigt es ein bestimmtes Maß an Wertschätzung von Seiten seiner relevanten Stakeholder (Szyszka, 2017, S. 10 & S. 116-119).

„Der Kampf um die Gunst der Zielgruppen wird zunehmend auf dem Feld der Kommunikation entschieden“ (Bruhn, Esch & Langner, 2009, S. V). Denn Kommunikation ist Szyszka (2017) zufolge die „Klammer zwischen Unternehmen und Stakeholdern“ (S. 28); Kommunikation bildet, formt und erhält Beziehungen (ebd.). Eine Umfrage der Universität Hohenheim unter den Kommunikationsverantwortlichen der deutschen Top-500-Unternehmen aus dem Jahr 2013 zeigt, dass in den Kommunikationsstrategien zunehmend die Integration von Stakeholdern, der Beziehungsaufbau sowie die Beziehungspflege fokussiert werden. Diese Beobachtung zieht sich durch alle Kommunikationsdisziplinen, sei es die interne Kommunikation oder das Reputationsmanagement. (Mast, 2013) Während Mast in dem dazugehörigen Artikel abschließend prognostiziert, dass „[d]ie in Wissenschaft und Praxis häufig geforderte Stakeholder-Orientierung [...] langsam Wirklichkeit“ (ebd., S. 71) wird, zeichnet die Folgestudie aus dem Jahr 2015 ein eher ernüchterndes Bild. Diese deckt auf, dass im Rahmen der Unternehmenskommunikation zwei Jahre später zwar viele Ressourcen in neue Kommunikationskanäle und den Ausbau der Infrastruktur investiert werden, die Aktivitäten allerdings zu wenig an den Erwartungen, Ansprüchen und Interessen der Stakeholder ausgerichtet werden (Mast, 2015, S. 49-50). So zieht Mast 2015 das Fazit, dass Unternehmen die Freiheit der Stakeholder unterschätzen und hinsichtlich einer Stakeholder-Orientierung noch einen weiten Weg vor sich haben (ebd., S. 55; s.a. Daschmann, 2016, S. 6; Zerfaß, Klewes & Wiesenberg, 2015). Die hohe Bedeutung spiegelt sich allerdings in den beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen wider. So plädieren Experten dafür, Stakeholder und ihre Ansprüche in den Fokus der Kommunikation zu stellen (Simtion, 2016, S. 19).

Ein Ansatz, der eben dies tut, ist das sogenannte „Beziehungskapital“ von Peter Szyszka. Unter Beziehungskapital versteht Szyszka (2017) die „Wertschätzung, die ein Unternehmen in seinem sozialen Umfeld und damit bei seinen Stakeholdern genießt“ (S. 29). Dieses Beziehungskapital und somit die Stakeholder-Beziehungen eines Unternehmens stellt er in den Mittelpunkt von Kommunikationsmanagement und Kommunikations-Controlling (ebd., S. 48-50).

Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmen Stakeholdern eine besondere Aufmerksamkeit schenken sollten. Die Relevanz wird im Unternehmenskontext zwar gesehen, allerdings fehlt es teilweise an Umsetzungen. Wie man sich der Thematik nähern könnte, zeigt Szyszkas Beziehungskapital-Ansatz. Das sehr junge Konzept deckt gleichzeitig Forschungsbedarf auf. An eben dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an.

1.1 Zielsetzung und zentrale Forschungsfrage

Da das Konzept des Beziehungskapitals einen neuen Ansatz darstellt, gibt es in Theorie und Praxis bisher nur wenig Auseinandersetzungen zu der Thematik. Detaillierte Konzepte lassen sich bisher nur bei Szyszka (2013, 2014a, 2017) und der Kommunikationsagentur Johanssen + Kretschmer (2015a, 2015b), die sich auf dieses Gebiet in ihrer Beratungstätigkeit spezialisiert hat, finden. Eine Untersuchung zu diesem Thema führte Joana Witt (2014) durch. Ziel der Arbeit ist es daher, die theoretische Basis weiterzudenken sowie eine Anschlussfähigkeit an die Praxis herzustellen.

Um das Beziehungskapital eines Unternehmens mittels Kommunikation bearbeiten zu können, müssen Unternehmen wissen, in welchem Ausmaß ihnen Beziehungskapital überhaupt zur Verfügung steht und wo sich mögliche Stärken sowie Schwachstellen befinden. Somit können zum einen Handlungsspielräume eingeschätzt und zum anderen Kommunikationsaktivitäten zur Verbesserung des Beziehungskapitals geplant werden.

Doch worauf beruht das Beziehungskapital eines Unternehmens eigentlich? Was ist Stakeholdern bei einem Unternehmen wichtig, um dieses als positiv zu bewerten? Welche Faktoren beeinflussen die Wertschätzung, die einem Unternehmen entgegengebracht wird? Worauf beruhen gute Beziehungen?

Diese Fragen rücken das Beziehungskapital selbst und konkret seine Inhalte in den Fokus dieser Arbeit. Denn um das Beziehungskapital durch strategisches Kommunikationsmanagement bearbeiten zu können, müssen Unternehmen wissen, wie sich das Beziehungskapital im Detail zusammensetzt. Im Zentrum der Masterarbeit steht daher folgende Forschungsfrage:

> *Aus welchen Faktoren setzt sich das Beziehungskapital eines Unternehmens zusammen?*

Diese Frage soll im Laufe der vorliegenden Arbeit beantwortet werden. Ziel ist es, herauszufinden, welche Faktoren Stakeholdern bei einem Unternehmen wichtig sind, um daraus abschließend ein grundlegendes Konzept zum Konstrukt Beziehungskapital zu entwickeln.

1.2 Herangehensweise und Aufbau der Arbeit

Um sich der Forschungsfrage zu nähern, wird die Thematik zunächst auf theoretischer Basis betrachtet. In einem zweiten Schritt werden die dort gewonnenen Erkenntnisse empirisch geprüft. Abschließend soll das theoretisch sowie empirisch gewonnene Wissen zu einem Modell für Beziehungskapital zusammengeführt werden.

Die theoretische Auseinandersetzung gliedert sich in drei Teile. Zu Beginn wird das **Stakeholder-Management** thematisiert, da dieses die Dachthematik der Arbeit darstellt (Kapitel 2). Es wird der Grundgedanke des Stakeholder-Ansatzes vorgestellt, um einen allgemeinen Einblick zu vermitteln, und konkret auf die Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens eingegangen. Anschließend wird dieser betriebswirtschaftliche Ansatz in die Kommunikationswissenschaft eingeordnet.

Im Rahmen des Stakeholder-Managements konzentriert sich die Arbeit auf das **Kommunikations-Controlling** von Unternehmen, welches somit den zweiten Schwerpunkt der theoretischen Auseinandersetzung bildet (Kapitel 3). Es werden die zwei zentralen Richtungen thematisiert, das ökonomische sowie das soziale Kommunikations-Controlling. Da das bereits erwähnte Beziehungskapital eines Unternehmens im Mittelpunkt des sozialen Kommunikations-Controllings steht, wird dieser Ansatz im weiteren Verlauf der Arbeit fokussiert.

Der dritte theoretische Teil der Arbeit widmet sich speziell der Identifikation möglicher Faktoren von Beziehungskapital. Dieser Thematik wird sich aus zwei Richtungen genähert: Zum einen wird in Kapitel 4 das Konzept nach Szyszka zur **Bestimmung von Beziehungskapital** behandelt, welches erste Hinweise auf die Faktoren von Beziehungskapital liefert. Zum anderen werden in Kapitel 5 zentrale **Reputationskonzepte** hinzugezogen, da das Konstrukt Reputation große Parallelen zum Beziehungskapital eines Unternehmens aufweist. Die beiden Ansätze werden in Kapitel 6 zusammengeführt, um **mögliche Dimensionen von Beziehungskapital** zu identifizieren.

Im Anschluss an die theoretische Auseinandersetzung folgt eine empirische **Begleituntersuchung** (Kapitel 7 & 8). Ziel ist es, die in der Theorie identifizierten Dimensionen von Beziehungskapital in der Praxis zu prüfen und möglicherweise zu ergänzen. Es ist deutlich herauszustellen, dass die Untersuchung aus forschungsökonomischen Gründen lediglich eine Ergänzung zur theoretischen Ausarbeitung ist und diese untermauern soll.

Abschließend werden die theoretischen sowie empirischen Erkenntnisse zusammengeführt und so ein für diese Arbeit **finales Modell für Beziehungskapital** entworfen (Kapitel 9). Die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick ab (Kapitel 10).

2 Stakeholder-Management

Unternehmen stehen heute mehr denn je verschiedenen Akteuren und Gruppen mit sich teils divergierenden Erwartungen und Anforderungen gegenüber. Kunden erwarten passende Produkte und Services, Mitarbeiter ein zufriedenstellendes Arbeitsumfeld, Lieferanten abgestimmte Prozesse, Anteilseigner maximale Umsätze. Neben diesen „klassischen" Anspruchsgruppen treten weitere Gruppen, wie beispielsweise Umweltorganisationen oder Anwohner, hinzu, die vermehrt ethische oder gesellschaftspolitische Ansprüche stellen. (Lintemeier, 2013, S. 32; Schuppisser, 2002, S. 3) Unternehmen sind nicht in der Gesellschaft isoliert, sondern in ein Geflecht von Akteuren mit verschiedenen Interessen eingebunden (Baptist, 2008, S. 8; Simtion, 2016, S. 31). Diese Erkenntnis ist Kern des sogenannten Stakeholder-Ansatzes, der die Basis der vorliegenden Arbeit darstellt. Die Wahl des Stakeholder-Ansatzes begründet sich einerseits in seiner hohen theoretischen Bedeutung, andererseits in seiner praktischen Anwendbarkeit. Ersteres wird insbesondere in Kapitel 2.1, letzteres in Kapitel 2.2 deutlich. Darüber hinaus lässt sich der Ansatz für die Kommunikationswissenschaft fruchtbar machen, wie in Kapitel 2.3 sowie im weiteren Verlauf der Arbeit deutlich wird.[1]

Im Folgenden wird somit zunächst auf den Ursprung des Stakeholder-Ansatzes eingegangen und der Grundgedanke umrissen. Daran anschließend werden die Stakeholder eines Unternehmens thematisiert. Neben einer Begriffsklärung stehen die Identifikation und die Priorisierung verschiedener Gruppen im Mittelpunkt. Auf dieser Basis erfolgt abschließend eine Verortung des Ansatzes in der Kommunikationswissenschaft.

2.1 Grundgedanken des Stakeholder-Ansatzes

Der Grundgedanke des Stakeholder-Ansatzes geht auf R. Edward Freeman zurück, der als Begründer der Stakeholder-Diskussion im Unternehmenskontext angesehen wird (Karmasin, 2015, S. 341; Simtion, 2016, S. 36; Storck, 2013, S. 38; Szyszka, 2017, S. 164-165). Zwar sind die Begriffe ‚stake' und ‚Stakeholder' sowie erste Gedanken des Ansatzes schon in früheren Werken zu finden,[2] zu einem unabhängigen Konzept der Managementlehre entwickelte sich der Stakeholder-Ansatz jedoch erst im Jahr 1984 durch

[1] s.a. Simtion, 2016, S. 34

[2] Der Begriff ‚stake' wird Tomczak & Kernstock (2014) zufolge zum ersten Mal im Jahr 1703 im Oxford Dicitionary genannt (S. 30). Der Gedanke, dass neben Shareholdern auch weitere Gruppen für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind, taucht nach Poeschl (2013) erstmals im Jahr 1905 bei Robert Wood auf (S. 127). Der Begriff ‚Stakeholder' selbst wird hier allerdings noch nicht genutzt. Die erste Verwendung in der Managementliteratur wird dem Stanford Research Institute 1963 zugeschrieben (Baptist, 2008, S. 8; Freeman, 1984, S. 31).

Freemans Werk „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ (Baptist, 2008, S. 8; Tomczak & Kernstock, 2014, S. 31; Würz, 2012, S. 43). „Der Stakeholder-Begriff wird als Pendant zur bis zum damaligen Zeitpunkt dominierenden Shareholder-Perspektive [...] eingeführt und kann als Startpunkt eines grundlegenden wissenschaftlichen wie praktischen Umdenkens betrachtet werden“ (Simtion, 2016, S. 35).

Ausgangspunkt bilden die sich verändernden Bedingungen der internen und externen Umwelt sowie ihre Auswirkungen auf die Aufgabe und Rolle von Unternehmen (Freeman, 1984, S. 3-22). Aufgrund der Globalisierung, der Bedeutung der Informationstechnologien und der gestiegenen gesellschaftlichen Wahrnehmung des Unternehmenshandelns plädiert Freeman für einen neuen Managementansatz, der der sich wandelnden Umwelt gerecht wird (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010, S. 3). Statt einer einseitigen Fokussierung auf die finanziellen Partner eines Unternehmens, wie ihn der Shareholder-Ansatz postuliert, ist es notwendig, weitere Umweltgruppen zu berücksichtigen, da diese ebenfalls Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens nehmen können (Freeman, 1984, S. 4-22; Freeman & Reed, 1983, S. 88-89)

> We believe that in order to maximize profits, companies need great products and services that customers want, solid relationships with suppliers that keep operations on the cutting edge, inspired employees who stand for the company mission and push the company to become better, and supportive communities that allow businesses to fourish (Freeman et al., 2010, S. 11).

Eben diese Gruppen stellen sogenannte Stakeholder dar, welche von Freeman (1984) definiert werden als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (S. 46). Abbildung 1 verdeutlicht den Ansatz und zeigt beispielhaft und vereinfacht weitere Stakeholder auf, die einen Anspruch (stake) an ein Unternehmen stellen (können).

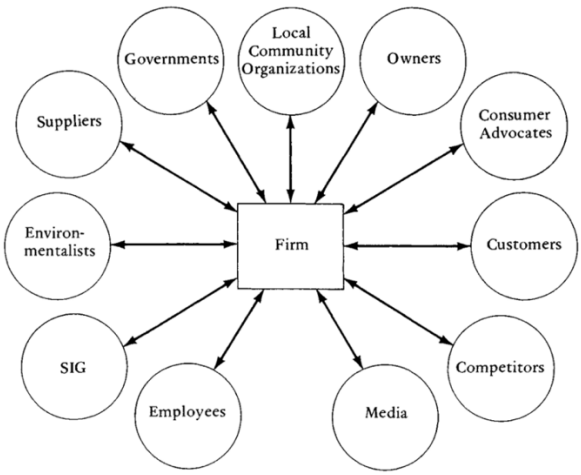


Abbildung 1: Stakeholder-Modell nach Freeman (1984, S. 25)

Szyszka (2017) fasst den Grundgedanken wie folgt zusammen:

> Organisationen müssen sich mit allen Gruppen ihres sozialen Umfeldes arrangieren, deren Ressourcen sie benötigen, weil jede Gruppe ihre Ressourcen auch anderweitig einsetzen kann und eine Erwirtschaftung eigener Mehrwerte deren Kooperationsbereitschaft voraussetzt. [...] Freemans umfeldbezogenes Managementdenken geht über eine rein ökonomische Betrachtung von Unternehmen hinaus, die Kunde, Absatz und Shareholdernutzen in den Mittelpunkt rücken, und fordert eine Betrachtung von Unternehmen im Kontext ihres gesamten marktlichen und gesellschaftlichen Umfelds (S. 165).

Die Einbindung von und der Umgang mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen erfordert ein systematisches Stakeholder-Management (Freeman, 1984, S. 52-53). Freeman definiert in diesem Zusammenhang drei Bereiche (ebd., S. 53-74):

1) Auf der **rationalen** Ebene geht es um die Identifikation der Stakeholder und ihrer Ansprüche an ein Unternehmen.
2) Auf der **prozessualen** Ebene stehen die Unternehmensprozesse im Mittelpunkt, um das Stakeholder-Management erfolgreich zu integrieren.
3) Auf der **transaktionalen** Ebene wird nach den Austauschprozessen zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen gefragt.

Die vorliegende Arbeit lässt sich im Kern auf der rationalen Ebene einordnen, da die Ansprüche der Stakeholder im Mittelpunkt der Ausarbeitung stehen. Daneben sind aber auch Verbindungen zur prozessualen sowie zur transaktionalen Ebenen zu erkennen, da sich die Erkenntnisse auf eben diese Bereiche auswirken.

Das Stakeholder-Management bildet einen zentralen Erfolgsfaktor, wenn Unternehmen die Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern in ihrer Strategie berücksichtigen (Baptist, 2008, S. 11; Schuppisser, 2002, S. 9).

Dabei ist der Stakeholder-Ansatz, wie oft angenommen, keine widersprüchliche oder entgegengesetzte Position zum Shareholder-Value-Ansatz, sondern vielmehr eine komplementäre. Denn zum einen trägt die Beachtung der Interessen verschiedener Stakeholder zum Erfolg des Unternehmens und somit auch zur Befriedigung der Interessen der Shareholder bei (Freeman, 2010, S. 10-12; s. a. Helm, 2007, S. 163-165). Zum anderen sind auch Shareholder eine Gruppe, die Ansprüche an ein Unternehmen stellen und somit de facto ebenfalls eine Stakeholder-Gruppe (Freeman, 2004, S. 231). Sie nehmen zwar eine zentrale Stellung ein, inwiefern sie jedoch besonders zu behandeln sind, ist situationsabhängig (Post, Preston & Sachs, 2002, S. 17 & 31; Szyszka, 2017, S. 20) (s. Kapitel 2.2).

„Freemans (1984) Werk gilt als Startschuss der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Stakeholder-Management im Unternehmenskontext“ (Simtion, 2016, S. 36). Davon ausgehend hat sich in den letzten 30 Jahren eine schwer überschaubare Anzahl an Autoren mit den Begrifflichkeiten und dem Konzept beschäftigt, sodass sich der Ansatz heute in den verschiedensten Anwendungsfeldern und Theoriebereichen wiederfindet (Donaldson & Preston, 1995, S. 70; Karmasin, 2015, S. 341; Würz, 2012, S. 43). Donaldson und Preston (1995) systematisieren diese und definieren drei Zugangsperspektiven (S. 70-71). In Kombination mit aktuellen Ergänzungen von Karmasin (2015) lässt sich der Stakeholder-Ansatz somit wie folgt betrachten (S. 341-343):

1) In **deskriptiver** Perspektive beschreibt und analysiert der Ansatz Verhalten und Merkmale von Unternehmen und Stakeholder-Gruppen sowie deren Zusammenspiel, sprich Unternehmen-Umwelt-Beziehungen.
2) In **instrumenteller** Perspektive fokussiert der Ansatz die Interaktion mit den Stakeholdern und den damit einhergehenden Unternehmensprozessen. Im Zentrum stehen die Identifikation der Ansprüche und Interessen der Stakeholder sowie der Umgang mit diesen, um zum Unternehmenserfolg beizutragen.
3) In **normativer** Perspektive fragt der Ansatz nach den moralisch-ethischen Prinzipien des Unternehmenshandelns und beansprucht die Einbeziehung aller Ansprüche in unternehmerische Entscheidungen.

Die Aspekte lassen sich bezüglich des Stakeholder-Ansatzes nicht trennscharf voneinander betrachten (Würz, 2012, S. 48). Ein hoher Anteil der vorhandenen Arbeiten weist mehr als eine der drei Perspektiven auf, beispielsweise Freemans Arbeit selbst (Freeman, 2004, S. 230; Schuppisser, 2002, S. 13-14) und so auch die vorliegende. Je nachdem, welcher Schwerpunkt gesetzt wird, lassen sich allerdings Unterschiede hinsichtlich des Umgangs mit Stakeholdern erkennen. Das nachfolgende Kapitel setzt hier an.

2.2 Die Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens

Der Stakeholder-Ansatz besagt im Kern, dass ein Unternehmen von verschiedenen Stakeholder-Gruppen umgeben ist, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen können. Doch wer gehört zu den Stakeholdern eines Unternehmens und welche Gruppen sind besonders bedeutend und somit speziell zu beachten?

Die Identifikation und Priorisierung von Stakeholdern ist eng verbunden mit der Frage nach der Definition des Stakeholder-Begriffs, da diese ersteres meist einschließt. Im Folgenden wird daher ein Überblick über die verschiedenen Definitionen von „Stakeholdern“ und die

damit einhergehenden Identifikationsvorschläge gegeben, ehe im Anschluss zentrale Konzepte zur Identifikation und Priorisierung vorgestellt werden.

So vielfältig wie die Arbeiten zum Stakeholder-Ansatz so vielfältig sind auch die Definitionen des Stakeholder-Begriffs, wie folgendes Zitat von Mitchell, Agle und Wood (1997) zeigt:

> We will see stakeholders identified as primary or secondary, as owners and non owners of the firm, as owners of capital or owners of less tangible assets, as actors or acted upon, as existing in voluntary or involuntary relationship with the firm, as rights-holders or contractors or moral claimants, as resource providers to or dependents of the firm, as risk-takers or influencers, and as legal principals to whom agent-managers bear a fiduciary duty (S. 853-854).

Eine Orientierung bietet die Unterscheidung zwischen weitgefassten und enggefassten Stakeholder-Definitionen, welche bereits im Jahr 1983 von Freeman und Reed vorgenommen und im Anschluss vielfach angewandt wurden (Freeman & Reed, 1983, S. 91; Helm, 2007, S. 168-169; Lies, 2015, S. 321; Poeschl, 2013, S. 129; Würz, 2012, S. 43-45). Definitionen **im weiteren Sinne** sehen demnach all jene Gruppe und Individuen als Stakeholder an, die ein Unternehmen beeinflussen können oder von diesem beeinflusst werden (ebd.). Ein Beispiel stellt die in Kapitel 2.1 erwähnte Definition von Freeman dar. Die Definition umfasst nahezu jede Person oder Gruppe – bis auf jene, die weder Macht gegenüber dem Unternehmen besitzt *noch* von seinen Zielen betroffen ist (Mitchell et al., 1997, S. 857). Definitionen **im engeren Sinne** schränken den Stakeholder-Begriff demgegenüber ein, indem nur jene Gruppen als Stakeholder erfasst werden, die eine *direkte* Relevanz für das Unternehmen besitzen (Freeman & Reed, 1983, S. 91; Mitchell et al., 1997, S. 857; Poeschl, 2013, S. 129). Mitchell et al. (1997) setzen sich detailliert mit den verschiedenen Definitionen auseinander und kommen zu dem Schluss, dass weitgefasste Definitionen meist die Macht der Stakeholder gegenüber einem Unternehmen bzw. andersherum als Identifikationsgröße hinzuziehen, während Definitionen, die versuchen, den Begriff enger zu fassen, die Legitimität der Stakeholder-Ansprüche fokussieren (S. 860-863). Schuppisser (2002) führt darauf aufbauend eine Unterteilung in **macht-/einflussbasierte** und **legitimationsbasierte Stakeholder-Definitionen** ein (S. 15-29; s.a. Schmid & Lyczek, 2008, S. 73).

Beide Definitionsrichtungen weisen ihre Kritikpunkte auf. Breitgefassten bzw. machtbasierten Definitionen wie jener von Freeman wird eine allgemeine Einbeziehung aller Stakeholder vorgeworfen. Dies führt Kritikern zufolge schnell zu einer hohen Anzahl an Stakeholdern, deren Interessen mit gegebenen Ressourcen nicht ausbalanciert werden können (Schreyögg, 2013, S. 2; Schuppisser, 2002, S. 17-18 & S. 29). Zudem würden die „wirklich wichtigen“ (Schuppisser, 2002, S. 18) Stakeholder nicht ausreichend beachtet,

sondern vielmehr vernachlässigt werden. Bei den enggefassten bzw. legitimationsbasierten Definitionen besteht demgegenüber die Gefahr des „Tunnelblicks“. Es lässt sich vermuten, dass das Unternehmen nur unternehmensnahe Stakeholder beachtet und weitere potenziell bedeutende Stakeholder-Gruppen übergeht. (Schuppisser, 2002, S. 32)
In der vorliegenden Arbeit wird in erster Linie eine breitgefasste Definition vertreten und jene von Freeman übernommen (s. Kapitel 2.1). Im Kern sollte jede Gruppe, die potenziell – ob positiv oder negativ – Einfluss auf ein Unternehmen nehmen kann, beachtet werden, um der genannten Gefahr entgegenzuwirken. Da die Einwände bezüglich weitgefasster Definitionen allerdings ihre Berechtigung finden, ist eine Priorisierung der Stakeholder unumgänglich, um ein strategisches Stakeholder-Management garantieren zu können.[3]

Verschiedene Vorgehensweisen und Modelle bieten Hilfestellung zur Identifikation und teils auch zur Kategorisierung und Priorisierung von Stakeholder-Gruppen. Sinnvolle **Identifikationsansätze** sind unter anderem das Linkage Model nach Grunig und Hunt (1984, S. 139-143), das Modell der Kontaktfelder nach Avenarius (2000, S. 181), der Stakeholder-Kompass nach Rolke (2002, S. 18), das Stakeholder-Modell nach Karmasin (2006, S. 78) oder das Meinungsmärkte-Modell nach Szyszka (2009, S. 142). Die Ansätze schlagen verschiedene Stakeholder-Gruppen vor, die ein Unternehmen umgeben.[4]
Aufgrund der hohen Anzahl der Stakeholder ist neben der Identifikation eine Kategorisierung dieser empfehlenswert. Neben Vorschlägen aus den genannten Modellen ist eine grundlegende Unterscheidung in **interne Stakeholder**, die Teil des Unternehmens sind, und **externe Stakeholder** möglich (Helm, 2007, S. 169; Tomczak & Kernstock, 2014, S. 32). Die wohl am häufigsten vorgeschlagene Möglichkeit stellt die Unterscheidung in **primäre und sekundäre Stakeholder** dar (Helm, 2007, S. 169; Karmasin, 2015, S. 342; Schmid, 1997, S. 634; Szyszka, 2017, S. 170). Primäre Stakeholder stehen mit dem Unternehmen in marktlichen Beziehungen. Sekundäre Stakeholder sind über nicht-marktliche Beziehungen mit dem Unternehmen verbunden. (Clarkson, 1995, S. 106-107; Karmasin, 2007, S. 74; Schmid, 1997, S. 634) Durch diese Unterscheidung wird gleichzeitig eine Priorisierung vorgenommen: Da primäre Stakeholder unmittelbar Einfluss auf die

[3] Die normative Perspektive des Stakeholder-Managements wird teils so interpretiert, dass ein Unternehmen die Aufgabe innehat, alle Stakeholder-Ansprüche zu berücksichtigen. Die Folgen für das Unternehmen stehen an zweiter Stelle. (Poeschl, 2013, S. 132; Simtion, 2016, S. 69) Dieser Sichtweise schließt sich die vorliegende Arbeit nicht an. Vielmehr werden Stakeholder-Ansprüche in dem Maße beachtet, wie sie den Unternehmensinteressen dienen. Szyszka (2014a) spricht hier passend von einer „Verantwortung, die Unternehmen aus Eigennutz tragen sollten“ (S. 48).
[4] Die Modelle können unter den angegebenen Literaturangaben genauer betrachtet werden. In der vorliegenden Arbeit wird exemplarisch ein Modell vorgestellt.

Unternehmenstätigkeit nehmen, wird ihnen eine höhere Bedeutung als sekundären Stakeholdern zugeschrieben (Schuppisser, 2002, S. 30). Auch Freeman schlägt diese Priorisierung – zuerst indirekt (Freeman, 1984, S. 53), später direkt (Freeman et al., 2010, S. 24) – vor, womit die oben genannte Kritik einer pauschalen Einbeziehung aller Stakeholder an Freemans Definition selbst als zu pauschal bewertet werden kann.

Es wird deutlich, dass es in der Literatur eine Fülle an Möglichkeiten zur Identifikation, Kategorisierung und Priorisierung von Stakeholder-Gruppen gibt. Ein Ansatz, der die verschiedenen Schritte verknüpft, ist die **Theorie der Stakeholder-Identifikation und Salienz** nach Mitchell et al. (1997). Aufgrund seiner Detailtreue und Integration der verschiedenen Schritte stellt sie ein sinnvolles Konzept dar, um das Umfeld des Unternehmens systematisch zu betrachten. Grundlage bilden die Definition Freemans sowie eine umfangreiche Analyse bisheriger Definitionen und Konzepte (Mitchell et al., 1997, S. 853-863). Im Gegensatz zu den vorherrschenden Definitionen, die Stakeholder entweder über ihr Machtpotenzial *oder* über ihre Legitimität bestimmen, kombinieren die Autoren die Eigenschaften und ergänzen sie um das Attribut Dringlichkeit (Schuppisser, 2002, S. 31). Stakeholder werden danach charakterisiert, (1) wie viel Macht sie gegenüber dem Unternehmen besitzen,[5] (2) inwiefern die Ansprüche legitim sind, also gesellschaftlichen Werten entsprechen, und (3) wie dringlich die Ansprüche sind[6] (Mitchell et al., 1997, S. 854 & S. 865-870). Besitzt eine Gruppe mindestens eine der drei Eigenschaften, kann sie als Stakeholder identifiziert werden. Anhand der Anzahl und der spezifischen Kombination der Eigenschaften lassen sich sieben Stakeholder-Typen unterscheiden, wie Abbildung 2 verdeutlicht. Dies ermöglicht gleichzeitig eine Priorisierung der Typen: Je mehr Eigenschaften eine Gruppe besitzt, desto höher ist die Bedeutung für das Unternehmen und somit der Grad der Salienz. (ebd., S. 872-879)
Zu beachten ist, dass die Einteilung eine Momentaufnahme ist. Jede Eigenschaft ist variabel und kann je nach Situation von den Gruppen gewonnen bzw. verloren werden (ebd., S. 868; s.a. Post et al., 2002, S. 23; Rawlins, 2006, S. 7). Rawlins (2006) ergänzt sinnvoll, dass darüber hinaus je Stakeholder-Gruppe definiert werden sollte, ob es sich um eine unterstützende oder bedrohliche Gruppe handelt (S. 7). Letztlich sollte herausgestellt

[5] Mit Bezug auf Etzioni definieren Mitchell et al. drei Kategorien von Macht: Macht durch Bestrafung basierend auf physischer Kraft wie Gewalt, Macht durch Nutzen basierend auf materiellen oder finanziellen Ressourcen sowie Macht durch Nomen basierend auf Symbolen wie Prestige (Etzioni, 1964, S. 59 zit. n. Mitchell et al., 1997, S. 865).
[6] Unter Dringlichkeit wird das Ausmaß, zu dem die Stakeholder-Ansprüche Aufmerksamkeit erfordern, verstanden. Dieses basiert sowohl auf dem Zeitfaktor als auch auf der Bedeutung, die der Stakeholder-Gruppe dem Anspruch beimisst. (Mitchell et al., 1997, S. 866)

werden, dass die Einteilung der Stakeholder auf einer individuellen Interpretation beruht (Lin-Hi, 2009, S. 20). Ein strategisches Vorgehen sowie ein Perspektivwechsel des Unternehmens auf die Stakeholder-Seite ist unabdingbar. Die Theorie der Stakeholder-Identifikation stellt eine Erweiterung von Freemans Konzept dar und ermöglicht es, „zwischen den zahlreichen Stakeholdern wichtige von weniger wichtigen zu unterscheiden und damit das Beziehungsmanagement zur Erfüllung der Stakeholder-Ansprüche effizienter zu gestalten“ (Mitchell et al., 1997, S. 857; zit. n. Simtion, 2016, S. 50).

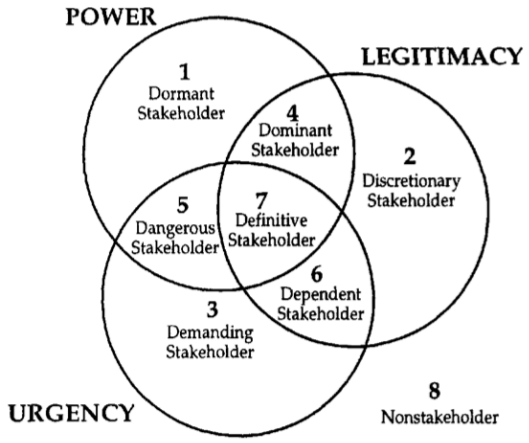


Abbildung 2: Stakeholder-Kategorisierung nach Mitchell et al. (1997, S. 872)

Für das Stakeholder-Management ist von Bedeutung, dass es sich bei Stakeholdern um Quasi-Gruppen handelt. Die Mitglieder einer Stakeholder-Gruppe müssen nicht zwangsläufig organisiert oder verbunden sein. Vielmehr bildet sich die Gruppe aufgrund gemeinsamer Beziehungsmerkmale, ähnlicher Interessen und Verhaltensweisen, ähnlicher Einstellungen zum Unternehmen sowie Erwartungen an dieses. (Szyszka, 2017, S. 170-171) So ist es möglich, dass eine Person nicht nur einer, sondern mehreren Stakeholder-Gruppen angehört (Freeman, 1984, S. 58). Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter gleichzeitig Kunde sein. Helm (2007) bezeichnet diese als hybride Stakeholder (S. 178).
Zudem bestehen nicht nur Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern, wie das Stakeholder Modell in Abbildung 1 den Anschein vermittelt. Auch die verschiedenen Stakeholder stehen in Beziehung zueinander, sodass sich das Unternehmen inmitten eines multiplen Beziehungsnetzwerkes befindet (ebd., S. 176; Post et al., 2002, S. 23; Szyszka, 2017, S. 171-172; Würz, 2012, S. 58-63).

Es zeigt sich zusammenfassend, dass Unternehmen in ein komplexes Beziehungsgeflecht mit verschiedenen Stakeholdern eingebunden sind. Im Sinne Freemans sollte sich das

Unternehmen all dieser Gruppen bewusst sein. Aufgrund der hohen Anzahl an Stakeholdern ist es allerdings weder machbar noch zielführend, allen Ansprüchen gerecht zu werden. Eine Priorisierung ist somit unumgänglich. Der Vorschlag von Mitchell et al. stellt hier ein strategisch sinnvolles Vorgehen dar, um ein bestmögliches Stakeholder-Management zu betreiben.

2.3 Kommunikationswissenschaftliche Implikationen

Der Stakeholder-Ansatz lässt sich heute in den verschiedensten Disziplinen wiederfinden (s. Kapitel 2.1). Ein besonders großer Einfluss lässt sich auf die Kommunikationswissenschaft erkennen, die durch den Ansatz nachhaltig geprägt wurde. Freemans Gedanken bilden die Grundlage der für die vorliegende Arbeit zentralen Werke aus dem Kommunikationsbereich. Diese stammen unter anderem und insbesondere von Karmasin, Szyszka und Zerfaß. (Karmasin, 2015, S. 341; Szyszka, 2017, S. 163-180; Zerfaß, 2014, S. 25) Im vorliegenden Kapitel sollen jene kommunikationswissenschaftlichen Implikationen, die für diese Arbeit von Bedeutung sind, vorgestellt werden. Dabei wird aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive die Aufgabenstellung der Unternehmensführung betrachtet und darauf aufbauend die Rolle der Kommunikation herausgestellt.

Das Unternehmensverständnis im Stakeholder-Management führt zu einem neuen Verständnis der Unternehmensführung. Steinmann und Schreyögg (2005) sprechen von einem „grundlegenden Problem der Handlungskoordination“ (S. 87), denn Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Interessen und Handlungen aller Individuen und Gruppen erfolgreich zu koordinieren. Als Lösung sehen sie eine Mischung aus erfolgsorientiertem und verständigungsorientiertem Handeln als zielführend an. (ebd., S. 86-91) Diese doppelte Aufgabenstellung bildet auch die Grundlage verschiedener kommunikationswissenschaftlicher Auseinandersetzungen. So spricht Karmasin, der den Stakeholder-Ansatz in der Kommunikationswissenschaft im deutschsprachigen Raum eingeführt hat (2005), Unternehmen eine Doppelrolle zu und sieht sie sowohl als Produzenten von Real- als auch von Sozialkapital (Karmasin, 2007, S. 74).[7] Zentral sind

[7] Dem Verständnis Bourdieus (1983) folgend umfasst das Realkapital bzw. ökonomische Kapital den Besitz von Ware und somit all jenem, was „unmittelbar und direkt in Geld konvertierbar“ (S. 185) ist. Das soziale Kapital umfasst dagegen „die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten *Beziehungen* gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“ (ebd., S. 190, Hervorhebung im Original). Mit Wehmeier (2015) kurz gesagt, meint Sozialkapital „aus sozialen Beziehungen resultierende Gewinne“ (S. 1151).

zudem die Ausführungen von Zerfaß (2014): Mit dem Übergang vom Shareholder-Ansatz zum Stakeholder-Ansatz entsteht ihm zufolge ein „Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität“ (S. 24), welches Unternehmen ausbalancieren müssen. Grundlage ist „ein Verständnis der Unternehmensführung, dass die Integration des Unternehmens in Markt *und* Gesellschaft – im Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität – als konstitutives Element moderner Gesellschaften betrachtet“ (Zerfaß, 2014, S. 24, Hervorhebung im Original). Zerfaß zufolge müssen Unternehmen sowohl ökonomisch sinnvoll handeln, als auch rechtliche und moralische Normen mit einbeziehen. Diese doppelte Aufgabenstellung muss erfüllt sein, um überlebensfähig zu bleiben. (ebd., S. 26)
Karmasin (2007) zeigt auf diesen Gedanken aufbauend ein neues Verständnis von Unternehmen, Stakeholdern und Kommunikation auf. Er definiert ein Unternehmen als „öffentlich exponierte[ ] bzw. quasi-öffentliche[ ] Organisation“ (S. 71), welche nicht autonom existiert, sondern in ihre Umwelt kommunikativ integriert ist (ebd., S. 76; Karmasin, 2015, S. 344). „Der *Stakeholder-Ansatz* sieht die Organisation [...] als Plattform für die Aushandlung der Interessen von Anspruchsgruppen. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht konsequenterweise die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen.“[8] (Karmasin, 2007, S. 78, Hervorhebung im Original) Dabei definieren nicht die Interessen des Unternehmens, sondern die Ansprüche der Stakeholder die Strategie und die Grenzen der Kommunikation. Karmasin führt hier die Leitdifferenz legitim/ nicht legitim ein. (ebd.; Karmasin, 2015, S. 345-350) Das Kommunikationsverständnis von Karmasin wird für die vorliegende Arbeit übernommen. Die Leitdifferenz soll aber um den Gedanken erweitert werden, dass sich Unternehmen auch mit nicht-legitimen Ansprüchen auseinandersetzen müssen, sofern diese ein Einflusspotenzial oder eine Dringlichkeit besitzen. Somit wird hier eine Differenz auf Basis des in Kapitel 2.2 vorgestellten Modells nach Mitchell et al. vorgeschlagen.

Die Schlüsselfunktion von Kommunikation im Stakeholder-Management lässt sich auch mit Bezug auf Szyszka (2017) und im Kern auf Luhmann (1984) aus einer systemtheoretischen Perspektive erklären: Unternehmen und Stakeholder sind soziale Systeme, die miteinander verbunden sind – und zwar durch das Element „Beziehung“. Die Beziehung selbst besteht aus Kommunikation. (Szyszka, 2017, S. 36) „Indem Kommunikation beziehungsbildend und beziehungserhaltend wirkt, verkoppelt sie ein Unternehmen mit dessen Stakeholder-Gruppen und macht sie so zu Umfeld und Beziehungspartnern: Sie ist die Klammer

[8] Der Begriff „Anspruchsgruppe“ stellt die deutsche Übersetzung des Begriffs „Stakeholder“ dar (Schmid & Lyczek, 2008, S. 68-69). Die beiden Begriffe werden synonym verwendet.

zwischen Unternehmen und Stakeholdern“ (Szyszka, 2017, S. 36). Kommunikation stellt so die Basis der Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen dar.

Der Umgang mit Kommunikation verankert sich im Unternehmen im Bereich der Unternehmenskommunikation (Mast, 2016, S. 8; Simtion, 2016, S. 101; Szyszka, 2017, S. 44). Unternehmenskommunikation wird angelehnt an Zerfaß (2014) definiert als die Gesamtheit „alle[r] gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“ (S. 23).[9]

Dabei leisten Kommunikationsprozesse je nach Gruppe einen spezifischen Beitrag: So können mittels Kommunikation Kunden für Produkte begeistert, Mitarbeiter motiviert oder Politiker vom eigenen Handeln überzeugt werden (Zerfaß, 2010a, S. 33-34). Überall dort, wo Menschen beteiligt sind, kann Kommunikation wirken (Rolke, 2016, S. 30). Dabei ist zu beachten, dass Kommunikationsprozesse nicht nur von Seiten des Unternehmens, sondern auch von Stakeholdern initiiert werden können (Szyszka, 2017, S. 44).

Ein systematisches, zielführendes Kommunizieren des Unternehmens verlangt nach einem professionellen Kommunikationsmanagement. Unter Kommunikationsmanagement wird nach Zerfaß (2014) der „Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation“ (S. 59) verstanden. Ähnlich formulieren es Schmid und Lyczek (2008): „Kommunikationsmanagement übernimmt die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der aus Kommunikationssituationen bestehenden Stakeholderbeziehungen der Unternehmung“ (S. 124). Und mit Mast (2016) lässt sich ergänzen: „Unter Management von Kommunikation werden die Möglichkeiten und Grenzen verstanden, Kommunikationsstrategien zu planen bzw. umzusetzen und hierzu Handlungsstrukturen und -abläufe zu etablieren, die Kommunikationsprozesse prägen oder mitgestalten“ (S. 13). Kommunikationsmanagement umfasst so den strategischen Managementprozess der Unternehmenskommunikation (ebd.; Szyszka, 2015, S. 1122). Gerade im Rahmen des

[9] In der vorliegenden Arbeit stehen Unternehmen als gewinnorientierte Einheiten im Vordergrund, sodass daran anschließend auch von der Funktion Unternehmenskommunikation gesprochen wird. „Organisationskommunikation wiederum bezieht sich auf alle Organisationsformen und -typen sowie deren Kommunikationsprozesse“ (Mast, 2016, S. 8). Da dies Unternehmen einschließt, wird die dazu gehörige Literatur ebenfalls einbezogen.
Es wird keine begriffliche Trennung zwischen Unternehmenskommunikation, Corporate Communication und Public Relations vorgenommen, da die Begrifflichkeiten in der Literatur uneinig verwendet werden und eine Trennung in der vorliegenden Arbeit nicht notwendig ist.

Stakeholder-Managements stellt ein professionelles Kommunikationsmanagement eine Schlüsselfunktion dar.

Zusammenfassend gilt Freemans „Stakeholder Approach“ heute als umfassendster Beitrag zum Stakeholder-Ansatz und Startschuss einer neuen Richtung in der Managementlehre (Schuppisser, 2002, S. 9; Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 83). Er zeigt auf, dass sich Unternehmen in einem Umfeld mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen befinden, die Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens nehmen können. Stakeholder-Management wird somit zum Erfolgsfaktor für Unternehmen. In Ergänzung um zahlreiche Arbeiten, insbesondere jener von Mitchell et al., liefert die Literatur verschiedene Möglichkeiten, die Stakeholder zu identifizieren, zu klassifizieren und zu priorisieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Stakeholder-Management ein zukunftsorientiertes Managementkonzept darstellt, welches heute aktueller denn je ist. Für den Umgang mit den verschiedenen Gruppen kommt der Unternehmenskommunikation und mit ihr dem Management der Kommunikation eine bedeutende Rolle zu. Denn die Beziehungen zu verschiedenen Gruppen können maßgeblich durch Kommunikation bestimmt werden.

3 Kommunikations-Controlling

Die Bedeutung und Professionalisierung von Kommunikation im Unternehmenskontext hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Gleichzeitig führen immer komplexere Stakeholder-Beziehungen sowie sich ständig wandelnde Bedingungen wie neue Kommunikationsplattformen oder Partizipationsmöglichkeiten zu steigenden Anforderungen an Kommunikationsverantwortliche. (Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, 2015, S. 4; Zerfaß, 2010a, S. 28) Das vorangegangene Kapitel zeigt dies deutlich auf. Damit einher gehen höhere Budgets für Kommunikation (Rolke & Zerfaß, 2014, S. 864).

Diese Entwicklungen führen zu einem steigenden Druck, die Leistungen und speziell den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation aufzuzeigen (Anslinger, 2015, S. 14; Szyszka, 2017, S. 181). Denn zum einen müssen Kommunikationsverantwortliche die eingesetzten Ressourcen bzw. Budgets rechtfertigen. Zum anderen ist ein Ausweis der Leistung auch notwendig, um die Unternehmenskommunikation überhaupt zielführend und effizient steuern zu können. Drittens sind umfassende Analysen über die Strukturen der Kommunikation und über die Wirkungen einzelner Maßnahmen erforderlich, um trotz komplexerer Bedingungen ein strategisch sinnvolles Vorgehen garantieren zu können.

(Rolke, Forthmann & Laub, 2010, S. 64; Zerfaß, 2015, S. 716-718; Zerfaß & Pfannenberg, 2010, S. 9-10) Erforderlich ist ein professionelles Kommunikations-Controlling.

Die Fragen, was Kommunikation für das Unternehmen leistet und wie ihre Wirkungen erfasst werden können, beschäftigt die Kommunikationswissenschaft Zerfaß und Pfannenberg (2010) zufolge „schon immer“ (S. 7). Konkret lässt sich sagen, dass insbesondere in den letzten 30 Jahren zahlreiche Wissenschaftlicher, Unternehmen und Berater Konzepte für das Kommunikations-Controlling entworfen haben (Szyszka, 2017, S. 181; Zerfaß & Pfannenberg, 2010, S. 8). „In Fachdiskussionen ging und geht es dabei im Kern um die Leistungen von Kommunikation, deren Plan-, Kontrollier- und Berechenbarkeit, deren Effizienz, die Synchronisation von Kommunikations- und Unternehmenszielen und damit um deren Wertschöpfungsbeitrag“ (Brettschneider & Ostermann, 2006, zit. n. Szyszka, 2017, S. 181). Die Anfänge des Kommunikations-Controllings liegen in den 1990er Jahren, als immer mehr ein „missing link“ zwischen den Funktionen der Unternehmenskommunikation und ihrem Wertschöpfungsbeitrag sichtbar wurde. Die Thematik beschränkte sich zu Beginn auf die Managementtheorie und nahm von hier nach und nach Einzug in die Kommunikationswissenschaft. (Szyszka, 2017, S. 181; Zerfaß & Pfannenberg, 2010, S. 8-9)[10] Auf dieser Basis entwickelte sich Anfang der 2000er ein stark ökonomisch geprägtes Kommunikations-Controlling, welches kontinuierlich weiterentwickelt wurde. In jüngerer Zeit hat sich daneben ein zweiter Ansatz herauskristallisiert, der das Kommunikations-Controlling aus einer sozialen Perspektive betrachtet. Die beiden Stoßrichtungen werden angelehnt an Szyszka (2017) als ökonomisches sowie soziales Kommunikations-Controlling bezeichnet und sollen im Folgenden thematisiert werden.[11]

3.1 Ökonomisches Kommunikations-Controlling

Das heutige Verständnis des ökonomischen Kommunikations-Controllings basiert maßgebend auf den Ausführungen von Ansgar Zerfaß (2010b, 2014). Aufgrund seiner Vorreiterrolle in der Diskussion sowie der breiten Übernahme seines Konzepts sowohl in

[10] Zentrale Management-Konzepte stellen das Shareholder-Value-Konzept von Rappaport (1995) sowie die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1997, 2004) dar. Erste kommunikationswissenschaftliche Arbeiten sind Grunigs Studien zu PR (1992) sowie die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß (2010b). (Szyszka, 2017, S. 181; Zerfaß & Pfannenberg, 2010, S. 8-9) Die verschiedenen Ansätze werden in der Arbeit nicht näher ausgeführt, da sie nicht im Fokus der Arbeit liegen. Konkrete Erläuterungen finden sich in den Literaturangaben.

[11] Die Ausführungen zum Kommunikations-Controlling beziehen sich primär auf die deutschsprachige Diskussion, da diese hier als Vorreiter angesehen wird (Zerfaß, 2015, S. 719).

wissenschaftlichen Auseinandersetzungen als auch von Fachverbänden (Zerfaß, 2015, S. 722) stellt sein Konzept den zentralen Bezugspunkt des vorliegenden Kapitels dar. Theoretische Ergänzungen stammen im Kern von Lothar Rolke, Jörg Pfannenberg sowie Verbänden wie der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG). Im Folgenden werden die Grundgedanken des ökonomischen Kommunikations-Controllings sowie zentrale Messverfahren erläutert und der Ansatz kritisch hinterfragt.

3.1.1 Grundlagen des ökonomischen Kommunikations-Controllings

Ausgangspunkt des ökonomischen Kommunikations-Controllings ist eine am Stakeholder-Gedanken angelehnte Unternehmensführung, welche sowohl ökonomisch als auch sozialverträglich handeln muss (s. Kapitel 2.3) (Zerfaß, 2014, S. 28). Unternehmenskommunikation kann dabei durch das Management von Stakeholderbeziehungen zum Erfolg des Unternehmens beitragen (Huhn & Sass, 2011, S. 9). Zerfaß unterscheidet vier Möglichkeiten einer **Wertschöpfung durch Kommunikation** (Zerfaß, 2014, S. 28-31; Zerfaß, 2015, S. 719-721):

1.) Kommunikation steigert primär den Unternehmenswert, indem sie die *laufende Leistungserstellung unterstützt*. Sie wirkt kostensenkend bzw. ertragssteigernd, indem beispielsweise Kunden positiv beeinflusst oder Mitarbeiter motiviert werden.
2.) Durch Kommunikation können *immaterielle Erfolgspotenziale* wie Glaubwürdigkeit oder Reputation langfristig aufgebaut werden. „Damit wird ein Reservoir kommunikativer Werte geschaffen, von dem man langfristig zehren kann“ (Zerfaß, 2015, S. 720). Die Werte lassen sich in konkreten Vorteilen abbilden, zum Beispiel kann ein Unternehmen mit hoher Reputation höhere Preise im Markt festlegen.
3.) Kommunikationsabteilungen können durch strategisches Zuhören zur *Strategiedefinition und Positionierung der Organisation beitragen*. Dies meint u.a. das Monitoring der Meinungsbildung und das Erkennen von Chancen bzw. Risiken.
4.) Durch Kommunikation können Beziehungen zu Stakeholdern langfristig aufgebaut und so *Handlungsspielräume gesichert* werden. „Handlungsspielräume sind eine unverzichtbare Voraussetzung für das Überleben und die erfolgreiche Weiterentwicklung in Markt und Gesellschaft“ (Zerfaß, 2014, S. 31).

„Die Wertschöpfung durch Kommunikation ist in diesem Verständnis untrennbar mit den Zielen und damit der *Strategie des Unternehmens bzw. der Organisation* verknüpft“ (Zerfaß, 2015, S. 721, Hervorhebung im Original). Die Ziele der Unternehmenskommunikation werden direkt aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet

(Zerfaß, 2014, S. 31-32). „Voraussetzung hierfür ist ein systematisches Kommunikationsmanagement und Kommunikations-Controlling [...], das die Wirkungszusammenhänge im Einzelnen transparent macht, nachvollziehbare Ziele setzt und diese in die Führungssysteme implementiert“ (ebd., S. 32).

Das **Kommunikationsmanagement** plant, organisiert und kontrolliert in diesem Zusammenhang die Unternehmenskommunikation (ebd., S. 59) (s. Kapitel 2.3).

Kommunikations-Controlling stellt den Gegenpol zum Kommunikationsmanagement dar (Zerfaß, 2010b, S. 10) und wird von Zerfaß (2010a) definiert als „eine Unterstützungsfunktion, die Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft und geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitstellt“ (S. 35). Dieses Verständnis ist stark an die Bedeutung des Controllings des Gesamtunternehmens angelehnt: Während das Controlling das Management des Unternehmens als Prozesssteuerungsfunktion unterstützt, unterstützt das Kommunikations-Controlling mit eben dieser Aufgabe das Kommunikationsmanagement (Zerfaß, 2010a; Zerfaß, 2015, S. 721-722). Aufgrund der ökonomischen Ausrichtung des Konzepts wird hier angelehnt an den Vorschlag Szyszkas (2017) von einem ökonomischen Kommunikations-Controlling gesprochen (S. 55).

Ziel ist es, die Unternehmenskommunikation auf die Strategie des Unternehmens abzustimmen und den Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung zu messen und zu steuern (Huhn & Sass, 2011, S. 11). Zerfaß (2015) liefert einen Überblick über die Aufgaben des ökonomischen Kommunikations-Controllings:

> Die Funktionen von Kommunikations-Controlling bestehen darin, die Management- und Umsetzungsprozesse der Unternehmenskommunikation zu analysieren, das Wissen und die Einstellungen von Stakeholdern zu beobachten, Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikation abzubilden, Messgrößen zu definieren und in Kennzahlensteckbriefen zu fixieren, Evaluationsmethoden auszuwählen beziehungsweise zu entwickeln sowie Evaluations-Dienstleister zu führen und Ergebnisse aufzubereiten, bis hin zur Visualisierung in Dashboards oder Kennzahlen-Cockpits. Daraus ergibt sich die faktische Nähe zur Ergebnis- und Prozesskontrolle als Teil des Kommunikationsmanagements (S. 722).

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, werden verschiedene Messverfahren vorgeschlagen. Diesen widmet sich das nächste Kapitel.

3.1.2 Messverfahren des ökonomischen Kommunikations-Controllings

Das ökonomische Kommunikations-Controlling weist mittlerweile eine hohe Anzahl sowie Breite an Messverfahren und Konzepten zum Nachweis von Kommunikationswirkungen

sowie zur Steuerung von Kommunikation auf. Auf die wesentlichen Konzepte soll im Folgenden eingegangen werden, um einen Eindruck von den Messtechniken zu liefern.

Im Zentrum des ökonomischen Kommunikations-Controllings stehen sogenannte **Wirkungsstufenmodelle**. Als Branchenstandard gilt der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (Rolke, 2016, S. 37). Dieser wurde im Jahr 2009 von der DPRG und dem Internationalen Controller Verein (ICV) auf Basis bisheriger Wirkungsmodelle entwickelt (Rolke & Zerfaß, 2010, S. 51-53). Das Modell stellt ein Input-Output-Schema dar und versucht die „Kommunikationsprozesse von ihrer Initiierung bis zur potenziellen betriebswirtschaftlichen Wirkung“ (Huhn & Sass, 2011, S. 12) zusammenhängend zu analysieren. Unterschieden werden sechs Stufen (ebd., S. 13-14; Rolke, 2016, S. 38-39; Rolke & Zerfaß, 2010, S. 55-56):

1) Der **Input** umfasst die eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen.
2) Der **interne Output** meint die Prozesseffizienz im Rahmen der Bereitstellung von Kommunikationsangeboten. Dazu gehört unter anderem die Budgettreue.
3) Im Rahmen des **externen Outputs** werden die Verfügbarkeit und die Reichweiten der Kommunikationsangebote gemessen. Die Zugänglichkeit ist eine notwendige Voraussetzung für einen Kommunikationserfolg, allerdings noch keine Garantie.
4) Mit dem Outcome werden Veränderungen bei den Stakeholdern selbst gemessen. Der **direkte Outcome** umfasst Wahrnehmung, Nutzung der Inhalte und Wissen.
5) Die Phase des **indirekten Outcomes** geht einen Schritt weiter und umfasst die „Einflussnahme als das eigentliche Ziel aller Kommunikationsprozesse“ (Rolke & Zerfaß, 2010, S. 55). Gemessen werden Meinung, Einstellung und Verhalten.
6) Der **Outflow** bildet die betriebswirtschaftliche Wirkung der Kommunikation ab, sprich ihren Beitrag zu finanziellen oder strategischen Unternehmenszielen.

Abbildung 3 zeigt den Bezugsrahmen mit seinen einzelnen Stufen, Messbereichen, Messobjekten und beispielhaften Messgrößen.

Kommunikationsmanagement kann den Initiatoren zufolge vor allem auf den ersten Phasen Einfluss nehmen, der Wertschöpfungsbeitrag ist hier allerdings gering. Werte der oberen Stufen wie Reputation können dagegen nur teilweise durch Unternehmenskommunikation beeinflusst werden, da sie auch durch externe Faktoren geprägt werden. Der Einfluss des Kommunikationsmanagements nimmt somit stufenweise ab, während der Beitrag zur Wertschöpfung zunimmt. (Rolke, 2016, S. 38; Rolke & Zerfaß, 2010, S. 56) Zudem wird bei Wirkungsmodellen von einer sogenannte korridoralen Kausalität, d.h. einer groben Kausalbeziehung, ausgegangen: Da Kommunikationswirkungen nie stabil sind, weisen sie zwar eine bestimmte Richtung auf, bewegen sich aber in Schwankungsbereichen. (Rolke

& Zerfaß, 2010, S. 54) Die Autoren betonen daher, dass der Bezugsrahmen kein Modell mit definierten Formeln, sondern einen Rahmen darstellt, um Kommunikationsprozesse einzuordnen und Zusammenhänge aufzuzeigen (Rolke, 2016, S. 37; Rolke & Zerfaß, 2010, S. 58).

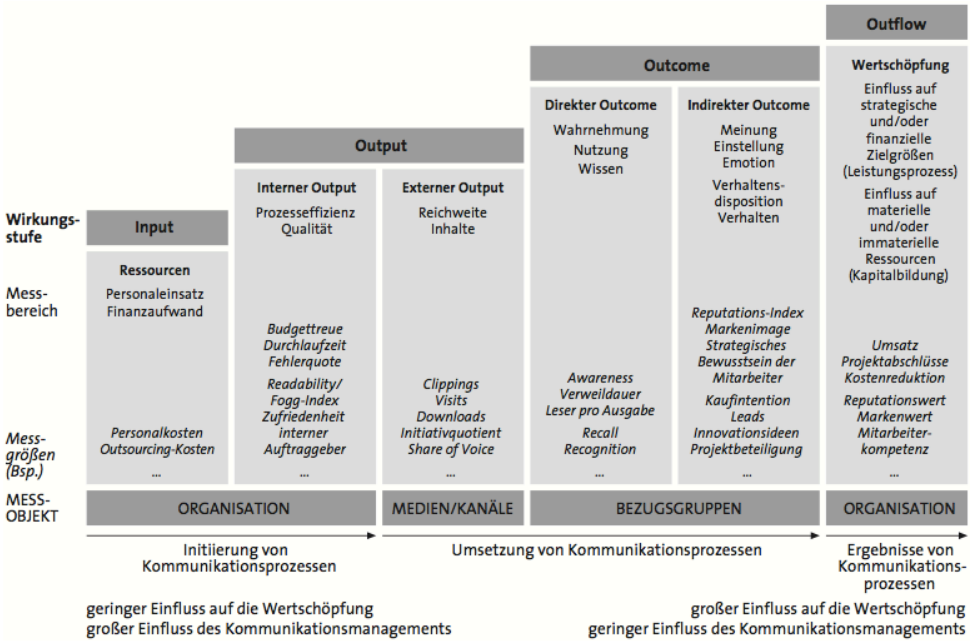


Abbildung 3: DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (Rolke & Zerfaß, 2010, S. 52)

Zur Verknüpfung von Kommunikationsaktivitäten und Unternehmenszielen werden auf Basis anerkannter Controlling-Konzepte wie der Balanced Scorecard oder Wirkungsstufenmodellen sogenannte **Werttreibermodelle** bzw. **Werttreiberbäume** vorgeschlagen. Diese verbinden in Ursache-Wirkungsketten die Werttreiber der Kommunikation mit den finanziellen bzw. strategischen Zielen des Unternehmens. Für die Werttreiber können konkrete Kennzahlen formuliert werden. So können Veränderungen beobachtet und in Beziehung gesetzt werden. (Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, 2015, S. 8; Pfannenberg, 2009, S. 3) Auch hier wird mit einer korridoralen Kausalität argumentiert (Rolke, 2016, S. 41).[12]

Mittlerweile gibt es eine hohe Anzahl an Konzepten zur konkreten **Messung einzelner Messgrößen**. Bezogen auf den Bezugsrahmen kann jede Stufe weiter differenziert und konkrete Kennzahlen formuliert werden. „Kennzahlen verdichten [...] betriebliche Informationen zu aussagekräftigen und zurechenbaren Werten“ (Huhn & Sass, 2011, S. 15). Beispielweise kann der Output mittels Medienresonanzanalyse und der Outcome über

[12] Beispiele für Wirkungsketten auf Basis des Wirkungsstufenmodells sind bei Huhn und Sass (2011) zu finden (S. 16-19).

Meinungsbefragungen ermittelt werden. Der Vergleich der Ergebnisse kann Hinweise auf die Kommunikationswirkung geben. (Mast, 2005, S. 28-30; Rolke & Zell, 2013, S. 63) In der Phase des indirekten Outcomes wurde eine Vielzahl an Konzepten der Reputationsmessung entwickelt. Auf diese wird in Kapitel 4 näher eingegangen.
Daneben gibt es Verfahren **empirisch gestützter Kausalanalysen**. Diese messen den Zusammenhang zwischen Kommunikationsmaßnahmen und Wirkungen auf unterschiedlichen Stufen (Rolke, 2016, S. 41; z.B. Pfefferkorn, 2009). Einige Ansätze versuchen darüber hinaus, die Kommunikationswirkung monetär auszuweisen und einen ROI zu berechnen, beispielsweise das Konzept „PRoof“ von Rolke et al. (2010).

Zusammenfassend stellt der Grundgedanke ökonomischen Kommunikations-Controllings die Anschlussfähigkeit der Kommunikationsleistung an die Unternehmensziele dar. Dabei ist das Verständnis stark an das Verständnis des allgemeinen Controllings angelehnt, wie die Definition und die Messverfahren verdeutlichen.

3.1.3 Kritische Reflexion

Der Ansatz des ökonomischen Kommunikations-Controllings, der maßgeblich auf Zerfaß zurückzuführen ist, ist ein erster professioneller Versuch, den Beitrag von Kommunikation nachzuweisen und Steuerungsmöglichkeiten für das Kommunikationsmanagement zu liefern. So tragen die verschiedenen Beiträge der Autoren dazu bei, die Kommunikation von Unternehmen effizienter und erfolgsversprechender zu gestalten. Die Gedanken und Konzepte sind schlüssig und systematisch an das Controlling von Unternehmen angelehnt. Dies führt zu einem nachvollziehbaren Verständnis im gesamten Unternehmen. Zudem wird so der Versuch ermöglicht, den Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens im Vergleich zu anderen Funktionen im Unternehmen aufzuzeigen.
Wirkungsstufenmodelle wie der DPRG/ICV-Bezugsrahmen machen die verschiedenen Ebenen, auf denen Kommunikation wirken kann, transparent. Sie stellen ein passendes Hilfsmittel dar, um komplexen Kommunikationsprozessen gerecht zu werden (Rolke & Zerfaß, 2010, S. 50) und einen Überblick über mögliche Kommunikationswirkungen sowie Voraussetzungen zu erlangen. Daneben wurde mittlerweile eine hohe Anzahl an systematischen Messverfahren für konkrete immaterielle Größen wie Reputation entwickelt (s. Kapitel 5). Diese können genutzt werden, um den Ist-Zustand zu ermitteln und konkrete Maßnahmen für die Kommunikation aufzusetzen.

Durch die starke Diskussion über Kommunikations-Controlling und die damit zusammenhängenden Ergebnisse ist die Anerkennung der Kommunikationsleistung im Unternehmen gestiegen – die Unternehmenskommunikation stellt heute eine bedeutende Funktion im Unternehmen dar. Die Konzepte können den Autoren selbst zufolge als weltweit führend angesehen werden (Zerfaß & Pfannenberg, 2010, S. 8).

Neben dem Mehrwert, den das ökonomischen Kommunikations-Controlling in Theorie und Praxis liefert, haben sich in den letzten Jahren durch Anwendung sowie theoretische Neuausrichtungen auch kritische Punkte entwickelt. Ein zentraler Kritikpunkt stammt dabei von Szyszka, der einen zu starken Fokus auf die ökonomische Anschlussfähigkeit von Kommunikation und damit eine zu geringe Beachtung der eigentlichen Wirkungskraft von Kommunikation sieht. Der Ansatz „Wertschöpfung durch Kommunikation“ stellt ihm zufolge einen verkürzten Zusammenhang dar. (Szyszka, 2014a, S. 48; Szyszka, 2017, S. 116-117) Denn: „Kommunikation lässt sich von ihren kommunikativen Auswirkungen und Leistungen her nur bedingt über ökonomische Kennzahlen abbilden“ (Szyszka, 2013, S. 64). So ließen sich Kommunikationsziele nicht direkt aus Unternehmenszielen ableiten und Kommunikationserträge nicht unmittelbar in Wertschöpfungserträge umrechnen – dazwischen fehle ein Schritt: Der Einfluss von Kommunikation auf das Sozialkapital eines Unternehmens. (Szyszka, 2017, S. 117) Somit stellt sich die Frage, ob das ökonomische Kommunikations-Controlling den richtigen Schwerpunkt setzt.
Die Einschätzung Szyszkas spiegelt sich in den verschiedenen Messverfahren wider. Insbesondere die allgemein verbreiteten Konzepte wie die Wirkungsstufen- und Werttreibermodelle sind an das klassische Controlling angelehnt und fokussieren letztlich eine ökonomische Anschlussfähigkeit (ebd., S. 183-184). Betrachtet man den DPRG/ICV-Bezugsrahmen, kritisiert Szyszka (2013), dass dieser „aus kommunikativer Wirkungsperspektive in eine Falle“ (S. 65) führt. Denn bei genauer Betrachtung bilden die ersten drei Stufen Input, Output und direkter Outcome Wirkungsvoraussetzungen ab und erst auf der vierten Ebene des indirekten Outcomes geht es um Wirkungen von Kommunikation. Während die Entwickler hier einen geringen Einfluss von Kommunikation attestieren, sollte nach Szyszka der Fokus auf dieser Ebene liegen. (ebd.)
Die bisherigen Verfahren zur Abbildung der Kausalbeziehungen zwischen den Stufen sind zudem mit Vorsicht zu betrachten, da immer auch andere Einflussfaktoren mit in den Prozess spielen. Zuweisungen wie im Rahmen von Werttreiberbäumen sind daher argumentativ darzulegen; direkte Messungen wie bei den erwähnten empirischen Kausalanalysen sind nicht ohne Weiteres machbar, wie verschiedene Autoren anmerken

(Porak, 2005, S. 185; Szyszka, 2017, S. 185). Insbesondere die Umrechnung von Kommunikationsleistungen in monetäre Größen stellt sich als problematisch dar. Mast beispielsweise merkt schon im Jahr 2005 an: „Die Umrechnungsversuche von PR-Leistungen in monetäre Werte führen in eine Sackgasse und messen diese Kommunikationsleistungen nach Kriterien, die nicht mit ihrem Zielsystem korrespondieren“ (S. 28). Während zu Beginn Autoren wie Pfannenberg und Zerfaß (2005) noch von einer Berechnung eines ROI sprechen (S. 187), sieht heute ein Großteil der Experten dies als nicht zielführend an. So spricht Zerfaß (2015) zehn Jahre später davon, dass diese Versuche „[z]um Scheitern verurteilt sind“ (S. 735), da es nicht möglich sei, den Einfluss von Kommunikation auf finanzielle Größen zu berechnen (ebd.; s.a. Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, 2015, S. 14). Eine Umrechnung von immateriellen Werten in monetäre Größen, von Sozial- in Realkapital, über Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind nur bedingt machbar (Mast, 2005, S. 27: Porak, 2005, S. 185; Szyszka, 2017, S. 8). Somit sollte von dem Versuch Abstand genommen werden.

Eine Absage einer direkten „Wertschöpfung durch Kommunikation“ bedeutet allerdings keinesfalls eine Absage an das Kommunikations-Controlling (Szyszka, 2017, S. 156).

> „Ganz im Gegenteil: Die Notwendigkeit des Ausweises des Verbleibs eingesetzter Ressourcen steht genauso wenig infrage wie eine Bilanzierung von Kommunikationsleistungen, deren Ausweis von Wirkungen und Auswirkung, deren Zweckmäßigkeit und deren Mehrwert im Wertschöpfungsprozess. Nur lassen sich diese beiden Seiten eben *nicht auf einer Ebene* unmittelbar kausal in Beziehung setzen. Nur die Fixierung auf den ROI muss aufgeben und nach anderen Wegen gesucht werden, um den Beitrag von Stakeholdern zur Wertschöpfung auszuweisen“ (ebd., S. 183, Hervorhebung im Original).

Im Folgenden wird daher auf das soziale Kommunikations-Controlling eingegangen.

3.2 Soziales Kommunikations-Controlling

Der Ansatz des sozialen Kommunikations-Controllings ist ein relativ neues Konzept, welches von Peter Szyszka (2013, 2014a, 2017) zusammen mit der Agentur Johanssen + Kretschmer (2015a, 2015b) entwickelt wurde. Dem Aufbau in Kapitel 3.1 folgend werden die Grundgedanken erläutert sowie kritisch reflektiert. Auf das zentrale Modell des sozialen Kommunikations-Controllings wird separat in Kapitel 4 eingegangen.

3.2.1 Grundgedanken des sozialen Kommunikations-Controllings

Der Ansatz des sozialen Kommunikations-Controllings gründet im Kern auf zwei Stoßrichtungen, zum einen auf der Unzufriedenheit mit dem bisherigen Diskurs im

Kommunikations-Controlling (s. Kapitel 3.1.3) und zum anderen auf der immer größeren Bedeutung eines Stakeholder-Managements und der Rolle der Kommunikation (s. Kapitel 2) (Szyszka, 2017, S. 8-10). Im Gegensatz zum ökonomischen Kommunikations-Controlling stellt dieses Konzept nicht primär die ökonomische Betrachtung von Kommunikationsleistungen in den Mittelpunkt des Kommunikations-Controllings, sondern Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen und das damit verbundene Sozialkapital eines Unternehmens (Johanssen+Kretschmer, 2015a, S. 6; Szyszka, 2014a, S. 47). Szyszka (2013) zufolge „müsste es bei Kommunikations-Controlling zunächst um Fragen der Abbildung sozialen Einflusses, sozialen Kapitals und sozialer Steuerung gehen, ehe nach ökonomischer Gegenbilanzierung von Wirkungsergebnissen gefragt werden kann“ (S. 64-65). Er führt dafür den Begriff des **Beziehungskapitals** ein:

> „Der Begriff bezeichnet die Wertschätzung, die ein Unternehmen in seinem sozialen Umfeld und damit bei seinen Stakeholdern genießt, und steckt so die Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume ab, die dessen Möglichkeiten des Wirtschaftens bestimmen [...]. Der Wert ist stakeholderseitig in den Beziehungen eines Unternehmens zu dessen einzelnen Stakeholder-Gruppen verankert und verbindet mit der entgegengebrachten Wertschätzung einen Kredit, der dem Unternehmen unter bestimmten Bedingungen als Prestige und Kooperation gewährt wird und so zu dessen Geschäftserfolg beiträgt.“ (Szyszka, 2017, S. 29)

Beziehungskapital stellt so einen immateriellen Vermögenswert dar (ebd., S. 30). Es basiert auf einer gemeinsamen Beziehungsgeschichte zwischen Unternehmen und der Stakeholder-Gruppe – sprich den bisherigen Begegnungen, Erfahrungen und Wahrnehmungen – sowie auf daraus folgenden Erwartungen an zukünftiges Verhalten (Johanssen+Kretschmer, 2015a, S. 8; Szyszka, 2017, S. 42). Bei erneuter Begegnung wird diese Geschichte fortgeschrieben (Szyszka, 2013, S. 67). Daraus entwickeln sich Akzeptanz, Bestätigung und Unterstützung seitens der Stakeholder. Beziehungskapital ist somit ein Vertrauensvorschuss, der einem Unternehmen gewährt wird, aber genauso auch wieder entzogen werden kann (Szyszka, 2014a, S. 48; Szyszka, 2017, S. 30 & S. 42).

Bezogen auf die Doppelrolle eines Unternehmens (s. Kapitel 2.3) ersetzt Szyszka den Begriff Sozialkapital durch Beziehungskapital und weist Unternehmen eine doppelte Aufgabenstellung als Produzent von Beziehungs- sowie Realkapital zu. Besonders zu betonen ist, dass Beziehungskapital immer Voraussetzung für den Leistungsabsatz und somit für Realkapital ist. (Szyszka, 2017, S. 31-35) Anders ausgedrückt setzt ökonomische Wertschöpfung immer einen bestimmten Umfang an Wertschätzung voraus (ebd., S. 10-11 & S. 43). Beziehungskapital stellt somit eine „Schlüsselressource“ (Szyszka, 2014a, S. 47) dar. Denn erst wenn das Unternehmen Akzeptanz und Unterstützung durch relevante

Stakeholder erfährt, kann es Realkapital wirtschaften.[13] In der bisherigen betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Literatur wurde diese Abfolge von Beziehungs- bzw. Sozial- und Realkapital wenig beachtet. (Szyszka, 2017, S. 34-35) Der Prozess hat allerdings Auswirkungen auf die Funktionen von Kommunikations-management und Kommunikations-Controlling. So sollte es in erster Linie Ziel des Kommunikationsmanagements sein, Wertschätzung seitens relevanter Stakeholder zu erlangen. Denn dies ist eine hinreichende Bedingung, um anschließend zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. (Szyszka, 2013, S. 65) „Der Erfolg von Kommunikation misst sich daher nicht im Effekt auf das Realkapital des Unternehmens, sondern in der Gestaltung des Beziehungskapitals – und ein hohes Beziehungskapital wirkt sich positiv auf unternehmerischen Erfolg und Renditen aus“ (Johanssen+Kretschmer, 2015a, S. 5).
Dem folgend bilden Beziehungen und das Beziehungskapital eines Unternehmens den Gegenstand der Kommunikation. Szyszka (2017) nutzt hierfür den Begriff des Stakeholder-Managements, unter dessen Dach er Kommunikationsmanagement und Kommunikations-Controlling als zwei aufeinander bezogene Prozesse fasst (S. 48-49). Abbildung 4 zeigt die Zusammenhänge auf.

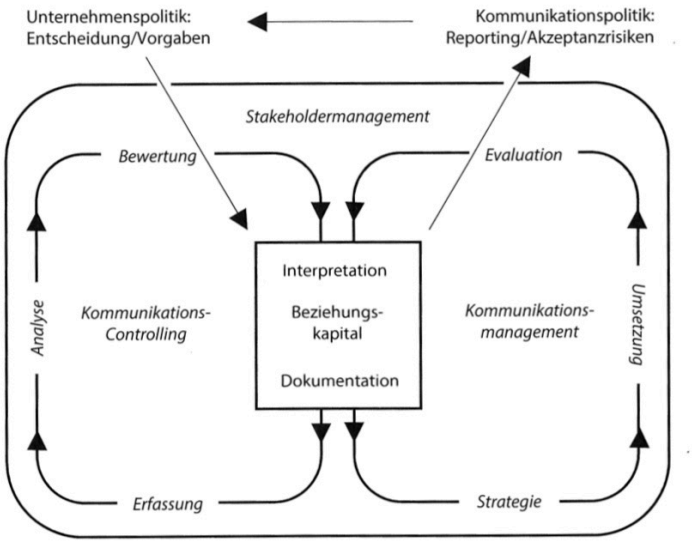


Abbildung 4: Modell des Stakeholder-Managements nach Szyszka (2017, S. 50)

So umfasst **Kommunikationsmanagement** die „*kommunikationsstrategische[ ] Planung, operative[ ] Umsetzung und prozessbezogene[ ] Evaluation* zur Bearbeitung und Bewirtschaftung von Stakeholder-Beziehungen und Beziehungskapital“ (Szyszka, 2017, S.

[13] Dieser kausale Zusammenhang besteht so lange bis strukturelle Macht den Wettbewerb beeinflusst (Szyszka, 2017, S. 34-35).

49, Hervorhebung im Original). **Kommunikations-Controlling** daneben „dient der *akzeptanz- und wertschätzungsbezogenen Erfassung, Analyse und Bewertung* von Beziehungskapital“ (Szyszka, 2017, S. 49, Hervorhebung im Original). Das Kommunikations-Controlling ermittelt und steuert somit das Beziehungskapital, welches durch Kommunikationsmanagement bewirtschaftet wird. Aufgrund des sozialen Fokus dieses Ansatzes wird hier angelehnt an Szyszka von einem sozialen Kommunikations-Controlling gesprochen. (Szyszka, 2013, S. 65; Szyszka, 2017, S. 49) Die Datenbasis verbindet die beiden Prozesse und stellt das „Herzstück des Stakeholder-Managements“ (Szyszka, 2017, S. 51) dar. Die Informationen dienen rückwärtsgerichtet der Evaluation und vorwärtsgerichtet der Interpretation und Steuerung von Kommunikation. Die Kommunikationsziele leiten sich aus jenen Zielsetzungen des Unternehmens ab, die sich auf Stakeholder-Beziehungen und das Beziehungskapital beziehen. (ebd., S. 50-51)

Die **Aufgaben** des Kommunikations-Controllings beschreibt Szyszka (2017) wie folgt:

> Es untersucht Stakeholder-Beziehungen, ermittelt *Bestand* und Qualität von Beziehungskapital und verfolgt *Kapitalentwicklungen*, womit es soziale Transparenz herstellt. Es interpretiert und bewertet Beziehungskapital im Kontext von Entscheidungen und Sachverhalten und gleicht Kapitalbedarf und Kapitalbestand ab, um auf diesem Weg *Stakeholder-Informationen als Risiko-, Entscheidungs- und Steuerungsinformationen* zu gewinnen und zur Verfügung zu stellen. (S. 49, Hervorhebung im Original)

Risikoinformationen dienen der Ermittlung nichtfinanzieller Risiken durch Stakeholder, Entscheidungsinformationen geben Auskunft über unternehmenspolitische Handlungsspielräume, Steuerungsinformationen dienen der kommunikationspolitischen Planung sowie Umsetzung, sprich dem Kommunikationsmanagement. Diese Aufgabenbeschreibung ist ebenfalls am Controlling-Verständnis angelehnt, allerdings bezieht sie sich auf die sozialen Tätigkeiten des Unternehmens. (ebd., S. 51-52)

Die **Messverfahren** im sozialen Kommunikations-Controllings finden Anwendung auf den einzelnen Ebenen von Kommunikationsleistung, Beziehungskapital und Realkapital. Das Drei-Ebenen-Wirkungsmodell in Abbildung 5 deutet das Vorgehen an. Wie bereits angemerkt, tritt zwischen Kommunikation und Realkapital als dritte Ebene das Beziehungskapital. Aus den Wertschöpfungs- werden Wertschätzungsziele abgeleitet. Zur Erreichung eines bestimmten Maßes an Wertschätzung werden wiederum Ziele für das Kommunikationsmanagement definiert. Die Zielerreichungen können anschließend jeweils auf gleicher Ebene gemessen werden: Auf der Ebene Kommunikation kann die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen geprüft werden. Auf den Ebenen Beziehungskapital sowie Realkapital kann jeweils gemessen werden, ob sich dieses in gewünschter Weise verändert hat. Die Veränderungen auf den einzelnen Ebenen lassen sich wiederum in Beziehung

setzen. Hier gilt allerdings das Prinzip der Zuschreibung, nicht der Berechnung. Das heißt, dass die Wirkung von Kommunikationsleistung auf Beziehungskapital und die Einflüsse von Beziehungskapital auf das Realkapital eines Unternehmens nicht mit konkreten Zahlen ausgewiesen werden können. Allerdings können hier mit qualitativen Analysen Zusammenhänge herausgestellt werden. (Szyszka, 2014b, S. 924-926; Szyszka, 2017, S. 117-119 & S. 192) Zur Bestimmung des Beziehungskapitals hat Szyszka ein Modell entwickelt, welches in Kapitel 4 thematisiert wird.

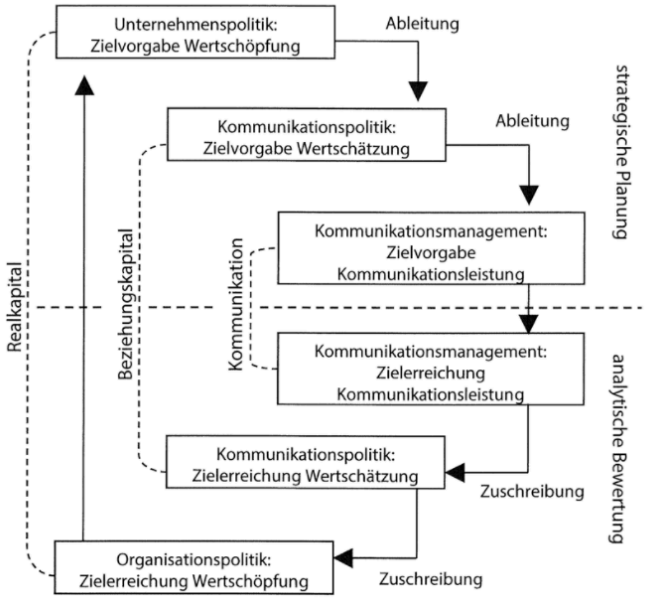


Abbildung 5: Drei-Ebenen-Wirkungsmodell stakeholderbezogener Wertschöpfung (Szyszka, 2017, S. 118)

Zusammengefasst steht im Zentrum des sozialen Kommunikations-Controllings die Analyse des Beziehungskapitals eines Unternehmens. Es stellt die Basis für die Bewirtschaftung des Beziehungskapitals sowie die Verbindung zwischen Kommunikation und Wertschöpfung dar.

3.2.2 Kritische Reflexion

Das soziale Kommunikations-Controlling ist ein passendes Konzept im Rahmen der heutigen Umweltbedingungen. Es rückt die Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen in den Mittelpunkt und geht somit auf aktuelle Entwicklungen ein. „Der rasante Wandel des unternehmerischen Umfelds und die Agilität strategischer Entscheider erfordern es, Anspruchsgruppen früh in Strategieprozesse einzubeziehen, ihre Ansprüche zu erkennen, diesen zu begegnen und sie aktiv zu managen“ (Rademacher et al., 2013, S. 59). Das soziale Kommunikations-Controlling liefert hierfür erste Möglichkeiten.

Auch dieses Konzept zeigt die hohe Bedeutung der Kommunikation für das Gesamtunternehmen auf. Durch den kausalen Zusammenhang von Wertschätzung und Wertschöpfung im Rahmen der Doppelrolle der Unternehmung wird die Schlüsselfunktion von Kommunikationsmanagement und Kommunikations-Controlling herausgestellt. Zudem bietet das Konzept das Potenzial, das Stakeholder-Management als integralen Bestandteil eines Unternehmens zu verfestigen. Szyszka merkt an, dass genau dies bisher nicht gelungen ist (Szyszka, 2014a, S. 53; Szyszka, 2017, S. 168).

Darüber hinaus nimmt es sich der Kritik am ökonomischen Kommunikations-Controlling an. Statt zu versuchen, Kommunikation monetär abzuleiten bzw. den ökonomischen Einfluss direkt abzubilden, wird die tatsächliche Wirkmacht von Kommunikation in den Fokus gerückt: der Einfluss von Kommunikation auf Stakeholder-Beziehungen und das Beziehungskapital eines Unternehmens. Das Konzept des sozialen Kommunikations-Controllings ist somit ein zukunftsorientierter Ansatz, um Kommunikation zielführend zu managen. Gleichzeitig ist anzumerken, dass die Idee des sozialen Kommunikations-Controllings noch in der Entwicklung steckt. Theoretische Grundlagen der Messung sind vorhanden, allerdings noch nicht ausgereift. Laut eigenen Angaben wird das Beziehungskapital von der Agentur Johanssen + Kretschmer (2015b) bereits für Unternehmen bestimmt, es liegen aber keine transparenten Vorgehensweisen vor.

3.3 Stakeholder und ihr Beziehungskapital als neuer Kommunikations-Controlling-Ansatz

Insgesamt stellen sowohl das ökonomische als auch das soziale Kommunikations-Controlling sinnvolle Konzepte zur Messung und Steuerung von Kommunikation dar. Die Konzepte sind in sich schlüssig und an das Controlling des Gesamtunternehmens anschlussfähig. Allerdings setzen sie unterschiedliche Schwerpunkte: So thematisiert das **ökonomische Kommunikations-Controlling** im Kern die direkte Anschlussfähigkeit der Kommunikation an die Unternehmensziele. Definitionen, Aufgaben und Messkonzepte sind stark vom Unternehmenscontrolling abgeleitet. Insbesondere im Rahmen des Wirkungsstufenmodells werden aber auch soziale Komponenten deutlich. Mit der Stufe des Outcomes werden die Stakeholder selbst in das Blickfeld gerückt und Konzepte wie Image und Reputation entworfen, um die Einstellungen der verschiedenen Gruppen zu messen. Insgesamt resümiert Szyszka (2015) allerdings: „Bekannte Verfahren von Kommunikations-Controlling und kommunikativer Wertschöpfung streifen soziales Beziehungskapital nur am Rande und sind nicht auf Fragen sozialer Bewirtschaftung ausgerichtet“ (S. 924).

Das **soziale Kommunikations-Controlling** dagegen fokussiert eben diese soziale Bewirtschaftung. Im Mittelpunkt stehen Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen als Ankerpunkt der Kommunikation. Die ökonomische Anschlussfähigkeit hingehen wird als nachgelagerter Schritt angesehen, allerdings keineswegs vernachlässigt.

Aufgrund der beschriebenen Kritik am ökonomischen Kommunikations-Controlling und der Bedeutung von Stakeholder-Beziehungen wird dafür plädiert, die soziale Komponente in den Fokus der Kommunikation zu rücken und somit den Ansatz des sozialen Kommunikations-Controllings weiter zu verfolgen und auszuarbeiten.

Es soll allerdings betont werden, dass sich die beiden Ansätze letztlich nicht ausschließen, sondern trotz unterschiedlicher Schwerpunkte eine anteilige **Integration** möglich ist. Denn das Beziehungskapital im sozialen Kommunikations-Controlling und die Outcome-Stufe im ökonomischen Kommunikations-Controlling mit den sozialen Konstrukten Reputation und Image weisen durchaus Parallelen auf. Denn auch Image und Reputation stellen „Bezeichnungen für stakeholderseitige Bewertungen von Unternehmenspersönlichkeiten und Unternehmensleistungen“ (Szyszka, 2017, S. 40) dar. Eben diese beiden Konstrukte sind nach Szyszka sogar Bestandteile von Beziehungskapital (ebd., S. 81 & S. 187). Das Beziehungskapital lässt sich somit letztlich auf der Outcome-Ebene des Wirkungsstufenmodells einordnen und wird in den Mittelpunkt von Kommunikation gerückt. Auch andere Autoren sehen es als sinnvoll an, diesen Fokus zu setzen. So sagen Porak et al., dass es die „Outcome-Ebene [ist], die im Mittelpunkt der Erfolgsmessung im Kommunikationsmanagement stehen muss, da sich auf sie der Großteil der unternehmerischen Kommunikationsziele bezieht.“ (Porak et al., 2007, S. 542, zit. n. Lies & Tennert, 2015, S. 380). Und auch Mast (2005) kann hier noch einmal zitiert werden: „Der Wert von PR liegt in den Beziehungen, in Beziehungsqualitäten, die sich einschätzen, vergleichen und bewerten lassen“ (S. 28).

Zusammenfassend steht für die vorliegende Arbeit das Beziehungskapital eines Unternehmens im Mittelpunkt der Kommunikation und speziell des Kommunikations-Controllings. Dieser Ansatz soll daher im Weiteren detaillierter verfolgt werden. Dabei interessiert speziell die Messung, da diese seit jeher ein Problemfeld der Kommunikation abbildet (s. Kapitel 3, Einleitung), und somit die Bestimmung von Beziehungskapital.

4 Bestimmung von Beziehungskapital

Aufgabe des sozialen Kommunikations-Controllings ist es, das Beziehungskapital eines Unternehmens zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten (s. Kapitel 3.2.1) (Szyszka, 2017, S. 49). Ausgangspunkt stellen die verschiedenen Stakeholder-Beziehungen dar. Da sich diese kontinuierlich verändern, ist eine ständige Prüfung und Bewertung unumgänglich. (ebd., S. 53-54) Für die Analyse des Beziehungskapitals hat Szyszka ein umfassendes Modell entworfen, welches im Folgenden erläutert wird. Um einen Überblick zu erhalten, wird zuerst auf den Faktor Authentizität als analytischen Rahmen eingegangen, das Betriebsmodell des sozialen Kommunikations-Controllings umrissen sowie auf kritische Akzeptanzfaktoren eingegangen. Anschließend wird die Authentizitätsbewertung genauer betrachtet, da diese für die vorliegende Arbeit besonders von Bedeutung ist.

4.1 Authentizität als analytischer Rahmen

Um die Beziehung zwischen Unternehmen und den verschiedenen Stakeholder-Gruppen zu betrachten, zieht Szyszka (2017) das Konzept der Authentizität als analytischen Rahmen hinzu (S. 53-71). Authentizität stellt demnach ein Mechanismus zur Komplexitätsreduktion dar und meint das Vorstellungsbild einer Persönlichkeit, hier eines Unternehmens, welches durch wenige, als repräsentativ erachtete Merkmale auf Basis eigener Erfahrungen, Interessen und Erwartungen gebildet wird. Diese Vorstellungsbilder von Unternehmen formen sich in Beziehungszusammenhängen und können von Stakeholder zu Stakeholder variieren. Einem Unternehmen kann somit nicht *die* Authentizität zugeschrieben werden; es besitzt vielmehr eine *multiple* Authentizität. (Szyszka, 2014b, S. 928; Szyszka, 2017, S. 55-56) Bei Authentizitätsvorstellungen handelt es sich immer um „eine Annahme über Wirklichkeit“ (Szyszka, 2013, S. 67) und ein selektives Sinnbild der tatsächlichen Identität des Unternehmens (Szyszka, 2017, S. 60-62). Die Authentizitätsvorstellungen können sich im Zeitverlauf verfestigen oder ändern. Das Unternehmen kann dabei direkt Einfluss auf diese nehmen, insbesondere durch Kommunikation. (ebd., S. 56-60)

Die zugewiesenen Authentizitätsvorstellungen von Unternehmen seitens verschiedener Stakeholder und ihre Bewertungen bilden den Ausgangspunkt, um das Beziehungskapital beschrieben sowie bewerten zu können (ebd., S. 56 & S. 72). Im Kern handelt es sich dabei um einen doppelten Perspektivwechsel: Das Unternehmen wird nicht als solches, sondern aus der Perspektive der verschiedenen Stakeholder gesehen (ebd., S. 51). Ziel ist es, „Vorstellungen von der Authentizitätsvorstellung bestimmter Stakeholder-Gruppen von

einer Persönlichkeit des [...] Unternehmens zu gewinnen“ (Szyszka, 2017, S. 68). Der Perspektivwechsel wird ebenfalls von anderen Autoren in ähnlichem Zusammenhang vorgeschlagen. So plädieren auch Cornelißen und Fleischer dafür, den Blickwinkel der Stakeholder in den Fokus des Kommunikations-Controllings zu rücken (Cornelißen, 2015; Fleischer, 2015, S. 24 & S. 85). Die praktische Relevanz wird zudem in einer internationalen Studie eines Forscherteams der Universitäten Leipzig, Leeds Beckett, Amsterdam, Ljubljana und Madrid deutlich. Die Forscher haben die Einschätzungen von PR-Verantwortlichen und der Bevölkerung bezüglich Leadership-Kommunikation und Social Media-Kommunikation verglichen und durchweg gravierende Unterschiede festgestellt. (Zerfaß et al., 2015; s.a. Mast, 2015, S. 52-55)

4.2 Betriebsmodell des sozialen Kommunikations-Controllings

Für die Analyse des Beziehungskapitals hat Szyszka ein Konzept entwickelt, welches aus vier Bezugsgrößen besteht: das Unternehmen auf der einen Seite und die Stakeholder-Gruppen auf der anderen Seite, die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder-Gruppen sowie der Kontext als gemeinsamer Bezugsrahmen (Szyszka, 2017, S. 54). Das Betriebsmodell in Abbildung 6 zeigt ein komplexes Verfahren zur Erfassung, Bewertung und Dokumentation von Beziehungskapital und soll kurz umrissen werden.

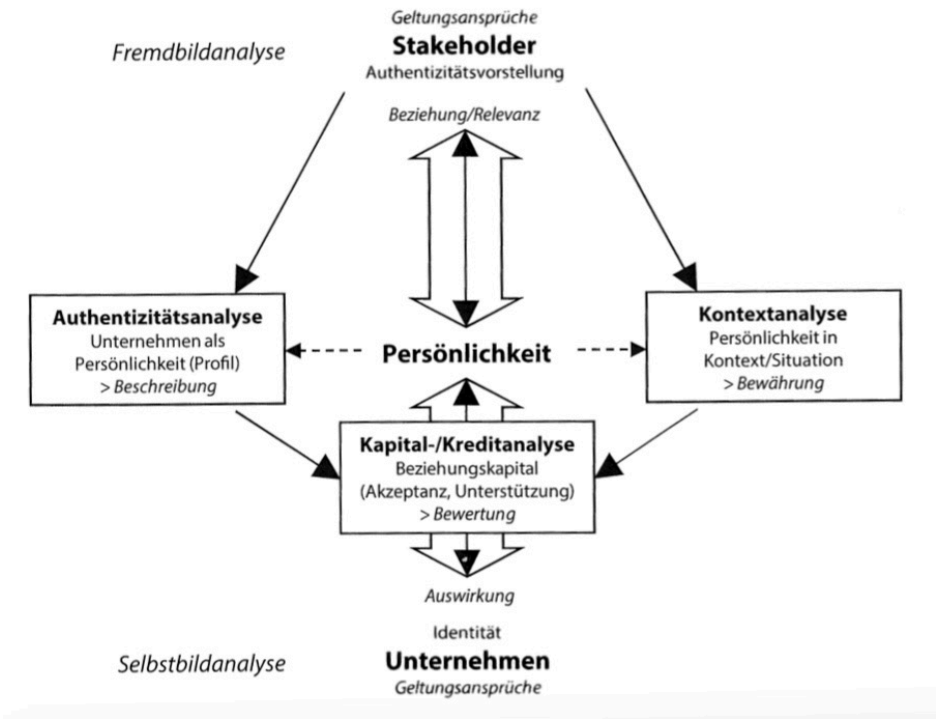


Abbildung 6: Betriebsmodell des sozialen Kommunikations-Controllings (Szyszka, 2017, S. 96)

Ausgangspunkt bilden eine Selbstbildanalyse und eine Fremdbildanalyse. Die Selbstbildanalyse ermittelt die Vorstellungsbilder von Mitarbeitern und Führungskräften über ein Unternehmen. Die Fremdbildanalyse meint eine Stakeholder-Analyse und erfasst die relevanten Stakeholder-Gruppen mit ihren Interessen sowie Ansprüchen und priorisiert diese. (Szyszka, 2017, S. 95-102) In Kapitel 2.2 wurden für letzteres gängige Verfahren aufgezeigt. Die beiden Analysen stehen dem eigentlichen Controlling-Prozess voran (ebd.).

Der Controlling-Prozess unterscheidet drei Analyseebenen (Szyszka, 2017, S. 102-113):

- **Authentizitätsanalyse** als Beschreibung: Analyse der Persönlichkeitsvorstellungen des Unternehmens seitens der verschiedenen Stakeholder-Gruppen und Vergleich mit dem Selbstbild des Unternehmens. Die Analyse ermöglicht, Bedingungen und Bestand von Beziehungskapital zu ermitteln.
- **Kontextanalyse** als Bewährung: Analyse der allgemeinen Erwartungen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen an das Unternehmen sowie jener im Rahmen konkreter Ereignisse. Im Zentrum steht der Kontext einer sozialen Begegnung und die Neubestimmung des Beziehungskapitals.
- **Beziehungskapital-/ Beziehungskreditanalyse** als Bewertung: Zusammenführung der Authentizitäts- und Kontextanalyse zu einer Darstellung des Wertschätzungsbestands vor dem Hintergrund eines notwendigen Sozialkapitalbedarfs. Eine komprimierte Darstellung auf Ratingbasis enthält Werte zur Qualität von Beziehungskapital, zur Kooperationsbereitschaft, eine Entwicklungsprognose des Beziehungskapitals, eine Prognose zum Einfluss auf die Geschäftsentwicklung sowie einen Überblick über kritische Akzeptanzfaktoren[14].

Die einzelnen Analyseebenen enthalten jeweils ein komplexes Vorgehen. Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Authentizitätsanalyse von Bedeutung, sodass diese im Folgenden näher betrachtet wird: Die **Authentizitätsanalyse** ermöglicht einen konkreten Einblick in die Persönlichkeitsvorstellungen eines Unternehmens seitens verschiedener Stakeholder. Das dazugehörige Authentizitätsmodell in Abbildung 7 stellt Authentizität als Vorstellung der Identität eines Unternehmens dar und zeigt eine Analyse beider Aspekte auf. (ebd., S. 73) Die Analyse der Identität betrachtet die Mission, die Vision, den Habitus und das Skript eines Unternehmens und liefert einen Einblick in charakteristische Merkmale (ebd., S. 75-77).[15]

[14] Die kritischen Akzeptanzfaktoren werden in Kapitel 4.3 thematisiert.
[15] Die Analyse der Identität ist für den weiteren Verlauf im Detail nicht von Bedeutung und wird daher nicht näher betrachtet. Detaillierte Beschreibungen finden sich bei Szyszka (2017, S. 75-77).

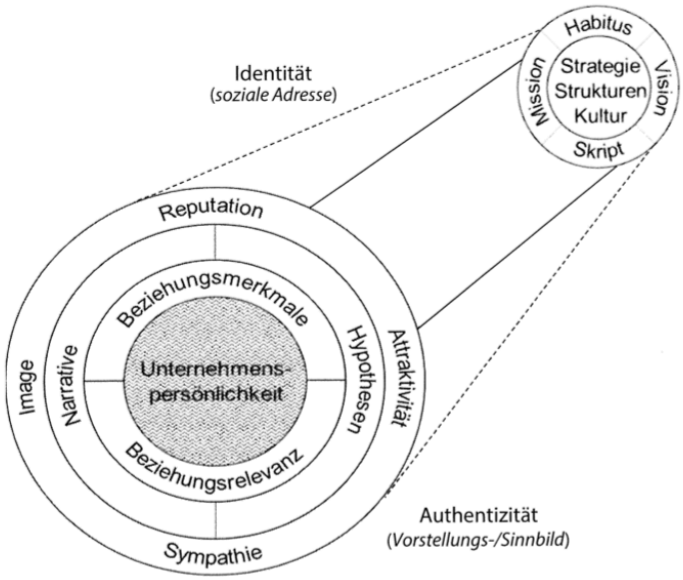


Abbildung 7: Authentizitätsmodell (Szyszka, 2017, S. 74)

Die Analyse der Authentizitätsvorstellungen besteht aus drei Ringen, die die Tiefenstruktur der Vorstellungen und dadurch ein detailliertes Authentizitätsprofil offenlegen (Szyszka, 2013, S. 69-70; Szyszka, 2017, S. 77-82):

- Innerer Ring als **Authentizitätsbeobachtung** (Aus welcher Perspektive nimmt die Stakeholder-Gruppe das Unternehmen wahr?): Die Ebene beschreibt den Profilzugang der Stakeholder-Gruppe. Authentizitätszuweisung ist immer beziehungsbezogen und perspektivisch. Im Zentrum stehen die Ermittlung zentraler Beziehungsmerkmale, „die für den Zugriff des Beobachters auf Identität und damit dessen Selektionsperspektive verantwortlich sind“ (Szyszka, 2017, S. 79) sowie die Einstufung des Unternehmens bezüglich seiner Relevanz für die Stakeholder.
- Mittlerer Ring als **Authentizitätsbeschreibung** (Was weiß die Stakeholder-Gruppe über das Unternehmen?): Auf dieser Ebene werden die Kenntnisse der Stakeholder über die Persönlichkeit des Unternehmens betrachtet, genauer gesagt das tatsächliche Wissen sowie Hypothesen.
- Äußerer Ring als **Authentizitätsbewertung** (Wie bewertet die Stakeholder-Gruppe das Unternehmen?): Die dritte Ebene thematisiert die Bewertung des Unternehmens durch die Stakeholder und setzt sich aus den Faktoren Image, Reputation, Sympathie und Attraktivität zusammen.

Die Analyse der drei Ebenen ermöglicht es, Authentizitätsvorstellungen offenzulegen. Durch Authentizitätsbeobachtung und -beschreibung kann die Basis ermittelt werden, auf welchen Zugängen und auf welchem Wissen die Beschreibungen und Bewertungen des

Beziehungskapitals beruhen. Im Rahmen der Authentizitätsbewertung kann die Qualität sowie die Konsistenz des Beziehungskapitals ermittelt werden. (Szyszka, 2017, S. 78)

> „Die Analyse legt offen, über welches Beziehungskapital ein Unternehmen bei der oder den untersuchten Stakeholder-Gruppe(n) verfügt, welche Sachverhalte eben hierfür verantwortlich zu machen sind und welche Veränderungen sich positiv oder auch negativ auf diese Gemengelage auswirken können usw. Ermitteln lassen sich dabei weiter, unter welchen Bedingungen Hinwendung oder Abwendung von Stakeholder-Gruppen zu erwarten ist oder welche Einflussfaktoren diese Beziehung stabilisieren oder destabilisieren können u.Ä. Geschaffen wird auf diesem Wege *Beziehungstransparenz*. Gewonnen werden dabei unternehmenspolitische Entscheidungs- und kommunikationspolitische Steuerungsinformationen für den Umgang mit Beziehungskapital.“ (ebd., S. 82, Hervorhebung im Original)

Das Authentizitätsprofil ist eine Momentaufnahme und muss sich in sozialen Kontexten behaupten. Im Rahmen der **Kontextanalyse** werden die Authentizitätsvorstellungen an aktuellen Ereignissen geprüft und Einflussfaktoren auf mögliche Veränderungen hin analysiert. Soziale Begegnungen führen so zur Neubestimmung des Beziehungskapitals (Szyszka, 2013, S. 70; Szyszka, 2017, S. 105-108).

4.3 Kritische Akzeptanzfaktoren

Im Rahmen von Beziehungskapital spricht Szyszka (2017) dem Faktor Akzeptanz und speziell sogenannten kritischen Akzeptanzfaktoren eine Schlüsselfunktion zu (S. 86-89), sodass darauf im Folgenden kurz eingegangen wird.

Unternehmen sowie Stakeholder-Gruppen handeln auf Basis von Geltungsansprüchen. „Unter *Geltungsansprüchen* werden hier die Interessen verstanden, die von Unternehmen oder Stakeholder-Gruppen verfolgt werden, entsprechend zur Geltung kommen und damit soweit wie möglich realisiert werden sollen“ (ebd., S. 87, Hervorhebung im Original). Voraussetzung einer konstruktiven Beziehung ist, dass die Interessen und das Handeln der anderen Seite zu einem gewissen Maß anerkannt und akzeptiert werden. Stakeholder prüfen Unternehmen, ihr Auftreten und ihr Verhalten somit in einem ersten Schritt auf **Akzeptanz**. (ebd., S. 86-88)

Dabei grenzt Szyszka die Akzeptanz deutlich von der Legitimation ab: Während Unternehmensverhalten vor gesellschaftlichen Normen und Werten durchaus als legitim eingestuft werden kann, muss es nicht zwangsläufig auch vor individuellen Geltungsansprüchen und Erwartungen akzeptiert werden. Anders als in zentralen PR-Konzepten geht es somit nicht primär um das Erreichen von Legitimation, sondern um die Zuschreibung von Akzeptanz. (ebd., S. 86) Akzeptanz nimmt somit eine Schlüsselfunktion ein und umfasst „die Anerkennung der Legalität und Legitimität der von anderen vertretenen Interessen“ (ebd., S. 88).

Dabei wird eine sogenannte Akzeptanz/Nicht-Akzeptanz-Schwelle festgelegt (Szyszka, 2017, S. 86-88). Das Erreichen dieser Akzeptanzschwelle kann als notwendige Voraussetzung für die Gestaltung eines hinreichenden Beziehungskapitals und letztlich für den Erfolg des Unternehmens angesehen werden.

Sogenannte **kritische Akzeptanzfaktoren** können als Schwellenwerte für die Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz hinzugezogen werden (ebd., S. 88).

> Analog zu den aus der Betriebswirtschaft bekannten kritischen Erfolgsfaktoren, die als Einflussfaktoren und Parameter Schlüsselgrößen bilden, d. h. im Prozess des Wirtschaftens über den Erfolg und Misserfolg des Unternehmens entscheiden (Müller-Stewens & Lechner, 2003, S. 171) und aus der Befragung des Managements eines Unternehmens als Selbstbild(er) gewonnen werden, bilden kritische Akzeptanzfaktoren die analoge Größe für die Bedingungen des Wirtschaftens. (ebd.)

Kritische Akzeptanzfaktoren bilden somit die Qualität und die Stabilität der Beziehungen ab und stellen Indikatoren für die Erwartungen, die Stakeholder an ein Unternehmen haben, dar (ebd). Es lässt sich vermuten, dass es sowohl stakeholderspezifische Faktoren, die nur bei einer Stakeholder-Gruppe von Bedeutung sind, als auch stakeholderunspezifische Faktoren, die für alle Stakeholder gelten, gibt. Insgesamt liefern kritische Akzeptanzfaktoren bedeutende Informationen zur Steuerung der Kommunikation (ebd., S. 89).

4.4 Authentizitätsbewertung

Das Konzept des sozialen Kommunikations-Controllings fußt auf einer durchdachten Basis (Kapitel 4.1), einem Betriebsmodell mit umfassenden Anleitungen für Analysen verschiedener Aspekte (Kapitel 4.2) sowie detaillierten Ergänzungen (Kapitel 4.3). Auf dieser Grundlage ist es Ziel der Arbeit, das Beziehungskapital selbst noch einmal genauer zu betrachten. Denn trotz dieser umfangreichen Auseinandersetzung stellt sich die Frage, worauf das Beziehungskapital konkret beruht. Den Zugang zu diesem Aspekt liefert im Kern die in Kapitel 4.2 genannte Authentizitätsbewertung. Diese soll daher noch einmal detailliert betrachtet werden.

Die Authentizitätsbewertung fokussiert das Zustandekommen der Bewertung des Unternehmens seitens verschiedener Stakeholder und somit des Beziehungskapitals an sich (Szyszka, 2017, S. 81-82). Nach Szyszka setzt sich diese Bewertung aus den folgenden vier Faktoren zusammen (ebd.):

- **Image**: kognitive Bewertung einer Persönlichkeit,
- **Reputation**: kognitive Wertschätzung,
- **Sympathie**: affektive Bewertung,
- **Attraktivität**: kognitive Wertschätzung im Sinne von Begehrlichkeit.

„Aus der sich ergebenden Wertekonstellation lässt sich auf die Qualität und Konsistenz des Beziehungskapitals des Unternehmens bei der betreffenden Stakeholder-Gruppe und damit auf deren Akzeptanz, Wertschätzung, Prestige und Kooperationsbereitschaft schließen“ (Szyszka, 2017, S. 78). Szyszka lässt offen, wie genau er die Begriffe definiert und woraus sie sich zusammensetzen. Er stellt allerdings die Überlegung an, ob Reputation eine Schlüsselfunktion einnimmt – lässt die Frage aber bewusst offen (ebd., S. 81).

Das Konzept der Authentizitätsbewertung liefert einen ersten Ansatzpunkt, um die Dimensionen von Beziehungskapital zu bestimmen und gibt daher Anlass, sich mit den vier Konstrukten näher zu beschäftigen. In einer ersten groben Auseinandersetzung lässt sich feststellen, dass die Begriffe Image, Reputation, Sympathie und Attraktivität in der Literatur sehr unscharf genutzt werden. So gibt es keine klare definitorische Trennung zwischen den Begriffen Reputation und Image (s. u.a. Fleischer, 2015, S. 61-72; Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 919-920). Gleichzeitig werden die Faktoren Sympathie und Attraktivität dem Konstrukt Reputation in gängigen Messkonzepten untergeordnet. So definieren einige Autoren Sympathie als Dimension von Reputation (Eisenegger & Imhof, 2009; Ingenhoff, 2007) oder Attraktivität als Treiber von Reputation (Schwaiger, 2004, S. 63). Insgesamt wird Reputation in der Literatur als zentrale Zielgröße der Kommunikation aufgeführt (Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 919; Schwaiger & Raithel, 2014, S. 226). Ingenhoff (2007) sieht Reputation zudem ebenso wie Szyszka als bedeutende Komponente im Rahmen von Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen: „Diese wird insbesondere als immaterielle Ressource zum wichtigsten Wertschöpfungsfaktor für die Schaffung von vertrauensvollen Beziehungen mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens“ (S. 55).[16]
Bereits hier wird deutlich, dass Reputation ein wichtiger Faktor der Unternehmenskommunikation und die zentrale Komponente der genannten vier darstellt. Da Reputation den Komponenten Image, Sympathie und Attraktivität sehr ähnlich ist bzw. diese umfasst, soll er im Folgenden genauer beleuchtet werden. Ziel ist es, verschiedenen Reputationskonzepte zu betrachten, um daraus mögliche Dimensionen von Beziehungskapital abzuleiten.

[16] In Kapitel 5 werden diese Informationen noch einmal detailliert dargelegt. Sie dienen an dieser Stelle zunächst einem groben Überblick.

5 Reputationskonzepte

Die Unternehmensreputation wird in Literatur und Praxis als wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen und damit einhergehend im Kommunikations-Controlling als eine der zentralen Zielgrößen angesehen (Bentele, 2015b, S. 1149; Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 919; Schwalbach, 2015, S. 3). Insgesamt gibt es sowohl in der deutschsprachigen als auch in der englischsprachigen Literatur eine starke Auseinandersetzung mit dem Konzept der Reputation (Gotsi & Wilson, 2001, S. 24). Allerdings oder gerade aus diesem Grund gibt es keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs. Vielmehr leidet das Konstrukt unter einer hohen Ungenauigkeit und Disparatheit (Eisenegger, 2015, S. 431) Die Literaturdurchsicht eröffnet verschiedene Zugänge, Schwerpunkte sowie Zusammensetzungen von Reputation.[17] In einer groben Annäherung lässt sich sagen, dass unter Reputation das Ansehen bzw. der Ruf einer Person oder einer Organisation, hier eines Unternehmens, verstanden wird (Bentele, 2015b, S. 1149; Eisenegger, 2015, S. 443; Schwalbach, 2015, S. 3).

Der Fachdiskurs zu Reputation wird insbesondere durch eine Diskussion zur **Abgrenzung zum Unternehmensimage** geprägt. Da beide Konstrukte Faktoren der Authentizitätsbewertung nach Szyszka darstellen und der Diskurs Auswirkungen auf die Definitionen hat, soll hierauf kurz eingegangen werden. Sowohl bei Reputation als auch bei Image handelt es sich allgemein um „Wahrnehmungsphänomene, bei denen ein Unternehmen hinsichtlich bestimmter Attribute wahrgenommen und bewertet wird“ (Einwiller, 2014, S. 371). Während der Image-Begriff primär in früheren Jahren verwendet wurde, wird ab den 1990er Jahren verstärkt das Reputationskonzept in den Fokus gerückt (ebd., S. 372-373). Gotsi und Wilson (2001) liefern einen Überblick über verschiedene Definitionsversuche und Auffassungen zur Abgrenzung: So werden die Faktoren teils als synonyme, teils als alleinstehende, teils als interdependente Konstrukte angesehen. In aktuellen Auseinandersetzungen wird vermehrt letztere Ansicht vertreten. (S. 25-28) Dieser Auffassung schließt sich die vorliegende Arbeit an. Konkret werden die Definitionen von Bentele (2005a) sowie Peters und Liehr-Gobbers (2015) hinzugezogen:

Das **Image** „bezeichnet das vereinfachte, typisierte und in der Regel bewertete *Vorstellungsbild,* das sich über Eindrücke, Wahrnehmungen oder Denkprozesse von irgendetwas (Objekte, Personen, Sachverhalte, Organisationen) bildet“ (Bentele, 2015a, S. 1110, Hervorhebung im Original) – hier von einem Unternehmen. Images sind stakeholderspezifisch und somit das subjektive, individuelle Bild des Einzelnen

[17] Eine Übersicht ausgewählter Definitionen sowie Erläuterungen liefert Helm (2007, S. 22-27).

(Eisenegger, 2015, S. 451; Horster, 2013, S. 11). Die **Unternehmensreputation** umfasst „aus Sicht eines Unternehmens die (kollektive) Einschätzung durch seine Stakeholder. Sie drückt aus, wie Stakeholder das Unternehmenshandeln und die Unternehmensleistungen vor dem Hintergrund ihrer Ansprüche und Erwartungen sowie Einstellungen und Überzeugungen [...] bewerten.“ (Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 920) Reputation stellt die Summe der Werturteile über ein Unternehmen, die über die Zeit gebildet werden, dar (Bentele, 2015b, S. 1149). Sie entstehen immer durch öffentliche Kommunikation (Einwiller, 2014, S. 380; Helm, 2007, S. 41). Während Reputation eher langfristig ist, ist Image flüchtiger und an einzelne Ereignisse gebunden (Eisenegger, 2015, S. 451; Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 920; Wüst, 2012, S. 15). Dabei müssen die beiden Konstrukte nicht über gleiche Aspekte definiert werden. So kann ein Unternehmen kurzfristige Image-Schäden erleiden, aber dennoch weiterhin eine stabile, hohe Reputation genießen. (Wüst, 2012, S. 15) Während Image auch wertneutral sein kann, konstruiert Reputation eine Rangordnung zwischen den betrachteten Akteuren (Eisenegger, 2015, S. 443; Helm, 2007, S. 41-43). Die Interdependenz zwischen Reputation und Image zeigt sich, indem verschiedene Stakeholder ihre Images in öffentliche Diskussionen einbringen, sodass diese in Kombination mit Erfahrungen und Erwartungen auf die Reputation eines Unternehmens Einfluss nehmen. Gleichzeitig beeinflusst die Reputation die Images verschiedener Stakeholder. (Eisenegger, 2015, S. 452-454; Wüst, 2012, S. 16)
Die Gegenüberstellung zeigt, dass Reputation und Image ähnliche, aber differenzierbare Konstrukte sind (s.a. Helm, 2007, S. 46). Gleichzeitig greifen sie auf ähnliche Faktoren zurück, beeinflussen sich gegenseitig und können als Dimensionen von Beziehungskapital nicht trennscharf nebeneinanderstehen. Aufgrund der bewertenden, kollektiven Eigenschaften wird das Konzept der Reputation – wie in Kapitel 4.4 bereits angekündigt – weiterverfolgt.

Die Ähnlichkeit der Konstrukte **Reputation und Beziehungskapital** wird durch ihre Definitionen deutlich. Bei beiden handelt es sich um Phänome zur Beschreibung der Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen und genauer zur Bewertung des Unternehmens durch Stakeholder (Helm, 2007, S. 221; Ingenhoff, 2007, S. 55; Szyszka, 2017, S. 29). Beide umfassen langfristige Einschätzungen, welche sowohl durch direkten Kontakt als auch Kommunikation entstehen und mit zukünftigen Erwartungen verknüpft sind (Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 921; Szyszka, 2017, S. 38 & 44-45). Sowohl Reputation als auch Beziehungskapital wird zugesprochen, dass sie das Ausmaß der Stakeholder-Unterstützung beeinflussen und somit zum Erfolg des Unternehmens beitragen können

(Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 924; Szyszka, 2017, S. 29 & S. 42). Dies bestätigt, dass Reputation ein sinnvolles Konstrukt darstellt und konkrete Messkonzepte hinzugezogen werden können, um die Faktoren von Beziehungskapital zu identifizieren.

Die Literatur weist diesbezüglich eine hohe Anzahl an **Messkonzepten** zur Reputation des Unternehmens auf. Diesen liegen – ausgehend von den verschiedenen Definitionen – unterschiedliche Operationalisierungen sowie Kennzahlen zugrunde, sodass es bis heute kein allgemeinanerkanntes Verfahren gibt.

Der Prozess der Reputationsmessung lässt sich wie folgt beschreiben: „Bei einer Reputationsmessung wird erfasst, wer (Reputationsabsender, z. B. Kunde) wem (Reputationsobjekt, z. B. eigenes Unternehmen, konkurrierende Unternehmen) in welchen Dimensionen (z.B. Produktqualität, Leadership, Arbeitsbedingungen) welche Reputation zuschreibt“ (Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 926). In den meisten Konzepten stellt Reputation ein mehrdimensionales Konstrukt dar, welches in verschiedene Dimensionen unterteilt wird. Diese Dimensionen spiegeln inhaltliche Aspekte des Unternehmens wider, zu denen die Einschätzungen seitens der Stakeholder gemessen werden sollen. (Liehr, Peters & Zerfaß, 2010, S. 154-155) Ermittelt werden können Einschätzungen einzelner Stakeholder-Gruppen oder eine gesamte Einschätzung sowie Einschätzungen bezogen auf einzelne Dimensionen oder des gesamten Unternehmens (Teilreputationen). Als Methoden werden entweder Medienresonanzanalysen zur Ermittlung der Reputation bei Medien bzw. Journalisten oder Befragungen zur Ermittlung der Reputation bei verschiedenen Stakeholdern direkt eingesetzt. (Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 929)

Das Spektrum der verschiedenen Messkonzepte betrachtend, lässt sich eine grobe Unterscheidung zwischen praxisorientierten und wissenschaftlichen Messmodellen vornehmen. Unter **praxisorientierte Messkonzepte** werden Ansätze von Beratungsunternehmen sowie Rankings auf Basis von Jury-Urteilen gefasst. Diese Modelle werden in der Wissenschaft kritisch gesehen, da ihnen oft eine theoretische Fundierung fehlt, die Operationalisierung großen Interpretationsspielraum liefert und sie sich auf einzelne Stakeholder oder Branchen fokussieren (Ingenhoff & Sommer, 2010, S. 248-249; Fombrun, Gardberg & Sever, 2000, S. 245-248; Horster, 2013, S. 79). Daher werden die Ansätze in der vorliegenden Arbeit nicht näher betrachtet.

Wissenschaftliche Modelle zur Reputationsmessung dagegen basieren auf umfangreichen empirischen Entwicklungsprozessen und werden daher im Folgenden thematisiert. Angelehnt an Szyszka (2017) lassen sich zwei Ausrichtungen unterscheiden: betriebswirtschaftlich orientierte Modelle und sozialwissenschaftliche Ansätze (S. 41). Aus

forschungsökonomischen Gründen werden die zentralen, meist zitiertesten und meist genutzten Ansätze genauer beleuchtet. Eine Literaturdurchsicht führt zu den folgenden Konzepten: die Ansätze des Reputation Institutes (Fombrun et al., 2000; Wiedmann, 2012b), von Schwaiger (2004) und Helm (2007) als betriebswirtschaftlich orientierte Ansätze und die Ansätze von Eisenegger und Imhof (2007) sowie Ingenhoff und Bredl (Ingenhoff, 2007; Ingenhoff & Bredl, 2010) als sozialwissenschaftliche Ansätze.[18] Die Konzepte werden zunächst separat erläutert und anschließend bezüglich der Dimensionen verglichen und zusammengeführt.

5.1 Der Ansatz des Reputation Institutes

Das Reputation Institute wurde Ende der 1990er von Charles Fombrun und Cees van Riel gegründet, um ein standhaftes Reputationsverständnis sowie Messkonzept zu entwickeln (Wiedmann, 2012b, S. 66; Reputation Institute, 2017). Ausgehend von der genannten Kritik an den Rankings wurde der Reputation Quotient (RQ) entwickelt.[19] Ziel war die Entwicklung eines mehrdimensionalen Konzepts, welches Reputation mit all seinen Bestandteilen erfasst und so ein Gesamtbild ergibt. Es sollte Reputation auf Basis der Einschätzungen aller relevanten Stakeholder abbilden und einen internationalen Vergleich ermöglichen. (Horster, 2013, S. 80; Wiedmann, 2012b, S. 68; Wiedmann, Fombrun & van Riel, 2007, S. 325) Um dies zu erreichen, fand ein mehrstufiger Entwicklungsprozess statt: Im ersten Schritt wurden Items, mit denen das Reputationskonstrukt operationalisiert werden kann, auf Basis vorheriger Messmodelle, Literaturrecherchen sowie Expertengespräche generiert. Anschließend wurde das Konzept durch qualitative und quantitative Befragungen mehrfach getestet. Der endgültige RQ setzt sich aus 20 Indikatoren folgender sechs Dimensionen zusammen: Emotionale Anziehungskraft, Produkte and Services, Finanzielle Lage, Allgemeine Managementqualität, Attraktivität als Arbeitgeber und Verantwortung im Umgang mit Gesellschaft und Normen. (Fombrun et al., 2000, S. 242-252; Wiedmann et al., 2007, S. 324-325) Zur Bestimmung des RQ werden Stakeholder-Befragungen durchgeführt, die auf Basis von Punktewerten in einem Ranking münden. Dabei können Gesamtreputationen oder Werte für einzelne Dimensionen bzw. Stakeholder-Gruppen untersucht werden. (Wiedmann et al., 2007, S. 326-327)

[18] s. u.a. Liehr et al., 2010, S. 162-165; Horster, 2013, S. 78-83; Schwaiger, Eberhardt & Mahr, 2016, S. 63-66

[19] Dem Reputationskonzept liegt folgende Definition zugrunde: „A reputation is [...] a collective assessment of a company's ability to provide valued outcome to a representative group of stakeholders“ (Fumbrun et al., 2000, S. 243).

Der RQ wird für seine mehrdimensionale Bestimmung des Reputationskonstrukts sowie der Möglichkeit einer stakeholder-, länder- und branchenübergreifenden Untersuchung gelobt (Wiedmann et al., 2007, S. 332). Bis du dem Zeitpunkt der Entwicklung stellt das Konzept Schwaiger (2004) zufolge das sinnvollste Verfahren zur Messung der Reputation dar (S. 57). Dagegen kritisch gesehen wird die mangelnde Transparenz der Operationalisierung (Horster, 2013, S. 80; Schwaiger, 2004, S. 57). Zudem wird dem Modell eine Vernachlässigung der emotionalen Komponente vorgeworfen, da diese nur von einer der sechs Dimensionen repräsentiert wird (Schwaiger, Raithel, Scharf & Rinkenburger, 2010, S. 90). Letztlich wird problematisiert, dass keine Unterscheidung zwischen den Ausprägungen von Reputation (Reflektoren) und Entstehungskräften von Reputation (Treibern) vorgenommen wird. Da die Werte schlicht zusammengefasst werden, ist eine Interpretation schwierig. (Horster, 2013, S. 80; Schwaiger et al., 2010, S. 90).

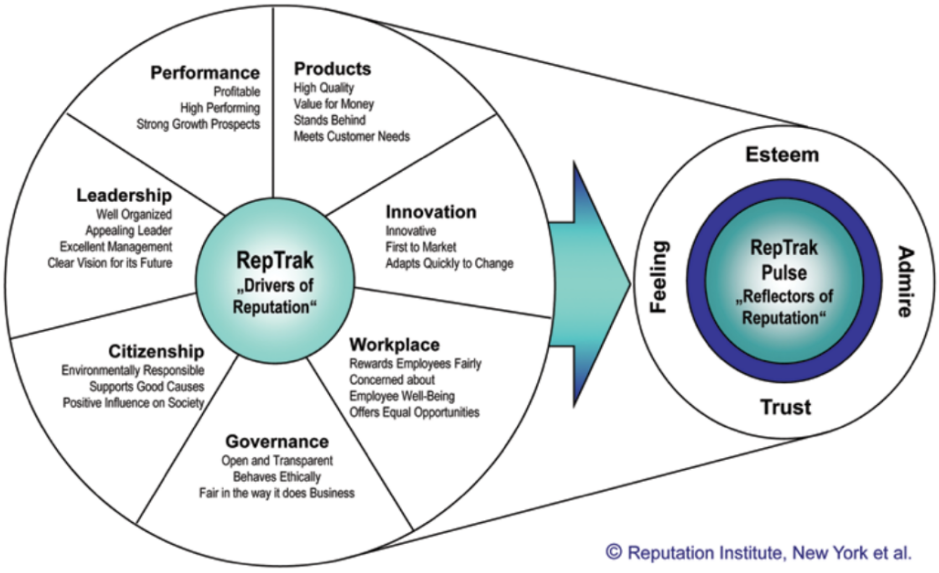


Abbildung 8: RepTrak-Modell des Reputation Institutes (Wiedmann, 2012a, S: 62)

Auf Basis der Kritik wurde der RQ im Jahr 2005 zum sogenannten RepTrak-Modell weiterentwickelt. Zentrale Neuerung ist die angesprochene Unterteilung in Treiber und Reflektoren von Reputation.[20] Auch dem RepTrak-Modell liegen eine Literaturrecherche und qualitative wie quantitative Vorstudien zugrunde. (Wiedmann, 2012b, S. 68) Das finale

[20] Reputationstreiber werden über formative Indikatoren gemessen. „Formative Indikatoren zeigen an, wie positiv oder negativ ein Unternehmen im Blick auf jene Größe eingestuft wird, die eine starke Reputation bedingen" (Wiedmann, 2012b, S. 68), beispielsweise Arbeitsbedingungen oder eine hohe Produktqualität. Reputationsreflektoren werden über reflexive Indikatoren gemessen. (ebd.) „Reflexive Indikatoren sind jene Größen, die bei guter Reputation sehr positiv ausgeprägt sein sollen" (ebd.), beispielsweise Vertrauen (ebd.). Erläuterungen zu formativen und reflexiven Indikatoren sind ebenfalls bei Ingenhoff und Sommer (2010) zu finden (S. 250).

Modell ist in Abbildung 8 zu sehen. Reputation setzt sich hier aus den Reflektoren Vertrauen, Bewunderung, Positives Gefühl sowie Wertschätzung und somit aus rein emotionalen Komponenten zusammen. Diese werden in Stakeholder-Befragungen erhoben und zu einem Gesamtpunktwert für die Reputation des Unternehmens verdichtet.[21] Daneben wurden sieben Reputationstreiber (Dimensionen) mit insgesamt 23 Indikatoren definiert: Produkte und Services, Innovation, Performance, Allgemeine Managementqualität, Gesellschaftliche Verantwortung, Unternehmensführung und Arbeitsumgebung. Grundlage bildete hier der RQ, der leicht modifiziert wurde.[22] Auch diese Faktoren werden einzeln via Befragungen gemessen und können so Hinweise auf Ursachen für die Reputationsstärke liefern. (Wiedmann, 2012a, S. 62-75; Wiedmann, 2012b, S. 68-73)

Wiedmann (2012a) resümiert, dass Reputation durch den zweiseitigen Zugang über Treiber und Reflektoren besser erfasst wird (S. 73). Auch Schwaiger und Raithel (2014) bewerten die getrennte Messung positiv (S. 232). Da das RepTrak-Modell eine Erweiterung des RQ ist und zudem die Dimensionen des RQ enthält, wird im weiteren Verlauf erstgenanntes als zentrales Modell des Reputation Institutes weiter einbezogen.

5.2 Der Ansatz von Schwaiger

Manfred Schwaiger entwickelte im Jahr 2004 ein Messkonzept, welches sowohl Reputation abbilden, als auch zentrale Treiber identifizieren sollte (Schwaiger et al., 2010, S. 90-91). Schwaiger begreift Reputation als zweidimensionales Konstrukt.[23] Dieses besteht aus kognitiven Komponenten, die zu der Dimension „Kompetenz“ zusammengefasst werden, sowie aus affektiven Komponenten, die die Dimension „Sympathie“ bilden. Während Kompetenz rational gefärbt ist, stellt Sympathie die emotionale Einschätzung dar. Die Dimensionen setzen sich jeweils aus drei Indikatoren zusammen, die reflexiv über Stakeholder-Befragungen erhoben werden. (Schwaiger, 2004, S. 63-64) So ist die

[21] Es lassen sich unterschiedliche Angaben zur Operationalisierung der Dimensionen Vertrauen, Bewunderung, Positives Gefühl und Wertschätzung finden. Während Ponzi, Fombrun und Gardberg (2011) angeben, dass jeder Faktor über ein Statement, also einen Indikator, abgefragt wird (S. 23), spricht Wiedmann (2012a, 2012b) von Itembatterien und führt eine mit vier Items für Vertrauen an.

[22] Änderungen vom RQ zum RepTrak-Modell sind bei Wiedmann (2012b) beschrieben (S. 71).

[23] Dem Reputationskonzept nach Schwaiger liegt folgende Definition nach Hall zugrunde: „*Hall* combines cognitive und affective components by formulating that a company’s reputation consists of the knowledge and the emotions held by individuals.“ (Hall, 1992, S. 138, zit. n. Schwaiger, 2004, S. 49, Hervorhebung im Original). Dabei ergänzt Schwaiger (2004), dass Reputation nicht nur auf objektivem Wissen, sondern auch auf subjektiven Wahrnehmungen beruht (S. 49).

Ermittlung von Indexwerten für Sympathie, Kompetenz sowie die gesamte Reputation möglich (Schwaiger et al., 2010, S. 91).

Daneben identifizierte Schwaiger auf Basis einer Literaturrecherche, qualitativen und quantitativen Befragungen sowie Korrelationsanalysen vier Treiber der Reputation: Qualität, Performance, Verantwortung sowie Attraktivität. Die Treiber werden durch insgesamt 21 formative Indikatoren repräsentiert (Schwaiger, 2004, S. 57-65).

Abbildung 9 zeigt die Reputationstreiber und Reputationsdimensionen mit ihren jeweiligen Indikatoren auf. Zudem werden die Zusammenhänge, die Schwaiger in einer quantitativen Studie gemessen hat, deutlich (ebd., S. 63-66). So stellen die Attraktivität sowie die Verantwortung primär Treiber der affektiven Dimension „Sympathie“ und die Qualität sowie die Performance primär Treiber der kognitiven Dimension „Kompetenz“ dar (s. Abb. 9).

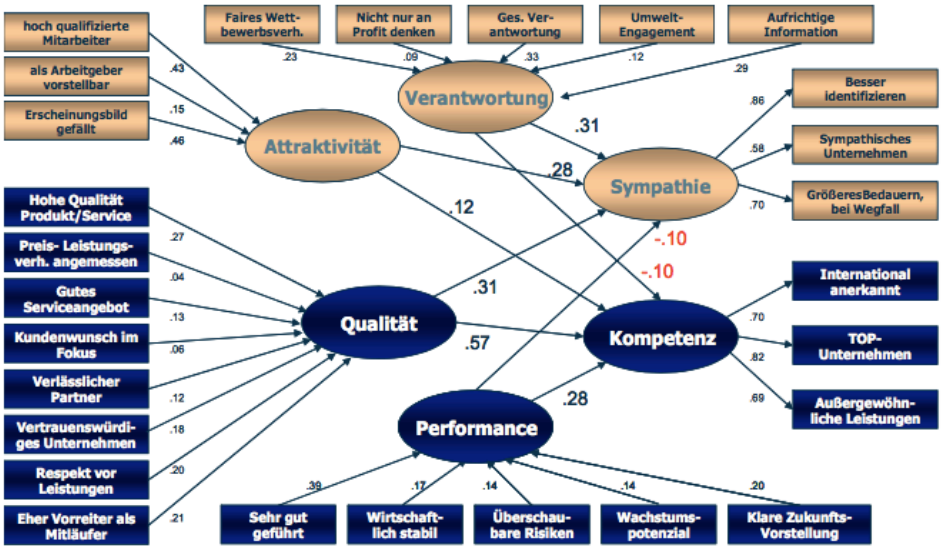


Abbildung 9: Reputationsmodell nach Schwaiger (Schwaiger , 2006, S. 6)

Das Reputationsmodell nach Schwaiger zeigt eine Möglichkeit auf, sowohl die Reputation als auch mögliche Treiber zu messen. So können Maßnahmen für das Kommunikationsmanagement spezifiziert abgeleitet werden. Ferner ist die Konzeption der Reputation als ein ausgeglichenes Modell zwischen affektiven und kognitiven Faktoren als positiv zu bewerten. Das Vorgehen ist zudem transparent und nachvollziehbar. Kritik an Schwaigers Vorschlag übt insbesondere Helm (2007): Sie stellt zum einen die Dimension „Sympathie" als geeignete Komponente für die Unternehmensbewertung und zum anderen die Kombination aus Sympathie und Kompetenz als hinreichende Abbildung von Reputation infrage (S. 157-158). Zudem ist im Vergleich mit anderen Modellen zu sehen, dass die Treiber bei Schwaiger in anderen Modellen Reflektoren darstellen und umgekehrt.

5.3 Der Ansatz von Helm

Ein weiterer zentraler Messansatz der Reputation stammt von Sabine Helm (2007).[24] Helm entwickelte im Gegensatz zu den bisherigen Autoren ein rein formatives Messkonzept für Reputation – ein Messmodell aus Reputationstreibern. Dies begründet sie damit, dass Faktoren wie Produktqualität oder das Umweltverhalten zu einer guten Reputation führen und nicht umgekehrt. (Helm, 2007, S. 130) Die Entwicklung des Messmodells basiert auf einem ähnlichen Vorgehen wie bei den zuvor genannten Konzepten: In einem ersten Schritt wurden Items durch Literaturanalysen, vorhandener Messmodelle, Fokusgruppen und Interviews generiert und diese in einem zweiten Schritt durch einen mehrstufigen Pretest geprüft (ebd., S. 273-275). Das daraus hervorgehende Konstrukt besteht aus zehn Indikatoren, die in Abbildung 10 aufgeführt sind.[25]

Bezeichnung der Indikatoren
Qualität der Produkte
Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte
Engagement für den Umweltschutz
Unternehmerischer Erfolg (Stellung am Markt, Zukunftsaussichten des Unternehmens)
Verhalten gegenüber Mitarbeitern
Kundenorientierung (Bemühen, Konsumentenbedürfnisse zu erfüllen)
Engagement für wohltätige Zwecke (z.B. im sozialen, sportlichen oder kulturellen Bereich)
Finanzielle Lage des Unternehmens
Qualifikation des Managements
Einhaltung von Werbeversprechen (die Produkte halten, was die Werbung verspricht; die Werbung ist glaubwürdig)

Abbildung 10: Reputationsindikatoren nach Helm (2007, S. 278)

Dem Ansatz von Helm liegt ein durchdachtes, strategisches Vorgehen zugrunde. Die Messung der Reputation als formatives Konstrukt ist klar begründet. Zudem ist positiv hervorzuheben, dass sich Helm nicht nur auf die bereits vorhandenen Indikatoren früherer Studien stützt, sondern durch qualitative Studien neue generiert hat (Horster, 2013, S. 83). Kritisch zu hinterfragen ist jedoch, ob die geringe Anzahl an Indikatoren ausreicht, um Reputation vollständig abzubilden (Sarstedt, 2013 zit. n. Schwaiger & Raithel, 2014, S. 232-233) bzw. ob diese weiter operationalisiert werden müssten (Ingenhoff & Sommer, 2010,

[24] Dem Messkonzept von Helm liegt folgende Reputationsdefinition zugrunde: „Das der empirischen Studie zu Grunde gelegte Konstrukt **Ruf ist das von Konsumenten bzw. Aktionären bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Ansehen der Unternehmung U in der Öffentlichkeit“** (Helm, 2007, S. 272, Hervorhebung im Original).

[25] Begründungen für die einzelnen Indikatoren finden sich bei Helm (2007, S. 276-280).

S. 251-252). Zudem besteht das Konstrukt aus rein kognitiven Faktoren. Es ist zu überlegen, ob Reputation nicht auch durch affektive Aspekte beeinflusst wird.

5.4 Der Ansatz von Eisenegger und Imhof

Eisenegger und Imhof nähern sich der Thematik Reputation im Gegensatz zu den Autoren der vorher erläuterten Ansätze aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive. Sie kritisieren an bisherigen Reputationsauseinandersetzungen zum einen, dass sich diese ausschließlich an ökonomischen Organisationen ausrichten und zum anderen, dass diesen eine theoretische Grundlage fehlt (Eisenegger & Imhof, 2007, S. 1-2; Eisenegger & Imhof, 2009, S. 245). Aus diesem Grund entwickelten sie einen Reputationsansatz, der für beliebige Akteure genutzt werden kann. Als theoretische Grundlage dient das Drei-Welten-Konzept nach Jürgen Habermas (1984) auf Basis von Max Weber (1980). Habermas zufolge bewegen sich Akteure in drei Welten, in denen sie sich bewähren müssen: die objektive, die soziale und die subjektive Welt. Den Welten liegen dabei jeweils andere Beurteilungsmaßstäbe zugrunde. (Habermas, 1984, S. 99-100) Das Drei-Welten-Konzept übertrugen Eisenegger und Imhof auf den Gegenstand der Reputation. Ihnen zufolge müssen sich Akteure, die nach Reputation streben, in allen drei Welten bewähren. Auf dieser Basis entwarfen sie ein dreidimensionales Reputationskonstrukt (Eisenegger & Imhof, 2007, S. 3-6; Eisenegger & Imhof, 2009, S. 245-248):

- Objektive Welt als **funktionale Reputation**: Zum einen müssen sich Akteure in der objektiven Welt mit überprüfbaren Ursache-Wirkungs-Vorgänge beweisen. Sie werden danach bewertet, ob ihr Handeln den gegebenen Zwecken dient (Weber, 1980, S. 13 sowie Habermas, 1984, S. 88 zit. n. Eisenegger & Imhof, 2007, S. 3-4). Darauf aufbauend stellt die funktionale Reputation einen Faktor für den Erfolg und die Fachkompetenz dar. Unternehmen beispielsweise werden danach beurteilt, wie gut sie dem Zweck dienen, für den sie stehen.
- Normative Welt als **soziale Reputation**: Zum anderen müssen sich Akteure in der normativen Welt den vorhandenen Normen und Werten stellen. Sie werden danach beurteilt, inwiefern ihr Handeln normativ-moralisch korrekt ist (Weber, 1980, S. 12, zit. n. Eisenegger & Imhof, 2007, S. 3-4). Die soziale Reputation bildet somit die Legitimität und Integrität des Handelns des Akteurs ab.
- Subjektive Welt als **expressive Reputation**: Drittens wird in der subjektiven Welt die emotionale Attraktivität von Akteuren bewertet. Diese Beurteilung erfolgt subjektiv. Die expressive Reputation umfasst davon abgeleitet die affektive

Einstellung dem Akteur gegenüber, konkret seine Anziehungs- bzw. Abstoßungskraft.

Reputation setzt sich den Autoren zufolge immer aus einer funktionalen, einer sozialen und einer expressiven Reputationsdimension zusammen (Eisenegger & Imhof, 2007, S. 19). Dabei ist die expressive Reputation nicht unabhängig, sondern wird von der funktionalen und/oder sozialen Reputation beeinflusst (Eisenegger & Imhof, 2009, S. 248). Tabelle 1 fasst die Hauptgedanken zusammen und führt neben dem Reputationsbezug und dem Bewertungsstil auch konkrete Indikatoren je Reputationstyp auf.

	Funktionale Reputation	**Soziale Reputation**	**Expressive Reputation**
Reputationsbezug (Bezugswelt)	*Objektive Welt* Leistungsbasierter Funktionssysteme; Welt kognitiv beschreibbarer Ursache-Wirkungs-Relationen	*Soziale Welt* Moralischer und normativer Standards	*Subjektive Welt* Individueller Wesenheit und Identität
Reputations-Indikatoren	Kompetenz, Erfolg	Integrität, Sozialverantwortlichkeit, Legalität und Legitimität	Attraktivität, Einzigartigkeit, Authentizität
Bewertungsstil	Kognitiv-rational (Kennzahlen)	Normativ-moralisierend	Emotional-ästhetisierend

Tabelle 1: Reputationskonstrukt nach Eisenegger und Imhof (Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisenegger und Imhof, 2009, S. 249)

Auf Basis des erläuterten Reputationskonstrukts entwickelten Eisenegger und Imhof ein Messkonzept für die medienvermittelte Reputation einer Person oder eines Unternehmens – den sogenannten Media Reputation-Index (RI). Durch eine Inhaltsanalyse wird ermittelt, in welcher Tonalität eine Person bzw. ein Unternehmen in den Medien dargestellt wird. Die einzelnen Medienbeiträge werden der funktionalen, der sozialen und/oder der expressiven Reputation zugeordnet. Die einzelnen Bewertungen lassen sich zu einem Index verdichten.[26] (Eisenegger & Imhof, 2007, S. 13-14)

Der Ansatz nähert sich der Reputation aus einer sozialwissenschaftlichen und somit neuen Perspektive. Die theoretische Basis nach Habermas ermöglicht eine durchdachte, wissenschaftliche Grundlage. Allerdings ist zu beachten, dass „nur“ eine medienvermittelte Reputation gemessen wird. Die Einstellungen anderer Stakeholder-Gruppen können nicht erhoben werden. Daneben ist kritisch anzumerken, dass die Indikatoren der einzelnen Reputationsdimensionen nicht näher erläutert bzw. transparent hergeleitet werden und teilweise selbst noch latente Variablen sind.

[26] Ein Beispiel für den RI ist bei Eisenegger und Imhof (2007) zu finden (S.14-19).

5.5 Der Ansatz von Ingenhoff und Bredl

Ein fünfter bekannter Ansatz zur Messung der Reputation stammt von Diana Ingenhoff (2007) bzw. Diana Ingenhoff & Martin Bredl (2010). Die Autoren fassen Reputation als dreifaktorielles Konstrukt auf, welches aus zwei kognitiven Dimensionen und einer affektiven Dimension besteht.[27] Wie auch bei Eisenegger und Imhof unterscheiden sie zwischen funktionaler, sozialer und expressiver Reputation (Ingenhoff, 2007, S. 56; Ingenhoff & Bredl, 2010, S. 242):

- Die **funktionale Reputation** umfasst die Bewertung der Kompetenz sowie der Leistung eines Unternehmens.
- Die **soziale Reputation** meint die Integrität, sprich das Einhalten von Normen und Werten, und die soziale Verantwortung eines Unternehmens.
- Die **expressive Reputation** spiegelt die emotionale Wahrnehmung des Unternehmens wider.

Die expressive Reputation wird auch hier von der funktionalen und/oder sozialen Reputation beeinflusst (Ingenhoff, 2007, S. 56). Auf dieser Basis entwickelten die Autoren einen Ansatz zur Messung und Steuerung von Werttreibern der Reputation, das sogenannte Integrierte Reputationsmanagementsystem (IReMS). Dem Ansatz liegt eine Methodenkombination aus Medienresonanzanalyse und Stakeholder-Befragung zugrunde. Konkret sollen die Zusammenhänge zwischen Medienthemen (Issues), Reputation, dem Faktor Vertrauen und den Verhaltensabsichten abgebildet werden. (ebd., S. 55; Ingenhoff & Bredl, 2010, S. 243)[28] Da für die vorliegende Arbeit ausschließlich die Messung der Reputation von Bedeutung ist, wird nur dieser Aspekt des Ansatzes näher betrachtet.

Der Operationalisierung der Reputation liegt eine Literaturrecherche vorhandener Messmodelle, Fokusgruppen sowie ein mehrstufiger Pretest zugrunde. (Ingenhoff, 2007, S. 57) Das Ergebnis stellt das Reputationskonstrukt in Abbildung 11 dar.[29] Es besteht aus einer funktional-kognitiven, einer sozial-kognitiven und einer emotionalen Reputationsdimension mit insgesamt 10 Unterdimensionen und 22 Indikatoren.

---

[27] Ingenhoff & Bredl (2010) definieren Reputation „als die aus den Wahrnehmungen der verschiedenen Anspruchsgruppen resultierende öffentliche Einschätzung einer Organisation hinsichtlich ihrer langfristigen Kompetenz, Integrität und affektiven Einstellung“ (S. 242).

[28] Das IReMS wurde in Zusammenarbeit mit der Telekom Austria entwickelt und getestet (Ingenhoff, 2007, S. 57; Ingenhoff & Bredl, 2010, S. 239).

[29] Die exakt gleiche Studie wird ebenfalls bei Ingenhoff und Sommer (2010) beschrieben, allerdings mit kleinen Abweichungen in der Item-Benennung sowie Item-Anzahl (bei Ingenhoff & Bredl (2010) sind es 22 Items, bei Ingenhoff und Sommer (2010) 21 Items). Da bei Ingenhoff und Sommer (2010) allerdings eine Zuordnung der Items zu den verschiedenen Indikatoren vorhanden ist, werden die Ausführungen im Folgenden ebenfalls hinzugezogen.

Bei der Reputationsmessung wird die Bedeutung der Unterdimensionen zum einen direkt abgefragt und zum anderen indirekt über Strukturgleichungsmodelle gemessen. Dabei werden die beiden kognitiven Dimensionen formativ und die affektive Dimension reflektiv konstruiert. (Ingenhoff, 2007, S. 57-58; Ingenhoff & Bredl, 2010, S. 247-249)

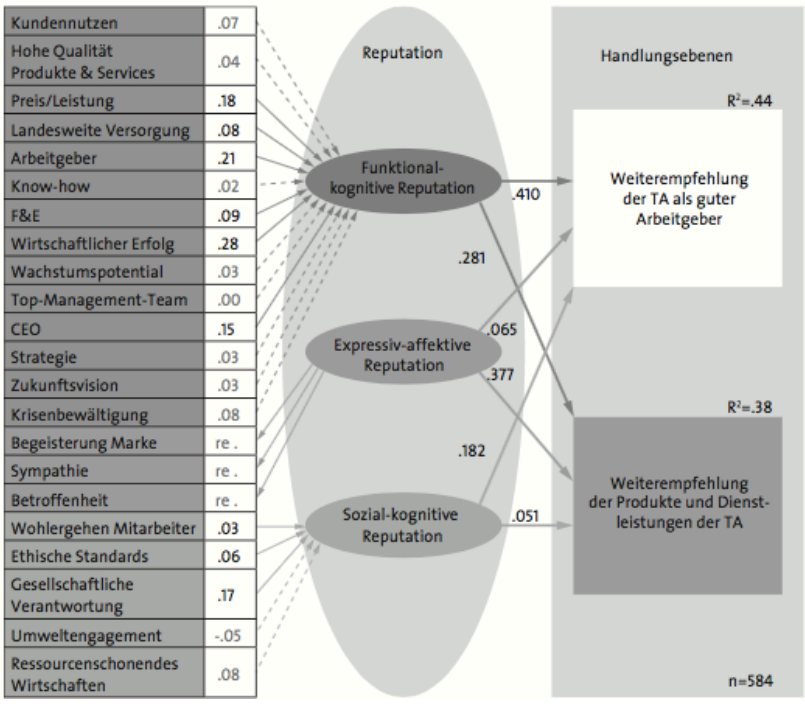


Abbildung 11: Reputationsmodell nach Ingenhoff und Bredl (2010, S. 248)

Insgesamt ist das Konzept von Ingenhoff und Bredl ein umfassender Ansatz, um die Reputation sowie ihre Auswirkungen zu messen. Dieser Punkt ist gleichzeitig mit Vorsicht zu genießen, da in der vorliegenden Arbeit, wie in Kapitel 3.2.1 erläutert, angenommen wird, dass die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den verschiedenen Wirkungsebenen nur zugeschrieben, aber nicht berechnet werden können. Das Konzept zur Reputation selbst stellt jedoch einen durchdachten, nützlichen Ansatz dar.

5.6 Zusammenfassung

Die vorgestellten Ansätze sind jeder für sich sinnvolle Konzepte zur Reputationsmessung. Sie basieren auf umfangreichen Erhebungsprozessen und beziehen sowohl bisheriges Wissen und Expertenmeinungen als auch Einschätzungen verschiedener Stakeholder mit ein. Tabelle 6 in Anhang 1 liefert eine Übersicht über die Reputationsmodelle und zeigt die Reputationsdimensionen, die Art des Messmodells sowie die Erhebung im Vergleich auf.

Insgesamt lässt sich sagen, dass alle Autoren Reputation als ein mehrdimensionales Konstrukt sehen. Häufig besteht Reputation aus kognitiven und affektiven Dimensionen.

Die Anzahl der Dimensionen sowie Indikatoren variiert jedoch stark. Inhaltlich nutzen die Autoren jeweils ein unterschiedliches Set an Dimensionen. Während einige Dimensionen nur einmal hinzugezogen werden, wie beispielsweise die Einzigartigkeit bei Eisenegger und Imhof (2007), tauchen andere des Öfteren auf. Dazu gehören insbesondere die Verantwortung eines Unternehmens, die Produkt- und Servicequalität und die finanzielle Lage. In den meisten Messmodellen wird Reputation über die Methode der Stakeholder-Befragung erhoben. Dabei werden die Items über Skalen gemessen und Indexwerte gebildet. Ausnahme bildet lediglich der Ansatz von Eisenegger und Imhof, die eine Medienresonanzanalyse vorschlagen. (s. Anhang 1, Tab. 6)

Bei der Art des Messmodells gehen die Meinungen auseinander. Das Reputation Institute mit dem RQ konstruierte und misst Reputation über Reputationsreflektoren, Helm dagegen über Reputationstreiber. Eine Kombination nutzen wiederum das Reputation Institute mit dem RepTrak, Schwaiger sowie Ingenhoff und Bredl. Auffällig ist zudem, dass in einigen Ansätzen Indikatoren Reputationsreflektoren darstellen, die in anderen wiederum Treiber sind. (s. Anhang 1, Tab. 6).

Insgesamt liefern die Modelle vielfältige Ansatzpunkte für die Bestimmung der Dimensionen von Beziehungskapital. Hier setzt das folgende Kapitel an.

6 Identifikation möglicher Dimensionen von Beziehungskapital

Die Auseinandersetzung mit der Bestimmung von Beziehungskapital nach Szyszka in Kapitel 4 und die Betrachtung verschiedener Reputationskonzepte in Kapitel 5 liefern die Basis, um mögliche Dimensionen von Beziehungskapital zu bestimmen. Im Folgenden sollen beide Konstrukte beschrieben, ehe sie verglichen und zusammengeführt werden.

Unter **Beziehungskapital** wird „die Wertschätzung, die ein Unternehmen in seinem sozialen Umfeld und damit bei seinen Stakeholdern genießt“ (Szyszka, 2017, S. 29) verstanden. Der Wert ist in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern verankert (ebd.). Für die Zusammensetzung von Beziehungskapital liefert Szyszka wie in Kapitel 4.4 vorgestellt, einen ersten Vorschlag. Demnach besteht das Beziehungskapital aus den Faktoren Image und Reputation als kognitive Konstrukte sowie Sympathie und Attraktivität als affektive Konstrukte (s. Tab. 2).

Kognitive Dimensionen	Affektive Dimensionen
Image (pos./neg. Skala)	Sympathie (pos./neg. Skala)
Reputation (hoch/niedrig Skala)	Attraktivität (relative Größe)

Tabelle 2: Dimensionen von Beziehungskapital nach Szyszka (2017, S. 82)

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den vier Faktoren in der Literatur zeigt, dass diese nicht trennscharf genutzt werden. So bestehen Reputation und Image aus ähnlichen Konstrukten; Sympathie und Attraktivität werden als Dimensionen von Reputation angesehen (s. Kapitel 5). Da Reputation in der Literatur ein zentrales Bewertungskonstrukt für das Kommunikations-Controlling darstellt und als bedeutende Zielgröße auch für Beziehungen definiert wird (Ingenhoff, 2007, S. 55; Peters & Liehr-Gobbers, 2015, S. 919), werden **Reputationskonzepte** hinzugezogen, um die Dimensionen von Beziehungskapital zu bestimmen. Aufgrund der Fülle an Reputationskonzepten wurden in Kapitel 5 fünf zentrale Ansätze thematisiert: das RepTrak-Modell des Reputation Institutes, der Ansatz von Schwaiger, der Ansatz von Helm, der Media Reputation-Index von Eisenegger und Imhof sowie das Integrierte Reputationsmanagementsystem von Ingenhoff und Bredl. Summiert führen die Konzepte 46 Dimensionen auf (s. Anhang 1, Tab. 6). Wie bereits in Kapitel 5.6 erwähnt, basieren viele der Ansätze auf ähnlichen Dimensionen. Daher werden diese zusammengefasst. Insgesamt können 15 Dimensionen identifiziert werden, die die fünf Konzepte nutzen, um Reputation abzubilden. Diese sind in Tabelle 3 aufgeführt. In Anhang 2 wird das Vorgehen detailliert aufgezeigt.

Produkte und Services	Kompetenz	Attraktivität
Finanzielle Lage	Nationale Bedeutung	Einzigartigkeit
Innovation	Verantwortung	Vertrauen
Managementqualität	Mitarbeiterwohl	Wertschätzung
Unternehmensführung	Sympathie	Authentizität

Tabelle 3: Dimensionen der zentralen Reputationskonzepte

Betrachtet man sowohl das Konzept für Beziehungskapital nach Szyszka als auch die Reputationskonzepte, lassen sich **kompatible sowie widersprüchliche Aspekte** erkennen. Gemeinsam ist ihnen, dass häufig eine Unterteilung in affektive und kognitive Dimensionen vorgeschlagen wird. Sowohl Szyszka als auch Schwaiger, Eisenegger und Imhof, Ingenhoff und Bredl sowie indirekt das Reputation Institute nutzen die Aufteilung (s. Kapitel 4 & 5) (Eisenegger & Imhof, 2007, S. 2; Ingenhoff, 2007, S. 56; Szyszka, 2017, S. 81; Schwaiger, 2004, S. 63; Wiedmann, 2012a, S. 62). Für die Bestimmung der Dimensionen von Beziehungskapital wird dies ebenfalls als sinnvoll angesehen, da davon ausgegangen wird, dass die Wertschätzung, die Stakeholder einem Unternehmen entgegenbringen, durch Emotionen sowie durch faktisches Wissen beeinflusst wird.

Im Rahmen der affektiven Dimensionen stellen die Sympathie und die Attraktivität zentrale Konstrukte dar. In dem Konzept nach Szyszka (2017) bilden sie die affektive Seite des Beziehungskapitals (S. 81). In den Reputationskonzepten sind es die am häufigsten

genutzten Faktoren (s. Anhang 2, Tab. 7). Dies weist darauf hin, dass die Sympathie und die Attraktivität des Unternehmens als Dimensionen für Beziehungskapital berücksichtigt werden sollten. Ein zentraler Unterschied stellt die Verwendung und Einordnung des Reputationsbegriffs dar. So ordnet Szyszka (2017) Reputation in einem eher engeren Sinne ein, indem er Reputation als kognitive Dimension von Beziehungskapital und konkret als Wertschätzung im Sinne eines Vergleichs mit Wettbewerbern definiert (S. 82). Die Autoren der Reputationskonzepte dagegen sehen Reputation in einem weiteren Sinne und definieren Reputation selbst als Dachkonzept.[30] Die meisten Autoren weisen Reputation dabei eine kognitive und eine affektive Dimension zu (s. Kapitel 5). In der vorliegenden Arbeit wird Reputation in einem weiteren Sinne gesehen. Reputation wird Beziehungskapital nicht untergeordnet, sondern als ein ähnliches Konstrukt zur Bestimmung der Unternehmen-Stakeholder-Beziehung angesehen. So ist es möglich, Reputationsdimensionen hinzuzuziehen, um jene für Beziehungskapital zu bestimmen.

Der Vergleich bildet die Grundlage, um im zweiten Schritt die **konkreten Dimensionen** der verschiedenen Konzepte zu betrachten. Aus Szyszkas Konzept wurde bereits abgeleitet, dass sowohl kognitive als auch affektive Dimensionen in das Konzept für Beziehungskapital und konkret die Dimensionen „Sympathie“ und „Attraktivität“ einbezogen werden sollten. Diese Dimensionen gilt es, mithilfe der Reputationskonzepte um weitere zu ergänzen.
Die Zusammenfassung zu 15 Reputationsdimensionen aus Tabelle 3 liefert eine erste Hilfestellung. Bei genauerer Betrachtung der Dimensionen und insbesondere der dazugehörigen Indikatoren werden allerdings verschiedene Probleme deutlich. Erstens nutzen verschiedene Autoren die *gleichen* Indikatoren zur Beschreibung *unterschiedlicher* Dimensionen. Beispielsweise stellt die Zukunftsvision des Unternehmens im RepTrak-Modell sowie im IReMS einen Indikator für die Managementqualität dar (Ingenhoff & Sommer, 2010, S. 264; Wiedmann, 2012a, S. 62), während sie bei Schwaiger (2006) ein Indikator für die finanzielle Lage ist (S. 6). Ein anderes Beispiel ist der Indikator „Faires Verhalten“. Dieser ist bei Schwaiger ein Indikator für die Verantwortung des Unternehmens (ebd.), während er im RepTrak-Modell die Unternehmensführung operationalisiert (Wiedmann, 2012b, S. 62). Zweitens lässt sich eine Einordnung verschiedener Faktoren auf *unterschiedlichen Ebenen* feststellen. So spiegelt das positive Gefühl im RepTrak-Modell eine Reputationsdimension (ebd.) und im Modell von Schweiger (2006) einen Indikator der Dimension „Sympathie“ wider (S. 6). Zur Veranschaulichung sind in Tabelle 8

[30] Die Definitionen sind jeweils in den Kapiteln zu den einzelnen Reputationskonzepten zu finden (Kapitel 5.1 bis 5.5).

in Anhang 3 die zusammengefassten Dimensionen mit den jeweiligen Indikatoren aufgeführt. Die einzelnen Reputationskonzepte mit ihren Dimensionen und Indikatoren sind zudem in tabellarischer Form in Anhang 4 abgebildet, um einen Überblick sowie Vergleich zu ermöglichen. Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Dimensionen und Indikatoren in den meisten Publikationen nicht konkret definiert werden und die Erhebungsinstrumente nicht einsehbar sind, sodass ein Interpretationsspielraum nicht ausbleibt.

Die beschriebenen Wiedersprüche bei einer Clusterung der Dimensionen führen zu dem Schluss, einen Schritt zurück zu gehen und die 95 Indikatoren der fünf Reputationskonzepte neu zu ordnen, um daraus wiederum Dimensionen abzuleiten. Das Ergebnis ist in Tabelle 4 zu sehen. In einem ersten Schritt wurden die Indikatoren der Reputationskonzepte geclustert (Spalte 3) und einem Oberbegriff zugeordnet (Spalte 2). In einem zweiten Schritt wurden diese Indikatoren wiederum zu Dimensionen zusammengefasst (Spalte 1). Zu erwähnen ist, dass einige Indikatoren als Dimensionen angesehen und daher direkt einer Dimension zugeordnet werden, beispielsweise „Erfolg“ aus dem RI. Daneben konnten vier Indikatoren keinem Indikator bzw. keiner Dimension zugeordnet werden. Da diese jeweils nur einmal genannt werden, wird ihnen keine hohe Bedeutung beigemessen, sodass sie für die Arbeit vernachlässigt werden (s. Tab. 4).

Dimensionen	**Indikatoren**	**Indikatoren der Reputationskonzepte**
Produkte und Services	Produkt- und Servicequalität	• Produktqualität (RepTrak) • Hohe Qualität (Schwaiger) • Serviceangebot (Schwaiger) • Qualität der Produkte (Helm) • Hohe Qualität (IReMS)
	Preis-Leistungs-Verhältnis	• Preis-Leistung (RepTrak) • Preis-Leistungsverhältnis angemessen (Schwaiger) • Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte (Helm) • Preis-Leistungsverhältnis (IReMS)
	Kundenorientierung	• Kundenorientierung (RepTrak) • Kundenwunsch im Fokus (Schwaiger) • Kundenorientierung (Helm) • Kundennutzen (IReMS)
Unternehmeri-scher Erfolg	Wirtschaftliche Stabilität	• Profitabel (RepTrak) • Wirtschaftlich stabil (Schwaiger) • Überschaubare Risiken (Schwaiger) • Wirtschaftliche Stabilität (IReMS) • Finanzielle Lage des Unternehmens (Helm)
	Wachstumspotenzial	• Wachstumspotenzial (RepTrak) • Wachstumspotenzial (Schwaiger) • Wachstumspotenzial (IReMS)
	Zukunftsvision	• Klare Zukunftsvision (RepTrak) • Klare Zukunfts-Vorstellungen (Schwaiger) • Zukunftsvision (IReMS)
	Stellung am Markt	• Marktführer (RepTrak) • Eher Vorreiter als Mitläufer (Schwaiger) • Top-Unternehmen (Schwaiger) • Pionier in der Branche (IReMS)

Dimensionen	Indikatoren	Indikatoren der Reputationskonzepte
	Innovationsfähigkeit	• Innovativ (RepTrak) • Schnelle Anpassung an Wandel (RepTrak) • Investitionen in F&E (IReMS) • Know-How (IReMS)
	/	• Unternehmerischer Erfolg (Helm) • Erfolg (RI)
Kompetenz	Außergewöhnliche Leistungen	• Hochleistungsfähig (RepTrak) • Außergewöhnliche Leistung (Schwaiger)
	Führungskompetenz	• Gute Organisation (RepTrak) • Ansprechende Führung (RepTrak) • Exzellentes Management (RepTrak) • Sehr gut geführt (Schwaiger) • Qualifikation des Managements (Helm) • Strategische Entscheidungen (IReMS) • Krisenbewältigung (IReMS) • Kompetenz des CEOs (IReMS) • Kompetenz des Top-Managements (IReMS)
	/	• Kompetenz (RI)
Ökologische Verantwortung	Umweltfreundliches Handeln	• Umweltfreundlich (RepTrak) • Ressourcenschonendes Wirtschaften (IReMS)
	Umweltengagement	• Umweltengagement (Schwaiger) • Engagement für den Umweltschutz (Helm) • Umweltengagement (IReMS)
Soziale Verantwortung	Sozialverträgliches Handeln	• Gesellschaftlich verantwortungsvoll (RepTrak) • Ethisches Verhalten (RepTrak) • Faires Verhalten (RepTrak) • Offen und transparent (RepTrak) • Gesellschaftliche Verantwortung (Schwaiger) • Aufrichtige Information (Schwaiger) • Faires Verhalten im Wettbewerb (Schwaiger) • Einhalten von Werbeversprechen (Helm) • Integrität (RI) • Legalität und Legitimität (RI)
	Soziales Engagement (im sozialen, sportlichen und kulturellen Bereich)	• Positiver Einfluss auf Gesellschaft (RepTrak) • Unterstützt wohltätige Zwecke (RepTrak) • Nicht nur an Profit denken (Schwaiger) • Engagement für wohltätige Zwecke (Helm) • Soziales Engagement (IReMS)
	/	• Sozialverantwortung (RI) • Soziale Verantwortung (IReMS)
Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	Chancengleichheit	• Möglichkeiten für alle (RepTrak)
	Fairness	• Belohnt Mitarbeiter fair (RepTrak)
	Fürsorge	• Um Mitarbeiterwohl besorgt (RepTrak)
	/	• Verhalten gegenüber Mitarbeitern (Helm) • Wohlergehen der Mitarbeiter (IReMS)
Sympathie	Positives Gefühl	• Gefühl (Schwaiger) • Positives Gefühl (RepTrak)
	Identifikation	• Identifikation (Schwaiger)
	Bedauern bei Schließung	• Bedauern bei Schließung (Schwaiger)
	/	• Sympathie (IReMS)
Attraktivität	Attraktivität als Arbeitgeber	• Ansprechend auf qualifizierte Mitarbeiter (Schw.) • Als Arbeitgeber vorstellbar (Schwaiger) • Rolle als Arbeitgeber (IReMS)
	Allgemeines Erscheinungsbild	• Bewunderung (RepTrak) • Erscheinungsbild gefällt (Schwaiger) • Faszination Marke (IReMS) • Faszination Produkt (IReMS)
	/	• Attraktivität (RI)
Einzigartigkeit	Einzigartigkeit	• Einzigartigkeit (RI)
Wertschätzung	Wertschätzung	• Wertschätzung (RepTrak)

Dimensionen	Indikatoren	Indikatoren der Reputationskonzepte
Authentizität	Authentizität	• Authentizität (RI)
Vertrauen	Vertrauen	• Vertrauen (RepTrak) • Vertrauensvolles Unternehmen (Schwaiger)
/	*Nicht einordbare Indikatoren*	• *Anerkennung (Schwaiger)* • *Respekt vor Leistungen (Schwaiger)* • *Verlässlicher Partner (Schwaiger)* • *Unternehmen steht hinter Produkt (RepTrak)*

Tabelle 4: Zusammenfassung der Indikatoren der Reputationskonzepte zu Dimensionen

Die Zusammenfassung bietet die Grundlage, um **Dimensionen von Beziehungskapital** auf Basis der aufgeführten Literaturrecherche zu bestimmen. Im Folgenden wird das Konzept begründet dargelegt. Dabei wird vorab auf die grobe Einteilung eingegangen und anschließend erläutert, welche Dimensionen hinzugezogen werden. Anschließend wird begründet aufgezeigt, warum bestimmte Dimensionen nicht berücksichtigt werden.

Als theoretische Grundlage für die Bestimmung von Beziehungskapital wird das Drei-Welten-Konzept nach Habermas (1984) und dessen Übertragung von Eisenegger und Imhof (2007, 2009) auf das Konstrukt Reputation genutzt (s. Kapitel 5.4). Dem Konzept nach Habermas (1984) zufolge müssen sich Unternehmen sowohl in der objektiven als auch in der normativen und subjektiven Welt bewähren (S. 100). Während Eisenegger und Imhof (2007) dies auf die Reputation übertragen (S. 3), wird es in der vorliegenden Arbeit daran angelehnt für die Bestimmung von Beziehungskapital genutzt. So wird angenommen, dass Beziehungskapital aus funktionalen, sozialen und expressiven Dimensionen besteht. Die funktionalen und sozialen Dimensionen sind dabei kognitiv geprägt, die expressiven Dimensionen sind gleichbedeutend mit der affektiven Seite.

Auf dieser Basis wird ein Modell für Beziehungskapital entworfen, welches sich aus 23 Indikatoren, die zu neun Dimensionen zusammengefasst werden, zusammensetzt. Es teilt sich in drei funktionale, drei soziale sowie drei affektive Dimensionen auf:

Dimensionen von Beziehungskapital auf funktionaler Ebene: Die funktionalen Dimensionen von Beziehungskapital bilden die Stakeholder-Bewertungen des Unternehmenszwecks (s.a. Eisenegger & Imhof, 2007, S. 3-4). Dazu gehören folgende drei Dimensionen:

- **Produkte und Services**: Als ein zentraler Aspekt für die Wertschätzung eines Unternehmens werden die Produkte und Services angesehen. Denn ein Unternehmen kann nur Wertschätzung erlangen, wenn die Stakeholder mit dem eigentlichen Sinn des Unternehmens zufrieden sind. Nach Schwaiger et al. (2016), wird die Einstellung zum Unternehmen insbesondere auf dem Kundenmarkt durch diesen Aspekt bestimmt (S. 67). Insgesamt lässt sich sagen, dass die meisten Stakeholder ein Unternehmen durch seine Produkte und Services kennen, sodass

die Wertschätzung durch die Wahrnehmung dieser beeinflusst wird (Rao et al., 1999 & Smith et al., 2010. zit. n. Fombrun, Ponzi & Newburry, 2015, S. 6). Tabelle 4 zeigt, dass der Großteil der hinzugezogenen Reputationskonzepte Produkte und Services als Dimension definieren. Für Beziehungskapital wird dies ebenfalls als sinnvoll angesehen. Dabei spielen aus den Modellen abgeleitet (1) die Qualität der Produkte und Services, (2) das Preis-Leistungs-Verhältnis dieser sowie (3) die Kundenorientierung eine wichtige Rolle (s. Tab. 4). Helm (2007) führt aus, dass Reputation „[a]us informationsökonomischer Perspektive [...] als Signal für die zu erwartende Produktqualität behandelt“ (S. 277) wird. Ferner wird die Qualität im Verhältnis zum Preis bewertet. Dabei erwarten die Stakeholder eine „Preisehrlichkeit“ (ebd.). Letztlich ist auch die Kundenorientierung ein Indikator, sprich das Bemühen des Unternehmens, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen (Fombrun et al., 2015, S. 6; Helm, 2007, S. 277). Die drei Indikatoren spiegeln bei Ingenhoff und Bredl ebenfalls die Dimension „Produkte und Services“ wider. Beim RepTrak-Modell, bei Schwaiger und bei Helm sind sie neben anderen enthalten (s. Kapitel 5 & Tab. 4).

- **Unternehmerischer Erfolg**: Eine weitere Dimension von Beziehungskapital ist der vorangegangenen Herleitung folgend der unternehmerische Erfolg. Darunter wird das Ergebnis des Wirtschaftens verstanden (Springer Gabler Verlag, 2017). Dabei spielt nicht der tatsächliche, sondern der wahrgenommene Erfolg durch die Stakeholder den ausschlaggebenden Faktor. „Although stakeholders place different expectations on organizations, strong financial performance is in part the consequence of satisfying these diverse objectives (Donaldson and Preston, 1995; Waddock and Graves, 1997; Walsh et al., 2003)“ (Fombrun et al., 2015, S. 8). Der Faktor ist insbesondere für Shareholder von Bedeutung (ebd.; Schwaiger et al., 2016, S. 67). Die Dimension ist in keinem der hinzugezogenen Modelle vorhanden, kann aber durch logische Clusterung der Indikatoren definiert werden. Der unternehmerische Erfolg setzt sich somit aus der wirtschaftlichen Stabilität, dem Wachstumspotenzial des Unternehmens, einer klaren Zukunftsvision, seiner Stellung am Markt sowie der Innovationsfähigkeit zusammen (s. Tab. 4).
- **Kompetenz**: Die dritte funktionale Dimension von Beziehungskapital stellt die Kompetenz des Unternehmens dar. Unter Kompetenz wird die „Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen“ (Bundesinstitute für Berufsbildung, 2017) verstanden. Es wird angenommen, dass ein Unternehmen nur Wertschätzung erlangen kann, wenn die Stakeholder dieses

auch als kompetent erachten. Drei der fünf Reputationskonzepte beinhalten diesen Faktor, allerdings mit sehr unterschiedlichen Indikatoren (s. Anhang 2). Auf Basis der Clusterung in Tabelle 4 wird Kompetenz aus zwei Indikatoren gebildet: außergewöhnliche Leistung und Führungskompetenz. Dies begründet sich darin, dass Unternehmen zum einen die Kompetenz im Sinne der Führungskompetenz besitzen, aber auch umsetzen müssen – im Sinne außergewöhnlicher Leistungen. Beide Indikatoren und insbesondere die Führungskompetenz finden sich in den gängigen Reputationsmodellen (s. Anhang 4, Tab. 9-13).

Dimensionen von Beziehungskapital auf sozialer Ebene: Die sozialen Dimensionen von Beziehungskapital spiegeln die Stakeholder-Bewertungen des Unternehmenshandelns vor gegebenen Normen und Werten wider (s.a. Eisenegger & Imhof, 2007, S. 4-5). Dazu gehören der Argumentation folgend:

- **Soziale Verantwortung**: Die soziale Verantwortung des Unternehmens wird als bedeutende Dimension von Beziehungskapital angesehen. Brugger (2010) folgend wird unter der sozialen Verantwortung das Verhalten eines Unternehmens unter dem Leitbild der sozialen Gerechtigkeit verstanden (S. 18). „Ziel ist es, durch das Wirtschaften positive soziale Wirkungen für die Menschen zu erzeugen, die direkt mit dem Unternehmen zusammenarbeiten und indirekt vom unternehmerischen Handeln beeinflusst werden“ (Rhein-Kreis Neuss Wirtschaftsförderung, 2017, S. 11). Die aktuelle CSR-Thematik lässt die Vermutung zu, dass die soziale Verantwortung heute mehr denn je zur Wertschätzung eines Unternehmens beiträgt. Die Dimension umfasst zum einen sozialverträgliches Handeln als das Einhalten der Normen und Werte in der Gesellschaft und zum anderen soziales Engagement als proaktiver Einsatz im sozialen, sportlichen oder kulturellen Bereich (s. Tab. 4). Diese Unterordnung ist Ergebnis der Clusterung, lässt sich aber auch bei Ingenhoff finden (Ingenhoff & Sommer, 2010, S. 264) (s. Anhang 4, Tab. 13).
- **Ökologische Verantwortung:** Als zweite soziale Dimension wird die ökologische Verantwortung hinzugezogen. Unter der ökologischen Verantwortung wird abgeleitet von Hauff (2014) das bewusste Verhalten des Unternehmens in seiner Umwelt verstanden, um das ökologische System zu erhalten (S. 33). „Ziel ist es, negative Umweltauswirkungen bei Prozessen, Produkten und Dienstleistungen deutlich zu verringern und Umweltverträglichkeit in den Fokus zu rücken“ (Rhein-Kreis Neuss Wirtschaftsförderung, 2017, S. 10). Auch hier kann davon ausgegangen werden, dass die ökologische Verantwortung aufgrund der aktuellen

CSR-Thematik bedeutend für Stakeholder ist. Die ökologische Verantwortung umfasst der sozialen Verantwortung entsprechend folgende Aspekte: umweltfreundliches Handeln als umweltschonendes Wirtschaften sowie das Umweltengagement als proaktiver Einsatz für die Umwelt (s. Tab. 4). Auch diese Zusammensetzung leitet sich aus den Reputationskonzepten ab und ist bei Ingenhoff zu finden (Ingenhoff & Sommer, 2010, S. 264) (s. Anhang 4, Tab. 13).

- **Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern:** Als dritte soziale Dimension von Beziehungskapital kann die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern definiert werden. Einem Unternehmen, das gut mit seinen Mitarbeitern umgeht, wird in der Öffentlichkeit ein höheres Ansehen zugesprochen (Fombrun et al., 2015, S. 6-7). Drei der fünf Reputationskonzepte führen diesen Faktor ebenfalls auf. Dabei setzt sich die Dimension der Clusterung in Tabelle 4 sowie speziell dem RepTrak-Modell folgend aus der Chancengleichheit der Mitarbeiter, der Fairness gegenüber den Mitarbeitern sowie der Fürsorge für die Mitarbeiter zusammen (Wiedmann, 2012a, S. 62) (s. Anhang 4, Tab. 9).

Dimensionen von Beziehungskapital auf affektiver Ebene: Die affektiven Dimensionen von Beziehungskapital umfassen die emotionale Wahrnehmung des Unternehmens (s.a. Eisenegger & Imhof, 2007, S. 5). Dazu gehören:

- **Sympathie**: Als bedeutende affektive Dimension von Beziehungskapital wird die Sympathie angesehen. Sympathie meint eine Affinität bzw. positiv gefühlsmäßige Einstellung zu jemandem (Bibliographisches Institut GmbH, 2017b), hier der Stakeholder zum Unternehmen. Es wird angenommen, dass gute Beziehungen auf gegenseitiger Sympathie beruhen. Diese Dimension wird sowohl im Konzept von Szyszka (2017, S. 81) (s. Kapitel 4.4) als auch in den Reputationskonzepten des Reputation Institutes, von Schwaiger sowie Ingenhoff und Bredl hinzugezogen (s. Tab. 4). Dem folgend wird sie auch für Beziehungskapital als Einflussfaktor genutzt. Nach Schwaiger (2006) setzt sie sich daraus zusammen, ob die Stakeholder ein positives Gefühl gegenüber den Unternehmen besitzen, ob sie sich mit diesem identifizieren können und ob sie eine Schließung bedauern würden (S. 6).
- **Attraktivität**: Daneben wird die Attraktivität eines Unternehmens als Dimension von Beziehungskapital hinzugezogen. Attraktivität meint die Anziehungskraft zu jemand anderem (Bibliographisches Institut GmbH, 2017a), sprich des Unternehmens zu den Stakeholdern. Dieser Aspekt wird von Szyszka (2017) für Beziehungskapital genutzt (S. 81) (s. Kapitel 4.5) und findet sich zudem in den Konzepten von

Schwaiger, Eisenegger und Imhof sowie unter der Beziehung Faszination bei Ingenhoff und Bredl (s. Tab. 4). Für die vorliegende Arbeit setzt er sich aus zwei Aspekten zusammen: aus der Attraktivität als Arbeitgeber als die Anziehungskraft eines Unternehmens als Arbeitgeber auf potenzielle Mitarbeiter und aus dem allgemeinen Erscheinungsbild als attraktives Unternehmen (s. Tab. 4).

- **Einzigartigkeit:** Als dritte affektive Dimension von Beziehungskapital wird die Einzigartigkeit eines Unternehmens definiert. Darunter wird verstanden, dass das Unternehmen und seine Produkte ein Alleinstellungsmerkmal für die Stakeholder vorweisen und daher von besonderer Bedeutung sind. Der Faktor findet sich nur explizit in dem Konzept von Eisenegger und Imhof (2007) wieder (S. 5) (s. Tab. 4). Trotz der geringen Einbindung in bisherige Ansätze soll er für Beziehungskapital hinzugezogen werden. Denn aufgrund des hohen Wettbewerbs und der sich ähnelnden Produkte lässt sich vermuten, dass gerade einzigartige Elemente eines Unternehmens zu seiner Wertschätzung beitragen.

Während die aufgeführten Dimensionen für Beziehungskapitel hinzugezogen werden, sind ebenfalls Reputationsdimensionen vorhanden, die nicht als sinnvoll für Beziehungskapital angesehen werden. Diese sollen kurz genannt und die Entscheidungen begründet werden:

- **Wertschätzung**: Beziehungskapital wird nach Szyszka (2017) definiert als „die Wertschätzung, die ein Unternehmen in seinem sozialen Umfeld und damit bei seinen Stakeholdern genießt“ (S. 29). Diese Definition liegt auch der vorliegenden Arbeit zugrunde (s. Kapitel 3.2.1). Folglich kann die Wertschätzung nicht als Indikator für Beziehungskapital hinzugezogen werden.
- **Vertrauen**: Im Verständnis der vorliegenden Arbeit ist Vertrauen keine Dimension von Beziehungskapital, sondern ein Resultat dessen: Ein hohes Beziehungskapital führt zu hohem Vertrauen und verschafft dem Unternehmen Handlungsspielraum (s.a. Ingenhoff & Bredl, 2010, S. 246; Szyszka, 2017, S. 42-43).
- **Authentizität**: Authentizität wird im Konzept des Beziehungskapital als analytischer Rahmen hinzugezogen und meint die Vorstellungsbilder der Stakeholder von der Persönlichkeit des Unternehmens (Szyszka, 2017, S. 54-56). In dieser Ausarbeitung stellt Authentizität somit die Basis von Beziehungskapital dar (s. Kapitel 4.1).

Das aus der Theorie hergeleitete Modell von Beziehungskapital ist in Abbildung 12 zu sehen. In Anhang 5 ist dieses noch einmal in tabellarischer Form aufgeführt.

Abbildung 12: Hergeleitete Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das Beziehungskapital eines Unternehmens der Ausarbeitung folgend aus drei funktionalen, drei sozialen und drei affektiven Dimensionen mit 23 Indikatoren zusammensetzt. Die Herleitung basiert auf dem Konzept für Beziehungskapital von Szyszka sowie fünf Reputationskonzepten (s. Kapitel 4 & 5).

7 Methodisches Vorgehen der Begleituntersuchung

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Dimensionen von Beziehungskapital theoretisch hergeleitet. Eine Begleituntersuchung soll die Erkenntnisse ergänzen. Ziel der Untersuchung ist es, die hergeleiteten Dimensionen von Beziehungskapital empirisch zu prüfen.[31] Es ist herauszustellen, dass es sich aus forschungsökonomischen Gründen nicht um eine umfangreiche Studie, sondern um eine Ergänzung zur theoretischen Auseinandersetzung handelt. Es soll eine erste Prüfung stattfinden, inwiefern die herausgearbeiteten Dimensionen von Beziehungskapital in der Praxis Bestand haben. Ergänzend soll die Untersuchung genutzt werden, um Anstöße für weitere Indikatoren zu

[31] Dem empirischen Grundgedanken folgend wird Erfahrungswissen gesammelt und systematisiert; das Verfahren folgt dem Prinzip der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit (Brosius, Haas & Koschel, 2016, S. 2-3; Möhring & Schlütz, 2010, S. 11-12).

erhalten. Im vorliegenden Kapitel werden die Hypothesen und das Vorgehen zur Prüfung dieser nachvollziehbar vorgestellt. Letzteres umfasst die Operationalisierung der interessierenden Konstrukte, die Konzeption des Untersuchungsinstruments, die Durchführung der Untersuchung sowie die Datenbereinigung sowie -auswertung.

7.1 Hypothesenbildung

Auf Basis der theoretischen Auseinandersetzung mit den Forschungsfeldern Stakeholder-Management und Kommunikations-Controlling sowie Beziehungskapital und Reputation im Speziellen ist es möglich, Hypothesen bezüglich der übergeordneten Forschungsfrage der Arbeit zu formulieren. Die Fragestellung, die im Mittelpunkt dieser Arbeit steht und in Kapitel 1.1 erläutert wurde, ist folgende: *Aus welchen Faktoren setzt sich das Beziehungskapital eines Unternehmens zusammen?*

Die theoretische Herleitung liefert erste Erkenntnisse. So wurde ein Entwurf vorgeschlagen, demzufolge das Beziehungskapital aus drei funktionalen, drei sozialen sowie drei affektiven Dimensionen besteht (s. Kapitel 6). Auf dieser Grundlage lässt sich die These aufstellen, dass diese neun Dimensionen bedeutende Faktoren für das Beziehungskapital eines Unternehmens darstellen. Dies führt der Argumentation folgend zu neun Hypothesen:

H1: Die *Produkte und Services eines Unternehmens* stellen einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

H2: Der *unternehmerische Erfolg eines Unternehmens* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

H3: Die *Kompetenz eines Unternehmens* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals des Unternehmens dar.

H4: Die *ökologische Verantwortung eines Unternehmens* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

H5: Die *soziale Verantwortung eines Unternehmens* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

H6: Die *Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

H7: Die *Sympathie eines Unternehmens* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

H8: Die *Attraktivität eines Unternehmens* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

H9: Die *Einzigartigkeit eines Unternehmens* stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.

Die Hypothesen 1 bis 3 spiegeln die funktionalen Dimensionen, die Hypothesen 4 bis 6 die sozialen Dimensionen und die Hypothesen 7 bis 9 die affektiven Dimensionen von Beziehungskapital wider. Die Überprüfung der Hypothesen dient der Untermauerung der Erkenntnisse, mit denen die Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werde soll.

7.2 Wahl der Untersuchungsmethode

Wie die Hypothesen bereits vermuten lassen, wird in der vorliegenden Untersuchung ein **quantitatives Verfahren** angewandt. „Quantitative Forschung will beschreiben und erklären. Sie prüft empirische Hypothesen mit standardisierten Methoden und Auswertungsverfahren. Ziel sind quantifizierende Aussagen über möglichst viele Fälle für eine begrenzte Anzahl an Merkmalen“ (Scheufele & Engelmann, 2009, S. 29). In der vorliegenden Arbeit soll konkret die Bedeutung der aus der Theorie hergeleiteten Dimensionen von Beziehungskapital für eine möglichst hohe Fallzahl geprüft werden.

Als Methode der Datenerhebung wird die **Befragung** gewählt. „Die *Befragung* ist eine Methode, bei der Menschen systematisch, nach festgelegten Regeln zu relevanten Merkmalen befragt werden und über diese Merkmale selbst Auskunft geben“ (ebd., S. 119, Hervorhebung im Original). Ziel ist es, „durch regulierte (einseitig regelgeleitete) Kommunikation reliable (zuverlässige, konsistente) und valide (akkurate, gültige) Informationen über den Forschungsgegenstand zu erfahren“ (Scholl, 2015, S. 22). Eine Befragung bietet sich immer dann an, „[w]enn subjektive Bewertungen, Einschätzungen, Einstellungen Interpretationen interessieren“ (Möhring & Schlütz, 2010, S. 14). Das Beziehungskapital, welches im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, basiert auf den subjektiven Ansichten der verschiedenen Stakeholder. Um die Faktoren des Beziehungskapitals bzw. konkret die Bedeutung der neun identifizierten Dimensionen zu ermitteln, ist eine Befragung folglich die einzig sinnvolle Methode. Weder durch eine Inhaltsanalyse noch eine Beobachtung können Bedeutungszuweisungen in diesem Umfang ermittelt werden.

Wie bereits angeklungen ist, wird bei quantitativen Methoden und so auch in dieser Arbeit standardisiert vorgegangen. „Standardisierte Verfahren streben in erster Linie den Vergleich zwischen den Untersuchungsobjekten an“ (Scholl, 2015, S. 24). Dies ermöglicht

es, die Einschätzungen zu den verschiedenen Dimensionen über eine hohe Anzahl an Untersuchungsobjekten hinweg zu ermitteln.

Das Befragungsverfahren wird schriftlich angelegt. Konkret wird eine **Online-Befragung** gewählt. Das bedeutet, dass ein Fragebogen als Instrument online zur Verfügung gestellt wird (Möhring & Schlütz, 2010, S. 132). Im Vergleich zu mündlichen oder schriftlich-postalischen Befragungen sind Online-Befragungen kostengünstiger, schneller durchzuführen, ortsunabhängig und mit einem geringeren Personalaufwand verbunden (Brosius et al., 2016, S. 121-122; Möhring & Schlütz, 2010, S. 133). Gerade für die vorliegende Untersuchung, der ein begrenzter zeitlicher Rahmen gesteckt ist, bietet sich somit eine Online-Befragung an. Zudem treten keine Störfaktoren wie ein Interviewereinfluss auf, sodass Antworten mehr durchdacht werden können und möglicherweise ehrlicher sind (Möhring & Schlütz, 2010, S. 133-134). Ein Nachteil ist jedoch, dass die Erhebungssituation nicht kontrolliert werden kann (Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 49; Storck, 2014, S. 558). Zudem können die Befragten keine Nachfragen zu den Dimensionen stellen. Eine detaillierte Operationalisierung sowie zusätzliche Erläuterungen können möglichen Unsicherheiten jedoch entgegenwirken. Daneben ist bei Online-Befragungen von einer geringen Repräsentativität auszugehen, da die Auswahlgesamtheit sowie die Stichprobe schwer zu definieren sind und nicht beinflussbar ist, wer an der Befragung teilnimmt (Möhring & Schlütz, 2010, S. 134-135; Scholl, 2015, S. 58). Obwohl die Nachteile nicht ohne Bedeutung und im Verlauf der Arbeit zu beachten sind, stellt die Online-Befragung aufgrund der genannten Vorteile die bestmögliche Methode für die vorliegende Begleituntersuchung dar.

Um eine möglichst hohe Qualität der Untersuchung zu garantieren, sind **Gütekriterien** einzuhalten. Für die vorliegende Forschung sind dies die Reliabilität und die Validität. „*Reliabilität* meint die Zuverlässigkeit des Mess- oder Untersuchungsinstruments und verweist auf die Wiederholbarkeit von Messungen“ (Scheufele & Engelmann, 2009, S. 56, Hervorhebung im Original). Zur Verbesserung der Reliabilität des Instruments wird ein Pretest durchgeführt. „**Validität** bezeichnet die Gültigkeit einer Messung: Misst das Instrument tatsächlich das, was es messen soll?“ (Möhring & Schlütz, 2010, S. 18, Hervorhebung im Original) Möhring und Schlütz zufolge lässt sich zwischen interner und externer Validität unterscheiden. „*Externe Validität* bezeichnet die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse, ihrer Generalisierbarkeit und Repräsentativität“ (ebd., S. 19, Hervorhebung im Original). Da dieses Kriterium somit von der Stichprobenziehung abhängt (ebd.), wird die externe Validität an eben dieser Stelle der Arbeit erneut thematisiert (s. Kapitel 7.4). „Die *interne Validität* bezeichnet die Eindeutigkeit, mit der ein Untersuchungsergebnis auf eine

Hypothese bezogen werden kann, mit der es also interpretierbar ist“ (Möhring & Schlütz, 2010, S. 19, Hervorhebung im Original). Die Qualität spiegelt sich besonders in der Operationalisierung wider (ebd.), die daher gewissenhaft und intersubjektiv nachvollziehbar angelegt wird. Zudem dient der Pretest auch der Verbesserung der Validität.

7.3 Operationalisierung und Konzeption des Untersuchungsinstruments

Um die Hypothesen prüfen zu können, werden diese für das Erhebungsinstrument operationalisiert. Operationalisierung meint bei einer Befragung den „Prozess von der Forschungs-, Untersuchungs- oder Programmfrage zur Fragebogen- oder Testfrage [...], eine Art Übersetzung theoretischer Konzepte in das empirische Instrument“ (Scholl, 2015, S. 144). Wie in Kapitel 7.2 erläutert, ist das Instrument bei einer Online-Befragung der Fragebogen. Im Folgenden werden der Aufbau des Fragebogens und parallel die Operationalisierung erläutert.

Auf der **Startseite** der Befragung werden die Teilnehmer begrüßt und über das Thema aufgeklärt. Das Thema wird mit der „Bewertung und Wertschätzung von Unternehmen“ betitelt. Da das Konzept des Beziehungskapitals den Befragten höchstwahrscheinlich nicht bekannt ist, können sie sich so eher etwas unter der Befragung vorstellen. Die Teilnehmer werden zudem über den Zeitaufwand, die Datenanonymität und die Möglichkeit eines Gutscheingewinns nach Beendigung der Befragung informiert. Diese Aspekte sollen als Anreiz zur Teilnahme dienen.

Auf der zweiten Seite wird eine kurze **Einführung in die Thematik** gegeben. Es wird verdeutlicht, dass es das Interesse der Befragung ist, zu erfahren, welche Merkmale eines Unternehmens den Befragten wichtig sind, um ein Unternehmen insgesamt positiv zu bewerten. Dabei wird betont, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern dass es allein um die persönliche Meinung geht. Ziel ist es, einen sachten Einstieg zu ermöglichen und die Teilnehmer auf die eigentliche Befragung vorzubereiten.

Der **Hauptteil der Befragung** dient der Ermittlung der Faktoren von Beziehungskapital. Die Grundlage für die Operationalisierung der Forschungsfrage bildet die theoretische Herleitung der Dimensionen in Kapitel 6. Das Beziehungskapital wurde in neun Dimensionen untergliedert, welche sich in den Hypothesen in Kapitel 7.1 widerspiegeln. Um diese theoretischen Konstrukte zu erfassen, werden sie in messbare Indikatoren überführt (Scholl, 2015, S. 145). Diese wurden ebenfalls bereits in Kapitel 6 begründet hergeleitet und bilden die operationalen Definitionen der Dimensionen. Tabelle 5 zeigt eine Übersicht über die Hypothesen, die dazugehörigen Dimensionen und Indikatoren.

Hypothese	Dimension	Indikatoren
H1	Produkte und Services	Qualität der Produkte und Services
		Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte und Services
		Kundenorientierung (Bemühen des Unternehmens, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen)
H2	Unternehmerischer Erfolg	Wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens
		Wachstumspotenzial des Unternehmens
		Zukunftsvision des Unternehmens (klare Zukunftsvision)
		Stellung am Markt (z.B. als Marktführer)
		Innovationsfähigkeit des Unternehmens
H3	Kompetenz	Außergewöhnliche Leistungen des Unternehmens (z.B. herausragende Produktlösungen)
		Führungskompetenz (Organisation und Qualifikation des Managements)
H4	Ökologische Verantwortung	Umweltfreundliches Handeln des Unternehmens (Umweltschonendes Wirtschaften)
		Umweltengagement des Unternehmens (proaktiver Einsatz für die Umwelt)
H5	Soziale Verantwortung	Sozialverträgliches Handeln des Unternehmens (Einhalten von gesellschaftlichen Normen und Werten)
		Soziales Engagement des Unternehmens (proaktiver Einsatz für die Gesellschaft, z.B. im sozialen, sportlichen oder kulturellen Bereich)
H6	Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	Chancengleichheit der Mitarbeiter
		Fairness gegenüber den Mitarbeitern (z.B. faire Arbeitsbedingungen, fairer Lohn)
		Fürsorge für die Mitarbeiter (z.B. Sportangebote, flexible Arbeitszeiten)
H7	Sympathie	Ein allgemein positives Gefühl gegenüber dem Unternehmen
		Identifikation mit dem Unternehmen
		Persönliches Bedauern bei Schließung des Unternehmens
H8	Attraktivität	Allgemeines Erscheinungsbild als attraktives Unternehmen
		Als Arbeitgeber vorstellbar
H9	Einzigartigkeit	Einzigartigkeit des Unternehmens

Tabelle 5: Operationalisierung der Hypothesen

Zur besseren Verständlichkeit für die Befragten werden einige Indikatoren mit Beispielen versehen (s. Tab. 5). Unter anderem wird der Indikator „Kundenorientierung“ angelehnt an Helm (2007) und auf Basis ihres Pretests um die Erläuterung „Bemühen des Unternehmens, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen“ (S. 277) ergänzt. Bei anderen Indikatoren wie der Zukunftsvision des Unternehmens, der Stellung am Markt oder dem umweltfreundlichen Handeln werden die Ergänzungen auf Basis der geclusterten Indikatoren aus anderen Reputationskonzepten vorgenommen (s. Tab. 4). Bei anderen Faktoren wie dem Umweltengagement oder dem sozialen Engagement wiederum bietet es sich an, diese mit zentralen Aspekten aus den Definitionen in Kapitel 6 zu umschreiben.

In der Befragung werden die Teilnehmer aufgefordert, die einzelnen Indikatoren bezüglich ihrer Bedeutung zu bewerten. Auf drei Fragebogenseiten wird die Intensitätsfrage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale, um ein Unternehmen positiv zu bewerten/ wertzuschätzen?“ gestellt und um eine Auflistung der funktionalen, der sozialen oder der affektiven Indikatoren ergänzt. Die Verteilung der 23 Indikatoren auf drei Seiten beugt einer

Überforderung des Teilnehmers vor. Zudem raten Möhring und Schlütz (2010), nur Items zu gruppieren, die inhaltlich zusammenpassen. Dies beruht auf der Beobachtung, dass gruppierte Faktoren stärker miteinander korrelieren, als räumlich getrennte. (S. 167)

Zur Bewertung der einzelnen Indikatoren wird eine siebenstufige Wichtigkeitsskala mit den Ausprägungen 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig) eingesetzt, wie sie beispielsweise Faulbaum, Prüfer und Rexroth (2009) aufführen (S. 25). Dabei wird eine numerische Skala verwendet, bei der die Endpunkte jedoch wörtlich ausformuliert sind. Dieses Vorgehen wird von verschiedenen Experten empfohlen, um ein möglichst gleiches Verständnis der Abstufungen bei den Befragten zu erzielen (Möhring & Schlütz, 2010, S. 85). Eine Spannweite von 7 wird gewählt, um möglichst genaue Antworten zu erhalten, ohne den Befragten zu überfordern. Möhring und Schlütz zufolge kann der Teilnehmer die Abstufungen bei einer siebenstufigen Skala noch einordnen, wohingegen größere Skalen zu Unsicherheiten führen (ebd., S. 91; s.a. Porst, 2014, S. 87; Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 60). Ob eine Skala mit gerader oder ungerader Stufenanzahl sinnvoller ist, wird in der Literatur stark diskutiert. Während einige Experten sich für eine Mitte aussprechen, um dem Befragten die Möglichkeit zu geben, eine unentschiedene Meinung auszudrücken und nicht in eine Richtung gedrängt zu werden, argumentieren andere Autoren, dass so die Gefahr besteht, dass die Teilnehmer aus Bequemlichkeit die Mitte wählen (Brosius et al., 2016, S. 90; Porst, 2014, S. 83-84; Scholl, 2015, S. 168). Für die vorliegenden Fragen wird ein Mittelpunkt als sinnvoll angesehen, da ein Indikator durchaus als „teils teils wichtig“ eingestuft werden kann. Zudem sind Skalen mit Mittelpunkt valider (Möhring & Schlütz, 2010, S. 91-92). Insgesamt bietet die Abfrage der Indikatoren über Intensitätsfragen die Möglichkeit, die Bewertungen der einzelnen Indikatoren zu vergleichen sowie die Einschätzungen von verschiedenen Personengruppen gegenüberzustellen. Da geschlossene Fragen gestellt werden, werden zudem die Reliabilität sowie die Validität erhöht (ebd., 2010, S. 74). Die Einschätzungen werden als Pflichtfeld programmiert, da sie den Kern der Umfrage darstellen und die Antworten wesentlich für die Auswertung sind. Eine möglicherweise erhöhte Abbruchquote wird dafür in Kauf genommen.

Ergänzend zur Bewertung der Indikatoren werden die Teilnehmer gefragt, ob es weitere Merkmale gibt, die ihnen bei einem Unternehmen wichtig sind, um dieses insgesamt positiv zu bewerten und aufgefordert, diese zu nennen. Die Frage wird als offene Frage gestellt, da sie den Vorteil bietet, neue Aspekte über die theoretische Auseinandersetzung hinaus zu erfahren (Brosius et al., 2016, S. 87). Die Beantwortung wird freigestellt.

Im Anschluss an den Indikatoren-Komplex folgt eine Abfrage **soziodemographischer Merkmale**, konkret des Geschlechts, des Alters, des höchsten Bildungsabschlusses sowie

des aktuellen beruflichen Status. Diese stellen nach Durchsicht der Literatur typische Merkmale dar, um die Charakteristika von Personen zu erheben (Brosius et al., 2016, S. 104). Diese Fragen dienen zum einen der Stichprobenbeschreibung und zum anderen der Überprüfung, ob es Zusammenhänge zwischen der Bedeutungszuschreibung einzelner Indikatoren und der Soziodemographie gibt. Dabei wird das Alter als offene Frage erhoben, da die Bandbreite an Antwortmöglichkeiten zu hoch ist. Die anderen drei Merkmale werden über geschlossene Auswahlfragen generiert, was die Vergleichbarkeit der Antworten sowie die Reliabilität und Validität erhöht (Möhring & Schlütz, 2010, S. 74). Die Formulierungen der Fragen und Antwortmöglichkeiten bezüglich des Alters und des Geschlechts werden von Helm (2007) übernommen (S. 405). Für die Fragen nach dem Bildungsabschluss und dem beruflichen Status werden die Vorschläge von Helm und dem Statistischen Bundesamt kombiniert (ebd., S. 401; Statistisches Bundesamt, 2016, S. S. 42-45). Während die Anwendungen von Helm sehr grobteilig sind, sind jene vom Statistischen Bundesamt sehr detailliert. Für das vorliegende Erkenntnisinteresse bietet sich ein Mittelmaß an. Auch die Fragen der Soziodemographie sind Pflichtfragen, aber ignorierbare. Wenn ein Teilnehmer eine Frage nicht beantwortet, wird er darauf hingewiesen, dass die Antwort für die Erhebung wichtig ist, ihm aber die Möglichkeit gegeben, sie auszulassen. Dies begründet sich darin, dass die Merkmale zwar von Interesse, allerdings nicht ausschlaggebend für die Qualität der Untersuchung sind.

Im Anschluss an die Untersuchungsfragen haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre E-Mail-Adresse für die **Teilnahme an einer Verlosung** von zwei Gutscheinen anzugeben. Die Umfrage endet mit einem Dankeschön sowie der Aufforderung, den Link zur Befragung weiterzuleiten.

Insgesamt wurden bei der Formulierung der Fragen und Antworten sowie der Hilfestellungen zum Ausfüllen des Fragebogens Hinweise verschiedener Experten berücksichtigt, die der Verständlichkeit und Teilnahmebereitschaft dienen (Faulbaum et al., 2009; Porst, 2014; Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 55-56; Scheufele & Engelmann, 2009, S. 138-139; Scholl, 2015, S. 152-156; Möhring & Schlütz, 2010, S. 25-26 & S. 68-71). Insbesondere bei standardisierten Befragungen ist die Qualität der Formulierungen von zentraler Bedeutung (Scholl, 2015, S. 143), da der Befragte hier – anders als bei qualitativen Interviews – keine Nachfragen stellen kann. Zudem wurde der Fragebogen so kurz wie möglich, allerdings unter Berücksichtigung alle wichtigen Inhalte, konzipiert, um eine möglichst hohe Teilnehmerzahl zu erhalten. Eine Übersicht über die Operationalisierung ist in Tabelle 15 (Anhang 6) und der Fragebogen in Anhang 7 zu finden.

7.4 Durchführung der Begleituntersuchung

Der erläuterte Fragebogen wurde mithilfe der Umfragesoftware *Unipark* erstellt und einem Pretest zur Optimierung unterzogen. Unter einem Pretest versteht man einen Vortest mit einer kleinen Stichprobe zur Prüfung der Reliabilität und Validität des Instruments (Möhring & Schlütz, 2010, S. 169; Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 63). Im Fokus stehen insbesondere technische Probleme, Interesse und Aufmerksamkeit, Verständlichkeit und Richtigkeit, Wohlbefinden des Befragten sowie die Dauer der Befragung (Möhring & Schlütz, 2010, S. 170; Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 64; Scholl, 2015, S. 206-208). Der Pretest wurde mit 12 Leuten mit unterschiedlichen soziodemographischen Merkmalen durchgeführt, um die Stichprobe bestmöglich abzubilden und verschiedene Perspektiven zu erhalten. Dabei wurden größtenteils kleine Verfeinerungen vorgenommen. Zum einen wurde der Indikator „Fürsorge für die Mitarbeiter“ mit den Beispielen „Sportangebote“ und „flexible Arbeitszeiten“ ergänzt, um ihn verständlicher zu gestalten. Zum anderen wurden die beiden Indikatoren „Als Arbeitgeber vorstellbar“ und „Allgemeines Erscheinungsbild als attraktives Unternehmen“, die im Fragebogen untereinanderstanden, getauscht. Zuvor entstand der Eindruck, dass sich die Attraktivität auf das Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber bezieht. Diesem Reihenfolgeeffekt konnte so entgegengewirkt werden. Die übrigen Indikatoren waren einwandfrei verständlich und benötigten keine Verbesserung. Daneben wurden kleine Formulierungen angepasst. Der finale Fragebogen befindet sich in Anhang 7 in den Tabellen 17 bis 25.

Die Untersuchung hat das Ziel, eine möglichst breite Öffentlichkeit zu befragen. Denn jede Person steht in verschiedenen Beziehungen zu den unterschiedlichsten Unternehmen – sei es beispielsweise als Mitarbeiter oder Kunde – und gehört somit verschiedenen Stakeholder-Gruppen an. Somit sind die Ansichten potenziell jeder Person von Interesse. Als Grundgesamtheit N wird daher die Bevölkerung in Deutschland ab 16 Jahre definiert. Dies umfasst eine Personenzahl von circa 70 Millionen (Statistisches Bundesamt, 2015). Die Grenze ist zum einen gesetzt, da die Stakeholder eines Unternehmens primär durch ältere Jugendliche und Erwachsene repräsentiert werden und somit ihre Bewertung der Faktoren von Interesse ist. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass Kinder und jüngere Jugendliche Unternehmen noch nicht bewusst bewerten können.

Im Rahmen der Forschung wurde eine Teilerhebung vorgenommen und eine Stichprobe, sprich eine „Auswahl von Elementen (n) aus der Gesamtheit aller Elemente (N), die durch ein oder mehrere Merkmale gekennzeichnet sind“ (Friedrichs, 1999, S. 125 zit. n. Möhring & Schlütz, 2010, S. 28), befragt. Aus forschungsökonomischen Gründen ist eine

Vollerhebung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Zudem wurde bereits betont, dass es Ziel der Studie ist, einen ersten Eindruck zu gewinnen.

Zur Generierung der Stichprobe wurde das Schneeballverfahren angewandt. Im Rahmen dieses Auswahlverfahrens verschickt der Forschende einen Link zum Fragebogen an diverse Personen mit der Bitte, diesen auch an Freunde und Bekannte weiterzuleiten. Die Anzahl potenzieller Teilnehmer steigt somit in kurzer Zeit stark an. (Möhring & Schlütz, 2010, S. 135) In der vorliegenden Untersuchung wurde die Befragung per E-Mail an die Fakultäten der Hochschule Hannover mit Bitte um Weiterleitung an die Studierenden sowie an berufliche und persönliche Kontakte des Forschenden geschickt. Gleichzeitig wurde in den sozialen Netzwerken Facebook, Twitter, Xing und LinkedIn zur Teilnahme und Weiterleitung aufgerufen. Die Rekrutierungstexte sind in Anhang 8 einsehbar. Das Vorgehen ist somit eine Kombination aktiver und passiver Rekrutierung und insgesamt eine willkürliche Auswahl (Brosius et al., 2016, S. 119-120). Das Gütekriterium für Stichproben, die Repräsentativität (Möhring & Schlütz, 2010, S. 28), und somit die externe Validität der Untersuchung können folglich nicht gewährleistet werden. Es wurde jedoch trotzdem der Versuch einer möglichst breiten Streuung verschiedener Altersklassen, Bildungsschichten und Berufe unternommen. Die Feldphase startete am 28. Juni 2017. Der Fragebogen war von diesem Tag an drei Wochen bis zum 19. Juli 2017 abrufbar. Im Anschluss wurden die Daten aufbereitet und ausgewertet. Hier setzt das folgende Kapitel an.

7.5 Datenaufbereitung und Datenauswertung

Während der Feldphase haben 1429 Personen die Befragung abgerufen und 427 Personen diese vollständig abgeschlossen (Beendigungsquote: 29,88%). Die meisten Abbrüche sind mit 62,1 Prozent direkt auf der ersten Seite zu zählen (n = 888). Von den Personen, die mindestens die zweite Seite aufgerufen und somit die Umfrage gestartet haben (n = 541), haben 78,9 Prozent den Fragebogen abgeschlossen. Da der erste Frageblock der Umfrage relativ anspruchsvolle kognitive Fähigkeiten voraussetzt, ist die Quote als gut zu bewerten; die Anzahl an Teilnehmern, die den Fragebogen beendet haben, ist darüber hinaus als sehr zufriedenstellend anzusehen. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit lag bei 4,39 Minuten und somit in dem vermuteten Rahmen von 5 Minuten.

Im Anschluss an die Feldphase wurde der Datensatz bereinigt. Dies umfasst die Durchsicht des Datensatzes mit dem Ziel, Fehler jeglicher Art zu finden und zu beheben, beispielsweise Eingabefehler oder fehlende Werte (Möhring & Schlütz, 2010, S. 181). So wurden die Fälle, die den Fragebogen vorzeitig abgebrochen haben, aus dem Datensatz

entfernt. Dies umfasst zum Großteil Fälle, die die Umfrage während der Abfrage der Indikatoren beendet haben. Da diese Angaben den Kern der Befragung darstellen, sind die Fälle nicht brauchbar. Daneben haben drei Personen die Umfrage während der Abfrage der soziodemographischen Merkmale abgebrochen. Da diese Zahl besonders niedrig ist und um allen Fragen bei der Auswertung eine gleiche Fallzahl zugrunde zu legen, wurden diese drei Fälle ebenfalls entfernt. Ausnahme bilden jene Fälle, die die Befragung erst bei der Teilnahme an der Verlosung geschlossen haben ($n = 4$). Da bereits alle wichtigen Daten vorher erhoben wurden, wurden diese Fälle beibehalten. Daneben wurde der Datensatz nach Eingabefehlern, zweifelhaften Angaben sowie Altersangaben unter 16 Jahren durchsucht. Hier konnten allerdings keine Fälle ausfindig gemacht werden. Der finale Datensatz und somit die Stichprobe dieser Begleituntersuchung besteht aus 431 Fällen.

Dieser Datensatz wurde anschließend für die Datenauswertung in das Software-Programm *IBM SPSS Statistics* überführt. Es wurde folgende Auswertungsstrategie angewandt:

In einem ersten Schritt wurden die soziodemographischen Merkmale der Teilnehmer im Rahmen univariater Analysen ausgewertet. Zur Darstellung des Geschlechts, des Alters, des höchsten Bildungsabschlusses und des aktuellen beruflichen Status wurden Häufigkeitsauszählungen vorgenommen. Da das Alter über eine offene Frage erhoben wurde, wurde diese Variable zuvor in eine neue Variable mit den Altersklassen „bis 25“, „26-35“, „36-50“, „über 50“ umcodiert. Darüber hinaus wurden die dem Skalenniveau entsprechenden Maße der zentralen Tendenz berechnet.

Zentrales Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung stellt die Bedeutung der 23 Indikatoren für die Befragten und daran anschließend die Bedeutung der neun Dimensionen dar. Dafür werden die 23 Indikatoren einzeln betrachtet. Es wurden zum einen Häufigkeitsverteilungen dargestellt und zum anderen die Maße der zentralen Tendenz berechnet. Als zentraler Kennwert wurde das arithmetische Mittel hinzugezogen. Da die siebenstufige Skala numerisch konzipiert wurde, wird Möhrings und Schlütz’ (2010) Ansicht vertreten, dass ein (quasi-)metrisches Datenniveau zugrunde gelegt werden kann (S. 90-91). Um bewerten zu können, ob ein Indikator als bedeutend gilt, wird ein Schwellenwert von > 4 festgelegt. Dies liegt darin begründet, dass der Wert 4 die Mitte der Skala darstellt und eine „teils-teils“ Bedeutung symbolisiert. Indikatoren, die auf einer Skala über 4 eingeordnet werden, wird somit eine Bedeutung zugesprochen. Um eine Dimension als bedeutend einstufen und somit die Hypothesen vorläufig annehmen zu können, müssen mehr als die Hälfte der Indikatoren der Dimension als bedeutend angesehen werden.[32]

[32] Es wird in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet, die Indikatoren zu Indexwerte für die übergeordneten Dimensionen zu summieren. Vorliegendes Erkenntnisinteresse ist, ob die einzelnen

Ergänzend wurde der Zusammenhang zwischen den Indikatoren und den soziodemographischen Merkmalen durch bivariate Analysen betrachtet. Ziel ist die Prüfung, ob die Bedeutung der Indikatoren je nach soziodemographischen Merkmalen variiert. Dafür wurden zum einen Kreuztabellen erstellt und die Ausprägungen der vier Soziodemographie-Variablen mithilfe der Maße der zentralen Tendenz und Häufigkeitstabellen verglichen. Zum anderen wurde der Zusammenhang über Kennwerte geprüft: Bei nominalem Datenniveau wird das Assoziationsmaß Cramers V und bei ordinalem Datenniveau der Rangkorrelationskoeffizient Spearman's Rho hinzugezogen.
Abschließend wurde die offene Frage nach weiteren Indikatoren ausgewertet. Dafür wurden die Kommentare exportiert und qualitativ ausgewertet. Die Antworten wurden paraphrasiert und geclustert und auf dieser Basis Häufigkeitsauszählungen vorgenommen.

8 Auswertung der Begleituntersuchung

Dieses Kapitel dient dazu, die Ergebnisse der in Kapitel 7 beschriebenen Untersuchung darzulegen. Dafür wird zu Beginn die Stichprobe beschrieben und anschließend auf die zentralen Erkenntnisse eingegangen. Dies umfasst zum einen die Bedeutung der hergeleiteten Dimensionen von Beziehungskapital und somit die Hypothesenprüfung sowie zum anderen die Identifikation weiterer relevanter Indikatoren. Im Anschluss werden die Erkenntnisse zusammengefasst und kurz diskutiert. Das Kapitel schließt mit einer Reflexion der Untersuchung ab. Die hinzugezogenen Ergebnisse sind in den Anhängen 9 bis 12 dargestellt. Die umfassende SPSS-Auswertung befindet sich auf der beigefügten CD.

8.1 Stichprobenbeschreibung

An der Umfrage haben insgesamt 431 Personen teilgenommen.[33] Davon sind 69,1 Prozent weiblich (n = 298) und 30,9 Prozent männlich (n = 133) (s. Anhang 9, Tab. 16). Insgesamt sind Teilnehmer zwischen 16 und 73 Jahren vertreten. Der Altersdurchschnitt liegt bei 31,1 Jahren (SD = 12,4), wobei die Verteilung linksschief ist (Mo = 25; Md = 26). Abbildung 13

Indikatoren überhaupt bedeutend sind, um so auf die Bedeutung der Dimensionen schließen zu können. Stellt sich ein Indikator als nicht bedeutend heraus, wäre es nicht sinnvoll, diesen in den Indexwert einer Dimension aufzunehmen. Es wird nicht der Anspruch erhoben, dass eine Dimension durch die Indikatoren vollkommen abgedeckt wird. Es ist vielmehr Ziel der Arbeit, die bedeutenden Indikatoren zu bestimmen, um auf dieser Basis die Dimensionen festzulegen. Die Bildung von Indexwerten stellt somit einen möglichen an die Arbeit anschließenden Schritt dar.

[33] bereinigte Anzahl

verdeutlicht dies. Knapp 50 Prozent der Teilnehmer sind 25 Jahre oder jünger (s.a. Anhang 9, Tab. 17-19).

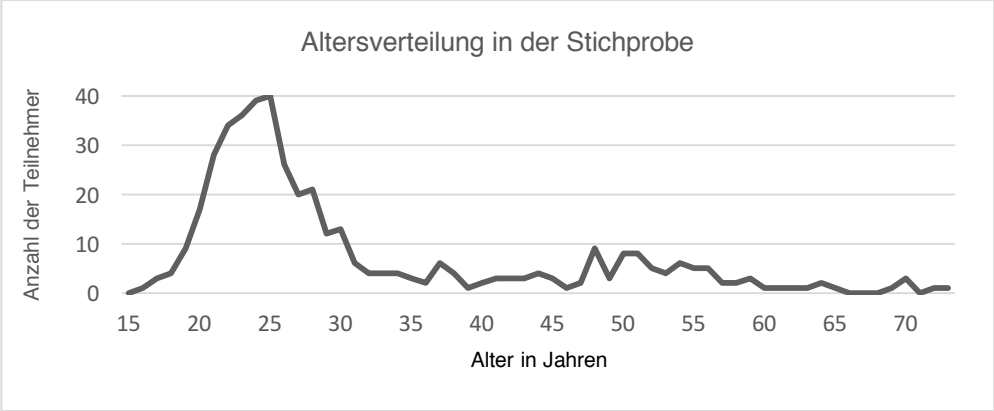


Abbildung 13: Altersverteilung in der Stichprobe (N = 431)

Betrachtet man den höchsten Bildungsabschluss der Teilnehmer, zeigt sich, dass ein Großteil Fachabitur bzw. Abitur hat (37,6%; *n* = 162). Es folgen Teilnehmer mit einem Hochschul- oder Universitätsabschluss (32,9%; *n* = 142) sowie einer abgeschlossenen Ausbildung (25,3 %; *n* = 109). Keinen Abschluss, Haupt- oder Realschulabschluss oder eine Promotion haben dagegen nur sehr wenige der Befragten (*n* = 18). Abbildung 14 zeigt die Verteilung (s.a. Anhang 9, Tab. 20). Diese Ergebnisse lassen sich damit erklären, dass der Link zur Befragung unter anderem über die Fakultäten an die Studierenden der Hochschule Hannover verschickt wurde.

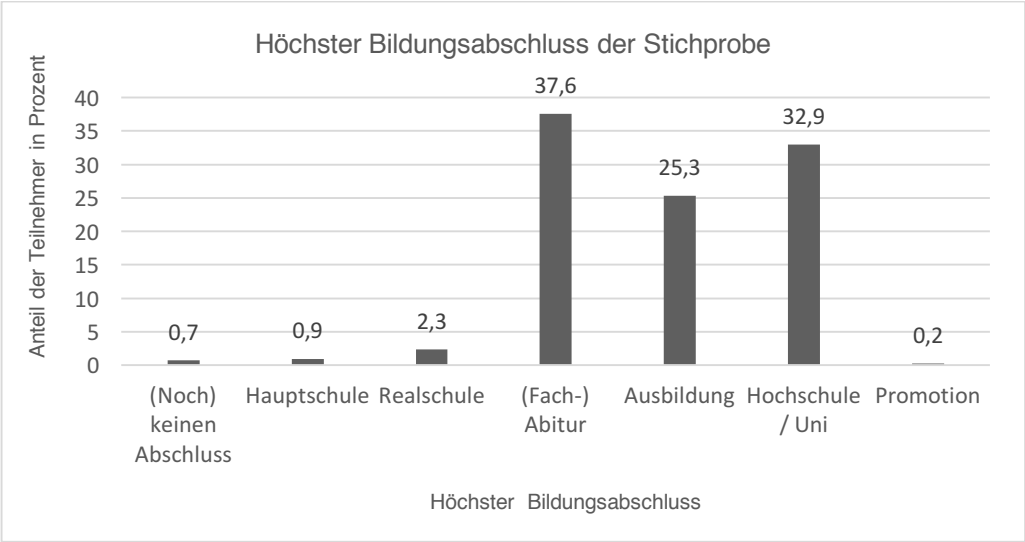


Abbildung 14: Höchster Bildungsabschluss der Stichprobe (N = 431)

Die Verteilung des höchsten Bildungsabschlusses spiegelt sich auch in dem aktuellen beruflichen Status wider. Mit 48,5 Prozent sind fast die Hälfte der Teilnehmer Studierende (*n* = 209). Eine ebenfalls große Gruppe stellen mit 37,8 Prozent die Arbeitnehmer dar (*n* = 163). Die Verteilung der übrigen knapp 13 Prozent (*n* = 59) zeigt Tabelle 21 in Anhang 9.

8.2 Prüfung der hergeleiteten Dimensionen von Beziehungskapital

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Bewertungen der aus der Theorie hergeleiteten neun Dimensionen von Beziehungskapital mit insgesamt 23 Indikatoren durch die eben beschriebene Stichprobe und somit die Prüfung der in Kapitel 7.1 aufgestellten Hypothesen. Im Folgenden wird zuerst ein allgemeiner Überblick gegeben, ehe im Anschluss die relevanten Ergebnisse je Hypothesen thematisiert werden und auf Besonderheiten eingegangen wird. Die hinzugezogenen Auswertungen sind in Anhang 10 (Tab. 22-24) einzusehen.

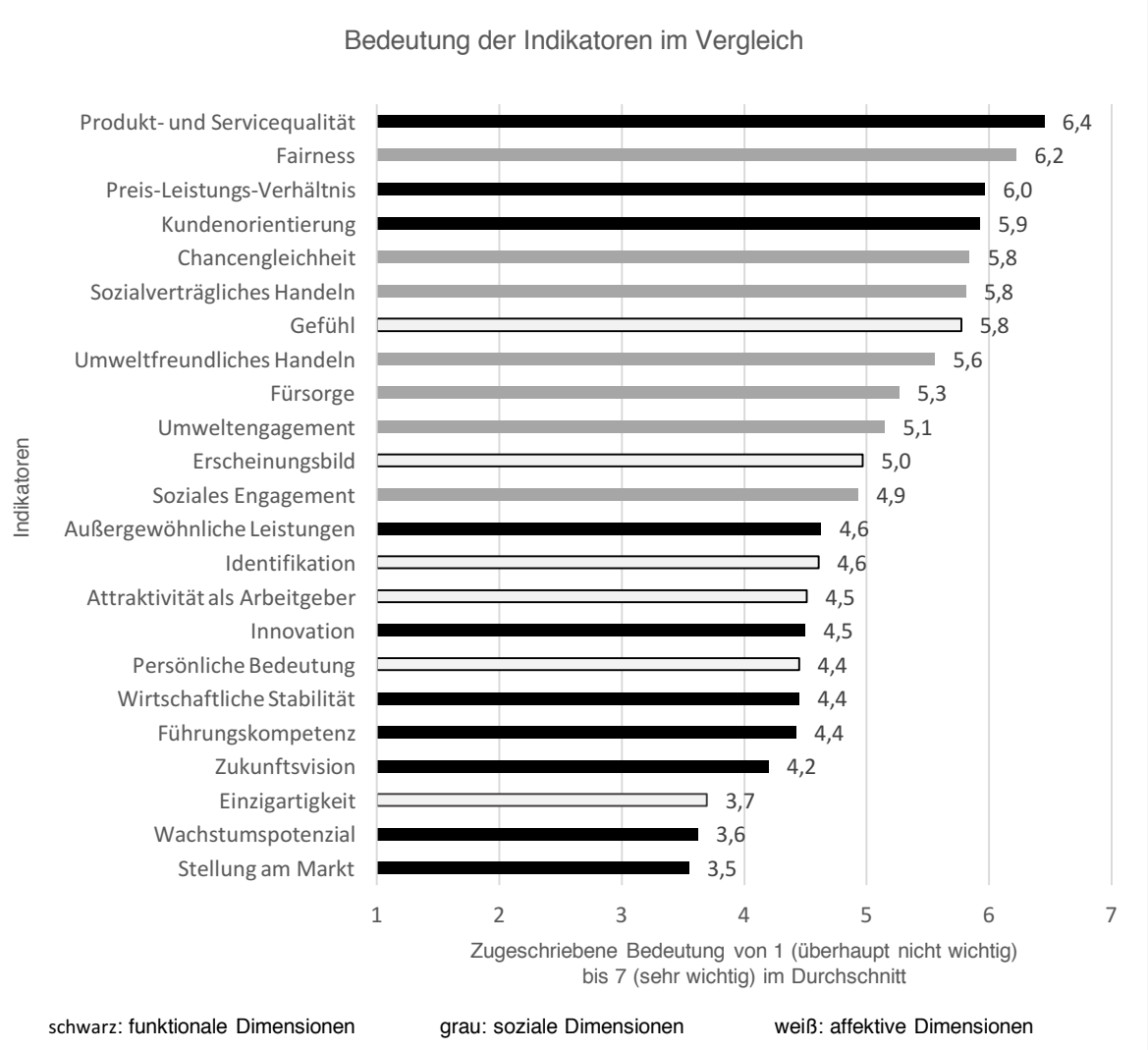


Abbildung 15: Bedeutung der Indikatoren von Beziehungskapital im Vergleich

Die 23 Indikatoren von Beziehungskapital wurden von allen 431 Teilnehmern bezüglich ihrer Bedeutung für eine Gesamtbewertung eines Unternehmens auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig) bewertet. Einen ersten Überblick über die Ergebnisse liefert Abbildung 15, welche die durchschnittliche Bedeutung der einzelnen Indikatoren im Vergleich abbildet. Die Varianz erstreckt sich zwischen den Bewertungen „etwas wichtig“ (3) und „sehr wichtig“ (7).[34] Keiner der aus der Literatur herausgearbeiteten Indikatoren von Beziehungskapital wird im Durchschnitt als „überhaupt nicht wichtig“ (1) oder „wenig wichtig“ (2) angesehen. Bei der Bewertung eines Unternehmens ist den Teilnehmern die Produkt- und Servicequalität am wichtigsten (M = 6,5; SD = 0,84), gefolgt von der Fairness des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern (M = 6,22; SD = 1,13) und dem Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte und Services (M = 5,96; SD = 1,06). Dagegen sehen die Befragten die Stellung des Unternehmens am Markt (M = 3,55; SD = 1,59), sein Wachstumspotenzial (M = 3,62, SD = 1,48) und die Einzigartigkeit des Unternehmens (M = 3,7 SD = 1,54) als vergleichsweise unbedeutend an.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse je Hypothese beschrieben und abschließend kurz interpretiert. In der Auswertungsstrategie wurde festgelegt, dass ein Indikator ab einer Bewertung > 4 als bedeutend angesehen wird. Eine Dimension gilt als bedeutend, wenn mehr als die Hälfte der Indikatoren der Dimension dieses Kriterium erfüllen (s. Kapitel 7.5). Auf dieser Basis können die Hypothesen geprüft werden.

H1: *Die Produkte und Services eines Unternehmens stellen einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die Dimension „Produkte und Services“ setzt sich aus den Indikatoren „Produkt- und Servicequalität“, „Preis-Leistungs-Verhältnis“ und „Kundenorientierung“ zusammen (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Die Produkt- und Servicequalität stellt den Teilnehmern zufolge den bedeutendsten Faktor bei der Bewertung eines Unternehmens dar. Im Durschnitt wird der Indikator als „überwiegend wichtig“ (6) bis „sehr wichtig“ (7) angesehen (M = 6,45; SD = 0,85), der Großteil der Teilnehmer stuft ihn dabei als „sehr wichtig“ ein (Mo = 7; Modalitätsgrad = 60,3%). Ähnlich verhält es sich mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis und der Kundenorientierung des Unternehmens: Beide Indikatoren werden als „überwiegend wichtig“ (6) bewertet (Preis-Leistungs-Verhältnis: M = 5,96; SD = 1,06; Kundenorientierung:

[34] Die Verbalisierung der Stufen 1 bis 7 dient der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit und wird ebenso wie die Skala selbst von Faulbaum et al. (2009) übernommen: 1 (überhaupt nicht wichtig), 2 (wenig wichtig), 3 (etwas wichtig), 4 (einigermaßen wichtig), 5 (ziemlich wichtig), 6 (überwiegend wichtig) und 7 (sehr wichtig) (S. 25). Zudem wird folgende Regelung zur Auswahl der Skalenstufen festgelegt: Werte bis ,24 werden abgerundet, Werte ab ,75 werden aufgerundet, dazwischenliegende Werte werden durch die beiden ganzen Werte beschrieben.

M = 5,92; *SD* = 1,07). Auch hier ist die Kategorie „sehr wichtig“ jeweils die am häufigsten gewählte (Preis-Leistungs-Verhältnis: *Mo* = 7; Modalitätsgrad = 38,5%; Kundenorientierung: *Mo* = 7; Modalitätsgrad = 38,1%). Insgesamt stellen die drei Indikatoren vier der am wichtigsten bewerteten Faktoren dar (s. Abb. 15).

Alle drei Indikatoren erreichen den festgelegten Schwellenwert von 4. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Produkte und Services eines Unternehmens einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals darstellen. *Die Hypothese 1 kann vorläufig angenommen werden.*

H2: *Der unternehmerische Erfolg eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die Dimension „Unternehmerischer Erfolg“ besteht aus den Indikatoren „Wirtschaftliche Stabilität“, „Wachstumspotenzial“, „Zukunftsvision“, „Stellung am Markt“ und „Innovationsfähigkeit“ (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Allgemein gehören die Indikatoren bezüglich der Bewertung zum unteren Drittel aller bewerteten Indikatoren (s. Abb. 15). Am höchsten werden die wirtschaftliche Stabilität und die Innovationsfähigkeit mit einer durchschnittlichen Bewertung von 4 (einigermaßen wichtig) bis 5 (ziemlich wichtig) eingestuft (Wirtschaftliche Stabilität: *M* = 4,45; *SD* = 1,44; Innovationsfähigkeit: *M* = 4,50; *SD* = 1,41). Dabei werden beide Indikatoren von circa 50 Prozent der Befragten als mindestens „ziemlich wichtig“ (≥ 5) angesehen (Wirtschaftliche Stabilität: *n* = 281; Innovationsfähigkeit: *n* = 224). Ähnlich sieht es bei der Zukunftsvision des Unternehmens aus. Die Teilnehmer schätzen diese im Durchschnitt als „einigermaßen wichtig“ (4) ein (*M* = 4,20; *SD* = 1,59), wobei am häufigsten die Kategorie „ziemlich wichtig“ (5) gewählt wurde (Modalitätsgrad = 25,8%). Niedriger fallen die Bewertungen des Wachstumspotenzials und der Stellung am Markt aus: Im Durchschnitt werden die Indikatoren als „etwas wichtig“ (3) bis „einigermaßen wichtig“ (4) bewertet (Wachstumspotenzial: *M* = 3,62; *SD* = 1,48; Stellung am Markt: *Mo* = 3,55; *SD* = 1,59). Nur circa 28 Prozent der Befragten sehen die Aspekte als mindestens „ziemlich wichtig“ (≥ 5) an (Wachstumspotenzial: *n* = 122; Stellung am Markt: *n* = 124).

Insgesamt liegen die Bewertungen von drei Indikatoren (Wirtschaftliche Stabilität, Innovationsfähigkeit, Zukunftsversion) über und die Bewertungen von zwei Indikatoren (Wachstumspotenzial, Stellung am Markt) unter dem Schwellenwert von 4. Dies lässt darauf schließen, dass erstgenannte Aspekte als Indikatoren von Beziehungskapital hinzugezogen werden können, letztgenannte allerdings nicht. Da mehr als die Hälfte der Indikatoren als wichtig eingestuft werden, stellt der unternehmerische Erfolg eines

Unternehmens insgesamt eine bedeutende Dimension von Beziehungskapital dar. Für die Dimension können allerdings nur die erstgenannten Indikatoren hinzugezogen werden. *Die Hypothese 2 wird vorläufig bestätigt.*

H3: *Die Kompetenz eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die Dimension „Kompetenz“ wird durch die Indikatoren „Außergewöhnliche Leistungen“ und „Führungskompetenz“ operationalisiert (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Beide Indikatoren werden von den Teilnehmern als „einigermaßen wichtig“ (4) bis „ziemlich wichtig“ (5) bewertet (Außergewöhnliche Leistungen: $M = 4{,}63$; $SD = 1{,}35$; Führungskompetenz: $Mo = 4{,}42$; $SD = 1{,}71$). Während 57,1 Prozent der Befragten außergewöhnliche Leistungen des Unternehmens als mindestens „ziemlich wichtig“ (≥ 5) einschätzen ($n = 226$), sind dies bei dem Faktor „Führungskompetenz“ circa die Hälfte ($n = 216$).

Die Indikatoren des Faktors „Kompetenz“ erreichen beide den festgelegten Schwellenwert. Folglich können sie als Indikatoren für Beziehungskapital beibehalten und die Dimension als sinnvoll erachtet werden*. Die Hypothese 3 wird vorläufig bestätigt.*

H4: *Die ökologische Verantwortung eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die ökologische Verantwortung setzt sich aus den Indikatoren „Umweltfreundliches Handeln“ und „Umweltengagement“ zusammen (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Dabei wird das umweltfreundliche Handeln eines Unternehmens durchschnittlich als „ziemlich wichtig“ (5) bis „überwiegend wichtig“ (6) bei der Bewertung eines Unternehmens angesehen ($M = 5{,}55$; $SD = 1{,}38$). Knapp 80 Prozent der Befragten sehen diesen Faktor als mindestens „ziemlich wichtig“ (≥ 5) an ($n = 339$). Auffällig ist zudem, dass die am häufigsten gewählte Kategorie die 7 mit „sehr wichtig“ ist (Modalitätsgrad = 31,1 %). Somit ist dieser Faktor für einen Drittel der Befragten von großer Bedeutung. Etwas niedriger mit einem Durchschnittswert von 5,15 und somit als „ziemlich wichtig“ (5) wird das Umweltengagement eingeschätzt ($SD = 1{,}48$). Diesen Aspekt sehen knapp 70 Prozent als mindestens „ziemlich wichtig“ (≥ 5) an ($n = 297$). Beide Indikatoren werden höher als der Durchschnitt bewertet (s. Abb. 15).

Die Aspekte lassen sich über dem Schwellenwert einordnen, sodass die Indikatoren sowie die Dimension „Ökologische Verantwortung“ als bedeutend für Beziehungskapital erachtet werden können. *Die Hypothese 4 kann vorläufig bestätigt werden.*

H5: *Die soziale Verantwortung eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die soziale Verantwortung besteht aus den Indikatoren „Sozialverträgliches Handeln“ und „Soziales Engagement“ (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Das sozialverträgliche Handeln wird durchschnittlich als „überwiegend wichtig“ (6) bewertet (*M* = 5,81; *SD* = 1,23). Über ein Drittel der Befragten sehen den Faktor sogar als „sehr wichtig“ an (*Mo* = 7; Modalitätsgrad = 36,9%), über 85 Prozent mindestens als „ziemlich wichtig“ (≥ 5) (*n* = 368). Das soziale Engagement eines Unternehmens wird daneben im Durchschnitt als „ziemlich wichtig“ (5) angesehen (*M* = 4,93; *SD* = 1,43). Über 60 Prozent der Befragten ist der Indikator mindestens „ziemlich wichtig“ (≥ 5) bei der Bewertung eines Unternehmens (*n* = 270). Beiden Aspekten wird somit eine hohe Bedeutung zugesprochen. Die Bewertungen ähneln den Bewertungen der beiden Indikatoren der ökologischen Verantwortung.

Auch diese Aspekte erreichen den festgelegten Schwellenwert. Es lässt sich darauf schließen, dass den Befragten das sozialverträgliche Handeln sowie das soziale Engagement eines Unternehmens bei einer Gesamtbewertung wichtig ist. Folglich kann die soziale Verantwortung als bedeutender Faktor von Beziehungskapital angesehen und die *Hypothese 5 vorläufig bestätigt werden.*

H6: *Die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern setzt sich aus den Indikatoren „Chancengleichheit der Mitarbeiter“, „Fairness gegenüber den Mitarbeitern“ und „Fürsorge für die Mitarbeiter“ zusammen (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Dabei wird die Fairness mit einem Durchschnittswert von 6,22 als wichtigster Aspekt dieser Dimension und als zweitwichtigster Faktor aller Indikatoren angesehen (*SD* = 1,13). Über 90 Prozent der Befragten sehen den Aspekt als „ziemlich wichtig“ (5) bis „sehr wichtig“ (7) an (*n* = 390). Die Chancengleichheit der Mitarbeiter ist den Teilnehmern im Durchschnitt „überwiegend wichtig“ (6) (*M* = 5,84; *SD* = 1,38), wobei knapp die Hälfte der Befragten den Aspekt sogar als „sehr wichtig“ (7) einschätzt. Die Bewertung der Fürsorge fällt niedriger aus: Im Durchschnitt wird der Faktor als „ziemlich wichtig“ (5) bis „überwiegend wichtig“ (6) angesehen (*M* = 5,26; *SD* = 1,51). Insgesamt wird die Bedeutung aller drei Indikatoren relativ hoch eingeordnet (s. Abb. 15).

Aufgrund der hohen Bewertungen der einzelnen Indikatoren kann die Dimension „Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern“ als bedeutender Faktor von Beziehungskapital bewertet und die *Hypothese 6 vorläufig bestätigt werden.*

H7: *Die Sympathie eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die Dimension „Sympathie“ besteht aus den Indikatoren „Positives Gefühl“, „Identifikation“ sowie „Persönliche Bedeutung“ (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Ein positives Gefühl gegenüber dem Unternehmen wird von den Befragten im Durchschnitt mit einem Wert von 5,77 und somit als „überwiegend wichtig“ (6) bewertet (*SD* = 1,10). Über 90 Prozent sehen den Faktor als „ziemlich wichtig“ (5) bis „sehr wichtig“ (7) an (*n* = 390). Die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die persönliche Bedeutung werden als „einigermaßen wichtig“ (4) bis „ziemlich wichtig“ (5) eingestuft (Identifikation: *M* = 4,61; *SD* = 1,44; Persönliche Bedeutung: *M* = 4,45; *SD* = 1,49). Im Vergleich zu dem Faktor „Positives Gefühl“ sehen nur circa 50 Prozent der Befragten die beiden Faktoren als mindestens „ziemlich wichtig“ (≥ 5) an (Identifikation: *n* = 240; Persönliche Bedeutung: *n* = 219).

Alle drei Indikatoren befinden sich über dem Schwellenwert 4, sodass sie als Indikatoren für Beziehungskapital Bestand haben. Die Dimension „Sympathie“ kann für Beziehungskapital hinzugezogen und die *Hypothese 7 vorläufig bestätigt werden.*

H8: *Die Attraktivität eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die Attraktivität eines Unternehmens wird durch die Indikatoren „Erscheinungsbild“ und „Attraktivität als Arbeitgeber“ operationalisiert (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Das Erscheinungsbild wird für die Gesamtbewertung eines Unternehmens im Durchschnitt als „ziemlich wichtig“ (5) angesehen (*M* = 4,97; *SD* = 1,20), die Attraktivität als Arbeitgeber im Durchschnitt als „einigermaßen wichtig“ (4) bis „ziemlich wichtig“ (5) (*M* = 4,51; *SD* = 1,71). Die Bewertungen der beiden Indikatoren befinden sich somit im Vergleich zu den Bewertungen der anderen Faktoren im Mittelfeld (s. Abb. 15).

Es zeigt sich, dass die Indikatoren über dem Schwellenwert eingeordnet werden. Dies lässt darauf schließen, dass die Attraktivität eines Unternehmens bedeutend für das Beziehungskapital ist. *Die Hypothese 8 kann vorläufig bestätigt werden.*

H9: *Die Einzigartigkeit eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.*

Die Dimension „Einzigartigkeit“ wird durch eben diesen Indikator repräsentiert (s. Tab. 5, Kapitel 7.3). Die Befragten schätzen den Faktor durchschnittlich als „etwas wichtig“ (3) bis „einigermaßen wichtig“ (4) für die Bewertung eines Unternehmens ein (*M* = 3,70; *SD* =

1,54). Nur knapp 30 Prozent der Teilnehmer sehen ihn als mindestens „ziemlich wichtig“ (5) an (*n* = 128). Er stellt den drittunwichtigsten Faktor dar (s. Abb. 15).
Da der Aspekt den Schwellenwert von 4 nicht erreicht, wird der Einzigartigkeit eines Unternehmens folglich keine große Bedeutung für die Gesamtbewertung eines Unternehmens zugesprochen. *Die Hypothese 9 wird verworfen.*

Betrachtet man neben den einzelnen Indikatoren und Dimensionen die Rangordnungen der funktionalen, sozialen und affektiven Faktoren, zeigen sich folgende Tendenzen: Auffällig ist, dass den Teilnehmern die funktionale Dimension „Produkte und Services“ wichtig ist, die anderen beiden funktionalen Dimensionen „Unternehmerischer Erfolg“ sowie „Kompetenz“ schätzen sie als weniger bedeutend ein, wenn sie ein Unternehmen als positiv für sich bewerten sollen. Die Indikatoren der sozialen Dimensionen befinden sich im Vergleich zu allen anderen Indikatoren in der oberen Hälfte der Bewertung, die affektiven Dimensionen dagegen eher im unteren Bereich (s. Abb. 15).
Folglich scheinen den Befragten insbesondere soziale und vereinzelt funktionale bzw. affektive Aspekte bei einem Unternehmen wichtig zu sein.

Über die grundlegende Einschätzung der einzelnen Indikatoren für die Gesamtbewertung eines Unternehmens hinaus wurde der Einfluss der soziodemographischen Merkmale auf eben diese Bewertungen geprüft. Dabei lässt sich grob feststellen, dass es keine gravierenden Zusammenhänge gibt. Die beschriebenen Bewertungen unterscheiden sich nicht grundlegend je nach Geschlecht, Alter, Bildung oder Berufsstand (s. Anhang 11, Tab. 25-29). Vereinzelte Zusammenhänge sollen jedoch ergänzend zu den einzelnen Ergebnissen genannt werden: Es zeigt sich, dass einige Einschätzungen je nach *Geschlecht* leicht variieren. Dies betrifft insbesondere die Indikatoren der Dimension „Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern“. So besteht ein schwacher Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Bedeutung der Chancengleichheit für Mitarbeiter (V = ,27), dem Geschlecht und der Bedeutung der Fairness gegenüber Mitarbeitern (V = ,27) sowie dem Geschlecht und der Bedeutung der Fürsorge für Mitarbeiter (V = ,21). Alle drei Faktoren sind Frauen bei der Bewertung eines Unternehmens wichtiger als Männern.[35] Die Ergebnisse sind mit p = ,001 (Chancengleichheit; Fairness) bzw. p = ,005 (Fürsorge) signifikant. Die beschriebene Tendenz ist zudem bei dem sozialen Faktor

[35] Chancengleichheit Frauen: M = 6,1; SD = 1,2; Chancengleichheit Männer: M = 5,3; SD = 1,6; Fairness Frauen: M = 6,4; SD = 0,9; Fairness Männer: M = 5,8; SD = 1,4; Fürsorge Frauen: M = 5,4; SD = 1,4; Fürsorge Männer: M = 4,9; SD = 1,7 (s. Anhang 11, Tab. 26)

„Sozialverträgliches Handeln“ (V = ,22) sowie dem affektiven Faktor „Positives Gefühl“ (V = 0,25) vorhanden. Auch diese Ergebnisse sind mit p = ,002 (Sozialverträgliches Handeln) bzw. p = ,001 (Positives Gefühl) signifikant (s. Anhang 11, Tab. 25 & 26).[36]

Die funktionalen Dimensionen zeigen daneben eher einen schwachen Zusammenhang zum *Alter* auf. So lässt sich ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen dem Alter und der Bedeutung der Kundenorientierung (r_s = ,23) und dem Alter und der Bedeutung der wirtschaftlichen Stabilität (r_s = ,26) erkennen. Je älter die Befragten sind, desto wichtiger sind ihnen die Kundenorientierung und die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens. Die Ergebnisse sind mit p = ,001 auf einem zweiseitigen Signifikanzniveau von α = ,01 signifikant (s. Anhang 11, Tab. 27). Die *Bildung* sowie der *Beruf* der Befragten haben dagegen keinen Einfluss auf die Bewertung der Indikatoren, wie die Ergebnisse in den Tabellen 28 und 29 in Anhang 11 zeigen.

8.3 Identifikation möglicher weiterer Indikatoren von Beziehungskapital

Neben dem zentralen Ziel der Untersuchung, die Bedeutung der hergeleiteten Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital darzulegen, wurde die Befragung ebenfalls genutzt, um Inspirationen für mögliche weitere Indikatoren von Beziehungskapital zu erhalten. Die Ergebnisse werden im Folgenden beschrieben und bewertet.

Insgesamt haben 57 der 431 Befragten die offene Frage kommentiert, ob es neben den genannten Merkmalen noch weitere gibt, die ihnen bei der Bewertung eines Unternehmens wichtig sind. Dabei haben einige Personen mehrere Aspekte genannt, sodass diese Antworten in die jeweiligen Vorschläge unterteilt wurden. Insgesamt liefert die Umfrage somit 86 Antworten. Wie bereits in der Auswertungsstrategie erläutert, wurden die Antworten paraphrasiert, verallgemeinert und begründet geclustert. Dies führt zu 21 Kategorien. Die Kategorien mit den jeweiligen Kommentaren sind in Tabelle 30 in Anhang 12 zu finden. 20 Kategorien stehen jeweils für einen Indikator; eine Kategorie beinhaltet Kommentare, die keinen Indikator beinhalten (n = 3).

Von den 20 ausfindig gemachten Indikatoren spiegeln die Hälfte **bereits vorhandene Indikatoren** wider. Diese Indikatoren sind auf 52 Antworten zurückzuführen. Die meisten Teilnehmer nennen dabei Aspekte, die dem Indikator „Fürsorge für die Mitarbeiter“ (n = 16) zugeschrieben werden können. Es folgen die Indikatoren „Produkt- und Servicequalität“ (n

[36] Sozialverträgliches Handeln Frauen: M = 6,0; SD = 1,1; Sozialverträgliches Handeln Männer: M = 5,4; SD = 1,4; Positives Gefühl Frauen: M = 5,4; SD = 1,4; Positives Gefühl Männer: M = 4,9; SD = 1,7 (s. Anhang 11, Tab. 26)

= 11), „Kundenorientierung“ (*n* = 7), „Attraktivität als Arbeitgeber“ (*n* = 4), „Fairness gegenüber den Mitarbeitern“ (*n* = 4), „Attraktives Erscheinungsbild“ (*n* = 2), „Sozialverträgliches Handeln“ (*n* = 2) sowie „Preis-Leistungs-Verhältnis“ (*n* = 1). Fünf Kommentare beinhalten übergeordnete Dimensionen. Die Zuordnung der Kommentare zu bereits vorhandenen Indikatoren ist in Tabelle 30 in Anhang 12 ausführlich und begründet dargelegt. Beispielsweise schlagen die Teilnehmer gleiche oder synonyme Begrifflichkeiten vor, sodass der Kommentar „Service“ dem Indikator „Produkt- und Servicequalität“ oder die Kommentare „ansprechendes Erscheinungsbild“ und „angemessenes und ansprechendes Ambiente“ dem Indikator „Allgemeines Erscheinungsbild als attraktives Unternehmen“ zugeordnet wurden. Teilweise nennen die Befragten Beispiele für vorhandene Indikatoren. Dies betrifft insbesondere den Indikator „Fürsorge für die Mitarbeiter (z.B. Sportangebote, flexible Arbeitszeiten)“ und Beispiele wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Veranstaltungen und Fortbildungen für Mitarbeiter.

Neben den Kategorien, die bereits vorhandene Indikatoren repräsentieren, konnten zehn Kategorien gebildet werden, die jeweils einen **möglichen neuen Indikator** beinhalten (s. Anhang 12, Tab. 30). So nennen zehn Teilnehmer Aspekte, die sich zur Kommunikationskompetenz des Unternehmens verdichten lassen. Dies umfasst Faktoren wie der Auftritt des Unternehmens in der Öffentlichkeit, der Auftritt in sozialen Netzwerken, die generelle Sichtbarkeit in den Medien sowie das allgemeine Kommunikations- und Marketingkonzept. Ein weiterer Indikator stellt die Transparenz der Unternehmensführung, die von fünf Teilnehmern vorgeschlagen wird, dar. Ebenfalls fünf Befragte betonen, dass ihnen Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis wichtig sind und drei Teilnehmer nennen einen regionalen Bezug bzw. eine regionale Verantwortung als Kriterium. Ergänzend werden einige Aspekte jeweils von einem bis zwei der 431 Befragten genannt. Dazu zählen die Attraktivität der Produkte und Services (*n* = 2), eine positive Berichterstattung (*n* = 2), die Verfügbarkeit der Produkte (*n* = 1), die Geschichte des Unternehmens (*n* = 1), die politische Einstellung des Unternehmens (*n* = 1) und letztlich persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen (*n* = 1). Diese zehn Indikatoren gilt es, als neue Indikatoren, die Beziehungskapital ausmachen, zu überlegen.

8.4 Zusammenfassung und Diskussion

Die beschriebenen Ergebnisse sollen im Folgenden kurz zusammengefasst sowie vor dem Hintergrund der genutzten Forschungsliteratur – insbesondere der Reputationskonzepte – diskutiert und bewertet werden. Eine umfassende Einordnung erfolgt in Kapitel 9.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Produkte und Services, der unternehmerische Erfolg, die Kompetenz, die ökologische Verantwortung, die soziale Verantwortung, die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, die Sympathie sowie die Attraktivität eines Unternehmens bedeutende Faktoren von Beziehungskapital darstellen. Die soziodemographischen Merkmale beeinflussen die Bewertungen kaum. Die Vermutung, dass auch die Einzigartigkeit eines Unternehmens bedeutend für Beziehungskapital ist, kann hingegen nicht bestätigt werden. Die Hypothesen 1 bis 8 können vorläufig angenommen werden, wohingegen die Hypothese 9 verworfen wird.

Die Ergebnisse gehen insgesamt mit den hinzugezogenen Reputationsmodellen einher, die die untersuchten Indikatoren als Faktoren zur Gesamtbewertung eines Unternehmens im Rahmen umfangreicher Studien identifiziert haben (s. Kapitel 5). Auf leicht abweichende Befunde soll kurz eingegangen werden: Dies betrifft zum einen die nicht bestätigten funktionalen Indikatoren „Wachstumspotenzial“ und „Stellung am Markt“. Die beiden Aspekte werden im RepTrak-Modell, im Modell nach Schwaiger sowie im IReMS von Ingenhoff und Bredl als Indikatoren für Reputation genutzt (Ingenhoff & Sommer, 2010, S. 264; Schwaiger, 2006, S. 6; Wiedmann, 2012a, S. 62) (s. Kapitel 5 & 6). Den Befragten der vorliegenden Untersuchung zufolge stellen sie aber keine besonders bedeutenden Aspekte hinsichtlich der Gesamtbewertung eines Unternehmens dar. Allerdings ist zu beachten, dass die Indikatoren des unternehmerischen Erfolgs insbesondere für Shareholder interessant sind (s. Kapitel 6). Da von den Befragten vermutlich wenig dieser Stakeholder-Gruppe angehören, könnte dies die niedrige Bewertung erklären.

Im Rahmen der erhobenen sozialen Aspekte eines Unternehmens ist besonders hervorzuheben, dass den Teilnehmern die Mitarbeiterverantwortung sehr wichtig ist. Die Dimension wird mit dem RepTrak-Modell, dem Modell von Helm und dem IReMS in drei der fünf Konzepte beachtet, wobei nur im erstgenannten mehr als ein Indikator diesbezüglich definiert wird (Helm, 2007, S. 278; Ingenhoff & Sommer, 2010, S. 264; Wiedmann, 2012a, S. 62). Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht jedoch die Relevanz aller drei Indikatoren, insbesondere der Fairness gegenüber den Mitarbeitern. Dieser Aspekt ist alleine im RepTrak-Modell vorhanden (Wiedmann, 2012a, S. 62).

Schließlich ist noch die geringe Bedeutung des affektiven Faktors „Einzigartigkeit“ zu thematisieren. Der Indikator wird nur im Rahmen des Modells nach Eisenegger und Imhof (2007) genutzt, wobei er hier als Beispiel angeführt wird (S. 5). In der vorliegenden Untersuchung wurde der Indikator aufgrund des hohen Wettbewerbs und der sich ähnelnden Produkte definiert (s. Kapitel 6). Die Vermutung lässt sich jedoch nicht bestätigen.

Trotz dieser leichten Abweichungen lässt sich festhalten, dass die Befunde insgesamt mit der hinzugezogenen Reputationsforschung einhergehen und 20 Indikatoren in acht Dimensionen von Beziehungskapital vorläufig bestätigt werden können.

Darüber hinaus liefert die Begleituntersuchung zehn mögliche weitere Faktoren, die neben den bestätigten Indikatoren ebenfalls als Indikatoren für Beziehungskapital zu diskutieren sind. Diese finden sich – bis auf eine Ausnahme – nicht in den Reputationskonzepten wieder, sollten allerdings in Erwägung gezogen werden. Aus forschungsökonomischen Gründen ist eine ausführliche Auseinandersetzung nicht möglich. Allerdings soll jeder Aspekt kurz thematisiert werden:
Der häufigste genannte Aspekt stellt die **Kommunikationskompetenz** dar. Die steigende Bedeutung der Kommunikation im Unternehmenskontext (s. Kapitel 1) sowie die durch die Befragung verdeutlichte steigende Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit lässt vermuten, dass der Aspekt zum Beziehungskapital eines Unternehmens beiträgt. Daher sollte er als neuer Indikator überlegt werden. Auch der **regionale Bezug** eines Unternehmens wird als möglicher Indikator eingestuft, da sich vermuten lässt, dass der Regionalität als Gegenbewegung zur Globalisierung immer mehr Bedeutung beigemessen wird. In eine ähnliche Richtung gehen die Vorschläge, die **Geschichte des Unternehmens** bzw. die **politische Einstellung des Unternehmens** als Indikatoren hinzuzuziehen. Da bestimmte Stakeholder möglicherweise auf die Tradition eines Unternehmens bzw. auf die politische Einstellung Wert legen, sollten diese als neue Indikatoren von Beziehungskapital überlegt werden. Ein weiterer Vorschlag stellt die **Attraktivität der Produkte und Services** dar. In dem konzipierten Modell für Beziehungskapital gibt es bereits den affektiven Indikator „Allgemeines Erscheinungsbild als attraktives Unternehmen“ (s. Tab. 12, Kapitel 6). Da dieser sich jedoch auf das Unternehmen allgemein und nicht speziell auf Produkte und Services bezieht, kann die Attraktivität der Produkte und Services als ergänzender Indikator in Erwägung gezogen werden. Ein Aspekt, der bereits in den hinzugezogenen Reputationskonzepten vorhanden ist, stellt die **Transparenz des Unternehmens** dar. Im RepTrak-Modell wird bereits unter der Dimension „Unternehmensführung“ der Indikator „offen und transparent“ genutzt (Wiedmann, 2012a, S. 62); im Modell nach Schwaiger (2006) lässt sich unter der Dimension „Verantwortung“ der Indikator „aufrichtige Informationen“ finden (S. 6). Die beiden Indikatoren wurden in der Clusterung in Kapitel 6 dem Indikator „Sozialverträgliches Handeln“ zugeordnet, weil ein offenes und faires Auftreten als sozialverträglich angesehen wird. Da der Aspekt aber vergleichsweise oft in der offenen Frage kommentiert wurde, ist zu überlegen, die Transparenz der

Unternehmensführung als separaten Indikator aufzuführen. Der Indikator „**Verfügbarkeit der Produkte**“ wird als nicht eindeutig eingestuft. Einerseits kann der Faktor eine gute Beziehung fördern, da er Verlässlichkeit eines Unternehmens widerspiegelt. Andererseits stellt sich die Frage, ob Produkte in Zeiten der Globalisierung tatsächlich häufig nicht verfügbar sind und ob es somit Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen geben würde. Letztlich werden die vorgeschlagenen Indikatoren „**Persönliche Erfahrungen**“, „**Empfehlungen**“ und „**Positive Berichterstattung**“ als nicht sinnvoll angesehen. Denn persönliche Erfahrungen, Empfehlungen sowie medial vermittelte Eindrücke prägen jeden einzelnen Indikator des Beziehungskapitals und können keine eigenständigen Aspekte darstellen (s. Kapitel 3.2).

Zusammenfassend können folgende Aspekte eines Unternehmens als zusätzliche Indikatoren für Beziehungskapital überlegt werden: die Kommunikationskompetenz des Unternehmens, der regionale Bezug des Unternehmens, die Geschichte des Unternehmens, die politische Einstellung des Unternehmens, Attraktivität der Produkte und Services sowie die Transparenz der Unternehmensführung. Insgesamt ist zu betonen, dass die Vorschläge jeweils von sehr wenigen Personen gemacht wurden und sie immer nur sehr kleine Aspekte beleuchten. Somit lohnt es sich zwar, diese als neue Indikatoren zu überlegen – um sie in das bisher erarbeitete Modell von Beziehungskapital mit aufzunehmen, bedarf es jedoch weiterführender Forschung.

8.5 Methodenkritik und Limitation der Untersuchung

Das vorliegende Kapitel dient dazu, das methodische Vorgehen der Begleituntersuchung kritisch zu reflektieren und mögliche Alternativen aufzuzeigen.

Zentrales Ziel der Studie war es, die aus der Theorie hergeleiteten Faktoren von Beziehungskapital zu prüfen. Dieses Ziel wurde erreicht, sodass die Studie als erfolgreich bewertet werden kann. Darüber hinaus konnten mögliche weitere Indikatoren identifiziert werden.

Eine zentrale Limitation der Untersuchung ist allerdings, dass die Ergebnisse nicht als repräsentativ angesehen werden können. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte aus forschungsökonomischen Gründen durch das Schneeballverfahren. Die Teilnehmer repräsentieren somit nicht die definierte Grundgesamtheit. Insbesondere Studenten und Personen mit einem höheren Bildungsabschluss sind überdurchschnittlich vertreten. Da es andererseits der Umfrage zufolge keine ausschlaggebenden Zusammenhänge zwischen den soziodemographischen Merkmalen und den Bewertungen der Indikatoren gibt, ist zu

vermuten, dass die Verteilung keinen großen Effekt auf die Auswertung hat und die Ergebnisse somit trotzdem brauchbar sind. Zudem diente die Begleituntersuchung lediglich einer ersten Prüfung der Dimensionen von Beziehungskapital.

Der Fragebogen als eingesetztes Instrument hat seinen Zweck vollkommen erfüllt. Die Beendigungsquote von 29,9 Prozent ist als gut zu bewerten. Mit 431 Personen wurde eine genügend hohe Anzahl an Teilnehmern generiert, um statistisch valide Rechnungen durchzuführen. Betrachtet man die Zeitpunkte der Abbrüche, fällt auf, dass der erste Indikatoren-Block die größte Hürde darstellte. Abgesehen von der ersten Seite nach Öffnen des Links haben hier mit 5,3 Prozent die meisten Personen die Befragung abgebrochen (n = 75). Dies führt zu der Überlegung, ob die Teilnehmer zu Beginn der Befragung überfordert wurden. Eine Einführung in die Thematik sowie die kurze Zeitangabe sollten dem entgegenwirken.

Vorab wurde überlegt, ob die bloße Abfrage der 23 Indikatoren ermüdend auf die Teilnehmer wirken könnte. Da dies aber der Kern der Befragung ist, war ein anderes Vorgehen nicht möglich. Durch die Aufteilung auf drei Seiten sollte einem Ermüdungseffekt entgegengewirkt werden. Die geringen Abbruchquoten auf diesen Seiten (funktionale Indikatoren: 5,25%; soziale Indikatoren: 0,7%; affektive Indikatoren: 0,7%) zeigen allerdings, dass dies nicht in großem Maße der Fall war.

Bezüglich der offenen Frage nach weiteren Indikatoren ist kritisch anzumerken, dass die Hälfte der Kommentare bereits vorhandene Aspekte beinhaltet. Es stellt sich die Frage, ob die Indikatoren nicht nachvollziehbar genug dargestellt wurden. Mithilfe eines Pretests sowie Ergänzungen der Indikatoren durch Beispiele wurde jedoch versucht, die Reliabilität und Validität des Instruments zu erhöhen.

Insgesamt bleibt bei der Auswertung der Kommentare ein gewisser Interpretationsspielraum nicht aus, da Nachfragen nicht möglich waren. Letztlich gibt es im Rahmen dieser Untersuchung keine Möglichkeit, die neuen Indikatoren von Beziehungskapital zu prüfen. Dafür ist Anschlussforschung erforderlich.

Insgesamt wurde die Studie als ergänzende Begleituntersuchung zur theoretischen Auseinandersetzung konzipiert. Aus forschungsökonomischen Gründen wurden daher nur die für die Fragestellung relevanten Ergebnisse ausgewertet. Die Möglichkeiten, die die erhobenen Daten bieten, konnten nicht vollkommen ausgeschöpft werden. Beispielsweise könnten mögliche Effekte zwischen den Indikatoren gemessen werden. Auch hier sind Anschlussforschungen zu empfehlen.

Zusammenfassend liefert die Untersuchung allerdings einen ersten Einblick in die Zusammensetzung des Beziehungskapitals eines Unternehmens.

9 Beziehungskapital – ein Modellentwurf

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Konzept des Beziehungskapitals nach Szyszka und fünf zentralen Reputationskonzepten (s. Kapitel 4, 5 & 6) sowie die empirische Prüfung der identifizierten Dimensionen von Beziehungskapital (s. Kapitel 7 & 8) führen zu einem für diese Arbeit finalen Modell von Beziehungskapital.[37] Das vorliegende Kapitel dient der Darstellung des Modells sowie der Integration dieses in den kommunikationswissenschaftlichen Kontext.

Auf Basis der theoretischen Herleitung sowie empirischen Prüfung setzt sich Beziehungskapital aus den folgenden Dimensionen zusammen:

- Funktional: Produkte und Services, Unternehmerischer Erfolg, Kompetenz
- Sozial: Ökologische Verantwortung, Soziale Verantwortung, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern
- Affektiv: Sympathie, Attraktivität

Das finale **Modell für Beziehungskapital** ist in Abbildung 16 aufgeführt. Neben den Dimensionen bildet es ebenfalls die jeweiligen Indikatoren ab (s.a. Anhang 13).

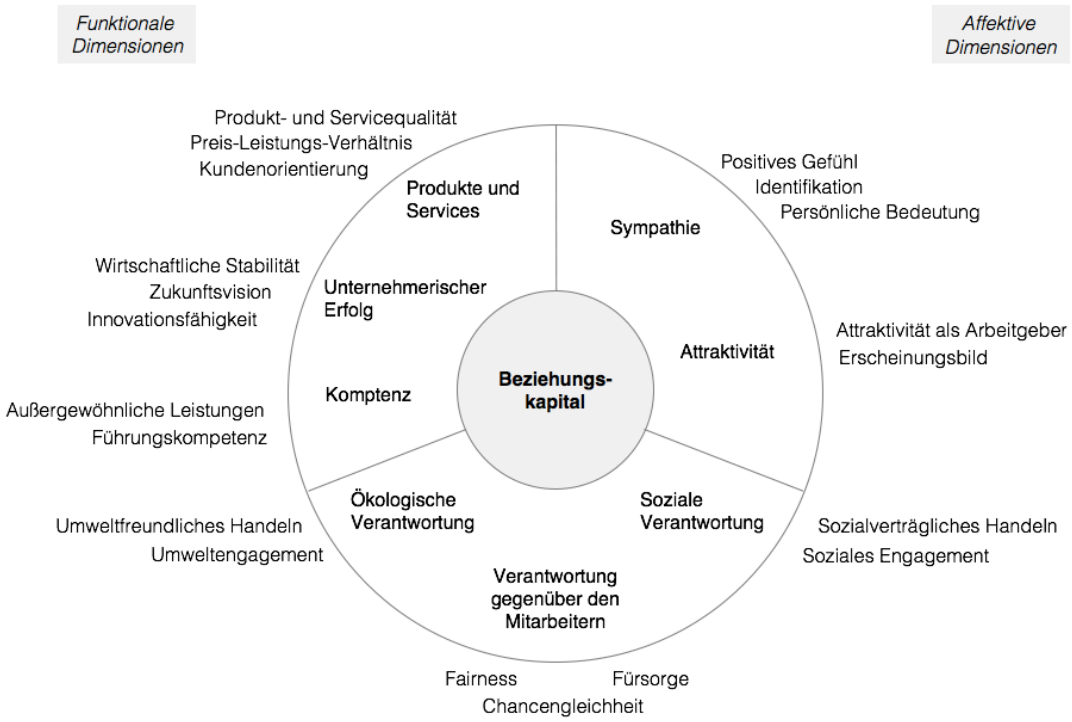


Abbildung 16: Modell für Beziehungskapital mit Dimensionen und Indikatoren

[37] Die Identifikation möglicher weiterer Indikatoren von Beziehungskapital werden in diesem für diese Arbeit finalen Modell nicht berücksichtigt, da sie erst empirisch auf ihre Relevanz hin zu prüfen sind. Dieser Aspekt wird in Kapitel 10 noch einmal aufgegriffen.

Bezogen auf den theoretischen Kontext dieser Arbeit stellt das Modell für Beziehungskapital ein Hilfsmittel für das **Stakeholder-Management** eines Unternehmens dar (s. Kapitel 2). Es lässt sich insbesondere auf der rationalen Ebene nach Donaldson und Preston (1995), die sich mit der Identifikation der Stakeholder und ihren Ansprüchen befasst, einordnen (S. 53-74). Anwendung findet es dabei im **Kommunikations-Controlling** eines Unternehmens (s. Kapitel 3).

Konkret lässt es sich in das **Konzept des sozialen Kommunikations-Controllings** nach Szyszka (2017) einfügen (s. Kapitel 3.2). Die Aufgabe des sozialen Kommunikations-Controllings ist es, das Beziehungskapital eines Unternehmens zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten (Szyszka, 2017, S. 49). Das entwickelte Modell stellt einen detaillierten Vorschlag dar, aus welchen Dimensionen und Indikatoren sich das Beziehungskapital auf den Ebenen funktional, sozial und affektiv zusammensetzt. Es kann somit als Grundlage für das soziale Kommunikations-Controlling hinzugezogen werden. Denn um das Beziehungskapital erfassen, analysieren und bewerten zu können, muss im ersten Schritt bekannt sein, aus welchen Faktoren es sich überhaupt zusammensetzt.

Für die Bestimmung von Beziehungskapital hat Szyszka bereits ein detailliertes Konzept entwickelt (ebd., S. 53-113). In Kapitel 4 wurden der analytische Rahmen, das konkrete Betriebsmodell sowie kritische Akzeptanzfaktoren als Besonderheit thematisiert. Zu diesen Aspekten soll das vorgestellte Modell für Beziehungskapital in Beziehung gesetzt werden.

Das Konzept der **Authentizität** als analytischer Rahmen besagt, dass Stakeholder auf Vorstellungen der Unternehmenspersönlichkeit zurückgreifen, die wiederum ein selektives Bild der tatsächlichen Identität eines Unternehmens darstellen (ebd., S. 55 & S. 60-62) (s. Kapitel 4.1). Dieser Zugang greift auch im vorgestellten Modell. Die verschiedenen Dimensionen von Beziehungskapital stellen Aspekte dar, die den Stakeholdern bei einem Unternehmen wichtig sind. Dabei ist nicht das tatsächliche Handeln eines Unternehmens, sondern die Vorstellungen der Stakeholder von diesem von Bedeutung. Beispielsweise fließt nicht das tatsächliche soziale Engagement eines Unternehmens in das Beziehungskapital ein, sondern wie die Stakeholder dieses Engagement des Unternehmens wahrnehmen und bewerten. Ein anderes Beispiel: Es ist nicht entscheidend, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht, sondern wie die Stakeholder diesen Umgang bezüglich Chancengleichheit, Fairness und Fürsorge wahrnehmen. Das Konzept nimmt somit den von verschiedenen Autoren geforderten Perspektivwechsel ein (Cornelißen, 2015; Fleischer, 2015, S. 24 & S. 85; Szyszka, 2017, S. 51).

Um das Beziehungskapital eines Unternehmens darzulegen, hat Szyszka ein **Betriebsmodell des sozialen Kommunikations-Controllings** entworfen (s. Kapitel 4.2).

Dieses setzt sich aus einer Authentizitätsanalyse, einer Kontextanalyse sowie einer Beziehungskapital-/ Beziehungskreditanalyse zusammen (Szyszka, 2017, S. 96). Die Authentizitätsanalyse meint die Analyse der Vorstellungen, die verschiedene Stakeholder-Gruppen vom Unternehmen haben. Konkret besteht sie aus der Beobachtung, der Beschreibung sowie der Bewertung eines Unternehmens. (ebd., S 72-78) Der entwickelte Entwurf dient dabei konkret dem letzten Schritt: der Bewertung eines Unternehmens (s. Kapitel 4.4). Szyszka hat in seinem Werk „Beziehungskapital" bereits eine Grundlage für diese Analyseebene geschaffen. Demnach setzt sich die Authentizitätsbewertung aus den kognitiven Faktoren Reputation und Image sowie den affektiven Faktoren Sympathie und Attraktivität zusammen. (ebd., S. 82) Dieser Vorschlag wurde als Grundlage hinzugezogen und mit dem in Abbildung 16 aufgeführten Modell erweitert. Vergleicht man die beiden Ansätze, zeigen sich starke Parallelen. So setzt sich Beziehungskapital in beiden Ansätzen aus kognitiven[38] und affektiven Komponenten zusammen. Dieses Vorgehen wurde von dem Modell nach Szyszka übernommen und hat sich während der Analyse der Reputationskonzepte bewährt. Während das Modell nach Szyszka Reputation und Image als kognitive Aspekte von Beziehungskapital beinhaltet, wurden in der vorliegenden Arbeit auf Basis verschiedener Reputationskonzepte sechs Dimensionen in der Theorie identifiziert sowie empirisch vorläufig bestätigt. Das Vorgehen wurde in den Kapiteln 4.4 sowie 5 begründet dargelegt. Die affektive Seite von Beziehungskapital setzt sich in beiden Ansätzen aus den Faktoren Sympathie und Attraktivität zusammen. Im Rahmen der Herleitung sowie empirischen Prüfung des vorliegenden Modells wurden ergänzend andere affektive Aspekte überlegt, die allerdings nicht bestätigt werden konnten. Somit kann die affektive Zusammensetzung nach Szyszka gestützt werden. Insgesamt kann das entwickelte Modell als eine detailliertere Erweiterung des vorhandenen Konzepts von Szyszka angesehen werden.

Letztlich spricht Szyszka (2017) in seinem Konzept zu Beziehungskapital dem Faktor **Akzeptanz** eine hohe Bedeutung zu (S. 86-89) (s. Kapitel 4.3). Die Akzeptanz des Unternehmens und das Beziehungskapital, sprich die Wertschätzung, die einem Unternehmen entgegengebracht wird, stehen in einem engen Verhältnis zueinander. Akzeptanz ist immer Voraussetzung für Wertschätzung. Das hier entwickelte Modell dient somit auch der Feststellung der Akzeptanz. Das Handeln und Verhalten eines Unternehmens hinsichtlich der identifizierten Aspekte von Beziehungskapital muss zu einem gewissen Grad von den relevanten Stakeholder-Gruppen akzeptiert werden. Die

[38] Im Modell der vorliegenden Arbeit wurden die funktionalen Komponenten wiederum in funktionale und soziale Komponenten unterteilt (s. Kapitel 6).

Faktoren müssen eine gewisse Akzeptanzschwelle erreichen. Wo diese Schwelle liegt, kann von Gruppe zu Gruppe verschieden sein – ebenso die Relevanz der verschiedenen Faktoren. Dies ist je Gruppe festzustellen. Erst wenn das Unternehmen hinsichtlich der verschiedenen Bereiche von den Stakeholdern akzeptiert wird, kann es ein hinreichend hohes Beziehungskapital aufbauen. Akzeptanz und Beziehungskapital gehen folglich immer einher und sind nie losgelöst zu betrachten.

Im Vergleich zu den hinzugezogenen **Konzepten der Reputationsmessung** ähnelt das Modell für Beziehungskapital sowohl im Aufbau als auch in den Inhalten am stärksten dem Integrierten Reputationsmanagementsystem von Ingenhoff und Bredl (2010). Zu den anderen hinzugezogenen Modellen zeigen sich sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede, wie Kapitel 8.4 bereits anreißt. Da die Ergebnisse der Begleituntersuchung leicht von den Reputationsmodellen abweichen, lässt sich vermuten, dass sich die Bedeutung einzelner Inhalte und deren Gewichtung über die Jahre verändert hat, wenn auch in geringem Maße. So werden den Indikatoren des unternehmerischen Erfolgs heute eine geringe Bedeutung zugesprochen, soziale Aspekte werden dagegen als besonders wichtig angesehen.

Allgemein ist herauszustellen, dass das hier angewandte Beziehungskapital-Konzept eine Erweiterung des Reputationsverständnisses darstellt. Denn besonders unter heutigen Gegebenheiten ist nicht nur das öffentliche Ansehen von Bedeutung, sondern konkret die entgegengebrachte Wertschätzung einzelner Stakeholder-Gruppen und die Möglichkeiten, die Ansprüche dieser zu berücksichtigen.

Zusammenfassend lassen sich die theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Arbeit zu einem Modell für Beziehungskapital zusammenführen, welches auf dem Beziehungskapital-Ansatz nach Szyszka und zentralen Reputationskonzepten fußt. Das Modell kann als Erweiterung des Beziehungskapital-Ansatzes gesehen und in das Konzept des sozialen Kommunikations-Controlling integriert werden.

10 Fazit und Ausblick

Das Unternehmensumfeld wird heute von verschiedenen Stakeholder-Gruppen geprägt, die verschiedenen Interessen vertreten und jeweils Ansprüche an das Unternehmen stellen. Um den Erfolg des Unternehmens zu sichern, müssen diese Stakeholder-Gruppen in der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden. Gute Stakeholder-Beziehungen und

damit ein hohes Beziehungskapital sind mehr denn je bedeutende Erfolgsfaktoren für Unternehmen.

Zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit war es, aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive heraus einen theoretischen sowie empirischen Beitrag zur Auseinandersetzung mit dem Beziehungskapital eines Unternehmens zu leisten. Da das Konzept in diesem Forschungsfeld einen relativ neuen Ansatz darstellt, gibt es in Theorie und Praxis bisher wenige Auseinandersetzungen mit der Thematik. Diese Arbeit nahm sich daher der Beantwortung folgender Forschungsfrage an:

> *Aus welchen Faktoren setzt sich das Beziehungskapital eines Unternehmens zusammen?*

Der für diese Ausarbeitung zentrale Ansatz stellt das Konzept des sozialen Kommunikations-Controllings nach Szyszka dar. Dieses rückt die Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen und konkret das Beziehungskapital eines Unternehmens in den Mittelpunkt von Kommunikation. Das darin enthaltene Betriebsmodell liefert bereits erste Hinweise, woraus sich das Beziehungskapital eines Unternehmens zusammensetzt. In Kombination um zentrale Reputationskonzepte ließ sich ein Modell für Beziehungskapital entwerfen, welches sich nach einer empirischen Prüfung aus den folgenden acht Dimensionen mit 20 Indikatoren zusammen:

- *Dimensionen der funktionalen Ebene:*
    1. Produkte und Services: Produkt- und Servicequalität, Preis-Leistungs-Verhältnis, Kundenorientierung
    2. Unternehmerischer Erfolg: Wirtschaftliche Stabilität, Zukunftsvision, Innovationsfähigkeit
    3. Kompetenz: Außergewöhnliche Leistungen, Führungskompetenz
- *Dimensionen der sozialen Ebene:*
    4. Ökologische Verantwortung: Umweltfreundliches Handeln, Umweltengagement
    5. Soziale Verantwortung: Sozialverträgliches Handeln, Soziales Engagement
    6. Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern: Fairness, Fürsorge, Chancengleichheit
- *Dimensionen der affektiven Ebene:*
    7. Sympathie: Positives Gefühl, Identifikation, Persönliche Bedeutung
    8. Attraktivität: Attraktivität als Arbeitgeber, Erscheinungsbild

Die Begleituntersuchung deckte darüber hinaus sechs mögliche weitere Indikatoren von Beziehungskapital auf:

- die Kommunikationskompetenz des Unternehmens,
- der regionale Bezug des Unternehmens,
- die Geschichte des Unternehmens,
- die politische Einstellung des Unternehmens,
- die Attraktivität der Produkte und Services sowie
- die Transparenz der Unternehmensführung.

Diesen Aspekten liegt allerdings keine empirische Prüfung zugrunde, sodass sie in dieser Arbeit nicht in das erarbeitete Modell integriert wurden.

Die Forschungsfrage nach den Faktoren von Beziehungskapital kann insgesamt als beantwortet angesehen werden; das Ziel der Arbeit wurde erreicht.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse sinnvoll in den kommunikationswissenschaftlichen Kontext einordnen. Konkret kann das Modell in das Konzept des sozialen Kommunikations-Controllings nach Szyszka eingefügt werden. Es bietet eine mögliche Grundlage zur Bestimmung des Beziehungskapitals eines Unternehmens. Somit liefert diese Arbeit sowohl einen Beitrag zur theoretischen Auseinandersetzung mit Beziehungskapital als auch eine Hilfestellung für die Praxis.

Gleichzeitig ist herauszustellen, dass es im Rahmen der Arbeit nicht möglich war, alle Potenziale der vorhandenen Literatur sowie der empirischen Forschungsmethoden zu nutzen. So konnte nur ein ausgewählter Rahmen an Reputationskonzepten betrachtet und eine nicht-repräsentative Studie durchgeführt werden. Die Ergebnisse sind unter diesen Gesichtspunkten zu interpretieren.

Darüber hinaus bietet die Arbeit vielfältige Möglichkeiten für Anschlussforschungen. So wäre eine repräsentative Prüfung des erarbeiteten Konzepts von Interesse, um eine detaillierte Auskunft über die Zusammensetzung des Beziehungskapitals eines Unternehmens zu erhalten. Zudem könnten die in der Begleituntersuchung identifizierten, möglichen weiteren Indikatoren von Beziehungskapital empirisch geprüft werden. Ergänzend wäre es möglich, im Rahmen qualitativer Forschungen mit Experten aus der Kommunikationswissenschaft über diese und weitere Aspekte zu sprechen. Interessant wäre ebenfalls die Frage, ob es stakeholder-, unternehmens- oder branchenspezifische Unterschiede bei der Bedeutung der unterschiedlichen Aspekte gibt.

Aus forschungsökonomischen Gründen wurden in dieser Arbeit fünf zentrale Reputationsmodelle thematisiert, um mögliche Dimensionen zu identifizieren. In weiteren Forschungen könnten weitere Reputationskonzepte hinzugezogen werden. Auf Basis

dieser Anschlussforschungen wäre es möglich, ein umfassendes Modell für Beziehungskapital zu entwerfen. Das hier vorhandene Modell kann als Grundlage angesehen werden.

Letztlich wäre es wünschenswert, darauf aufbauend ein Messinstrument für das soziale Kommunikations-Controlling zu entwerfen, welches das Beziehungskapital eines Unternehmens abbildet. Dabei könnte es dem Aufbau der Reputationskonzepte folgen. Neben der Bestimmung der finalen Inhalte, müssten Überlegungen hinsichtlich Reflektoren und Treibern sowie der Gewichtungen einzelner Aspekte getätigt werden.

Insgesamt wäre ein Branchenstandard zur Messung des Beziehungskapitals erstrebenswert, welcher sowohl in der Theorie als auch in der Praxis anerkannt ist. Zusammenfassend zeigen die skizzierten Perspektiven, dass die vorliegende Arbeit nur einen der ersten Ansätze in einem breiten Forschungsfeld darstellt, dass es von hieran zu erkunden gilt.

Literaturverzeichnis

Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. (2015). Was bringt das alles? Wertschöpfung durch Kommunikation. *Communication Insights (Issue 1)*. Leipzig.

Anslinger, T. (2015). Der dritte Schritt vor dem ersten. *Kommunikationsmanager, 11*(4), 14-17.

Avenarius, H. (2000). *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation* (2. überarb. Aufl.). Darmstadt: Primus Verlag.

Baptist, F. (2008). *Strategisches Stakeholder Management: Stakeholder Profilanalyse. Eine empirische Untersuchung.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Bentele, G. (2015a). Image. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 1110-1111). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bentele, G. (2015b). Reputation. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 1149). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bibliographisches Institut GmbH. (2017a). *Stichwort Attraktivität, die*. Abgerufen am 22. August 2017 von Duden: http://www.duden.de/rechtschreibung/Attraktivitaet

Bibliographisches Institut GmbH. (2017b). *Stichwort Sympathie, die*. Abgerufen am 22. August 2017 von http://www.duden.de/rechtschreibung/Sympathie

Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten* (S. 183-198). Göttingen: Otto Schwatz & Co.

Brosius, H.-B., Haas, A. & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung* (7., überarb. u. aktual. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Brugger, F. (2010). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen.* Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.

Bruhn, M., Esch, F.-R. & Langner, T. (2009). Vorwort. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. V-VI). Wiesbaden: Gabler.

Bundesinstitute für Berufsbildung. (2017). *Definition und Kontextualisierung des Kompetenzbegriffes*. Abgerufen am 22. August 2017 von BIBB: https://www.bibb.de/de/8570.php

Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review, 20*(1), 92-117.

Cornelißen, J. (2. Februar 2015). *Die mediale Einflussnahme von Stakeholdern*. Abgerufen am 22. August 2017 von Pressesprecher: https://www.pressesprecher.com/nachrichten/die-mediale-einflussnahme-von-stakeholdern-9073

Daschmann, G. (2016). Professionelles *Stakeholder-Management in der Praxis. Wie erfolgreiche Unternehmen ihre Zielgruppen steuern / Eine Befragung von Entscheidern in Kommunikation und Marketing.* Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Fachbereich Sozialwissenschaften, Medien und Sport. Frankfurt a.M.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review, 20*(2), 65-91.

Einwiller, S. (2014). Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollst. überarb. Aufl., S. 371-391). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Eisenegger, M. (2015). Identität, Image und Reputation - Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 431-460). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Eisenegger, M. & Imhof, K. (2007). *Das Wahre, das Gute und das Schöne. Reputations-Management in der Mediengesellschaft.* foeg discussion papers 2007-2001. Universität Zürich, fög-Fachbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft.

Eisenegger, M. & Imhof, K. (2009). Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. aktual. u. erw. Aufl., S. 243-264). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Faulbaum, F., Prüfer, P. & Rexroth, M. (2009). *Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Fleischer, A. (2015). *Reputation und Wahrnehmung. Wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management, 7*(4), 241-255.

Fombrun, C. J., Ponzi, L. J. & Newburry, W. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review, 18*(1), 3-24.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *rfwu, 5*(3), 227-241.

Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review, 25*(3), 88-106.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & Colle, S. d. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art.* Cambridge: University Press.

Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal, 6*(1), 24-30.

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations.* Holt, Rinehart, Winston: CBS College Publishing.

Habermas, J. (1984). *The Theory of communicative Action. Reason and the Rationalization of Society, Bd. 1.* Boston: Beacon Press.

Hauff, M. v. (2014). *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung* (2., aktual. Aufl.). Oldenbourg: De Gruyter.

Heinrich, P. (2013). Vorwort des Herausgebers. In P. Heinrich (Hrsg.), *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln* (S. IX-X). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Helm, S. (2007). *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Horster, E. (2013). *Reputation und Reiseentscheidung im Internet. Grundlagen, Messung und Praxis.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Huhn, J. & Sass, J. (2011). *Positionspapier Kommunikations-Controlling.* Bonn, Gauting: DPRG e.V., ICV e.V.

Ingenhoff, D. (2007). Integrated Reputation Management System (IReMS). Ein integriertes Analyseinstrument zur Messung und Steuerung von Werttreibern von Reputation. *prmagazin, 39*(7), 55-62.

Ingenhoff, D. & Bredl, M. (2010). Integriertes Reputationsmanagementsystem der Telekom Austria. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (2. Aufl., S. 239-250). Frankfurt a.M.: FAZ.

Ingenhoff, D. & Sommer, K. (2010). Spezifikation von formativen und reflektiven Konstrukten und Pfadmodellierung mittels Partial Least Squares zur Messung von Reputation. In J. Woeke, M. Maurer & O. Jandura (Hrsg.), *Forschungsmethoden für die Markt- und Organisationskommunikation* (S. 246-285). Köln: Halem Verlag.

Johanssen+Kretschmer. (2015a). *Beziehungskapital. Ein neuer Ansatz für Unternehmens- und Organisationskommunikation.* Berlin: Unternehmensbroschüre.

Johanssen+Kretschmer. (2015b). *Beziehungskapital. Ein neuer Ansatz für Unternehmens- und Organisationskommunikation. Erfahrungen aus der Praxis.* Berlin: Unternehmensbroschüre.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Karmasin, M. (2005). Stakeholder-Management als Ansatz der PR. In G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (S. 268-280). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Karmasin, M. (2006). Stakeholder Management als Kontext von Medienmanagement. In K.-D. Altmeppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie. Band 3: Anwendungsfelder der Medienökonomie* (S. 61-88). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Karmasin, M. (2007). Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 71-87). Wiesbaden: Gabler.

Karmasin, M. (2015). PR im Stakeholder-Ansatz. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 341-355). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Liehr, K., Peters, P. & Zerfaß, A. (2010). Reputation messen und bewerten – Grundlagen und Methoden. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (2. Aufl., S. 153-167). Frankfurt a.M.: FAZ.

Lies, J. (2015). Stakeholder-Management. In J. Lies (Hrsg.), *Praxis des PR-Managements. Strategien – Instrumente – Anwendung* (S. 320-323). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lies, J. & Tennert, F. (2015). Evaluation – Output, Outgrowth, Outcome, Outflow. In J. Lies (Hrsg.), *Theorien des PR-Managements. Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 379-384). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lin-Hi, N. (2009). *Eine Theorie der Unternehmensverantwortung. Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen.* Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Lintemeier, K. (2013). Die "Lizenz zum Handeln". *Kommunikationsmanager, 9*(4), 32-34.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.

Mast, C. (2005). Werte schaffen durch Kommunikation: Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 27-35). Frankfurt a.M.: FAZ.

Mast, C. (2013). Richtungswechsel in der Kommunikationsstrategie. *prmagazin, 43*(6), 64-71.

Mast, C. (2015). Die unterschätzte Freiheit der Stakeholder. *prmagazin, 45*(4), 48-55.

Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden* (6. überarb. u. erw. Aufl.). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.

Mesicek, R. H. (2016). Verantwortung für Stakeholdereinbindung. Stakeholderbegriff und Praxis im Kontext der Nachhaltigkeits- und CSR-Debatte. In R. Altenburger & R. H. Mesicek (Hrsg.), *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung* (S. 1-12). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Milankovic, C. (16. September 2016). *Was macht eigentlich Stuttgart 21?* Abgerufen am 22. August 2017 von n-tv: http://www.n-tv.de/politik/Was-macht-eigentlich-Stuttgart-21-article18655936.html

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.

Möhring, W. & Schlütz, D. (2010). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

o.A. (27. November 2011). *Wie der Streit über den Milliardenbau eskalierte*. Abgerufen am 22. August 2017 von Handelsblatt: http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/chronologie-zu-stuttgart-21-wie-der-streit-ueber-den-milliardenbau-eskalierte/4282414.html

Peters, P. & Liehr-Gobbers, K. (2015). Unternehmensreputation und Reputationsmanagement. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 919-932). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pfannenberg, J. (2009). *Die Balanced Scorecard im strategischen Kommunikations-Controlling (communicationcontrolling.de Dossier Nr. 2).* Berlin, Leipzig: DPRG, Universität Leipzig.

Pfannenberg, J. & Zerfaß, A. (2005). Wertschöpfung durch Kommunikation. Thesenpapier der DPRG zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 184-198). Frankfurt a.M.: FAZ.

Pfefferkorn, E. J. (2009). *Kommunikationscontrolling in Verbindung mit Zielgrößen des Makenwertes. Eine methodische Herangehensweise und Prüfung an einem Fallbeispiel.* Wiesbaden: Gaber.

Poeschl, H. (2013). *Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak Pulse. Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review, 14*(1), 15-35.

Porak, V. (2005). Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragsmessung von Kommunikation. In M. Piwinger & V. Porak (Hrsg.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten* (S. 163-193). Wiesbaden: Gabler.

Porst, R. (2014). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch* (4., erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth.* Stanford: Stanford University Press.

Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2015). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (4., aktual. u. überarb. Aufl.). Wien: Facultas.

Rademacher, L., Lintemeier, K. & Thiessen, A. (2013). Stakeholder-Integration. *prmagazin, 43*(4), 58-64.

Rappaport, A. (1995). *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Rawlins, B. L. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations.* New York: Institute for Public Relations. Abgerufen am 22. August 2017 unter http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf

Reputation Institute. (2017). *About Reputation Institute*. Abgerufen am 22. August 2017 von Reputation Institute: https://www.reputationinstitute.com/about

Rhein-Kreis Neuss Wirtschaftsförderung. (2017). *Der erfolgreiche Weg in die Zukunft mit Corporate Social Responsibility (CSR). Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen*. Neuss.

Rolke, L. (2002). Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass. In B. Kirf & L. Rolke (Hrsg.), *Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation* (S. 16-33). Frankfurt a.M.: FAZ.

Rolke, L. (2016). Kommunikations-Controlling: Strategiegeleitete Steuerung mittels Wirkungsmanagement. In F.-R. Esch, T. Langner & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 27-51). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rolke, L. & Zell, A. (2013). Kommunikation richtig steuern. Erfolge und Erfahrungen mit einem wissenschaftsbasierten Controlling-System für Unternehmenskommunikation. *prmagazin, 43*(2), 62-69.

Rolke, L. & Zerfaß, A. (2010). Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In J.

Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (2. Aufl., S. 50-60). Frankfurt a.M.: FAZ.

Rolke, L. & Zerfaß, A. (2014). Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollst. überarb. Aufl., S. 863-885). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rolke, L., Forthmann, J. & Laub, T. (2010). Mehr Kosteneffizienz und mehr Erfolg. Innovationen aus der Praxis des Kommunikationscontrollings. *prmagazin, 41*(5), 63-68.

Scheufele, B. & Engelmann, I. (2009). *Empirische Kommunikationsforschung.* Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Schmid, B. F. & Lyczek, B. (2008). Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 3-150). Wiesbaden: Gabler.

Schmid, U. (1997). Das Anspruchsgruppen-Konzept. *WISU, 26*(7), S. 633-635.

Scholl, A. (2015). *Die Befragung* (3., überarb. Aufl.). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.

Schreyögg, G. (2013). Zur Relevanz von Stakeholder-Dialogen: Eine Einführung. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Stakeholder-Dialoge. Zwischen fairem Interessenausgleich und Imagepflege* (S. 2-7). Berlin: LIT Verlag.

Schuppisser, S. W. (2002). *Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen. Entwicklung und Einflussfaktoren.* Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of Corporate Reputation – An empirical study. *Schmalenbach Business Review, 56*(1), 46-71.

Schwaiger, M. (2006). *Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Unternehmensreputation der Sponsoren.* Ludwig-Maximilians-Universität München, Schriften zur Marktorientierten Unternehmensführung (Heft 1). München.

Schwaiger, M. & Raithel, S. (2014). Reputation und Unternehmenserfolg. *Management Review Quarterly, 64*(4), 225-259.

Schwaiger, M., Eberhardt, J. & Mahr, S. (2016). Corporate Reputation als optimale Steuerungsgröße für die Unternehmenskommunikation. In F.-R. Esch, T. Langner

& M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 53-77). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schwaiger, M., Raithel, S., Scharf, S. & Rinkenburger, R. (2010). Erfolgsfaktor Reputation: Steuerung eines immateriellen Werttreibers. *Controlling, 22*(2), 89-95.

Schwalbach, J. (2015). *Reputation und Unternehmenserfolg. Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013. Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 5.* Universität Leipzig, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Leipzig.

Simtion, A. (2016). *Strategische Stakeholder-Ansprache. Eine Fallstudie zur BtB-Kundenkommunikation auf Messen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Springer Gabler Verlag. (18. Juli 2017). *Stichwort: Erfolg*. Abgerufen am 22. August 2017 von Gabler Wirtschaftslexikon: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfolg.html)

Statistisches Bundesamt. (2015). *Bevölkerung in Deutschland*. Abgerufen am 22. August 2017 von Statistisches Bundesamt: https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=1997&v=2&g

Statistisches Bundesamt. (2016). *Statistik und Wissenschaft. Demographische Standards. Ausgabe 16.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (6., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Storck, C. (2013). Wirkungsstufen im Kommunikations-Controlling. *Kommunikationsmanager, 9*(2), 36-39.

Storck, C. (2014). Stakeholderbefragungen und Reputationsanalysen. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollst. überarb. Aufl., S. 549-566). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Szyszka, P. (2009). Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2., aktual. u. erw. Aufl., S. 135-150). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Szyszka, P. (2013). Die Lücke der Wertschöpfungsdiskussion. Soziales Kommunikations-Controlling über Authentizität. *prmagazin, 44*(5), 64-71.

Szyszka, P. (2014a). Beziehungskapital und Stakeholdermanagement. Konzept und Betriebsmodell. *prmagazin, 45*(10), 47-54.

Szyszka, P. (2014b). Soziales Kommunikations-Controlling: Wertschöpfung durch Authentizität und soziales Kapital. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollst. überarb. Aufl., S. 919-937). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Szyszka, P. (2015). Kommunikationsmanagement. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 1121-1122). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Szyszka, P. (2017). *Beziehungskapital. Akzeptanz und Wertschöpfung.* Stuttgart: Kohlhammer.

Tomczak, T. & Kernstock, J. (2014). Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Hrsg.), *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 27-42). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Würz, T. (2012). *Corporate Stakeholder Communications. Neoinstitutionalistische Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Wüst, C. (2012). Corporate Reputation Management - die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg. In C. Wüst & R. T. Kreutzer (Hrsg.), *Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg* (S. 3-56). Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.

Wehmeier, S. (2015). Sozialkapital. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 1151). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wiedmann, K.-P. (2012a). Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. In C. Wüst & R. Kreutzer (Hrsg.), *Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg* (S. 57-101). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wiedmann, K.-P. (2012b). Das RepTrak-Konzept. Reputationsmessung als Basis erfolgreichen Reputationsmanagements – eine Weiterentwicklung des Reputation Quotient (RQ). *prmagazin, 43*(12), 66-73.

Wiedmann, K.-P., Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. (2007). Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 321-337). Wiesbaden: Gabler.

Witt, J. (2014). *Zur Authentizitätsbewertung von Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur.* Hannover: Masterarbeit, Hochschule Hannover.

Zerfaß, A. (2010a). Controlling und Kommunikations-Controlling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlagen und Anwendungsbereiche. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (2. Aufl., S. 28-49). Frankfurt a.M.: FAZ.

Zerfaß, A. (2010b). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (3., aktual. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollst. überarb. Aufl., S. 21-79). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zerfaß, A. (2015). Kommunikations-Controlling: Steuerung und Wertschöpfung. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überab. u. erw. Aufl., S. 715-738). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zerfaß, A. & Pfannenberg, J. (2010). Statt eines Vorwortes: Die Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controllings in Deutschland. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (2. Aufl., S. 7-14). Frankfurt a.M.: FAZ.

Zerfaß, A. & Pleil, T. (2015). Einleitung. In A. Zerfaß & T. Pleil (Hrsg.), *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web* (2., überab. u. erw. Aufl., S. 9-14). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellscaft.

Zerfaß, A., Klewes, J. & Wiesenberg, M. (2015). Blindflug oder Punktlandung? Was externe Stakeholder von Unternehmen erwarten und wie PR-Profis ihre Zielgruppe einschätzen. *prmagazin, 45*(1), 48-54.

Anhang

Anhang 1: Übersicht über zentrale Reputationsmodelle XVI
Anhang 2: Zusammenfassung der Dimensionen der Reputationsmodelle XVIII
Anhang 3: Zusammengefasste Dimensionen der Reputationsmodelle mit Indikatoren... XIX
Anhang 4: Dimensionen und Indikatoren der Reputationsmodelle..... XXII
Anhang 5: Hergeleitete Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital..... XXV
Anhang 6: Operationalisierung der Hypothesen im Detail XXVI
Anhang 7: Bildschirmansicht des Fragebogens XXIX
Anhang 8: Rekrutierungstexte XXXV
Anhang 9: Stichprobenbeschreibung XXXVI
Anhang 10: Auswertung der Bedeutung der Indikatoren XXXIX
Anhang 11: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Soziodemographie..... XLII
Anhang 12: Auswertung der Vorschläge für weitere Indikatoren..... XLVI
Anhang 13: Finale Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital LVII

Anhang 1: Übersicht über zentrale Reputationsmodelle

Autoren & Konzept	Jahr	Reputationsdimensionen		Erhebung
		Kognitive Dimensionen	Affektive Dimensionen	
Reputation Institute (RepTrak)	2000/ 2005	• Produkte und Services • Innovation • Performance/ finanzielle Lage • Allgemeine Managementqualität • Gesellschaftliche Verantwortung • Unternehmensführung • Arbeitsumgebung	• Vertrauen • Bewunderung • Positives Gefühl • Wertschätzung	• Indexbildung für Reputation aus den Einzelwerten der affektiven Dimensionen (0-100) • Indexbildung für die einzelnen kognitiven Dimensionen/Treiber (0-100) • Ermittlung des Einflusses der einzelnen Treiber auf die Reputation
Schwaiger	2004	• Kompetenz • Qualität (Treiber) • Performance (Treiber)	• Sympathie • Attraktivität (Treiber) • Verantwortung (Treiber)	• Indexbildung für Sympathie, Kompetenz und Reputation (0-100%) • Ermittlung des Einflusses der einzelnen Treiber auf die Reputationsdimensionen
Helm	2005	• Produktqualität • Preis-Leistungs-Verhältnis • Kundenorientierung • Einhaltung von Werbeversprechen • Finanzielle Lage • Unternehmerischer Erfolg • Engagement für die Umwelt • Engagement für wohltätige Zwecke • Verhalten gegenüber Mitarbeitern • Qualifikation des Managements		• Ermittlung der Reputation über einen einzelnen Indikator (direkte Abfrage) • Ermittlung der Bewertung der einzelnen Indikatoren • Ermittlung des Einflusses der einzelnen Indikatoren/Treiber auf die Reputation

Autoren & Konzept	Jahr	Reputationsdimensionen		Erhebung
		Kognitive Dimensionen	**Affektive Dimensionen**	
Eisenegger & Imhof (RI)	2007	Funktional • Kompetenz • Erfolg Sozial • Integrität • Sozialverantwortung • Legalität und Legitimität	Expressiv • Attraktivität • Einzigartigkeit • Authentizität	• Indexbildung für Reputation sowie die Dimensionen (-100 bis +100)
Ingenhoff / Ingenhoff & Bredl (IReMS)	2007/ 2010	Funktional: Kompetenz & Leistung • Qualität der Produkte und Dienstleistungen • Managementqualität • Kompetenz der Führungspersönlichkeit/CEO • Innovationsfähigkeit • Wirtschaftlicher Erfolg • Nationale Bedeutung Sozial: Einhalten Normen & Werten • Soziale Verantwortung • Ökologische Verantwortung • Mitarbeiterwohl	Affektiv-emotional: Wahrnehmung • Sympathie • Faszination	• Ermittlung der funktionalen, sozialen und affektiven Reputation • Ermittlung des Einflusses • der beiden kognitiven Dimensionen auf die affektiv-expressive Dimension • Ermittlung des Einflusses der einzelnen Treiber auf die kognitiven Dimensionen

Tabelle 6: Übersicht über zentrale Reputationskonzepte

Anhang 2: Zusammenfassung der Dimensionen der Reputationsmodelle

Dimensionen	Dimensionen im Modell	Modell
Produkte und Services	• Produkte und Services	RepTrak
	• Qualität	Schwaiger
	• Qualität der Produkte • Preis-Leistungs-Verhältnis • Kundenorientierung	Helm
	• Qualität der Produkte u. Dienstleistungen	IReMS
Finanzielle Lage	• Performance/ finanzielle Lage	RepTrak
	• Performance	Schwaiger
	• Finanzielle Lage des Unternehmens	Helm
	• Erfolg	RI
	• Wirtschaftlicher Erfolg	IReMS
Innovation	• Innovation	RepTrak
	• Unternehmerischer Erfolg (Stellung am Markt, Zukunftsaussichten des U.)	Helm
	• Innovationsfähigkeit	IReMS
Managementqualität	• Allgemeine Managementqualität	RepTrak
	• Qualifikation des Managements	Helm
	• Managementqualität • Kompetenz der Führungspersönlichkeiten	IReMS
Unternehmensführung	• Unternehmensführung	RepTrak
Kompetenz	• Kompetenz	Schwaiger
	• Kompetenz	RI
Nationale Bedeutung	• Nationale Bedeutung	IReMS
Verantwortung	• Gesellschaftliche Verantwortung	RepTrak
	• Verantwortung	Schwaiger
	• Engagement für den Umweltschutz • Engagement für wohltätige Zwecke • Einhaltung von Werbeverspechen	Helm
	• Integrität • Sozialverantwortung • Legalität und Legitimität	RI
	• Soziale Verantwortung • Ökologische Verantwortung	IReMS
Mitarbeiterwohl	• Arbeitsumgebung	RepTrak
	• Verhalten gegenüber Mitarbeitern	Helm
	• Sorge um das Mitarbeiterwohl	IReMS
Sympathie	• Positives Gefühl	RepTrak
	• Sympathie	Schwaiger
	• Sympathie	IReMS
Attraktivität	• Bewunderung	RepTrak
	• Attraktivität	Schwaiger
	• Attraktivität	RI
	• Faszination	IReMS
Einzigartigkeit	• Einzigartigkeit	RI
Vertrauen	• Vertrauen	RepTrak
Wertschätzung	• Wertschätzung	RepTrak
Authentizität	• Authentizität	RI

Tabelle 7: Zusammenfassung der Dimensionen der Reputationskonzepte

Anhang 3: Zusammengefasste Dimensionen der Reputationsmodelle mit Indikatoren

Dimensionen	Modell	Dimensionen mit Indikatoren im Modell
Produkte und Services	RepTrak	Produkte und Services • Produktqualität • Preis-Leistungs-Verhältnis • U. steht hinter den Produkten • Kundenorientierung
	Schwaiger	Qualität • Hohe Qualität Produkte/Services • Preis-Leistungsverhältnis angemessen • Gutes Serviceangebot • Kundenwunsch im Fokus • Verlässlicher Partner • Vertrauenswürdiges Unternehmen • Respekt vor Leistungen • Eher Vorreiter als Mitläufer
	Helm	Qualität der Produkte Preis-Leistungs-Verhältnis Kundenorientierung
	IReMS	Qualität der Produkte und Dienstleistungen • Preis-Leistungsverhältnis • Kundennutzen • Hohe Qualität
Finanzielle Lage	RepTrak	Performance/ finanzielle Lage • Profitabel • hochleistungsfähig • Wachstumspotenzial
	Schwaiger	Performance • Sehr gut geführt • Wirtschaftlich stabil • Überschaubare Risiken • Wachstumspotenzial • Klare Zukunfts-Vorstellungen
	Helm	Finanzielle Lage des Unternehmens
	RI	Erfolg
	IReMS	Wirtschaftlicher Erfolg • Wachstumspotenzial • Wirtschaftliche Stabilität
Innovation	RepTrak	Innovation • Innovativ • Marktführer • Schnelle Anpassung an Wandel
	Helm	Unternehmerischer Erfolg (Stellung am Markt, Zukunftsaussichten des Unternehmens)
	IReMS	Innovationsfähigkeit • Investitionen in Forschung und Entwicklung • Know-How

Dimensionen	Modell	Dimensionen mit Indikatoren im Modell
Managementqualität	RepTrak	Allgemeine Managementqualität • Gute Organisation • Ansprechende Führung • Exzellentes Management • Klare Zukunftsvision
	Helm	Qualifikation des Managements
	IReMS	Managementqualität • Strategische Entscheidungen • Zukunftsvisionen • Krisenbewältigung Kompetenz der Führungspersönlichkeiten • Kompetenz des CEOs • Kompetenz des Top-Management-Teams
Unternehmensführung	RepTrak	Unternehmensführung • Offen und transparent • Ethisches Verhalten • Faires Verhalten
Kompetenz	Schwaiger	Kompetenz • Top-Unternehmen • Anerkennung • Außergewöhnliche Leistung
	RI	Kompetenz
Nationale Bedeutung	IReMS	Nationale Bedeutung • Rolle als Arbeitgeber • Pionier in der Branche
Verantwortung	RepTrak	Gesellschaftliche Verantwortung • Umweltfreundlich • Verantwortungsvoll • Unterstützt wohltätige Zwecke • Positiver Einfluss auf Gesellschaft
	Schwaiger	Verantwortung • Aufrichtige Information • Faires Verhalten im Wettbewerb • Gesellschaftliche Verantwortung • Umweltengagement • Nicht nur an Profit denken
	Helm	Engagement für den Umweltschutz Engagement für wohltätige Zwecke Einhaltung von Werbeverspechen
	RI	Integrität Sozialverantwortung Legalität und Legitimität
	IReMS	Soziale Verantwortung • Soziale Verantwortung • Soziales Engagement Ökologische Verantwortung • Ressourcenschonendes Wirtschaften • Umweltengagement
Mitarbeiterwohl	RepTrak	Arbeitsumgebung • Belohnt Mitarbeiter fair • Um das Mitarbeiterwohl besorgt • Bietet gleiche Möglichkeiten für alle
	Helm	Verhalten gegenüber Mitarbeitern

Dimensionen	Modell	Dimensionen mit Indikatoren im Modell
	IReMS	Sorge um das Mitarbeiterwohl
Sympathie	RepTrak	Positives Gefühl
	Schwaiger	Sympathie • Identifikation • Gefühl • Bedauern bei Schließung
	IReMS	Sympathie • Sympathie
Attraktivität	RepTrak	Bewunderung
	Schwaiger	Attraktivität • Ansprechend für hoch qualifizierte Mitarbeiter • Als Arbeitgeber vorstellbar • Erscheinungsbild gefällt
	RI	Attraktivität
	IReMS	Faszination • Begeisterung Marke • Begeisterung Produkt
Einzigartigkeit	RI	Einzigartigkeit
Vertrauen	RepTrak	Vertrauen
Wertschätzung	RepTrak	Wertschätzung
Authentizität	RI	Authentizität

Tabelle 8: Zusammengefasste Dimensionen der Reputationskonzepte mit Indikatoren

Anhang 4: Dimensionen und Indikatoren der Reputationsmodelle

Dimensionen	Indikatoren	Reflektoren & Treiber
Vertrauen	• Vertrauen	Reputationsreflektoren
Bewunderung	• Bewunderung	
Positives Gefühl	• Positives Gefühl	
Wertschätzung	• Wertschätzung	
Produkte und Services	• Produktqualität • Preis-Leistungs-Verhältnis • U. steht hinter den Produkten • Kundenorientierung	Reputationstreiber
Performance	• Profitabel • Hochleistungsfähig • Wachstumspotenzial	
Allgemeine Managementqualität	• Gute Organisation • Ansprechende Führung • Exzellentes Management • Klare Zukunftsvision	
Gesellschaftliche Verantwortung	• Umweltfreundlich • Verantwortungsvoll • Unterstützt wohltätige Zwecke • Positiver Einfluss auf Gesellschaft	
Unternehmensführung	• Offen und transparent • Ethisches Verhalten • Faires Verhalten	
Arbeitsumgebung	• Belohnt Mitarbeiter fair • Um das Mitarbeiterwohl besorgt • Bietet gleiche Möglichkeiten für alle	
Innovation	• Innovativ • Marktführer • Schnelle Anpassung an Wandel	

Tabelle 9: Dimensionen und Indikatoren des RepTrak-Modells (Wiedmann, 2012a, 2012b)

Dimensionen	Indikatoren	Reflektoren & Treiber
Sympathie	• Identifikation • Gefühl • Bedauern bei Schließung	Reputationsreflektoren
Kompetenz	• Top-Unternehmen • Anerkennung • Außergewöhnliche Leistung	
Qualität	• Hohe Qualität Produkte/Services • Preis-Leistungsverhältnis angemessen • Gutes Serviceangebot • Kundenwunsch im Fokus • Verlässlicher Partner • Vertrauenswürdiges Unternehmen • Respekt vor Leistungen • Eher Vorreiter als Mitläufer	Reputationstreiber
Performance	• Sehr gut geführt • Wirtschaftlich stabil • Überschaubare Risiken • Wachstumspotenzial • Klare Zukunfts-Vorstellungen	
Verantwortung	• Aufrichtige Information • Faires Verhalten im Wettbewerb • Gesellschaftliche Verantwortung • Umweltengagement • Nicht nur an Profit denken	
Attraktivität	• Anziehend auf hoch qualifizierte Mitarbeiter • Als Arbeitgeber vorstellbar • Erscheinungsbild gefällt	

Tabelle 10: Dimensionen und Indikatoren des Reputationsmodells nach Schwaiger (2006)

Dimensionen/ Indikatoren[39]	Reflektoren & Treiber
Qualität der Produkte	Reputationstreiber
Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte	
Kundenorientierung (Erfüllung Konsumentenbedürfnisse)	
Einhaltung von Werbeverspechen (Produkte halten, was die Werbung verspricht; Werbung ist glaubwürdig)	
Finanzielle Lage des Unternehmens	
Unternehmerischer Erfolg (Stellung am Markt, Zukunftsaussichten des Unternehmens)	
Engagement für den Umweltschutz	
Engagement für wohltätige Zwecke	
Verhalten gegenüber Mitarbeitern	
Qualifikation des Managements	

Tabelle 11: Indikatoren des Reputationsmodells nach Helm (2007)

[39] Helm sieht die Dimensionen als manifeste Variablen bzw. Indikatoren an, sodass diese nicht weiter operationalisiert werden müssen.

Dimensionen	Unterdimensionen/ Indikatoren[40]
Funktional	Kompetenz
	Erfolg
Sozial	Integrität
	Sozialverantwortung
	Legalität und Legitimität
Expressiv	Attraktivität
	Einzigartigkeit
	Authentizität

Tabelle 12: Indikatoren des Reputationskonstrukts nach Eisenegger und Imhof (2007)

Dimensionen	Unterdimensionen	Indikatoren	Reflektoren & Treiber
Funktional-kognitiv	Qualität der Produkte und Dienstleistungen	• Preis-Leistungsverhältnis • Kundennutzen • Hohe Qualität	Reputationstreiber
	Managementqualität	• Strategische Entscheidungen • Zukunftsvisionen • Krisenbewältigung	
	Kompetenz der Führungs-persönlichkeiten/ des CEOs	• Kompetenz des CEOs • Kompetenz des Top-Management-Teams	
	Innovationsfähigkeit	• Investitionen in Forschung und Entwicklung • Know-How	
	Wirtschaftlicher Erfolg	• Wachstumspotenzial • Wirtschaftliche Stabilität	
	Nationale Bedeutung	• Rolle als Arbeitgeber • Pionier in der Branche	
Sozial-kognitiv	Soziale Verantwortung	• Soziale Verantwortung • Soziales Engagement	
	Ökologische Verantwortung/ Nachhaltigkeit	• Ressourcenschonendes Wirtschaften • Umweltengagement	
	Sorge um das Mitarbeiterwohl	• Wohlergehen der Mitarbeiter	
Affektiv emotional	Sympathie	• Sympathie	Reputations-reflektoren
	Faszination	• Faszination Marke • Faszination Produkte	

Tabelle 13: Dimensionen und Indikatoren des Reputationsmodells nach Ingenhoff und Bredl (2010)

[40] Eisenegger und Imhof (2007) sprechen von Indikatoren. Für die vorliegende Arbeit werden sie allerdings als Unterdimensionen angesehen, da sie sich weiter operationalisieren lassen könnten. So können sie mit den Dimensionen anderer Modelle verglichen werden. Zu beachten ist, dass es sich bei dem Modell um die Grundlage einer Medienresonanzanalyse handelt.

Anhang 5: Hergeleitete Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital

Ebene	Dimensionen	Indikatoren
funktional	Produkte und Services	Produkt- und Servicequalität
		Preis-Leistungs-Verhältnis
		Kundenorientierung
	Unternehmerischer Erfolg	Wirtschaftliche Stabilität
		Wachstumspotenzial
		Zukunftsvision
		Stellung am Markt
		Innovationsfähigkeit
	Kompetenz	Außergewöhnliche Leistungen
		Führungskompetenz
sozial	Ökologische Verantwortung	Umweltfreundliches Handeln
		Umweltengagement
	Soziale Verantwortung	Sozialverträgliches Handeln
		Soziales Engagement
	Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	Chancengleichheit
		Fairness
		Führsorge
affektiv	Sympathie	Positives Gefühl
		Identifikation
		Persönliche Bedeutung
	Attraktivität	Attraktivität als Arbeitgeber
		Erscheinungsbild
	Einzigartigkeit	Einzigartigkeit
= 3 Ebenen	*= 9 Dimensionen*	*= 23 Indikatoren*

Tabelle 14: Hergeleitete Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital

Anhang 6: Operationalisierung der Hypothesen im Detail

Forschungsfrage: *Aus welchen Faktoren setzt sich das Beziehungskapital eines Unternehmens zusammen?*

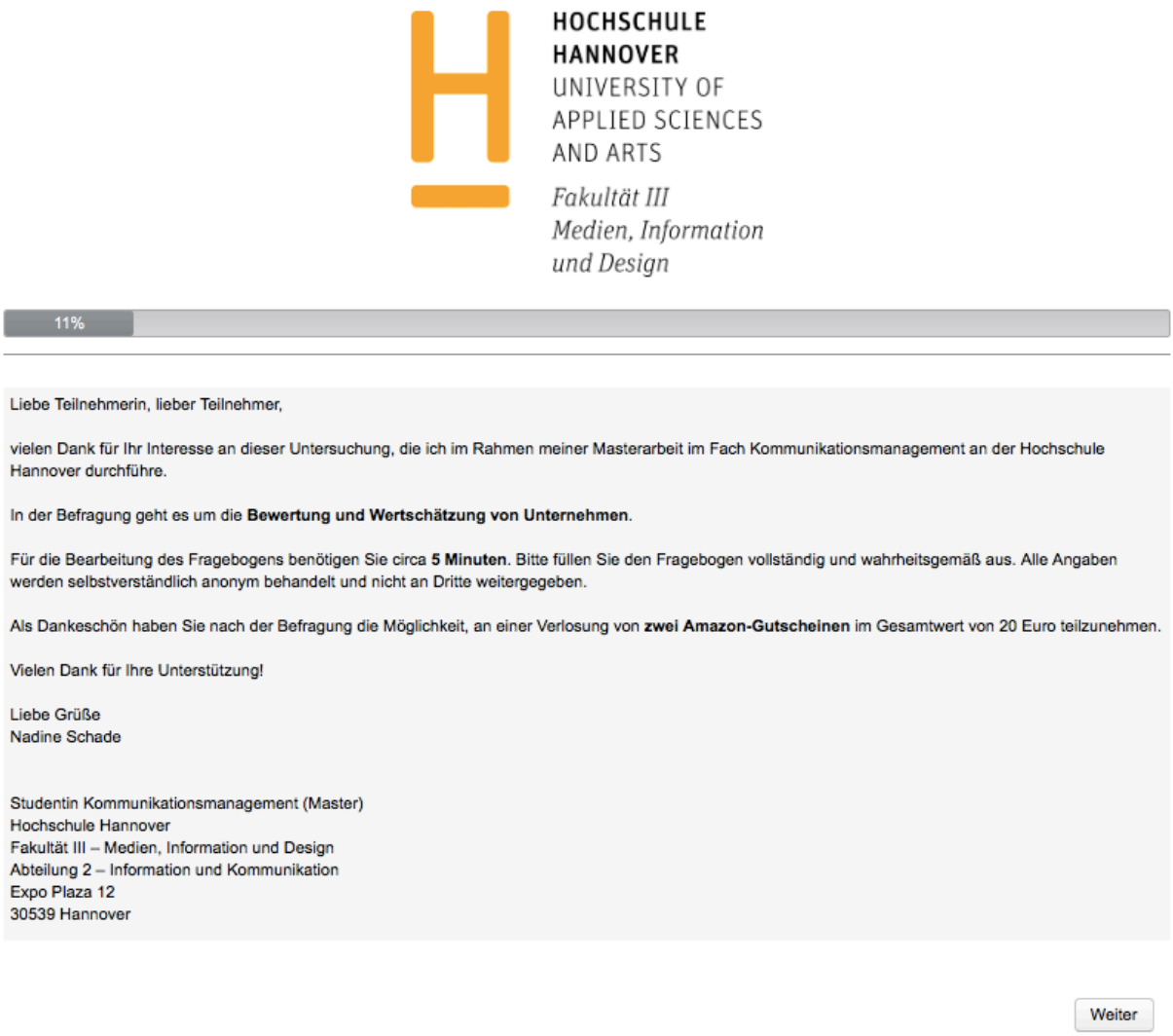
Hypothese	Dimension	Indikator	Variablenname	Ausprägung
H1: Die Produkte und Services eines Unternehmens stellen einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Produkte und Services	Produkt- und Servicequalität	v_1_Qualitaet	Skala 1-7 1 = überhaupt nicht wichtig 2= wenig wichtig 3= etwas wichtig 4= einigermaßen wichtig 5= ziemlich wichtig 6= überwiegend wichtig 7= sehr wichtig
		Preis-Leistungs-Verhältnis	v_2_Preis_Leistung	
		Kundenorientierung	v_3_Kundenorientierung	
H2: Der unternehmerische Erfolg eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Unternehmerischer Erfolg	Wirtschaftliche Stabilität	v_4_Stabilitaet	
		Wachstumspotenzial	v_5_Wachstumspotenzial	
		Zukunftsvision	v_6_Zukunftsvision	
		Stellung am Markt	v_7_Stellung_Markt	
		Innovationsfähigkeit	v_8_Innovation	
H3: Die Kompetenz eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Kompetenz	Außergewöhnliche Leistungen	v_9_Leistungen	
		Führungskompetenz	v_10_Fuehrungskompetenz	
H4: Die ökologische Verantwortung eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Ökologische Verantwortung	Umweltfreundliches Handeln	v_11_Umweltfreundliches_ Handeln	
		Umweltengagement	v_12_Umweltengagement	
H5: Die soziale Verantwortung eines Unternehmens stellt einen	Soziale Verantwortung	Sozialverträgliches Handeln	v_13_Sozialvertraegliches_ Handeln	

Hypothese	Dimension	Indikator	Variablenname	Ausprägung
bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.		Soziales Engagement	v_14_Soziales_Engagement	
H6: Die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	Chancengleichheit	v_15_Chancengleichheit	
		Fairness	v_16_Fairness	
		Fürsorge	v_17_Fuersorge	
H7: Die Sympathie eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Sympathie	Positives Gefühl	v_18_Gefuehl	
		Identifikation	v_19_Identifikation	
		Persönliche Bedeutung	v_20_Persoenliche_Bedeutung	
H8: Die Attraktivität eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Attraktivität	Erscheinungsbild	v_21_Erscheinungsbild	
		Attraktivität als Arbeitgeber	v_22_Arbeitgeberattraktivitaet	
H9: Die Einzigartigkeit eines Unternehmens stellt einen bedeutenden Faktor des Beziehungskapitals eines Unternehmens dar.	Einzigartigkeit	Einzigartigkeit	v_23_Einzigartigkeit	
Weitere Indikatoren	Weitere Indikatoren	Weitere Indikatoren	V_24_weitere_Indikatoren	String
Stichprobenbeschreibung	Soziodemo-graphie	Geschlecht	v_25_Geschlecht	1 = männlich 2 = weiblich
		Alter	v_26_Alter	String

Hypothese	Dimension	Indikator	Variablenname	Ausprägung
		Bildung	v_27_Bildung	1 = (Noch) keinen Abschluss 2 = Hauptschulabschluss 3 = Realrealschulabschluss 4 = Fachhochschulreife (Fachabitur) 5 = Allgemeine Hochschulreife (Abitur) 6 = Abgeschlossene Berufsausbildung 7 = (Fach-)Hochschulabschluss / Universitätsabschluss 8 = Promotion
		Beruf	v_28_Beruf	1 = Schüler/-in 2 = FSJ oder anderer Freiwilligendienst 3 = Auszubildende/-er 4 = Student/-in 5 = Arbeitnehmer/-in 6 = selbstständig, freiberuflich 7 = Rentner/-in 8 = Hausfrau/-mann 9 = Arbeitssuchend 10 = Sonstiges
Verlosung	Verlosung	Verlosung	V_29_Verlosung	String

Tabelle 15: Operationalisierung der Hypothesen im Detail

Anhang 7: Bildschirmansicht des Fragebogens



HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Fakultät III
Medien, Information
und Design

11%

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

vielen Dank für Ihr Interesse an dieser Untersuchung, die ich im Rahmen meiner Masterarbeit im Fach Kommunikationsmanagement an der Hochschule Hannover durchführe.

In der Befragung geht es um die **Bewertung und Wertschätzung von Unternehmen**.

Für die Bearbeitung des Fragebogens benötigen Sie circa **5 Minuten**. Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig und wahrheitsgemäß aus. Alle Angaben werden selbstverständlich anonym behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

Als Dankeschön haben Sie nach der Befragung die Möglichkeit, an einer Verlosung von **zwei Amazon-Gutscheinen** im Gesamtwert von 20 Euro teilzunehmen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Liebe Grüße
Nadine Schade

Studentin Kommunikationsmanagement (Master)
Hochschule Hannover
Fakultät III – Medien, Information und Design
Abteilung 2 – Information und Kommunikation
Expo Plaza 12
30539 Hannover

Weiter

Abbildung 17: Seite 1 - Willkommensseite

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Fakultät III
Medien, Information
und Design

22%

Eine kurze Einführung

Im Mittelpunkt dieser Befragung stehen **die Bewertung und die Wertschätzung** von Unternehmen.
Ich interessiere mich dafür, welche Merkmale Ihnen persönlich wichtig sind, um ein Unternehmen insgesamt positiv zu bewerten.
Dabei geht es um kein konkretes Unternehmen, sondern um eine allgemeine Betrachtung.

Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Merkmale von Unternehmen aufgelistet. Ich bitte Sie, bei den einzelnen Aspekten kurz nachzudenken und diese dann zu bewerten. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten, allein Ihre persönliche Meinung ist von Interesse.

Weiter

Abbildung 18: Seite 2 - Einführung

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Fakultät III
Medien, Information
und Design

33%

Zuerst geht es um Merkmale, die die Kompetenz und den Erfolg von Unternehmen betreffen.
Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale, um ein Unternehmen positiv zu bewerten?
Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig) an.

	überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5	6	sehr wichtig
Qualität der Produkte und Services	O	O	O	O	O	O	O
Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte und Services	O	O	O	O	O	O	O
Kundenorientierung (Bemühen des Unternehmens, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen)	O	O	O	O	O	O	O
Wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens	O	O	O	O	O	O	O
Wachstumspotenzial des Unternehmens	O	O	O	O	O	O	O
Zukunftsvision des Unternehmens (klare Zukunftsvorstellungen)	O	O	O	O	O	O	O
Stellung des Unternehmens am Markt (z.B. als Marktführer)	O	O	O	O	O	O	O
Innovationsfähigkeit des Unternehmens	O	O	O	O	O	O	O
Außergewöhnliche Leistungen des Unternehmens (z.B. herausragende Produktlösungen)	O	O	O	O	O	O	O
Führungskompetenz (Organisation und Qualifikation des Managements)	O	O	O	O	O	O	O

Weiter

Abbildung 19: Seite 3 - Abfrage der funktionalen Indikatoren

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Fakultät III
Medien, Information
und Design

44%

Als nächstes sind Merkmale, die die Verantwortung des Unternehmens betreffen, von Interesse.
Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale, um ein Unternehmen positiv zu bewerten?
Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig) an.

	überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5	6	sehr wichtig
Umweltfreundliches Handeln des Unternehmens (Umweltschonendes Wirtschaften)	O	O	O	O	O	O	O
Umweltengagement des Unternehmens (proaktiver Einsatz für die Umwelt)	O	O	O	O	O	O	O
Sozialverträgliches Handeln des Unternehmens (Einhalten von gesellschaftlichen Normen und Werten)	O	O	O	O	O	O	O
Soziales Engagement des Unternehmens (proaktiver Einsatz für die Gesellschaft, z.B. im sozialen, sportlichen oder kulturellen Bereich)	O	O	O	O	O	O	O
Chancengleichheit der Mitarbeiter	O	O	O	O	O	O	O
Fairness gegenüber den Mitarbeitern (z.B. faire Arbeitsbedingungen, fairer Lohn)	O	O	O	O	O	O	O
Fürsorge für die Mitarbeiter (z.B. Sportangebote, flexible Arbeitszeiten)	O	O	O	O	O	O	O

Weiter

Abbildung 20: Seite 4 - Abfrage der sozialen Indikatoren

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Fakultät III
Medien, Information
und Design

56%

Als letztes geht es um Ihr persönliches Empfinden gegenüber einem Unternehmen.
Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte, um ein Unternehmen wertzuschätzen?
Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig) an.

	überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5	6	sehr wichtig
Ein allgemein positives Gefühl gegenüber dem Unternehmen	O	O	O	O	O	O	O
Identifikation mit dem Unternehmen	O	O	O	O	O	O	O
Persönliches Bedauern bei Schließung des Unternehmens	O	O	O	O	O	O	O
Allgemeines Erscheinungsbild als attraktives Unternehmen	O	O	O	O	O	O	O
Als Arbeitgeber vorstellbar	O	O	O	O	O	O	O
Einzigartigkeit des Unternehmens	O	O	O	O	O	O	O

Weiter

Abbildung 21: Seite 5 - Abfrage der affektiven Indikatoren

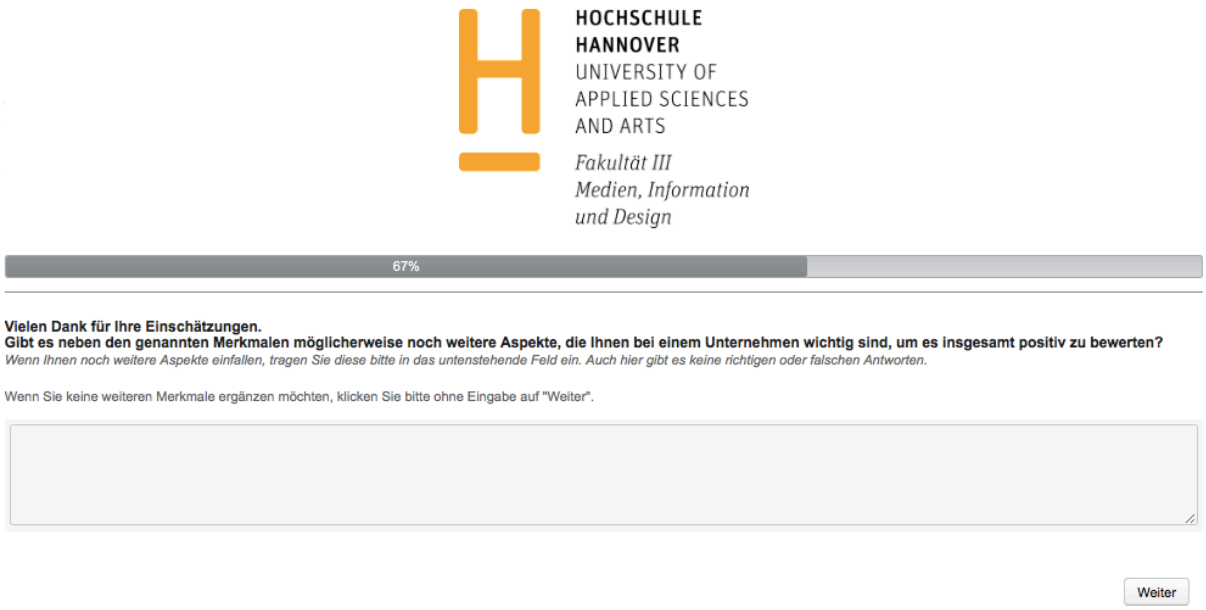


Abbildung 22: Seite 6 - Nennung weiterer Indikatoren

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Fakultät III
Medien, Information
und Design

78%

Vielen Dank für Ihre Angaben. Abschließend habe ich noch ein paar Fragen zu Ihrer Person.

Sind Sie männlich oder weiblich?
Bitte das Zutreffende ankreuzen.

- ○ männlich
- ○ weiblich

Wie alt sind Sie?
Angabe in Jahren

Welchen höchsten Bildungsabschluss haben Sie?
Bitte das Zutreffende ankreuzen.

- ○ (Noch) keinen Abschluss
- ○ Hauptschulabschluss
- ○ Realschulabschluss
- ○ Fachhochschulreife (Fachabitur) / Allgemeine Hochschulreife (Abitur)
- ○ Abgeschlossene Berufsausbildung
- ○ (Fach-)Hochschulabschluss / Universitätsabschluss
- ○ Promotion

Wie ist derzeit Ihr hauptberuflicher Status?
Bitte das Zutreffende ankreuzen.

- ○ Schüler/-in
- ○ FSJ oder anderer Freiwilligendienst
- ○ Auszubildende/-r
- ○ Student/-in
- ○ Arbeitnehmer/-in
- ○ selbstständig, freiberuflich
- ○ Rentner/-in
- ○ Hausfrau/-mann
- ○ Arbeitssuchend
- ○ Sonstiges

Weiter

Abbildung 23: Seite 7 - Soziodemographie

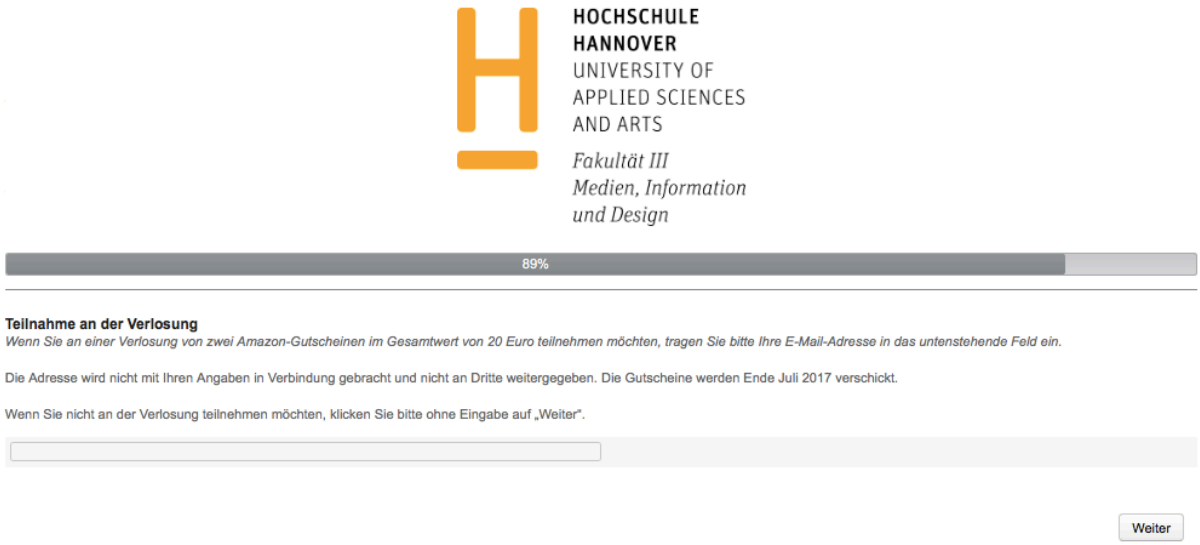


Abbildung 24: Seite 8 - Gewinnspielteilnahme

Abbildung 25: Seite 9 – Endseite

Anhang 8: Rekrutierungstexte

E-Mail an die Dekanate der Hochschule Hannover

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich schreibe aktuell meine Masterarbeit im Fach Kommunikationsmanagement und führe dafür eine Befragung durch. Wäre es möglich, dass Sie die nachfolgende Nachricht an die Studierenden der Fakultät 3 – IK weiterleiten?

Vielen Dank im Voraus und liebe Grüße
Nadine Schade

Liebe Studierende,

ich führe im Rahmen meiner Masterarbeit eine Umfrage zum Thema **Bewertung und Wertschätzung von Unternehmen** durch. Ich würde mich sehr freuen, wenn ihr euch kurz Zeit nehmt und mich unterstützt!
Die Umfrage dauert nur **5 Minuten** und es gibt zwei Amazon-Gutscheine im Gesamtwert von 20 Euro zu gewinnen.

Hier kommt ihr zur Befragung: https://ww3.unipark.de/uc/befragung_unternehmensbewertung/

Ich freue mich, wenn ihr den Link auch an Familienmitglieder, Freunde und Bekannte weiterleitet!
Vielen Dank im Voraus!

Liebe Grüße
Nadine Schade (Master Kommunikationsmanagement)

Post auf Facebook

Liebe Leute, eure Unterstützung ist gefragt!
Es wäre super, wenn ihr an der Umfrage für meine Masterarbeit teilnehmt. Es geht um die Bewertung und Wertschätzung von Unternehmen. Das Ganze dauert nur 5 Minuten und es gibt Amazon-Gutscheine zu gewinnen.
Also: Mitmachen, gerne teilen und an Freunde & Familie weiterleiten! Vielen Dank!

Post auf Twitter

Umfrage zur Wertschätzung von Unternehmen (Masterarbeit) – freue mich über jede Teilnahme & Weiterleitung! Danke!

Post auf Xing & LinkedIn

Worauf beruhen gute Stakeholder-Beziehungen?
Diese Thematik steht im Zentrum meiner Masterarbeit, für die ich aktuell eine Umfrage durchführe. Ich freue mich über jede Teilnahme und Weiterleitung, das Ganze dauert nur 5 Minuten! Vielen Dank!

Anhang 9: Stichprobenbeschreibung

Geschlecht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	männlich	133	30,9	30,9	30,9
	weiblich	298	69,1	69,1	100,0
	Total	431	100,0	100,0	

Tabelle 16: Geschlechterverteilung in der Stichprobe (N = 431)

Alter

N	Valid	431
	Missing	0
Mean		31,05
Median		26,00
Mode		25
Std. Deviation		12,371
Minimum		16
Maximum		73

Tabelle 17: Altersverteilung in der Stichprobe – deskriptive Maße (N = 431)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	1	0,2	0,2	0,2
	17	3	0,7	0,7	0,9
	18	4	0,9	0,9	1,9
	19	9	2,1	2,1	3,9
	20	17	3,9	3,9	7,9
	21	28	6,5	6,5	14,4
	22	34	7,9	7,9	22,3
	23	36	8,4	8,4	30,6
	24	39	9,0	9,0	39,7
	25	40	9,3	9,3	49,0
	26	26	6,0	6,0	55,0
	27	20	4,6	4,6	59,6
	28	21	4,9	4,9	64,5
	29	12	2,8	2,8	67,3
	30	13	3,0	3,0	70,3
	31	6	1,4	1,4	71,7
	32	4	0,9	0,9	72,6
	33	4	0,9	0,9	73,5
	34	4	0,9	0,9	74,5
	35	3	0,7	0,7	75,2
	36	2	0,5	0,5	75,6
	37	6	1,4	1,4	77,0
	38	4	0,9	0,9	78,0
	39	1	0,2	0,2	78,2
	40	2	0,5	0,5	78,7
	41	3	0,7	0,7	79,4
	42	3	0,7	0,7	80,0
	43	3	0,7	0,7	80,7
	44	4	0,9	0,9	81,7
	45	3	0,7	0,7	82,4
	46	1	0,2	0,2	82,6

	47	2	0,5	0,5	83,1
	48	9	2,1	2,1	85,2
	49	3	0,7	0,7	85,8
	50	8	1,9	1,9	87,7
	51	8	1,9	1,9	89,6
	52	5	1,2	1,2	90,7
	53	4	0,9	0,9	91,6
	54	6	1,4	1,4	93,0
	55	5	1,2	1,2	94,2
	56	5	1,2	1,2	95,4
	57	2	0,5	0,5	95,8
	58	2	0,5	0,5	96,3
	59	3	0,7	0,7	97,0
	60	1	0,2	0,2	97,2
	61	1	0,2	0,2	97,4
	62	1	0,2	0,2	97,7
	63	1	0,2	0,2	97,9
	64	2	0,5	0,5	98,4
	65	1	0,2	0,2	98,6
	69	1	0,2	0,2	98,8
	70	3	0,7	0,7	99,5
	72	1	0,2	0,2	99,8
	73	1	0,2	0,2	100,0
	Total	431	100,0	100,0	

Tabelle 18: Altersverteilung in der Stichprobe – Häufigkeiten (N = 431)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bis 25 Jahre	211	49,0	49,0	49,0
	26 bis 35 Jahre	113	26,2	26,2	75,2
	36 bis 50 Jahre	54	12,5	12,5	87,7
	über 50 Jahre	53	12,3	12,3	100,0
	Total	431	100,0	100,0	

Tabelle 19: Altersverteilung in der Stichprobe in Kategorien (N = 431)

Bildung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(Noch) keinen Abschluss	3	0,7	0,7	0,7
	Hauptschulabschluss	4	0,9	0,9	1,6
	Realschulabschluss	10	2,3	2,3	3,9
	Fachhochschulreife (Fachabitur) / Allgemeine Hochschulreife (Abitur)	162	37,6	37,6	41,5
	Abgeschlossene Berufsausbildung	109	25,3	25,3	66,8
	(Fach-) Hochschulabschluss / Universitätsabschluss	142	32,9	32,9	99,8
	Promotion	1	0,2	0,2	100,0
	Total	431	100,0	100,0	

Tabelle 20: Höchster Bildungsabschluss der Stichprobe (N = 431)

Beruf

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Schüler/-in	5	1,2	1,2	1,2
	FSJ oder anderer Freiwilligendienst	4	0,9	0,9	2,1
	Auszubildende/-r	10	2,3	2,3	4,4
	Student/-in	209	48,5	48,5	52,9
	Arbeitnehmer/-in	163	37,8	37,8	90,7
	Selbstständig, freiberuflich	13	3,0	3,0	93,7
	Rentner/-in	10	2,3	2,3	96,1
	Hausfrau/-mann	5	1,2	1,2	97,2
	Arbeitssuchend	4	0,9	0,9	98,1
	Sonstiges	8	1,9	1,9	100,0
	Total	431	100,0	100,0	

Tabelle 21: Aktuelle Berufe der Stichprobe (N = 431)

Anhang 10: Auswertung der Bedeutung der Indikatoren

Indikatoren	Mean	Median	Mode	St. Divation	Min	Max
Produkt- und Servicequalität	6,45	7	7	0,85	1	7
Preis-Leistungs-Verhältnis	5,96	6	7	1,06	2	7
Kundenorientierung	5,92	6	7	1,07	3	7
Wirtschaftliche Stabilität	4,45	5	5	1,44	1	7
Wachstumspotenzial	3,62	4	4	1,48	1	7
Zukunftsvision	4,20	4	5	1,59	1	7
Stellung am Markt	3,55	4	4	1,59	1	7
Innovation	4,50	5	5	1,41	1	7
Außergewöhnliche Leistungen	4,63	5	5	1,35	1	7
Führungskompetenz	4,42	5	5	1,71	1	7
Umweltfreundliches Handeln	5,55	6	7	1,38	1	7
Umweltengagement	5,15	5	5	1,48	1	7
Sozialverträgliches Handeln	5,81	6	7	1,23	1	7
Soziales Engagement	4,93	5	5	1,43	1	7
Chancengleichheit	5,84	6	7	1,38	1	7
Fairness	6,22	7	7	1,13	1	7
Fürsorge	5,26	5	7	1,51	1	7
Gefühl	5,77	6	6	1,10	1	7
Identifikation	4,61	5	5	1,44	1	7
Persönliche Bedeutung	4,45	5	4	1,49	1	7
Erscheinungsbild	4,97	5	5	1,20	1	7
Attraktivität als Arbeitgeber	4,51	5	5	1,71	1	7
Einzigartigkeit	3,70	4	4	1,54	1	7

Tabelle 22: Auswertung der Indikatoren von Beziehungskapital - deskriptive Maße (N=431)

Indikatoren	1	2	3	4	5	6	7	≥ 5
Produkt- und Servicequalität	1	1	4	5	36	124	260	420
Preis-Leistungs-Verhältnis	0	2	11	22	97	133	166	396
Kundenorientierung	0	0	9	41	88	129	164	381
Wirtschaftliche Stabilität	9	30	74	100	119	62	37	281
Wachstumspotenzial	40	60	99	110	82	27	13	122
Zukunftsvision	26	42	75	88	111	56	33	200
Stellung am Markt	58	48	87	104	81	28	15	124
Innovation	12	27	55	113	117	79	28	224
Außergewöhnliche Leistungen	10	21	47	107	133	83	30	226
Führungskompetenz	25	34	80	76	81	81	54	216
Umweltfreundliches Handeln	3	11	24	54	87	118	134	339
Umweltengagement	6	16	40	72	103	101	93	297
Sozialverträgliches Handeln	1	7	12	43	87	122	159	368
Soziales Engagement	10	14	35	102	111	95	64	270
Chancengleichheit	3	9	20	44	63	99	193	355
Fairness	1	3	11	26	49	95	246	390
Fürsorge	7	19	23	78	99	87	118	304
Gefühl	1	4	12	24	123	137	130	390
Identifikation	13	21	56	101	120	81	39	240
Persönliche Bedeutung	19	27	57	109	108	80	31	219
Attraktivität als Arbeitgeber	4	12	19	103	154	97	42	293
Erscheinungsbild	31	34	52	68	106	92	48	246
Einzigartigkeit	46	50	88	119	78	33	17	128

Tabelle 23: Auswertung der Indikatoren von Beziehungskapital - absolute Häufigkeiten (N=431)

Indikatoren	1	2	3	4	5	6	7	≥ 5
Produkt- und Servicequalität	0,2	0,2	0,9	1,2	8,4	28,8	60,3	97,5
Preis-Leistungs-Verhältnis	0	0,5	2,6	5,1	22,5	30,9	38,5	91,9
Kundenorientierung	0	0	2,1	9,5	20,4	29,9	38,1	88,4
Wirtschaftliche Stabilität	2,1	7	17,2	23,2	27,6	14,4	8,6	50,6
Wachstumspotenzial	9,3	13,9	23	25,5	19	6,3	3	28,3
Zukunftsvision	6	9,7	17,4	20,4	25,8	13	7,7	46,4
Stellung am Markt	13,5	13,5	20,2	24,1	18,8	6,5	3,5	28,8
Innovation	2,8	6,3	12,8	26,2	27,1	18,3	6,5	51,9
Außergewöhnliche Leistungen	2,3	4,9	10,9	24,8	30,9	19,3	7	57,1
Führungskompetenz	5,8	7,9	18,6	17,6	18,8	18,8	12,5	50,1
Umweltfreundliches Handeln	0,7	2,6	5,6	12,5	20,2	27,4	31,1	78,7
Umweltengagement	1,4	3,7	9,3	16,7	23,9	23,4	21,6	68,9
Sozialverträgliches Handeln	0,2	1,6	2,8	10	20,2	28,3	36,9	85,4
Soziales Engagement	2,3	3,2	8,1	23,7	25,8	22	14,8	62,6
Chancengleichheit	0,7	2,1	4,6	10,2	14,6	23	44,8	82,4
Fairness	0,2	0,7	2,6	6	11,4	22	57,1	90,5
Fürsorge	1,6	4,4	5,3	18,1	23	20,2	27,4	70,5
Gefühl	0,2	0,9	2,8	5,6	28,5	31,8	30,2	90,5
Identifikation	3	4,9	13	23,4	27,8	18,8	9	55,7
Persönliche Bedeutung	4,4	6,3	13,2	25,3	25,1	18,6	7,2	50,8
Attraktivität als Arbeitgeber	0,9	2,8	4,4	23,9	35,7	22,5	9,7	68,0
Erscheinungsbild	7,2	7,9	12,1	15,8	24,6	21,3	11,1	57,1
Einzigartigkeit	10,7	11,6	20,4	27,6	18,1	7,7	3,9	29,7

Tabelle 24: Auswertung der Indikatoren von Beziehungskapital - relative Häufigkeiten (N=431)

Anhang 11: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Soziodemographie

Geschlecht

Indikatoren	Cramer's V	Approximate Significance
Produkt- und Servicequalität	0,092	0,728
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,194	0,006
Kundenorientierung	0,118	0,202
Wirtschaftliche Stabilität	0,179	0,032
Wachstumspotenzial	0,148	0,147
Zukunftsvision	0,095	0,687
Stellung am Markt	0,082	0,820
Innovation	0,129	0,301
Außergewöhnliche Leistungen	0,066	0,929
Führungskompetenz	0,183	0,025
Umweltfreundliches Handeln	0,188	0,019
Umweltengagement	0,162	0,080
Sozialverträgliches Handeln	0,218	0,002
Soziales Engagement	0,174	0,041
Chancengleichheit	0,273	0,000
Fairness	0,267	0,000
Fürsorge	0,209	0,005
Gefühl	0,251	0,000
Identifikation	0,167	0,062
Persönliche Bedeutung	0,145	0,172
Erscheinungsbild	0,137	0,235
Attraktivität als Arbeitgeber	0,163	0,077
Einzigartigkeit	0,095	0,688

Tabelle 25: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Geschlecht (N = 431)

Indikatoren	Männlich (n = 133)						Weiblich (n = 298)					
	Mean	Median	Mode	Std. Divia-tion	Min	Max	Mean	Median	Mode	Std. Divia-tion	Min	Max
Produkt- und Servicequalität	6,40	7,00	7	0,879	2	7	6,47	7,00	7	0,829	1	7
Preis-Leistungs-Verhältnis	5,74	6,00	5	1,072	2	7	6,06	6,00	7	1,038	2	7
Kundenorientierung	5,78	6,00	7	1,137	3	7	5,99	6,00	7	1,038	3	7
Wirtschaftliche Stabilität	4,45	4,00	5	1,535	1	7	4,45	5,00	5	1,395	1	7
Wachstumspotenzial	3,58	4,00	3	1,611	1	7	3,64	4,00	4	1,422	1	7
Zukunftsvision	4,20	4,00	5	1,673	1	7	4,19	4,00	5	1,560	1	7
Stellung am Markt	3,44	4,00	4	1,524	1	7	3,60	4,00	4	1,612	1	7
Innovation	4,63	5,00	4[a]	1,474	1	7	4,44	5,00	5	1,372	1	7
Außergewöhnliche Leistungen	4,56	5,00	5	1,400	1	7	4,66	5,00	5	1,332	1	7
Führungskompetenz	4,14	4,00	5	1,641	1	7	4,55	5,00	6	1,725	1	7
Umweltfreundliches Handeln	5,26	5,00	7	1,507	1	7	5,68	6,00	7	1,301	1	7
Umweltengagement	4,89	5,00	6	1,516	1	7	5,26	5,00	5	1,444	1	7
Sozialverträgliches Handeln	5,44	6,00	6	1,400	1	7	5,97	6,00	7	1,104	2	7
Soziales Engagement	4,59	5,00	4	1,478	1	7	5,08	5,00	5	1,381	1	7
Chancengleichheit	5,31	6,00	7	1,592	1	7	6,08	7,00	7	1,205	1	7
Fairness	5,80	6,00	7	1,406	1	7	6,41	7,00	7	0,928	3	7
Fürsorge	4,89	5,00	5[a]	1,686	1	7	5,43	6,00	7	1,396	1	7
Gefühl	5,38	5,00	5	1,259	1	7	5,95	6,00	7	0,978	2	7
Identifikation	4,31	4,00	5	1,533	1	7	4,74	5,00	5	1,379	1	7
Persönliche Bedeutung	4,15	4,00	5	1,564	1	7	4,58	5,00	4	1,441	1	7
Erscheinungsbild	4,83	5,00	5	1,300	1	7	5,04	5,00	5	1,144	1	7
Attraktivität als Arbeitgeber	4,29	5,00	5	1,778	1	7	4,61	5,00	5	1,674	1	7
Einzigartigkeit	3,53	4,00	4	1,515	1	7	3,77	4,00	4	1,554	1	7

Tabelle 26: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Geschlecht – getrennt (N=431)

Alter

Indikatoren	Spearman's rho	Sig. (2-tailed)
Produkt- und Servicequalität	,165**	0,001
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,089	0,064
Kundenorientierung	,229**	0,000
Wirtschaftliche Stabilität	,254**	0,000
Wachstumspotenzial	0,051	0,287
Zukunftsvision	,132**	0,006
Stellung am Markt	0,011	0,820
Innovation	0,091	0,059
Außergewöhnliche Leistungen	,106*	0,028
Führungskompetenz	,174**	0,000
Umweltfreundliches Handeln	,158**	0,001
Umweltengagement	,172**	0,000
Sozialverträgliches Handeln	,182**	0,000
Soziales Engagement	,117*	0,015
Chancengleichheit	0,081	0,093
Fairness	,131**	0,007
Fürsorge	0,034	0,484
Gefühl	-0,046	0,340
Identifikation	-0,010	0,836
Persönliche Bedeutung	,108*	0,025
Erscheinungsbild	0,002	0,970
Attraktivität als Arbeitgeber	-0,006	0,906
Einzigartigkeit	-0,063	0,194

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabelle 27: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Alter (N = 431)

Bildung

Indikatoren	Spearman's rho	Sig. (2-tailed)
Produkt- und Servicequalität	0,039	0,414
Preis-Leistungs-Verhältnis	-0,042	0,383
Kundenorientierung	0,061	0,206
Wirtschaftliche Stabilität	0,052	0,277
Wachstumspotenzial	0,029	0,550
Zukunftsvision	0,050	0,305
Stellung am Markt	0,008	0,867
Innovation	0,006	0,898
Außergewöhnliche Leistungen	-0,008	0,868
Führungskompetenz	0,024	0,614
Umweltfreundliches Handeln	-0,094	0,051
Umweltengagement	-,098*	0,042
Sozialverträgliches Handeln	-0,060	0,213
Soziales Engagement	-0,042	0,379
Chancengleichheit	-0,084	0,082
Fairness	-,143**	0,003
Fürsorge	-,099*	0,039
Gefühl	0,033	0,497
Identifikation	0,021	0,666
Persönliche Bedeutung	0,008	0,874
Erscheinungsbild	-0,016	0,739
Attraktivität als Arbeitgeber	-0,041	0,397
Einzigartigkeit	-,104*	0,030

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabelle 28: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Bildung (N = 431)

Beruf

Indikatoren	Cramer's V	Approximate Significance
Produkt- und Servicequalität	0,195	0,000
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,134	0,732
Kundenorientierung	0,186	0,008
Wirtschaftliche Stabilität	0,159	0,145
Wachstumspotenzial	0,135	0,743
Zukunftsvision	0,166	0,059
Stellung am Markt	0,167	0,049
Innovation	0,144	0,494
Außergewöhnliche Leistungen	0,175	0,014
Führungskompetenz	0,155	0,206
Umweltfreundliches Handeln	0,189	0,001
Umweltengagement	0,136	0,697
Sozialverträgliches Handeln	0,140	0,611
Soziales Engagement	0,166	0,054
Chancengleichheit	0,099	1,000
Fairness	0,137	0,694
Fürsorge	0,145	0,460
Gefühl	0,131	0,822
Identifikation	0,161	0,116
Persönliche Bedeutung	0,142	0,553
Erscheinungsbild	0,154	0,226
Attraktivität als Arbeitgeber	0,160	0,126
Einzigartigkeit	0,123	0,932

Tabelle 29: Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Beruf (N = 431)

Anhang 12: Auswertung der Vorschläge für weitere Indikatoren

a.) Vorhandene Indikatoren

Funktionale Dimensionen

1. Vorhandener Indikator: Produkt- und Servicequalität (11)

Nr.[41]	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
12	9	guter Kundenservice, zum Beispiel kostenlose Anrufmöglichkeit bei Problemen, schnelle Kommunikation bei Emails	Guter Kundenservice	Servicequalität	Synonyme Begrifflichkeit
13	10	Ehrliche und unkomplizierte Kommunikation bzw. Bereitstellung von Informationen. Wer es mir als Kunde leicht macht, beispielsweise meinen Vertrag zu kündigen oder zu wechseln, wirkt professioneller und sympathischer.	Ehrliche und unkomplizierte Kommunikation und Bereitstellung von Informationen	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.
23	15a	Service	Service	Servicequalität	Synonyme Begrifflichkeit
24	15b	Erreichbarkeit	Erreichbarkeit	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.
29	18	freundliche und kompetente Mitarbeiter bei Problemen	Freundliche und kompetente Mitarbeiter bei Problemen	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.
30	19	Die telefonischen Warteschleifen sollte ein Unternehmen kurz halten.	Kurze telefonische Warteschleifen	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.
42	28c	Kommunikation mit Kunden	Kommunikation mit Kunden	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.
63	43b	Zuverlässigkeit bei Termineinhaltung	Zuverlässigkeit bei Termineinhaltung	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.
64	43c	Schnelle Rückmeldung	Schnelle Rückmeldung	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.
14	11a	motiverte und freundliche Mitarbeiter	Motivierte und freundliche Mitarbeiter	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.

[41] Kommentar-Nummer; Die Kommentare nach Fällen bzw. Kommentarnummern sind auf der beigefügten CD gelistet.

Nr.[41]	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
56	39	soziale Kompetenz der Mitarbeiter	Soziale Kompetenz der Mitarbeiter	Servicequalität	Der Aspekt wird dem Service eines Unternehmens zugeordnet.

2. Vorhandener Indikator: Preis-Leistungs-Verhältnis (1)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
49	34b	Faire Preise	Faire Preise	Preis-Leistungs-Verhältnis	Ein fairer Preis wird als angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis angesehen.

3. Vorhandener Indikator: Kundenorientierung (7)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
55	38	Je kleiner das Unternehmen, desto größer sollte die Kundennähe sein.	Kundennähe	Kundenorientierung	Kundennähe ist ein sehr schwammiger Begriff. Da er Aspekte von Kundenorientierung enthält, wird er diesem Indikator zugeordnet.
15	11b	Kunde ist König	Kunde im Mittelpunkt	Kundenorientierung	Den Kunden als König anzusehen, meint diesen in den Fokus zu stellen und somit Kundenorientierung.
74	51a	Kunde sollte im Mittelpunkt stehen	Kunde im Mittelpunkt	Kundenorientierung	Den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, meint Kundenorientierung.
60	41b	Kundenbindungsmaßnahmen sind ebenfalls wichtig.	Kundenbindung	Kundenorientierung	Kundenbindungsmaßnahmen stellen Maßnahmen der Kundenorientierung dar.
75	51b	Kundenbindung	Kundenbindung	Kundenorientierung	Kundenbindung ist eine Maßnahme der Kundenorientierung.
69	46	Geschenke für Kunden: Rabattkarten, Geburtstagszusendungen, Aufmerksmkeiten, gratis Diensteistungen zwischendurch	Geschenke für Kunden	Kundenorientierung	Geschenke für Kunden sind Kundenbindungsmaßnahmen, welche Maßnahmen der Kundenorientierung sind.
76	51c	Kunden mit in Produktmanagement einbinden...	Einbindung von Kunden ins Produktmanagement	Kundenorientierung	Kundeneinbindung ist eine Maßnahme der Kundenorientierung.

Soziale Dimensionen

4. Vorhandener Indikator: Sozialverträgliches Handeln (2)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
70	47	Fairness gegenüber anderen Unternehmen.	Fairness gegenüber anderen Unternehmen	faires Verhalten	Faires Verhalten geht einher mit sozialverträglichem Verhalten.
19	12	Wenn ich erfahre, dass ein Unternehmen (wie z.B. Barilla) homophobe, xenophobe, transphobe und frauenfeindliche Tendenzen aufzeigt und dies auch öffentlich zugibt, kaufe ich diese Produkte nicht mehr. Unternehmen die nur auf Profit aus sind (z.B. Nestle), aber dafür Menschen benachteiligen, Versuche ich nicht mehr durch den Kauf ihrer Produkte zu unterstützen.	keine diskriminierenden Ansichten, keine alleinige Fokussierung auf Gewinninteressen	sozialverträgliches Handeln	Vermeidung von diskriminierenden Äußerungen sowie keine alleinige Fokussierung auf Gewinninteressen gehen einher mit sozialverträglichem Handeln.

5. Vorhandener Indikator: Chancengleichheit der Mitarbeiter & Fairness gegenüber den Mitarbeitern (1)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
27	17b	Mitarbeiter*innen menschlich behandeln (keine unbezahlte Überstunden, Anpassung bei familiäre Gelegenheiten wie Elternzeit, Anpassung bei psychischer Störungen z.B. Depression / Burnout).	Sozialverträgliche Behandlung der Mitarbeiter	Chancengleichheit der Mitarbeiter, Fairness gegenüber den Mitarbeitern	Eine sozialverträgliche Behandlung der Mitarbeiter geht einher mit Chancengleichheit und Fairness.

6. Vorhandener Indikator: Fairness gegenüber den Mitarbeitern (4)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
44	30	Faire Löhne	Faire Löhne	Fairness gegenüber den Mitarbeitern	Faire Löhne sind als Beispiel für Fairness angegeben.

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
58	40b	Wenn Mitarbeiter loyal sind und ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird, das schafft Vertrauen	Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern	Fairness gegenüber den Mitarbeitern	Wertschätzung spiegelt sich in Fairness wider.
79	54	Wertschätzung der Arbeit sowie der Mitarbeiter	Wertschätzung der Arbeit sowie der Mitarbeiter	Fairness gegenüber den Mitarbeitern	Wertschätzung spiegelt sich in Fairness wider.
7	6	Das man fair mit einander umgeht und viel gemeinsam schaffen kann.	fairer Umgang	Fairness gegenüber den Mitarbeitern	Fairness meint einen fairen Umgang.

7. Vorhandener Indikator: Fürsorge für die Mitarbeiter (16)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
4	3	Die Menschlichkeit sollte zum Arbeitnehmer immer bestehen. Auch der Arbeitnehmer sollte zu Firma stehen.	Menschlichkeit zum Arbeitnehmer	Fürsorge für die Mitarbeiter	Menschlichkeit spiegelt sich in Fürsorge wider.
6	5	Schade das nicht nach dem Grad der Belastung gefragt wurde ... die AG fordern alle den MA 110% ihrer Energie ab, keine Kraft mehr fí_r soziale Kontakte / Freizeit, ausgepowert ... abgebrannt Eine Produktion von ausgebrannten Psycho Krí_ppeln die sich hoffdl sozialvertrí_glich vor die Bahn schmeiíôen ... (seit 10 Jahren Erschí_pfungsdepressiv mit ohne sichtbarem Licht am Tunnelende)	Grad der Belastbarkeit für Arbeitnehmer	Fürsorge für die Mitarbeiter	Fürsorge meint, die Belastbarkeit in Grenzen zu halten.
9	8a	Vereinbarkeit mit Familie	Vereinbarkeit mit der Familie	Fürsorge für die Mitarbeiter	Eine Work-Life-Balance ist ein Beispiel für Fürsorge.
28	17c	In ähnlicher Richtung, die Erkenntnis dass das Leben der Mitarbeiter*innen nicht nur aus der Arbeit besteht.	Das Leben besteht nicht nur aus Arbeit	Fürsorge für die Mitarbeiter	Eine Work-Life-Balance ist ein Beispiel für Fürsorge.
37	26	Kinder- bzw familienfreundliche Arbeitslösungen (Teilzeitmodelle, Homeoffice...)	Kinder- bzw. familienfreundliche Arbeitslösungen	Fürsorge für die Mitarbeiter	Eine Work-Life-Balance ist ein Beispiel für Fürsorge.

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
57	40a	Familienfreundliche Gestaltung - zum Beispiel Kita oder Stillzimmer, Homeoffice für Mütter	Familienfreundliche Gestaltung	Fürsorge für die Mitarbeiter	Eine Work-Life-Balance ist ein Beispiel für Fürsorge.
68	45c	viele Arbeitsstellen mit guter Vereinbarkeit mit Familie und Studium	Vereinbarkeit mit Familie und Studium	Fürsorge für die Mitarbeiter	Eine Work-Life-Balance ist ein Beispiel für Fürsorge.
3	2	Vereinbarkeit von Familie und Beruf! Dem AN sollte es möglich gemacht werden, eine Auszeit für die Pflege von Familienangehörigen zu nehmen.	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Fürsorge für die Mitarbeiter	Eine Work-Life-Balance ist ein Beispiel für Fürsorge.
10	8b	Positiver Umgang mit Mutterschaft	Positiver Umgang mit Mutterschaft	Fürsorge für die Mitarbeiter	Ein positiver Umgang mit der Mutterschaft ist ein Beispiel für Fürsorge.
11	8c	Wiedereinstieg nach Elternzeit	Wiedereinstieg nach Elternzeit	Fürsorge für die Mitarbeiter	Ein Wiedereinstieg nach der Elternzeit ist ein Beispiel für Fürsorge.
16	11c	regelmäßige Verantstaltungen/Fortbildungen für Mitarbeiter	Regelmäßige Veranstaltungen/ Fortbildungen für Mitarbeiter	Fürsorge für die Mitarbeiter	Regelmäßige Veranstaltungen und Fortbildungen sind Beispiele für Fürsorge.
17	11d	Existenz eines Betriebsrates	Existenz eines Betriebsrates	Fürsorge für die Mitarbeiter	Die Existenz eines Betriebsrates ist ein Beispiel für Fürsorge.
18	11e	Chef kennt Mitarbeiter, steht für sein Unternehmen ein und kennt es!	Chef kennt Mitarbeiter und Unternehmen	Fürsorge für die Mitarbeiter	Die Nähe zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern ist ein Beispiel für Fürsorge.
26	17a	Eine positives soziales Umfeld ist mir sehr wichtig (z.B. keine sexistische Witze dulden, Beschwerden über den Gebrauch rassistischer Klischees, Mobbing ernst nehmen und nicht verharmlosen, so was).	Positives soziales Umfeld als Mitarbeiter	Fürsorge für die Mitarbeiter	Ein positives Umfeld ist ein Beispiel für Fürsorge.
66	45a	Gutes Betriebsklima	Gutes Betriebsklima	Fürsorge für die Mitarbeiter	Ein gutes Betriebsklima ist Folge von Fürsorge.
83	56	Freundliche Vorgesetzte	Freundliche Vorgesetzte	Fürsorge für die Mitarbeiter	Fürsorge und Freundlichkeit gehen einher.

8. Vorhandener Indikator: alle sozialen Indikatoren (4)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
32	21	Dass es nicht allein um Gewinninteressen geht	Keine alleinige Fokussierung auf Gewinninteressen	Soziale und ökologische Verantwortung	Keine alleinige Fokussierung auf Gewinninteressen geht einher mit sozialem Engagement und Umweltengagement.
50	34c	Ein nachvollziehbares Unternehmensziel, welches nicht einzig die Gewinnmaximierung anstrebt.	Kein alleiniger Fokus auf Gewinnmaximierung	Soziale und ökologische Verantwortung	Keine alleinige Fokussierung auf Gewinninteressen geht einher mit sozialem Engagement und Umweltengagement.
51	34d	Klare Positionierung eines Unternehmens gegen unethisches wirtschaften (Preise drücken, Ausbeutung, Umweltverantwortung übernehmen).	Positionierung gegen unethisches Wirtschaften	Ethisches Verhalten	Ethisches Verhalten geht einher mit den sozialen Dimensionen und Indikatoren.
38	27a	Global verantwortliches Handeln (andere Arbeitsmärkte bzw. Besingungen etc.)	Verantwortliches Handeln	Gesamt-verantwortliches Handeln	Verantwortliches Handeln spiegelt sich in den genannten vorhandenen Indikatoren wider.

Affektive Dimensionen

9. Vorhandener Indikator: Attraktivität als Arbeitgeber (4)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
61	42	Möglichkeiten für Junge Leute, gute Jobangebote	Gute Jobangebote und Karrierechancen	Attraktivität als Arbeitgeber	Gute Jobangebote und Karrierechancen führen zu Arbeitgeberattraktivität.
67	45b	viele gute Beschäftigungsmöglichkeiten	Viele gute Beschäftigungsmöglichkeiten	Attraktivität als Arbeitgeber	Viele gute Beschäftigungsmöglichkeiten führen zu Arbeitgeberattraktivität.
52	35	Für mich sind flache Hierarchien und kurze Kommunikationswege wichtig. Gerne bevorzuge ich, in der Lebensmittelbranche tätig, mittelständische Unternehmen bis 500 Mitarbeiter.	Flache Hierarchien und kurze Kommunikationswege	Attraktivität als Arbeitgeber	Der Teilnehmer nennt Aspekte, die für ihn einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen.
77	52	Diversität der Belegschaft	Diversität der Belegschaft	Diversität der Belegschaft	Es wird vermutet, dass der Kommentar als Faktor für die Bewertung als Arbeitgeber gemeint ist.

10. Vorhandener Indikator: Allgemeines Erscheinungsbild (2)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
73	50	Angemessenes und ansprechendes Ambiente	Angemessenes und ansprechendes Ambiente	Allgemeines Erscheinungsbild	Ambiente bedeutet Erscheinungsbild.
80	55a	Ansprechendes Erscheinungsbild (z.B. Corporate Identity)	Ansprechendes Erscheinungsbild	Allgemeines Erscheinungsbild	Synonyme Begrifflichkeit

b.) Mögliche neue Indikatoren

11. Möglicher neuer Indikator: Kommunikationskompetenz (10)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
20	13	Auftritt in sozialen Netzwerken (adequate Nutzung der Social-Media-Kanäle, muss den Zeitgeist treffen)	Auftritt in sozialen Netzwerken	Kommunikations-kompetenz	Der Auftritt in den sozialen Netzwerken wird von der Kommunikationsabteilung gesteuert.
41	28b	Social Media Präsenz	Social Media-Präsenz	Kommunikations-kompetenz	Der Auftritt in den sozialen Netzwerken wird von der Kommunikationsabteilung gesteuert.
45	31	Geiles Socialmedia Team	Gutes Social Media-Team	Kommunikations-kompetenz	Der Auftritt in den sozialen Netzwerken wird von der Kommunikationsabteilung gesteuert.
40	28a	Kreatives Marketing-Konzept	Kreatives Marketing-Konzept	Kommunikations-kompetenz	Ein kreatives Marketing-Konzept spiegelt die Kommunikationskompetenz wider.
54	37	Attraktives Online-Angebot	Attraktives Online-Angebot	Kommunikations-kompetenz	Der Online-Auftritt wird von der Kommunikationsabteilung gesteuert.
85	57b	Präsenz auf Social Media Kanälen	Präsenz auf Social Media-Kanälen	Kommunikations-kompetenz	Der Auftritt in den sozialen Netzwerken wird von der Kommunikationsabteilung gesteuert.
53	36	die Sichtbarkeit in den Medien, Werbung, etc.	Sichtbarkeit in den Medien	Kommunikations-kompetenz	Die Sichtbarkeit in den Medien/ in der Werbung wird von der Kommunikationsabteilung gesteuert.
5	4	Keine aufdringliche Werbung zB. Geiz ist geil usw.	Keine aufdringliche Werbung	Kommunikations-kompetenz	Die Sichtbarkeit in den Medien/ in der Werbung wird von der Kommunikationsabteilung gesteuert.

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
46	32	Interessante Kommunikations- und Marketingstrategien (als Kommunikationsmanagerin erkennt man die Arbeit dahinter und ich lasse mich gerne í_berraschen).	Interessante Kommunikations- und Marketingstrategien	Kommunikations-kompetenz	Die Strategie spiegelt die Kommunikationskompetenz wider.
43	29	Die Personen, die für das Unternehmen in der Öffentlichkeit stehen	Die Personen, die für das Unternehmen in der Öffentlichkeit stehen	Kommunikations-kompetenz	Die Person in der Öffentlichkeit spiegelt die Kommunikationskompetenz wider.

12. Möglicher neuer Indikator: Transparenz der Unternehmensführung (5)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
25	16	Transparenz der Unternehmensführung	Transparenz der Unternehmensführung	Transparenz der Unternehmens-führung	Synonyme Begrifflichkeit
33	22	Transparenz	Transparenz	Transparenz der Unternehmens-führung	Synonyme Begrifflichkeit
34	23	gewisse Transparenz	Gewisse Transparenz	Transparenz der Unternehmens-führung	Synonyme Begrifflichkeit
72	49	Transparenz der Unternehmensarbeit und -entscheidungen	Transparenz der Unternehmensarbeit und -entscheidungen	Transparenz der Unternehmens-führung	Synonyme Begrifflichkeit
48	34a	Transparente Handelsbeziehungen.	Transparente Handelsbeziehungen	Transparenz der Unternehmens-führung	Synonyme Begrifflichkeit

13. Möglicher neuer Indikator: regionaler Bezug / regionale Verantwortung (3)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
2	1b	Regionaler Bezug	Regionaler Bezug	Regionaler Bezug	Synonyme Begrifflichkeit
82	55c	Regionalität	Regionaler Bezug	Regionaler Bezug	Synonyme Begrifflichkeit
39	27b	regionale Verantwortung	Regionale Verantwortung	Regionale Verantwortung	Synonyme Begrifflichkeit

14. Möglicher neuer Indikator: Attraktivität der Produkte und Services (2)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
84	57a	Attraktive Produkte/Dienstleistungen	Attraktive Produkte/Dienstleistungen	Attraktivität der Produkte und Services	Synonyme Begrifflichkeit
59	41a	Attraktivität von Produkten	Attraktivität von Produkten	Attraktivität der Produkte und Services	Synonyme Begrifflichkeit

15. Möglicher neuer Indikator: Verfügbarkeit der Produkte (1)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
81	55b	Verfügbarkeit der Produkte (stationär und online)	Verfügbarkeit der Produkte	Verfügbarkeit der Produkte	Der Aspekt kann keinem anderen Indikator zugeordnet werden.

16. Möglicher neuer Indikator: Geschichte des Unternehmens (1)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
71	48	die Geschichte des Unternehmens	Geschichte des Unternehmens	Geschichte des Unternehmens	Der Aspekt kann keinem anderen Indikator zugeordnet werden.

17. Möglicher neuer Indikator: Politische Einstellung (1)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
47	33	Wie man sich der Gesellschaft gegenüber politisch präsentiert, da ich ein sich liberal gebendes Unternehmen jedem konservativen bevorzugen würde. Stichwort Gleichheit, Toleranz	Politische Einstellung	Politische Einstellung	Der Aspekt kann keinem anderen Indikator zugeordnet werden.

18. Möglicher neuer Indikator: Persönliche Erfahrungen (1)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
8	7	Die Summe persönlicher positiver Erfahrungen mit dem Unternehmen.	Summe persönlicher Erfahrungen mit dem Unternehmen	Persönliche Erfahrungen	Der Aspekt kann keinem anderen Indikator zugeordnet werden.

19. Möglicher neuer Indikator: Empfehlungen (5)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
21	14a	Ansehen im Bekannten-/Freundeskreis	Ansehen im Bekannten-/Freundeskreis	Empfehlung	Ansehen im Bekanntenkreis beinhaltet Empfehlungen.
22	14b	Empfehlungen	Empfehlungen	Empfehlung	Synonyme Begrifflichkeit
86	57c	Informationen aus erster Hand (von Mitarbeitern des Unternehmens)	Informationen von Mitarbeitern	Empfehlung	Informationen aus erster Hand werden als Empfehlungen interpretiert.
62	43a	Stellung in der Gesellschaft oder im Umkreis (Wie reden die Menschen darüber)	Stellung in der Gesellschaft/ im Umkreis	Stellung in der Gesellschaft/ im Umkreis	Die Stellung im Umkreis wird als Empfehlungen interpretiert.
1	1a	persönlicher Bezug, also ob Freunde und Bekannte dort arbeiten	Persönlicher Bezug	Persönlicher Bezug	Aus einem persönlichen Bezug resultieren Empfehlungen.

20. Möglicher neuer Indikator: Positive/neutrale Berichterstattung (2)

Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
31	20	Positive Berichterstattung	Positive Berichterstattung	Positive/neutrale Berichterstattung	Synonyme Begrifflichkeit
35	24	nicht im Zusammenhang mit negativen Schlagzeilen aufgefallen	Kein Zusammenhang zu negativen Schlagzeilen	Positive/neutrale Berichterstattung	Nicht in Zusammenhang mit negativen Schlagzeilen auffallen, meint umgekehrt, eine neutrale bis positive Berichterstattung.

c.) Keine Indikatoren

21. Kein Indikator (3)

K.-Nr.	Fall	Kommentar	Paraphrasierung	Verallgemeinerung	Begründung für die Zuordnung zu dem Indikator
36	25	Korruption, Skandale	Korruption, Skandale	Korruption, Skandale	Der Kommentar stellt keinen Indikator dar.
65	44	Image: Welche Zielgruppen werden angesprochen?	Image	Image	Image, Reputation und Beziehungskapital sind ähnliche Konstrukte.
78	53	Ich denke, dass man das gar nicht so pauschal sagen kann. Ich kann besser bewerten was mir bei einem Unternehmen wichtiger ist, wenn ich weiss aus welcher Perspektive ich drauf blicke. Ist das Unternehmen ein potentieller Arbeitgeber, sind mir andere Dinge wichtiger, als wenn das Unternehmen eines ist, wo ich meine nächste Zahnbürste kaufe.	/	/	Es wird kein Indikator genannt.

Tabelle 30: Auswertung der Vorschläge für Indikatoren von Beziehungskapital

Anhang 13: Finale Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital

Ebene	Dimensionen	Indikatoren
funktional	Produkte und Services	Produkt- und Servicequalität
		Preis-Leistungs-Verhältnis
		Kundenorientierung
	Unternehmerischer Erfolg	Wirtschaftliche Stabilität
		Zukunftsvision
		Innovationsfähigkeit
	Kompetenz	Außergewöhnliche Leistungen
		Führungskompetenz
sozial	Ökologische Verantwortung	Umweltfreundliches Handeln
		Umweltengagement
	Soziale Verantwortung	Sozialverträgliches Handeln
		Soziales Engagement
	Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	Chancengleichheit
		Fairness
		Führsorge
affektiv	Sympathie	Positives Gefühl
		Identifikation
		Persönliche Bedeutung
	Attraktivität	Attraktivität als Arbeitgeber
		Erscheinungsbild
= 3 Ebenen	*= 8 Dimensionen*	*= 20 Indikatoren*

Tabelle 31: Finale Dimensionen und Indikatoren von Beziehungskapital

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Zusätzlich versichere ich, dass diese Masterarbeit noch nicht an einer anderen Hochschule als Prüfungsleistung eingereicht wurde.

Hannover, den 28.08.2017

Nadine Schade