

Julia Klapczynski

Aus der Reihe: e-fellows.net stipendiaten-wissen

e-fellows.net (Hrsg.)

Band 850

Arbeitgeberreputation durch Word of mouth-Kommunikation in Online Social Networks.

Eine empirische Analyse motivationaler Einflussfaktoren.

Magisterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2011 GRIN Verlag
ISBN: 9783656544159

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/265045>

Julia Klapczynski

Aus der Reihe: e-fellows.net stipendiaten-wissen

e-fellows.net (Hrsg.)

Band 850

Arbeitgeberreputation durch Word of mouth-Kommunikation in Online Social Networks.

Eine empirische Analyse motivationaler Einflussfaktoren.

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Arbeitgeberreputation durch Word of mouth-
Kommunikation in Online Social Networks.
Eine empirische Analyse motivationaler
Einflussfaktoren.

MAGISTERARBEIT
ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES
„MAGISTRA ARTIUM“

Eingereicht von:
Julia Klapczynski

am Lehrstuhl Kommunikationsmanagement und Public Relations
am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft
der Universität Leipzig

Leipzig, 11. Juni 2011

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einführung	1
1.1 Erkenntnisinteresse & Problemstellung	1
1.2 Zielsetzungen und Forschungsfragen der Arbeit	3
1.3 Gang der Arbeit	4
2 Theoretische Grundlagen der Arbeitgeberreputation – Relevanz, Verständnis, Messung und Entstehung	5
2.1 Die Bedeutung der (Arbeitgeber-)Reputation für Wertschöpfung und Unternehmenskommunikation	5
2.2 Der Mangel an Fach- und Führungskräften als Herausforderung für Unternehmen	12
2.3 Definition von Arbeitgeberreputation	15
2.4 Abgrenzung zu den verwandten Konstrukten Image, Identität und Marke einschließlich Exkurs zur Arbeitgebermarke	20
2.5 Reputationsmanagement in der Unternehmenskommunikation	27
2.6 Dimensionen und Beurteilungskriterien der (Arbeitgeber-)Reputation .	30
2.7 Messansätze der Gesamt- und Arbeitgeberreputation	34
2.8 Informations- bzw. Wahrnehmungsquellen bei der Reputationsentstehung	38
3 Arbeitgeberreputation und der Einfluss von Word of mouth-Kommunikation in Online Social Networks	42
3.1 Definition und Bedeutung von Word of mouth-Kommunikation	42
3.2 Theoretische Grundlagen von Word of mouth-Kommunikation: Netz- werkforschung und Meinungsführer	47
3.3 Determinanten der Word of mouth-Kommunikation über Arbeitgeber .	50

3.4	Steuerung und Messung von Word of mouth-Kommunikation	53
3.5	Online Social Networks als Plattform für Word of mouth-Kommunikation	56
3.5.1	Merkmale computervermittelter Kommunikation im Internet . .	57
3.5.2	Online-Kommunikation im Zeitalter von Web 2.0 und Social Software	60
3.5.3	Charakteristika von Online Social Networks	63
3.5.4	Typologisierung von Online Social Networks	66
3.5.5	Kritische Stimmen zu Online Social Networks	72
3.5.6	Konsequenzen für die WOM-Kommunikation über Arbeitgeber in Online Social Networks	73
3.6	Motive der Word of mouth-Kommunikation über Arbeitgeber	75
4	Empirische Umsetzung – Motive der Word of mouth-Kommunikation über Arbeitgeber in der e-fellows.net community	82
4.1	Definitionsphase	82
4.1.1	Beschreibung und Eignung der e-fellows.net-Plattform als Un- tersuchungsraum dieser Arbeit	83
4.1.2	Spezielle Rahmenbedingungen der Word of mouth-Kommunikation über Arbeitgeber in der e-fellows.net community	88
4.1.3	Forschungsfragen & Hypothesen	93
4.2	Durchführungsphase	98
4.2.1	Methodenwahl	98
4.2.2	Operationalisierung der Forschungsfragen und Hypothesen . . .	101
4.2.3	Feldzugang und Stichprobenziehung	117
4.2.4	Pretest des Fragebogens	119
4.2.5	Durchführung der quantitativen Online-Befragung	120
4.3	Analysephase	122
4.3.1	Datenerfassung	122
4.3.2	Datenauswertung	123
5	Schlussbetrachtung: Diskussion, Fazit und Ausblick	149
5.1	Limitationen dieser Studie	149
5.2	Fazit und Schlussfolgerungen für die Unternehmenskommunikation . .	151
	Literaturverzeichnis	156
	A Online-Fragebogen	VII
	B Tabellen aus SPSS	XXXI

Abbildungsverzeichnis

1	Kommunikations- und Wahrnehmungsquellen bei der Reputationsentstehung	39
2	Determinanten von Word of mouth-Kommunikation	50
3	Fachrichtungen bei e-fellows.net	86
4	Profilseite in der e-fellows.net community	89
5	Befragte nach Fachrichtungen	124
6	Nutzung der Funktionen in der e-fellows.net community	126
7	Initiative von WOM-Kommunikation über Arbeitgeber in der e-fellows.net community	129
8	Inhalte von positiver WOM-Kommunikation	131
9	Bewertete Arbeitgebermerkmale nach Valenz	132
10	Nutzung von Funktionen bei positiver WOM-Kommunikation	134
11	Histogramm für die Motiv-Variable „Ich möchte etwas Unterhaltsames erleben“	137
12	Rotierte Komponentenmatrix für positive WOM-Kommunikation mit den kombinierten Daten aus Recall und Simulation	138
13	Rotierte Komponentenmatrix für negative WOM-Kommunikation (kombi- nierte Daten aus Recall und Simulation)	142
14	Zusammenhang zwischen den Motiven für positive Word of mouth- Kommunikation und der Stellung im Netzwerk	145
15	Barrieren für WOM-Kommunikation (nach Mittelwerten)	146
16	Beurteilung der Barrieren für WOM-Kommunikation	147

Tabellenverzeichnis

1	Mögliche Taxonomie der Bewertungskriterien eines Arbeitgebers	33
2	Motive für WOM-Kommunikation und ihre Relevanz (in Anlehnung an Sundaram et al. 1998)	78
3	Überblick über mögliche Motive von positiver und negativer WOM-Kommunikation über Arbeitgeber in sozialen Online-Netzwerken	81
4	Beschreibung von WOM-Kanälen in der e-fellows.net community	92
5	Motive für WOM-Kommunikation: „Ich wollte(,)...“	108
6	Übersicht über relevante Variablen	116
7	Stichprobe nach Geschlecht und Mitgliedsstatus	123
8	Stellung der Befragten im Netzwerk	125
9	Filterwege im Online-Fragebogen für positive (PWOM) und negative (NWOM) Word of mouth-Kommunikation	127
10	Identität von positiver und negativer WOM-Kommunikation	134
11	Faktoranalyse der Motive für positive WOM-Kommunikation über Arbeitgeber in der e-fellows.net community	140

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
cvK	computervermittelte Kommunikation
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
engl.	Englisch
etc.	et cetera
eWOM	electronic Word of mouth
f.	folgend
ff.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
lat.	Latein
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer

NWOM	negative Word of mouth-Kommunikation
OSN	Online Social Networks (soziale Online-Netzwerke)
PWOM	positive Word of mouth-Kommunikation
Q&A	Questions and Answers (Frage-und-Antwort-Anwendung in der e-fellows.net community)
RQ	Reputation Quotient
u.a.	unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von Amerika (United States of America)
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
WOM	Word of mouth, auch Word of mouth-Kommunikation (Mundpropaganda)
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Kapitel 1

Einführung

1.1 Erkenntnisinteresse & Problemstellung

Einen tadellosen Ruf zu pflegen und strategisch auszunutzen, erwies sich bereits zu Zeiten des Shu-Reiches während des chinesischen Krieges als ausgesprochen nützlich. Der Heerführer Chuko Liang war weit über die Stadtgrenzen hinaus für seine Gerissenheit bekannt. Eines Tages befand sich der gegnerische Sima Yi im Anmarsch auf die Stadt, sein Heer zählte rund 150 000 Soldaten. Chuko Liang hingegen blieben nur 100 Mann zur Verteidigung, woraufhin er jeden anwies sich zu verstecken und die Stadttore weit zu öffnen. Chuko Liang selbst positionierte sich gut sichtbar auf der Stadtmauer und spielte Laute. Die Stadt lag offen vor Sima Yi, es wäre ein Leichtes gewesen, sie einzunehmen. Das feindliche Heer vermutete einen tückischen Hinterhalt und kehrte so unverrichteter Dinge um (Mai 2009: 44).

Bereits zu Zeiten Chuko Liangs war es das Phänomen der Mundpropaganda (engl. Word of mouth-Kommunikation, abgekürzt WOM-Kommunikation), das den Ruf des Heerführers prägte und gleichzeitig vor gegnerischen Truppen schützte. Mehr als 1000 Jahre später haben sich heutzutage jedoch einige der Mechanismen gewandelt, die für die Entstehung von Reputation verantwortlich sind. Neben die traditionellen Kommunikationskanäle sind neue Interaktionsformen getreten. Dabei spielt das Internet als Informationsumschlagsplatz und Kommunikationsplattform eine maßgebliche Rolle. Insbesondere durch die Entwicklung des Web 2.0 ist es nunmehr jedem Anwender auf einfache Art und Weise möglich, sich öffentlich über Erfahrungen mit Unternehmen und ihren Leistungen auszutauschen.

Als typische Erscheinungsform des Web 2.0 haben in jüngster Zeit soziale Online-Netzwerke (engl. Online Social Networks) wie Facebook oder Xing an Größe, Anzahl und an Bedeutung für die alltägliche Interaktion und Meinungsbildung gewonnen. Es liegt auf der Hand, dass diese Entwicklung nicht ohne Wirkung für die Reputation von Unternehmen bleibt.

Nicht nur Heerführern, auch Unternehmen gereicht ein guter Ruf zum Vorteil. Die Reputation eines Unternehmens liefert Stakeholdern eine Beurteilungsgrundlage zur Abschätzung des Unternehmensbeitrags zum eigenen und zum Gemeinwohl (Helm 2007b: 1). Auf diese Weise beeinflusst sie Handlungsentscheidungen von Konsumenten, Investoren oder aktuellen wie potenziellen Mitarbeitern.

Da kompetente und motivierte Mitarbeiter¹ eine in jedem Fall notwendige, mitunter sogar hinreichende Bedingung für den unternehmerischen Erfolg und Fortbestand sind, ist eine positive Arbeitgeberreputation zweifelsohne ein erstrebenswertes Gut. Besonderes Gewicht erfährt diese Feststellung vor dem Hintergrund teilweise hoher Kosten der Personalgewinnung und einer Flexibilisierung des Arbeitslebens, in dem lebenslange Beschäftigungsverhältnisse immer seltener werden (Back et al. 2008: 125, 131). Da die bisherige Reputationsforschung zumeist auf der Ebene des Gesamtunternehmens verharret, ist es erforderlich, das spezielle wie komplexe Konstrukt der Arbeitgeberreputation eingehender zu untersuchen, um ein besseres Verständnis seiner Merkmale, Prämissen und Wirkungen zu erhalten. Auf diesem Wege soll auch der Zusammenhang zwischen Reputation² und Word of mouth-Kommunikation erschlossen werden.

Dabei wird das Stattfinden von WOM-Kommunikation wesentlich durch die Charakteristika des Internets begünstigt und zugleich bestimmt. Insbesondere soziale Online-Netzwerke bieten eine rege genutzte Infrastruktur für den Austausch von Meinungen über und Erfahrungen mit Unternehmen. Aus Rezipientensicht sind diese Kommunikationsinhalte charakterisiert durch eine hohe Glaubwürdigkeit und Authentizität, insbesondere weil in den Netzwerken häufig reale soziale Beziehungen widergespiegelt werden. Die Wirkung dieses Phänomens für die Reputation von Arbeitgebern bekräftigt die Notwendigkeit, Word of mouth-Kommunikation näher in Augenschein zu nehmen.

Daher hat es sich die vorliegende Arbeit zur Aufgabe gesetzt, neben der Darstellung der situativen Determinanten im Kontext des Web 2.0 auch die Voraussetzungen für WOM-Kommunikation auf der Ebene des Individuums zu erfassen. Der Fragestellung nach der Motivation soll gleichsam empirisch am Beispiel der e-fellows.net community nachgegangen werden, die als Karrierenetzwerk besonders leistungsfähige Studenten digital miteinander verbindet.

Ziel dieser Arbeit ist es, Word of mouth-Kommunikation in sozialen Online-Netzwerken in ihrer Beziehung zur Arbeitgeberreputation, in ihrer Entstehung und in ihren Erscheinungsformen zu beschreiben wie zu analysieren. Die Erkenntnisse

¹Zur sprachlichen Vereinfachung sind stets Menschen beider Geschlechter gemeint.

²Der allein stehende Terminus Reputation referenziert in vorliegender Arbeit auf die allgemeine Reputation eines Unternehmens, sofern kein anderer oder spezieller Bezug (wie im Falle von Arbeitgeberreputation) hergestellt wird.

können nicht nur dabei helfen, Prozesse der Konstitution von Arbeitgeberreputation kommunikationstheoretisch einzuordnen und dabei Zusammenhänge zu WOM-Kommunikation und sozialen Online-Netzwerken aufzudecken. Darüber hinaus sind sie möglicherweise in der Lage, Gestaltungsfaktoren und Handlungsempfehlungen für Unternehmen³ zu offenbaren, indem Prozesse der WOM-Kommunikation einer Planung, Steuerung und Kontrolle zugänglich gemacht werden, um damit positive Effekte für die Arbeitgeberreputation zu erzielen.

Die vorliegende Arbeit eröffnet damit ein bisher wenig erschlossenes wie interdisziplinäres Forschungsfeld: Sie orientiert sich in erster Linie an kommunikationswissenschaftlichen Befunden und ergänzt sie durch theoretische Grundlagen aus der Betriebswirtschaft bzw. Marketingwissenschaft. Jedoch werden auch Einsichten aus der Psychologie und Soziologie zur Rate gezogen, um die Ausführungen stärker zu fundieren.

1.2 Zielsetzungen und Forschungsfragen der Arbeit

Die vorliegende Abhandlung verfolgt zwei globale Forschungsziele:

1. Inwiefern beeinflusst Word of mouth-Kommunikation über Arbeitgeber in sozialen Online-Netzwerken die Arbeitgeberreputation?
2. Welche Determinanten und insbesondere motivationalen Faktoren bedingen die Entstehung von Word of mouth-Kommunikation über Arbeitgeber in sozialen Online-Netzwerken?

Dabei geht es im ersten Teil der Forschungsfrage um die Relevanz von Word of mouth-Kommunikation in sozialen Online-Netzwerken für die Arbeitgeberreputation insgesamt und im zweiten um relevante Einflussfaktoren, die zu bestimmten Erscheinungsformen der Word of mouth-Kommunikation führen. Beide Fragestellungen sollen zunächst einer theoretischen Untersuchung unterzogen werden. Zur Unterfütterung der theoretischen Vorüberlegungen widmet sich der praktisch-empirische Teil der vorliegenden Arbeit dem zweiten Teil der übergreifenden Forschungsfrage.

³Obwohl diese Arbeit schwerpunktmäßig auf Unternehmen als Bezugsobjekt abzielt und jene im Mittelpunkt der Argumentation stehen, können die dargestellten Erkenntnisse in großen Teilen auch bei Organisationen im nicht-kommerziellen Bereich Anwendung finden – freilich sind auch sie bemüht, bei der Suche und Bindung von geeignetem Personal eine positive Arbeitgeberreputation aufzubauen und zu erhalten.

1.3 Gang der Arbeit

Auf die Einführung in das Forschungsfeld und die Darlegung der zentralen Forschungsfragen folgt in **Kapitel 2** zunächst eine ausführliche Herleitung der Bedeutung von Arbeitgeberreputation für die Wertschöpfung und die Unternehmenskommunikation. Auf dieser Basis wird ein Begriffsverständnis von Arbeitgeberreputation in Abgrenzung zu verwandten Konstrukten entwickelt. Schließlich wird auf ein mögliches Reputationsmanagement und in diesem Zusammenhang auf Dimensionen, Beurteilungskriterien und Messansätze der (Arbeitgeber-)Reputation eingegangen. Den Abschluss bildet ein Überblick über die Quellen der Reputationsentstehung, sodass WOM-Kommunikation eine klare Rolle zugewiesen bekommt.

Kapitel 3 nimmt sich der Definition und Bedeutung sowie den theoretischen Grundlagen von Word of mouth-Kommunikation an. Anschließend werden ihre Determinanten in einen theoretischen Bezugsrahmen eingearbeitet, bevor die Messung und Steuerung von WOM-Kommunikation thematisiert wird. Mit Blick auf die konstituierenden Rahmenbedingungen von Word of mouth-Kommunikation liegt ein Schwerpunkt dieser Arbeit auf sozialen Online-Netzwerken, die ausführlich und in Verbindung mit computervermittelter Kommunikation im Internet sowie Web 2.0 und Social Software charakterisiert werden. In diesem Zusammenhang erfolgt auch eine Typologisierung und kritische Reflexion von sozialen Online-Netzwerken. Zusammenfassend werden dann die Konsequenzen für Word of mouth-Kommunikation über Arbeitgeber skizziert. Nach der Erörterung dieser situativen Einflussfaktoren stehen die personellen Voraussetzungen für die Entstehung von Word of mouth-Kommunikation im Mittelpunkt der Betrachtung. In Vorbereitung der empirischen Umsetzung kristallisiert sich unterdessen ein hypothetisches Motivsystem für arbeitgeberbezogene Word of mouth-Kommunikation heraus.

Aus dieser Schilderung lassen sich im praktischen Teil der Arbeit ab **Kapitel 4** Hypothesen zu Determinanten und insbesondere motivationalen Einflussfaktoren der arbeitgeberbezogenen Word of mouth-Kommunikation in der e-fellows.net community bilden. Dabei handelt es sich um ein exklusives Karrierenetzwerk, dessen Eignung für das Forschungsvorhaben umfassend diskutiert wird. Anschließend erfolgt die Operationalisierung und Prüfung der aufgestellten Hypothesen anhand einer quantitativen Online-Befragung.

Ein Fazit der Ergebnisse samt ihrer Diskussion und Implikationen für die Unternehmenspraxis in **Kapitel 5** sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsfelder runden die Arbeit ab.

Kapitel 2

Theoretische Grundlagen der Arbeitgeberreputation – Relevanz, Verständnis, Messung und Entstehung

2.1 Die Bedeutung der (Arbeitgeber-)Reputation für Wertschöpfung und Unternehmenskommunikation

In Ermangelung entsprechender Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand Arbeitgeberreputation wird dieses spezielle Konstrukt in Anlehnung an bestehende wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Oberbegriff (Unternehmens-)Reputation bzw. Unternehmensruf erschlossen. In dieser Arbeit getroffene grundsätzliche Aussagen über die Unternehmensreputation können gleichsam für die Arbeitgeberreputation gelten, wobei das Verhältnis der Konzepte untereinander gesondert erörtert wird. Abgeleitet von der Kommunikation und ihrem Bezug zur unternehmerischen Wertschöpfung soll jedoch zunächst die Bedeutung und Wirkungsweise von Reputation im Allgemeinen und Arbeitgeberreputation im Speziellen aufgezeigt werden. Als Ausgangspunkt dient dabei die Auffassung, dass eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes elementarer Auftrag der Unternehmensführung und dass dabei die Zuarbeit durch die Unternehmenskommunikation unabdingbar ist (Schuppener/Schuppener 2005: 193). Letztere bezeichnet „alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zu internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen

(Stakeholdern) beitragen“ (Zerfaß 2007: 23). Daher ist Unternehmenskommunikation in ihrer Omnipräsenz kein Selbstzweck, sondern strategischer wie operativer Erfolgs- und Wertschöpfungsfaktor. Daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit einen „Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle von Kommunikationsaktivitäten“ (Zerfaß 2005: 538) zu implementieren, der mit dem Begriff des Kommunikationsmanagements Eingang in Wissenschaft und Praxis gefunden hat.

Wertschöpfung ist zu verzeichnen, wenn Individuen mit ihrem Handeln ökonomischen Wert für das Unternehmen erzeugen und vice versa, wenn unternehmerische Aktivitäten individuelles Wohlergehen beeinflussen (Schmid/Lyczek 2008: 96). In diesem Kontext führt Zerfaß in seiner betriebswirtschaftlichen Argumentation das Erfordernis der Kommunikation zurück auf ihren direkten und indirekten Beitrag zur Zielerreichung der Gesamtorganisation (Zerfaß 2007: 28). Kommunikation hat erstens *direkten* Anteil an der Wertschöpfung über den Aufbau intangibler (immaterieller) Vermögenswerte wie Reputation oder Marken (Zerfaß 2005: 533).¹ So kann ein Zusammenhang zwischen der Reputation und einer überdurchschnittlichen Aktienkursentwicklung (Marktwert) ermittelt werden (Hautzinger 2009: 43; Schwaiger et al. 2009: 48). Immaterielle Werte sind nicht ohne weiteres imitierbar, weshalb sich mit ihnen Wettbewerbsvorteile realisieren lassen (ebd.; Seemann 2008: 29, Fombrun 1996: 10, Walker 2010: 357; Zimmer 2010: 2). Immaterielles Kapital verkörpert wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Erfolgspotenziale, auf deren Schaffung und Erhaltung sich wiederum strategisches Handeln richtet (Zerfaß 2005: 537). Als Vorsteuergrößen für den Erfolg bilden strategische Erfolgspotenziale die Grundlage für ein langfristig nutzbringendes Geschäftskonzept (Zerfaß 2007: 25). So verwundert es nicht, dass Riel/Fombrun (2007: 36) der Reputation als immateriellen Vermögenswert einen Spitzenplatz auf der Agenda der Unternehmenskommunikation zuweisen. Die direkte Wertschöpfungskraft von Image und Reputation lässt sich vor allem durch ihren Bezug zum Stakeholderverhalten erklären: Das Erreichen unternehmerischer Ziele wurzelt schließlich in der Interaktion mit internen und externen Stakeholdern, die sich in Form von Verträgen äußert (z.B. Arbeitsverträgen). „Unternehmenswert wird geschaffen durch die und in den Beziehungen eines Unternehmens mit seinen Stakeholder-Gruppen“ (Schmid/Lyczek 2008: 96), sodass dem Stakeholderverhalten eine erfolgskritische Bedeutung zukommt.² Wie das

¹Dass sich Marktwert und Buchwert eines Unternehmens unterscheiden, ist vor allem dem Wert des immateriellen Vermögens zuzuschreiben (Zimmer 2010: 1). Gemäß einer Analyse von Schwaiger et al. (2009: 40) sollen sogar mehr als zwei Drittel des Marktwertes auf immaterielle Werte zurückgehen.

²Dieser Umstand ist auch evident in Freemans Definition von Stakeholdern, verstanden als „groups and individuals who can affect, or are affected by, the achievement of an organization’s mission“ (Freeman 1984: 52). Deutsche Pendanten zum Begriff Stakeholder sind Anspruchs- bzw. Bezugsgruppen.

Unternehmen als Akteur von seinen Stakeholdern wahrgenommen wird, ist dabei eine zentrale Verhaltensgrundlage (Schmid/Lyczek 2008: 84).

Image und Reputation als wahrnehmungsbezogene (perzeptive) Konstrukte determinieren folglich das Verhalten und Handeln von Menschen bzw. Stakeholdern in variablem Ausmaß, wobei situativer Kontext und Persönlichkeitsmerkmale moderierende Rollen innehaben (Mast 2002: 61; Buß 2007: 228; Schmid/Lyczek 2008: 84). Vor allem Buß (2007: 229ff.) konkretisiert die handlungsrelevante Funktion von Image und Reputation, denn aufgrund ihrer Orientierungs- und Steuerungsfunktion bewirken sie Aufmerksamkeit, Abgrenzung und Präferenzbildung, zudem schaffen sie Bindung und Vertrauen.³ Außerdem ordnen sie die kaum überschaubare Komplexität von Märkten, legitimieren Machtpositionen und reduzieren Unsicherheit, wenn man von zeitlich und kognitiv limitierten Ressourcen zur gewissenhaften Überprüfung täglicher Entscheidungen ausgeht (Mast 2002: 61; Eisenegger 2004: 30). Kurzum: Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht macht eine gute Reputation Entscheidungen zugunsten des betreffenden Unternehmens wahrscheinlicher (Zimmer 2010: 7). Jedoch handelt es sich hierbei nicht um eine zwangsläufige Ursache-Wirkungs-Beziehung, sondern lediglich um eine Korrelation zwischen Einstellung und Verhalten, die unter zusätzlichen Einflüssen steht (Vollmer 1993: 194). Individuelles Verhalten gegenüber einem Wahrnehmungsobjekt entsteht immer vor dem Hintergrund spezifischer Umstände, situativer Möglichkeiten und individueller Verhaltensdispositionen (Schmid/Lyczek 2008: 83f.).

Nicht nur aus Unternehmenssicht, auch aus der Perspektive des Stakeholders hat Reputation einen direkten Nutzen, weil sie Unsicherheiten über die Leistung des Unternehmens abbaut (Helm 2007b: 26). Reputation befreit vom Zwang der fortlaufenden Kontrolle des Reputationsträgers und „setzt dadurch Handlungskapazitäten frei“ (Eisenegger 2004: 191). Dieser Nutzenaspekt begründet sich im Verpflichtungscharakter der Reputation, denn ein Unternehmen ist gewissermaßen gezwungen, reputationsadäquat zu handeln, will es von dieser immateriellen Ressource zukünftig profitieren (Helm 2007b: 123; Buß 2007: 228, 240). Wird nämlich entgegengebrachtes Vertrauen enttäuscht und die Nachricht darüber verbreitet, kann dies Reputationseinbußen und Sanktionen nach sich ziehen (Helm 2007b: 48). Daraus folgt, dass Image und Reputation doppelseitig handlungssteuernd in Richtung

³Die Interdependenz zwischen Reputation und Vertrauen sowie die Unterschiede zwischen beiden Begriffen beschreiben auch Eisenegger (2004: 24) und Helm (2007b: 46ff.). Nach Helm (ebd.) ermöglicht Reputation überhaupt erst Vertrauen durch die Informationsvermittlung über das Unvertraute; Reputation ist aber zugleich auch eine Wirkung von Vertrauen, weil der Reputation Interaktionen unter Unsicherheit auf Basis von Vertrauen vorausgehen. Da Vertrauen Austauschbeziehungen auch bei unvollständigem oder nicht verifizierbarem Wissen zulässt, sieht Eisenegger (2004: 24) Vertrauen als bedeutsamste Handlungsressource moderner Gesellschaften und merkt an „Die Reputation des Empfängers korrespondiert mit dem Vertrauen des Gebers. [...] Reputation und Vertrauen sind zwei Seiten einer Medaille“ (ebd.).

Stakeholder und Unternehmen sind (Buß 2007: 228), sodass von einer Win-Win-Situation gesprochen werden kann. Daraus resultiert, dass Reputation fundamentale gesellschaftliche Funktionen erfüllt: Sie ist unabdingbar für die Funktionsfähigkeit von Märkten, Hierarchien und Wertesystemen und spielt eine wesentliche Rolle beim Prozess der Konstruktion sozialer Wirklichkeit (Eisenegger/Imhof 2008: 125; Zerfaß 2004: 396; Schmid/Lyczek 2008: 90).

Viele Autoren (Helm 2007b: 95ff.; Zimmer 2010: 5ff.; Kirstein 2009: 25; Riel/Fombrun 2007: 54; Walker 2010: 377) führen als eine weitere theoretische Fundierung für die Handlungsrelevanz von Reputation betriebswirtschaftliche Erkenntnisse der Informationsökonomik bzw. der neuen Institutionenökonomik an.⁴ Bei asymmetrischer Informationsverteilung zwischen den Marktteilnehmern signalisiert Reputation zukünftige Verhaltensweisen und indiziert damit auch Merkmale, die ex ante nicht beobachtbar sind wie die Qualität von Dienstleistungen oder das Ausmaß hierarchisch geprägter Unternehmenskultur. „Nur wer glaubt, dass die Zerstörbarkeit einer vorhandenen Reputation den Anbieter zur absprachegerechten Leistungserfüllung bewegt, wagt zu vertrauen.“ (Helm 2007b: 51). Funktionierende Sanktionsmechanismen im Falle eines opportunistischen Verhaltens sind demzufolge Voraussetzung dafür, dass Reputation Aussagekraft besitzt. Hierbei gilt: Je mehr Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften⁵ im Mittelpunkt der Bewertung stehen, desto eher wird Reputation zum Entscheidungskriterium, weil sie die mit diesen Eigenschaften einhergehende Unsicherheit abbaut (Hautzinger 2009: 27; Walker 2010: 377; Zimmer 2010: 1; Helm 2007b: 50). Dies betrifft Kaufprozesse von Produkten und Dienstleistungen genauso wie die Arbeitgeberwahl, weil (im letzten Fall) spezifische Jobeigenschaften nicht direkt von außen festzustellen sind, sondern erst vollständig nach der Entscheidung für eine Position oder gar erst später während der Anstellung zutage treten (z.B. bei Karrierechancen). Für Bewerber um einen Arbeitsplatz oder für Neukunden ist die Reputation demzufolge relevanter als für langjährige Mitarbeiter oder für Stammkunden, bei denen schon eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen bestehen (Helm 2007b: 49). Es lässt sich festhalten, dass die Arbeitgeberreputation im Kontext informationsökonomischer Erkenntnisse hohe

⁴Die Darstellung der Erklärungsansätze für den wertbildenden und erfolgsrelevanten Charakter von Reputation ist keineswegs erschöpfend. Eine umfassende Analyse aus Sicht verschiedener Disziplinen bzw. Theoriestränge legt Zimmer (2010: 7) vor, aus der einige wesentliche Züge aufgegriffen wurden. Ergänzend sei bspw. der *Resource-based View* genannt, demnach Reputation alle Voraussetzungen erfüllt, um als strategische, wertsteigernde Ressource zu gelten, die einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil begründet (Seemann 2008: 29f.; Walker 2010: 378).

⁵In der Informationsökonomik wird zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eines zu beurteilenden Objekts (häufig einer Dienstleistung) unterschieden (Meffert/Bruhn 2006: 85f.): Sucheigenschaften sind solche, die bereits vor Vertragsabschluss feststellbar sind (z.B. der Preis), Erfahrungseigenschaften hingegen kann man erst während oder nach der Leistungserstellung einschätzen (wie die Qualität einer Urlaubsreise). Eine nie auszuräumende Unsicherheitskomponente zeichnet Vertrauenseigenschaften aus (z.B. die Qualität ärztlicher Leistungen).

Relevanz erfährt. Generell ist die Entscheidung für einen Arbeitgeber aufgrund des Vorliegens von insbesondere Erfahrungseigenschaften von hoher Unsicherheit geprägt – im Vorfeld sind kaum Einblicke in die Black Box möglich (Trost 2009: 15). Außerdem hat der Abschluss eines Arbeitsvertrags eine höhere Tragweite für die persönliche, soziale und ökonomische Lebenslage als ein Kaufvertrag (Bröckermann/Pepels 2002: 5) – Garantie oder Umtausch sind sozusagen ausgeschlossen. Daher sind Entscheidungen für Arbeitgeber stärker risikobehaftet, denn sie gehen mit einem höheren Verpflichtungsgrad einher (ebd.; Petkovic 2009: 82).

Informations- und Erfahrungsmangel kann dazu führen, dass bestimmte Arbeitgebermerkmale (z.B. die Unternehmenskultur) im Grunde faktisch nicht beurteilt werden können. Trotzdem findet automatisch und oft unbewusst eine Bewertung statt, die ersatzweise auf Grundlage von teilweise hartnäckigen Branchen-, Länder- und Produktstereotypen (Simon et al. 1995: 109f.) oder auch einer generellen Unternehmenseinschätzung erfolgt. In diesem Kontext sind auch Produkte und Dienstleistungen für die Wahrnehmung eines Unternehmens in seiner Rolle als Arbeitgeber von Bedeutung. Dieses Phänomen der Abstrahlwirkung wird in der Psychologie, ausgehend von der Metapher eines Lichtkegels, als Halo-Effekt bezeichnet (Fombrun 1996: 3; Helm 2007b: 136; Simon et al. 1995: 108). Beispielsweise wird die Deutsche Bahn als Arbeitgeber danach beurteilt, wie pünktlich ihre Züge fahren (Trost 2009: 15), bei Unternehmen mit sehr teuren Produkten wird automatisch angenommen, sie zahlen bessere Gehälter. Dies kann zur Folge haben, dass ein Urteil über ein Unternehmen jeglicher Erfahrungsgrundlage entbehrt und die Realität sogar konterkariert. Grundsätzlich sind diese Einflüsse durch eine Organisation kaum kontrollierbar (Vollmer 1993: 191).

Im Sinne der direkten Wertschöpfung durch Kommunikation bzw. Reputation bemühen Riel/Fombrun (2007: 46) die Metapher eines Magneten, der die Anziehungskraft des Unternehmens erhöht. Angewandt auf die Stakeholdergruppe der aktuellen und potenziellen Arbeitnehmer untermauern diese Darlegungen die wertstiftende Rolle von Reputation und insbesondere Arbeitgeberreputation bei der Suche nach und der Bindung von geeigneten Mitarbeitern, ohne deren Unterstützung ein Unternehmen nicht wirtschaften könnte. So ist die Wirksamkeit einer attraktiven Image- bzw. Reputationsausprägung bei individuellen beruflichen Entscheidungen wie z.B. bei Bewerbungen empirisch nachgewiesen worden (Buß 2007: 238; Eisenegger 2009: 15; Schwaiger et al 2009: 41).

Zweitens schafft Kommunikation *indirekt* Werte, indem sie zur optimalen Ausschöpfung strategischer Erfolgspotenziale beiträgt (Zerfaß 2005: 537): Einerseits unterstützt sie als „enabling function“ die Leistungserstellung, z.B. über Mitarbeiter-

motivation oder Kundenpräferenzen) (Zerfaß 2007: 28). Andererseits sichert und gegebenenfalls erweitert sie notwendige Handlungsspielräume, z.B. durch Lobbyismus und Krisenkommunikation (Zerfaß 2005: 533). Diese Effekte schlagen sich wiederum im wirtschaftlichen Erfolg auf operativer Ebene nieder. Entweder führen sie zu einem höheren Umsatz und/oder zu niedrigeren Kosten (Zerfaß 2007: 28) und resultieren somit in einer Verbesserung der Zielgrößen Liquidität und Rentabilität (ebd.: 25). Nun kann dieses Potenzial zum indirekten Vermögensaufbau mit den skizzierten Konsequenzen nicht nur der Kommunikation, sondern auch der Reputation zugeschrieben werden. Eine positive Unternehmensreputation unterstützt die laufende Leistungserstellung beispielsweise durch eine höhere Mitarbeitermotivation, wenn sich die Belegschaft mit dem Unternehmen identifiziert und möglicherweise stolz darauf ist, für ein öffentlich hoch angesehenes Unternehmen zu arbeiten (Buß 2007: 238). Gleichermaßen bewahrt und erweitert der gute Ruf Handlungsspielräume, indem er zum Beispiel höhere Preise rechtfertigt, Verhandlungspositionen stärkt oder den Zugang zu Kapital- wie Lieferantenmärkten erleichtert. Er kann auch gegen Krisen immunisieren bzw. deren negative Konsequenzen abfedern (Riel/Fombrun 2007: 47; Buß 2007: 227ff.; Seemann 2008: 3; Hautzinger 2009: 43; Schwalbach 2004: 2). Folglich erhöht eine gute Reputation den Unternehmenswert, indem sie der operativen Leistungsfähigkeit und im Endeffekt dem wirtschaftlichen Erfolg zugute kommt (Zerfaß 2004: 396; Seemann 2008: 34).

Positive Korrelationen zwischen Reputation (bzw. Image) und Unternehmenserfolg wurden bereits hinreichend empirisch belegt (Buß 2007: 237; Seemann 2008: 32f; Walker 2010: 357). Reputation in ihrer Rolle als Vorlaufindikator bedeutet, dass sich ein guter Ruf positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt (Reputation ► Unternehmenserfolg). Im Verständnis von Reputation als Nachlaufindikator stellt Profitabilität des Unternehmens das Fundament von Reputation dar (Unternehmenserfolg ► Reputation) (Helm 2007b: 78f.). Die Unklarheit der Kausalität ist typisch für die Erfolgsfaktorenforschung, denn ein komplexes Wirkungsgeflecht behindert die Isolierung einzelner Variablen ceteris paribus (Helm 2007b: 80). Demnach legen diese Erkenntnisse eine Interdependenz von Reputation und Unternehmenserfolg nahe: Beide Faktoren beeinflussen sich wechselseitig. Eine hohe Reputation wirkt sich in der Regel positiv auf die finanzielle Performanz aus, jene wiederum trägt zu einem vorteilhaften Ruf bei. In der Literatur wird die Existenz empirischer Belege für beide Kausalrichtungen dokumentiert (Seemann 2008: 33f.; Hautzinger 2009: 45f.; Meijer 2004: 21). Im Kontext einer positiven Arbeitgeberreputation bedeutet dies theoretisch, dass jene zugleich Ursache und Folge von erfolgreicher Beschaffung und Bindung geeigneten Personals ist. Arbeitgeberreputation steigert demzufolge die Bereitschaft von Stakeholdern zu vertraglichen Beziehungen, gleichzeitig wirkt

sich gelungene Mitarbeiterbindung bei Zufriedenheit der Belegschaft vermutlich durch Multiplikatoreneffekte wiederum positiv auf die Arbeitgeberreputation aus. Gerade weil „die Anspruchsgruppen die strategischen Optionen der Unternehmung definieren“ (Karmasin 2007: 79), stehen Kommunikation und Reputation nicht nur in Verbindung mit der Position des Unternehmens am Markt, sondern auch mit seiner Integration in die Gesellschaft. Unternehmenskommunikation ist imstande, einem Unternehmen die „licence to operate“ zu sichern (Zerfaß 2007: 28). Diese gesellschaftliche Legitimation unternehmerischer Ziele, die auch in der Reputation manifest wird (Eisenegger 2009: 15), sorgt wiederum vor allem durch politische und finanzielle Unterstützung für Handlungsspielräume (Zerfaß 2005: 536; Schmid/Lyczek 2008: 92). In einem Umfeld divergierender Interessen ist stakeholderseitige Akzeptanz des Unternehmens als legitim sowohl ethisch geboten als auch konstitutiv für die Wertschöpfung und daher ökonomisch zweckmäßig (Zerfaß 2004: 399; Karmasin 2007: 84; Buß 2007: 233). Somit offenbart sich neben der wirtschaftlichen auch eine moralische Dimension der Wertschöpfung durch Reputation (Zerfaß 2005: 536).

Damit geht einher, dass (Arbeitgeber-)Reputation alle drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß (2004: 287ff.) tangiert: Erstens Marktkommunikation (aufgrund der reputationsgestützten Anbahnung und Aushandlung von Arbeitsverträgen auf dem Bewerbermarkt), zweitens interne Kommunikation (denn innerhalb des Unternehmens adressiert sie die eigenen Mitarbeiter als Arbeitnehmer) und drittens Public Relations (verstanden als gesellschaftspolitische Beziehungen, die unter anderem vom öffentlichen Bild des Unternehmens vom Umgang mit seinen Arbeitnehmern bestimmt werden, wenn z.B. diverse Mitarbeiter-Bespitzelungsskandale für Ächtung sorgen). Daraus folgt, dass die Stakeholder der Arbeitgeberreputation nicht nur aktuelle Mitarbeiter (interne Kommunikation) und potenzielle Arbeitskräfte sind (Marktkommunikation), sondern dass auch die informierte Gesellschaft gemäß der Freeman'schen Stakeholder-Definition (Freeman 1984: 52) zur Anspruchsgruppe werden kann.

Summa summarum lässt sich festhalten, dass Kommunikation und Reputation den Unternehmenszielen dienen und damit zur langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit beitragen (Helm 2007b: 26; Seemann 2008: 83; Hautzinger 2009: 41; Zimmer 2010: 1). Beschrieben als wichtige Stellschraube im Wertschöpfungsprozess formt Reputation eine elementare Zielgröße der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2007: 21). Fombrun und Klewes/Wreschniok sprechen von „reputational capital“ (Fombrun 1996: 8; Riel/Fombrun 2007: 59; Klewes/Wreschniok 2009: 3; zum Kapitalcharakter der Reputation siehe auch Schmid/Lyczek 2008: 97). „Unter Reputationskapital im engeren Sinn ist dann der immaterielle Wert zu verstehen, der darin zum Ausdruck kommt, dass relevante Bezugsgruppen einem Unternehmen und seinen