

Ludwig-Maximilians-Universität München – European Centre for Reputation Studies (ECRS) e.V.

Reputationsmanagement

Immaterielle Firmenwerte schaffen, sichern und messen

Kurzbeschreibung des ECRS-Ansatzes (Juni 2008)

ECRS
c/o Institute for Market-based Management (IMM)

Kaulbachstraße 45/I
D-80539 München

phone +49 89 2180-5640
Fax +49 89 2180-5651
e-mail schwaiger@lmu.de
www <http://www.imm.bwl.lmu.de>

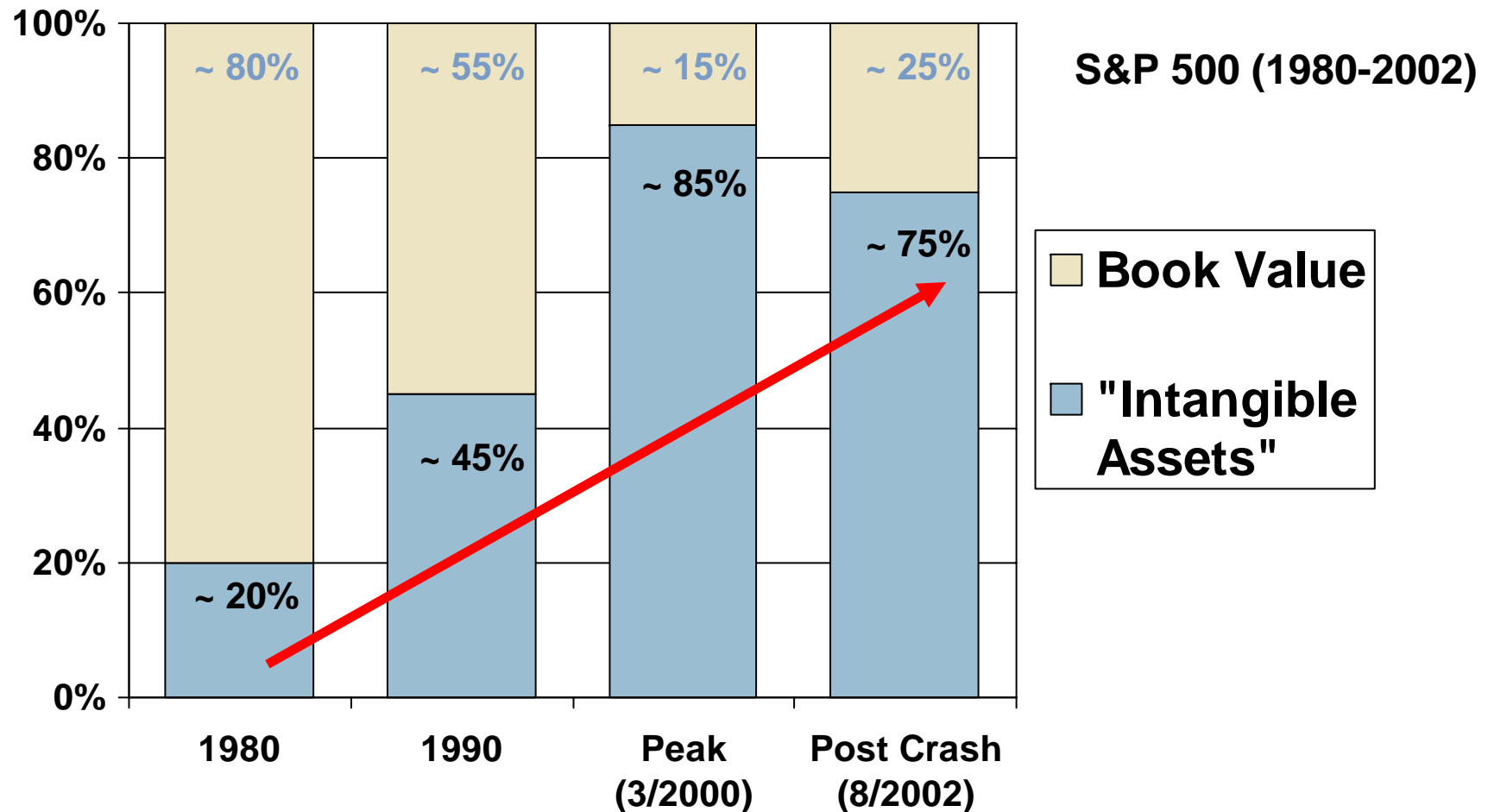


Ludwig-Maximilians-Universität München – European Centre for Reputation Studies (ECRS) e.V.

1. Reputation als Managementaufgabe



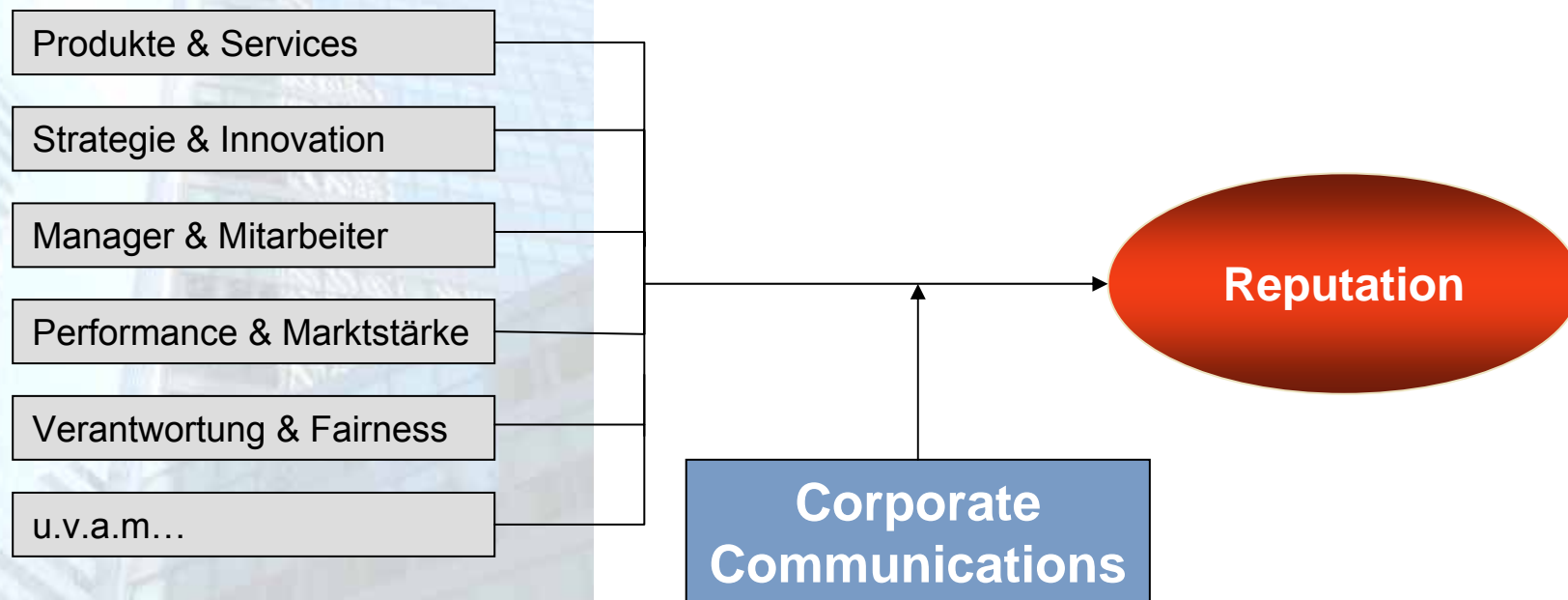
Der Wert eines Unternehmens erklärt sich kaum aus den materiellen Firmenwerten...



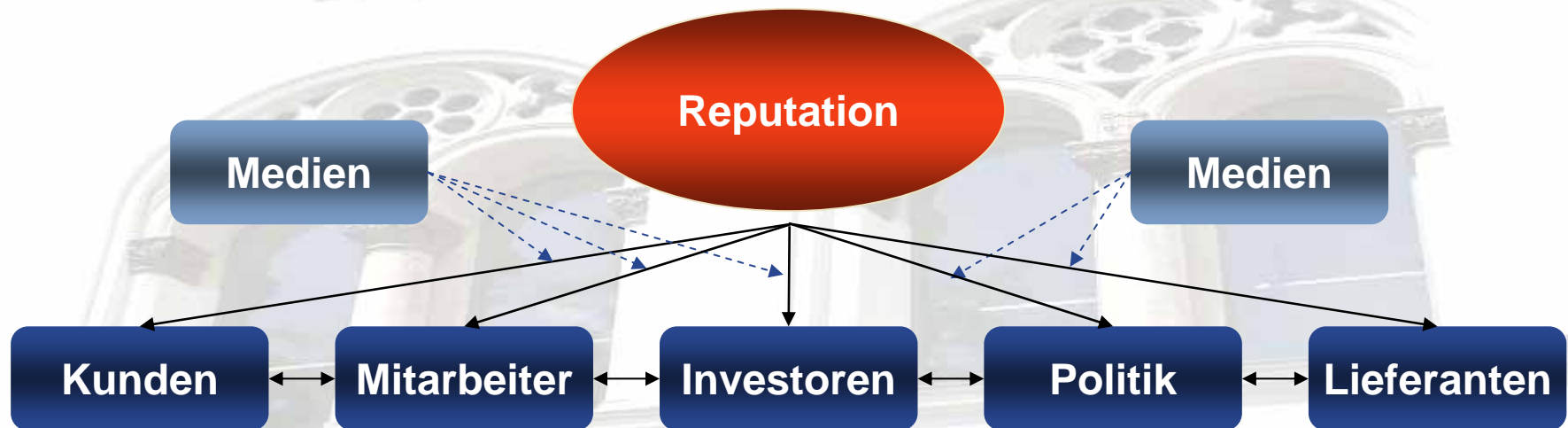
Quellen: Ballow, J.; Burgman, R.; Roos, G.; Molnar, M. (2004): A New Paradigm for Managing Shareholder Value, p. 7
 Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, Brookings Institution Press
 Lev, B. (2003): Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets, in: Economic Policy Review, Vol. 9, p. 17-22

... der zentrale immaterielle Firmenwert ist die Corporate Reputation

Reputation: generelle Einschätzung eines Unternehmens durch die verschiedenen Stakeholder, umfasst sowohl **kognitive** als auch **emotionale** Aspekte. Reputationsurteile basieren auf direkten **Erfahrungen** und auf verarbeiteten **Kommunikationsbotschaften**.



... auch weil Reputation positiv auf alle Stakeholdergruppen wirkt



- Vertrauen in Produkte und Aussagen
- Kundenbindung
- Höhere Wiederkaufsraten
- Höhere Produktpreise

- erleichterte Akquisition fähiger Mitarbeiter
- Stärkere Bindung fähiger Mitarbeiter
- Fallende Lohnstückkosten

- Verbesserter Zugang zum Kapitalmarkt
- Sinkende Kapitalbeschaffungskosten
- Höhere Kauf- und Haltebereitschaft

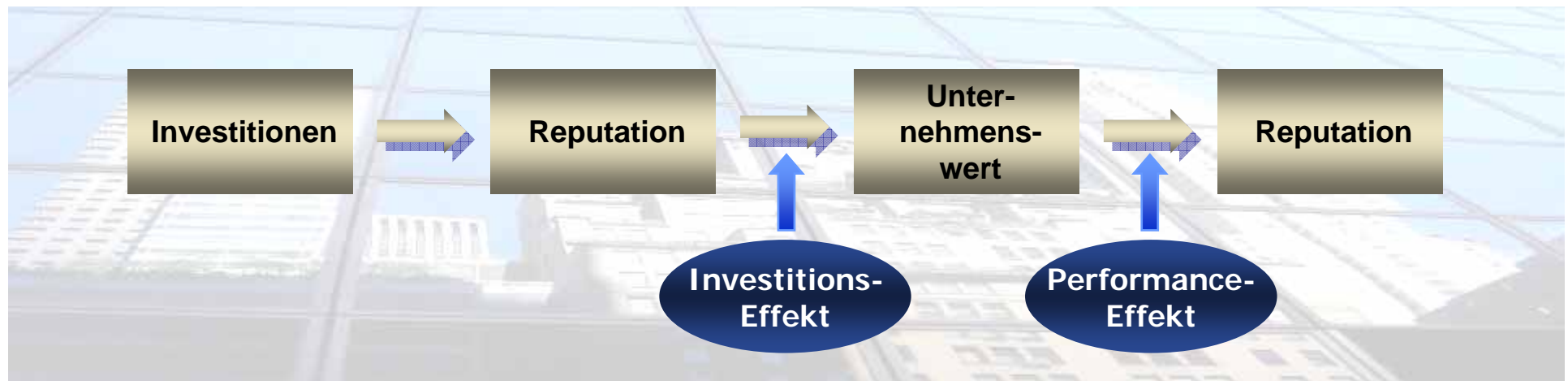
- Vorteile in Verhandlungen
- „Gewogenheit“ und Unterstützung

- Niedrigere Beschaffungskosten
- Höhere Bereitschaft sich zu binden

Reputation treibt den Unternehmenswert...

Regressionsanalytische Auswertungen von Reputations- und Börsendaten zeigen

- Investitionen in reputationsbildende Maßnahmen über einen längeren Zeitraum wirken sich positiv auf den Unternehmenswert (Börsenwert) aus („*Investitions-Effekt*“)
- Gesamtreputation hängt wiederum von finanzwirtschaftlichem Erfolg ab („*Performance-Effekt*“).



Quellen:

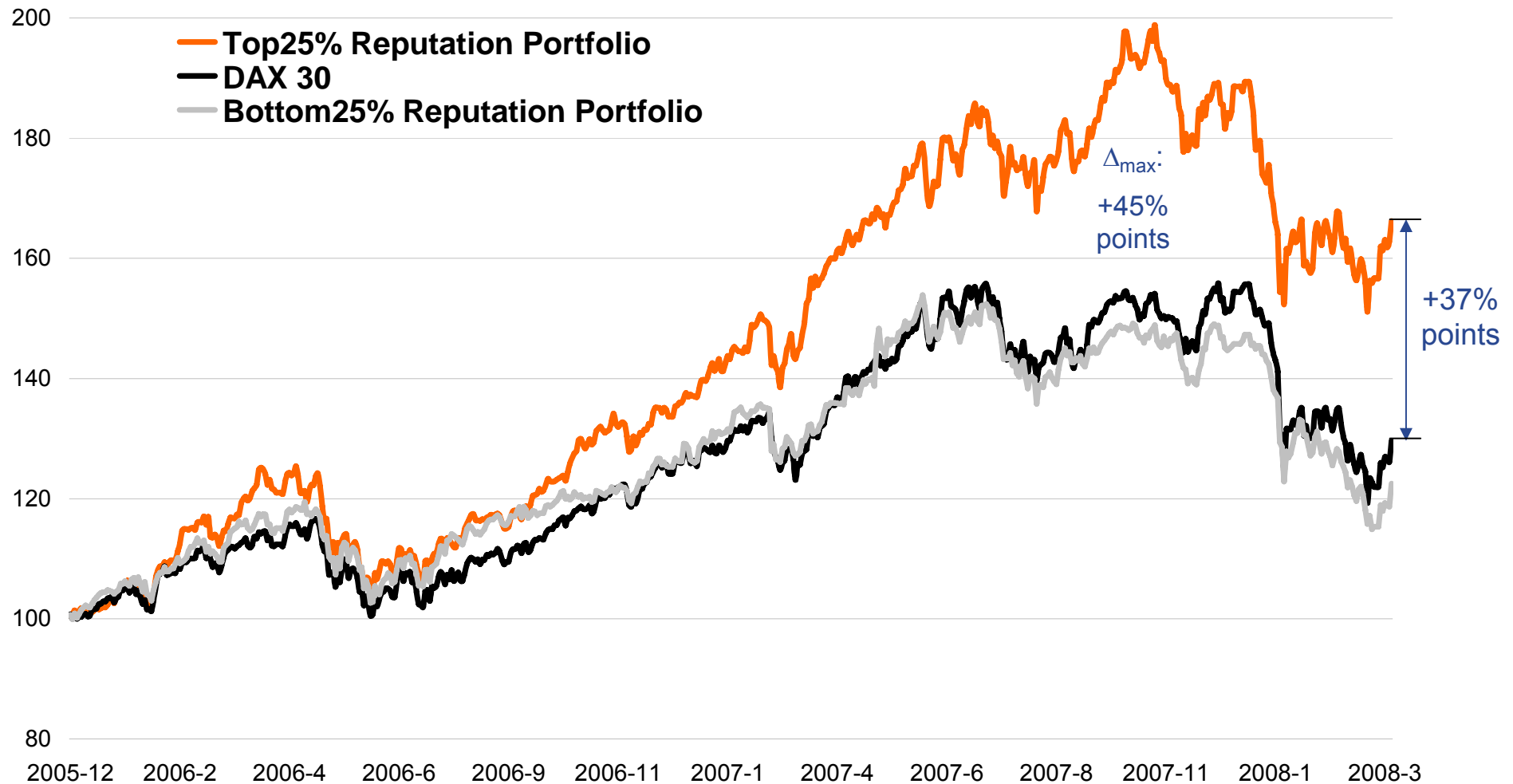
Eberl, M.; Schwaiger, M. (2005): Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance, in: European Journal of Marketing, Vol. 39, Nr. 7/8, p. 838-854 ;

Schwalbach, J. (2000), Image, Reputation und Unternehmenswert, in: Baerns, B.; Raupp, J. [Eds.]: Information und Kommunikation in Europa. Forschung und Praxis.

Transnational Communication in Europe. Research and Practice, pp. 287-297

Hildebrandt, L.; Schwalbach, J. (2000), Financial Performance Halo in German Reputation Data, Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin.

... die Reputationsführer outperformen den Index erheblich bei geringerem Risiko ($\beta = 0.93$)

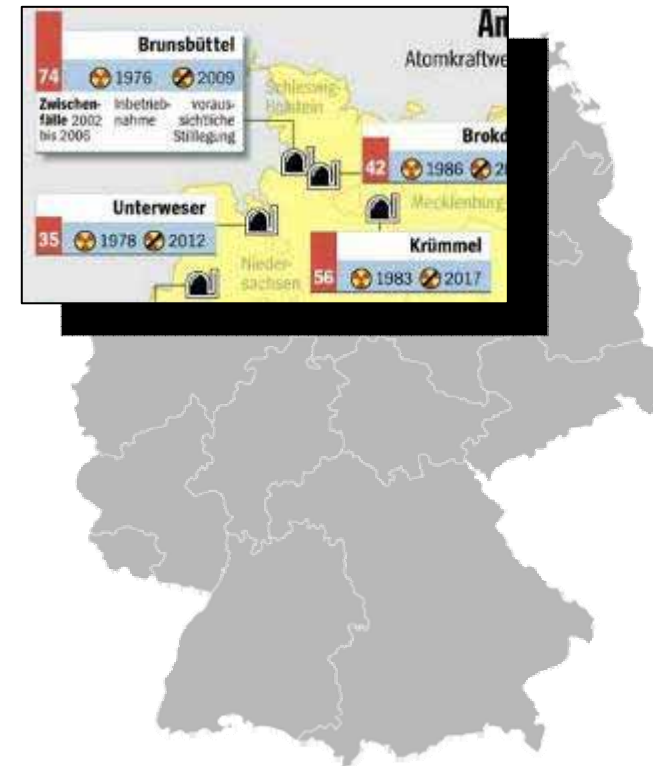


Datenbasis: 5 Wellen (2005-11, 2006-06, 2006-11, 2007-06, 2007-11) des Corporate Reputation Monitors. Nach jeder Welle wurde das Portfolio gleichgewichtet mit Aktien der 7 DAX-Firmen mit der besten Reputation bestückt.

Fehlende Reputation kann in Krisensituationen fatal sein...



- 28.06.2007: Brand des Transformatorgebäudes in Krümmel und Netzstörung in Brunsbüttel → Abschaltung beider Reaktoren
- 16.07.2007: Die Leiter der Atomsparte Deutschland sowie der Konzernkommunikation Vattenfall Europe treten zurück
- 27.07.2007: Unabhängige Experten-Kommission von Vattenfall eingesetzt, darunter der Kommunikationsberater Richard Gaul (Budget: 5 Mio. €)
- „Der Stillstand der Kernkraftwerke hat das Ergebnis des dritten Quartals mit knapp 55 Mio. € belastet“ (Vattenfall Europe, Zwischenmitteilung Nov. 2007).



Quelle: Spiegel

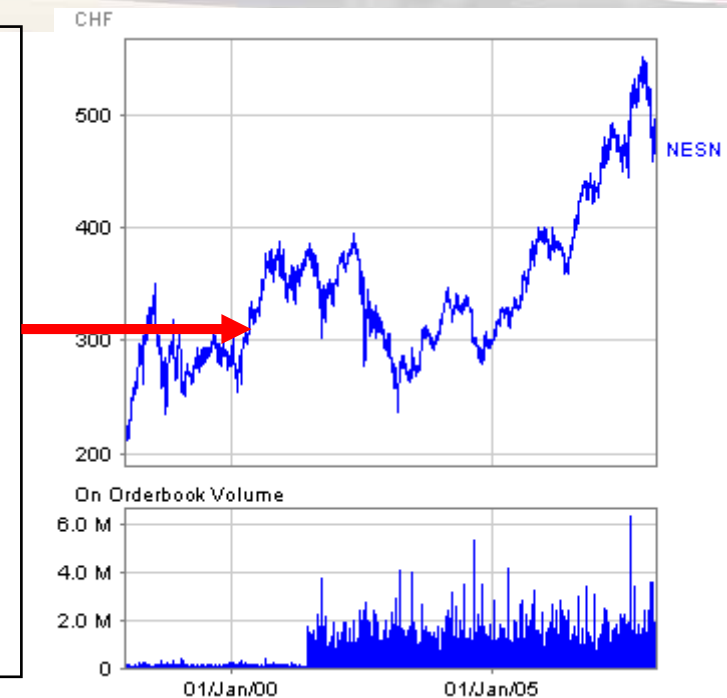
Hohe Reputation wirkt wie ein Airbag



SWEETS WITH A BITTER TASTE

Passing the blame along the chocolate chain
Some say slavery doesn't exist. Others acknowledge it does, and say the low price of cocoa is the culprit.
Sumana Chatterjee and Sudarsan Raghavan **INQUIRER**
STAFF WRITERS

In 2000, media reported on alleged child slavery on cocoa plantations in Cote d'Ivoire

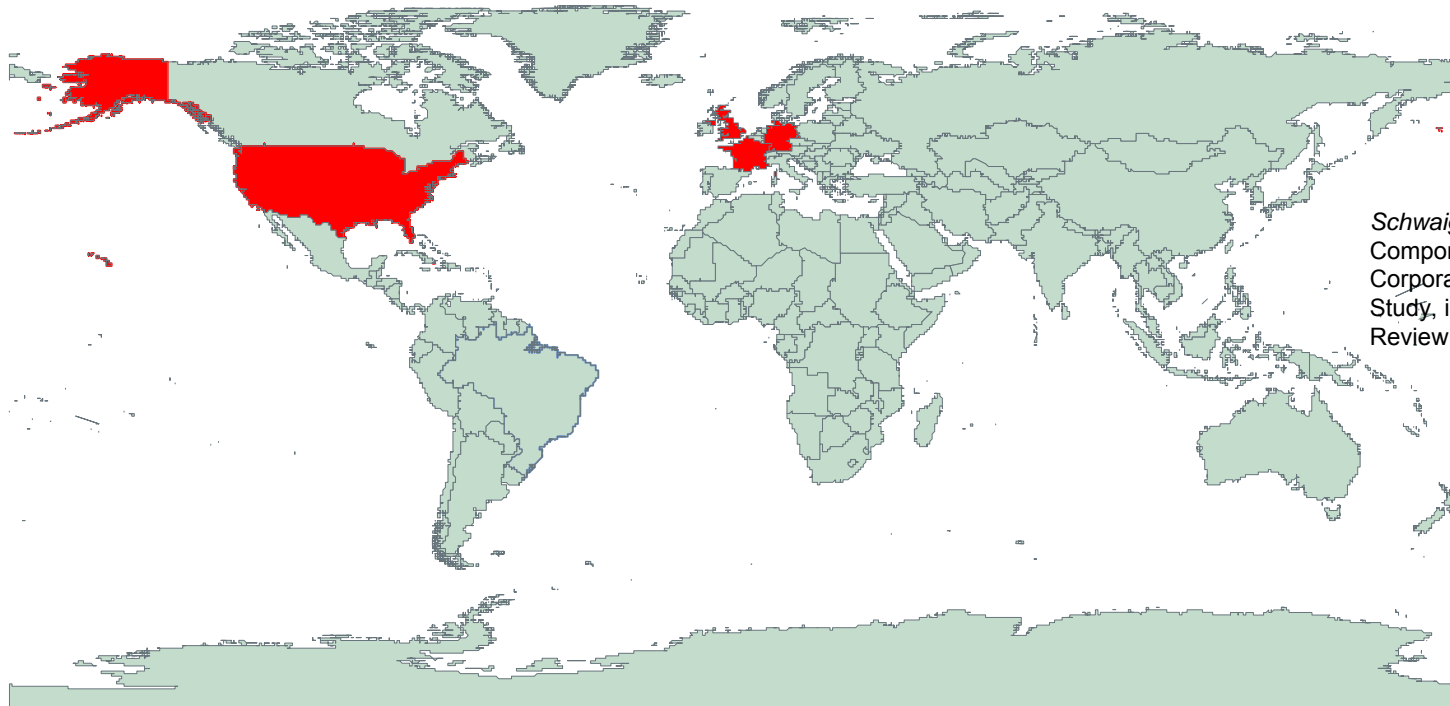


Ludwig-Maximilians-Universität München – European Centre for Reputation Studies (ECRS) e.V.

2. Unser Ansatz zum Reputationsmanagement



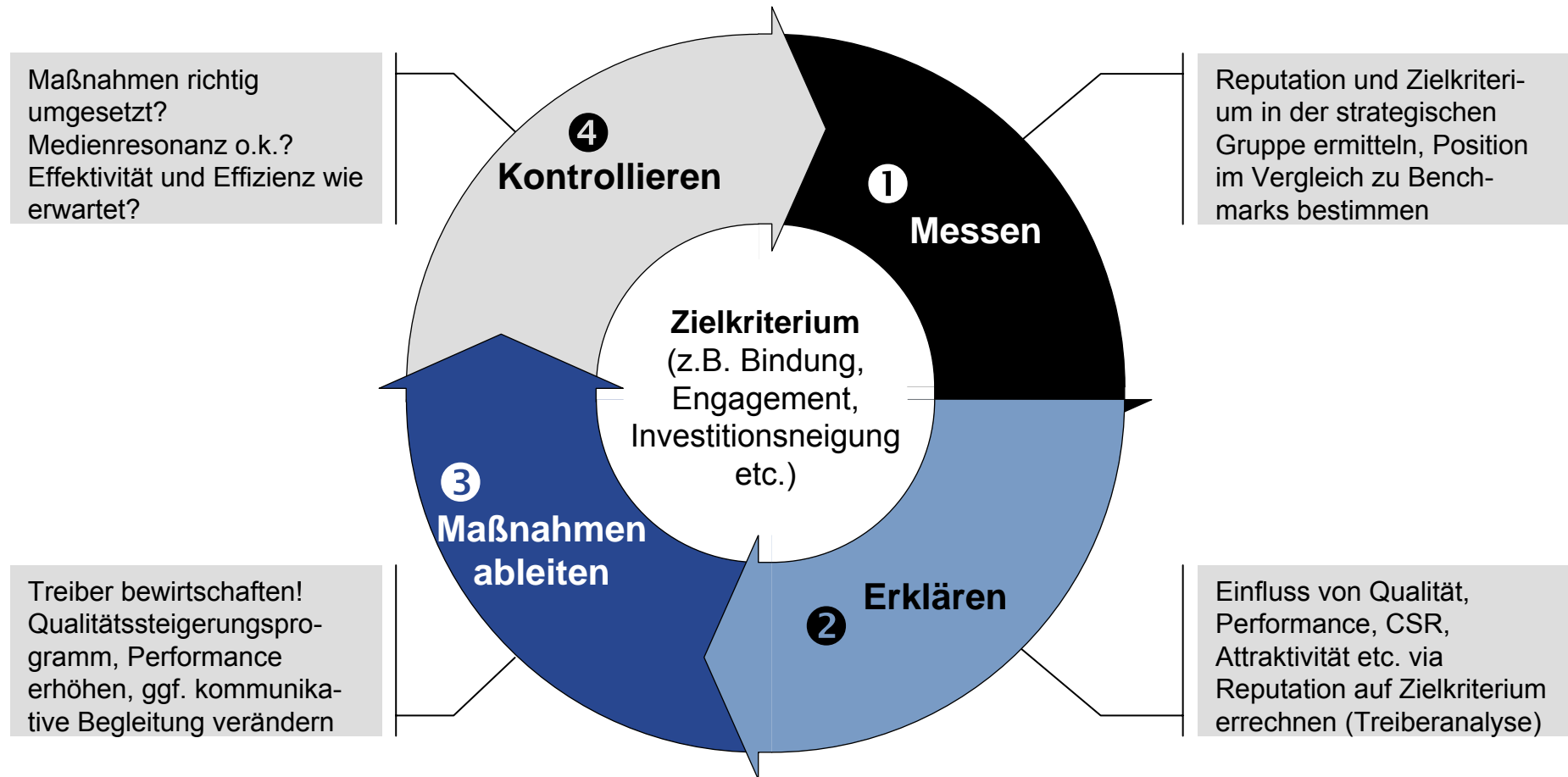
Unser Reputationsmodell beruht auf einer multinationalen Datenbasis und wird von zahlreichen Blue Chips genutzt



Schwaiger, M. (2004):
Components and Parameters of
Corporate Reputation – an Empirical
Study, in: Schmalenbach Business
Review, Vol. 56, S. 46-71



Reputation ist kein Selbstzweck, sie soll wichtige Zielkriterien erklären und deren Steuerung ermöglichen!



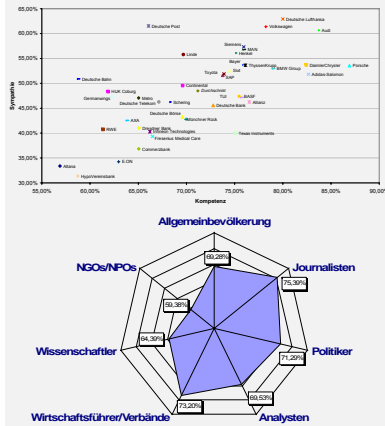
1: Aufsetzen des Tools (Messphase, Integration Studien) ca. 4 Monate
 Treiberanalysen je Stakeholdergruppe ca. 2 Monate
 dann eingeschwungener Zustand
 } Erfahrungswert: 12-14 Monate

Die 4 Prozessschritte zum Corporate Reputation Management im Zeitablauf

1

Reputation messen

- Reputations-Benchmark im Wettbewerbsumfeld
- Reputations-Tracking (Änderung im Zeitverlauf)

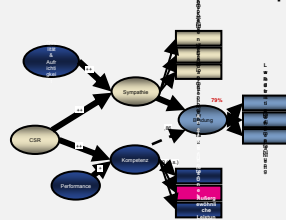


Reputation Monitor im Mai und November jedes Jahres

2

Reputations-Treiberanalyse

- Steuerungsgrößen der Reputation ermitteln und mit Outcomes wie Kundenbindung, Preisbereitschaft, Comittment etc. verknüpfen



TOP - Treiber		
1	Aufrichtige Information	10,72*
2	Gesamtes Erscheinungsbild	8,67*
3	Sehr gut geführt	8,24*

In allen wichtigen Stakeholdergruppen mit den jeweils maßgeblichen Zielgrößen

3

Maßnahmen ableiten und umsetzen

- Reputational Risk Analysis
- Strategische und operative Vorgaben entwickeln

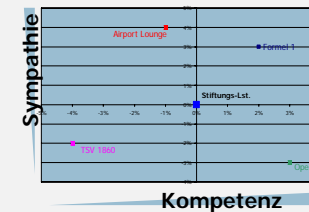


Steering Committee entscheidet über Integrationsgrad der Corporate Communications

4

Maßnahmen kontrollieren

- Posttests bedeutender Maßnahmen, um Reputationsbeiträge einzelner Programme zu ermitteln



fallweise

Der 1. Schritt: Reputation messen (mindestens in der breiten Öffentlichkeit und unter Meinungsbildnern...)

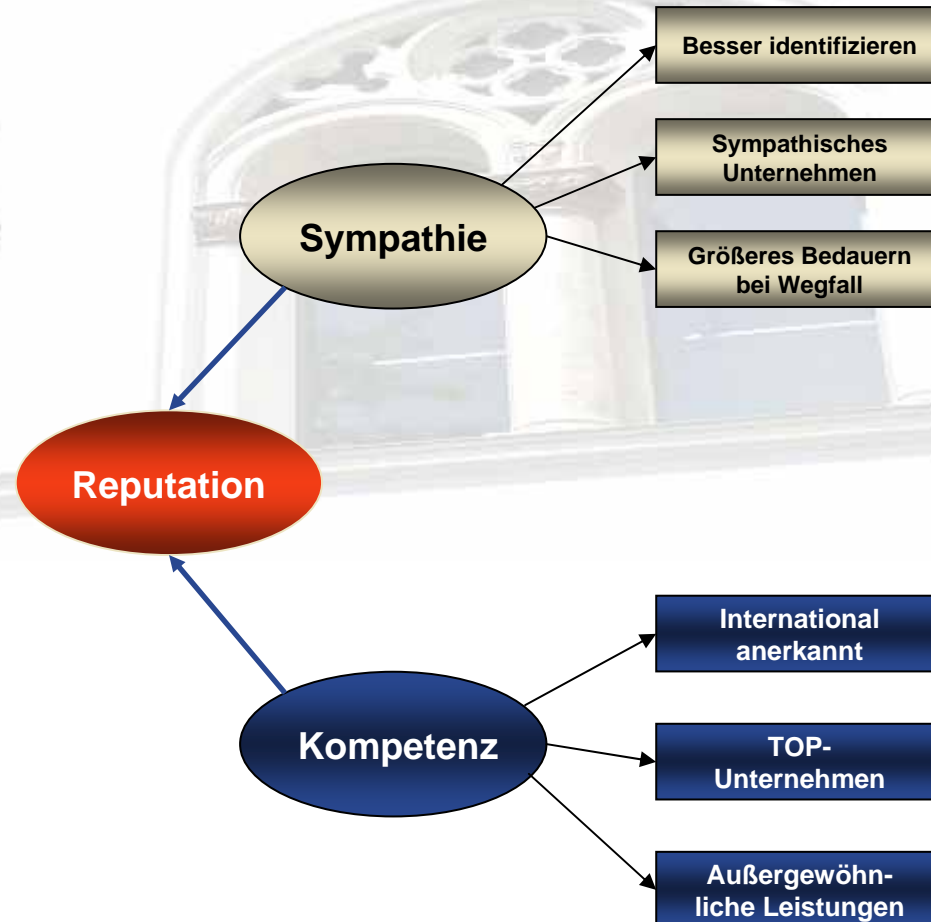
Studiendesign

CATI in der breiten Öffentl./
CAPI im Akzeptanzmarkt
Online im Recruitingmarkt

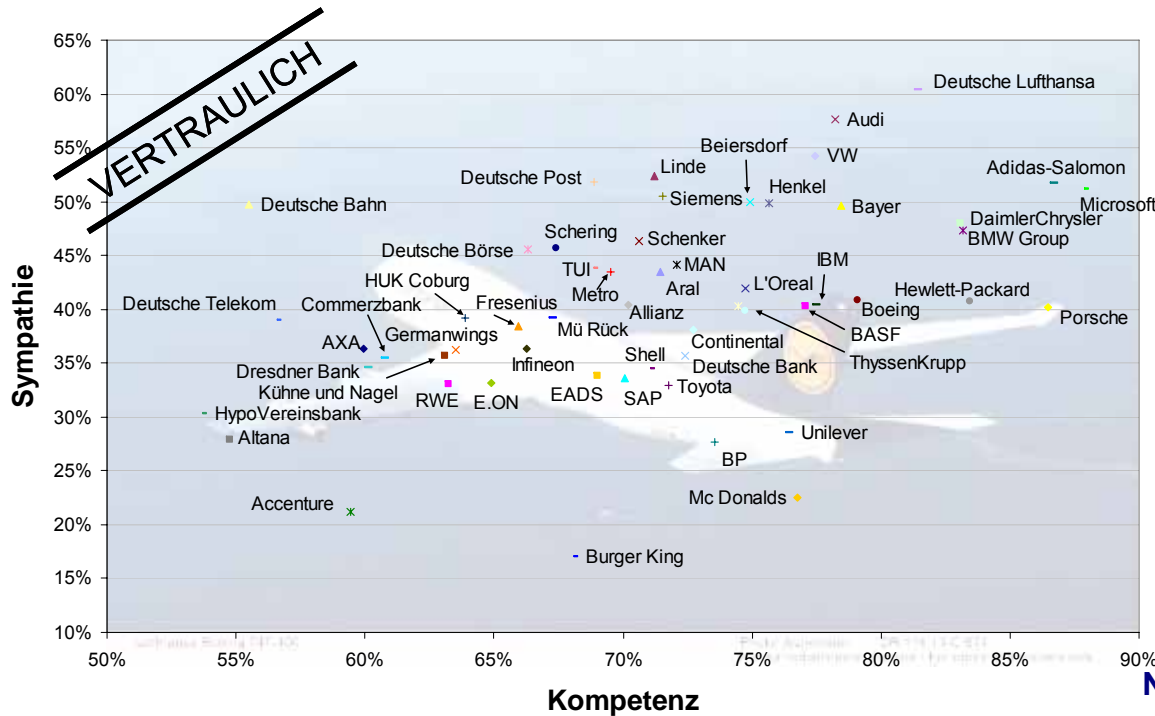
Datenerhebung durch TNS-
Infratest

Ca. 2.000 / 300 / 2.000
Interviews zu 50-60 Firmen

Unternehmen müssen dem
Namen nach bekannt

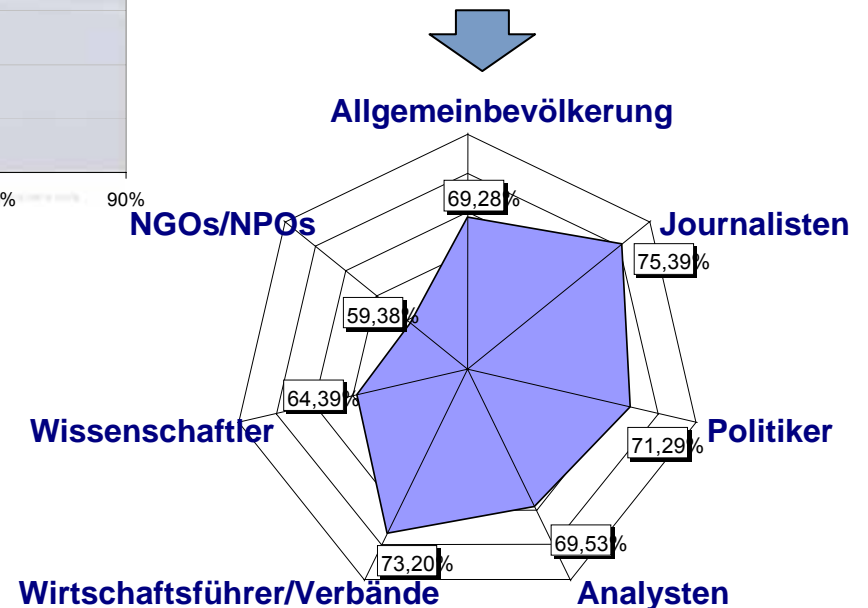


Messergebnisse sind das Reputationsportfolio und der Zielgruppen-Monitor



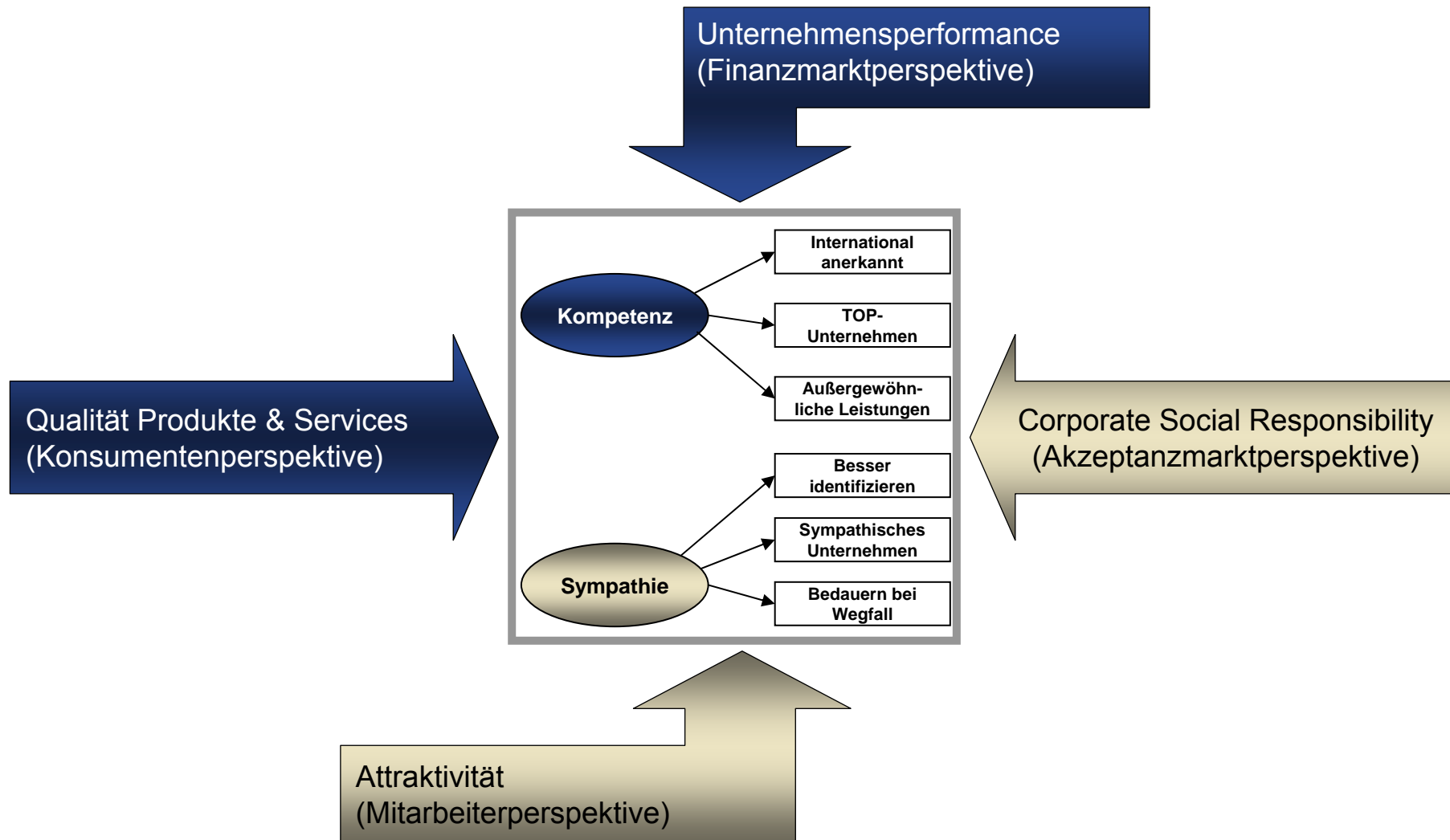
Das Reputationsportfolio zeigt die Sympathie- und Kompetenzwahrnehmung einer bestimmten Stakeholdergruppe (von aktuell 55 Unternehmen)

Der Zielgruppenmonitor zeigt die Reputation eines Unternehmens in allen erfassten Stakeholdergruppen



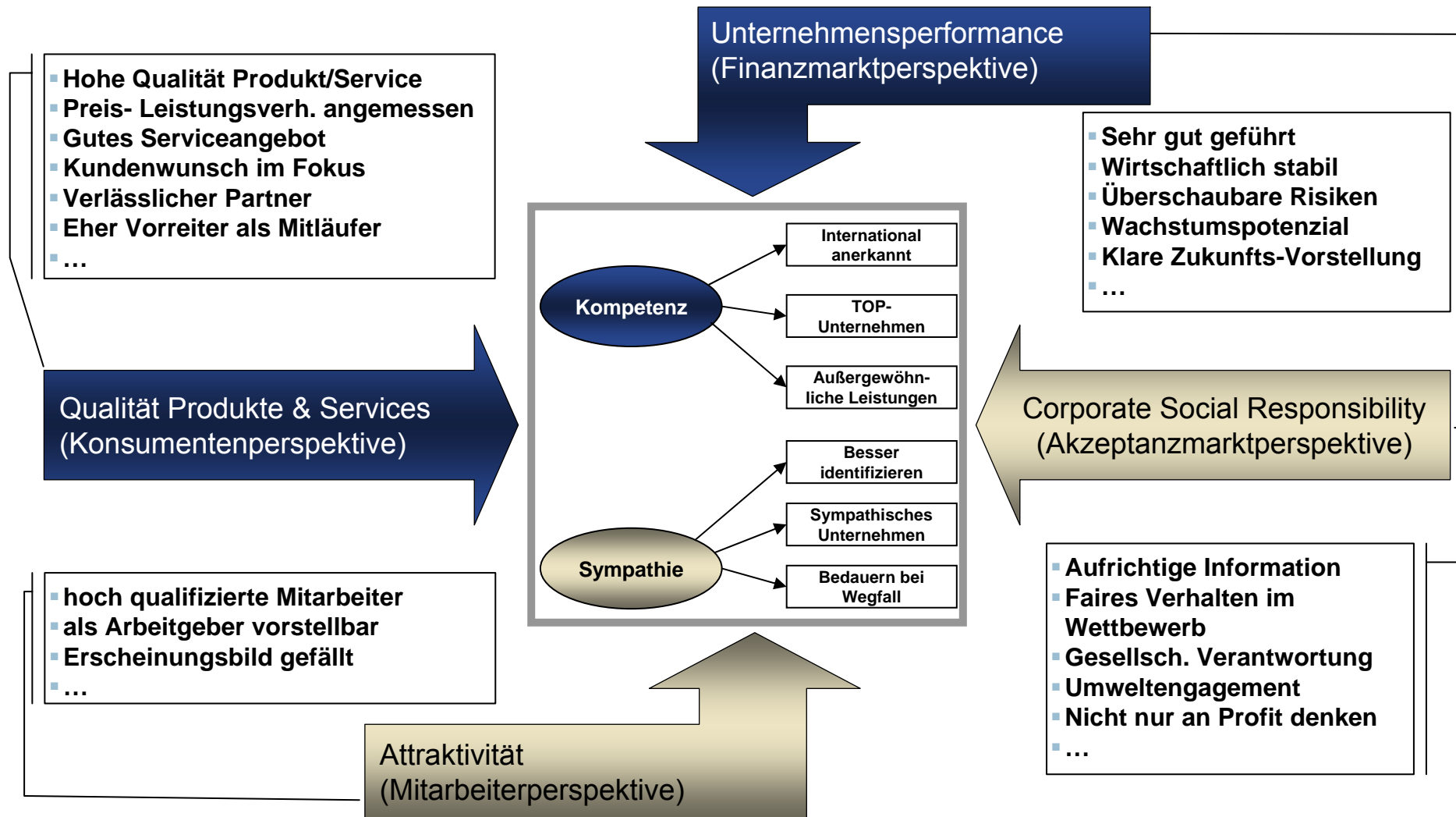
Der 2. Schritt: Reputation erklären (Treiberanalyse)

4 Konstrukte decken die wichtigsten Stakeholdergruppen ab

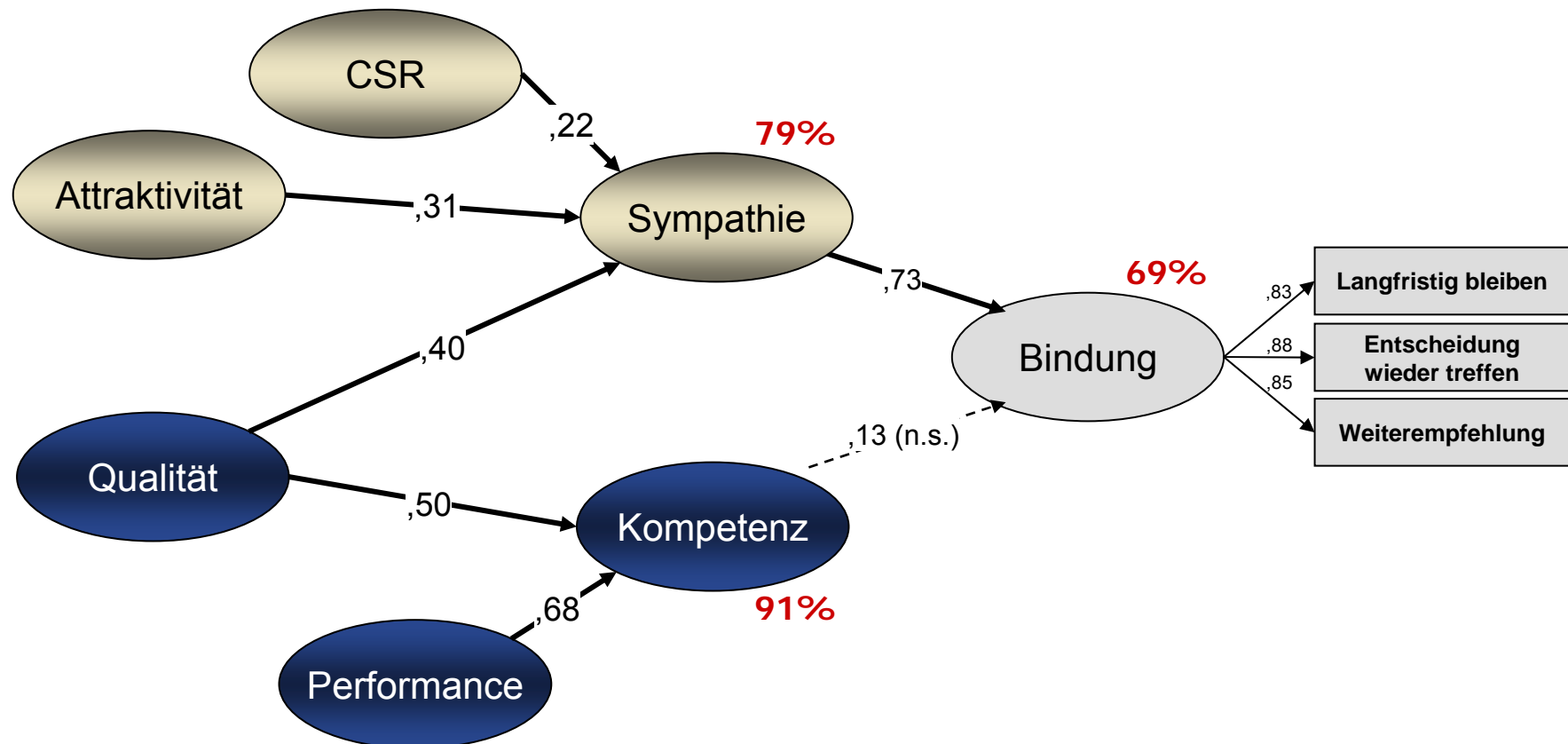


Der 2. Schritt: Reputation erklären ...

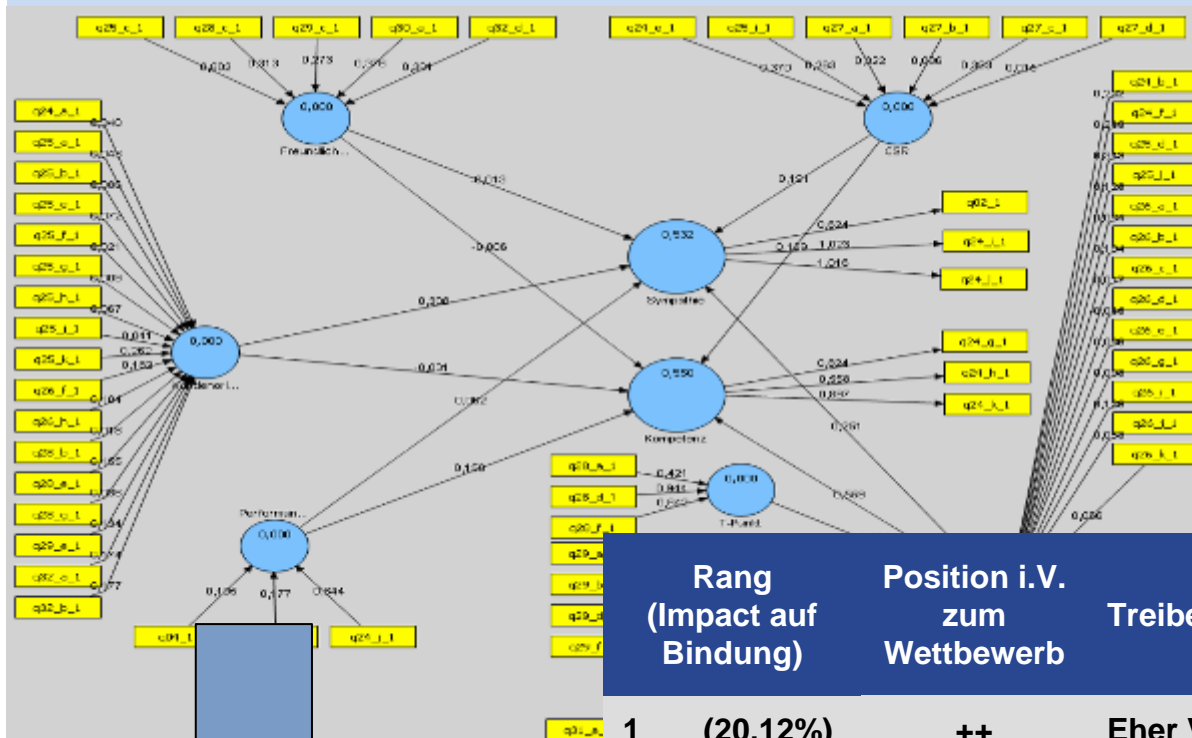
Für jedes Konstrukt werden firmenspezifisch Treiber hinterlegt



... und mit einem wichtigen Zielkriterium verbunden (hier Kundenbindung)

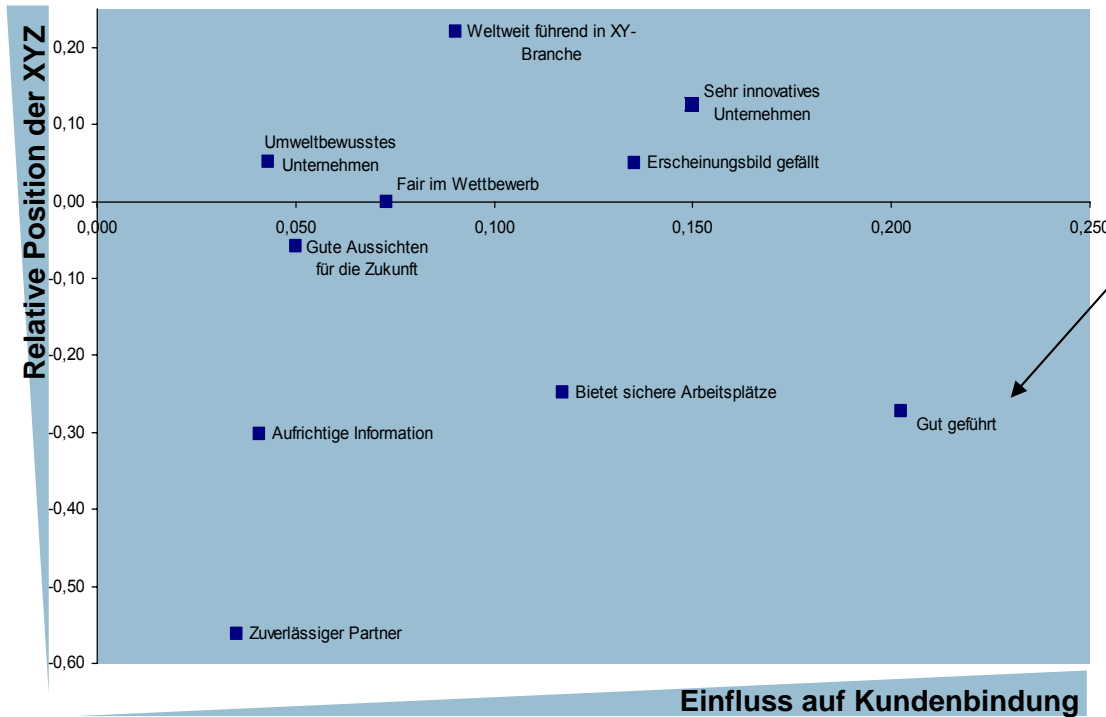


Aus Strukturgleichungsmodellen werden mittels PLS-Analysen die Treiberstärken errechnet



	Rang (Impact auf Bindung)	Position i.V. zum Wettbewerb	Treiber	Faktor
1	(20,12%)	++	Eher Vorreiter als Mitläufer	Qualität
2	(16,74%)	-	Sehr gut geführt	Performance
3	(12,70%)	o	Kundenwunsch im Mittelpunkt	Qualität
4	(6,68%)	+	Gesamtes Erscheinungsbild	Attraktivität
5	(6,22%)	--	Aufrichtige Informationen	CSR
6

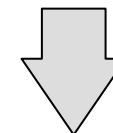
Der 3. Schritt: Handlungsempfehlungen aus Treiberranglisten und Wettbewerbsposition ableiten...



Beispiel:

Indikator: „Gut geführt“

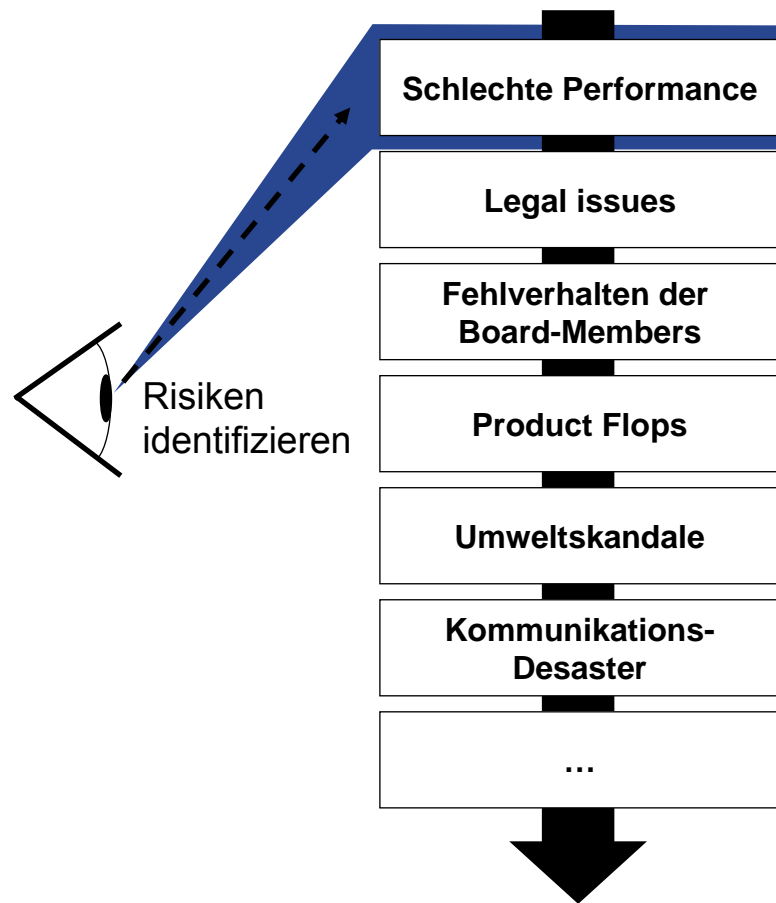
Indikator zeigt hohen Einfluss auf Kundenbindung (via Reputation) und ist zudem schlechter ausgeprägt als bei den erfassten Benchmarks. Dieser Treiber muss bewirtschaftet werden.



2006 Strategist of the year

Dimension 1 = Impact auf Zielkriterium
Dimension 2 = Position in der strategischen Gruppe

... Risiken analysieren, strategische Lösungen erarbeiten, geeignete Kommunikationsvorgaben entwickeln



Der 4. Schritt: Kontrolle

Pretest – Medienresonanzanalyse – Effektivität und Effizienz

Das Anzeigen aktiver Inhalte, die auf den Computer zugreifen können, wurde für diese Datei aus Sicherheitsgründen ein...

Reputation Tool - Demonstration

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der LMU München
www.imm.bwl.uni-muenchen.de

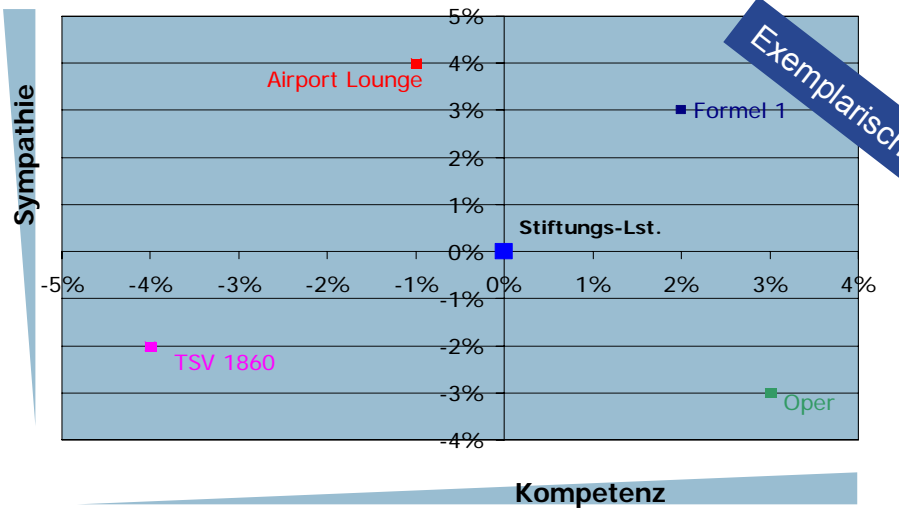
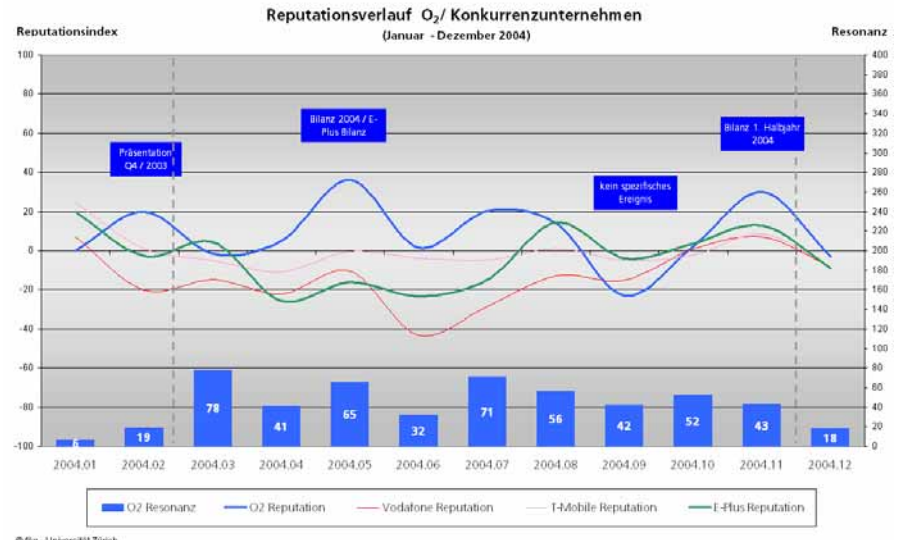
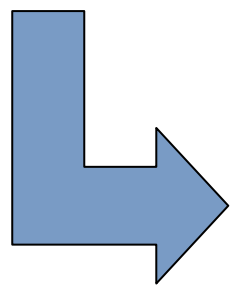
Nachfolgend können Sie den erwarteten Reputationseinfluss einzelner Maßnahmen beurteilen und mit dem Reputation Score bewerten, der sich zwischen 0 und 10 bewegt. Und so gehen Sie vor: Bewerten Sie auf der Skala von 0 bis 10, wie stark die einzelnen Aussagen auf die betrachtete Maßnahme zutreffen. Nach Beantwortung aller Fragen berechnen sie mit Klick auf "Angaben auswerten" den Reputationsscore.

ACHTUNG: Die hier genannten Indikatoren sind lediglich beispielhaft dargestellt. Ebenso ist in diesem Beispiel noch keine sinnvolle Gewichtung der Reputationstreiber hinterlegt. Die Gewichte werden später aus der Treiberanalyse ermittelt.

Die Maßnahme...

...transportiert Zukunftsfähigkeit und Innovationsanspruch: (Details)
 Bedeutung: ●●●●○

...prägt die Reputationsidentität durch deutliche Wettbewerbsabgrenzung: (Details)
 Bedeutung: ●●●●○



Exemplarisch

Ludwig-Maximilians-Universität München – European Centre for Reputation Studies (ECRS) e.V.

3. Das ECRS-Reputationstool als Steuerungsinstrument



Reputation als „Leitkonzept“

1. Konsolidieren

Schaffen eines gemeinsamen Dreh- und Angelpunktes für alle Studien, die reputationsrelevante Aspekte erfassen

2. Messen und steuern

Zielkriterien und Treiber festlegen, bestmögliche Treiberanalyse für alle relevanten Stakeholdergruppen

3. Operations & Kommunikation

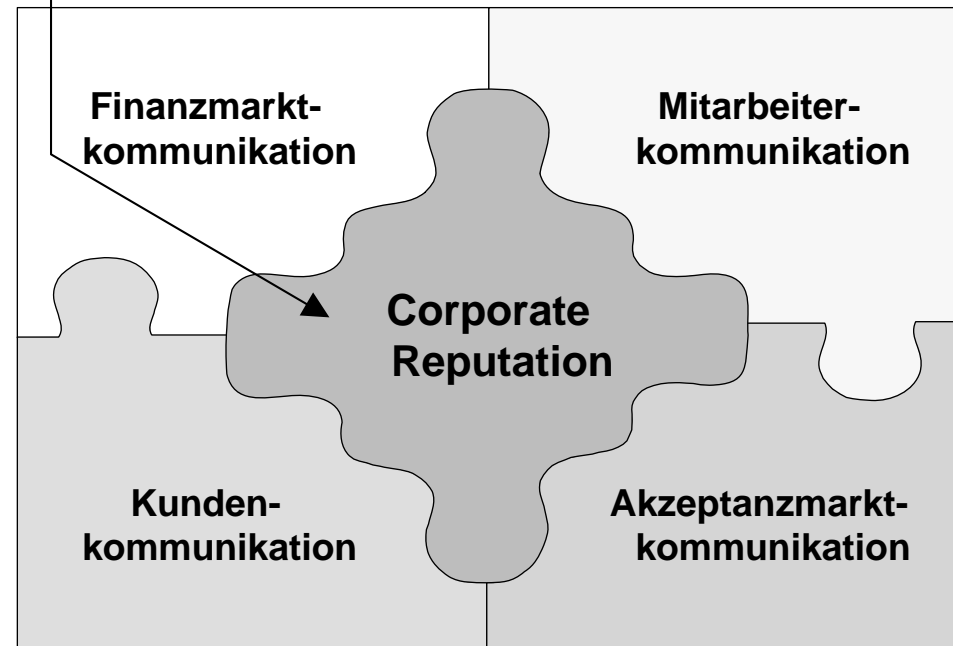
geeignete Maßnahmen entwickeln und kommunizieren

4. Kontrollieren

Tool zur Erfassung der Effektivität / Effizienz einzelner Maßnahmen nutzen

6 endogene Reputationsindikatoren

- ▷ 3 für Sympathie
- ▷ 3 für Kompetenz



Welchen Nutzen ziehen die Firmen daraus?

Vorteile

- + Transparentes Steuerungskonzept mit nachweisbarem Einfluss auf den Unternehmenswert
- + Kompatibles Instrument erlaubt Verzahnung der Kommunikationsmaßnahmen aller Bereiche und Nutzung existierender Marktforschungsstudien
- + Kontrollinstrumentarium für Maßnahmen aus jedem Unternehmensbereich verfügbar
- + Effektivitäts- und (langfristig) Effizienzkontrolle der Unternehmenskommunikation!



Ludwig-Maximilians-Universität München – European Centre for Reputation Studies (ECRS) e.V.

4. CVs + Projektbeispiele



Projektverantwortlicher



Prof. Dr. Manfred Schwaiger
Ordinarius für Betriebswirtschaft
Ludwig-Maximilians-Universität
München

Executive Summary

- Einer der international führenden Spezialisten in Fragen des Reputationsmanagements (gemessen an der Zahl der rankinggewichteten Publikationen und der betreuten Klienten)

Ausbildung

- Diplom-Ökonom Universität Augsburg
- Promotion (Dr.rer.pol.) und Habilitation an der Universität Augsburg

Relevante Erfahrungen

- Entwicklung von Reputationsmanagement-Programmen für zahlreiche Blue-Chip-Companies (Branchen: Automobil, Energie, Luftfahrt, Telekommunikation, Versicherungen)
- Berater in Fragen der Reputationsmessung für international tätige Marktforschungsunternehmen
- Entwickler eines zweidimensionalen Reputations-Mess- und Erklärungsmodells
- Mitglied des Vorstands des European Centre for Reputation Studies (Deutsch/Schweizerische Organization)
- Veranstaltete mehrere Konferenzen zum Thema Reputationsmanagement (München, Zürich, Rom)

Projektmitarbeiter



- **Matthias Schloderer**
 - Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Technischen Universität München.
 - Verantwortlich für die Reputationsmonitore im Akzeptanzmarkt und im Recruiting-Markt
 - Branchenerfahrung: Versicherungen, Telco, Luftfahrt/Rüstung



- **Sascha Raitchel**
 - Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg,
 - Spezialisiert auf Zusammenhangsanalysen zwischen Reputation und Performance
 - Branchenerfahrung: Versicherungen



- **Petra Wilczynski**
 - Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München
 - Verantwortlich für die Reputationsmonitore in der Breiten Öffentlichkeit
 - Branchenerfahrung: Versicherungen, Telco

Projektmitarbeiter



- **Richard Rinkenburger**
 - Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg,
 - Spezialisiert auf Zusammenhangsanalysen zwischen CEO-Reputation und Unternehmensreputation
 - Branchenerfahrung: Packmaschinen, Siebmaschinen, Kuvertieranlagen



- **Sebastian Fuchs**
 - Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München
 - Spezialisiert auf Zusammenhangsanalysen zwischen Markenstärke und Unternehmensreputation
 - Branchenerfahrung: Medien

Projektbeispiel 1:

Situation

- Klient ist Marktführer in Deutschland, verliert Kunden in erheblichem Ausmaß, CEO in der Kritik
- Mediale Berichterstattung überwiegend negativ

Problemstellung

- Umfassende Betrachtung der deutschen Kunden-, Mitarbeiter, Finanz- und Akzeptanzmärkte (Treiberanalysen)
- Keine zusätzlichen, sondern Integration in vorh. Studien

Unterstützungsansatz

- Identifikation der Claims, die in allen Stakeholdergruppen positiven Einfluss ausüben
- Bewirtschaftung der Treiber, die Klienten gegenüber Wettbewerbern abgrenzen

Exemplarische Ergebnisse

- Im Gegensatz zu Wettbewerbern ist Innovation nicht der maßgebliche Treiber, sondern gute Führung
- Erscheinungsbild als Asset nutzen (besser bewertet als beim Wettbewerb), bestimmte Sponsoring-Engagements zurückfahren (nicht kompatibel mit Reputationsanalysen)
- Verständnis des Kundenwunsches wichtiger als Freundlichkeit im Service-Bereich

Projektbeispiel 2:

Situation

- Oligopolmarkt, Klient ist einer von 2 Weltmarkt-Größen und Technologieführer
- Mediale Berichterstattung überwiegend negativ, CSR-Aktivitäten auf dem Prüfstand

Problemstellung

- Effektive Steuerung der Reputation in Dtl. und Frankreich
- Analysieren, ob länderübergreifende oder länderspezifische (Kommunikations-)Strategie eher zielführend ist

Unterstützungsansatz

- Klientenspezifische Studie (D/F): CAPI-Interviews (TNS) bei Journalisten, Analysten, Wirtschaftsführern und Politikern
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für Operations und Corporate Communications

Exemplarische Ergebnisse

- Die Vorteile im wahrgenommenen Innovationsgrad und Marktführungsanspruch sind kommunikativ auszubeden (abschöpfen ohne spezifische Zusatzinvestitionen)
- Die unterdurchschnittlich beurteilte Zuverlässigkeit ist zu steigern (Investitionsprogramm)
- CSR-Aktivitäten mit nachrangigem Einfluss (Einsparen)

Projektbeispiel 3:

Situation

- Klient ist regional bedeutender Energieversorger
- Commitment und Vertrauen bedeutend in allen Stakeholdergruppen, aber schwer zu steuern

Problemstellung

- Steuerungsgrößen für Reputation als Vertrauens-Vorläufer mit Fokus auf Kundenbindung analysieren und geeignete Maßnahmen ableiten

Unterstützungsansatz

- Konzeption eines Kundenbindungsmodells (SEM)
- Identifikation der Loyalitätstreiber auf Basis einer regionalen CATI-Studie

Exemplarische Ergebnisse

- Kundenbindung wird im Reputationsmodell zu 70% erklärt
- Nur die Sympathie-Komponente hat signifikanten Einfluss
- CSR-Aktivitäten sind wirksam und werden positiver als bei den Benchmarks wahrgenommen
- Kompetenz-Defizite gegenüber Benchmarks sind mit Blick auf andere Stakeholdergruppen abzubauen