

# **Die Ökonomik der Reputation**

**Vertragstheoretische Grundlagen und  
Integration in die strategische Unternehmensführung**

**Dissertation**

**Jan C. Tegtmeyer**

Prüfer der Dissertation:

Prof. Dr. Rolf Bühner, Universität Passau

Prof. Dr. Bernhard Kromschöder, Universität Passau

Datum der letzten Fachprüfung des Rigorosum:

15. Februar 2005

## Inhaltsübersicht

	<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	IV
I	Einleitung .....	1
II	Deduktion von Reputation .....	10
III	Synthese von Reputation im ökonomischen Kontext .....	54
IV	Adaption der ökonomischen Reputation .....	110
V	Genese der ökonomischen Reputation .....	146
VI	Schlussbemerkungen.....	184
	<i>Literaturverzeichnis</i> .....	XII

## Inhaltsverzeichnis

<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	IX
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	XI
<b>I Einleitung</b> .....	<b>1</b>
I.1 Die Reputation im ökonomischen Kontext.....	2
I.2 Der strategische Anspruch an Reputation .....	5
I.3 Der Gang der Arbeit.....	7
<b>II Deduktion von Reputation aus den Defiziten der Vertragstheorie</b> .....	<b>10</b>
II.1 Die Vertragstheorie .....	11
II.1.1 Explizite Verträge .....	12
II.1.1.1 Die Theorie der vollständigen Verträge .....	12
II.1.1.2 Das Konzept der Contingent Claims.....	13
II.1.1.3 Das Konzept der relationalen Verträge.....	15
II.1.2 Ökonomik der Verträge .....	16
II.1.2.1 Vertragsparteien als Reputationsträger und -nachfrager ...	16
II.1.2.2 Kosten als Limitation der Vertragsgestaltung .....	17
II.1.2.3 Reputation in Abhängigkeit vom Transaktionsumfang .....	21
II.2 Die Defizite als Ursache für den Einsatz von Reputation .....	23
II.2.1 Umfeldbedingungen der Vertragsgestaltung.....	24
II.2.1.1 Reputation gegen Unsicherheit und Komplexität.....	24
II.2.1.2 Reputation zur Kompensation begrenzter Rationalität .....	25
II.2.1.3 Reputation bei Spezifität eines Faktors .....	28
II.2.2 Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie .....	30
II.2.2.1 Beachtung von Reputation bei Informationsasymmetrie ....	30
II.2.2.2 Reputation zur Reduktion von Verhaltensunsicherheit.....	34
II.2.2.3 Absicherung gegen opportunistisches Verhalten .....	35
II.3 Die wirtschaftsreale Vertragsgestaltung .....	39
II.3.1 Unvollständige Verträge .....	39
II.3.1.1 Ursachen unvollständiger Verträge.....	40
II.3.1.2 Kosten in der Disposition von unvollständigen Verträgen ..	41
II.3.1.3 Effiziente Verträge .....	42
II.3.2 Implizite Verträge.....	44
II.3.2.1 Das Kontraktprinzip des impliziten Vertrages .....	44
II.3.2.2 Leistungsfähigkeit des impliziten Vertrages.....	46
II.3.2.3 Reputation zur Sicherung impliziter Verträge .....	48
II.3.3 Reputation als implizites Komplement von Verträgen.....	49

<b>III</b>	<b>Synthese von Reputation im ökonomischen Kontext.....</b>	<b>54</b>
III.1	Die Dimensionen der Reputation .....	55
III.1.1	Ausprägungen von Reputation.....	56
III.1.1.1	Positive und negative Reputation .....	56
III.1.1.2	Reputation als Markteintrittsbarriere .....	57
III.1.1.3	Neutrale Reputation .....	60
III.1.2	Klassifizierung von Reputation .....	60
III.1.2.1	Wirkung von Reputation.....	61
III.1.2.2	Differenzierte Wahrnehmung von Reputation.....	61
III.1.2.3	Wahrnehmung von Reputation als Durchschnitt .....	63
III.1.3	Konstitution der Reputation .....	64
III.1.3.1	Passive Beurteilung durch Interessengruppen .....	65
III.1.3.2	Objekte der Reputation als Teilreputationen .....	67
III.1.3.3	Reputation als Konzentration von Teilreputationen .....	68
III.2	Die Entstehung und Entwicklung von Reputation .....	70
III.2.1	Der Lebenszyklus von Reputation.....	71
III.2.1.1	Entstehung und Aufbau von Reputation .....	71
III.2.1.2	Konsolidierungsphase der Reputation .....	73
III.2.1.3	Der Reputationsabbau .....	74
III.2.2	Das Paradoxon der Reputationsentwicklung .....	76
III.2.2.1	Das Zeitparadoxon.....	77
III.2.2.2	Das Horizont-Problem.....	79
III.2.3	Reputation in der spieltheoretischen Anwendung.....	80
III.2.3.1	Der Einsatz von Reputation im unendlichen Spiel.....	81
III.2.3.2	Die Bedeutung von Reputation bei zeitlicher Begrenzung ..	83
III.2.3.3	Der Einsatz von Reputation bei zeitlicher Begrenzung .....	85
III.3	Die Abgrenzung ökonomischer Reputation .....	86
III.3.1	Abgrenzung von Reputation gegen materielle Definitionen .....	86
III.3.1.1	Reputation als Element des Goodwill .....	86
III.3.1.2	Reputation gegenüber einem Markenwert.....	88
III.3.1.3	Die juristische Anerkennung von Reputation .....	90
III.3.2	Reputation in Abgrenzung von immateriellen Termini .....	91
III.3.2.1	Image vs. Reputation .....	92
III.3.2.2	Unternehmensidentität und Unternehmenskultur .....	94
III.3.2.3	Ethik und Vertrauen .....	97
III.3.3	Erhebungsansätze für Reputation.....	99
III.3.3.1	Fortune Reputation Survey .....	100
III.3.3.2	Der Ruf der deutschen Wirtschaft im Manager Magazin ..	106

<b>IV</b>	<b>Adaption der ökonomischen Reputation.....</b>	<b>110</b>
IV.1	Die Erwartungshaltung des Reputationsnachfragers.....	111
IV.1.1	Ökonomischer Anspruch an Reputation .....	112
IV.1.1.1	Soziologie versus Ökonomie .....	112
IV.1.1.2	Wertschätzung und Kalkül .....	113
IV.1.1.3	Reputation als Pfand.....	115
IV.1.2	Reputation als Element einer Prinzipal-Agent Beziehung .....	116
IV.1.2.1	Einsatz von Reputation als Prinzipal-Agent Problematik..	117
IV.1.2.2	Reputation als Bewertungsmaßstab für Kontinuität.....	118
IV.1.2.3	Berücksichtigung von Reputation bei einer Vertragsstrafe	119
IV.2	Der Ansatz des Reputationsanbieters .....	121
IV.2.1	Reputation als ökonomisches Angebot.....	122
IV.2.1.1	Das Kriterium der Ökonomik.....	122
IV.2.1.2	Der Reputationsanbieter als Agent.....	123
IV.2.1.3	Reputation als Vorleistung .....	124
IV.2.2	Die Kalkulation der Nachfragesituation .....	125
IV.2.2.1	Das Nachfragepotential für die Unternehmensreputation	125
IV.2.2.2	Gewichtung der Interessengruppen.....	127
IV.2.2.3	Die Problematik unterschiedlicher Interessengruppen .....	129
IV.2.3	Interdependenzen zwischen Reputationsträger und -anbieter .....	130
IV.3	Die strategische Realisation einer ökonomischen Reputation.....	130
IV.3.1	Reputation als Teil der strategischen Unternehmensführung.....	131
IV.3.1.1	Ausrichtung auf die Interessengruppen .....	132
IV.3.1.2	Reputation als Bestandteil langfristiger Planung .....	133
IV.3.1.3	Reputation als Investition.....	134
IV.3.2	Strategische Anwendung von Reputation .....	136
IV.3.2.1	Reputation als effiziente Investition .....	136
IV.3.2.2	Reputationspolitik und Unternehmensziele .....	138
IV.3.2.3	Reputationspolitik im Wettbewerb.....	140
IV.3.3	Kriterium der Unsicherheit im Einsatz von Reputation.....	142
IV.3.3.1	Reduktion von Unsicherheit und Informationsasymmetrie	142
IV.3.3.2	Bezugszeitraum und Einsatz von Reputation .....	143
IV.3.3.3	Individuelles Verhalten und Unternehmensreputation .....	144

<b>V</b>	<b>Genese der ökonomischen Reputation .....</b>	<b>146</b>
V.1	Die Werttreiber der ökonomischen Reputation .....	148
V.1.1	Operative Struktur .....	148
V.1.1.1	Evaluation eines Unternehmens als Reputationsträger ...	148
V.1.1.2	Interne Ausrichtung der Mitarbeiter .....	150
V.1.1.3	Externe Transparenz .....	152
V.1.2	Indikatoren der Reputationsförderung.....	153
V.1.2.1	Kommunikation der Reputation.....	154
V.1.2.2	Feedback .....	155
V.1.2.3	Signaling .....	156
V.2	Die Entwicklung von ökonomischer Reputation.....	159
V.2.1	Verstärker der Reputationsausprägung .....	159
V.2.1.1	Unternehmensgeschichte .....	159
V.2.1.2	Finanzielle Kennzahlen.....	161
V.2.1.3	Problematik der Interdependenz von Erfolgsfaktoren.....	161
V.2.2	Übertragung.....	163
V.2.2.1	Spill-over-Effekt.....	163
V.2.2.2	Unternehmenskauf und Reputation .....	165
V.2.2.3	Integration von Reputation.....	168
V.2.3	Absicherung der Reputation.....	170
V.2.3.1	Notfallplan .....	170
V.2.3.2	Versicherung.....	171
V.3	Die Realisation von Wettbewerbsvorteilen .....	173
V.3.1	Explizite Vorteile.....	173
V.3.1.1	Prämien.....	173
V.3.1.2	Verzicht durch Wirtschaftspartner .....	176
V.3.1.3	Positive Entwicklung des Unternehmenswertes.....	178
V.3.2	Implizite Vorteile .....	179
V.3.2.1	Kapitalmarktkonditionen.....	179
V.3.2.2	Relative Marktposition.....	180
V.3.2.3	Reputation gegenüber Mitarbeitern .....	181

---

**VI Schlussbemerkungen..... 184**

*Literaturverzeichnis..... XII*

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
Bsp.	Beispiel
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CA	Kalifornien
ca.	Circa
Chr.	Christus
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
dt.	deutsch
et al.	et aliud/alii
evtl.	eventuell
f.	für
Fn.	Fußnote
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
geb.	geboren
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
/	Internet-Dokument
Inc.	Incorporated
IPO	Initial Public Offering
io	industrielle Organisation
i.V.	in Verbindung
Kap.	Kapitel
lt.	laut

---

No.	Nummer
o.	oder
o.a.	oben angeführt(e)
o.V.	ohne Verfasser
Pkw	Personenkraftwagen
Rep.	Reputation
S.	Seite(n)
St.	Sankt
TH	Technische Hochschule
u.a.	und andere
Univ.	Universität
USA	United States of America = Vereinigte Staaten von Amerika
v.	von, vor
vgl.	vergleiche
vs.	versus
w	Wahrscheinlichkeit
z.B.	zum Beispiel
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zgl.	zugleich
>	größer als
<	kleiner als
§	Paragraph
§§	Paragraphen
%	Prozent

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Gang der Arbeit.....	7
Abbildung 2.1:	Abschnitte des zweiten Kapitels .....	11
Abbildung 2.2:	Kosten einer Vereinbarung .....	19
Abbildung 2.3:	Transaktionsumfang und Vereinbarungsaufwand .....	22
Abbildung 2.4:	Umfeld- und Verhaltensannahmen .....	24
Abbildung 2.5:	Begrenzte Rationalität und Kosten der Informationsbeschaffung.....	26
Abbildung 2.6:	Begrenzte Rationalität unter Berücksichtigung von Reputation.....	28
Abbildung 2.7:	Asymmetrische Informationsverteilung .....	31
Abbildung 2.8:	Reputation als omnivalenter Begriff .....	50
Abbildung 3.1:	Reputation bei Abschreckung .....	59
Abbildung 3.2:	Wahrnehmung von Reputation als Durchschnitt.....	63
Abbildung 3.3:	Wahrnehmung von Reputation .....	64
Abbildung 3.4:	Interessengruppen eines Unternehmens.....	65
Abbildung 3.5:	Objekte der Unternehmensreputation.....	67
Abbildung 3.6:	Lebenszyklus von Reputation .....	71
Abbildung 3.7:	Der Reputationsstrahl .....	75
Abbildung 3.8:	Periodische Reputationspolitik.....	76
Abbildung 3.9:	Kurzfristiger Reputationsverlust .....	78
Abbildung 3.10:	Reputation in Abgrenzung von immateriellen Termini .....	92
Abbildung 3.11:	Die Reputationsattribute der <i>Fortune</i> -Erhebung.....	101
Abbildung 3.12:	Die Faktoren für eine Rufbewertung im <i>Manager Magazin</i> .....	108
Abbildung 4.1:	Vertragsstrafe in Abhängigkeit der Reputationsausprägung .....	120
Abbildung 4.2:	Reputationsbildung und Bestätigung .....	123
Abbildung 4.3:	Beispiel der Gewichtung von Interessengruppen .....	128
Abbildung 4.4:	Reputationsaufwand .....	134
Abbildung 4.5:	Reputationsertrag.....	135
Abbildung 4.6:	Effizienz von Reputation im Zeitablauf.....	137
Abbildung 5.1:	Abschnitte des fünften Kapitels.....	147
Abbildung 5.2:	Reputationsförderung in Unternehmensbereichen .....	151
Abbildung 5.3:	Interdependenz von Erfolgsfaktoren .....	162
Abbildung 5.4:	Versicherungsleistung bei Reputationsverlust.....	172
Abbildung 5.5:	Erfüllung von Beurteilungskriterien und Zahlungsbereitschaft.....	174
Abbildung 5.6:	Ausfallwahrscheinlichkeit und Zahlungsbereitschaft .....	175

**Who steals my purse steals trash;  
'Twas mine, 'tis his, and has been slave to thousands:  
But he that filches from me my good name  
Robs me of that which not enriches him  
And makes me poor indeed.**

***Shakespeare***

Dramatiker, Dichter, Schauspieler

1564-1616

in: Othello, 3. Akt, 3. Szene

## I Einleitung

Gegenstand dieser Arbeit ist die Reputation eines Unternehmens. Reputation wird hier aus ökonomischer Sicht betrachtet. Die Einleitung erläutert im ersten Abschnitt diese Konzentration auf die wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensreputation. Mit der wirtschaftlichen Bedeutung von Reputation wird ihre Berücksichtigung in der strategischen Unternehmensführung begründet. Eine Einführung in diese Argumentation findet sich im zweiten Abschnitt der Einleitung. Der ‚Gang der Arbeit‘ gibt dem Leser im dritten Abschnitt einen Überblick über die Argumentationsfolge der Dissertation.

### I.1 Die Reputation im ökonomischen Kontext

Die Reputation wird allgemein als das Ansehen einer Person in der Öffentlichkeit definiert.<sup>1</sup> Sie entsteht aus der Beurteilung des Handelns dieser Person durch andere Personen. Eine derartige Beurteilung findet nicht nur für Personen des öffentlichen Lebens und der Politik sondern auch für Unternehmen Anwendung.<sup>2</sup> Im wirtschaftlichen Zusammenhang wird mit der Reputation die Einschätzung der Aktivitäten eines Unternehmens ausgedrückt. Diese werden durch zahlreiche Interessengruppen beurteilt.<sup>3</sup> Die Zusammenfassung der Beurteilungen durch die wirtschaftlich relevanten Interessengruppen bildet eine Unternehmensreputation.

Die Unternehmensreputation ist eine ökonomische Größe, wenn sie zu einem Entscheidungskriterium für oder gegen eine Vertragsbeziehung mit diesem Unternehmen wird. Die Ansprüche an eine ökonomische Reputation, die in dieser Arbeit ausgeführt werden, dienen dazu, eine Reputation aus Sicht des Unternehmens zu begreifen und ökonomisch einsetzen zu können. Nur mit einer Reputation, die durch eine vorteilhafte Beurteilung der Unternehmensleistung entsteht, kann ein Unternehmen wirtschaftliche Vorteile generieren.<sup>4</sup> Bei anderen Unternehmen kann es zu Ertragseinbußen kommen, wenn ihre wirtschaftliche

---

<sup>1</sup> vgl. Kluge (1989), S. 595.

<sup>2</sup> vgl. Bromley (1993), S. 3.

<sup>3</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 283; Gray/Balmer (1998), S. 696; Cordeiro/Schwalbach (2000), S. 3; Stahl (2000), S. 154.

Leistung als mangelhaft wahrgenommen wird. Reputation kann als Entscheidungskriterium für eine Vertragsbeziehung dienen und ihr Ergebnis beeinflussen. Das in dieser Arbeit vorgestellte Verständnis einer ökonomischen Reputation geht von dieser Beobachtung aus. Die Reputation wird mit einem „betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen Kalkül“<sup>5</sup> betrachtet. Die Ökonomik der Reputation ergibt sich als Ergebnis einer qualitativen Beurteilung der Unternehmensleistung. In der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion gewinnt die Reputation der beteiligten Unternehmen zur qualitativen Beurteilung von Geschäftsbeziehungen zunehmend an Bedeutung.<sup>6</sup>

Die Berücksichtigung von Reputation als Entscheidungskriterium für Vertragsbeziehungen ergibt sich aus realwirtschaftlichen Problemen der Vertragsgestaltung. Divergierende Interessen veranlassen die Vertragsparteien, Vereinbarungen mit schriftlichen Verträgen zu fixieren. Mit der schriftlichen Formulierung werden die Ziele der Vereinbarung festgehalten und der Weg dorthin beschrieben. Je länger eine Vertragsbeziehung dauert, desto umfassender wird ein Vertrag. Er gibt die im Rahmen der Vertragsabwicklung anfallenden Entscheidungsprozesse vor. Diese umfangreiche Ausformulierung stößt an zahlreiche Grenzen.

So spielen für die Wirtschaftlichkeit von Verträgen die Kosten einer umfangreichen Vertragsgestaltung eine entscheidende Rolle. Der Aufwand für eine Vertragsgestaltung wird proportional zum Erfolgsbeitrag des Vertragsgegenstandes begrenzt. Die Erfassung aller denkbaren Umfeldentwicklungen und der Reaktionen der Beteiligten darauf ist kaum möglich. Es besteht die Möglichkeit, dass eine Vertragspartei zu Lasten der anderen Vertragslücken ausnutzt. Um dennoch eine vertragsgerechte Abwicklung der Vereinbarung der Parteien sicherzustellen, werden kostengünstige Vereinbarungsmöglichkeiten genutzt. Implizite Verträge können umfangreiche explizite Formulierungen ersetzen und als kostengünstige Ergänzung expliziter Vereinbarungen dienen.<sup>7</sup> Sie

---

<sup>4</sup> vgl. Peters (1999), S. 15.

<sup>5</sup> Nippel (1992), S. 991.

<sup>6</sup> vgl. Cravens/Oliver/Ramamoorti (2003), S. 204; Tadelis (1999), S. 552; Pricewaterhousecoopers (1999), S. 9; Peters (1999), S. XIII.

<sup>7</sup> vgl. Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 303; Cornell/Shapiro (1987), S. 6.

drücken eine wechselseitige Vereinbarung aus, die nur schwer schriftlich fixiert werden kann.<sup>8</sup>

Die Erfüllung einer impliziten Vereinbarung hängt allein von der Leistungsbereitschaft der Vereinbarungsparteien ab. Diese Bereitschaft kann anhand vergangener Leistungen beurteilt werden. Die Reputation eines Unternehmens ist die Zusammenfassung unterschiedlicher Beurteilungen vergangener Leistungen. Die Unternehmensreputation wird zum Ausgleich von Defiziten der Vertragstheorie herangezogen. Besteht die Möglichkeit, Vertragslücken zu Lasten einer anderen Vertragspartei auszunutzen, kann mit einer Reputation der Verzicht auf opportunistisches Verhalten einer Vertragspartei bereits ex ante dokumentiert werden. Defiziten expliziter Vereinbarungen bei unerwarteten Umfeldentwicklungen, für die vorab keine Handlungsmuster vereinbart werden können, kann mit einer Reputation für den Umgang mit unerwarteten Ereignissen im Sinne der Vertragspartner begegnet werden. Darin begründet sich das in der vorliegenden Arbeit vorgestellte Verständnis einer ökonomischen Reputation als eigenständiger Vereinbarungbestandteil. Die konkrete Anwendung von Reputation zur Beseitigung vertragstheoretischer Defizite wird in dieser Arbeit ausführlich hergeleitet.

Die einzelnen Eigenschaften, die eine Unternehmensreputation als impliziter Vertragsbestandteil erfüllt, werden hinsichtlich ihrer möglichen Ausprägungen untersucht. Das Verständnis einer ökonomischen Reputation ergibt sich aus der Synthese dieser Eigenschaften. Dies erfordert die Akzeptanz qualitativer Kriterien und die Berücksichtigung möglicher Ergebnisse von sozialer Interaktion.<sup>9</sup>

Dieses theoretische Verständnis lässt sich von einer normativen Feststellung von Reputationskriterien durch Umfragen abgrenzen.<sup>10</sup> In der Analyse von Umfragen wird die Diskrepanz zwischen der Gruppe der Befragten und den zahlreichen Interessengruppen, die zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen, deutlich. Aus Unternehmenssicht ist aber relevant, welche Aktivitäten in welchem Ausmaß von wem honoriert werden. Umfragen bei ausgewählten

---

<sup>8</sup> vgl. Spremann (1991), S. 630.

<sup>9</sup> vgl. Hoffmann (1989), S. 169. Die soziologische Untersuchung von Reputation, die auf die Systematik der Meinungsbildung abzielt, wird hier vernachlässigt. Vgl. dazu Becker/Bonerz (1998), S. 48.

<sup>10</sup> vgl. Makin (1983), S. 42; Fombrun/Shanley (1990), S. 242; Becker/Bonerz (1998), S. 48; Cordeiro/Schwalbach (2000), S. 11.

Interessengruppen können die Reputation eines Unternehmens nicht vollständig erfassen.

Die vollständige und genaue Kenntnis der Eigenschaften einer ökonomischen Reputation und ihrer Ausprägungen ist notwendig, um der Unternehmensführung die Ausrichtung der Unternehmensreputation auf die Erwartungen der Reputationsnachfrager zu ermöglichen. Die Formulierung einer Reputation als ökonomisches Angebot folgt den strategischen Zielen des Unternehmens. Dieser strategische Anspruch an Reputation wird im Folgenden einführend diskutiert.

## I.2 Der strategische Anspruch an Reputation

Die Akzeptanz einer ökonomischen Reputation in der strategischen Unternehmensführung hängt von ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg ab. Um zu beurteilen, ob eine Unternehmensreputation zu wirtschaftlichen Vorteilen führt, ist es notwendig, sie anhand von ökonomischen Kriterien zu bewerten. Die Problematik, den Einfluss einer Reputation auf wirtschaftliche Entscheidungen von Vertragspartnern zu messen und den wirtschaftlichen Vorteil einer Unternehmensreputation zu quantifizieren, erschwert den Einsatz einer ökonomischen Reputation als strategisches Führungsinstrument. Sie wird von Unternehmenslenkern in Deutschland nur nachrangig als Entscheidungsvariable berücksichtigt.<sup>11</sup>

In der Literatur ist Reputation als entscheidender, aber abstrakter Mechanismus in der Vertragsbildung mit den verschiedenen Interessengruppen eines Unternehmens beschrieben.<sup>12</sup> „Es fehlt eine Theorie der Reputation“<sup>13</sup>. In dieser Arbeit soll ein Beitrag zu solch einer Theorie geleistet werden. Die Unternehmensreputation wird hier als ein wirtschaftlich vorteilhaftes Element der Vertragsgestaltung eingeführt. Tauschpartner von Produkten oder Dienstleistungen haben ein wechselseitiges Interesse daran, Reputation für den vorteilhaften Einsatz in Vereinbarungen zu institutionalisieren.<sup>14</sup> Mit dieser Arbeit wird

---

<sup>11</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 2.

<sup>12</sup> vgl. Hill (1990), S. 507; Peters (1999), S. 18.

<sup>13</sup> Dobson (1989b), S. 5.

<sup>14</sup> vgl. Williamson (1990), S. 138.

keine eigenständige Theorie der Reputation angestrebt. Die Vertragstheorie soll im Hinblick auf eine strategische Unternehmensführung erweitert werden.

Die Erwartungshaltung eines Reputationsnachfragers an eine ökonomische Reputation ist der Ausgangspunkt für den strategischen Ansatz eines Reputationsanbieters. Reputation wird als ökonomisches Angebot begriffen und ihr Nachfragepotential beurteilt. Eine ökonomisch vorteilhafte Ausprägung der Unternehmensreputation wird unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie angestrebt. Besonders durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessengruppen und die langfristige Reputationsentwicklung ist für den Einsatz von Reputation eine strategische Planung erforderlich. Die in dieser Arbeit geführte Diskussion von ausgewählten strategischen Führungselementen, wie Investitionskriterien und Wettbewerbsbedingungen, konzentriert sich auf die Realisation einer wirtschaftlich vorteilhaften Unternehmensreputation.

Die Genese der ökonomischen Reputation erfolgt durch den Reputationsträger, d.h. im Unternehmen. Die Vorgabe geeigneter Maßnahmen, ihre Durchführung und Kontrolle erfolgen durch die Unternehmensführung. Um die Werttreiber einer ökonomischen Reputation zu identifizieren, werden sowohl die operative Struktur des Reputationsträgers als auch verschiedene Facetten einer Kommunikation von reputationsrelevanten Unternehmensaktivitäten diskutiert.

Die Unternehmensreputation wird durch unterschiedlichste Informationen geprägt. Eine ökonomische Reputationsausprägung wird mit der Bestätigung durch vorteilhafte Informationen, z.B. positiv beurteilte Unternehmenskennzahlen, verstärkt. Diese gängige Vorstellung wird begründet und die ihr gegenüber stehende Gefahr der Beschädigung einer Reputationsausprägung durch nachteilige Informationen über den Reputationsträger erläutert. Die Berücksichtigung einer Reaktion auf nachteilige Informationen wird als Teil der strategischen Planung in dieser Arbeit ausgeführt. Ebenso wird die Möglichkeit diskutiert, eine vorteilhafte Reputation zu übertragen.

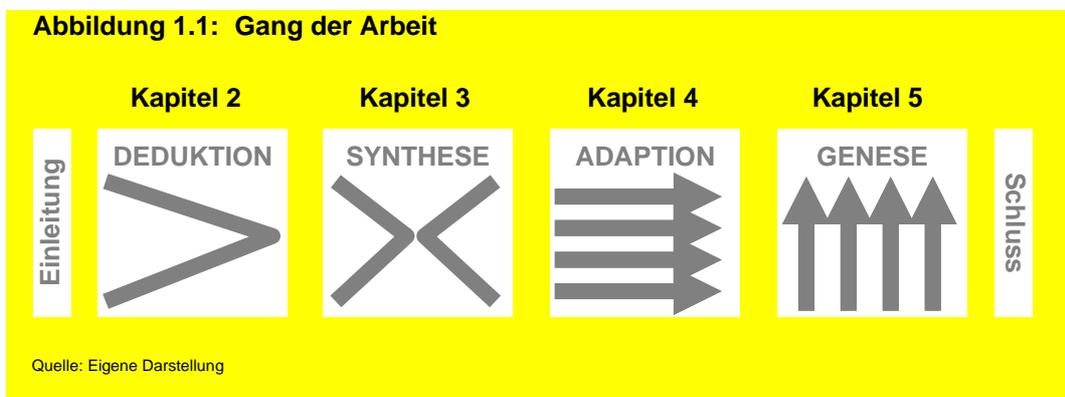
Der Einsatz für den Aufbau und Erhalt einer Unternehmensreputation wird mit der Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen ökonomisch realisiert. Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn Wirtschaftspartner den Reputationsaufwand honorieren. Hier werden explizite Vorteile, die einer ökonomischen Reputation

direkt zurechenbar sind, definiert, die um implizite Vorteile ergänzt werden. Diese können z.B. als relativer Vorteil gegenüber Wettbewerbern definiert werden.

### I.3 Der Gang der Arbeit

Reputation wird zum Ausgleich von Defiziten in der Gestaltung und Abwicklung von Verträgen eingesetzt. Die Defizite der Vertragstheorie werden als Grundlage dieser Arbeit in **Kapitel II** diskutiert. Ein entscheidender Entstehungsmoment für Vertragsdefizite ist die Unsicherheit über die Umweltentwicklung, die durch die Unsicherheit über das Verhalten der Vertragsparteien noch verstärkt wird. Vereinbarungen werden in der Wirtschaftspraxis schriftlich derart formuliert, dass nicht alle möglichen Ereignisse in der zukünftigen Vereinbarungsabwicklung erfasst sind. Die Analyse von Defiziten in der Gestaltung von Vertragsbeziehungen hat die Intention, Lösungsansätze für diese Defizite zu finden. Die Berücksichtigung von Defiziten in der Vertragsgestaltung führt zu einer Ergänzung oder auch einem Ersatz von umfangreich formulierten, so genannten expliziten Verträgen, durch implizite Verträge. In diesen wird die Reaktion auf Eventualitäten nicht schriftlich festgelegt. Hier wird z.B. die Unternehmensreputation zur Beurteilung der Reaktion eines Unternehmens auf Eventualitäten herangezogen. Die Reputation eines Unternehmens wird daher im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit als ein implizites Komplement zu unvollständigen Verträgen definiert.

**Abbildung 1.1: Gang der Arbeit**



Aus der Erläuterung der Defizite von Vereinbarungen lassen sich einzelne Eigenschaften einer Unternehmensreputation herleiten. Diese Eigenschaften von

Reputation werden in **Kapitel III** zusammengetragen. Mit den Dimensionen einer Reputation wird eine wirtschaftlich positive von einer negativen Reputation abgegrenzt und der ökonomische Wirkungsbereich einer Unternehmensreputation aufgezeigt. Die Konstitution der Unternehmensreputation aus der Betrachtung unterschiedlicher Interessengruppen wird erläutert. Mit dem langfristigen Zeitbedarf für den Aufbau von Reputation wird eine weitere wichtige Eigenschaft ausgeführt. Sie steht am Anfang der Ausführungen über den Lebenszyklus einer Unternehmensreputation. Die Untersuchung der Entwicklung von Reputation im Zeitablauf zeigt mögliche Ursachen und Einsatzfelder auf. Die dadurch mögliche Eingrenzung des Begriffes Unternehmensreputation erlaubt eine Abgrenzung gegenüber anderen Begriffen, die im Zusammenhang mit Reputation verwendet werden.

Mit dem Verständnis einer ökonomischen Reputation wird ihre Adaption durch die Vertragsparteien im **Kapitel IV** untersucht. Der Nachfrager einer Unternehmensreputation hat eine Erwartung an die Unternehmensleistung, die er vom Reputationsträger erfüllt sehen möchte. Für ein Unternehmen, das eine Reputation ausprägt, gilt es, mit dem Angebot von Reputation der Nachfrage zu entsprechen. Für dieses Angebot werden die Ressourcen des Unternehmens für einen Reputationsaufbau eingesetzt. Der Aufbau einer ökonomischen Unternehmensreputation unter Berücksichtigung der Reputationseigenschaften wird in diesem Kapitel als Bestandteil der strategischen Unternehmensführung eingeordnet. Mit der Notwendigkeit, strategische Kriterien der Unternehmensführung für den Aufbau und die Ausprägung der Unternehmensreputation zu berücksichtigen, wird ihre strategische Bedeutung begründet.

Um eine ökonomische Reputation wirtschaftlich vorteilhaft einsetzen zu können, ist der zielgerichtete Reputationsaufbau relevant. In **Kapitel V** wird die Genese einer Reputation ausgeführt. Sie beginnt mit der Vorgabe einer reputationsfördernden Unternehmensleistung im Unternehmen. Sowohl die operative Struktur als auch die Kommunikation wird auf die Ausprägung einer positiven Reputation ausgerichtet. Hier wird auch die Verstärkung einer ökonomischen Reputation durch Unternehmenskennzahlen berücksichtigt. Die Entwicklung der Vorteile einer positiven Reputation durch Übertragung der Reputationsleistung

auf andere Unternehmensbereiche oder durch Kauf bzw. Verkauf von Unternehmen ergänzt die Ausführungen zum Aufbau einer ökonomischen Reputation.

Eine ökonomische Reputation setzt ihren wirtschaftlichen Einsatz voraus. Wettbewerbsvorteile, die mit einer positiv ausgeprägten Unternehmensreputation realisiert werden können, werden als explizite Vorteile definiert, wenn sie direkt auf die Reputation zurückgeführt werden können. Implizite Vorteile dagegen führen zu einem relativen wirtschaftlichen Vorteil gegenüber Wettbewerbern. Sie werden mit der Realisation von Handelsgeschäften, die aufgrund der Reputation eines Unternehmens zustande kommen, realisiert.

In den Schlussbemerkungen in **Kapitel VI** werden die vorgestellten Reputationseigenschaften zusammengefasst. Die Möglichkeiten und Grenzen eines Reputationseinsatzes werden abgewogen. Eine zukunftsgerichtete Einschätzung des in dieser Arbeit vorgestellten Verständnisses von Reputation und ein Ansatz für weitere Forschungen bilden den Abschluss dieser Arbeit.

**The economic problem of society ...  
is a problem of utilization of knowledge  
not given to anyone in its totality.**

***Friedrich A. von Hayek***

Volkswirtschaftler und Nobelpreisträger

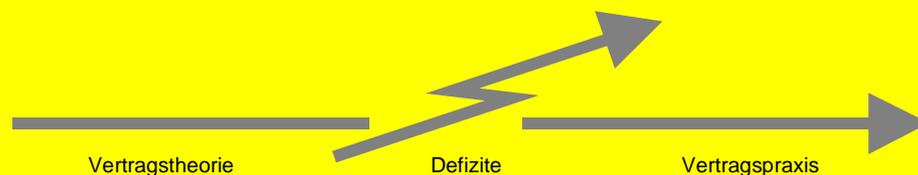
1899-1992

## II Deduktion von Reputation aus den Defiziten der Vertragstheorie



Die Vertragstheorie beschäftigt sich mit der Grundlage für zukünftige Transaktionen.<sup>15</sup> Die Absicht einer umfangreichen Formalisierung von Vereinbarungen ist es, die Leistungen der Parteien ex ante festzulegen.<sup>16</sup> Zeit- und kostenraubende Auseinandersetzungen während der Abwicklung des Vertragsgegenstandes sollen dadurch vermieden werden. Auch die Unsicherheit über das Verhalten des Vertragspartners in der Zukunft soll mit der expliziten Vereinbarung von einer in der Zukunft liegenden Leistung reduziert werden.<sup>17</sup> Die Möglichkeiten, Verträge zu schließen, weisen Defizite auf, die im Zeitablauf zu Auseinandersetzungen zwischen Vertragsparteien führen können. Die Betrachtung möglicher Defizite in diesem Kapitel mündet in eine Analyse, wie diese Defizite mit expliziten und impliziten Vereinbarungen ausgeglichen werden. Diese Analyse zeigt erste Eigenschaften der Reputation eines Unternehmens auf.

**Abbildung 2.1: Abschnitte des zweiten Kapitels**



Quelle: Eigene Darstellung

### II.1 Die Vertragstheorie

Mit der Formalisierung von Vereinbarungen und ihren Grenzen befasst sich die Vertragstheorie.<sup>18</sup> Mit einem Vertrag wird die Allokation der Verfügungsrechte an einem Vertragsobjekt geregelt.<sup>19</sup> Gegenstand des Vertrages ist die Übertragung

<sup>15</sup> vgl. Schoppe et al. (1995), S. 13.

<sup>16</sup> vgl. Krause (1996), S. 21.

<sup>17</sup> vgl. Spremann (1991), S. 622.

<sup>18</sup> Williamson (1993a), S. 3; Hart/Holmström (1987), S. 57.

<sup>19</sup> vgl. Hart/Holmström (1987), S. 72.

von Kontrollrechten an einem Eigentum für eine Gegenleistung.<sup>20</sup> Der Gegenstand eines ökonomischen Vertrages ist ein Handelsgeschäft.<sup>21</sup> Der Vertrag ist nicht nur eine schriftliche Vereinbarung, sondern Teil der rationalen Planung eines Handelsgeschäfts.<sup>22</sup> Ein Handelsgeschäft wird mit Transaktionen abgewickelt. Der Transfer von Gütern oder Dienstleistungen über eine faktisch abgrenzbare Schnittstelle wird Transaktion genannt.<sup>23</sup> Sie stützt sich auf explizite, d.h. schriftlich festgehaltene, oder im Gegensatz dazu auf implizite Vereinbarungen zwischen den Transaktionspartnern.<sup>24</sup>

Die theoretischen Möglichkeiten, Verträge abzuschließen, werden aufgezeigt. In einer ökonomischen Betrachtung werden ihre Defizite deutlich. Die Bedeutung von Reputation für den Ausgleich dieser Defizite in der wirtschaftlichen Praxis wird aufgezeigt.

### II.1.1 Explizite Verträge

Ein expliziter Vertrag stellt die schriftliche Dokumentation der mit einer Vereinbarung verbundenen Leistungen dar. Die Intention von Verträgen ist es, eine problemlose Abwicklung von Geschäftsbeziehungen zu ermöglichen.

#### II.1.1.1 Die Theorie der vollständigen Verträge

Das Konzept eines Vertrages ist die vollständige Erfassung aller Umstände, die die Transaktion beeinflussen können, und eine Festlegung von Verhaltensregeln für das Eintreten dieser Eventualitäten.<sup>25</sup> Derartig vollständige Verträge können nur geschrieben werden, wenn jede Eventualität einer vertraglich vereinbarten

---

<sup>20</sup> vgl. Grossmann/Hart (1987), S. 2.

<sup>21</sup> Ein Handelsgeschäft stellt die Betriebstätigkeit eines Kaufmanns mit anderen Kaufmännern oder Individualpersonen dar. Vgl. § 343 Abs. 1 HGB u. § 344 HGB.

<sup>22</sup> vgl. Llewellyn (1931), S. 741.

<sup>23</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 12. Die Transaktion wurde erstmals von *Commons* (1924) als eigenständiger Analysegegenstand in einer kontrakttheoretischen Untersuchung betrachtet. Vgl. Commons (1924), S. 13. Untersuchungsgegenstand sind dabei jedoch nicht die Güter selbst, sondern die Handlungsrechte daran, welche die Wirtschaftssubjekte besitzen. Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178.

<sup>24</sup> vgl. Williamson (1990), S. 22; Picot (1989), S. 364.

<sup>25</sup> vgl. Macaulay (1963), S. 56.

Abwicklung eines Handelsgeschäftes perfekt antizipieren werden kann.<sup>26</sup> Im Fall von Konflikten, die aus dem Verhalten der Vertragsparteien resultieren, kann eine juristische Instanz aufgrund vollständiger Informationen ein wirtschaftlich optimales Urteil fällen.

In der vertraglichen Praxis dagegen werden Verträge derart verfasst, dass sie juristischen Kriterien genügen. Anhand derer kann im Fall von Konflikten eine Vertragserfüllung durch eine dritte Schiedspartei sichergestellt werden.<sup>27</sup> Durch die Formulierung von wirtschaftlichen Zielen mit juristischen Termini als Vorbereitung gerichtlicher Auseinandersetzungen werden schriftliche Verträge zu umfangreichen und komplizierten Vereinbarungen.<sup>28</sup> Dazu gehört der durch einen Vertrag vereinbarte Einsatz rechtlicher Druckmittel, um die Leistung des Tausches zu sichern bzw. einen Leistungsausfall zu versichern.<sup>29</sup> Verträge genügen nicht dem Ziel eines wirtschaftlich optimalen Ergebnisses, sondern werden derart formuliert, dass sie ex post den Anforderungen einer dritten Schiedsstelle zu genügen.<sup>30</sup> Vollständige Verträge sind nur unter wirtschaftstheoretischen Annahmen vorstellbar. In der Wirtschaftspraxis sind sie nicht relevant.

### II.1.1.2 Das Konzept der Contingent Claims

Eine Abschwächung des Anspruches vollständiger Verträge wird mit dem Konzept der ‚Contingent Claims‘ erfasst.<sup>31</sup> Contingent Claims zielen auf eine umfassende vertragliche Regelung ab, bei der alle relevanten zukünftigen Umweltzustände und ihre Ereignisfolgen beschrieben sind und unter Berücksichtigung ihrer Wahrscheinlichkeit und dem Zeitpunkt des Eintretens in der Zukunft aufgenommen werden.<sup>32</sup> Für jede mögliche Konstellation wird die zu erbringende Leistung in Qualität und Quantität festgelegt.<sup>33</sup> Der Vertrag besteht aus einer Liste aller wahrscheinlich auftretenden Ansprüche der

---

<sup>26</sup> vgl. Krause (1996), S. 55.

<sup>27</sup> vgl. Ewerhart/Schmitz (1997), S. 57.

<sup>28</sup> vgl. Ewerhart/Schmitz (1997), S. 57.

<sup>29</sup> vgl. Macaulay (1963), S. 56.

<sup>30</sup> vgl. Ewerhart/Schmitz (1997), S. 57.

<sup>31</sup> vgl. Williamson (1985), S. 69.

<sup>32</sup> vgl. Williamson (1985), S. 69.

<sup>33</sup> vgl. Spremann (1991), S. 624.

Vertragsparteien.<sup>34</sup> Dadurch soll ein ökonomisch optimales Ergebnis in Abhängigkeit der konkreten Situation erreicht werden.<sup>35</sup> Dieses Konzept der umfangreichen Ausformulierung wird z.B. in Versicherungsverträgen angewendet, die für verschiedene Situationen ökonomische Konsequenzen für die Vertragsparteien explizit vorgeben.<sup>36</sup>

Die Erfassung aller möglichen Umweltzustände, die nach dem Konzept der Contingent Claims notwendig ist, bringt in der Realität Schwierigkeiten mit sich. Nicht alle möglichen Entwicklungen und die daraus resultierenden Umweltzustände können ex ante vorhergesehen werden.<sup>37</sup> Auch wenn eine große Zahl von möglichen Umweltzuständen ex ante formuliert wurde, ist eine eindeutige Zuordnung eines Ereignisses ex post nicht unbedingt möglich. Dabei ist denkbar, dass sich die Vertragsparteien darüber uneinig sind, welcher ex ante festgelegte Umweltzustand tatsächlich ex post eingetreten ist. Der Aufwand der umfangreichen schriftlichen Festlegung prädestiniert nach *Williamson (1985)* die Anwendung von Contingent Claims für langfristige Verträge.<sup>38</sup> Er stellt jedoch fest, dass eine umfangreiche Liste aller eventuellen zukünftigen Umweltzustände nur für einen begrenzten Zeitraum möglich ist.<sup>39</sup> Dieser Widerspruch begrenzt die Anwendung von Contingent Claims auf o.a. Einzelfälle. Zusätzlich werden nachträgliche Anpassungen der Vertragsbestandteile bereits ex ante vereinbart.

In der Theorie wurde zunächst eine Vereinbarung über eine eindeutige Leistung untersucht.<sup>40</sup> Dieses Modell der isolierten Transaktion bildet jedoch nicht die wirtschaftliche Realität ab. In der wirtschaftlichen Praxis wird mit umfangreichen Verträgen die zukünftige Leistung der Vertragsparteien verabredet. Den Akteuren steht für die Leistungserbringung ein Handlungsspielraum zur Verfügung. Der Vertragsgegenstand ist zahlreichen Umwelteinflüssen ausgesetzt. Die Erfassung aller Eventualitäten im Leistungsprozess ist dann sehr komplex. Dies gilt ins-

---

<sup>34</sup> In der deutschen Literatur findet sich für ‚Contingent Claims‘ die Übersetzung Kontingenzvertrag. Der englische Begriff ‚Claims‘ gibt genauer wieder, dass der Vertrag aus einer Liste von Ansprüchen der Vertragsparteien besteht. Vgl. Spremann (1991), S. 624; Williamson (1985), S. 69.

<sup>35</sup> vgl. Williamson (1985), S. 45.

<sup>36</sup> vgl. Spremann (1991), S. 625.

<sup>37</sup> vgl. Gliederung der Schwierigkeiten in Anlehnung an Spremann (1991), S. 625.

<sup>38</sup> vgl. Williamson (1985), S. 333.

<sup>39</sup> vgl. Williamson (1985), S. 345.

<sup>40</sup> vgl. Williamson (1990), S. 77.

besondere dann, wenn den Vertragsparteien begrenzte Rationalität in der Erfassung möglicher Umwelteinflüsse und des daraus resultierenden Risikos unterstellt wird.<sup>41</sup> Die wirtschaftliche Praxis formuliert zunächst Verträge, die nicht komplex sind.<sup>42</sup> Es werden nicht alle Reaktionen für zukünftige Umweltzustände ex ante festgelegt. Verträge erfassen die Leistungsvereinbarung nicht vollständig. Die Unsicherheit bezüglich der Erfüllung nicht explizit vereinbarter zukünftiger Leistungen wird anhand der vergangenen Leistungsbereitschaft der Vertragsparteien beurteilt. Sie wird mit der Reputation eines Unternehmens zusammengefasst.

### II.1.1.3 Das Konzept der relationalen Verträge

Unter realistischen Annahmen der Vertragsgestaltung wird der Anspruch vollständiger Verträge vernachlässigt. Dafür können nach *Macaulay (1963)* auch soziologische Gründe eine Rolle spielen. Verträge werden dann nicht umfassend formuliert, um die Leistungsmöglichkeiten des Vertragspartners nicht einzuschränken.<sup>43</sup> Mit diesen unvollständigen Verträgen wird eine Flexibilität für nachträgliche Anpassungen geschaffen. Es wird dabei nicht auf eine Leistung des Vertragspartners gehofft, d.h. auf eine Vereinbarung verzichtet. Der Vertrag als Leistungsanreiz oder als Druckmittel wird angezweifelt. Offene Vereinbarungen reduzieren die Möglichkeit, sich über ex ante festgelegte Vertragselemente auseinanderzusetzen. Eine verzögerte Einigung mit Hilfe einer dritten Schiedsstelle, die ein suboptimales Ergebnis zur Folge haben kann, wird vermieden. Die Vertragsparteien verfolgen einen ökonomischen Ansatz. Solange die Vereinbarung für beide Parteien wirtschaftlich interessant ist, wird sie aufrechterhalten. Die gegenseitigen Leistungen werden von den Parteien ausgehandelt. *Schoppe et al. (1995)* sprechen von „relationalen Verträgen“<sup>44</sup> und formulieren damit, dass Verträge nicht nur schriftliche Vereinbarungen sind, sondern Beziehungen beschreiben.

---

<sup>41</sup> vgl. Williamson (1975), S. 24; Zur Problematik begrenzter Rationalität der Wirtschaftsakteure vgl. Kap. 2.2.1.2.

<sup>42</sup> vgl. Ewerhart/Schmitz (1997), S. 57.

<sup>43</sup> vgl. Macaulay (1963), S. 55.

<sup>44</sup> Schoppe et al. (1995), S. 155.

## II.1.2 Ökonomik der Verträge

Das Unternehmensziel wird in Geschäftsbeziehungen durch einen Leistungsaustausch erreicht.<sup>45</sup> Diese Austauschbeziehungen werden durch explizite und implizite vertragliche Vereinbarungen koordiniert.<sup>46</sup> Der ökonomische Ansatz verlangt, dass von beiden Vertragsparteien akzeptierte Vereinbarungen getroffen werden, die im Sinne der Unternehmensziele nutzensteigernd sind.<sup>47</sup> Der Vertrag steht damit synonym für eine ökonomische Vereinbarung und nicht nur für die juristische Übertragung von Eigentumsrechten zwischen zwei Kontraktpartnern.<sup>48</sup> Die rationale Planung einer Vereinbarung ergibt sich aus ökonomischer Relevanz von Verträgen.<sup>49</sup> Es kann vorausgesetzt werden, dass Vertragsparteien nutzensteigernde, effiziente und wirtschaftlich erfolgreiche Tauschbeziehungen von Arbeitserzeugnissen anstreben.<sup>50</sup> „Die Harmonisierung der Schnittstelle, an der die Vertragspartner in Berührung treten, zum Zweck der Sicherung der Anpassungsfähigkeit und der Fortdauer des Vertrages ist die Ursache realen wirtschaftlichen Wertes.“<sup>51</sup>

### II.1.2.1 Vertragsparteien als Reputationsträger und -nachfrager

Eine Vertragspartei kann eine in eigenem Namen handelnde Person sein. Im handelsrechtlichen Verständnis vertritt eine Person eine Rechtsperson, d.h. ein Unternehmen oder eine Organisation, als austauschbarer Interessenvertreter in Form eines Angestellten als so genannter Prokurist oder auch als Eigentümer.<sup>52</sup> In der ökonomischen Betrachtung werden die Unternehmen einander gegenüber gestellt. Der Unternehmenszweck definiert die Interessen der Eigentümer. Die Unternehmensaktivitäten werden von Eigentümern und Mitarbeitern

---

<sup>45</sup> vgl. Picot (1989), S. 364. Das Prinzip der Arbeitsteilung als Folge knapper Ressourcen wird hier vorausgesetzt. Vgl. Picot (1989), S. 364.

<sup>46</sup> vgl. Williamson (1990), S. 22; Picot (1989), S. 364.

<sup>47</sup> vgl. Picot (1989), S. 364.

<sup>48</sup> Für die juristische Form, die mit einem Vertrag verbunden wird, vgl. 148 BGB, § 433 i.V. mit § 145.

<sup>49</sup> vgl. in Anlehnung an Macaulay (1963), S. 55.

<sup>50</sup> Die Tauschbeziehungen finden auf Basis einer arbeitsteiligen Wirtschaft statt, die aufgrund einer Knappheit von Ressourcen entstanden ist. Vgl. Picot (1989), S. 364; Picot/Dietl (1990), S. 178.

<sup>51</sup> vgl. Williamson (1990), S. 34.

<sup>52</sup> vgl. HGB, § 33,2 u. § 48,2.

durchgeführt. In der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit substituiert das Unternehmen wechselnde oder anonyme Mitarbeiter. Ihre Aktivitäten werden als Unternehmensleistung angesehen. Das Unternehmen erwirbt sich durch die Transaktionen von diesen Individuen einen Ruf.<sup>53</sup> Dieses auf Erfahrung gestützte Ansehen wird als Reputation eines Unternehmens zusammengefasst.<sup>54</sup> Das Unternehmen wird zum Reputationsträger.

Wird die Reputation eines Unternehmens in einer Transaktion zu einem Entscheidungskriterium wird der Vertragspartner eines Reputationsträgers zum Reputationsnachfrager. Die Gegenüberstellung von Nachfrager und Anbieter zeigt die wirtschaftliche Einsatzmöglichkeit von Reputation auf. Aus Sicht des Reputationsträgers werden die Nachfrager der Reputation nach den Transaktionen, die sie mit dem Unternehmen abwickeln, in Interessengruppen zusammengefasst.

Die Anwendung von Reputation beschränkt sich nicht auf eine Vertragspartei. Sowohl für den Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung als auch für deren Nachfrager kann Reputation entscheidend für die Durchführung einer Geschäftsbeziehung sein. Die Beteiligten an einer Transaktion können alle Reputationsträger sein. Sie sind dann Anbieter ihrer eigenen Reputation und Nachfrager der Reputation des Vertragspartners. Es kann auch nur ein Reputationsanbieter einem Nachfrager gegenüberstehen. Die in dieser Arbeit vorgestellte Reputation eines Unternehmens ist nicht auf einzelne Unternehmensaktivitäten beschränkt. Es gibt vielmehr zahlreiche Objekte der Reputation, die von Vertragspartnern berücksichtigt werden können.

### **II.1.2.2 Kosten als Limitation der Vertragsgestaltung**

Ein Vertrag wird als eine Vereinbarung begriffen, die über die schriftliche Fixierung hinaus die rationale Planung einer Tauschbeziehung wieder gibt. Zu einem Vertrag gehört die arbeits- und kostenintensive Vorbereitung.<sup>55</sup> Nach der

---

<sup>53</sup> vgl. Spremann (1988), S. 619f.

<sup>54</sup> vgl. Picot (1989), S. 375.

<sup>55</sup> vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178.

Unterzeichnung ist eine Kontrolle notwendig, die zu außergerichtlichen Nachverhandlungen oder der gerichtlichen Durchsetzung der vereinbarten Leistung führen kann.<sup>56</sup> Je umfangreicher die Einflüsse sind, denen Tauschbeziehungen ausgesetzt sind, desto höhere Kosten entstehen den Vertragsparteien für die Verfassung und die Durchsetzung des Vertrages.<sup>57</sup>

Zur Erläuterung der einzelnen Kosten einer vertraglichen Vereinbarung bietet sich das Konzept der Transaktionskosten an.<sup>58</sup> Die Kosten, die für die Vorbereitung einer Vereinbarung über ein Handelsgeschäft, dessen Abschluss sowie seine Durchführung und Kontrolle entstehen, werden als Transaktionskosten erfasst.<sup>59</sup> Die Transaktionskostentheorie stellt das Konzept zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen unter einem ökonomischen Aspekt dar.<sup>60</sup> Dabei wird das Primärziel effizienter Wirtschaftsaktivitäten vorausgesetzt.<sup>61</sup> Eine Transaktion ist effizient, wenn die Kosten für die Organisation und Abwicklung den spezifischen Eigenschaften des Vertragsgegenstandes angemessen sind.<sup>62</sup> Ziel einer transaktionskostenökonomischen Untersuchung ist die Einsparung von Kosten durch eine effiziente Transaktion.

*Coase (1937)* verglich anhand der Transaktionskosten die Effizienz der ökonomischen Institutionen im Leistungserstellungsprozess.<sup>63</sup> Neben der Organisationsform ‚Unternehmen‘ wird als polare Alternative der ‚Markt‘ zur Durchführung von Transaktionen betrachtet.<sup>64</sup> Diese komparative Berechnung der Transaktionskosten in alternativen Kontrollsystemen führt *Williamson (1993)* fort.<sup>65</sup> Die in einem Unternehmen für die interne Tauschabwicklung entstehenden Kosten lassen sich als Organisationskosten von den Transaktionskosten ab-

---

<sup>56</sup> vgl. Williamson (1990), S. 34.

<sup>57</sup> vgl. Williamson (1975), S. 91.

<sup>58</sup> vgl. Coase (1937), S. 391; Williamson (1993a), S. 25; Transaktionskosten wurden von *Coase (1937)* bereits 1937 als eigenständiger Untersuchungsgegenstand begriffen. Eine umfassende Aufbereitung findet sich erst seit den siebziger Jahren bei Williamson. Vgl. Coase (1937), S. 336ff; Williamson (1985), S. 22; Williamson (1993a), S. 25. Für die Herleitung des Transaktionskostenbegriffs aus den englischen "marketing costs" vgl. Schneider (1985), S. 1239.

<sup>59</sup> vgl. Coase (1937), S. 338; Picot (1989), S. 365; Wagner (1994), S. 6; Cornell/Shapiro (1987), S. 5.

<sup>60</sup> vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178.

<sup>61</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 4.

<sup>62</sup> vgl. Williamson (1988), S. 588.

<sup>63</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 3.

<sup>64</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 35.

<sup>65</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 12.

grenzen.<sup>66</sup> Da die Reputation eines Unternehmens in der Interaktion von Individuen in Außenbeziehungen entsteht, sind die Transaktionskosten eines Unternehmens im Markt der relevante Betrachtungsansatz für eine ökonomische Unternehmensreputation.<sup>67</sup>

In einer kontrakttheoretischen Betrachtung bietet es sich an, die Transaktionskosten nach ihrer Entstehung in der Vorbereitung und in der Durchführung einer vertraglichen Vereinbarung zusammenzufassen.<sup>68</sup> Unter der Bezeichnung ‚ex ante‘ werden Anbahnungs- u. Verhandlungskosten klassifiziert.<sup>69</sup> Die Vertragsunterzeichnung als Vorbereitung der Transaktion ist hier eingeschlossen.<sup>70</sup>



Die in der Durchführung einer Transaktion nach der Vertragschließung entstehenden Kosten werden zeitlich ‚ex post‘ zusammengefasst. Es entstehen Abwicklungskosten der Transaktion.<sup>71</sup> Sie werden durch Kosten der Überwachung ergänzt.<sup>72</sup> Kommt es zu Auseinandersetzungen zwischen den Vertragsparteien fallen zusätzlich Kosten für Schiedsinstitutionen und Anpassungen der Vereinbarungen an.<sup>73</sup>

<sup>66</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 2.

<sup>67</sup> Diese Arbeit führt nicht die vertraglich vereinbarten Beziehungen von Individuen in einem Unternehmen aus, die auch Gegenstand der Transaktionskostenökonomik sind. Vgl. Williamson (1988), S. 574.

<sup>68</sup> Eine theoretisch fundierte Aufgliederung der Transaktionskosten findet sich bei Williamson. Vgl. Williamson (1985), S. 20f.

<sup>69</sup> vgl. Wagner (1994), S. 6; Williamson (1990), S. 22.

<sup>70</sup> vgl. Picot (1982), S. 270.

<sup>71</sup> vgl. Picot (1982), S. 270.

<sup>72</sup> vgl. Krause (1996), S. 55; Williamson (1990), S. 24.

Die Quantifizierung der einzelnen Kostenpositionen ist ein Problem geblieben.<sup>74</sup> Dies ist auch darin begründet, dass monetär schwer zu quantifizierende Kriterien, wie die ex ante investierte Zeit, bewertet werden.<sup>75</sup> Für eine ökonomische Untersuchung ist daher nur eine Minimierung der Positionen der Transaktionskosten maßgeblich.<sup>76</sup> Die Transaktionskosten ergeben sich als Summe der einzelnen Kostenphasen eines Handelsgeschäftes. In einem Vergleich von Vereinbarungsmöglichkeiten besteht der ökonomische Vorteil eines Vertrages in der Kostenersparnis. Sie entspricht der Summe der Reduktion der im Zeitablauf einer Transaktion auftretenden Kosten.

Die Unternehmensreputation wird dafür eingesetzt, unabhängig von einer konkreten Höhe den wirtschaftlichen ‚Nachteil‘<sup>77</sup> von Transaktionskosten zu vermindern. Die Anbahnung einer Vertragsbeziehung mit einem Reputations-träger wird durch dessen positive Unternehmensleistung verkürzt. Ein potentieller Vertragspartner kann aus der Wahrnehmung vergangener Unternehmensleistung eine Erfolgseinschätzung vornehmen. Beruht die Reputation einer Vertragspartei auf kostengünstigen Vereinbarungen von erfolgreichen Vertragsbeziehungen auch für den Vertragspartner, ermöglicht die Wiederholung derartiger Verträge eine Reduktion der Transaktionen ohne Reduktion der Erfolgswahrscheinlichkeit. Der Einsatz von Reputation führt zu einer Reduktion des Aufwands bei der Vertragsgestaltung.<sup>78</sup>

Wird eine Tauschbeziehung eines Vertragsgegenstandes mehr als einmal erfolgreich durchgeführt, so wirkt sich das auf die Transaktionskosten und die Unternehmensreputation aus. Mit jeder Wiederholung kann die Vorbereitung und Durchführung nach dem gleichem Schema erfolgen. Aus der erfolgreichen Wiederholung von Transaktionen entsteht einem Unternehmen eine vorteilhafte Reputation. Die Kosten einer Vereinbarung stehen im umgekehrt proportionalen Verhältnis zur Wiederholung der Durchführung. Das entspricht der Amortisation der bei der Vorbereitung der ersten Transaktion einmalig angefallenen Kosten. Die Wiederholung einer Transaktion mit einer gleichen Vereinbarung ist nur

---

<sup>73</sup> vgl. Williamson (1990), S. 24; Krause (1996), S. 55.

<sup>74</sup> vgl. Williamson (1990), S. 24.

<sup>75</sup> vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178.

<sup>76</sup> vgl. Williamson (1990), S. 24.

<sup>77</sup> Coase (1937), S. 391.

<sup>78</sup> vgl. Williamson (1975), S. 94; Krause (1996), S. 55.

realistisch, wenn sie zuvor für die Vertragsparteien wirtschaftlich vorteilhaft war und das Ergebnis zukünftigen Vertragspartnern bekannt ist. Die erfolgreiche Unternehmensleistung wird als Reputation wahrgenommen.

Mit der Betrachtung der ex post anfallenden Transaktionskosten verlängert sich der Untersuchungszeitraum auf die nachvertraglichen Problematiken der Erfüllung der Vereinbarung.<sup>79</sup> Bezieht sich die Unternehmensreputation auf die Abwicklung von vergangenen Vertragsbeziehungen, ermöglicht sie dem Vertragspartner, die Bemühungen zur Überwachung einer Vereinbarung zu reduzieren. Eine für die Abwicklung von Geschäftsbeziehungen positive Unternehmensreputation ermöglicht dem Vertragspartner, Kosten der Überwachung einzusparen.<sup>80</sup> Die Entscheidung für einen Reputationsträger als Vertragspartner wirkt sich auf die Bereitstellung von Anpassungs- und Streitkosten aus. Drückt die Reputation des Vertragspartners den Verzicht auf kostenintensive Auseinandersetzungen aus, kann die Rückstellung von Mitteln reduziert werden. Die Transaktionskosten sind begrenzt, wenn der Reputationsträger seine zurückliegende Unternehmensleistung bestätigt.

### II.1.2.3 Reputation in Abhängigkeit vom Transaktionsumfang

Vom Umfang einer Transaktion hängt ihr Vereinbarungsaufwand ab. Die folgenden drei Kategorien in Anlehnung an *Picot (1989)* verdeutlichen die Grenzen der Vertragsgestaltung in Abhängigkeit von ihrem Umfang.<sup>81</sup> Die Bedeutung von Reputation nimmt proportional zum Transaktionsumfang zu.

Ohne Vorbereitung und nachträgliche Kontrolle kommt ein standardisierter und eindeutig beschreibbarer Austausch aus.<sup>82</sup> Hier findet ein einfacher Markttausch einer Leistung gegen Geld statt.<sup>83</sup> Ein Vertrag wird dann durch allgemeingültige Gesetze ersetzt, in denen auch eventuell notwendige Nachbesserungen geregelt

---

<sup>79</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 16.

<sup>80</sup> vgl. Dollinger/Golden/Saxton (1997), S. 129.

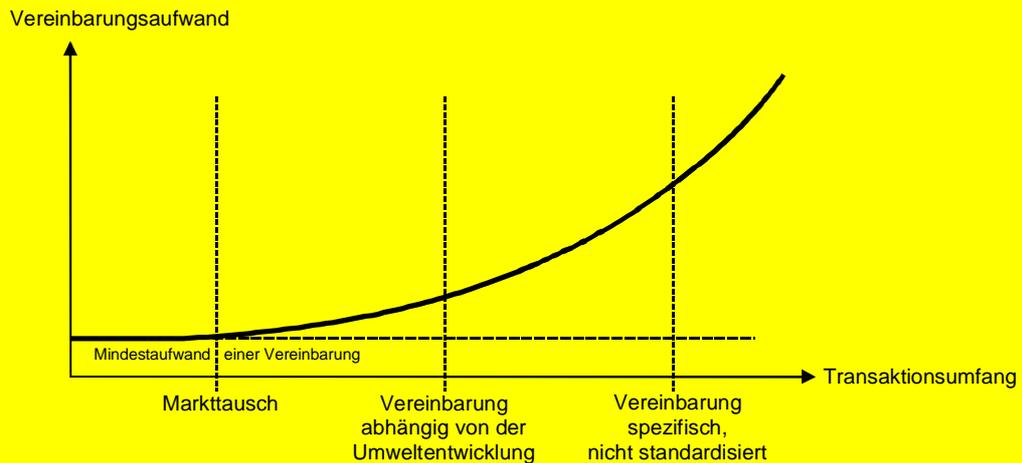
<sup>81</sup> vgl. Picot (1989), S. 366.

<sup>82</sup> vgl. Picot (1989), S. 366.

<sup>83</sup> vgl. Williamson (1993), S. 100.

sind. Die Transaktionskosten gehen hier gegen Null.<sup>84</sup> Der Kostenverlauf nähert sich nur asymptotisch an Null an. Mit einer minimalen Komplexität entstehen für eine Vereinbarung Basiskosten aus der Formulierung und der dafür aufgewendeten Zeit.

**Abbildung 2.3: Transaktionsumfang und Vereinbarungsaufwand**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Reputation einer Vertragspartei kann entscheidend sein, ob es zu einer Transaktion kommt. Sind nicht alle Eigenschaften des Tauschgegenstandes für die Tauschpartner beobachtbar, kann die Reputation der Parteien annäherungsweise zur Beurteilung herangezogen werden. Ist die Reputation der Vertragspartei positiv bezüglich der von ihr zu verantwortenden Eigenschaften dient sie dem Vertragspartner als Zusicherung der Qualität.

Lässt sich eine Tauschbeziehung in der Vorbereitung durch Vereinbarungen gut definieren, hängt aber die Durchführung von nachvertraglichen Umweltentwicklungen ab, so wird ein Vertrag notwendig, der zukünftige Verhaltensregeln detailliert festlegt.<sup>85</sup> Gesetzesvorgaben und wirtschaftliche Erfahrungen werden für die individuelle Geschäftsbeziehung spezifiziert. Diese Spezifikationen werden unter Berücksichtigung von der Reputation der Vertragsparteien gemacht. Je ausführlicher die Unternehmensreputation bezüglich des Verhaltens der Parteien in Vertragsbeziehungen ist, desto geringer ist der Umfang der ex ante festgelegten Verhaltensvorgaben. Ist die Unternehmensreputation nachteilig

<sup>84</sup> vgl. Picot (1989), S. 366.

bezüglich einzelner Vereinbarungselemente, können diese explizit formuliert werden. Das Auseinandersetzungspotential ex post wird reduziert.

Ist eine Tauschbeziehung jedoch „weder standardisiert, noch hinreichend beschreibbar, sondern mehrdeutig, schlecht strukturiert, stark veränderlich und kundenspezifisch“<sup>86</sup> so ist ein aufwandminimales und damit kostensenkendes Handelsgeschäft nur möglich, wenn der Vertrag unvollständig bleibt.<sup>87</sup> Die Unternehmensreputation wird eingesetzt damit der Vertrag vollkommen erscheint.<sup>88</sup> Er ist in dem Sinne vollkommen, dass ein ex post auftretendes Defizit bereits ex ante eine hypothetische Lösung erfährt. Reputation gleicht mit der Information über vorheriges Verhalten ex ante eventuell ex post auftretende Beziehungsunsicherheiten aus. Die Prognose über das zukünftige Verhalten der Vertragsparteien ist mit einer Reputation für vergangenes Verhalten möglich.

## II.2 Die Defizite als Ursache für den Einsatz von Reputation

Neben den entstehenden Kosten führen die Berücksichtigung von Umfeldzuständen und Erfahrungen mit dem Verhalten der Vertragsparteien in den Geschäftsbeziehungen zu Asymmetrien, die in der Vertragsgestaltung nicht ausgeglichen werden können. Diese Defizite folgen aus den Voraussetzungen des externen Umfeldes, unter denen der Vertrag erfüllt wird und begründen sich in dem individuellen Verhalten der Vertragsparteien. Die Reputation eines Unternehmens wird zum Ausgleich dieser Defizite eingesetzt.

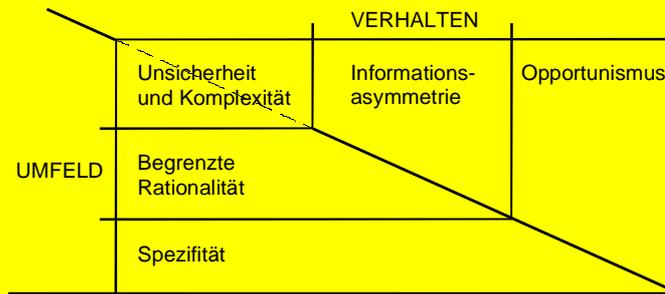
---

<sup>85</sup> vgl. Picot (1989), S. 366.

<sup>86</sup> Picot (1989), S. 366.

<sup>87</sup> vgl. Picot (1989), S. 366.

<sup>88</sup> vgl. Williamson (1990), S. 23.

**Abbildung 2.4: Umfeld- und Verhaltensannahmen**

Quelle: Eigene Darstellung

## II.2.1 Umfeldbedingungen der Vertragsgestaltung

Das Unternehmen agiert in seinem Umfeld und reagiert auf dessen Vorgaben. Dieses Spannungsfeld begrenzt den wirtschaftlichen Handlungsspielraum von Unternehmen. Die Grenzen bedingen den Einsatz von Reputation.

### II.2.1.1 Reputation gegen Unsicherheit und Komplexität

Bezüglich der zukünftigen Umwelteinflüsse besteht für Vertragspartner Unsicherheit.<sup>89</sup> Die ‚Umwelt‘ beschreibt exogene Einflüsse auf Vertragsbeziehungen. Sie können von beiden Vertragsparteien nicht beeinflusst werden.<sup>90</sup> Neben exogenen ökologischen und politischen Einflüssen wird das ‚Umfeld‘ von Handelsgeschäften auch von der Unsicherheit über wirtschaftliche Entwicklungen bestimmt. *Picot/Dietl (1990)* beschreiben mit Komplexität das Problem der unüberschaubaren Umfeldeinflüsse.<sup>91</sup> Aufgrund einer unendlich großen Anzahl von Entwicklungsmöglichkeiten und der Ungewissheit ihrer Auswirkungen auf zukünftige Handelsgeschäfte werden sie als unsicher eingestuft.

Unsicherheit und Komplexität des Umfeldes lassen sich nicht reduzieren.<sup>92</sup> Weil es keine Möglichkeit gibt, ein Handelsgeschäft gegen diese Unsicherheit des Umfeldes abzusichern, wird die Reaktion eines Vertragspartners auf unvorher-

<sup>89</sup> vgl. Coase (1937), S. 336; Picot (1989), S. 366; Spremann (1991), S. 622.

<sup>90</sup> vgl. Spremann (1991), S. 624.

<sup>91</sup> vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179.

gesehene Umfeldentwicklungen betrachtet. Von dem Partner wird erwartet, dass er im Sinne der Vereinbarung die Interessen beider Parteien in der Abwicklung von Verträgen beachtet. Eine Aussage über dieses Verhalten in vergangenen Vertragsabwicklungen gibt die Unternehmensreputation.<sup>93</sup> Sie drückt die Zufriedenheit von Vertragspartnern mit der Unternehmensleistung aus. Die Ungewissheit des Umfeldes wird durch die Gewissheit über das Verhalten der Unternehmen ausgeglichen.

Hier wird deutlich, dass eine Unternehmensreputation nicht grundsätzlich aussagekräftig ist. Eine Absicherung gegen zukünftige Eventualitäten ist durch Reputation möglich, wenn sie das Verhalten einer Vertragspartei in unvorhergesehenen Situationen dokumentiert.

### II.2.1.2 Reputation zur Kompensation begrenzter Rationalität

Eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit des ökonomischen Individuums findet sich bereits bei *Commons (1924)*.<sup>94</sup> Das Individuum ist nur begrenzt in der Lage, rational im Sinne des Prinzips der Nutzenmaximierung zu handeln. *Simon (1976)* stellt fest, dass die Fähigkeit einzelner Personen, komplexe Probleme unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte zu lösen, im Vergleich zur Komplexität der in der Realität existierenden Probleme nicht ausreichend ist.<sup>95</sup> Auch für ihn ist eine Person nicht in der Lage, sich objektiv rational zu verhalten.<sup>96</sup> Neben unterschiedlichsten Informationen sind auch deren Bewertung und die Erwartungen und Reaktionen der von einer Entscheidung betroffenen Personen zu berücksichtigen. *Simon (1976)* fasst diese Elemente als psychologisches Umfeld zusammen.<sup>97</sup> Er nimmt an, dass Individuen beabsichtigen, rational zu handeln, der theoretischen Nutzenmaximierung aber nicht genügen.<sup>98</sup> Daraus leitet sich eine Definition für begrenzte Rationalität ab, nach der Menschen zielorientierte Entscheidungen für alle möglichen zukünftigen Umweltzustände mit einer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität tref-

---

<sup>92</sup> vgl. Spremann (1991), S. 623.

<sup>93</sup> vgl. Stahl (2000), S. 164.

<sup>94</sup> vgl. Commons (1924), S. 22.

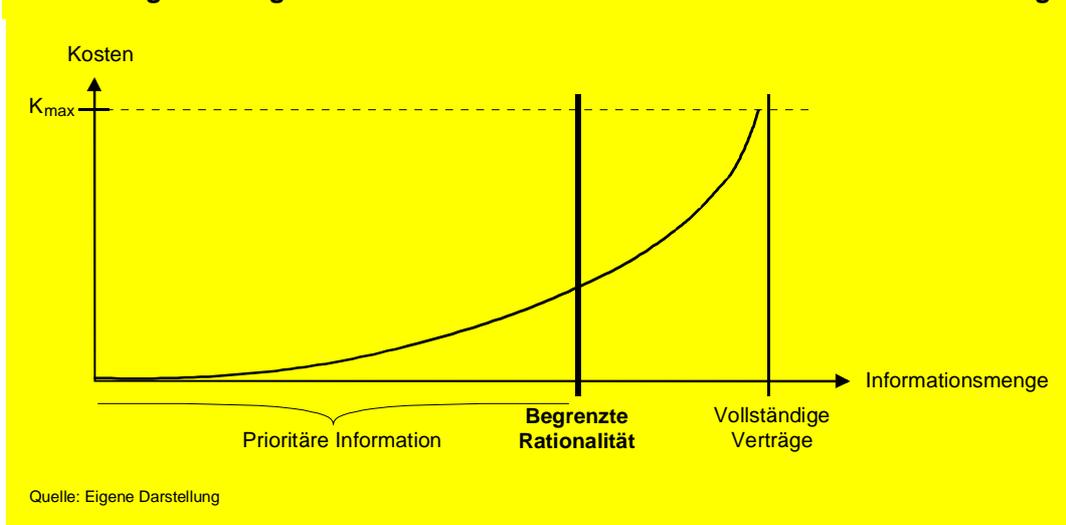
<sup>95</sup> vgl. Simon (1957), S. 198.

<sup>96</sup> vgl. Simon (1957), S. 198.

<sup>97</sup> vgl. Simon (1976), S. 108f.

fen.<sup>99</sup> Eine Entscheidungssituation wird dann kritisch, wenn die individuelle Rationalität, mit der Entscheidungsträger agieren, an ihre Grenzen stößt.<sup>100</sup> Unter dieser Annahme können nicht alle relevanten Entscheidungskriterien erfasst werden. Ihre Anzahl ist zu hoch oder das Umfeld zu komplex, um alle Variablen mit ihren Ausprägungen zu erfassen.<sup>101</sup> Zwischen den Wirtschaftsparteien kann es zu Fehlentscheidungen und Auseinandersetzungen kommen. Wurden ex ante Entscheidungskriterien vernachlässigt, die während der Abwicklung eines Handelsgeschäftes relevant werden, kommt es zu Nachverhandlungen, die eine Vereinbarung ex post gefährden.<sup>102</sup> Dies gilt, wenn eine der Vertragsparteien von für sie entscheidungsrelevanten Informationen für ein Handelsgeschäft erst ex post, d.h. nach Vertragsabschluß, Kenntnis erlangt oder beide Parteien von einer Entwicklung der komplexen Umwelt betroffen sind. Begrenzte Rationalität wird daher bei der Organisation ökonomischer Prozesse berücksichtigt.<sup>103</sup>

**Abbildung 2.5: Begrenzte Rationalität und Kosten der Informationsbeschaffung**



Für den Zusammenhang zwischen den Kosten der Informationsbeschaffung und dem Ziel vollständiger Verträge gilt eine überproportionale Kostenentwicklung. Die Kostenkurve nähert sich unter der Prämisse einer unsicheren Umwelt nur asymptotisch der Erfüllung aller Kriterien eines vollständigen Vertrages an. Einen vollständigen Vertrag zu verfassen, durchzuführen und durchzusetzen scheitert

<sup>98</sup> vgl. Simon (1976), S. XXVIII.

<sup>99</sup> vgl. Krause (1996), S. 47f.; Williamson (1990), S. 51; Picot/Dietl (1990), S. 179; Simon (1976), S. XXVIII.

<sup>100</sup> vgl. Williamson (1975), S. 22.

<sup>101</sup> vgl. Williamson (1990), S. 213; 243 Williamson (1975), S. 22.

<sup>102</sup> vgl. Picot (1989), S. 370.

hier an der Informationsverarbeitungskapazität der Wirtschaftsakteure. Aus dem Kostenverlauf in der Graphik geht hervor, dass es ex ante bei überproportionaler Kostenentwicklung wirtschaftlich uninteressant ist, sich mit aufwendiger Informationsverarbeitung einer vollständigen Vertragsvereinbarung anzunähern. Die tatsächlich mögliche Informationsbeschaffung nähert sich nur asymptotisch an die maximale Menge aller verfügbaren Informationen der Vertragsparteien an. Die Informationen sind mit materiellem Aufwand nicht vollständig zu erkaufen. Da begrenzte Rationalität auch in der Durchführung auftretender Nachverhandlungen unter den oben genannten Umständen gilt, entwickeln sich die dafür anfallenden Kosten auch ex post überproportional.<sup>104</sup> Kommt es ex post zu Nachverhandlungen, bestimmt die Reputation der Unternehmen für diese Situation den Ablauf. Eine Reputation ist im Urteil des Vertragspartners positiv, wenn sie ausdrückt, dass der Reputationsträger ex post eine für beide Seiten vorteilhafte Situation anstrebt. Die Reputation vereinfacht die Nachverhandlungen für den Vertragspartner. Wird diese Reputation berücksichtigt, kann eine Ersparnis aus vereinfachten Nachverhandlungen resultieren.

Die Vertragsparteien erfassen innerhalb der Informationsverarbeitungskapazität möglichst viele relevante Entscheidungskriterien. Die Reputation bietet dem Vertragspartner die Möglichkeit, Informationen aus erfolgreichen Geschäftsbeziehungen zusammenzufassen. Der Effekt von Reputation hängt von den Kosten für die Ermittlung aller Entscheidungskriterien ab. Trifft Unsicherheit über Umweltentwicklungen mit begrenzter Rationalität zusammen ist eine Erfassung aller eventuell eintretenden Umweltzustände kostenintensiv.<sup>105</sup> Unsichere Umweltzustände sind nur schwer zu antizipieren und die für alle möglichen zukünftigen Umweltzustände notwendigen Reaktionen können nur mit zunehmendem Aufwand ex ante festgelegt werden.<sup>106</sup> Agieren Unternehmen bewusst mit der Einschränkung durch begrenzte Rationalität werden nicht alle Entscheidungskriterien untersucht.<sup>107</sup> Nur prioritäre Kriterien werden berücksichtigt. Die Reputation eines Unternehmens substituiert die umfangreiche Untersuchung eines Kriteriums mit den gleichen Charakteristika. Dadurch kann

---

<sup>103</sup> vgl. Hayek (1945), S. 519.

<sup>104</sup> vgl. Williamson (1990), S. 33.

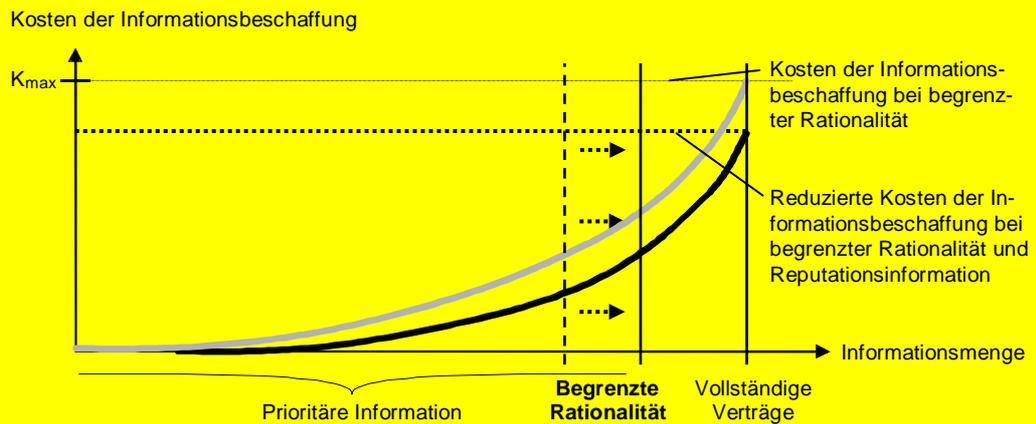
<sup>105</sup> vgl. Williamson (1975), S. 23.

<sup>106</sup> vgl. Williamson (1975), S. 65 und S. 9.

<sup>107</sup> vgl. Williamson (1990), S. 52.

der Entscheidungsprozeß verkürzt werden. Der Vertragspartner kann mit der Nachfrage der Reputation Kosten in der Entscheidungsvorbereitung einsparen. Die Informationsverarbeitungskapazität wird effizient genutzt. Die für die Informationsgewinnung unter Berücksichtigung von Reputation entstehenden Kosten können in der Kostenkurve abgebildet werden.

**Abbildung 2.6: Begrenzte Rationalität unter Berücksichtigung von Reputation**



Da es sich um Informationen handelt, die auch der Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung ausgesetzt sind, steigen die Kosten für die Erhebung der Reputationsausprägung ebenfalls überproportional an. Gegenüber anderen Informationen haben Reputationsinformationen einen Kostenvorsprung, da sie sich im Markt bilden und sich dort auch verbreiten. Eine Reputation ist für den Reputationsnachfrager zunächst kostenlose Information. Die Feststellung der Ausprägung der Reputation verursacht Informationsbeschaffungskosten.

### II.2.1.3 Reputation bei Spezifität eines Faktors

Die Spezifität eines maßgeblichen Faktors verändert die Eigenschaften einer Austauschbeziehung. Ein standardisierter, nicht spezifizierter Faktor bedeutet keine Einschränkung für die Vereinbarung eines Handelsgeschäftes mit einem neuen Vertragspartner.<sup>108</sup> Die Spezifität eines Faktors beschreibt das Ausmaß, mit

<sup>108</sup> vgl. Picot (1989), S. 366.

dem dieser Faktor bei einer alternativen Verwendung an Wert einbüßt.<sup>109</sup> Dieser Wertverlust wird als Investition einer oder beider Austauschparteien begriffen, die wegen der Spezifität der Transaktion notwendig ist.<sup>110</sup> Wird mit einer Vertragsschließung eine transaktionsspezifische Investition notwendig, so wandelt sich die Austauschbeziehung in ein Verhältnis bilateraler Abhängigkeit.<sup>111</sup> Der Nachfrager einer spezifischen Leistung müsste bei einem Wechsel des Tauschpartners diesen zunächst davon überzeugen, vergleichbare spezifische Investitionen zu tätigen.<sup>112</sup> Für den ursprünglichen Tauschpartner ergibt sich aus einer alternativen Verwendung spezifizierter Güter ein wirtschaftlicher Nachteil.<sup>113</sup> Eine spezifische Investition durch eine Vertragspartei birgt die Gefahr der Ausbeutung durch den Vertragspartner. Ist eine Investition derart spezifisch, dass sie in einer alternativen Verwendung einen geringeren Wert hat, so kann der andere Austauschpartner versuchen, sich diesen spezifischen Differenzwert anzueignen.<sup>114</sup>

#### **Beispiel: Ausbeutung aufgrund spezifischer Faktoren <sup>115</sup>**

Das Konzept einer überschüssigen Rente wurde von *Marshall (1936)* entwickelt. Anhand der Situation einer Stahlfabrik, die in der Nähe eines Kraftwerks wegen zugesicherter Strompreise investiert, zeigte er auf, dass es sich für das Stromkraftwerk solange lohnt, die Preise zu erhöhen, bis der Deckungsbeitrag des Stahlwerks Null wird. Grund hierfür sind die spezifischen Anfangsinvestitionen für den Aufbau des Stahlwerks, die einen Ortswechsel erschweren.

Vertragspartner sind zu einer Investition in eine spezifische Tauschbeziehung bereit, wenn die kalkulierten Erträge die aus einer nicht näher spezifizierten Leistungsbeziehung überschreiten. Eine Absicherung dieser Erträge wird durch umfangreiche Verträge oder den Ersatz einer Austauschbeziehung durch Eigen-

<sup>109</sup> vgl. Schoppe et al. (1995), S. 175; Williamson (1993a), S. 13. Williamson (1993a) unterscheidet z.B. die Standortspezifität, die Sachkapitalspezifität, die Humankapitalspezifität, kundenspezifische Vermögensgegenstände und das Markennamenkapital. Vgl. Williamson (1993a), S. 13f.

<sup>110</sup> vgl. Williamson (1990), S. 35.

<sup>111</sup> vgl. Williamson (1990), S. 34; Williamson (1993a), S. 16.

<sup>112</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 17.

<sup>113</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 17.

<sup>114</sup> vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 112.

<sup>115</sup> vgl. Marshall (1936) in Hill (1990), S. 501.

fertigung gesucht.<sup>116</sup> Ist die Eigenfertigung keine effiziente Option, gilt es, unter Berücksichtigung der Transaktionskosten effiziente Kontrollmechanismen zu nutzen. Die Reputation der Vertragsparteien bezüglich Austauschbeziehungen mit spezifischen Faktoren ermöglicht die Kontrolle ihrer diesbezüglichen Leistungsbereitschaft. Die Vertragsparteien versichert sich ex ante, dass der Tauschpartner nicht ausbeuterisch tätig ist und die spezifische Investition eine hohe Ertragswahrscheinlichkeit hat.

## II.2.2 Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie

Das soziale Verhalten von Tauschpartnern gilt als schwer zu modellierendes Phänomen.<sup>117</sup> Diese Individuen handeln im Namen von Unternehmen mit einer ökonomischen Zielsetzung. Eine Untersuchung des "Menschen, so wie er ist"<sup>118</sup> ist hier nicht zweckdienlich. Das Verhalten der Vertrag schließenden Individuen wird untersucht, um Abweichungen von einem effizienten Zustand unter Beachtung der Umfeldeinflüsse zu erklären.<sup>119</sup>

### II.2.2.1 Beachtung von Reputation bei Informationsasymmetrie

Die Verfügbarkeit von entscheidungsrelevanten Informationen beeinflusst die Vertragsgestaltung und Vertragsdurchführung. Die verfügbare Information<sup>120</sup> bleibt unperfekt, wenn die Akteure nicht auch alle bereits zuvor gefällten Entscheidungen der Vertragspartner kennen.<sup>121</sup> Perfekte Information beschreibt die Kenntnis wichtiger Umweltereignisse und Vergangenheitsdaten, die helfen, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren. Neben den Eigenschafts- und Ergebnisdaten einer geplanten Vereinbarung wird dadurch Zusatzwissen klassifiziert.<sup>122</sup> Die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Trans-

---

<sup>116</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 32.

<sup>117</sup> vgl. Williamson (1993b), S. 97.

<sup>118</sup> Coase (1984) in Williamson (1993a), S. 5.

<sup>119</sup> vgl. Wagner (1994), S. 9.

<sup>120</sup> Singular als Synonym für die Gesamtheit der entscheidungsrelevanten Informationen.

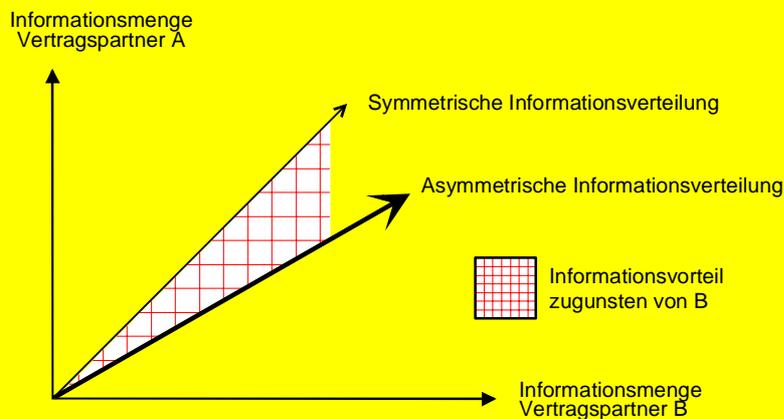
<sup>121</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 288.

<sup>122</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 288.

aktionsteilnehmer und die Kosten der Informationsbeschaffung begrenzen ex ante einen perfekten Informationsstand.<sup>123</sup>

Die relevanten Informationen für eine Vereinbarung stehen den Vertragsparteien zu verschiedenen Zeitpunkten und in unterschiedlichem Umfang zur Verfügung.<sup>124</sup> Es besteht Informationsasymmetrie zwischen den Vertragspartnern. Ist eine Vertragspartei unsicher, ob alle relevanten Informationen erfasst worden sind, kann dies zu einer suboptimalen Entscheidung führen.<sup>125</sup> Die ökonomische Relevanz von Informationsunterschieden wurde bereits von *Hayek (1945)* erkannt.<sup>126</sup> Der Wert eines Informationsvorsprungs wird mit einem wirtschaftlichen Vorteil, der sich damit in einer Geschäftsbeziehung realisieren lässt, quantifiziert. Das Ausmaß der Informationsasymmetrie im Zeitpunkt der Durchführung des Vertragsabschlusses beeinflusst die Kosten der Transaktion, jedoch nicht den Vertragsabschluß an sich, da die Informationsasymmetrie jeweils nur einseitig den Vertragspartnern bekannt ist.<sup>127</sup>

**Abbildung 2.7: Asymmetrische Informationsverteilung**



Quelle: Eigene Darstellung

Der Umfang der einer Vertragspartei zur Verfügung stehenden Information korreliert mit ihrer Einflussmöglichkeit auf den Transaktionsprozess. Die asymmetrische Informationsverteilung bestimmt die Gewichtung des Einflusses auf die Vereinbarung zugunsten eines Vertragspartners.

<sup>123</sup> vgl. Wagner (1994), S. 10; Williamson (1990), S. 52.

<sup>124</sup> vgl. Krause (1996), S. 74.

<sup>125</sup> vgl. Williamson (1975), S. 93; Akerlof (1970), S. 488f.

<sup>126</sup> vgl. Hayek (1945), S. 522.

Besteht eine Unsicherheit über das Verhältnis zwischen der Qualität einer Leistung und ihrem Preis, kommt es zu adverser Selektion.<sup>128</sup> Für die Unsicherheit durch Informationsasymmetrie wird ein Abschlag auf den Preis für eine Leistung einbehalten. Dieser Abschlag dient antizipativ als Sicherheit für einen potentiellen Mangel der Leistung. Der Transaktionspartner wird dann für eine tadellose Leistung bestraft. Reduziert dieser Partner seine Anstrengung verschlechtert sich die Qualität der Leistung. Wird dieses Verhalten vom Vertragspartner oder von anderen Marktteilnehmern beobachtet, kommt es mit wiederholten Vertragsbeziehungen zu einer Wechselwirkung. Der Preisabschlag wird erhöht und die Qualitätsanstrengung gesenkt. Theoretisch führt diese Entwicklung zu einem Marktversagen.<sup>129</sup>

Besteht die Möglichkeit der Informationsasymmetrie wird der Umgang mit Informationen der Vertragsparteien durch den Vertragspartner beurteilt. Die Vertragsparteien greifen auf die Reputation der Partner zu. Das vergangene Verhalten bezüglich zur Verfügung stehender Information wird berücksichtigt.<sup>130</sup> Die Unternehmensreputation wird zur Reduktion der Unsicherheit herangezogen. Je tiefer eine Reputation ausgeprägt ist, desto größer ist ihre Wirkung in der Unsicherheitsreduktion.<sup>131</sup> Der Umgang eines potentiellen Vertragspartners mit Informationen in vergangenen Vertragsbeziehungen wird betrachtet.

Die Unsicherheit bei Informationsasymmetrie wird dadurch argumentativ gestützt, dass von einem rational handelnden Unternehmen die Verheimlichung negativer Informationen zu erwarten ist.<sup>132</sup> Die Bekanntgabe von Information über negative Entwicklungen führt zu einer Verschlechterung des Vertragsergebnisses der betroffenen Vertragspartei. Die Bekanntgabe negativer Informationen wirkt als "self-fulfilling prophecy"<sup>133</sup> für diese Vertragspartei.<sup>134</sup> Durch die Weitergabe der negativen Information wird die Ertragssituation der betroffenen Vertragspartei

---

<sup>127</sup> vgl. Spremann (1991), S. 624.

<sup>128</sup> vgl. Spremann (1988), S. 613; Spremann (1991), S. 627; Akerlof (1970), S. 492.

<sup>129</sup> vgl. Spremann (1991), S. 627.

<sup>130</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 280.

<sup>131</sup> vgl. Spremann (1988), S. 613.

<sup>132</sup> vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 275.

<sup>133</sup> 270 Spremann (1991), S. 246.

<sup>134</sup> vgl. 270 Spremann (1991), S. 646.

geschwächt. Im Falle der Verheimlichung der negativen Informationen würde eine folgende Ertragsminderung verhindert oder von beiden Vertragsparteien ausgeglichen. Eine unverzügliche Bekanntgabe positiver Informationen dagegen reduziert die Kosten der Informationsbeschaffung für den Reputationsnachfrager und kann zu einer Reduktion der Rückstellungen für Unsicherheiten führen. Neben der Verheimlichung negativer Informationen besteht die Möglichkeit, dass falsche Informationen oder nur ein Teil der für eine umfassende Meinungsbildung notwendigen Informationen weitergegeben werden.

*Arrow (1985)* bezeichnet die bis zum Vertragsabschluß asymmetrisch verteilte Information als „Hidden Information“<sup>135</sup>. Nach Vertragsabschluß führt eine asymmetrische Informationsverteilung zu „Hidden Action“, d.h. einer verdeckten Handlung durch die Vereinbarungspartei mit Informationsvorsprung.<sup>136</sup> Kommen relevante Informationen in der Abwicklung einer Tauschvereinbarung hinzu, ist eine Zurückhaltung der Information zum Nutzen des Informationsinhabers möglich. Diese Konsequenz einer asymmetrischen Informationsverteilung ergibt sich auch, wenn es vor Vertragsabschluß finanziell ineffizient gewesen ist, alle denkbaren Verhaltensmuster des Vertragspartners in Abhängigkeit aller möglichen zukünftigen Umweltzustände zu antizipieren und vertraglich zu erfassen.<sup>137</sup>

Befürchtet eine Vertragspartei, dass die andere ihr Informationen vorenthält, so wird sie Mechanismen einsetzen, um ihre Interessen zu realisieren.<sup>138</sup> Im Voraus können Kontrollen der verfügbaren Information nur mit finanziellem Aufwand realisiert werden. Um die Kosten der Vereinbarung in Grenzen zu halten, wird mit der Berücksichtigung der Unternehmensreputation der Umgang eines potentiellen Vertragspartners mit verfügbarer Information beurteilt.<sup>139</sup>

Besteht mit der asymmetrischen Verteilung von Information die Gefahr einer wirtschaftlichen Übervorteilung durch den Vertragspartner, so entsteht eine

---

<sup>135</sup> Krause (1996), S. 75.

<sup>136</sup> vgl. Krause (1996), S. 74.

<sup>137</sup> vgl. Spremann (1991), S. 629.

<sup>138</sup> vgl. Pfaff/Zweifel (1998), S. 188.

<sup>139</sup> vgl. Stahl (2000), S. 151.

Unsicherheit gegenüber dieser Partei.<sup>140</sup> Diese Unsicherheit bezieht sich auf das Verhalten der Vertragsparteien bezüglich der verfügbaren Informationen während der Transaktionsdauer.<sup>141</sup> Mit der Unsicherheit der Umwelt entsteht ein "diskretionärer Handlungsspielraum"<sup>142</sup>, den eine Vertragspartei zu Ihrem eigenen Vorteil ausnutzen kann.<sup>143</sup> Sie unterschlägt bewusst relevante Informationen oder Umfeldentwicklungen.<sup>144</sup> Die Vertragspartei, vor der Information zurückgehalten wird, hat keine Möglichkeit, sich diese zu beschaffen.

### II.2.2.2 Reputation zur Reduktion von Verhaltensunsicherheit

Neben der Umweltentwicklung wird auch das Verhalten der Wirtschaftsparteien als ex ante unsicher eingestuft.<sup>145</sup> Das Verhalten kann bezüglich der Erfüllung einer Gegenleistung, der Qualität dieser Leistung und der Einhaltung eines Termins der zu erbringenden Leistung als unsicher eingestuft werden.<sup>146</sup> Damit wird die Unternehmensleistung beurteilt, nicht die für das Unternehmen agierenden Personen. Unsicher sind auch materielle Beurteilungen, wenn kein Wettbewerb herrscht und Werte nicht verglichen werden können.<sup>147</sup>

Kann das Verhalten einer Vertragspartei von dem Vertragspartner genau beobachtet aber nicht vollständig beeinflusst werden, so hat sie die Möglichkeit, ihr Verhalten zu ändern.<sup>148</sup> Es besteht die Gefahr, dass sie eigene Interessen zum Nachteil des Vertragspartners durchsetzt. Diese Abhängigkeit von der Verhaltensänderung einer Vertragspartei wird mit dem Begriff des „Hold-Up“<sup>149</sup> beschrieben. Zu einem finanziellen Nachteil für die betroffene Partei wird diese Verhaltensmodifikation, wenn sie zuvor bereits Investitionen in Erwartung des abgesprochenen Verhaltens getätigt hat.<sup>150</sup> Hat eine Vertragspartei dem Vertrags-

---

<sup>140</sup> vgl. Spremann (1991), S. 622. In der Praxis sind oft mehr als zwei Partner an einem Handelsgeschäft beteiligt. Für eine mögliche Veränderung der Wettbewerbsbedingungen vgl. Pratt/Zeckhauser (1985), S. 42ff.; 270 Spremann (1991), S. 640.

<sup>141</sup> vgl. Spremann (1991), S. 624.

<sup>142</sup> Spremann (1991), S. 632.

<sup>143</sup> vgl. Spremann (1991), S. 631.

<sup>144</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 6; Williamson (1990), S. 201.

<sup>145</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 15.

<sup>146</sup> vgl. Spremann (1991), S. 622.

<sup>147</sup> vgl. Williamson (1990), S. 202.

<sup>148</sup> vgl. Spremann (1991), S. 628.

<sup>149</sup> Spremann (1991), S. 270.

<sup>150</sup> Spremann (1991) spricht von "Sunk Costs", die bereits spezifisch für die Transaktion vorgenommen wurden. Vgl. Spremann (1991), S. 628.

partner ein spezielles Verhalten in Aussicht gestellt, dass nicht vertraglich vereinbart wurde, besteht für die geschädigte Vertragspartei keine Möglichkeit, das ex ante zugesicherte Verhalten durchzusetzen.

Hat eine Vertragspartei die Möglichkeit, ihr Verhalten für die andere Vertragspartei unbemerkt zu variieren, so entsteht die Situation des "Moral Hazard".<sup>151</sup> Für die Vertragsparteien bedeutet dieser moralische Widerstreit die Abwägung der eigenen, der gemeinsamen und der Interessen des Vertragspartners. Die Unsicherheit über das Verhalten eines Vertragspartners wird in der Kalkulation des Transaktionsertrages berücksichtigt. Um für Eventualitäten vorbereitet zu sein können Rückstellungen gebildet werden. Sie reduzieren kalkulatorisch den Ertrag des Handelsgeschäftes.

Mit der Beseitigung der Verhaltensunsicherheit lässt sich für beide Vertragsparteien ein wirtschaftlicher Vorteil kalkulieren.<sup>152</sup> Der Abschlag auf den aus der Transaktion erwarteten Gewinn fällt weg. Die Transaktionskosten für beide Vertragsparteien reduzieren sich. Die Vertragsparteien sind bemüht, das Verhalten der Gegenseite zu beurteilen. Eine Beurteilung des Verhaltens erfolgt anhand der Reputation eines Unternehmens. Anhand des vergangenen Verhaltens in vergleichbaren Vertragsbeziehungen wird eine Prognose über das zukünftige Verhalten getroffen.

### II.2.2.3 Absicherung gegen opportunistisches Verhalten

Die Wirtschaftstheorie geht zunächst von einer Nutzenmaximierung der Wirtschaftsakteure aus.<sup>153</sup> *Williamson (1985)* beschreibt den Nutzenmaximierer darüber hinaus mit dem strategischen Potential, eigene Interessen zum Nachteil anderer Wirtschaftsakteure und gegen etablierte Normen, d.h. opportunistisch, durchzusetzen.<sup>154</sup> Dies ergibt sich aus der Problematik, dass ein Wirtschaftsakteur bei der Umsetzung seiner Interessen auf Widerstand in Form divergenter

---

<sup>151</sup> vgl. Spremann (1991), S. 622.

<sup>152</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 15.

<sup>153</sup> vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179.

<sup>154</sup> vgl. Williamson (1985), S. 47; Williamson (1990), S. 54; Williamson (1993a), S. 6; Picot/Dietl (1990), S. 179.

Interessen anderer Nutzenmaximierer stoßen kann, den er zu überwinden versucht.

Die Existenz von Opportunismus kann aus der Negation opportunistischen Verhaltens begründet werden. Unter Vernachlässigung von Opportunismus verhalten sich die Akteure fair und gelangen jederzeit zu einem effizienten Tauschergebnis.<sup>155</sup> Austauschbeziehungen sind nicht zu jeder Zeit durch Opportunismus gefährdet.<sup>156</sup> Dennoch lässt sich in Austauschbeziehungen opportunistisches Verhalten beobachten.<sup>157</sup> Selbst Vertragspartner, die eine Vertragserfüllung beabsichtigen, sehen sich durch unvorhersehbare Ereignisse, die sie gegenüber dem Vertragspartner schlechter stellen werden, gezwungen, ex post Verhandlungen bzgl. der Gewinnverteilung aufzunehmen. Dadurch wird eine relative Gleichstellung der Vertragssituation erhalten, aber der Vertragspartner absolut schlechter gestellt.<sup>158</sup> Durch eine Konfrontation mit veränderten Umweltbedingungen kommt es zu kostenintensiven Nachverhandlungen.<sup>159</sup>

Akzeptiert man die Möglichkeit, dass sich ein Wirtschaftsakteur opportunistisch verhält, impliziert das die Gefahr eines Vertragsbruches.<sup>160</sup> Hierfür wird nicht explizit angenommen, dass der Vertragspartner sich jederzeit opportunistisch verhält. Die latente Bedrohung ist darin begründet, dass ex ante nicht bestimmt werden kann, welcher Wirtschaftsakteur sich zu welcher Zeit opportunistisch verhalten wird.<sup>161</sup> Unter Berücksichtigung begrenzter Rationalität ist die Eintrittswahrscheinlichkeit für Opportunismus kaum zu bestimmen. Besteht die Möglichkeit von Opportunismus, kommt es zu einer Wechselwirkung mit begrenzter Rationalität, da die Wirtschaftsakteure die Ziele ihrer Partner nicht vollständig kennen und ihre Reaktionen nicht ausreichend vorhersehen können.<sup>162</sup> Hinzu kommt, dass die Umweltentwicklung die Entscheidungssituation ex post beeinflussen kann.

---

<sup>155</sup> vgl. Williamson (1990), S. 35.

<sup>156</sup> vgl. Williamson (1993b), S. 98.

<sup>157</sup> vgl. Sadowski/Pull/Schneider (1999), S. 545.

<sup>158</sup> vgl. Williamson (1985), S. 178.

<sup>159</sup> vgl. Williamson (1975), S. 93.

<sup>160</sup> Die Akteure handeln hier im Interesse der Unternehmensstrategie. Für eine Untersuchung von opportunistischem Verhalten zur Erfüllung individueller Ziele verweist Williamson auf die Agency-Theorie. Vgl. Williamson (1988), S. 570.

<sup>161</sup> vgl. Williamson (1993b), S. 98.

<sup>162</sup> vgl. Krause (1996), S. 49.

Um der Gefahr opportunistischer Ausnutzung durch den Vertragspartner zu begegnen, besteht die Möglichkeit, sich nach einer Vertragsvereinbarung initiativ auf Kosten des Vertragspartners einen Vorteil zu verschaffen. Opportunismus wird zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung, wenn eine Vertragspartei diesem Verhalten zuvorkommt.<sup>163</sup>

Die Unsicherheit über die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens wird durch den potentiellen Nutzenentgang quantifiziert. Er ergibt sich aus einem entgangenen Gewinn, den Transaktionskosten, die für die Vereinbarung entstanden sind und den Folgekosten, die sich wegen des nicht erfüllten Vertrages z.B. aus Vertragsstrafen ergeben. Besonders bei Investitionen, die spezifisch für eine Transaktion vorgenommen werden, wirkt sich ein opportunistisches Verhalten aus.<sup>164</sup> Ist eine Investition spezifisch, hat sie in einer alternativen Verwendung einen geringeren Wert. Mit dem spezifischen Differenzwert entsteht ein zusätzlicher Ertrag, der opportunistisches Verhalten für den Vertragspartner interessant macht.<sup>165</sup> Mit dieser Akzeptanz von Opportunismus als Verhaltensannahme wird eine Absicherung der Vereinbarungserträge angestrebt. Auch wenn Opportunismus erst ex post relevant ist wird es bereits ex ante, in der Vertragsvorbereitung, berücksichtigt.<sup>166</sup>

Die erfassbaren Umfeldentwicklungen können mit einer Verhaltensvorgabe gegen Opportunismus oder einer Strafandrohung im Vertrag festgehalten werden. Allein durch die Berücksichtigung aller opportunistischer Ausbeutungsmöglichkeiten entstehen dem Unternehmen zusätzliche Kosten in der Vertragsvereinbarung. Da zukünftige Umfeldzustände jedoch nur ungefähr zu beschreiben sind, kann ein Vertrag zukünftige Handlungsalternativen nicht adäquat beschreiben.<sup>167</sup> Ergibt sich in der Durchführung der Transaktion eine Situation, die nicht antizipiert wurde, besteht die Gefahr opportunistischen Verhaltens erneut.

Um die Unsicherheit bezüglich opportunistischen Verhaltens des Vertragspartners beurteilen zu können, wird ein potentieller Partner ex ante beurteilt. Es wird versucht, die Möglichkeit einer opportunistischen Ausbeutung der Trans-

---

<sup>163</sup> vgl. Frey/Osterloh (1997), S. 316.

<sup>164</sup> vgl. Wagner (1994), S. 10.

<sup>165</sup> vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 116.

<sup>166</sup> vgl. Wagner (1994), S. 11.

<sup>167</sup> vgl. Hill (1990), S. 510.

aktion einzuschätzen.<sup>168</sup> Die Ausprägung der Reputation eines Vertragspartners beinhaltet eine derartige Einschätzung.<sup>169</sup> Die Reaktion auf nicht antizipierte Umweltentwicklungen lässt sich für diesen Vertragspartner einschätzen. Umgekehrt wirkt sich opportunistisches Verhalten als Unternehmensleistung negativ auf die Reputation eines Unternehmens aus.<sup>170</sup> Ist die Information über die Reputation eines Unternehmens bezüglich vergangenen Verhaltens umfangreich lässt sich ein Wahrscheinlichkeitswert für opportunistisches Verhalten bestimmen. Mit dem Gegenwert der Wahrscheinlichkeit einer opportunistischen Ausbeutung durch den Vertragspartner lässt sich ein Erwartungswert für die zukünftige Rendite unter Berücksichtigung der Möglichkeit von Opportunismus bestimmen. Er dient als Entscheidungskriterium für ein Handelsgeschäft.

Bleibt ein Tauschpartner absichtlich mit einer Leistung hinter der Vereinbarung zurück und kann dies nicht beobachtet werden, wird seine Reputation durch das Fehlverhalten nicht eingeschränkt. Es entsteht ein Anreiz, sich opportunistisch zu Verhalten. Eine Absicherung gegen einen opportunistisch handelnden Akteur wird auch dann unmöglich, wenn die Rendite aus opportunistischem Verhalten eine mögliche Bestrafung und den Opportunitätsverlust zukünftiger Tauschbeziehungen übersteigt.<sup>171</sup> Der Wettbewerbsdruck reicht nicht aus, um das Verhalten des Opportunisten zu beeinflussen.<sup>172</sup> Man kann hier auch von einem Versagen der Marktfunktionen sprechen.<sup>173</sup>

---

<sup>168</sup> vgl. Williamson (1990), S. 73.

<sup>169</sup> vgl. Williamson (1990), S. 138.

<sup>170</sup> vgl. Williamson (1993b), S. 105.

<sup>171</sup> vgl. Hill (1990), S. 510.

<sup>172</sup> vgl. Hill (1990), S. 510.

<sup>173</sup> vgl. Williamson (1993b), S. 102.

## II.3 Die wirtschaftsreale Vertragsgestaltung

Die Diskussion um die Möglichkeiten der Vertragsgestaltung entstammt der Transaktionskostentheorie, mit der vollkommene Verträge für die Wirtschaftsrealität negiert werden. Ansatz ist die auch in der vorliegenden Arbeit gemachte Beobachtung, dass Verträge nicht in jeder Hinsicht vollständig sein können.<sup>174</sup> Sind sich die Vertragsparteien bewusst über die Grenzen expliziter Verträge wird mit impliziten Verträgen versucht, die Defizite auszugleichen.

### II.3.1 Unvollständige Verträge

Die Begründung für die Existenz unvollständiger Verträge wird aus den wirtschaftsrealen Limitationen von Verträgen abgeleitet.<sup>175</sup> Für kurzfristige Verträge wird angenommen, dass alle möglichen Umweltzustände und die dafür erforderlichen Handlungsanweisungen ohne bedeutsamen Aufwand erfasst werden können.<sup>176</sup> In der Theorie unvollständiger Verträge werden langfristige Verträge betrachtet, für die eine Beurteilung ungewisser zukünftiger Umweltzustände und Verhaltensweisen kaum realistisch ist.<sup>177</sup> Dabei ist zu beachten, dass ein langfristiger, unvollständiger Vertrag nicht durch sequentielle Verträge mit kurzer Laufzeit zu ersetzen ist.<sup>178</sup> Für langfristige Verträge sind oft spezifische Investitionen notwendig und der Beauftragte gewinnt mit der Zeit Pioniervorteile oder profitiert von Erfahrungseffekten.<sup>179</sup>

---

<sup>174</sup> vgl. Ewerhart/Schmitz (1997), S. 57.

<sup>175</sup> vgl. Wagner (1994), S. 16.

<sup>176</sup> vgl. Williamson (1975), S. 94.

<sup>177</sup> vgl. Williamson (1985), S. 333; 241 Wagner (1994), S. 59.

<sup>178</sup> vgl. Williamson (1975), S. 94.

<sup>179</sup> vgl. Williamson (1975), S. 94.

### II.3.1.1 Ursachen unvollständiger Verträge

Der Theorie der unvollständigen Verträge liegen zwei bereits behandelte Phänomene zugrunde. Die Unsicherheit über zukünftige Umweltzustände, die zu Kosten für die Informationsbeschaffung führen, und eine Unsicherheit, die sich aus den Verhaltensalternativen der Akteure in Verbindung mit der begrenzten Rationalität und dem Opportunismus ergibt.<sup>180</sup>

Durch die Unsicherheit über die möglichen Umweltentwicklungen ist eine Erfassung aller möglichen Umweltzustände in der Realität nicht möglich.<sup>181</sup> Die antizipatorische Erfassung aller vorstellbaren Umweltzustände ist unter der Annahme begrenzter Rationalität bereits ein Problem.<sup>182</sup> Eine derart vollständige Vertragsgestaltung ist demnach so umfangreich, dass zukünftige Umweltzustände nur unvollständig erfasst werden.<sup>183</sup> Auch mit einer möglichst vollständigen Antizipation der Umweltentwicklung ist ex post nicht immer feststellbar, welcher der vereinbarten Umfeldzustände gerade eingetreten ist.<sup>184</sup> Außerdem besteht die Möglichkeit, dass sich Vertragsparteien ex post uneinig darüber sind, welcher Umweltzustand vorherrscht.<sup>185</sup>

Die Unvollständigkeit von Verträgen impliziert, dass nicht für jede mögliche Umweltentwicklung ex ante vereinbart wird, wie sich die Vertragspartner nach Eintreten eines Umweltzustands zu verhalten haben.<sup>186</sup> Dies verhindert, dass die Parteien im Vertragszeitraum Erkenntnisse gewinnen, die die getroffenen Handlungsvereinbarungen für eintretende Umfeldzustände als suboptimal klassifizieren.<sup>187</sup> Neben der Einschränkung durch begrenzte Rationalität verstärkt die Verhaltensannahme des Opportunismus die Unsicherheit der Zukunft und führt auch im Fall möglichst umfassender Verträge zu Auseinandersetzungen.<sup>188</sup>

---

<sup>180</sup> vgl. Krause (1996), S. 47; 270 Spremann (1991), S. 625.

<sup>181</sup> vgl. Krause (1996), S. 55; *Krause (1996)* definiert ex ante als Zeitpunkt, zu dem irreversible Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen sind. Vgl. Krause (1996), S. 30.

<sup>182</sup> vgl. Williamson (1975), S. 178; Picot/Dietl (1990), S. 179; Spremann (1991), S. 625.

<sup>183</sup> vgl. Schoppe et al. (1995), S. 175; Krause (1996), S. 48; Williamson (1985), S. 176.

<sup>184</sup> vgl. Spremann (1991), S. 625.

<sup>185</sup> vgl. Spremann (1991), S. 625.

<sup>186</sup> vgl. Williamson (1975), S. 178; Williamson (1993a), S. 7; Spremann (1991), S. 625.

<sup>187</sup> vgl. Nelson/Winter (1982), S. 129.

<sup>188</sup> vgl. Williamson (1975), S. 176; Schoppe et al. (1995), S. 175.

Obwohl es juristisch angebracht ist, umfassende Verträge abzuschließen, werden in der Wirtschaftspraxis keine derart umfangreichen komplexen Verträge abgeschlossen.<sup>189</sup> Unvollständige Verträge erlauben die Anpassung an veränderte Marktbedingungen, weil sie nachträglich spezifiziert werden können.<sup>190</sup> Werden unvollständige Verträge eingesetzt, sind die Vertragsparteien daran interessiert, ihre Vereinbarung auf anderem Wege zu vervollständigen. Ohne umfangreiche Vertragsformulierung wird das Ziel möglichst vollständiger Absicherung angestrebt. Die Reputation eines Unternehmens fasst das vergangene Verhalten des Reputationsträgers zusammen und zeigt z.B. ein Opportunismus-Potential auf. Die Reputation dient als kumulierte Information über die Unternehmensleistung. Sie ermöglicht eine Prognose über die zukünftige Unternehmensleistung.

### II.3.1.2 Kosten in der Disposition von unvollständigen Verträgen

In der Wirtschaftspraxis spielen die Kosten für die Disposition der Vertragsbeziehung eine entscheidende Rolle.<sup>191</sup> Für die Bestimmung aller vorstellbaren Umweltzustände und Niederschrift der dafür vereinbarten Handlungen entstehen hohe Kosten.<sup>192</sup> Daher werden bei der Erfassung Kosten und Nutzen gegenübergestellt und nicht alle denkbaren Szenarien erfasst.<sup>193</sup> Ein Vertrag bleibt unvollständig. Auch die nachvertragliche Anpassung der Verträge und ihre Durchführung verursacht Kosten, die bereits bei der Vertragsanbahnung zu berücksichtigen sind.<sup>194</sup> Kommt es ex post zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung, so ist diese unabhängig von expliziten vertraglichen Vereinbarungen möglich. Auch bei einer umfangreichen und damit kostenintensiven Vertragsgestaltung besteht das Risiko zusätzlicher Kosten für einen Rechtsstreit. Die Möglichkeiten unterschiedlicher Interpretationen oder unvorhergesehener Entwicklungen führen dazu, dass Vertragsparteien ex ante auf die kostenintensive Ausführung umfangreicher juristischer Vereinbarungen verzichten können.<sup>195</sup> Die

---

<sup>189</sup> vgl. Ewerhart/Schmitz (1997), S. 57.

<sup>190</sup> vgl. Williamson (1975), S. 4.

<sup>191</sup> vgl. Spremann (1991), S. 625.

<sup>192</sup> vgl. Wagner (1994), S. 39.

<sup>193</sup> vgl. Krause (1996), S. 56.

<sup>194</sup> vgl. Williamson (1985), S. 178.

<sup>195</sup> vgl. Krause (1996), S. 56.

Kosten für die Anbahnung und den Abschluss der Vereinbarung reduzieren sich durch die Unvollständigkeit und die verminderte Anzahl der Verträge.<sup>196</sup>

### II.3.1.3 Effiziente Verträge

Die Unvollständigkeit von Verträgen wirkt sich ex post auf die Effizienz eines Vertrages aus.<sup>197</sup> Es wird beurteilt, in welchem Verhältnis die Kosten der Vereinbarung zu ihrem Ertrag steht. In der Vertragsvorbereitung wird kalkuliert, ob eine Reduktion der Unvollständigkeit unkompliziert oder kostenaufwändig ist. Die Berücksichtigung vertraglicher Unvollständigkeiten ist eine wichtige Aufgabe der Vertragsanbahnung.<sup>198</sup> Ineffizient wird ein Vertrag, wenn er Umfeldentwicklungen nicht ausreichend antizipiert und es zu kostenintensive Auseinandersetzungen oder Nachbesserungen kommt. Verträge sind ineffizient, wenn sich die Vertragsparteien bei Abschluss eines Vertrages nicht auf effiziente Maßnahmen zur Reaktion auf zukünftige Umweltzustände einigen.<sup>199</sup> Dazu gehören auch die Aufteilung der spezifischen Investitionen und eine daraus resultierende ineffiziente Gewinnaufteilung.<sup>200</sup>

Für *Ewerhart/Schmitz (1997)* führt ein unvollständiger Vertrag immer zu einer ineffizienten Lösung.<sup>201</sup> Sie argumentieren, dass durch die Unsicherheit unvollständiger Verträge die Investitionsanreize gestört werden.<sup>202</sup> Die Unsicherheit bezieht sich auf die Vertragserfüllung. Die Vertragsparteien versuchen dann, ein optimales Ergebnis auch zu Lasten des Vertragspartners zu erzielen. Mit der Reduktion von Unsicherheit wird für die Vertragspartner die Vertragserfüllung wahrscheinlicher. Dies führt zu expliziten Vertragsformulierungen für die Vertragsabwicklung. Konkrete Reaktionen auf Eventualitäten werden vereinbart. Es ist dann aber möglich, dass bei Eintreten eines antizipierten Ereignisses bereits bekannt ist, dass eine andere als die festgelegte Reaktion unter Berücksichtigung

---

<sup>196</sup> vgl. Williamson (1975), S. 4.

<sup>197</sup> vgl. Wagner (1994), S. 39.

<sup>198</sup> vgl. Williamson (1985), S. 178.

<sup>199</sup> vgl. Wagner (1994), S. 39.

<sup>200</sup> vgl. Krause (1996), S. 30; Wagner (1994), S. 39.

<sup>201</sup> vgl. Ewerhart/Schmitz (1997), S. 58.

<sup>202</sup> vgl. Wagner (1994), S. 45.

gegebener Produktions- und Umweltkenntnisse effizienter ist.<sup>203</sup> Auch ein umfangreich explizit formulierter Vertrag wird dann ex post ineffizient. Unter der Prämisse der Unsicherheit zukünftiger Umweltzustände ist eine effiziente Reaktion auf Umweltereignisse in der Vertragsabwicklung ebenso mit unvollständigen Verträgen möglich. Ex ante nicht vereinbarte nachvertragliche Anpassungen finden unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation statt.<sup>204</sup> Nachverhandlungen entsprechen theoretisch einer neuen Vertragsanbahnung. Neuerliche Vereinbarungsaufwendungen führen zu einer Möglichkeit, eine effiziente Vereinbarungssituation zu schaffen.

Die analysierten Verträge werden ex ante derart unvollständig abgeschlossen, dass nur die Position in den ex post Verhandlungen und das Verfahren zur Einigung festgelegt wird, die bei Eintreten eines Umweltzustandes angenommen werden.<sup>205</sup> Bei unvollständigen Verträgen sind die Vertragsparteien neben diesen Möglichkeiten zur Anpassung der Verträge auf Mechanismen zur Durchsetzung von Verträgen angewiesen.<sup>206</sup> Juristische Schiedsverfahren geben eine Konfliktlösung vor, die nicht auf die vereinbarte Effizienz abzielt, sondern den Richtlinien der Schiedsinstanz genügt.

Eine ex ante effiziente Lösung erfordert eine Ausrichtung materieller Anreize.<sup>207</sup> Für Sachkapital kann eine Zuordnung der Eigentumsrechte auf die Vertragsparteien festgelegt werden.<sup>208</sup> Damit werden die Investitionen gesichert, nicht aber die Vertragsdurchführung. Ein Anreiz wird auch mit der Festlegung von Vertragsstrafen, die für eine Abweichung von der Vereinbarung fällig werden, geschaffen.<sup>209</sup> Die Möglichkeit, eine Vertragsstrafe erst ex post geltend zu machen, sichert die Vertragserfüllung nicht ex ante.

Bleibt ein Vertrag unvollständig, kann er durch implizite Vereinbarungen abgesichert werden. Der Vereinbarung wird vervollständigt.<sup>210</sup> Bringt ein Unternehmen eine Reputation in die Vereinbarung ein, entsteht ein materieller Anreiz, eine wirtschaftlich vorteilhafte Reputation zu bestätigen. Die

---

<sup>203</sup> vgl. Nelson/Winter (1982), S. 129.

<sup>204</sup> vgl. Williamson (1985), S. 328.

<sup>205</sup> vgl. Krause (1996), S. 30.

<sup>206</sup> vgl. Schoppe et al. (1995), S. 175; Krause (1996), S. 72.

<sup>207</sup> vgl. Wagner (1994), S. 50.

<sup>208</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 18; Wagner (1994), S. 44.

<sup>209</sup> vgl. Williamson (1985), S. 178; Williamson (1993a), S. 18.

<sup>210</sup> vgl. Williamson (1985), S. 220.

Vertragserfüllung wird zu einer Investition in Reputation. Sie geht verloren, wenn die Reputation nicht bestätigt wird. Dieser Anreiz ist ein Vorteil für den Reputationsnehmer in einer Vereinbarung.

### II.3.2 Implizite Verträge

Aufgrund der hohen Kosten, die eine Spezifikation von Verträgen verursachen kann, und der unzureichenden Möglichkeit, damit alle relevanten Umweltzustände zu erfassen, bleiben Verträge unvollständig. Diese Verträge werden oft um Vereinbarungen ergänzt, die nicht explizit formuliert werden.<sup>211</sup> Solche impliziten Verträge ergeben sich konsequent aus den Mängeln vollständiger Verträge.<sup>212</sup>

#### II.3.2.1 Das Kontraktprinzip des impliziten Vertrages

Unter impliziten Verträgen werden informale, rechtlich unverbindliche Vereinbarungen subsumiert.<sup>213</sup> Mit diesen vereinbaren die Vertragsparteien sich genau so zu verhalten, wie sie es zur Erfüllung einer vertraglich fixierten Vereinbarung tun.<sup>214</sup> Ziel der Ergänzung expliziter Vertragsvereinbarungen durch implizite Verträge ist es, eine effiziente Situation zu schaffen, wie sie mit vollständigen Verträgen hergestellt werden kann.<sup>215</sup> Da auch unvollständige Verträge eine effiziente Vertragssituation herstellen können, dienen implizite Verträge dazu, effiziente Vertragsvereinbarungen unter Berücksichtigung der begrenzten Möglichkeiten der Vertragsgestaltung zu treffen.<sup>216</sup> Unter Beachtung der mangelnden juristischen Verbindlichkeit ist eine Minimierung der Vereinbarungskosten durch ausschließlich implizite Vereinbarungen nicht möglich.<sup>217</sup> Auch für implizite Verträge entstehen Kosten der Anbahnung und des Vereinbarungsabschlusses.<sup>218</sup>

---

<sup>211</sup> vgl. Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 303; Wagner (1994), S. 13.

<sup>212</sup> vgl. Rosen (1985), S. 1145.

<sup>213</sup> vgl. Spremann (1991), S. 630.

<sup>214</sup> vgl. Bull (1983), S. 658.

<sup>215</sup> vgl. Bull (1987), S. 156.

<sup>216</sup> vgl. Krause (1996), S. 197; Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 303.

<sup>217</sup> vgl. Schmidt/Schnitzer (1995), S. 193.

<sup>218</sup> vgl. Wagner (1994), S. 13.

Wegen der fehlenden schriftlichen Fixierung können Auseinandersetzungen um implizite Vereinbarungen nur schwer durch eine Schiedsstelle entschieden werden.<sup>219</sup> Qualitative Vereinbarungsgegenstände sind juristisch nur unzureichend abzusichern. Für diese Vertragsgegenstände ist eine Konfliktlösung durch Schiedsstellen ineffizient für die Vertragsparteien.<sup>220</sup> Vertragsparteien wählen dann implizite Verträge.

Durch die fehlende Festlegung und Absicherung kann eine implizite Vereinbarung nicht von explizit vereinbarten Unternehmensaktivitäten gelöst werden.<sup>221</sup> Sie wird nur als Ergänzung zu expliziten Vertragsvereinbarungen formuliert.<sup>222</sup> Sind die Möglichkeiten expliziter Vertragsgestaltung beschränkt, schaffen implizite Vereinbarungen einen Freiraum für die Erfüllung des Vertragsziels. Wird ein monetäres Ziel vereinbart ist eine Festlegung der Mittel nicht notwendig. Implizite Vereinbarungen beziehen sich dann auf den Verzicht opportunistischen Verhaltens oder auf die Anerkennung rechtlicher Grenzen. Das fehlen expliziter Vorgaben ermöglicht Handlungen, deren Notwendigkeit bei Vertragsschluss nicht vorhersehbar war.<sup>223</sup>

Als Unzulänglichkeit vollständiger Verträge liegt die asymmetrische Informationsverteilung auch impliziten Verträgen zugrunde.<sup>224</sup> Wird eine implizite Vereinbarung aufgrund der Annahme ungleich verteilter Information bezüglich der vertraglich vereinbarten Leistung getroffen, geht ihr Zweck über die vertragliche Absicherung eines Anspruches in der Vertragserfüllung hinaus. Dem Vertragspartner wird eine Leistung in Aussicht gestellt, die von zahlreichen schwer zu beeinflussenden Eigenschaften abhängt. Der implizite Vertrag beschreibt einen unsicheren und daher schwer zu erfassenden Anspruch.<sup>225</sup> Die implizite Vereinbarung grenzt sich damit von expliziten Vereinbarungen ab. Die Reputation gibt die Unternehmensleistung des Reputationsträgers wieder. Wird eine implizite Vereinbarung geschlossen, kann ihre Erfüllung anhand der Reputation prognostiziert werden. Die Unternehmensreputation gibt die Absicht

---

<sup>219</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 6; Schmidt/Schnitzer (1995), S. 193.

<sup>220</sup> vgl. Bull (1987), S. 148.

<sup>221</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 6; Spremann (1991), S. 630.

<sup>222</sup> Für die Diskussion, in welchem Ausmaß sich die Möglichkeit, explizite Verträge abzuschließen, auf die Anwendung impliziter Vereinbarungen auswirkt, vgl. Schmidt/Schnitzer (1995), S. 198.

<sup>223</sup> vgl. Schmidt/Schnitzer (1995), S. 193.

<sup>224</sup> vgl. Rosen (1985), S. 1145.

des Reputationsträgers an, eine implizite Vereinbarung bezüglich der mit Reputation ausgedrückten Unternehmensleistung einzuhalten. Eine implizite Vereinbarung ohne die Möglichkeit der Absicherung mit einer Unternehmensreputation reduziert die Unsicherheit nicht.

### II.3.2.2 Leistungsfähigkeit des impliziten Vertrages

Die juristische Unverbindlichkeit von impliziten Vereinbarungen wirkt sich auf die Vertragsabwicklung aus. Es entsteht ein Ungleichgewicht, wenn eine Vertragspartei implizit Leistungen anbietet, denen explizit vereinbarte Gegenleistungen gegenüberstehen.

Die Erträge aufgrund impliziter Vereinbarungen führen durch reduzierte Vereinbarungskosten zu einem relativ höheren Überschuss gegenüber Erträgen aufgrund von expliziten Vereinbarungen. Je mehr implizite Ansprüche durch Vorleistung erworben werden, desto größer ist der wirtschaftliche Vorteil.<sup>226</sup> Wenn der zu erwirtschaftende Ertrag nicht den vereinbarten Überschuss generiert, ist eine implizite Vereinbarung derart flexibel, dass sie Nachverhandlungen ermöglicht.

Für den Vertragspartner ist der Anspruch aus impliziten Verträgen unsicher. Es fehlt zunächst die Möglichkeit einer Durchsetzung der Ansprüche durch eine dritte Schiedspartei.<sup>227</sup> Die Gefahr opportunistischer Ausbeutung ist größer als mit expliziten Verträgen. Beruht ein impliziter Anspruch auf einer Vorleistung, kann dies zu einer Hold-Up Situation führen.<sup>228</sup> Ein impliziter Vertrag ermöglicht es, die Vertragskonditionen einseitig zu verändern.<sup>229</sup> Dies bezieht sich auf die Erfüllung des impliziten Anspruches oder bereits auf die Inanspruchnahme der vereinbarten Vorleistung. Nimmt die Partei, die eine implizite Vereinbarung eingeführt hat, die Vorleistung nur eingeschränkt an, kann damit eine Abänderung der vereinbarten Gegenleistung begründet werden. Darin findet die Flexibilität einer impliziten Vereinbarung ihre negativen Auswirkungen. Eine große Anzahl von impliziten Ansprüchen eines Unternehmens, die von Vertragspartnern

---

<sup>225</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 6.

<sup>226</sup> vgl. Spremann (1991), S. 630.

<sup>227</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 8.

<sup>228</sup> vgl. Spremann (1991), S. 630.

<sup>229</sup> vgl. Bull (1987), S. 148.

beobachtet werden können, erhöht jedoch wegen der wachsenden Gefahr opportunistischer Ausbeutung die wirtschaftliche Unsicherheit für den Anspruchsinhaber.

Für die Partei, die implizite Vereinbarungen abschließt, aber nicht erfüllt, werden kurzfristig die Verbindlichkeiten reduziert. Die Leistung einer impliziten Vereinbarung kann vom Vertragspartner nur schwer eingefordert werden. Wird von einem Vertragspartner eine Vorleistung erbracht, so besteht die Möglichkeit, diese opportunistisch auszubeuten. Zielt dieser auf die Maximierung eines Überschusses verhält er sich opportunistisch und erfüllt die implizite Vereinbarung nicht. Durch die Ausbeutung der Vorleistung setzt sich die Vertragspartei der Gefahr aus, die Anwendungsmöglichkeit zukünftiger impliziter Verträge zu vernichten. Die Gefahr des opportunistischen Verhaltens wird von potentiellen Vertragspartnern beurteilt.<sup>230</sup> Werden implizite Vereinbarungen durch explizite Verträge substituiert, steigen die Kosten der Vertragsanbahnung an. Ein opportunistisches Verhalten ist bei wiederholter wirtschaftlicher Aktivität eines Unternehmens nicht effizient.

Um die Nachteile impliziter Verträge auszugleichen, werden quasi-implizite Verträge abgeschlossen. Hier wird eine implizite Vereinbarung durch einen monetären Sicherungsmechanismus gestützt. Dem Vertragspartner wird bei Vertragserfüllung eine Prämie, d.h. ein über eine Grundvereinbarung hinausgehender Betrag, in Aussicht gestellt.<sup>231</sup> Für die Nichterfüllung einer impliziten Vereinbarung wird analog eine monetäre Vertragsstrafe vereinbart.<sup>232</sup> Dadurch entstehen auch für die impliziten Verträge Kosten, die sich proportional zu den möglichen Gewinnen aus opportunistischem Verhalten entwickeln.<sup>233</sup> Analog wird als Absicherung die Reputation eines Unternehmens herangezogen.

---

<sup>230</sup> vgl. Spremann (1991), S. 630; 395 Cornell/Shapiro (1987), S. 9.

<sup>231</sup> vgl. Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 304.

<sup>232</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 42.

<sup>233</sup> vgl. Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 307.

### II.3.2.3 Reputation zur Sicherung impliziter Verträge

In der Literatur zu impliziten Verträgen wird Reputation zur Absicherung impliziter Verträge angeführt. Reputation unterstützt einen impliziten Vertrag, wenn dessen Akzeptanz durch das vergangene Verhalten der Vertragsparteien ermöglicht wird.<sup>234</sup> Die Unternehmensreputation kann Auskunft darüber geben, inwieweit ein Unternehmen implizite Vereinbarungen in der Vergangenheit zur Zufriedenheit der beteiligten Vertragsparteien erfüllt hat. Erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung impliziter Ansprüche durch eine Unternehmensreputation wird eine monetäre Absicherung sekundär.

Kann auf eine Unternehmensreputation zurückgegriffen werden, dient sie in der Anwendung von impliziten Verträgen als Versicherung über ein Verhalten in der unsicheren Zukunft. Die Erfüllung impliziter Ansprüche hängt von der Entwicklung während der Vertragsabwicklung ab.<sup>235</sup> Reputation basiert dagegen auf Vergangenheitsdaten.<sup>236</sup> Sie erlaubt eine konkrete Aussage über das Verhalten von Unternehmen. Ist diese Reputation bezüglich der Erfüllung impliziter Vereinbarungen negativ, stellt sie eine Restriktion für den Abschluss impliziter Verträge dar.<sup>237</sup> Wird mit der Reputation eine beobachtbare Komponente als Sicherung für eine implizite Vereinbarung angewandt, wird diese als Vertrag effizienter. Ohne Effizienzverlust können dann auch komplexe, nur unter hohem Aufwand fixierbare Verträge durch implizite Verträge ersetzt werden.<sup>238</sup> Die Reputation eines Unternehmens kann explizite Formulierungen in einem Vertrag ersetzen.

Diese Möglichkeit wird für den Arbeitskontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern genutzt. Für das Unternehmen als Arbeitgeber oder auch eine neutrale Schiedsstelle sind weder der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter noch das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis eindeutig und objektiv beobachtbar.<sup>239</sup> Dies ist auf eine grundsätzliche Problematik zurückzuführen, Humanleistungen qualitativ und quantitativ zu standardisieren und zu bewerten. Daher werden

---

<sup>234</sup> vgl. Dobson (1989), S. 16.

<sup>235</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 9.

<sup>236</sup> vgl. Carmichael (1984), S. 714.

<sup>237</sup> vgl. Bull (1987), S. 157.

<sup>238</sup> vgl. Holmström (1981), S. 313.

<sup>239</sup> vgl. Bull (1987), S. 152.

explizite Formulierungen gewählt, die einen optimalen Arbeitseinsatz in Abhängigkeit persönlicher Leistungsmerkmale vom Mitarbeiter fordern.<sup>240</sup> Um den individuellen Arbeitseinsatz zu stimulieren werden zusätzlich implizite Verträge abgeschlossen.<sup>241</sup> Für den Arbeitgeber werden Verträge dadurch vollständiger, dass implizite Vereinbarungen über subjektive Kriterien getroffen werden können.<sup>242</sup> Hier werden Leistungen durch das Unternehmen in Aussicht gestellt, die z.B. wegen ihrer Unregelmäßigkeit nicht explizit versprochen werden. Auch die Anerkennung der Autorität des Arbeitgebers durch den Mitarbeiter wird implizit vereinbart.<sup>243</sup> Eine explizite Formulierung, wann und in welcher Weise Autorität eingefordert und geleistet wird, ist zu umfangreich. Diese Bestandteile eines Arbeitskontraktes zeigen, dass implizite Vereinbarungen bezüglich der Erfüllung unsicher sind.<sup>244</sup> Die Reputation des Unternehmens zeigt dessen Umgang mit impliziten Vereinbarungen in der Vergangenheit. Sie ermöglicht dem Arbeitnehmer ein Urteil, inwieweit implizite Vereinbarungen gegenüber expliziten Formulierungen effizient sind.

### II.3.3 Reputation als implizites Komplement von Verträgen

Die Vielzahl vertragstheoretischer Defizite führt zu einer Akzeptanz impliziter Vereinbarungen als Vertragskomplement, um vollständigen Verträgen nahe zu kommen. Die Absicherung unverbindlicher Vereinbarungen findet durch die Betrachtung des Verhaltens eines potentiellen Vertragspartners statt. Für unterschiedliche Defizite in der Vertragsschließung werden unterschiedliche Unternehmensaktivitäten betrachtet. Die Reputation wird als omnivalenter Begriff für zahlreiche Verhaltensweisen eines Unternehmens verwendet.

---

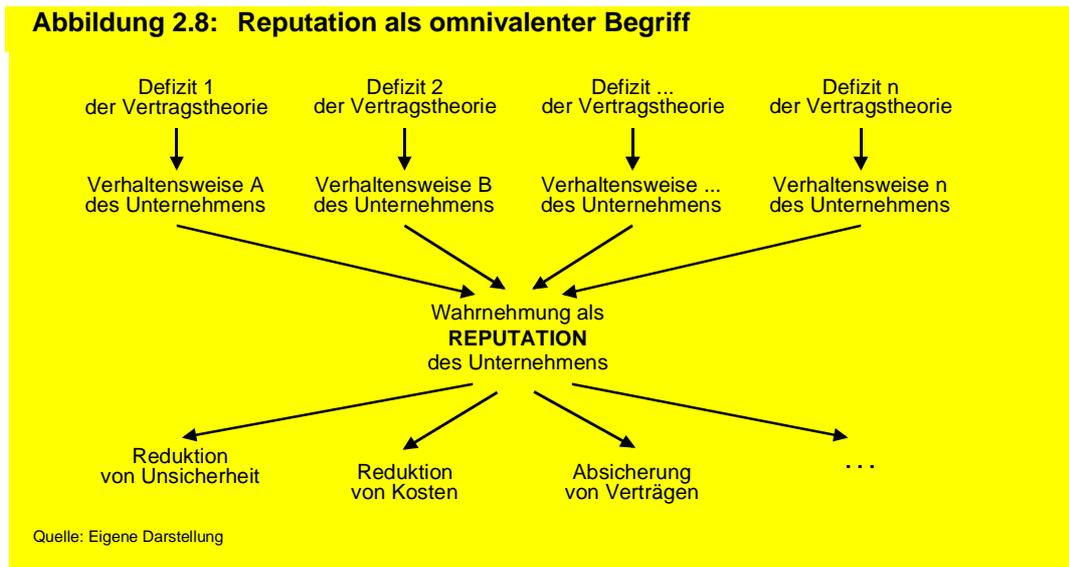
<sup>240</sup> vgl. Williamson (1985), S. 219.

<sup>241</sup> vgl. Bull (1987), S. 149; Williamson (1985), S. 220.

<sup>242</sup> vgl. Williamson (1985), S. 220.

<sup>243</sup> vgl. Hart (1995), S. 58.

<sup>244</sup> vgl. Bull (1987), S. 156.

**Abbildung 2.8: Reputation als omnivalenter Begriff**

Die Ausrichtung einer Geschäftsbeziehung zielt auf eine vollständige Vereinbarung über die Abwicklung des Vertragsgegenstandes ab. Es wird angestrebt, nachvertragliche Dissonanzen und Differenzen zu verhindern. Ein vollständiger Vertrag kann mit zunehmender Komplexität des Handelsgeschäftes nicht realisiert werden. Es kommt zu relationalen Verträgen. Hier wird ein für alle Vertragsparteien effizientes Verhalten eingefordert. Sie bedürfen einer Steuerung, um die Abwicklung des Vertrages sicherzustellen. Die Ökonomik der Verträge erfordert eine Begrenzung des Aufwandes für Vereinbarungen. Um den Ertrag zu maximieren, erfolgt eine Vertragsgestaltung unter Minimierung ihrer Kosten. Eine Nebenbedingung ist die Maximierung der Vollständigkeit der für eine reibungslose Abwicklung notwendigen Vereinbarungen. Eine weitere Nebenbedingung gilt der Interpretationsfähigkeit von Vereinbarungen durch eine Schiedsstelle, z.B. einer juristischen Instanz. Diese Nebenbedingungen fordern explizite Vertragsformulierungen. Während die Anforderungen juristischer Instanzen an die Vertragsformulierung vorgegeben sind, wird die Vollständigkeit der Vereinbarungen durch die Kostenminimierung begrenzt. Die entstehenden Kosten werden durch den komplementären Einsatz von impliziten Vereinbarungen begrenzt. Reputation ermöglicht eine implizite Vereinbarung. Reputation kann die Unsicherheit bezüglich zukünftiger Verhaltensweisen reduzieren. Eine vorhandene Reputation reduziert die Kosten der Vertragsgestaltung. Analog wird Reputation in Anspruch genommen, um die Unsicherheit bezüglich einer vereinbarten Leistung zu reduzieren. Hier findet sich

ein erster Hinweis auf eine Korrelation der Ausprägung der Reputation mit dem Ausmaß der Unsicherheitsreduktion.<sup>245</sup> Diese Qualitätsunsicherheit ergibt sich für eine Vertragspartei unter der Annahme von ungleich verteilter Information. Die Gefahr, dass Informationen zurückgehalten werden, gilt auch *ex post*, d.h. in einem Transaktionsabschnitt nach Vertragsabschluß. Eine bei Vereinbarung berücksichtigte Reputation weist für die Wahrscheinlichkeit der Beeinträchtigung der Abwicklung einen Erfahrungswert auf. Mit dieser Wahrscheinlichkeit können die aus der Geschäftsbeziehung erwarteten Zahlungsströme bewertet werden.

Eine Spezifität des Vertragsgegenstandes bedingt eine relative Einschränkung des wirtschaftlichen Handlungsspielraumes einer Vertragspartei. Eine Vertragspartei ist zu dieser Einschränkung bereit, wenn sie Erträge verspricht, die relativ zu Handelsgeschäften ohne Spezifität höher sind. Der Ausfall dieses zusätzlichen Ertrages wird in der Vertragsanbahnung als Opportunitätskosten kalkuliert. Um die durch die Abhängigkeit und eine wirtschaftliche Beschränkung entstehende Unsicherheit *ex ante* zu reduzieren, wird Reputation zur Absicherung berücksichtigt.

Um die Ausfallwahrscheinlichkeit zu reduzieren, wird die Abwicklung des Handelsgeschäftes kontrolliert. Hat eine Vertragspartei eine ausgeprägte Reputation für einen wirksamen Kontrollmechanismus, wird das den Partner zu einem vertragskonformen Verhalten motivieren. Dies gilt z.B., wenn der Reputationsträger für die Durchsetzung von Sanktionen bekannt ist. Hier lässt sich umgekehrt schlussfolgern, dass das Fehlen einer positiven Reputation für effektive Kontrolle dem Vertragspartner nachlässige Arbeit ermöglicht. Dadurch erhöht sich die Ausfallwahrscheinlichkeit und der erwartete Ertrag wird gefährdet. Reputation wird für die Absicherung einer Vereinbarung notwendig.

Gilt für die Wirtschaftsakteure die Annahme begrenzter Rationalität, findet eine Berücksichtigung von relevanten Entscheidungskriterien nur in Grenzen statt. Um eine optimale Abwicklung der Transaktion anzustreben, werden die prioritären Entscheidungskriterien berücksichtigt. Die Unternehmensreputation hebt Informationen über den Reputationsträger hervor. Mit der Vermeidung unnötiger Ausgaben in der Vertragsanbahnung und einer erfolgreichen Vertragsabwicklung wird eine für den Reputationsnachfrager wertvolle Information geschaffen, die

---

<sup>245</sup> vgl. Spreemann (1988), S. 613.

mit der Reputation ausgedrückt wird. Die Ausprägung der Reputation dient als Substitut für nachgefragte Informationen.

Die mit der Reputation ausgedrückte Information wird durch vergangene Vertragspartner beschafft. Sie ist eine Extrapolation vergangener Aktivitäten zur Prognose des zukünftigen Verhaltens. Sie steht zukünftigen Vertragspartnern kostenfrei zur Verfügung. Die Auswahl von relevanten Entscheidungskriterien wird durch eine Reputation vereinfacht. In der Erhebung der Information wird Zeit gespart. Daraus ergibt sich ein wirtschaftlicher Vorteil für den Reputationsnehmer.

Besteht durch nicht beeinflussbare Handlungsspielräume des Vertragspartners die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten, kann Reputation zur Absicherung in den Vertrag eingebracht werden. Sie unterstützt eine implizite Vereinbarung über nicht-opportunistisches Verhalten der Vertragspartner. Hat die Vertragspartei, die über einen nicht beeinflussbaren Handlungsspielraum verfügt, eine Reputation für vereinbarungskonforme Abwicklung von Verträgen, wird ihre Reputation als Sicherheit in Anspruch genommen. Reputation erhöht neben Sanktionen die Barriere gegen Vertragsbruch.

Aus dem positiven Einsatz von Reputation ergibt sich das Risiko negativer Auswirkungen auf zukünftige Geschäfte auch mit anderen Wirtschaftspartnern. Wird Reputation durch ein Fehlverhalten negativ belegt, rät sie potentiellen Wirtschaftspartnern von gemeinsamen Handelsgeschäften ab. Sie kommen nur unter aufwendiger Vertragsgestaltung und Absicherung zustande.

In Abhängigkeit der Ausprägung von Reputation können Vereinbarungen getroffen werden, die Verträge vervollständigen. Dabei zielt die Vervollständigung sowohl auf die unkomplizierte Erfassung zusätzlicher Vertragspositionen ab als auch auf die Einigung über nicht zu fixierende Vertragsbestandteile. Reputation bietet sich als kostengünstige Vereinbarungsabsicherung an, weil sie implizit eingesetzt wird. Eine explizite Übereinkunft über den Einsatz von Reputation ist wegen ihrer Aussage über vergangenes Verhalten nicht sinnvoll. Die Möglichkeit, quantitativ nicht oder nur mit hohem Aufwand zu erfassende Sachverhalte ex ante mit Reputation abzusichern, erweitert die Kontraktmöglichkeiten. Die Reduktion von Aufwand und die Ergänzung von

Verträgen durch implizite Vereinbarungen mit Reputation ermöglichen eine effiziente Vertragsgestaltung.

Bei Unsicherheit des zukünftigen Umweltzustandes oder bei einer erstmalig erbrachten Leistung, für die eine explizite vertragliche Formulierung unvollständig bleibt, wird ein impliziter Vertrag geschlossen. Eine implizite Vereinbarung drückt einen unsicheren Anspruch aus. Die Reputation eines Unternehmens als Unterstützung dieser impliziten Vereinbarung zeigt die Absicht, eine vereinbarungskonforme Abwicklung der Transaktion zu erreichen. Sie drückt mit ihrer Ausprägung den bisherigen Erfolg bei Transaktionen aus. Reputation stellt die kalkulierbare Größe dar, die eine Gegenleistung rechtfertigt. Nur wenn Reputation mit diesem ökonomischen Verständnis eingesetzt wird, dient sie als Absicherung. Sonst vernachlässigt der Reputationsträger seine Reputation in kritischen Situationen zu Lasten des Reputationsnachfragers.<sup>246</sup>

Die hier aufgezeigte Anwendung von Reputation ergibt sich aus den kontrakttheoretischen Defiziten. Die Reputation dient der Amelioration von Verträgen. Ihre Eigenschaften werden in Kapitel 3 analysiert. Reputation wird ein- und von anderen Begriffen abgegrenzt.

---

<sup>246</sup> vgl. Llewellyn (1931), S. 722.

**Wenn nun die Tugenden keine Affekte  
und auch keine Vermögen sind,  
so bleibt nur übrig, daß sie ein Habitus sind.**

***Aristoteles***

Philosoph

384-322 v. Chr.

in: Nikomachische Ethik, Buch 1, Kapitel 2

### III Synthese von Reputation im ökonomischen Kontext



Die Reputation eines Unternehmens wird für die Reduktion von Defiziten der Vertragstheorie eingesetzt. Die Eigenschaften, die Reputation in diesem Kontext ausmachen, werden in diesem Kapitel untersucht. Die Dimensionen von Reputation werden aufgezeigt. Reputation gewinnt mit ihrer Ausprägung und deren Klassifizierung an Bedeutung für ein Unternehmen. Die wirtschaftliche Relevanz der Reputation eines Unternehmens ist das Ergebnis der Beurteilung durch Interessengruppen.

Die Betrachtung des Lebenszyklus von Reputation zeigt ihren Aufbau auf vergangenem Verhalten des Reputationsträgers und mündet in eine Betrachtung der theoretischen Anwendungsmöglichkeiten.

Für ein eindeutiges Verständnis wird Reputation von materiellen und immateriellen Begriffen abgegrenzt, die in Zusammenhang mit dem Begriff Reputation verwendet werden.

#### III.1 Die Dimensionen der Reputation

Die Ausführungen zu Reputation in Wirtschaftspublikationen konzentrieren sich auf eine positive Hervorhebung eines Unternehmens.<sup>247</sup> Eine ganzheitliche ökonomische Betrachtung berücksichtigt auch die negative Bedeutung einer Unternehmensreputation und die daraus resultierenden Nachteile. Für die wirtschaftlichen Konsequenzen von Reputation spielt ihre Wahrnehmung eine wichtige Rolle. Große Unternehmen werden gegenüber kleineren Unternehmen leichter wahrgenommen. Diese Klassifizierung von Reputation ist Ausgangspunkt für eine Antizipation der wirtschaftlichen Bedeutung der Unternehmensreputation. Um die Aussagefähigkeit von Reputation zu verstehen wird untersucht, welche Aktivitäten eines Unternehmens durch Reputation beurteilt werden. Für verschiedene Betrachtergruppen lassen sich unterschiedliche Objekte von Reputation feststellen.

---

<sup>247</sup> vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 253; Müller (1996), S. 95.

### III.1.1 Ausprägungen von Reputation

Die Reputation eines Unternehmens wird von verschiedenen Betrachtern beurteilt. Eine ökonomische Beurteilung findet aus der Perspektive des Unternehmens statt. Für einen Reputationsträger ist es entscheidend, ob die Reputation positive oder negative wirtschaftliche Auswirkungen hat.

#### III.1.1.1 Positive und negative Reputation

Um die Reputation eines Unternehmens zu beurteilen, wird ihre wirtschaftliche Wirkung für den Reputationsträger beurteilt. Ihre Ausprägung ist wirtschaftlich ‘positiv’ oder ‘negativ’. Eine positive Reputation wird mit einer wirtschaftlich vorteilhaften Wirkung für ein Unternehmen als Reputationsträger assoziiert.<sup>248</sup> Eine positive Reputation unterstützt das Unternehmen in der Ertragerwirtschaftung. Sie ist nicht nur eine vorteilhafte Kritik der vergangenen Unternehmensleistung. Wirtschaftliche Vorteile für ein Unternehmen können auch immateriell sein, wie die Vereinfachung von Verträgen zeigt. Die Reduktion von Gestaltungsaufwand wird kaum als eigenständige Leistung erfasst. Nur für sehr umfangreiche Geschäftsbeziehungen wird der Gestaltungsaufwand für Vereinbarungen explizit ausgewiesen.

Für eine negative Unternehmensreputation gilt, dass sie geschäftsschädigende Konsequenzen hat. Aufgrund einer negativen Reputation entsteht ein wirtschaftlicher Nachteil. Der Erlös wird geschmälert.

Unternehmensaktivitäten, die aufgrund ihrer kontinuierlichen Beobachtbarkeit zu einer Reputation führen, werden hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Vorteile überprüft. Eine positive Reputation begründet sich aus der Realisation wirtschaftlicher Vorteile.<sup>249</sup> Kann kein Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Unternehmensaktivitäten und wirtschaftlichem Erfolg festgestellt oder angenommen werden, kann nicht von einer ökonomischen Reputation gesprochen werden. Hier ist zu beachten, dass es in der ökonomischen Analyse mitunter

---

<sup>248</sup> vgl. Dollinger/Golden/Saxton (1997), S. 129; Stahl (2000), S. 153; Wendorf (1992), S. 234.

<sup>249</sup> Für den gezielt zum Reputationsaufbau eingesetzten Aufwand gilt das Effizienzkriterium, das in Kap. 4.3.2.1 ausgeführt wird.

schwierig ist, neben dem direkten auch einen indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu erkennen und zu beurteilen.

Mit der Beurteilung der Reputationsausprägungen aus der Unternehmensperspektive wird die ökonomische Reputation von der Perzeption der Betrachter differenziert. Zur Verdeutlichung dieser Unterscheidung werden die vergleichbaren Adjektive ‚gut‘ und ‚schlecht‘ für die Perzeption von Betrachtern außerhalb des Unternehmens verwendet. Eine schlechte Reputation eines Unternehmens in der Wahrnehmung von Betrachtergruppen kann für das Unternehmen als Reputationsträger wirtschaftlich vorteilhaft sein.

#### **Beispiel: Müllentsorgung in New York**

In den achtziger Jahren erwarben sich die New Yorker Müllentsorgungsunternehmen eine schlechte Reputation durch das brutale Ausschalten der Konkurrenz, um ihre Verträge mit der Stadt langfristig zu sichern. In der langfristigen Abwicklung der Müllentsorgung für die Stadt New York wurde die kontinuierliche Leistung aus der Sicht des Auftraggebers und der Verbraucher positiv bewertet. Im Ergebnis war die erworbene Reputation für das Müllentsorgungsunternehmen wirtschaftlich vorteilhaft, d.h. positiv.

Ein Unternehmen als Reputationsträger bemüht sich um eine positive Reputation. Sie bedeutet die Möglichkeit, wirtschaftliche Vorteile zu erwirtschaften. Eine negative Reputation wird vermieden, um die Unternehmenserträge nicht zu gefährden. Diese Bemühung kann unabhängig von der Perzeption der Unternehmensreputation durch externe Betrachter sein.

#### **III.1.1.2 Reputation als Markteintrittsbarriere**

Zur Sicherung der Ertragssituation wird versucht, eine erreichte Position im Wettbewerb zu erhalten. Wird diese durch neue Marktteilnehmer gefährdet, kann die bisherige Position nur durch eine Auseinandersetzung mit Konkurrenten bewahrt werden. Wird durch eine Auseinandersetzung der Gewinn geschmälert,

wird die Überschusseinbuße kalkuliert. Unter der Prämisse der Gewinnmaximierung beschreibt das ‚Chain Store‘<sup>250</sup>-Paradox zwei Lösungen der Konfliktsituation.<sup>251</sup> Danach ist es für einen etablierten Marktteilnehmer effizient, einen Konkurrenten zuzulassen, da eine aktive Abwehr den erzielbaren Überschuss zusätzlich reduziert. Irrational dagegen erscheint zunächst die Alternative, einen Markteintrittskandidaten aktiv abzuhalten. Besonders in einem monopolistisch oder oligopolistisch organisierten Markt, in dem Gewinne hoch sind, wird versucht, zusätzliche Konkurrenten am Eintritt in den Markt zu hindern.<sup>252</sup> Markteintrittskandidaten werden z.B. durch die kurzfristige Verschlechterung der Gewinnsituation im Markt abgeschreckt. Dabei stellt der Einbruch der Erträge einen gravierenden Einschnitt in die Ertragssituation aller Marktteilnehmer dar. Die wiederholte Abschreckung von Markteintrittskandidaten führt langfristig zu einer unattraktiven Gewinnsituation. Die finanziellen Auswirkungen der Abschreckung sind der Ausgangspunkt für den Einsatz einer positiven Reputation.

Schreckt ein Marktteilnehmer Konkurrenten wiederholt dadurch vom Markteintritt ab, dass er selber wirtschaftliche Nachteile in Kauf nimmt, erwirbt er sich eine Reputation. Diese Reputation entsteht aufgrund einer auch für ihn nachteiligen Wettbewerbsstrategie zur Verteidigung seiner Interessen. Durch die konsequente Wiederholung dient das dieser Reputation zugrunde liegende Verhalten potentiellen Konkurrenten zur Prognose. Sie gehen auch für zukünftige Marktpenetrationen von einer nachteiligen Gewinnsituation aus. Die Attraktivität eines Markteintrittes wird verringert. Die über mehrere Perioden aufgebaute Reputation für erfolgreiche Abschreckung ist in dem darauf folgenden Zeitraum eine Markteintrittsbarriere.<sup>253</sup> Die zunächst irrationale Alternative ist dann sinnvoll, wenn diese Reputation gegenüber potentiellen Wettbewerbern erarbeitet werden kann. Für potentielle Wettbewerber ist diese Reputation des Marktteilnehmers schlecht. Ihre Ertragsmöglichkeiten werden begrenzt. Der Reputationsträger hat sich durch Schlechterstellung der Wettbewerber eine

---

<sup>250</sup> Die theoretischen Schlussfolgerungen basieren auf der Analyse des Verhaltens von ‚Filiälgeschäften‘, die an zahlreichen Standorten von Konkurrenz bedroht sind. Vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 275.

<sup>251</sup> vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 255.

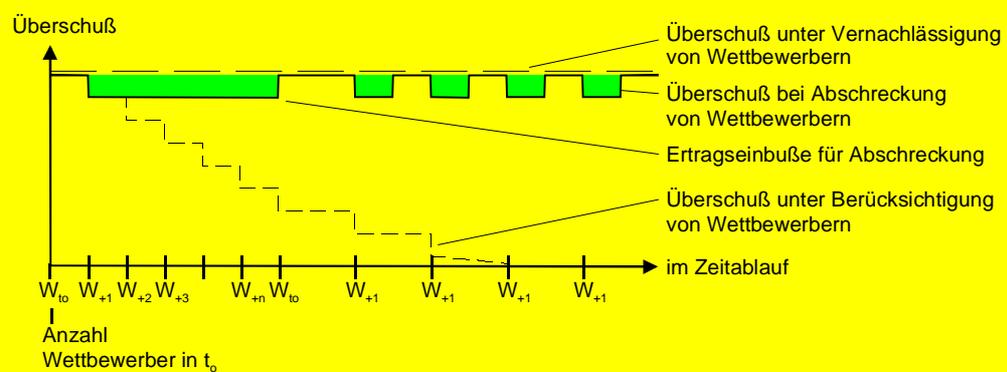
<sup>252</sup> vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 253.

<sup>253</sup> vgl. Williamson (1990), S. 321.

wirtschaftlich positive Reputation aufgebaut. Es wird deutlich, dass die Perzeption von Betrachtern von der für ein Unternehmen positiven Reputation abweichen kann.

Die langfristige Betrachtung ermöglicht es theoretisch, der Reputation einen ökonomischen Erfolg zuzumessen. Er entspricht der Summe des nicht eingebüßten Überschusses, wenn die Reputation für Abschreckung zusätzliche Gewinneinbußen verhindert.

**Abbildung 3.1: Reputation bei Abschreckung**



Quelle: Eigene Darstellung

In der strategischen Unternehmensführung werden die Reaktionen auf mögliche Aktionen von Konkurrenten vorbereitet. Um den Absatz langfristig abzusichern, bietet sich der Reputationsaufbau an.<sup>254</sup> Einem Aufwand für Reputation steht eine Ertragssicherung gegenüber. Es ist praktisch allerdings kaum möglich festzustellen, welche Konkurrenten aufgrund der Reputation für Abschreckung von einer Marktpenetration abgesehen haben.

<sup>254</sup> vgl. Peters (1999), S. 51.

### III.1.1.3 Neutrale Reputation

Sind die Handelsgeschäfte eines Unternehmens beobachtbar, kommt es nicht unbedingt zu einer beobachtbaren Meinungsbildung bezüglich der Reputation des Unternehmens aufgrund seiner Unternehmensleistung. Die Meinung bezüglich der Unternehmensleistung wird nicht polarisiert. Die Ausprägung der Reputation ist neutral. Diese Neutralität bezieht sich sowohl auf die Perzeption der Reputation als auch auf die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. Das Unternehmen hat dann keine ökonomisch relevante Reputation. Sie kann für ökonomische Ziele erst eingesetzt werden, wenn eine Ausprägung deutlich wird. Das hängt von einer eindeutigen und nachhaltig beobachtbaren Unternehmensleistung ab.

Es gibt Unternehmen, für die keine Reputation feststellbar ist. Dies kann durch eine mangelnde Beobachtbarkeit der Handelsgeschäfte begründet werden. Dann wird eine Reputation nicht wahrgenommen. Hier lässt sich das Fehlen einer Reputation von einer wirtschaftlich negativen Reputation abgrenzen. Weist ein potentieller Vertragspartner eine negative Reputation für die Vertragserfüllung auf, sollte von geschäftlichen Beziehungen mit ihm abgesehen werden. Verfügt der potentielle Tauschpartner über keine Reputation oder ist eine Reputationsausprägung nicht bekannt, ist eine anderweitige Einschätzung notwendig.

### III.1.2 Klassifizierung von Reputation

Eine positive Reputation ist für verschiedene Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt. Das Ausmaß dieser Ausprägung bestimmt die Möglichkeit, mit der Reputation wirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Die Ausprägungen von Reputation werden zur Unterscheidung von Unternehmen klassifiziert. Dabei werden Reputationen von Unternehmen anhand ihrer Möglichkeit, wirtschaftliche Vorteile zu erzielen, unterschieden. Für den Einsatz von Reputation ist es von Vorteil, wenn sich die der Reputation zugrunde liegende Information leicht verbreitet. Hier ist die Wahrnehmung von Reputation wichtig.

### III.1.2.1 Wirkung von Reputation

Die Wirkung von Reputation zeigt sich für den Reputationsträger mit dem Ausmaß der Möglichkeiten, einen wirtschaftlichen Vorteil zu erzielen. Die Klassifizierung der Reputation eines Unternehmens ergibt sich aus der Anwendung zur Realisation wirtschaftlicher Vorteile.

Die Wirkung einer Reputation ist stark, wenn ein wirtschaftlicher Vor- oder Nachteil aufgrund von Reputation realisiert wird. Eine schwache Wirkung liegt vor, wenn Reputation kaum zu einem wirtschaftlichen Vorteil verhilft. Dabei ist es entscheidend, ob der Reputation ein Anteil am Geschäftsergebnis zugerechnet werden kann. Es ist eventuell schwer festzustellen, welchen Anteil eine Reputation an einem wirtschaftlichen Erfolg hat. Auch wenn ein Unternehmen eine positive Reputation vorweisen kann, so kann diese zu gering ausgeprägt sein, um ein wirtschaftliches Ergebnis positiv zu beeinflussen. Eine Reputationsausprägung wird aufgrund ihrer wirtschaftlichen Wirkung angestrebt. Für den Einsatz von Reputation kommt es darauf an, den Einfluss von Reputation nachzuweisen.

### III.1.2.2 Differenzierte Wahrnehmung von Reputation

Um einen Einsatz von Reputation zu ermöglichen, ist eine Wahrnehmung der dafür relevanten Unternehmensleistung durch Reputationsnachfrager notwendig. Die Verfügbarkeit von Informationen über ein Unternehmen und seine Aktivitäten bilden die Grundlage für eine Wahrnehmung. Für große Unternehmen gilt, dass Informationen leichter zu beschaffen sind.<sup>255</sup> Sie werden durch eine Vielzahl von Interessengruppen verbreitet. Empirische Untersuchungen bezüglich einer Unternehmensreputation beziehen sich daher meist auf Großunternehmen.<sup>256</sup> Andere Untersuchungen ziehen für ihre Beispiele internationale Unternehmen heran, deren Aktivitäten weltweit wahrgenommen und beurteilt werden.<sup>257</sup> Für kleine Unternehmen sind im Gegensatz zu großen Informationen nicht in der

---

<sup>255</sup> vgl. Stahl (2000), S. 151.

<sup>256</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 31.

<sup>257</sup> vgl. Holmes (1998), S. 1f; 948 Peters (1999), S. 7.

gleichen Menge verfügbar. Auch wenn der Umfang verfügbarer Information für kleine Unternehmen in Proportion zu Information über große Unternehmen steht, ist eine proportionale Verbreitung dieser Information nicht gewährleistet. Sie erreicht weniger Informationsnachfrager. Durch die Weitergabe von Informationen an Dritte werden mit einer kleineren Ausgangszahl an Informanten relativ weniger Rezipienten erreicht. Für ein kleines Unternehmen, das sich mit seiner Leistung spezialisiert, reduziert sich die Anzahl der Interessengruppen. Dieses Unternehmen kann proportional den gleichen Verbreitungsgrad für Reputationsinformation wie ein Großunternehmen erreichen.

*Schwalbach/Dunbar (2000)* stellen die Vermutung auf, dass die Größe eines Unternehmens an sich die Entstehung von Reputation begünstigt.<sup>258</sup> Sie stellen zwischen einer großen Anzahl von Mitarbeitern und der Verbreitung von Informationen über die Unternehmensleistung eine Korrelation fest.<sup>259</sup> Ein Zusammenhang zwischen einer Reputationsausprägung und der Anzahl Mitarbeiter kann jedoch nicht festgestellt werden. Eine positive oder negative Reputation lässt sich nicht einfach mit der Informationsbereitschaft der Mitarbeiter begründen. Für die Ausprägung der Unternehmensreputation werden der Gewinn oder auch der Umsatz verantwortlich gemacht.<sup>260</sup> Ihre Bedeutung gewährleistet die Verbreitung in Abhängigkeit der Summe der Betrachter. Für große Unternehmen bedeutet die große Zahl von Interessengruppen ein Vorteil für die Reputationsbildung.<sup>261</sup>

Die Vielzahl der Interessengruppen führt auch zu einer umfangreichen Auseinandersetzung mit der Unternehmensleistung. Die daraus resultierende Reputation ist einer intensiven Beobachtung ausgesetzt. Diese Unternehmensreputation ist ein deutliches Abbild der Unternehmensleistung.<sup>262</sup> Dieser Vorteil für den Einsatz von Reputation erfordert durch die umfangreiche Beobachtung der Leistung eine kontinuierliche Bestätigung. Umgekehrt gilt, dass nachteilige Informationen über die Unternehmensleistung ebenfalls eine weite Verbreitung finden.<sup>263</sup>

---

<sup>258</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 11.

<sup>259</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 61.

<sup>260</sup> vgl. Peters (1999), S. 65; Schwalbach/Dunbar (2000), S. 61.

<sup>261</sup> vgl. Fombrun/Shanley (1990), S. 256.

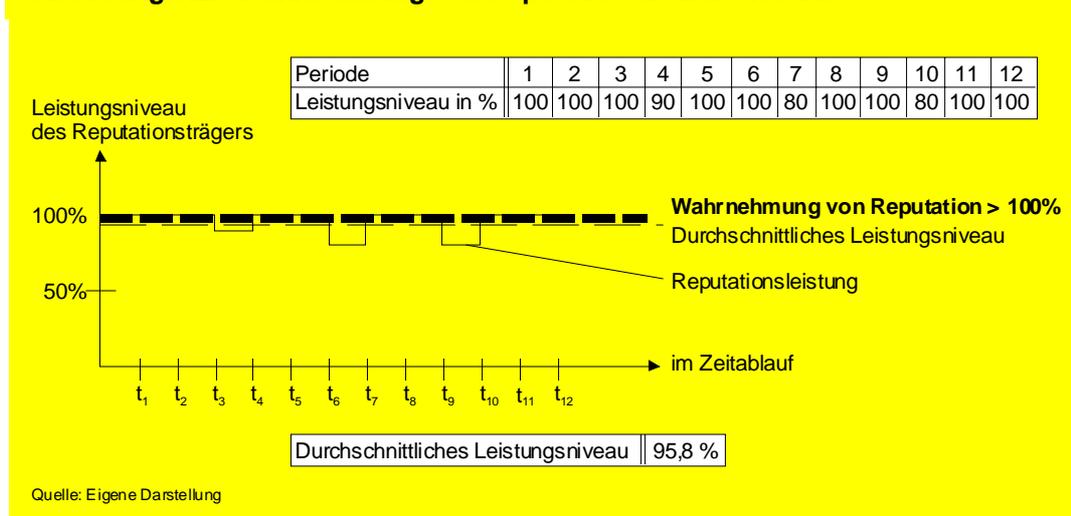
<sup>262</sup> vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 276.

<sup>263</sup> vgl. Stahl (2000), S. 151.

### III.1.2.3 Wahrnehmung von Reputation als Durchschnitt

Die Beurteilung der Unternehmensleistung durch die Interessengruppen wird von den Betrachtern vereinfacht. Interessengruppen, die nicht Teil des Leistungsprozesses sind, bilden sich eine Meinung als Durchschnittsbewertung der verfügbaren Information. Wird beispielhaft für ein Unternehmen eine positive Reputationsausprägung im Zeitablauf wahrgenommen, wird eine vorübergehende marginale Veränderung statistisch ausgeglichen. Für ein bestimmtes Niveau der Ausprägung über einen längeren Beobachtungszeitraum, das nur kurzfristig gesenkt wird, kann im Durchschnitt eine unveränderte Wahrnehmung festgestellt werden. Für die Betrachter kann das beobachtete Leistungsniveau schwanken, ohne dass sich die Wahrnehmung der Reputationsausprägung ändert.<sup>264</sup>

**Abbildung 3.2: Wahrnehmung von Reputation als Durchschnitt**

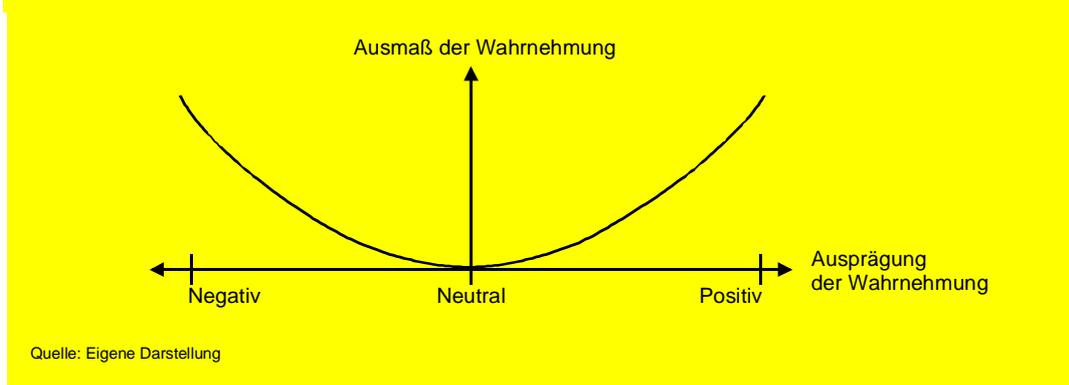


Ist die Unternehmensleistung mit der Reputation des Unternehmens erfasst, wird die Entwicklung der Reputation von den Interessengruppen verfolgt. Die Wahrnehmung einer ausgeprägten Reputation ist für die Betrachter einfach. Die Öffentlichkeitswirkung von einem vergleichbaren Niveau negativer oder positiver Reputation ist dabei gleich.<sup>265</sup> Nur eine neutrale Reputationsausprägung wird unbemerkt bleiben, eine neutrale Reputation existiert nicht. Entwickelt ein Unternehmen eine negative Reputation oder verliert eine positive Reputationsausprägung ist das für die Interessengruppen relevant. Die Reputationsausprägung wird wahrgenommen. Negative Information im Auge des Betrachters wirkt jedoch

<sup>264</sup> vgl. Kreps (1986), S. 107.

nicht so nachhaltig wie positive. Demnach hat ein Unternehmen die Möglichkeit, eine negative Reputation mit einer für die Betrachtergruppen positiven Unternehmensleistung zu verändern. Mit dieser exponierten Wahrnehmung einer Reputationsausprägung wird ihre wirtschaftliche Konsequenz deutlich.

**Abbildung 3.3: Wahrnehmung von Reputation**



### III.1.3 Konstitution der Reputation

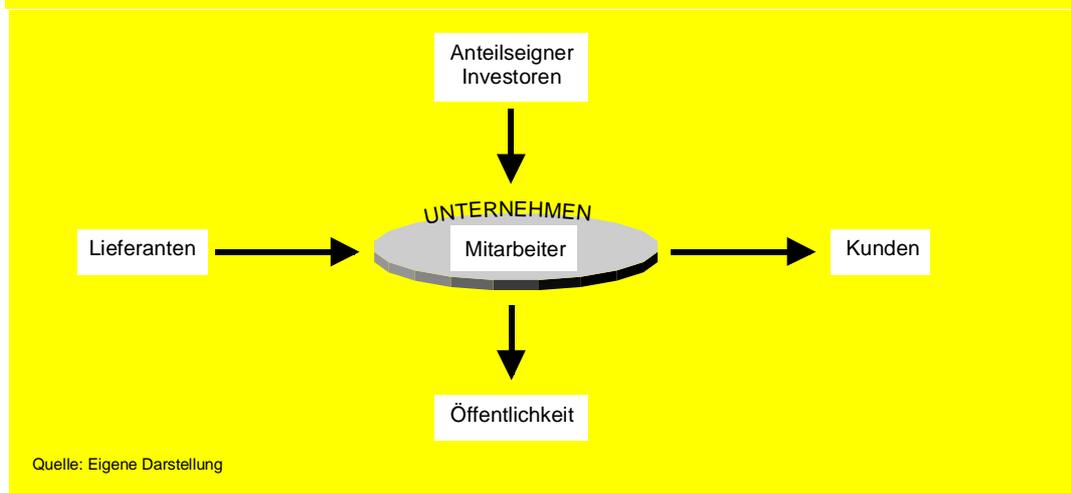
Im zweiten Kapitel wurden verschiedene Einsatzmöglichkeiten einer Unternehmensreputation zum Ausgleich von Defiziten der Vertragstheorie aufgeführt. Dafür werden mit der Unternehmensreputation unterschiedlichste Informationen abgefragt. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie sich die Reputation eines Unternehmens aus unterschiedlichsten Informationen konstituiert. Damit werden die Objekte einer Reputation untersucht. Diese Objekte hängen von der Perspektive des Betrachters ab. Erst in der Konzentration der objektbezogenen Informationen bildet sich eine Unternehmensreputation.

<sup>265</sup> vgl. Dollinger/Golden/Saxton (1997), S. 129.

### III.1.3.1 Passive Beurteilung durch Interessengruppen

Reputation gilt als das auf Erfahrungen gestützte Ansehen einer Organisation.<sup>266</sup> Im ökonomischen Kontext bezeichnen wir den Ruf eines Unternehmens aufgrund vergangener Leistungen als Reputation. Der lateinische Begriff 'Reputation' bedeutet die Betrachtung und Berechnung durch andere.<sup>267</sup> Ein Unternehmen wird durch zahlreiche Interessengruppen beurteilt.<sup>268</sup> Die Ausprägung der Reputation wird aufgrund der Unternehmensleistung von diesen Betrachtern bestimmt.<sup>269</sup> Für das Unternehmen ist sie das Ergebnis einer passiven Beurteilung.<sup>270</sup> Die Beurteilung erfolgt durch eine Vielfalt von Interessen der unterschiedlichen Betrachtergruppen. Diese Betrachtergruppen lassen sich nach den Innen- und Außenbeziehungen eines Unternehmens zusammenfassen. In der Literatur werden sie häufig als ‚Stakeholder‘<sup>271</sup> zusammengefasst.<sup>272</sup> Durch Handelsgeschäfte mit einem Unternehmen haben Sie ein Interesse an den Unternehmensaktivitäten. In der folgenden Abbildung werden die in der Literatur häufig genannten Interessengruppen zusammengefasst.<sup>273</sup>

**Abbildung 3.4: Interessengruppen eines Unternehmens**



<sup>266</sup> vgl. Bromley (1993), S. 3.

<sup>267</sup> vgl. Kluge (1989), S. 595.

<sup>268</sup> vgl. Cordeiro/Schwalbach (2000), S. 3; Peters (1999), S. 45.

<sup>269</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 1; Milgrom/Roberts (1982), S. 283.

<sup>270</sup> vgl. Gray/Balmer (1998), S. 696.

<sup>271</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 5.

<sup>272</sup> vgl. Fombrun (1996), S. 111.

<sup>273</sup> vgl. Peters (1999), S. 223; Gray/Balmer (1998), S. 697.

Die Anzahl der Außenbeziehungen, für die sich Interessengruppen bilden lassen, ist nicht für jedes Unternehmen gleich.<sup>274</sup> Die Beurteilung der Unternehmensleistung findet nur durch die relevanten Interessengruppen statt.

Neben Außenbeziehungen eines Unternehmens findet eine Reputationsbildung auch bei indirekt betroffenen Außenstehenden statt.<sup>275</sup> Diese indirekt im Kontakt mit einem Unternehmen stehende Interessengruppe kann als Öffentlichkeit zusammengefasst werden.<sup>276</sup> Auch wenn das Unternehmen keine direkte Geschäftsbeziehung mit dieser Interessengruppe unterhält, kann sie durch die Aktivitäten des Unternehmens betroffen sein. Es besteht die Möglichkeit, dass die Meinung der Öffentlichkeit über die Unternehmensleistung von anderen Interessengruppen berücksichtigt wird.<sup>277</sup>

### ***Beispiel: Indirekte Interessengruppen***

In Deutschland ist das traditionell herausragende Beispiel der kritische Umgang mit der Chemie-Industrie. Hier sorgen sich nicht nur Anwohner um ihre Gesundheit sondern auch Umweltschutzgruppen um die Gefährdung der an die Fabriken angrenzenden Natur. Auch nach Jahren ohne Beeinträchtigung der kritischen Gebiete behält die Chemie-Industrie eine Reputation für eine Geheimhaltung des potentiellen Gefahrenpotentials.

Für ein Unternehmen wird angenommen, dass einzelne Unternehmensbereiche intern homogen ausgerichtet werden, das Verhalten von außen aber heterogen aufgefasst wird.<sup>278</sup> Für verschiedene Mitarbeiter eines Bereiches gelten einheitliche Vorgaben und Handlungsanweisungen. Die Außenstehenden empfinden dadurch ein homogenes Wirtschaftsgebaren. Die Perzeption unterschiedlicher Interessengruppen kann sich in Bezug auf Unternehmensbereiche unterscheiden. Eine positive Erfahrung einer Interessengruppe mit einem Unter-

---

<sup>274</sup> vgl. Spreemann (1988), S. 623.

<sup>275</sup> vgl. Peters (1999), S. 11.

<sup>276</sup> vgl. Fombrun (1996), S. 57; Pricewaterhousecoopers (1999), S. 4; Peters (1999), S. xiii.

<sup>277</sup> vgl. Scholtys (2002), S. 78.

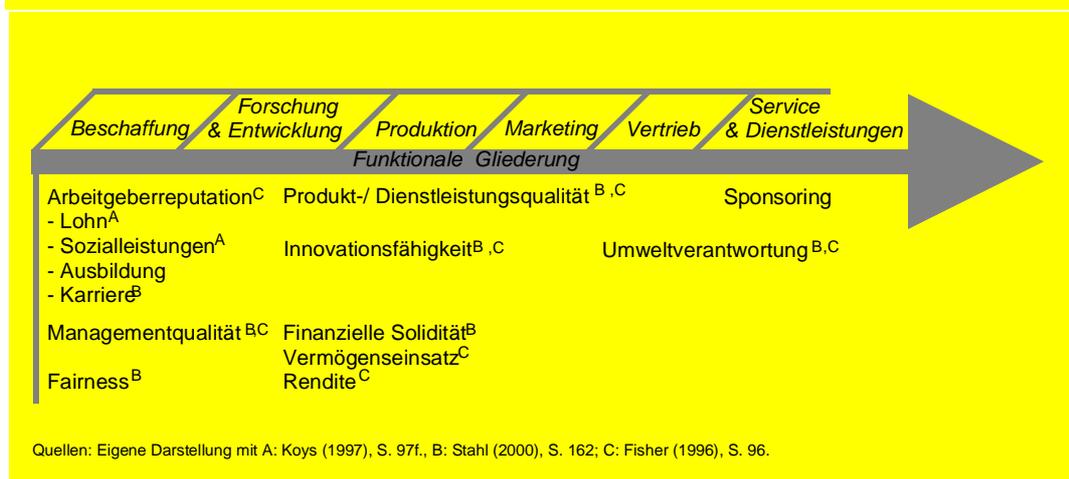
<sup>278</sup> vgl. Hart (1991), S. 153.

nehmensbereich kann dem negativen Eindruck einer anderen Interessengruppe entgegenstehen.

### III.1.3.2 Objekte der Reputation als Teilreputationen

Das Objekt der Reputation ist die von einem Reputationsnachfrager beurteilte Unternehmensleistung. Er selektiert verfügbare Information bezüglich dieser Leistung. Die Auswahl der Information hängt vom Interesse des Betrachters ab.<sup>279</sup> Die Perspektive des Betrachters bestimmt die Informationsselektion. Sie beschränkt sich auf die von den Interessengruppen beobachtbaren Kriterien.<sup>280</sup> Aus der individuellen Informationsverarbeitung innerhalb der Interessengruppen ergeben sich verschiedene Objekte der Reputation. Diese Objekte entsprechen der Unternehmensleistung, die für die Interessengruppe relevant ist.<sup>281</sup> Die Informationsnachfrage der Interessengruppen konzentriert sich auf für sie relevante Objekte.<sup>282</sup> Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft Objekte, mit denen Interessengruppen die Unternehmensleistung beurteilen.<sup>283</sup>

**Abbildung 3.5: Objekte der Unternehmensreputation**



<sup>279</sup> vgl. Fombrun (1996), S. 37.

<sup>280</sup> vgl. Kreps (1986), S.108

<sup>281</sup> vgl. Peters (1999), S. 136.

<sup>282</sup> vgl. Stahl (2000), S. 164.

<sup>283</sup> vgl. Koys (1997), S. 97f.; Peters (1999), S. 223ff.; Stahl (2000), S. 162.

Mit der Reputation wird nicht nur eine Beurteilung finanzieller Größen vorgenommen.<sup>284</sup> Dahinter steht die Annahme, dass auch Aktivitäten eines Unternehmens, die nicht auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet sind oder diesem Ziel sogar zunächst widersprechen, in die Beurteilung des Unternehmens einfließen. Die Beurteilung von derartigen Aktivitäten durch direkt oder indirekt betroffene Interessengruppen erfolgt anhand subjektiver Maßstäbe. Dazu zählen Aufwendungen für humanitäre Zwecke, die nicht primär auf das Unternehmensziel ausgerichtet sind. Durch die subjektive Bewertung ist es nicht möglich, eine Korrelation zwischen dem finanziellen Engagement eines Unternehmens und der Auswirkung auf die Ausprägung seiner Reputation herzustellen.

Die Beurteilung durch eine Interessengruppe lässt sich nicht auf ein einzelnes Objekt reduzieren. Vielmehr kommt es zu Mehrfachanwendungen und Überschneidungen. Dies liegt auch darin begründet, dass die Beurteilung der Unternehmensleistung anhand verfügbarer Information über die Bewertung durch andere Interessengruppen verifiziert wird.<sup>285</sup>

Aus der Sicht des Reputationsträgers sind einzelne Objekte die Teilreputationen des Unternehmens.<sup>286</sup> Auch wenn von einer Reputation gesprochen wird, wird sie von den Betrachtergruppen differenziert.<sup>287</sup> In Anlehnung an *Kreps (1986)* kann man von einer mehrdimensionalen Reputation sprechen.<sup>288</sup> Eine Unternehmensreputation fasst die Teilreputationen gegenüber verschiedenen Interessengruppen zusammen.

### III.1.3.3 Reputation als Konzentration von Teilreputationen

Die Sicht der Betrachter auf Objekte der Reputation wurde erläutert. Die ökonomische Reputation eines Unternehmens wird jedoch holistisch betrachtet.<sup>289</sup> In der Wahrnehmung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit werden die Teil-

---

<sup>284</sup> vgl. Pricewaterhousecoopers (1999), S. 5.

<sup>285</sup> vgl. Pricewaterhousecoopers (1999), S. 4.

<sup>286</sup> vgl. Gray/Balmer (1998), S. 697; Hart (1991), S. 153.

<sup>287</sup> vgl. Fombrun/Shanley (1990), S. 244; Dollinger/Golden/Saxton (1997), S. 136.

<sup>288</sup> vgl. Kreps (1986), S. 119.

<sup>289</sup> vgl. Peters (1999), S. 127.

reputationen zu einer Unternehmensreputation konzentriert.<sup>290</sup> Das Unternehmen ist Gegenstand der Betrachtung. Die ganzheitliche Betrachtung beruht darauf, dass alle verfügbaren Informationen über ein Unternehmen berücksichtigt werden. Für die Beurteilung der Unternehmensleistung gewichten die Interessengruppen die verfügbare Information. *Peters (1999)* stellt einen Zusammenhang zwischen der Gewichtung von Information über die Unternehmensleistung des Reputationsträgers und ihrer Bedeutung für die Interessen der Interessengruppe fest.<sup>291</sup> Die gleichen Objekte der Reputation können für verschiedene Unternehmen historisch bedingt oder aufgrund eines unterschiedlichen Unternehmenszwecks eine andere Gewichtung bekommen. Die Bedeutung für die Interessengruppe bestimmt die Berücksichtigung einer Unternehmensleistung in der Reputationsbildung.

### **Beispiel: Royal Dutch Shell AG und die Brent Spar<sup>292</sup>**

Die Dutch Shell AG hatte für die Versenkung ihrer Ölplattform ‚Brent Spar‘ im zweijährigen Genehmigungsverfahren mit allen Interessengruppen gesprochen, die in direkten Geschäftsbeziehungen involviert waren. Eine indirekt betroffene Interessengruppe, die Umweltschützer, blieb bei den Planungen außen vor. Für diese Interessengruppe war die Art und Weise der Entsorgung einer Ölplattform eine für die Reputation bedeutende Unternehmensleistung.

Die starke Gewichtung durch diese eine indirekte Interessengruppe wirkte überproportional auf das Gesamtbild der Unternehmensleistung. Um die Reputation für eine umweltfreundliche Reputation nicht zu ruinieren, änderte die Dutch Shell AG ihre Pläne für die Beseitigung der Ölplattform.

Die Gewichtung von reputationsrelevanter Information folgt dem Argument begrenzter Rationalität und ermöglicht die Vernachlässigung von Einflussfaktoren.<sup>293</sup> Ändert sich eine spezielle Unternehmensleistung modifiziert sich die Reputation des Unternehmens in Abhängigkeit von der Gewichtung. Ist die Bedeutung der Information für Interessengruppen nachrangig, findet nur eine

---

<sup>290</sup> vgl. Stahl (2000), S. 153.

<sup>291</sup> vgl. Peters (1999), S. 127.

<sup>292</sup> vgl. Peters (1999), S. 65.

<sup>293</sup> vgl. Dollinger/Golden/Saxton (1999), S. 127.

marginale Anpassung der Reputation statt.<sup>294</sup> Analog gilt, dass sich eine verfügbare Reputationsinformation, die als bedeutend gewichtet wird, überproportional auf die Ausprägung der Reputation auswirkt.

In der Konzentration von Teilreputationen spielt die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität eine wichtige Rolle. Leicht verfügbare Information wird vorrangig berücksichtigt. Verändert sich die Unternehmensleistung in Bezug auf ein Reputationsobjekt, wird die Ausprägung der Unternehmensreputation nur in Abhängigkeit der Verfügbarkeit der Information modifiziert. Information, die nur mit Aufwand beschafft werden kann, wird nicht gleichmäßig von den Interessengruppen nachgefragt und beurteilt.

Die Reputation eines Unternehmens ist nicht nur eine Addition von Teilreputationen. Sie ist eine Konzentration der Bewertung der Unternehmensleistung durch zahlreiche Interessengruppen. Durch die subjektive Gewichtung und sich überschneidende Beurteilungskriterien einerseits sowie begrenzten Möglichkeiten der Akteure kann sich ein anderes Bild ergeben, als mit einer Betrachtung der Teilreputationen erfasst wird.

### **III.2 Die Entstehung und Entwicklung von Reputation**

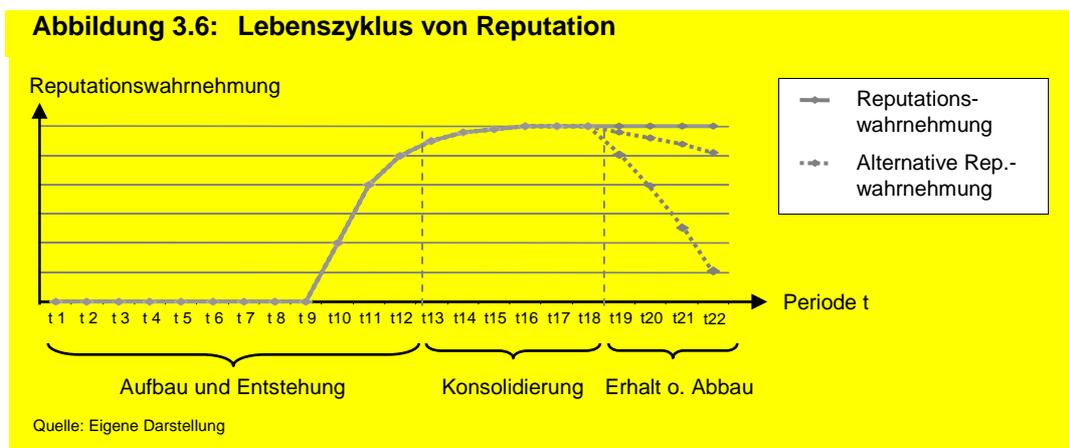
Die Beurteilung eines Unternehmens durch seine Interessengruppen bildet die Unternehmensreputation. In diesem Kapitel wird die Entstehung und Entwicklung von Reputation im Zeitablauf analysiert. Der Lebenszyklus einer Unternehmensreputation wird aufgezeigt. Im Aufbau und bei einem Verlust weist Reputation entgegengesetzte Eigenschaften auf. Sie werden hier als Paradoxon der Entwicklung vorgestellt. Das Verständnis für die Reputationsentwicklung im Zeitablauf ermöglicht eine erste Betrachtung der Anwendung von Reputation in wirtschaftlichen Austauschbeziehungen.

---

<sup>294</sup> vgl. Dollinger/Golden/Saxton (1999), S. 136.

### III.2.1 Der Lebenszyklus von Reputation

Die Betrachtung von Reputation im Zeitablauf orientiert sich an ihrem Lebenszyklus. Zunächst wird der Entstehungsprozess betrachtet. Der Aufbau von Reputation mündet in die Konsolidierungsphase. Um den Verlust einer positiven Reputation zu vermeiden, sind Erhaltungsaktivitäten notwendig. Werden Unternehmensleistungen eingestellt oder vernachlässigt, kann es zu einem Reputationsabbau kommen.



#### III.2.1.1 Entstehung und Aufbau von Reputation

Reputation entsteht aus der Beurteilung der Aktivitäten des Unternehmens durch die Interessengruppen. Die Meinungsbildung und ihre Verbreitung ist ein Prozess, der Zeit benötigt.<sup>295</sup> Die Reputation eines Unternehmens entsteht langfristig.<sup>296</sup>

Für die Reputationsbildung ist es nicht relevant, ob eine Vertragsbeziehung langfristig ist. Reputation entsteht durch das Geschäftsverhalten in einzelnen Transaktionen, unabhängig von ihrer Dauer. Ein Vertragspartner und auch eine indirekt von einer Geschäftsbeziehung betroffene Interessengruppe bildet sich schon bei einem einfachen Markttausch eine Meinung über die Unternehmensleistung. Führt ein Unternehmen nur diese Art der Vertragsbeziehung aus, bieten sowohl Transaktionen mit mehreren Marktteilnehmern als auch eine Wiederholung der Geschäftsbeziehung die Grundlage für die Meinungsbildung. Aus

<sup>295</sup> vgl. Stahl (2000), S. 164.

<sup>296</sup> vgl. Mailath/Samuelsen (1999), S. 2; Shapiro (1983), S. 660; Sadowski/Pull/Schneider (1999), S. 546.

einer einmaligen, langfristigen Geschäftsbeziehung steht den Interessengruppen umfangreiche Verhaltensinformation zur Verfügung, die eine Informationsverarbeitung ermöglicht. Für kurz- und langfristige Verträge gilt gleichermaßen, dass eine Vielzahl von Transaktionen gleichzeitig oder durch Wiederholung eine breitere Basis für die Meinungsbildung der Interessengruppen bieten.

Die individuelle Meinungsbildung einer Interessengruppe beruht auf der Verarbeitung von Informationen. Diese Informationen stehen im Zeitablauf, d.h. über mehrere Perioden, zunehmend zur Verfügung. Eine fundierte Reputation lässt sich erst nach mehreren abgeschlossenen Vertragsbeziehungen feststellen.<sup>297</sup> Für eine positive Reputation wird z.B. eine langfristige Produktion von qualitativ hochwertigen Ergebnissen vorausgesetzt.<sup>298</sup> In einer Umfrage über die Dauer zur Wiederherstellung einer Reputation hat *Hall (1992)* einen Wert von länger als zehn Jahren erhoben.<sup>299</sup> Für den erstmaligen Aufbau einer Unternehmensreputation kann man sich an diesem Wert orientieren. Wenn der Begriff Reputation nach einer einmaligen Geschäftsbeziehung eines Unternehmens für dessen Beurteilung angewendet wird, ist sie nicht aussagekräftig.

Für ein Unternehmen ist relevant, mit welchem Zeitpunkt es eine Reputation erworben hat. *Tadelis (1999)* spricht davon, dass Reputation "plötzlich zum Leben"<sup>300</sup> kommt, statt sich im Zeitablauf zu bilden. Damit erfasst er die individuelle Wahrnehmung, d.h. eine Interessengruppe nimmt eine Reputation zu dem Zeitpunkt wahr, an dem sie in einen Meinungsbildungsprozess eintritt und die verfügbaren Informationen verarbeitet. An diesem Stichtag sind Informationen aus mindestens soviel Perioden notwendig, dass eine fundierte Reputation erhoben werden kann. Daraus lässt sich formulieren, dass nach dem Verstreichen mehrerer operativer Perioden ein Unternehmen eine Reputation hat.<sup>301</sup> Sie ergibt sich aus den vergangenen Aktivitäten des Unternehmens. Ihre Ausprägung hängt von der Meinung des Betrachters ab.

---

<sup>297</sup> vgl. Mason (1993), S. 13; Schwalbach (2000), S. 1.

<sup>298</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 2; Hall (1992), S. 143.

<sup>299</sup> vgl. Hall (1992), S. 142.

<sup>300</sup> Tadelis (1999), S. 559.

<sup>301</sup> vgl. Hall (1992), S. 136.

Diese Abhängigkeit der Reputation vom Meinungsbildungsprozess der Interessengruppen zeigt die langfristige Bedeutung einer reputationsfördernden Unternehmensführung. Werden gezielte Unternehmensaktivitäten zur Reputationsförderung ergriffen, kann deren Erfolg erst ermittelt werden, wenn die meinungsbildenden Informationen über dieses Thema von den Interessengruppen beurteilt worden sind. Die Investitionen für eine Reputationsförderung können erst mit Zeitverzögerung bezüglich ihres Erfolgs beurteilt werden.<sup>302</sup>

### III.2.1.2 Konsolidierungsphase der Reputation

Nach wiederholter Geschäftstätigkeit über einen langfristigen Zeitraum kommt es zu einer Konsolidierungsphase der Unternehmensreputation. Durch den langfristigen Aufbau von Reputation und den unabhängig parallel verlaufenden Meinungsbildungsprozess ist der Übergang von der Entstehung zu einer konsolidierten Reputation nicht auf einen Zeitpunkt festzulegen. Der Zeitraum, nach dem reputationsbildende Unternehmensinformation zu einer Reputationsperzeption führt, kann zwischen Interessengruppen und in der Wahrnehmung durch das Unternehmen als Reputationsträger divergieren.

Eine Konsolidierung der Unternehmensreputation wird erst dann möglich, wenn reputationsfördernde Unternehmensaktivitäten eine einheitliche Meinungsbildung ermöglichen. Die konsequente Wiederholung der mit der Reputationsbildung verknüpften Unternehmensleistung ist notwendig. Für den Reputationsaufbau ist eine zielorientierte Ausrichtung des unternehmerischen Handelns notwendig.<sup>303</sup> Setzen die Mitarbeiter eines Unternehmens reputationsfördernde Maßnahmen langfristig um, wird ihr Verhalten zur Gewohnheit.<sup>304</sup> Dieses Verhalten wird mit der Beurteilung durch die Interessengruppen als Reputation ausgedrückt. Die Wahrnehmung dieser Leistung durch die Interessengruppen ermöglicht eine eindeutige Meinungsbildung. In dem Maße, in dem das Verhalten an Stetigkeit gewinnt, konsolidiert sich die Reputation des Unternehmens.

---

<sup>302</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 1.

<sup>303</sup> vgl. Preece/Fleisher/Toccacelli (1995), S. 88.

<sup>304</sup> vgl. Krebs/Wilson (1982), S. 269.

Mit der Konsolidierung ist der intensive Meinungsbildungsprozess abgeschlossen. Informationen, die sich auf das verstetigte Reputationsverhalten beziehen, spielen für die Meinungsbildung nur eine untergeordnete Rolle.<sup>305</sup> Weitere Informationen werden zunächst nur dahingehend überprüft, ob sie das Resultat bestätigen. Inwiefern sich ein deutlich abweichendes Verhalten auf die Unternehmensreputation auswirkt, wird als Entwicklung der Reputation untersucht.

### III.2.1.3 Der Reputationsabbau

Nach der Konsolidierung der Unternehmensreputation findet eine veränderte Unternehmensleistung erst zeitverzögert Ausdruck in der Reputation. Auch hier gilt der langfristige Meinungsbildungsprozess für eine fundierte Reputationsaussage. Dieser Reputationsabbau verläuft degressiv mit der Meinungsbildung verschiedener Interessengruppen.<sup>306</sup>

Stellt ein Unternehmen sein reputationskonformes Verhalten ein, verschlechtert sich die Reputation erst nachträglich.<sup>307</sup> Ein konsolidiertes Reputationsniveau kann als Reputationsstrahl beschrieben werden, der sich von dem modifizierten Verhalten abhebt. Dies gilt für negative Reputation ebenso wie für eine positive Unternehmensreputation.<sup>308</sup> Die Reputation eines Unternehmens verändert sich erst nach der Realisierung einer Qualitätsveränderung gegenüber der Aussage der Reputation.<sup>309</sup> Für ein Unternehmen scheint es daher wirtschaftlich sinnvoll, den Aufwand für einen Reputationsaufbau auszugleichen, in dem das Leistungsniveau gesenkt wird. Bis diese Leistungsreduktion von den Interessengruppen bemerkt wird, nutzt das Unternehmen Reputationsvorteile, ohne einen Aufwand dagegen zu stellen.<sup>310</sup>

---

<sup>305</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 4.

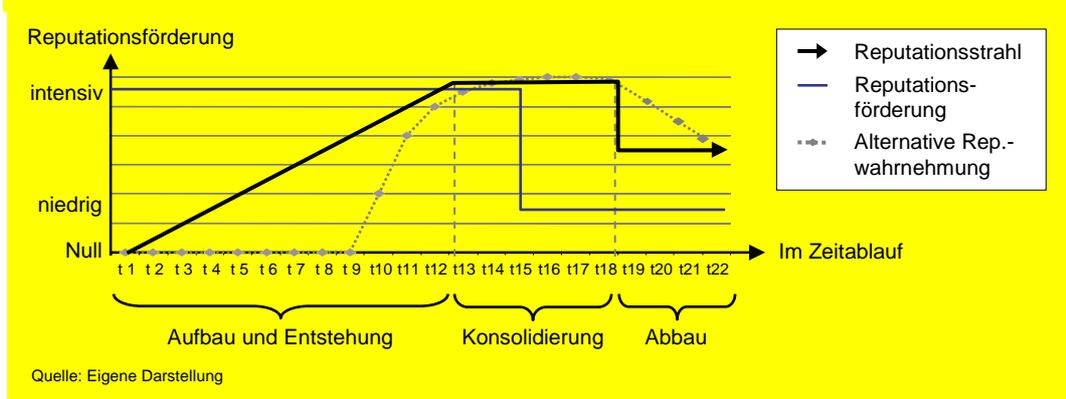
<sup>306</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 2.

<sup>307</sup> vgl. Stahl (2000), S. 163.

<sup>308</sup> vgl. Robinson (1997), S. 71.

<sup>309</sup> vgl. Gale/Rosenthal (1994), S. 590; Bingham (2001), S. 415.

<sup>310</sup> vgl. Bingham (2001), S. 418f.

**Abbildung 3.7: Der Reputationsstrahl**

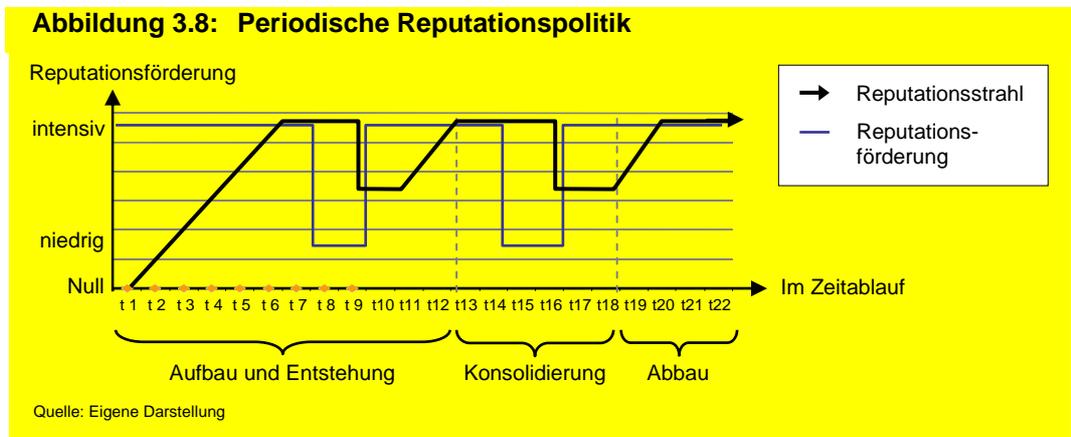
Geht man davon aus, dass ein Unternehmen langfristig mit seiner Reputation wirtschaftliche Vorteile realisieren kann, stellt sich für die strategische Unternehmensführung die Frage, inwiefern sich das Absenken des Leistungsniveaus lohnt, wenn dadurch in absehbarer Zeit wirtschaftliche Vorteile wegfallen. Neuer Aufwand entsteht außerdem für den Wiederaufbau von Reputation.

Unter der Prämisse, langfristig Reputationsvorteile zu sichern, kann ein Unternehmen Erträge kurzfristig dadurch erhöhen, dass die für den Reputationsaufbau verantwortliche Qualität gekürzt wird.<sup>311</sup> Ein kurzfristiger Einbruch bei der Reputation findet nicht statt. Diese Leistungsreduktion führt durch die geringe Wirkung in einem abgeschlossenen Meinungsbildungsprozess nicht zu einer Revision der Reputation. Dies gilt nur, wenn die Unternehmensleistung langfristig wieder auf das mit der Reputation verknüpfte Niveau angehoben wird.

Es ist schwierig zu bestimmen, welchen Einfluss die Transaktionspartner auf die Verzögerung durch den Meinungsbildungsprozess der Reputation haben. Trifft der Qualitätseinbruch eine große Anzahl Mitglieder einer Interessengruppe oder wird die Information über die Unternehmensleistung schnell verbreitet, hält der Reputationsstrahl nur begrenzt an. Ist die Anpassung des Reputationsniveaus auch bei temporären Schwankungen wahrscheinlich, ist eine kurzfristige Ertragssteigerung nicht wirtschaftlich. Die nachhaltige Reputationsschädigung neutralisiert die temporäre Gewinnmöglichkeit. Auch nach einem Reputations-

<sup>311</sup> vgl. Shapiro (1983), S. 660; Kreps (1986), S. 107.

verlust kommt es zu einem langfristigen Meinungsbildungsprozess bis zu einer Neubewertung durch die Interessengruppen.



Ein langfristiges Equilibrium von Aufwand in den Reputationsaufbau und Ertrag aus Reputationsvorteilen lässt sich nur für eine kontinuierliche Reputationsarbeit bestimmen. *Mailath/Samuelson (1999)* stellen unter der Annahme konkurrierender Unternehmen fest, dass zu einer langfristigen Profilierung gegenüber Wettbewerbern eine kontinuierliche Reputationspflege notwendig ist.<sup>312</sup> Nur unter Vernachlässigung langfristiger Ertragspotentiale ist die kurzfristige Ertragssteigerung durch Qualitätssenkung wirtschaftlich effizient.<sup>313</sup>

### III.2.2 Das Paradoxon der Reputationsentwicklung

Eine langfristig aufgebaute positive Reputation wird durch eine Vernachlässigung der Unternehmensleistung in der Wahrnehmung der Interessengruppen beschädigt. Der Reputationsabbau wird durch den Zeitraum der Informationsverarbeitung von einem Reputationsstrahl überdeckt. Ereignisse, die ein Unternehmen betreffen und als Information kurzfristig verbreitet werden, vernichten den Reputationsstrahl. Der Gegensatz zwischen einem Reputationsabbau im Zeitablauf durch die Einstellung eines reputationsbildenden Verhaltens und einem kurzfristigen Reputationsverlust wird als Zeitparadoxon erläutert.

<sup>312</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 4.

<sup>313</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 20f.

Für die Realisation wirtschaftlicher Vorteile aus einer Unternehmensreputation ist der langfristige Reputationsaufbau notwendig. Die Realisation erfolgt kurzfristig, wenn eine positive Reputation festgestellt werden kann. Die Problematik, eine Reputation langfristig aufzubauen und wirtschaftliche Vorteile erst in einer unsicheren Zukunft zu realisieren, wird im Folgenden als Horizont-Problem bezeichnet.

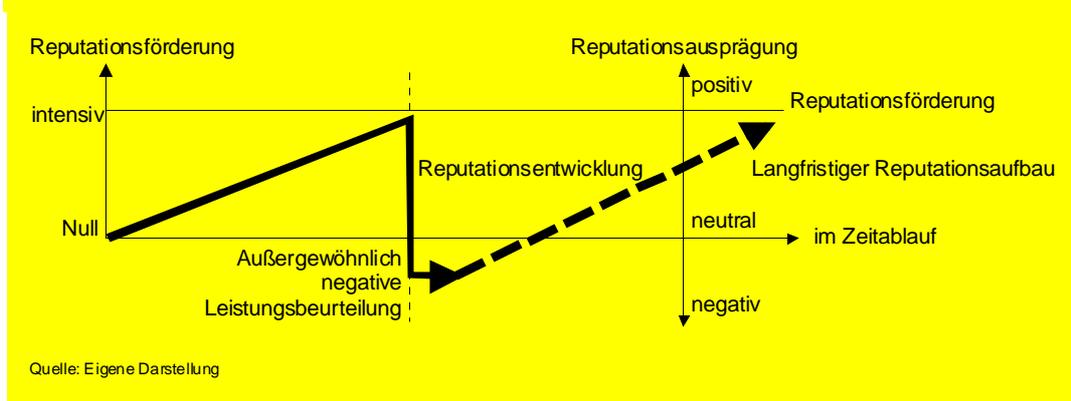
### III.2.2.1 Das Zeitparadoxon

Im letzten Unterkapitel wurde die Entwicklung von Reputation nach Einstellung reputationsbildender Maßnahmen mit dem Reputationsstrahl erläutert. Abweichend von dieser Entwicklung gibt es Unternehmen, deren Reputation in nur kurzer Zeit zerstört wird.<sup>314</sup> Auslöser hierfür ist eine in der Wahrnehmung der Betrachter außergewöhnlich von dem Reputationsniveau abweichende individuelle Unternehmensleistung.<sup>315</sup> Ein Meinungsbildungsprozess findet nicht statt. Die Beurteilung der Unternehmensreputation wird außerordentlich revidiert. Aufgrund einer drastischen Abweichung wird die Unternehmensleistung negativ beurteilt. Eine Realisation wirtschaftlicher Vorteile ist nicht mehr möglich. Tritt dieser paradoxe Fall eines kurzfristigen Reputationsverlustes ein, steht einem Aufwand für einen langfristigen Reputationsaufbau kein Ertragspotential mehr gegenüber. Der Grund für einen derartig kurzfristigen Reputationsverlust ist die ökonomische Bedeutung von Reputation. Wird die vergangene Unternehmensleistung nachträglich negativ bewertet, bedeutet das für die Interessengruppen den Verlust der wirtschaftlichen Einsatzmöglichkeiten der Reputation. Für die Unternehmensleistung wird eine negative Prognose ausgestellt.

---

<sup>314</sup> vgl. Sadowski, Pull, Schneider (1999), S. 546; Schwalbach (2000), S. 2.

<sup>315</sup> vgl. Vergin/Qoronfleh (1998), S. 20; Schlote (1998), S. 57; Schwalbach/Dunbar (2000), S. 2.

**Abbildung 3.9: Kurzfristiger Reputationsverlust**

Der Wiederaufbau der Reputation erfolgt mit einem neuen Informationsverarbeitungsprozess. Er bedarf einer langfristig konstanten Leistung. Die vor der Meinungsrevision vorhandene Reputation kann erst langfristig wiederhergestellt werden. In der Beurteilung der positiven Unternehmensleistung spielt die Nachhaltigkeit der nachteiligen Meinung eine verzögernde Rolle. Der Reputationsverlust steht einem positiven Meinungsbildungsprozess im Weg.<sup>316</sup>

Der Auslöser für eine kurzfristige Meinungsrevision durch die Interessengruppen ist nicht nur in einer Leistungsabweichung durch das Unternehmen begründet. *Jones (1999)* untersucht den Einfluss von Umweltkatastrophen, die nicht vom Reputationsträger verursacht wurden, auf die Unternehmensreputation. Sie stellt ebenso wie *Vergin/Qoronfleh (1998)* fest, dass zunächst der Marktwert eines Unternehmens, dessen Aktivitäten von der Katastrophe beeinflusst werden, in Folge der Umweltkatastrophe sinkt.<sup>317</sup> Die Reputation eines Unternehmens leidet bei den Interessengruppen, die von dem Umgang mit der Katastrophe direkt betroffen sind.<sup>318</sup> Eine von dem Unternehmenseinfluss unabhängig eingetretene Umweltkatastrophe führt allerdings erst dann zu einer Revision der Reputation durch die Interessengruppen, wenn die unternehmerische Reaktion darauf nicht den mit der Reputation des Unternehmens implizierten Erwartungen entspricht.

<sup>316</sup> vgl. Schwalbach (2000), S. 2; Vergin/Qoronfleh (1998), S. 21.

<sup>317</sup> vgl. Vergin/Qoronfleh (1998), S. 22.

<sup>318</sup> vgl. Jones (1999), S. 76.

### III.2.2.2 Das Horizont-Problem

Um eine Reputation langfristig aufbauen zu können, ist die Kontinuität der Geschäftsaktivitäten notwendig. Mit dem Horizont-Problem wird die Notwendigkeit einer langfristig konstanten Unternehmensleistung bezeichnet. Dieser Anspruch der Langfristigkeit ist für einen Aufbau und die Wahrnehmung von Reputation notwendig. Darüber hinaus ist für den wirtschaftlichen Einsatz von Reputation die Wiederholung der Unternehmensleistung notwendig. Die Wiederholung einer Transaktion ermöglicht die differenzierte Wahrnehmung der Einflüsse auf die Zielerreichung. Neben Umwelteinflüssen wird die Zielerreichung durch Aktionen des Vertragspartners beeinflusst. Kommt aufgrund von nicht vereinbarten oder unterlassenen Leistungen des Partners das vereinbarte Ergebnis nicht zustande, kann die Reputation beider Vertragsparteien negativ beeinflusst werden. Wiederholt der Reputationsanbieter die Transaktion mit anderen Parteien, ist eine differenzierte Wahrnehmung von Unternehmensleistung und erzieltm Ergebnis möglich. Die Wiederholung der Leistung verstärkt durch eine Bestätigung die Reputation oder verändert sie.

Eine einmalige Transaktion ermöglicht einen Reputationsaufbau, wenn sie über einen langen Zeitraum abgewickelt wird. Ist die Realisation dieser Transaktion mit einer kontinuierlichen Leistung der Mitarbeiter des Reputationsträgers verbunden, kann von den Interessengruppen eine Unternehmensreputation begriffen werden.

Das Horizont-Problem wird durch die beschränkte zeitliche Bindung der angestellten Unternehmensleitung mit begründet. Sie gewährleistet, dass die Unternehmensleistung langfristig die avisierte Reputation bestätigt. Ihr Anstellungsvertrag ist jedoch zeitlich befristet. Innerhalb dieser Frist strebt die Unternehmensleitung wirtschaftliche Erfolge an. Der langfristige Aufbau von Reputation wird vernachlässigt, wenn einem dafür notwendigen Aufwand kein Ertrag innerhalb der Vertragslaufzeit gegenübersteht. Wird das Reputationspotential eines Unternehmens dadurch nicht genutzt, wird eine zukünftige Ertragschance vergeben.

Die Horizont-Problematik besteht auch nach dem erfolgreichen Aufbau einer Reputation. Die Unternehmensreputation ermöglicht die kurzfristige Realisation von wirtschaftlichen Vorteilen.<sup>319</sup> Erzielt ein Unternehmen aufgrund seiner Reputation wirtschaftliche Vorteile, ohne die aufgrund der Reputation in das Unternehmen gesetzte Erwartung zu erfüllen, so verhält es sich opportunistisch.<sup>320</sup> Die langfristig aufgebaute Reputation und ihr Ertragspotential geht verloren. Eine nur zeitlich begrenzt eingesetzte Unternehmensführung kann so Erträge realisieren ohne Aufwand für den Reputationserhalt dagegen zu stellen. Es besteht die Gefahr, dass eine langfristige Bewertung vernachlässigt wird. Nur diese kann aufzeigen, ob die Erhaltung der wirtschaftlichen Vorteile aus einer Reputation langfristig ertragreicher ist als die einmalige Ausbeutung der Ertragsmöglichkeiten.

### III.2.3 Reputation in der spieltheoretischen Anwendung

Die Spieltheorie beschäftigt sich mit Aktion und Reaktion in einem Umfeld von Wettbewerbern.<sup>321</sup> Sie betrachtet die Auswirkungen von Aktionen auf die Handlungsmöglichkeiten des Geschäftspartners über einen mehrperiodigen Zeitraum. Die Anwendung einer ökonomischen Reputation lässt sich daraus modellieren.

Ein einfaches Modell der spieltheoretischen Betrachtung von Geschäftsbeziehungen geht von einer unendlichen Wiederholung von Geschäftsbeziehungen aus. Aktionen und Reaktionen wiederholen sich ohne Einschränkung. Die zu berücksichtigenden Nebenbedingungen werden reduziert. Ist dagegen ein Ende der Handelsaktivitäten absehbar, kann es in der letzten aktiven Periode zu einer Veränderung von Aktionen und Reaktionen kommen. Diese Möglichkeit wird von den Unternehmensführungen frühzeitig berücksichtigt. Das Verhalten kann auch langfristig von dem bei unendlicher Geschäftstätigkeit abweichen.

---

<sup>319</sup> vgl. Llewellyn (1931), S. 741.

<sup>320</sup> vgl. Nippel (1992), S. 990.

<sup>321</sup> vgl. Güth (1997), S. 3512.

### III.2.3.1 Der Einsatz von Reputation im unendlichen Spiel

In der unendlichen Betrachtung einer Geschäftstätigkeit wird eine Transaktion im Zeitablauf mit denselben Parametern wiederholt. Für eine Transaktion, die unendlich wiederholt wird, gilt, dass die Bedingungen einer einzelnen Transaktion für jede Wiederholung identisch sind. Ein Ende der Geschäftsbeziehung wird nicht berücksichtigt. Der Austausch kann auch mit einem anderen Vertragspartner stattfinden, für den in der Betrachtung dieselben Eigenschaften und Reaktionen wie für seinen Vorgänger angenommen werden.

Grundlage der Planung einer Austauschbeziehung ist die Absicht einer Vertragspartei, eine gegenseitige Vereinbarung zu erfüllen. Unter der Annahme der Informationsasymmetrie bietet sich für diese Vertragspartei die Möglichkeit, sich unter bestimmten Umfeldbedingungen gegenüber dem Vertragspartner opportunistisch zu verhalten. Lässt sich dadurch der Ertrag steigern, ist ein opportunistisches Verhalten vorteilhaft. Kann dieser Ertrag mit jeder Wiederholung der Transaktion generiert werden, wird der Ertrag langfristig maximiert.

Berücksichtigt man eine Reaktion des ausgebeuteten Vertragspartners, verändert sich die planerische Ertragssituation. Setzt das opportunistische Verhalten einer Vertragspartei erst im Zeitablauf ein oder ist das opportunistische Verhalten für den Vertragspartner beobachtbar, wird er auf die Nachteile reagieren. Der Vertragspartner zielt darauf ab, seine Ertragssituation zu optimieren. Er kann versuchen, die opportunistisch agierende Vertragspartei zu einem für beide Seiten effizienten Verhalten zu verpflichten. Um seinen Ertrag zu maximieren und Einbußen vergangener Perioden auszugleichen, kann sich der Vertragspartner in der Folgeperiode ebenfalls opportunistisch verhalten. Berücksichtigt man die Annahme der Unendlichkeit für diese Spielsituation folgt auf opportunistisches Verhalten einer Partei das opportunistische Verhalten des Vertragspartners. Aus der Sicht des ursprünglich opportunistisch agierenden Transaktionspartners ist die Ertragssituation schlecht, wenn er sich in Folgeperioden vereinbarungskonform verhält, während sein Vertragspartner eine opportunistische Strategie wählt. Geht man von der immer gleichen Ertragssumme für beide Parteien in einer

Transaktion aus, egalisieren sich in der unendlichen Berechnung die Ergebnisse aus opportunistischem Verhalten der Vertragsparteien in einzelnen Perioden.<sup>322</sup>

Für die Planung der Unternehmensführung dagegen bedeutet die Berücksichtigung von opportunistischem Verhalten zusätzlichen Aufwand. Zur Planung und Abwicklung einer Transaktion kommt die Planung und Durchführung einer opportunistischen Abwehr in Abhängigkeit vom Verhalten des Vertragspartners. Berücksichtigt man diesen schwer zu quantifizierenden Aufwand, ist nur ein kooperatives Verhalten der Beteiligten effizient.<sup>323</sup>

Auch wenn diese Entscheidungskalkulation vorliegt, besteht für die Vertragsparteien die Gefahr, dass der Transaktionspartner seinen Ertrag durch opportunistisches Verhalten zu maximieren versucht. Um dieser Gefahr zu begegnen, wird eine Absicherung angestrebt. Diese dient dazu, vor Beginn einer Kette von Transaktionen zu gewährleisten, dass der Vertragspartner keine Strategie der Ausbeutung anwendet. Ist von dem Vertragspartner aus vergangenen Transaktionen ein langfristig kooperatives Verhalten bekannt, hat er sich eine Reputation für effizientes Verhalten in Vertragsbeziehungen erworben. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass er sich auch in Zukunft reputationskonform verhält. Sichert der Reputationsträger die mit der Reputation ausgedrückte Unternehmensleistung einem Vertragspartner zu, kann sie als Absicherung berücksichtigt werden. Ein opportunistisches Verhalten des Reputationsträgers würde den Verlust der Reputation bedeuten und eine langfristige Unternehmensaktivität behindern. Zukünftige Geschäftspartner würden durch eine beschädigte Reputation abgeschreckt. Alternativ können sie auf finanzielle Sicherheitsleistungen für den Fall opportunistischer Ausbeutung bestehen.

Für einen Reputationsträger ist eine Absicherung für das Verhalten des Vertragspartners notwendig. Als Prävention für eine opportunistische Ausbeutung durch den Vertragspartner, bietet sich der Aufbau einer abschreckenden Reputation an, wie sie zu Beginn des Kapitels erläutert wurde. Die für diese Reputation erbrachte Unternehmensleistung bezieht sich auf den konsequenten

---

<sup>322</sup> Dies gilt auch für eine verminderte Gesamtsumme im Fall opportunistischen Verhaltens einer Transaktionspartei. Die unendliche Möglichkeit beider Parteien, den Vertragspartner zu benachteiligen, führt langfristig zu einem ausgeglichenen Ergebnis der Erträge der Parteien. Vgl. Hill (1990), S. 504.

<sup>323</sup> vgl. Hill (1990), S. 505.

Umgang mit opportunistischen Vertragspartnern. Wird in jedem Fall der Aufdeckung von Ausbeutung durch Vertragspartner eine Bestrafung durchgesetzt, schreckt diese potentielle opportunistische Geschäftspartner ab.

Gibt es mehrere potentielle Transaktionspartner, über deren Verhaltensabsicht Unsicherheit besteht, wird oft eine Strategie der Abschreckung gewählt.<sup>324</sup> In ersten Geschäftsbeziehungen übt eine Vertragspartei eine exzessive Kontrolle aus, deren Aufwand den Ertrag schmälert. Wird ein opportunistisches Verhalten des Vertragspartners aufgedeckt, werden ex ante vereinbarte Strafen verhängt, die finanziell über den Ertrag der Gegenseite hinausgehen. Der Verlust des Transaktionsertrages sowie zukünftiger Kontraktmöglichkeiten mit derselben Partei werden in Kauf genommen. Wird dieses Verhalten als konsequente Abschreckung von potentiellen Vertragspartnern begriffen, erwirbt das Unternehmen eine Reputation für den konsequenten Umgang mit opportunistischen Vertragspartnern. Für Vertragspartner, deren Ertragskalkulation eine Ausbeutung umfasst, ist eine Geschäftsbeziehung nicht mehr interessant.

Durch den Aufbau und Einsatz von Reputation ist für ein Unternehmen jede endliche Wiederholung und auch eine einzelne Transaktion nur ein Glied einer unendlichen Kette. Dadurch ergibt sich als Effizienzkriterium für den Umgang mit Vertragspartnern das kooperative Verhalten. Es führt zu einer Bestätigung der auf diese Weise aufgebauten Reputation. Potentielle Vertragspartner können die Reputation als Vorleistung begreifen. Eine Transaktion mit der Vertragspartei aufgrund ihrer Reputation verspricht eine gesamtwirtschaftliche Ertragsmaximierung.

### **III.2.3.2 Die Bedeutung von Reputation bei zeitlicher Begrenzung**

Für die wirtschaftliche Praxis ist die Annahme realistisch, dass eine Transaktion nicht unendlich mit demselben oder anderen Geschäftspartnern wiederholt wird. Eine wiederholte Transaktion kann mit der Verabredung einer letzten Periode begrenzt werden. Ein natürliches Ende tritt bei endgültigem Verbrauch der für die Transaktion benötigten Ressourcen ein. Unabhängig davon, ob sich die

---

<sup>324</sup> vgl. Kreps/Wilson (1980), S. 69; Kreps/Wilson (1982), S. 255.

Vertragspartner in wiederholten Geschäftsbeziehungen kooperativ oder opportunistisch verhalten kann eine Vertragspartei ihren langfristigen Gesamtertrag maximieren, indem sie in der letzten Periode die andere Vertragspartei ausbeutet.<sup>325</sup> Durch die Möglichkeit der Ertragsverbesserung steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Vertragspartei sich in der letzten Wiederholungsperiode opportunistisch verhält. Ist das Ende einer Vertragsbeziehung absehbar, versucht der Vertragspartner sich vor diesem Verhalten zu schützen. Um den eigenen Ertrag zu maximieren bietet es sich für diesen Vertragspartner an, sich antizipativ in der vorletzten Periode der Geschäftstätigkeit opportunistisch zu verhalten.

Werden Aktion und Reaktion von der Führung der Vertragsparteien antizipiert, ergibt sich eine Spirale des vorgreifenden Opportunismus. Beide Vertragsparteien verhalten sich demnach bereits in der ersten Periode einer Geschäftsbeziehung opportunistisch, um dem Partner zuvorzukommen und ihren Ertrag individuell zu maximieren.<sup>326</sup> Findet keine wirksame Absprache über kooperatives Verhalten statt, sehen sich beide Vertragsparteien durch die Wahrscheinlichkeit der Ausbeutung in ihrer Aktionsalternative beschränkt.

Eine Grenze für den Einsatz einer Unternehmensreputation ergibt sich, wenn ein Reputationsnachfrager mit einem Reputationsträger, der sich in der letzten aktiven Geschäftsperiode befindet, eine Vereinbarung abschließt. Während der Reputationsnachfrager von einer vereinbarungskonformen Leistung in der Zukunft ausgeht ist es für den Vertragspartner wirtschaftlich interessant, den Aufwand für die Entlohnung zu minimieren. Durch die nachhaltige Reputationswirkung auf dem Reputationsstrahl geht der Nachfrager von einer Unternehmensleistung aus, die der Vertragspartner nicht mehr erbringt. Kann dies nicht beobachtet werden, wird eine Entlohnung für die Minderleistung entrichtet. Dabei ist es irrelevant, ob der Reputationsnachfrager diese Fehlallokation bemerkt. Kann ein Leistungsverfall nicht beobachtet werden, so entsteht dem Prinzipal betriebswirtschaftlicher Schaden bei der Wiederholung mit einer gleichartigen Leistungsnachfrage. Das Leistungsniveau wird dem erfahrenen Missverhältnis von Einsatz und Gegenleistung angepasst. Die für eine Wiederholung angebotene

---

<sup>325</sup> vgl. Nippel (1992), S. 990.

<sup>326</sup> vgl. Tadelis (1999), S. 549. In der englischen Fachliteratur wird dieses antizipative Verhalten unter dem Begriff "Prisoner's Dilemma" erfasst. Vgl. Hill (1990), S. 504.

Entlohnung wird relativ zu hoch angesetzt. Wird die Leistungsminimierung des Reputationsträgers bemerkt, kann keine Nachbesserung erfolgen.<sup>327</sup> Der Agent scheidet aus dem Markt aus. Ein Leistungsausgleich kann nur unter zusätzlichem Aufwand realisiert werden.

### III.2.3.3 Der Einsatz von Reputation bei zeitlicher Begrenzung

Eine Möglichkeit der Absprache über kooperatives Verhalten bietet der Einsatz von Reputation. Haben beide Vertragsparteien eine Reputation für kooperatives Verhalten in wiederholten Geschäftsbeziehungen, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit für eine Ausbeutung. Reputation sichert dann die Wiederholung der Geschäftsbeziehung bis zu ihrem natürlichen oder vereinbarten Ende.<sup>328</sup> Sie reduziert Unsicherheit bezüglich des Verhaltens der Vertragsparteien und mindert den Aufwand für eine Vertragsabsicherung.<sup>329</sup> Auch die Kosten für eine Vertragsüberwachung nach jeder Wiederholung der Geschäftsbeziehungen werden minimiert.

Statt einer Verhaltensunsicherheit kann auch eine Unsicherheit über die Umfeldentwicklung von den Vertragsparteien berücksichtigt werden.<sup>330</sup> Die Vereinbarung einer endlich wiederholten Geschäftsbeziehung wird ebenfalls nur mit einer begrenzten Wahrscheinlichkeit erfüllt. Es erhöht sich dann die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Vertragspartner bereits in einer früheren als der letzten Periode opportunistisch verhalten wird. Eine Absicherung kann mit der Reputation des Vertragspartners geleistet werden. Wenn eine der Vertragsparteien in Vorleistung tritt, genügt die Reputation des Vertragspartners, um die Geschäftsbeziehung gegen Opportunismus abzusichern. Die positive Reputation einer Partei bezüglich der für die Transaktion relevanten Unternehmensleistung kann ebenfalls als Vorleistung begriffen werden. Sie beruht auf den vergangenen Transaktionen des Reputationsträgers. Ein Reputationsträger wird für die Wiederholung einer Transaktion eine Vorleistung verlangen, wenn der potentielle Vertragspartner nicht über eine aussagekräftige Reputation verfügt. Wird die

---

<sup>327</sup> Eine Reduktion der Leistung des Agenten in einer Vertragsbeziehung wird auch als ‚shirking‘ bezeichnet. Vgl. Williamson (1993b), S. 100.

<sup>328</sup> vgl. Hill (1990), S. 505.

<sup>329</sup> vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 275.

<sup>330</sup> vgl. Hill (1990), S. 505.

Reputation eines Unternehmens wirksam als Absicherung eingesetzt oder durch erfolgreiche Vertragsbeziehungen bestätigt, kann sie auch in zukünftigen endlich oder unendlich wiederholten Geschäftsbeziehungen effizienzsteigernd eingesetzt werden.

### **III.3 Die Abgrenzung ökonomischer Reputation**

Die in dieser Arbeit erarbeiteten Erkenntnisse über eine ökonomische Reputation ermöglichen im Folgenden, sie von anderen Begriffen abzugrenzen. Die Möglichkeit, mit Reputation wirtschaftliche Vorteile zu erzielen, erfordert die Abgrenzung von materiellen Begriffen, die im Zusammenhang mit Reputation verwendet werden. Die Problematik, Reputation als eigenständigen Wert zu erfassen, führt zu einer Gegenüberstellung mit immateriellen Termini. Das entwickelte Reputationsverständnis wird außerdem bestehenden Methoden, eine Unternehmensreputation zu definieren, gegenübergestellt.

#### **III.3.1 Abgrenzung von Reputation gegen materielle Definitionen**

Der Begriff Reputation findet sich in der Entwicklung verschiedener finanzieller Kennzahlen. Die Darstellung einer ökonomischen Unternehmensreputation in dieser Arbeit wird gegenüber diesen materiellen Kennzahlen abgegrenzt. Der juristische Rahmen einer ökonomischen Unternehmensreputation wird durch die mangelnde Möglichkeit, sie finanziell zu erfassen, aufgezeigt.

##### **III.3.1.1 Reputation als Element des Goodwill**

Als ‚Goodwill‘ wird im deutschen Handelsrecht der im Veräußerungsfall für ein Unternehmen gezahlte Mehrwert gegenüber dem festgestellten Substanzwert bezeichnet.<sup>331</sup> Diese Bilanzgröße kann nur im Veräußerungsfall angesetzt wer-

---

<sup>331</sup> vgl. HGB, §248, Abs. 1.

den.<sup>332</sup> Mit dem Begriff Goodwill werden das Ertragspotential der Unternehmensposition im Markt z.B. durch Markenartikel oder die Ausbildung der Mitarbeiter zusammengefasst.<sup>333</sup> Der Käufer darf diesen als Goodwill zusammengefassten Aufwand langfristig abschreiben.<sup>334</sup> Der Goodwill wird damit als Teil des Firmenwertes eine materielle Größe. Eine verursachungsgerechte Zuordnung zu einzelnen Positionen der Unternehmensleistung ist jedoch nicht möglich.<sup>335</sup>

Den als Goodwill bezeichneten Anteil am Firmenwert bezeichnet *Stahl (2000)* auch als Reputationskapital.<sup>336</sup> Eine Verbindung von Reputation mit dem Goodwill liegt in der Steigerung des Ertragspotentials eines Unternehmens durch die Unternehmensleistung. Über diese Leistungsfähigkeit hinaus werden mit dem Goodwill aber auch Werte erfasst, für die es finanzielle Beurteilungsansätze gibt. Dazu gehört z.B. die Beurteilung von Markenwerten, die im nächsten Abschnitt aufgegriffen wird. Der Goodwill ist vor der Veräußerung eines Unternehmens immateriell und ein Sammelbegriff für verschiedene Ergebnisse der Unternehmensleistung. Die Reputation eines Unternehmens grenzt sich von einem nur im Verkaufsfall bezifferten Goodwill ab. Nach der Bestätigung einer positiven Reputation kann sie aktiv für die Realisation wirtschaftlicher Vorteile eingesetzt werden. Die Reputation eines Unternehmens kann als Teil des Goodwills verstanden werden. Im Umkehrschluss gilt, dass ein Goodwill kleiner ausfällt, wenn keine positive Reputationsausprägung vorliegt. Dieser Zusammenhang ermöglicht eine Wertzuweisung für die Unternehmensreputation. Baut ein Unternehmen aufgrund seiner Unternehmensleistung eine positive Reputation auf, wird dieser Unternehmensreputation im Veräußerungsfall ein Wert zugewiesen. Der Wert, der als Anteil des Goodwills auf die Reputation entfällt, lässt sich nicht bestimmen. Für die Reputationsbildung entstandener Aufwand lässt sich nicht isoliert von anderen Zielen ermitteln.<sup>337</sup> Die Reputation entsteht mit der Unternehmensleistung. Die Bedingung der Einzelverkehrsfähigkeit für Vermögensgegenstände widerspricht dem Ansatz von Reputation in der Bilanz. Die Reputation bleibt einem Unternehmen im Veräußerungsfall nur erhalten, wenn sie langfristig durch die Unternehmensleistung bestätigt wird. Sie leidet, wenn die

---

<sup>332</sup> vgl. HGB, §248, Abs. 2.

<sup>333</sup> vgl. Serfling/Pape (1995), S. 819; Spreemann (1988), S. 613.

<sup>334</sup> vgl. McHardy (1989), S. 194. Für die Abschreibung von Goodwill sind in Deutschland verschiedene Verfahren möglich. Vgl. dazu Hoenes/Rütte (1994), S. 382.

<sup>335</sup> vgl. Hoenes/Rütte (1994), S. 381.

<sup>336</sup> vgl. Stahl (2000), S. 151.

Unternehmensleistung des Reputationsträgers nicht mehr von den Interessengruppen beobachtet werden kann.

### III.3.1.2 Reputation gegenüber einem Markenwert

Die ‚Marke‘<sup>338</sup> eines Produktes oder eines Unternehmens ist ein Name oder ein Symbol.<sup>339</sup> Markenware sind die von einem Unternehmen mit einer Marke vertriebenen Produkte oder Dienstleistungen. Die Marke ist dabei nicht eine Wiedergabe der Produkteigenschaften, sondern sie dient dazu, ein Produkt von anderen zu differenzieren.<sup>340</sup> Wird der Unternehmensname als Marke etabliert, steht er für ein Bündel vergleichbarer Produkte oder Dienstleistungen.<sup>341</sup> Dadurch entsteht ein Wiedererkennungseffekt für den Nachfrager der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens.<sup>342</sup> Eine Marke ermöglicht die Reduktion der Komplexität des Umfeldes für die Nachfrager der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Diese Bedeutung einer Marke für ein Unternehmen und Nachfrager ist unbestritten.<sup>343</sup>

Die Unternehmensreputation in ihrer Wirkung der Marke vergleichbar. Auch die Reputation eines Unternehmens reduziert die Komplexität im Entscheidungsprozeß. Sie drückt eine wiederholte Leistung des Unternehmens aus. Für Reputation gilt explizit, dass sie sich auf das vergangene Verhalten des Unternehmens bezieht. Darüber hinaus wird sie nur durch Kontinuität erhalten. Aufgrund seiner Reputation lässt sich für das Verhalten des Unternehmens eine Prognose abgeben. Hier grenzt sich Reputation von der Marke ab. Eine Marke beruht nicht zwingend auf einer langfristigen Marktpräsenz oder der langfristigen Erfahrung des Unternehmens. Eine statistische Prognose über die Beständigkeit von Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften in die Zukunft erlaubt eine Marke nicht.

---

<sup>337</sup> vgl. Stewart (1998), S. 91.

<sup>338</sup> Mit dem Begriff Marke werden hier Markenzeichen und Markenname erfasst. Für eine differenzierte Betrachtung dieser Begriffe vgl. Schlaberg (1997), S. 11.

<sup>339</sup> vgl. Schlaberg (1997), S. 11; Aaker (1996), S. 8; Aaker (1992), S. 22; Hall (1992), S. 137.

<sup>340</sup> vgl. Simon (2001), S. 126; Hall (1992), S. 137; Schlote (1998), S. 59.

<sup>341</sup> vgl. Berry/Lefkowitz/Clark (1989), S. 14.

<sup>342</sup> vgl. Aaker (1992), S. 22

<sup>343</sup> vgl. Schlote (1998), S. 59; Berry/Lefkowitz/Clark (1989), S. 13; Schlaberg (1997), S. 3; Morris (1996), S. 72.

Ob Nachfrager die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens aufgrund der Marke bevorzugen, hängt von ihrer subjektiven Beurteilung ab. Die Wertschätzung der Marke eines Unternehmens kann bei Betrachtern stark divergieren. Eine Unternehmensreputation ist der Ausdruck der Perzeption der Unternehmensleistung durch zahlreiche Betrachtergruppen. Unterschiedliche Interessengruppen beurteilen eine Unternehmensleistung mit anderen Kriterien. Sie kommen zu individuellen Ergebnissen. Beide Begriffe sind von der Beurteilung durch Betrachter abhängig.

Da die Marke ein Symbol für kumulierte Produkteigenschaften darstellt, ist sie immateriell. Die Unabhängigkeit von den Aktivitäten eines Unternehmens ermöglicht es, einer vom Unternehmen generierten Marke einen Wert zuzuweisen. Um Marken vergleichen zu können oder für den Veräußerungsfall zu bewerten, werden generelle Anforderungen der Nachfrager an eine Markenware erhoben und die Ausprägungen für die zu beurteilende Marke beurteilt.<sup>344</sup> Aus einem positiven Signalcharakter für die Produkteigenschaften eines Unternehmens wird einer Marke ein Wert zugewiesen. Der Wert einer Marke wird als immaterieller Vermögenswert von Wirtschaftsakteuren anerkannt.<sup>345</sup> Ein bilanzieller Ansatz einer Marke oder eines Markenwertes ist in Deutschland nicht erlaubt. Nur in Folge der Veräußerung eines Unternehmens kann der Wert seiner Marke als Teil des Goodwills in der Unternehmensbilanz des Käufers angesetzt und langfristig abgeschrieben werden.<sup>346</sup> Auch wenn dieses Verfahren anerkannt ist, wird die mangelnde Objektivität in der Bewertung einer Marke kritisiert.<sup>347</sup> Der Wert einer Marke bleibt ein Teil des Unternehmenswertes.<sup>348</sup>

Die Reputation kann nicht als Vermögensgegenstand unabhängig vom Unternehmen gehandelt werden. Sie beruht auf einer kontinuierlichen Unternehmensleistung. Reputation drückt die langfristigen Verhaltensweisen der für das Unternehmen agierenden Individuen aus. Eine immaterielle Wertzuweisung kann analog wie für eine Marke vorgenommen werden. Eine negative Reputation

---

<sup>344</sup> Allgemeingültige Modelle für Marken finden sich bei McHardy (1989), S. 195 und bei o.V. (2001), S. 20.

<sup>345</sup> vgl. Aaker (1992), S. 29; Hall (1992), S. 137.

<sup>346</sup> vgl. McHardy (1989), S. 193.

<sup>347</sup> vgl. Hall (1992), S. 138.

<sup>348</sup> vgl. Guilding/Pike (1990), S. 45.

reduziert den Veräußerungserlös für ein Unternehmen. Eine positive Reputation ist ein Teil des Unternehmenswertes.

### III.3.1.3 Die juristische Anerkennung von Reputation

Die Reputation eines Unternehmens bleibt eine immaterielle Größe. Sie ist als Vertragsbestandteil implizit. Eine Bewertung von Reputation und ihre schriftliche Fixierung, wie sie für eine juristische Auseinandersetzung notwendig wird, sind nicht möglich. Auch der Austausch oder Ersatz einer Reputation, der für materielle Streitgegenstände entschieden wird, ist wegen der Abhängigkeit von der Unternehmensleistung des Reputationsträgers und der langfristigen Aufbauzeit nicht möglich.

Die juristischen Anforderungen, denen z.B. eine Marke mit seiner Veräußerbarkeit genügt, erfüllt die Reputation eines Unternehmens nicht.<sup>349</sup> Den gesetzlichen Anforderungen an eine Marke genügt ein Produkt oder eine Dienstleistung, wenn es schützenswerte Eigenschaften im Sinne der Nachfrager besitzt.<sup>350</sup> Das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) zielt auf den Schutz der Nachfrager ab.<sup>351</sup> Dadurch wird ein Unternehmen verpflichtet, die von einem Nachfrager mit einer Marke assoziierten Leistungseigenschaften zu gewährleisten. Im GWB wird eine "gleich bleibende oder verbesserte Güte"<sup>352</sup> der Produkte oder Dienstleistungen, die mit einer Marke identifiziert werden, gefordert. Vorteilhaft für eine derart geschützte Marke ist, dass sich aus dem Schutz der Nachfrager eine Absicherung des Markeninhabers gegenüber Konkurrenten ableiten lässt. Wird eine Marke imitiert, kann der Markeninhaber zum Schutz der Verbraucher die Imitation unterbinden.

Die Reputation eines Unternehmens drückt die Selbstverpflichtung zu einer kontinuierlichen Unternehmensleistung des Reputationsträgers aus. Eine Selbstverpflichtung ist juristisch nicht bindend.<sup>353</sup> Der aus einer Verletzung dieser Verpflichtung entstandene Schaden kann nicht auf dem Rechtsweg eingefordert

---

<sup>349</sup> vgl. Hall (1992), S. 136.

<sup>350</sup> vgl. Hall (1992), S. 137.

<sup>351</sup> vgl. GWB, §38a, Abs. 2, Satz 1.

<sup>352</sup> GWB, §38a, Abs. 2, Satz 1.

<sup>353</sup> vgl. Llewellyn (1931), S. 722.

werden. Eine Selbstverpflichtung, wie sie durch Reputation ausgedrückt wird, lässt sich nicht auf diese Weise schützen.

Will ein Unternehmen die Wirkung seiner Reputation im Wettbewerb juristisch schützen, kann es sich auf Urheberrechte berufen. Diese juristische Möglichkeit besteht nur bei einer nachweislichen Verletzung der Reputation durch andere. Dieser gesetzliche Schutz des Herstellers und der Verbraucher vor der Imitation eines Produktes lässt sich auch auf das hinter einer Reputation stehende langfristige Leistungsniveau übertragen.<sup>354</sup> Ein zweites Unternehmen kann sich nicht auf die gleichen Attribute einer Unternehmensleistung berufen, wenn es diese nicht offen legen und nachweisen kann. Für den Aufbau von Reputation folgt daraus für Unternehmen, dass die Dokumentation der auf eine Reputation zielgerichteten Bemühungen sinnvoll und notwendig ist.

Die begrenzte Justitiabilität von Reputation wird durch die Abhängigkeit von der Meinungsbildung weiter eingeschränkt. Wird über eine Reputation vor Gericht verhandelt, wird auch diese Information von Interessengruppen verarbeitet. Wird der Bestand der Reputation vor Gericht in Frage gestellt, kann durch die Verbreitung dieser kritischen Information ein Schaden entstehen, der nur langfristig ausgeglichen werden kann.<sup>355</sup> Eine juristische Instanz verfolgt nicht das wirtschaftliche Ziel eines Unternehmens, sondern strebt einen Konsens im Sinne von juristisch festgelegten Gesellschaftsnormen an.<sup>356</sup> Für die Reputation eines Unternehmens gilt, dass sie durch Aktivitäten gegenüber den Interessengruppen besser gesichert und damit geschützt werden kann als durch eine Bestätigung vor Gericht.

### **III.3.2 Reputation in Abgrenzung von immateriellen Termini**

Die in der Wirtschaftsliteratur verwendeten Begriffe für immaterielle Vermögenswerte eines Unternehmens sind zahlreich.<sup>357</sup> Inwiefern sie einen

---

<sup>354</sup> vgl. Hall (1992), S. 137.

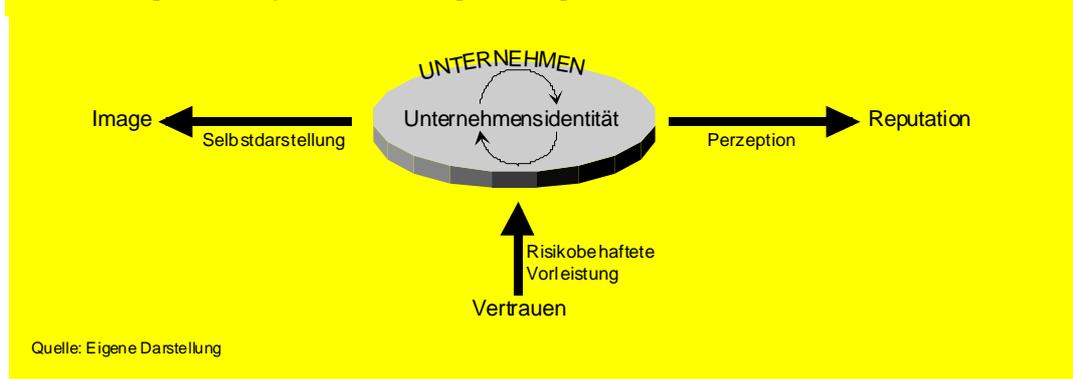
<sup>355</sup> vgl. McCann (1994), S. 1

<sup>356</sup> vgl. Williamson (1990), S. 36.

<sup>357</sup> vgl. Hoenes/Rütte (1994), S. 382; Hall (1992), S. 137f.

eigenständigen Wert besitzen, ist oft strittig.<sup>358</sup> Die für sie verwendeten Definitionen überschneiden sich dann, wenn durch juristische Instanzen oder Unternehmensbewertungsansätze keine Definition festgelegt und akzeptiert worden ist. Hier wird die Reputation eines Unternehmens von den Begriffen abgegrenzt, die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur analog verwendet werden.

**Abbildung 3.10: Reputation in Abgrenzung von immateriellen Termini**



### III.3.2.1 Image vs. Reputation

Das Image ist ein Abbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit.<sup>359</sup> Es ist ein Sammelbegriff für die Bewertungen und Assoziationen von den jeweils Befragten.<sup>360</sup> Daher findet sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur oft eine Gleichsetzung von Image und Reputation.<sup>361</sup> Das Image stellt eine persönliche Interpretation verfügbarer Information dar.<sup>362</sup> Durch die individuelle Perzeption ist das Image ein "subjektiv verzerrtes Vorstellungsbild"<sup>363</sup>, *Boldt (2000)* spricht konsequent von einem "Vorurteil"<sup>364</sup>. Eine Einschätzung der Unternehmensleistung findet nicht ausdrücklich statt.<sup>365</sup> Es entsteht ein allgemeines Öffentlichkeitsbild.<sup>366</sup> Entsprechend den Teilreputationen entstehen auch zahlreiche Images eines Unternehmens. Eine individuelle Bindung an das

<sup>358</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 1.

<sup>359</sup> vgl. Mason (1993), S. 11; Stahl (2000), S. 154.

<sup>360</sup> vgl. Gray/Balmer (1998); Mason (1993), S. 11; Schneyer (1997), S. 221.

<sup>361</sup> vgl. Bromley (1993), S. 13; Mason (1993), S. 11; Schlote (1998), S. 57.

<sup>362</sup> vgl. Fombrun (1996), S. 277; Schneyer (1997), S. 221.

<sup>363</sup> Meffert (1986), S. 84.

<sup>364</sup> Boldt (2000), S. 52.

<sup>365</sup> vgl. Mason (1993), S. 11.

<sup>366</sup> vgl. Stahl (2000), S. 154.

beurteilte Unternehmen, wie sie für Interessengruppen gilt, wird nicht berücksichtigt.<sup>367</sup> Die Interessengruppen drücken ihre Wertschätzung aufgrund der Bewertung ihrer Beziehungen zum Unternehmen aus. Die Reputation beruht auf der Interaktion von involvierten Individuen.<sup>368</sup> Eine reputationsbildende Unternehmensführung beruht auf langfristig umgesetzten Arbeitsweisen.<sup>369</sup> Die Reputation drückt eine fundierte Beurteilung der Unternehmensleistung aus. Grundlage ist die Erfahrung der Betrachtergruppen mit dem Unternehmen. Eine Unternehmensreputation gibt statt einem mit dem Image erhobenen Abbild eine Bewertung des Reputationsträgers wieder.

Das Abbild des Unternehmens, das mit einem Image erfasst wird, kann von den tatsächlichen Unternehmenseigenschaften abweichen. Ein Unternehmen kann ein anderes Image von sich selbst begreifen als in der Öffentlichkeit aufgefasst wird.<sup>370</sup> Ein Unternehmen kann bewusst in der Öffentlichkeit ein Image kreieren, das die tatsächliche Unternehmensleistung nicht wiedergibt.<sup>371</sup> Mit Hilfe von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit lässt sich so ein von der Unternehmensleitung gewünschtes Bild in der Öffentlichkeit schaffen.<sup>372</sup> Ein per Umfrage erhobenes Image kann als Indikator für den Erfolg kurzfristiger Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen herangezogen werden.<sup>373</sup> Ein Image wird langfristig von den Interessengruppen eines Unternehmens durch Reputation ersetzt.<sup>374</sup>

Ein positives Image wird angestrebt, um Investoren bei Investitionsentscheidungen positiv zu beeinflussen und Konsumenten zum Kauf eines Produktes zu stimulieren.<sup>375</sup> Vorteilhaft ist die Möglichkeit, das Unternehmensabbild in der Öffentlichkeit kurzfristig zu beeinflussen. Außerdem kann mit Werkzeugen der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung das Image unabhängig von der Unternehmensleistung manipuliert werden.<sup>376</sup> Die Reputation eines Unternehmens wird dagegen erst langfristig aufgebaut. Sie ist von der

---

<sup>367</sup> vgl. Bromley (1993), S. 13.

<sup>368</sup> vgl. Stahl (2000), S. 154.

<sup>369</sup> vgl. Fombrun (1996), S. 60.

<sup>370</sup> vgl. Mason (1993), S. 11.

<sup>371</sup> vgl. Preece/Fleisher/Toccacelli (1995), S. 88.

<sup>372</sup> vgl. Gray/Balmer (1998), S. 696; Mason (1993), S. 11; Preece/Fleisher/Toccacelli (1995), S. 88.

<sup>373</sup> vgl. Kühnhorn (2001), S. 44.

<sup>374</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 1.

<sup>375</sup> vgl. Manson (1993), S. 12; Meffert (1986), S. 221.

Unternehmensleistung abhängig. Die langfristige Umsetzung einer reputationsfördernden Unternehmensführung ist notwendig.

Ein nicht durch die Unternehmensleistung gestütztes Image kann sich nachteilig auf die Reputation auswirken. Die Enttäuschung der Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen führt zu einer negativen Beurteilung der Unternehmensleistung. Eine gleichzeitige Bemühung, eine Reputation aufzubauen, bliebe erfolglos. Der Möglichkeit, durch den Reputationsstrahl langfristig wirtschaftliche Vorteile mit einer positiven Reputation zu realisieren, steht die kurzfristige Ertragsmöglichkeit durch ein positives Image gegenüber. Für zeitlich begrenzte Unternehmensaktivitäten ist eine Imagekampagne gegenüber den Bemühungen um eine Reputation im Vorteil. Die Reputation eines Unternehmens entsteht langfristig. Für die wiederholte Unternehmenstätigkeit führt die Umsetzung einer kontinuierlichen Unternehmensleistung zu einer wirtschaftlich vorteilhaften Reputation.

### III.3.2.2 Unternehmensidentität und Unternehmenskultur

In der anglo-amerikanischen Literatur findet sich die Diskussion, ob die Definition einer ‚Unternehmensidentität‘<sup>377</sup> dazu beiträgt, den Unternehmenserfolg zu erklären.<sup>378</sup> Mit der Unternehmensidentität werden Charakteristika der internen Unternehmensorganisation beschrieben. Für die Charakterisierung der Identität einer Organisation werden die Hierarchiestruktur und die Kommunikationswege im Unternehmen aufgeführt.<sup>379</sup> Alle Merkmale, die ein Unternehmen von anderen Unternehmen differenzieren, können für eine Identitätsbestimmung herangezogen werden.<sup>380</sup> Durch die vergleichbare Erfassung eines Unternehmens durch Außenstehende wird die Identität eines Unternehmens auch mit seinem Image gleichgestellt.<sup>381</sup> Die Unternehmensidentität entsteht nicht aus der Meinung Außen-

---

<sup>376</sup> vgl. Bromley (1993), S. 13.

<sup>377</sup> Mit dem Begriff ‚Unternehmensidentität‘ wird hier der englische Begriff ‚Corporate Identity‘ ins Deutsche übersetzt.

<sup>378</sup> vgl. Volk (1991), S. 130; Perkins (1995), S. 11; Gray/Balmer (1998), S. 695.

<sup>379</sup> vgl. Gray/Balmer (1998), S. 695.

<sup>380</sup> vgl. Schultz/Hatch (1997), S. 330.

<sup>381</sup> vgl. Gray/Balmer (1998), S. 695; Schultz/Hatch (1997), S. 330.

stehender. Sie orientiert sich an den differenzierenden Charakteristika eines Unternehmens.

Der Geschäftsführer einer internationalen Gesellschaft für Unternehmensidentität führt aus, dass die Identität eines Unternehmens zahlreiche Aspekte der Unternehmenspositionierung im Markt umfasst.<sup>382</sup> Das Image und Markenzeichen sowie die Reputation eines Unternehmens sind demnach Teil seiner Identität.<sup>383</sup> Die Unternehmensidentität eines Unternehmens hängt sowohl vom Handeln der Mitarbeiter als auch von den Vorgaben der Unternehmensführung ab. Um eine wirtschaftlich vorteilhafte Identität aufzubauen, werden von der Unternehmensleitung eine Unternehmensphilosophie oder Grundsätze des unternehmerischen Handelns vorgegeben, nach denen die Mitarbeiter zu agieren haben.<sup>384</sup>

Durch die Zusammenführung zahlreicher Aspekte der Unternehmensführung ist es kaum möglich, einen Unternehmenserfolg einzelnen Aspekten zuzuordnen. Einen konkreten Bezug zu einer kontinuierlichen Unternehmensleistung, wie ihn die Unternehmensreputation aufweist, ist nicht notwendig. Die Unternehmensidentität fügt zahlreiche Bemühungen des Unternehmens zusammen. Ein eigenständiger Ansatz unabhängig von Konzepten wie Image oder Reputation entsteht nicht. Die Diskussion um diese Konzepte erschwert eine Unternehmensbewertung anhand der Unternehmensidentität.

Der Begriff ‚Unternehmenskultur‘ wird dort genutzt, wo quantitative Größen allein nicht mehr für die Erklärung eines Unternehmenserfolges ausreichen. Die Unternehmenskultur fasst qualitative Leistungen eines Unternehmens zusammen.<sup>385</sup> Hoffmann (1989) spricht im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Interpretation von „sozialen Erfolgsfaktoren“<sup>386</sup>. Er begreift Unternehmenskultur als Wertebündel, das sich im Zeitablauf aus den Anforderungen von Wirtschaftspartnern an ein Unternehmen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter gebildet hat.<sup>387</sup> Dies Wertebündel vereint ideologische und soziale Werte, die Interessengruppen von einem Unternehmen fordern und von den Mitarbeitern als

---

<sup>382</sup> vgl. Olins (1989), S. 7.

<sup>383</sup> vgl. Schultz/Hatch (1997), S. 330.

<sup>384</sup> vgl. Stahl (2000), S. 153.

<sup>385</sup> vgl. Kreps (1986), S. 127; o.V. (1997b), S. 121; o.V. (1998c), S. 56.

<sup>386</sup> Hoffmann (1989), S. 169.

<sup>387</sup> vgl. Hoffmann (1989), S. 169.

Anspruch gestellt werden.<sup>388</sup> Eine wirtschaftlich vorteilhafte Unternehmenskultur schafft einen Ausgleich zwischen den Anforderungen des Marktes an das Unternehmen und den Anforderungen der Mitarbeiter an ihr Arbeitsumfeld. Die Vorgaben der Unternehmensführung und die Ansprüche der Mitarbeiter decken sich. Diese homogene Unternehmenskultur ermöglicht den Mitarbeitern die Verwirklichung individueller Ziele. Die daraus resultierende Motivation zielt auf eine Optimierung des Unternehmensergebnisses ab. Eine wirtschaftlich vorteilhafte Unternehmenskultur setzt voraus, dass die Anforderungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz befriedigt werden.

Die Reputation eines Unternehmens entsteht aufgrund der Bewertung der Unternehmensleistung durch zahlreiche Interessengruppen. Die Unternehmensleistung wird auf die Erfüllung der Anforderungen unterschiedlicher Gruppen derart ausgerichtet, dass sich mit dem Aufbau einer positiven Reputation ein Wettbewerbsvorteil für den Reputationsträger realisieren lässt. Die Berücksichtigung der Anforderungen der Mitarbeiter und anderer Gruppen werden im Rahmen der wirtschaftlichen Ertragsmaximierung berücksichtigt. Während Reputation das von den Interessengruppen beurteilte Leistungsbild des Unternehmens ist, steht diesem im Unternehmen die Unternehmenskultur als Leitbild für die Handlungsweise der Mitarbeiter gegenüber.<sup>389</sup> Dem entspricht die von *Goffee (1998)* an der London Business School entwickelte Definition, nach der Unternehmenskultur die habituelle Handlungsweise der Mitarbeiter beschreibt.<sup>390</sup>

Um eine kontinuierliche Unternehmensleistung durch die Mitarbeiter sicherzustellen, bietet sich die Pflege einer Unternehmenskultur an. *Kreps (1990)* führt die Unternehmenskultur als wirksames Instrument zur Reputationsbildung an.<sup>391</sup> Um im Auge des relevanten Betrachters ein langfristig konstantes Handeln sichtbar zu machen, bedarf es einer Handlungsmaxime für die Mitarbeiter. Diese Prinzipien werden mit der Unternehmenskultur etabliert. Die Mitarbeiter eignen sich vorgegebene Verhaltensweisen an und vermitteln sie durch ihre Vorbildfunktion an neue Kollegen im Unternehmen.<sup>392</sup>

---

<sup>388</sup> vgl. Fehlau (1997), S. 25; o.V. (1997b), S. 124.

<sup>389</sup> vgl. o.V. (1997b), S. 126.

<sup>390</sup> vgl. o.V. (1998c), S. 56.

<sup>391</sup> vgl. Kreps (1990), S. 125.

<sup>392</sup> vgl. Hoffmann (1989), S. 169.

### III.3.2.3 Ethik und Vertrauen

In der Soziologie wird die Interaktion von Individuen untersucht und Begründungen für Aktion und Reaktion werden typisiert. Mit der Berücksichtigung von soziologischen Wertbegriffen wird kein Erklärungsansatz für die Unternehmensreputation aufgrund der gesellschaftlichen Interaktion von Individuen gesucht. Es werden die Ausdrücke, die aus der gesellschaftsanalytischen Wissenschaft in die Diskussion um immaterielle Vermögensgegenstände des Unternehmens Eingang gefunden haben, gegenüber der ökonomischen Reputation abgegrenzt.

In der Literatur, in der eine erfolgreiche Unternehmensführung diskutiert wird, findet sich oft eine Empfehlung für ethisches Verhalten.<sup>393</sup> Im wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis wird Ethik als Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten zur Besserstellung aller Interessengruppen unter Einhaltung gesellschaftspolitischer Wertvorstellungen begriffen.<sup>394</sup> Ethik wird in der Unternehmensführung vom Management in der Annahme berücksichtigt, dass es erfolgsrelevant ist. Ein wirtschaftlicher Vorteil aus einer ethischen Unternehmensführung ist kaum nachzuweisen. Vielmehr entstehen Kosten der Durchsetzung ethischer Verhaltensmuster im Unternehmen und ihrer Vertretung gegenüber Interessengruppen außerhalb des Unternehmens.<sup>395</sup> Für entgangene Geschäfte aufgrund ethischer Wertvorstellungen fallen Opportunitätskosten an.<sup>396</sup>

Für *Peters (1999)* ist die Entwicklung einer positiven Reputation an ethisches Verhalten gebunden.<sup>397</sup> Dieser Zusammenhang ist nur im Einzelfall plausibel. Die Reputation eines Unternehmens zielt auf die Realisation eines wirtschaftlichen Erfolges ab. Inwiefern eine ethische Unternehmensführung zu von den Interessengruppen eines Unternehmens für die positive Beurteilung der Unternehmensleistung herangezogen wird, kann nur individuell für ein Unternehmen untersucht werden. Eine Berücksichtigung erscheint für Unternehmen plausibel, deren Aktivitäten in Bereichen angesiedelt sind, die von

---

<sup>393</sup> vgl. Schwab (1996), S. 499; Steinmann/Kustermann (1996), S. 12; o.V. (1997b), S. 123.

<sup>394</sup> vgl. Steinmann/Kustermann (1996), S. 13.

<sup>395</sup> vgl. Schwab (1996), S. 500.

<sup>396</sup> vgl. Schwab (1996), S. 500.

<sup>397</sup> vgl. Peters (1999), S. 184.

Interessengruppen kritisch betrachtet werden. Auch die Möglichkeiten von Interessengruppen, die Aktivitäten eines Unternehmens zu beobachten, spielen in der Überlegung zur Demonstration einer ethischen Unternehmensführung eine Rolle. Erst die Feststellung eines ethischen Verhaltens durch Interessengruppen kann die Unternehmensreputation positiv beeinflussen.

Für die wirtschaftswissenschaftliche Erklärung von Vertragsabschlüssen unter Unsicherheit wird das Vertrauen von Vertragspartnern angeführt. Vertrauen bedeutet ökonomisch eine risikobehaftete Vorleistung.<sup>398</sup> Das Risiko besteht in der Höhe der für die Gegenleistung des Vertragspartners bestimmbaren Ausfallwahrscheinlichkeit. Eine Teilwahrscheinlichkeit für den Ausfall dieser Leistung besteht durch exogene Faktoren. Auch die Erfüllung der Gegenleistung aufgrund endogener Faktoren im Unternehmen des Vertragspartners kann von der vertrauenden Partei nicht beeinflusst werden. Die Ergebnisausprägung kann erst ex post festgestellt werden. Die Vorleistung von Vertrauen ist riskant.

Das wirtschaftliche Vertrauen in die Leistung eines Vertragspartners bedeutet eine Reduktion des kalkulierten Risikos. Die Bereitschaft, zu vertrauen, steht in umgekehrt proportionalem Verhältnis zur Ausfallwahrscheinlichkeit der erwarteten Leistung. Nur wenn die Wahrscheinlichkeit, dass ein Vertragspartner die vereinbarte Leistung erbringt, hoch ausfällt, wird ihm Vertrauen entgegengebracht.<sup>399</sup> Das Vertrauen in die Leistung substituiert das Ausfallrisiko.<sup>400</sup> Vertrauen dient wie auch Reputation zur Reduktion der Komplexität einer Geschäftsbeziehung. Für diese Anwendung werden die beiden Begriffe oft komplementär verwendet.<sup>401</sup>

Sowohl Vertrauen als auch Reputation werden einseitig in eine Vertragsbeziehung eingebracht. Der Vertrauensgeber leistet eine Vorleistung.<sup>402</sup> Deren Erfolg hängt von der Gegenleistung des Vertragspartners ab. Grenzenloses oder wiederholtes Vertrauen stellt keine unternehmerische Leistung in Hinblick

---

<sup>398</sup> vgl. Luhmann (1968), S. 47.

<sup>399</sup> vgl. Gambetta (1988), S. 217.

<sup>400</sup> vgl. Coleman (1990), S. 91.

<sup>401</sup> vgl. Peters (1999), S. 83; Stahl (2000), S. 151; Sadowski/Pull/Schneider (1999), S. 544.

<sup>402</sup> vgl. Ripperger (1998), S. 146.

auf ein Unternehmensziel dar. Einen Wertbeitrag leistet Vertrauen nicht.<sup>403</sup> Der Reputationsträger dagegen rechtfertigt eine Vorleistung seines Vertragspartners. Er bietet einen Leistungsnachweis an. Die Reputation eines Unternehmens beruht auf dem bisherigen Leistungsangebot. Sie wurde durch die Unternehmensleistung in der Vergangenheit erworben. Ist das Urteil über die vergangene Leistung positiv, reduziert sich die Unsicherheit für den Vertragspartner. Eine Reputation wird nur erhalten, wenn der Reputationsträger die in ihn gesetzte Erwartung erfüllt. Der Vertragspartner eines Reputationsträgers ist auf eine Vorleistung in Form von Vertrauen nicht angewiesen. Die Reputation trägt dadurch zum Unternehmenswert bei. Sie grenzt sich im ökonomischen Nutzen von Vertrauen ab. Reputation kann für einen langfristigen Beitrag zum Unternehmenserfolg aufgebaut werden. Vertrauen ist in jedem Entscheidungsprozess eine risikobehaftete Vorleistung für eine Geschäftsbeziehung.

### III.3.3 Erhebungsansätze für Reputation

Es existieren erste Modelle, um eine Unternehmensreputation erfassen zu können. Die Problematik, eine immaterielle Größe zu erfassen, führt zu simplifizierten Erhebungen, die sich auf eine relative Beurteilung der Reputation beschränken. Die bedeutendste Erhebung ist der jährlich von dem amerikanischen Verlag *Fortune* in den USA durchgeführte ‚*Fortune Reputation Survey*‘, der seit 1997 auch internationale Unternehmen, die nicht aus den USA stammen, erfasst.<sup>404</sup> Der publizistische Erfolg dieser Umfrage brachte Nachahmer hervor. Die Londoner *Financial Times* bringt eine Liste der ‚most respected companies of the world‘ heraus, die vergleichbare Eigenschaften von Unternehmen ohne konkreten Bezug zu Reputation untersucht. Die Ähnlichkeit der zwei Erhebungsmethoden erlaubt eine Beschränkung auf die ursprüngliche Umfrage im Magazin *Fortune*.<sup>405</sup> In der deutschen Wirtschaftsliteratur findet sich ein Pendant zur amerikanischen Erhebung im *Manager Magazin* unter der Bezeichnung ‚Imageprofile‘.<sup>406</sup>

---

<sup>403</sup> vgl. Williamson (1993b), S. 99.

<sup>404</sup> vgl. Fisher (1996), S. 90; Brown (1999), S. 68; Cordeiro/Schwalbach (2000), S. 3.

<sup>405</sup> Für eine Analyse der Erhebungsmethode der *Financial Times* vgl. Skapinker (2002), S. 11; Skapinker (2000), S. 21.

<sup>406</sup> Seit 1987 in unregelmäßiger Reihenfolge erschienene Untersuchung mit wechselnden Titeln;

Die Umfrage der Zeitschrift ‚*Fortune*‘ und die deutsche Erhebung werden in Bezug auf die Möglichkeit analysiert, die in dieser Arbeit vorgestellte ökonomische Reputation eines Unternehmens zu erheben.

### III.3.3.1 Fortune Reputation Survey

Das US-amerikanische Wirtschaftsmagazin *Fortune* hat im Jahr 1983 erstmalig eine Umfrage zur Erhebung der Meinung von Wirtschaftsfachleuten über US-amerikanische Unternehmen unter dem Titel ‚*Fortune Reputation Survey*‘ veröffentlicht.<sup>407</sup> Mit der Vorgabe möglicher Einflussfaktoren auf eine Unternehmensreputation schuf das auflagenstarke Wirtschaftsmagazin die Grundlage für eine Diskussion um die Bedeutung von immateriellen Faktoren für den finanziellen Unternehmenserfolg. Die Erhebung besteht aus der Befragung einer ausgewählten Zielgruppe über eine Stichprobe von internationalen Großunternehmen. Die Redaktion von *Fortune* hat für die Umfrage acht Reputationsattribute aufgestellt und einzeln für jedes Unternehmen von den Befragten beurteilen lassen. Die Befragten bewerten die Reputation eines Unternehmens durch eine Punktvergabe.

Die Anzahl der Befragten bestand in den vergangenen Jahren aus ungefähr 10.000 Führungsangestellten, Aufsichtsräten und Finanzanalysten. Die Rücklaufquote wurde im ersten Jahr mit 51% der Befragten angegeben.<sup>408</sup> Seitdem wurde sie nicht mehr veröffentlicht. Die Beschränkung auf die Interessengruppen der Finanzanalysten und Führungsangestellten wird nicht begründet. Denkbar ist hier die vereinfachende Konzentration auf Personen, die sich mit Unternehmensleistung täglich auseinandersetzen.<sup>409</sup> Ihre für eine Bewertung der Unternehmensleistung zur Verfügung stehende Information ist umfangreich. Es findet eine Abgrenzung gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit statt. Damit folgt die *Fortune*-Erhebung der in dieser Arbeit ausgeführten Differenzierung zwischen

---

Vgl. Boldt (2000), S. 50.

<sup>407</sup> vgl. Makin (1983), S. 40. Diese Erhebung wird unter dem Namen ‚*America’s Most Admired Companies*‘ fortgeführt. Vgl. Robinson (1997), S. 68; Diba/Munoz (2001), S. 32.

<sup>408</sup> vgl. Makin (1983), S. 40.

<sup>409</sup> Im ersten Jahr der Erhebung wurden die Unternehmen ausschließlich durch Brancheninsider bewertet. Analysten beurteilten ebenfalls nur ihre Schwerpunktbranche. Vgl. Makin (1983),

einem abbildendem Image und der einer Reputation zugrunde liegenden Beurteilung der Unternehmensleistung. In der Erhebung von Fortune werden die Begriffe Reputation und Image jedoch nicht voneinander abgegrenzt.<sup>410</sup> Die Konzentration auf Finanzexperten birgt jedoch die Gefahr einer Konzentration auf die finanzielle Interpretation der vorgegebenen Reputationsattribute.<sup>411</sup>

Im Vergleich der Unternehmen ist die unterschiedliche Befragungsbasis kritisch. Die Beurteilung der Reputation der führenden Unternehmen wird mit den Ergebnissen des gesamten Rücklaufes ausgewertet. Die untersten Ränge, d.h. Unternehmen mit einer relativ negativen Reputation, wurden nur von den Brancheninsidern bewertet.<sup>412</sup> Der mangelnde Bekanntheitsgrad der schwächeren Unternehmen wäre eine vorstellbare Begründung für die Branchenkonzentration. Um die Unternehmensleistung beurteilen zu können, sollten die Befragten sie kennen. Dann müsste allerdings eine entsprechende Einschränkung der Befragungsmasse auf Branchenkenner auch für die führenden Unternehmen vergleichend dargestellt werden. Je genauer die Informationen sind, die den Bewertenden über ein Unternehmen zur Verfügung stehen, desto kritischer kann eine Bewertung sein. Hier kann nicht festgestellt werden, inwiefern die ausgeführte differenzierte Wahrnehmung von Unternehmen unterschiedlicher Größe sich auf ihre Reputation auswirkt.

#### Abbildung 3.11: Die Reputationsattribute der *Fortune*-Erhebung

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Managementqualität             | 5. Innovationsfähigkeit        |
| 2. Produkt- und Leistungsqualität | 6. Einsatz von Vermögenswerten |
| 3. Attraktivität für Mitarbeiter  | 7. Finanzielle Solidität       |
| 4. Verantwortung für die Umwelt   | 8. Langfristige Rendite        |

Quelle: Fisher (1996), S. 96; Makin (1983), S. 46; Robinson (1998), S. 46f.

In der Zusammenstellung der Attribute wurde bewusst eine Mischung aus der Erhebung von immateriellen Werten und der subjektiven Beurteilung quantitativer Kennzahlen gewählt. Die für die Reputation ausschlaggebenden Kriterien sind dabei immaterielle Werte, wie die Einschätzung der Qualität des Managements,

S. 40.

<sup>410</sup> vgl. Fisher (1996), S. 91.

<sup>411</sup> vgl. Fryxell/Wang (1994), S. 13.

<sup>412</sup> vgl. Colvin (2000b), S. 117; Diba/Munoz (2001), S. F1.

der Produktqualität und des Mitarbeiterpotentials.<sup>413</sup> Dies haben wiederholte Befragungen über die Bedeutung einzelner Reputationsattribute für die Unternehmensreputation ergeben.<sup>414</sup>

Die Reputationsattribute sind derart formuliert, dass der Bewertungsmaßstab nicht vorgegeben ist. Was als ‚Verantwortung gegenüber der Umwelt‘ bewunderungswürdig ist, kann in der individuellen Einschätzung stark abweichen.<sup>415</sup> Die Beurteilung eines Unternehmens hängt hier von der persönlichen Einschätzung des Befragten ab. Auch die Kriterien, inwiefern Mitarbeiter in einem Unternehmen gefördert werden und den Arbeitgeber attraktiv finden, führt ohne Vorgabe von Bewertungskriterien zu einer subjektiven und heterogenen Beurteilung. Mit einer gleichen Punktvergabe können zwei Befragte unterschiedliche Beurteilungen beabsichtigen. Ihre Meinung über die Unternehmensleitung kann voneinander abweichen. Mit der Durchschnittsbildung des Rücklaufes aus ca. zehntausend Befragten wird deren breites Meinungsspektrum vereinheitlicht. Es ergibt sich eine Unternehmensreputation.

Die Auswahl der Kriterien ist subjektiv, eine Korrelationsanalyse führt *Fortune* nicht durch. In einer Faktoranalyse von *Fryxell/Wang (1994)* ergeben sich deutliche Interdependenzen zwischen den Reputationsattributen von *Fortune*.<sup>416</sup> Sie unterstellen eine überwiegende Ausrichtung auf finanzielle Kriterien. Eine Überschneidung der immateriellen Reputationsattribute stellen *Brown/Perry (1994)* anhand hoher Korrelationswerte nach einer Bereinigung der finanziellen Komponente fest.<sup>417</sup> Es besteht die Möglichkeit, dass die Interdependenz einzelner Attribute durch eine Durchschnittsbildung irrelevant wird. Die individuelle Interpretation einzelner Attribute bei der Beurteilung wird ausgeglichen. Dagegen ist denkbar, dass die Interdependenz von Attributen die Aussagefähigkeit der Erhebung verschlechtert. Da jedoch die Interdependenz sowohl zwischen immateriellen als auch materiellen Kriterien der Erhebung festgestellt wird, kann eine einseitige Gewichtung nicht festgestellt werden. *Cordeiro/Schwalbach (2000)* grenzen in ihrer Analyse qualitative von finanziellen *Fortune*-Attributen

---

<sup>413</sup> vgl. Koys (1997), S. 97; Colvin (2000b), S. 116; Brown (1999), S. 68; Robinson (1997), S. 69; Bromley (1993), S. 178.

<sup>414</sup> vgl. Fisher (1996), S. 98.

<sup>415</sup> vgl. Bromley (1993), S. 176.

<sup>416</sup> vgl. Fryxell/Wang (1994), S. 4.

<sup>417</sup> vgl. Brown/Perry (1994), S. 1357.

ab und können für beide Gruppen einen Einfluss auf die Unternehmensreputation feststellen.<sup>418</sup>

Den Attributen der Erhebung liegt das in dieser Arbeit entwickelte Reputationsverständnis zugrunde, nach dem eine Beurteilung der vergangenen Unternehmensleistung erfolgt. Ein langfristiges Leistungskriterium wird mit der Beurteilung der langfristigen Investitionsrendite erhoben. Die individuelle Beurteilung von Finanzkennzahlen ergibt in der durchschnittlichen Auswertung eine Teilreputation. Diese stimmt in einem Vergleich von Unternehmen nicht unbedingt mit finanziellen Unternehmenskennzahlen überein. Dies wird von einer Untersuchung gestützt, in der das Ranking nach der am höchsten bewerteten Unternehmensreputation von börsennotierten Unternehmen nicht ihrer Rangfolge nach der Brutto-Rendite<sup>419</sup> für Aktienanleger entspricht.<sup>420</sup> Die langfristige Beurteilung von Leistungskriterien ermöglicht eine Prognose der Leistungsfähigkeit. Mit der Reputation wird die Absicht eines Unternehmens ausgedrückt, sein reputationsbildendes Leistungsniveau in Zukunft zu halten.<sup>421</sup>

Eine Beurteilung findet nicht für jedes Unternehmen der Stichprobe individuell statt, sondern im Branchenvergleich. Die jeweils zehn umsatzstärksten Unternehmen einer Branche werden herangezogen.<sup>422</sup> *Fortune* bildet hierfür über 50 Branchengruppen.<sup>423</sup> Von den Umfrageteilnehmern werden sie für jedes Attribut nach persönlicher Einschätzung sortiert. Der Schlüssel für das Sortieren ist das Ausmaß der Bewunderung in Bezug auf die Erfüllung des gefragten Attributes.

Dabei wird vernachlässigt, dass in unterschiedlichen Branchen die relative Bedeutung der Reputationsattribute differieren kann. Hier wäre für den Branchenvergleich eine entsprechende Gewichtung notwendig. So erhält in der Branche ‚Müllentsorgung‘ die Umweltverantwortung eine stärkere Gewichtung als in der Branche der ‚Lebens- und Krankenversicherungen‘, deren Unternehmenszweck als Dienstleister nur geringen Umwelteinfluss hat.<sup>424</sup>

---

<sup>418</sup> vgl. Cordeiro/Schwalbach (2000), S. 13.

<sup>419</sup> Die Brutto-Rendite entspricht der Dividende auf Aktien zuzüglich der Aktienkurssteigerung im Dividendenzeitraum.

<sup>420</sup> vgl. Stewart (1998), S. 32; Brown (1999), S. 71.

<sup>421</sup> vgl. Makin (1983), S. 45; Diba/Munoz (2001), S. 34.

<sup>422</sup> vgl. Boyle (2002), S. 1f; Makin (1983), S. 40; Fisher (1996), S. 93.

<sup>423</sup> vgl. Diba/Munoz (2001), S. F1; Colvin (2000b), S. 117.

<sup>424</sup> vgl. zu den Branchenbezeichnungen *Fortune* 139 (1998), Heft 4, S. F1-F6.

Die Auswahl der jeweils zehn umsatzstärksten Unternehmen einer Branche führt durch den entsprechenden Bekanntheitsgrad zu einer Reduktion der Subjektivität aufgrund fehlender Information. Umsatzstarke Unternehmen werden häufig in Wirtschaftspublikationen erwähnt. Den Befragten stehen diese Informationen für eine Beurteilung zur Verfügung. Gleichzeitig wird damit der Größeneffekt eines Unternehmens aufgegriffen und verstärkt. Die vereinfachte Wahrnehmung eines größeren Unternehmens wird durch zusätzliche Information verstärkt. Besonders finanziell erfolgreiche Unternehmen erfahren eine Publizität, die eine positive Beurteilung der Unternehmensleistung bedingt.<sup>425</sup>

Ein Unternehmen bekommt entsprechend seiner Beurteilung von jedem Proband für die höchste Bewunderung zehn Punkte per Beurteilung zugewiesen, für die niedrigste Bewertung null Punkte. Der Durchschnitt aus den Beurteilungswerten ergibt die Bewertung eines Unternehmens für ein Attribut. Über die acht gefragten Attribute lässt sich erneut ein Durchschnitt bilden. Der durchschnittliche Ergebniswert ist der Bewunderungswert auf einer Skala von null bis zehn Punkten, mit einem Maximum von zehn Punkten.

In der Rangliste der Unternehmen nach ihren Punktwerten taucht eine Ungenauigkeit auf, da für eine Branche mit fünf umsatzstarken Unternehmen weniger als zehn zur Bewertung freigegeben wurden.<sup>426</sup> Hier ist das relativ schwächste Unternehmen in seinem Punktwert mit einem Unternehmen gleichgestellt, das Platz fünf in einer Branche einnimmt, für die zehn Unternehmen aufgestellt werden konnten. Eine Relativierung der Punktwerte aus Branchen mit weniger als zehn nominierten Unternehmen findet im Magazin *Fortune* nicht statt.

Die Berechnung der Reputation eines Unternehmens erfolgt hier durch die ungewichtete Durchschnittsbildung. Bei der Bewertung durch unterschiedliche Interessengruppen werden die für sie relevanten Attribute aufgrund umfangreicherer Informationsverarbeitung stärker gewichtet. In der *Fortune*-Befragung wird nur ein Teil der relevanten Interessengruppen eines Unternehmens befragt. Die Beschränkung auf das obere Management und Analysten stellt eine homogene Auswahl von Interessengruppen aus der Sicht der

---

<sup>425</sup> vgl. Brown/Perry (1994), S. 1358.

Erfolgsbeurteilung eines Unternehmens dar. Die Unternehmensführung und Analysten verwenden oft gleiche Analysemethoden in der Beurteilung eines Unternehmens. Geht man von dieser Homogenität der Bewertungsperspektive aus, wird die Auswertung von *Fortune* nicht durch eine fehlende Gewichtung verzerrt. Die unterschiedlichen Bewertungsschwerpunkte anderer Interessengruppen werden vernachlässigt. Dagegen kann argumentiert werden, dass nur ein stark verzerrtes Abbild wiedergegeben wird, da bei einer Vielzahl von existierenden Interessengruppen nur ergebnisorientierte Interessengruppen des Unternehmens befragt werden.<sup>427</sup> Die Frage nach der Fähigkeit, talentierte Mitarbeiter anzusprechen und im Unternehmen zu halten, wird von leitenden Angestellten und Analysten beantwortet.<sup>428</sup> Für sie ist diese Frage nur indirekt relevant. Die Befragten selbst sind nicht Teil dieser Interessengruppe. Die Beantwortung erfolgt aus der Sicht der finanziellen Erfolgsbewertung, aber nicht aufgrund von Erfahrungen der umworbenen Mitarbeiter. Das Wirtschaftsmagazin *Fortune* richtet sich an die Befragten als Zielgruppe. Hier ist anzunehmen, dass die Redaktion die Beschränkung der Stichprobe mit wirtschaftlichem Kalkül gewählt hat.

Besonders in der anglo-amerikanischen Wirtschaftsliteratur wurden einzelne oder mehrere Jahrgänge der *Fortune*-Umfrage für weitere Studien herangezogen.<sup>429</sup> Die umfangreiche Datenbasis sowohl in Bezug auf die Unternehmen als auch auf die Anzahl der Befragten bietet sich dafür an. Auch die Auswahl und Bedeutung der Attribute für eine Unternehmensreputation wurde aufgegriffen und diskutiert.<sup>430</sup> Eine Vielzahl von Untersuchungen befasst sich mit der wirtschaftlichen Konsequenz von Reputation. Für die Reputationswerte von Unternehmen verweist *Fortune* auf eine Studie, die eine Korrelation der Werte mit Finanzkennzahlen von Unternehmen belegt.<sup>431</sup> Mit dieser Korrelation ist eine strategische Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Reputationsbildung effizient. Der Reputationsaufbau kann als Investition verstanden werden. Es wird ein

---

<sup>426</sup> vgl. Fisher (1996), S. 93; 978 Robinson (1997), S. 71.

<sup>427</sup> vgl. Fombrun (1996), S. 188.

<sup>428</sup> vgl. Fisher (1996), S. 91.

<sup>429</sup> vgl. Stewart (1998), S. 31.

<sup>430</sup> vgl. Bromley (1993), S. 176; Fryxell/Wang (1994), S. 1; Brown/Perry (1994), S. 1348.

<sup>431</sup> vgl. Fisher (1996), S. 90.

Zusammenhang zwischen qualitativen Reputationsmerkmalen und finanziellem Erfolg hergestellt.

Einen statistischen Zusammenhang zwischen der von *Fortune* erhobenen Reputation und den zwei folgenden Finanzkennzahlen finden *Hammond/Slocum (1996)*.<sup>432</sup> Demnach führt eine demonstrative Kostenkontrolle und eine Reduktion von Risiko, wie es auch *Fombrun/Shanley (1990)* hergeleitet haben, konsequent zu Reputation.<sup>433</sup> *Robinson (1997)* sieht eine klare, langfristige Strategie als Voraussetzung für Reputationsbildung.<sup>434</sup> Mit Hilfe einer statistischen Analyse definiert *Fombrun (1996)* neben der ökonomischen Unternehmensleistung eine strategische Imagepflege gegenüber den Interessengruppen als reputationsrelevant.<sup>435</sup>

Für die in der *Fortune*-Erhebung aufgeführten Unternehmen mit einem relativ hohen Reputationswert lässt sich im folgenden Jahr eine überdurchschnittliche Aktienkursentwicklung feststellen.<sup>436</sup> Die *Fortune*-Berichte beeinflussen den Börsenkurs wie eine positive ad-hoc Mitteilung. Die Frage, ob ein finanzieller Erfolg eines Unternehmens Grundlage für eine positive Unternehmensreputation ist, oder umgekehrt der strategische Einsatz von Reputation konsequent zu wirtschaftlichem Erfolg führt, wird von der *Fortune*-Umfrage nicht beantwortet.

### III.3.3.2 Der Ruf der deutschen Wirtschaft im Manager Magazin

Mehr als zehn Mal hat das *Manager Magazin* unter dem Titel ‚Imageprofile‘ den Ruf deutscher Großunternehmen erhoben.<sup>437</sup> Mit dem Image eines Unternehmens wird hier der Ruf und die Reputation eines Unternehmens gleich gesetzt.<sup>438</sup> Die Zeitschrift wendet einen mit dem des *Fortune* Magazins vergleichbaren Ansatz auf deutsche Unternehmen an.

---

<sup>432</sup> vgl. *Hammond/Slocum (1996)*, S. 159.

<sup>433</sup> vgl. *Fombrun/Shanley (1990)*, S. 249.

<sup>434</sup> vgl. *Robinson (1997)*, S. 75.

<sup>435</sup> vgl. *Fombrun (1996)*, S. 183.

<sup>436</sup> vgl. *Vergin/Qoronfleh (1998)*, S. 24; *Colvin (2001b)*, S. 116.

<sup>437</sup> vgl. *Kühlhorn (2001)*, S. 56.

<sup>438</sup> vgl. *Boldt (2000)*, S. 56; *Schlote (1998)*, S. 57.

Die Bewertung eines Unternehmensrufes erfolgt anhand einer ausschließlichen Befragung von Führungskräften.<sup>439</sup> Das *Manager Magazin* beschränkt sich bewusst auf die Befragung einer Interessengruppe.<sup>440</sup> Es reduziert damit die Erhebung auf eine Meinungsumfrage. Der aktuelle Titel ‚*Imageprofile*‘ der Umfrage weist auf diese Beschränkung ihrer Aussagefähigkeit hin.<sup>441</sup> Für eine repräsentative Stichprobe werden jeweils ca. 2500 Führungskräfte im Auftrag des Manager Magazins telefonisch befragt.<sup>442</sup>

Erfahrungen mit dem Unternehmen oder Informationen über die Unternehmensleistung sind nicht notwendig. Die Befragten bewerten jedes Unternehmen der Erhebung mit einem Punktwert zwischen Null und Zehn.<sup>443</sup> Den höchsten Punktwert erhält ein Unternehmen, das nach Meinung des Betrachters einen tadellosen Ruf aufweist. Null Punkte erhält dagegen ein Unternehmen, dessen Ruf keine Qualität für den Befragten hat. Für die Beurteilung des Rufes eines Unternehmens werden keine Beurteilungskriterien vorgegeben. Die Befragten äußern ihre Meinung. Ein Bezug zur Unternehmensleistung wird nicht hergestellt. Ebenso werden nicht konkrete Informationen über ein Unternehmen abgefragt. Die Interpretation der Ergebnisse kann auf kein Leistungsmerkmal der Unternehmen oder publizierte Informationen bezogen werden. Wegen der mangelnden Beurteilungskriterien lassen sich durch Unternehmen keine Rückschlüsse aus den Ergebnissen ziehen. Die zukünftige Beurteilung bleibt dem Zufall überlassen.

Im Anschluss an die Beurteilung werden die Führungskräfte nach Beurteilungskriterien für den Ruf eines Unternehmens von den Führungskräften gefragt.<sup>444</sup> Hier zeigen sich mit der Managementqualität, der Innovationskraft sowie der Ertrags- und Finanzkraft drei Faktoren, die der Vorgabe der *Fortune*-Erhebung entsprechen. Hinzu kommen qualitative Faktoren, die mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis, der Mitarbeiter-Orientierung und der Kommunikationsfähigkeit zeigen, dass ein Unternehmen neben quantitativen auch mit qualitativen Kennzahlen beurteilt wird. Kein Zufall dürfte die vergleichbare Diskussion von

---

<sup>439</sup> Als Führungskräfte werden Vorstände, Geschäftsführer und Manager in Deutschland definiert. Vgl. Boldt (2000), S. 56.

<sup>440</sup> vgl. Schlote (1998), S. 57.

<sup>441</sup> vgl. Machatschke (2002), S. 54f.

<sup>442</sup> vgl. Boldt (2000), S. 56; Machatschke (2002), S. 56.

<sup>443</sup> vgl. Schlote (1998), S. 57.

acht Faktoren sein, wie auch im Magazin *Fortune*. In jüngeren Analysen wird die Veränderung in der Bedeutung von Beurteilungskriterien hervorgehoben. Die Kundenorientierung und Produktqualität kommen als bedeutende immaterielle Beurteilungskriterien hinzu.<sup>445</sup> Für die Anfang der neunziger Jahre beschworene Umweltorientierung bei Unternehmensaktivitäten wird dagegen von Führungskräften zum Ende der Dekade als nachrangig für den Unternehmensruf eingeschätzt.

**Abbildung 3.12: Die Faktoren für eine Rufbewertung im *Manager Magazin***

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Managementqualität       | 5. Preis-Leistungs-Verhältnis |
| 2. Innovationskraft         | 6. Mitarbeiter-Orientierung   |
| 3. Ertrags- und Finanzkraft | 7. Wachstumsdynamik           |
| 4. Kommunikationsfähigkeit  | 8. Attraktivität für Manager  |

Quelle: 941 Boldt (2000), S. 64.

Die Auswahl der zu beurteilenden Unternehmen wird nach Branchenlisten zusammengetragen. Diese Branchenlisten werden für eine Umfrage aktualisiert.<sup>446</sup> Dabei weist das Magazin auf die mangelnde Vergleichbarkeit mit vergangenen Jahren hin. Durch die fehlende Vorgabe von Beurteilungskriterien wurde die Aussagefähigkeit begrenzt. Der Vergleich im Jahresverlauf wird durch die unterschiedliche Anzahl der zu bewertenden Unternehmen unmöglich. Die Umfrage kann nur als Meinungsbild für den Erhebungszeitraum berücksichtigt werden. Eine Entwicklung, wie sie für den Aufbau einer ökonomischen Reputation notwendig ist, könnte nur nach einer Bereinigung von Veränderungen abgelesen werden.

Für die Interpretation der veröffentlichten Punktbewertung wird jeweils die durchschnittliche Bewertung der Branche mit angegeben.<sup>447</sup> Ausgehend vom Durchschnittswert haben die Unternehmen mit einem darüber liegenden Punktwert einen relativ überdurchschnittlichen Ruf. Diese Aussage ist offensichtlich. Ob Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ruf eine po-

<sup>444</sup> vgl. Boldt (2000), S. 64.

<sup>445</sup> vgl. Machatschke (2002), S. 61.

<sup>446</sup> vgl. Schlote (1998), S. 57; Boldt (2000), S. 64.

<sup>447</sup> vgl. Machatschke (2002), S. 56.

sitive Reputation aufweisen, die in Konsequenz wirtschaftliche Vorteile ermöglicht, wird nicht erhoben. Diesen Anspruch stellt die Umfrage des *Manager Magazin* nicht. Den Befragten wird nicht vorgegeben, welche Aussagekraft ein Punktwert hat. Ein strenger Beurteiler wird für einen vergleichbaren Eindruck von einem Unternehmen einen anderen Punktwert erteilen als ein wohlwollender Betrachter. Für eine derart undefinierte Skala ist ein Spektrum von elf Bewertungsmöglichkeiten groß. Die Bewertung außerhalb der Extremwerte und des Medians ist daher kaum aussagekräftig. Jeder Befragte kann der Skala unterschiedliche Beurteilungen zuteilen. Eine relative Aufteilung von Punkten, aus der eine Rangfolge abzulesen ist, erfolgt nicht.

Die einfache Struktur der Umfrage des *Manager Magazin* ermöglicht kaum Interpretationen der Punktwerte bezüglich dahinter stehender Aussagen. Ein langfristiger Vergleich wird durch die Veränderung der Anzahl von Unternehmen und ihrer Branchenaufteilung erschwert. Das erhobene momentane Meinungsbild kann bereits zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Umfrage ein halbes Jahr nach der Durchführung von den Befragten revidiert sein. Die Bemühungen eines Unternehmens, eine kontinuierliche Leistung anzubieten, werden nicht unbedingt erfasst. Die ökonomische Reputation als Ausdruck der kontinuierlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, kann mit dieser Umfrage nicht erhoben werden.

**If you lose dollars for the firm by bad decisions,  
I will be very understanding.  
If you lose reputation for the firm,  
I will be ruthless.**

***Warren Buffet***

Investment Milliardär

in: New York Times, 27. August 1991, S. D1

## IV Adaption der ökonomischen Reputation



Der ökonomische Einsatz einer Unternehmensreputation erfordert ihre Anpassung an die individuelle Unternehmenssituation. Reputation generiert wirtschaftliche Vorteile im Umgang mit Vertragspartnern und weiteren Interessengruppen. Daher ist die Kenntnis von deren Erwartung an die mit der Reputation ausgedrückte Unternehmensleistung wichtig. Aus der Erwartungshaltung des Reputationsnachfragers erschließen sich die Möglichkeiten zum Aufbau einer Reputation durch den Reputationsträger. Diese Reputationsentwicklung erfolgt unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Nachfragesituation. Der Reputationsträger richtet sie nach den Erwartungen der Interessengruppen. Die Unternehmensführung greift die wirtschaftlich relevanten Forderungen auf und richtet die Reputationsleistung des Unternehmens darauf aus. Der für den Reputationsaufbau notwendige Aufwand wird nach ökonomischen Gesichtspunkten bestimmt.

### IV.1 Die Erwartungshaltung des Reputationsnachfragers

Der ökonomische Vorteil einer Unternehmensreputation wird in Geschäftsbeziehungen realisiert. Der Vertragspartner in einer Transaktion honoriert die mit der Reputation ausgedrückte Unternehmensleistung. Er wird zum Reputationsnachfrager. Um der Nachfrage gerecht zu werden, werden die Erwartungen eines Vertragspartners an die Unternehmensleistung berücksichtigt.

Nimmt ein Vertragspartner die Reputation als implizites Vertragsmerkmal auf, kann das reputationskonforme Verhalten des Reputationsträgers dennoch von seinen Zielen abweichen. Der Reputationsnachfrager wird zum Prinzipal in einer Prinzipal-Agent Beziehung. Die Problematik dieser Beziehung wird in der Anwendung von Reputation in Vertragsbeziehungen berücksichtigt.

### IV.1.1 Ökonomischer Anspruch an Reputation

Reputation wird als ökonomische Komponente eines Vertrages begriffen, wenn auch der Reputationsnachfrager einen wirtschaftlichen Nutzen aus der angebotenen Reputation zieht. Dieser Anspruch an Reputation wird im Folgenden erläutert.

#### IV.1.1.1 Soziologie versus Ökonomie

Reputation steht aufgrund der vielfältigen Anwendungen nicht kausal in einem ökonomischen Kontext. Reputation wird auf Personen, Städte, Länder und auch Unternehmen bezogen.<sup>448</sup> Die Kriterien, die von den Autoren zur Beurteilung einer Reputation angesetzt werden, hängen von diesen betrachteten Objekten ab. Der gemeinsame Nenner für eine Beurteilung von Reputation entstammt der Soziologie. Die Entwicklung des menschlichen Umgangs miteinander wird reflektiert.<sup>449</sup> In Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen entsteht aus der Interaktion von Individuen langfristig eine Unternehmensreputation. Wird diese Reputation in folgenden Transaktionen berücksichtigt, bekommt sie eine wirtschaftliche Bedeutung für die Transaktionsparteien. Im zweiten Kapitel wurde die Berücksichtigung von Reputation in der Komplexitätsreduktion ausgeführt. Die Unternehmensreputation dient als Information über die Unternehmensleistung des Reputationsträgers. Bezieht sich ein Reputationsnachfrager auf die Reputation des Vertragspartners, wird er im wirtschaftlichen Sinn zu einem Reputationsnutzer. Der Reputationsnutzer setzt an seine Beurteilung der Unternehmensleistung einen ökonomischen Maßstab an. Er erwartet mit der Berücksichtigung der Reputation des Vertragspartners Einsparungen in der Vereinbarungsvorbereitung oder wirtschaftliche Vorteile in der Vereinbarungsbewältigung.

---

<sup>448</sup> vgl. Bromley (1993), S. 3.

<sup>449</sup> vgl. Kluge (1989), S. 595.

### IV.1.1.2 Wertschätzung und Kalkül

Für den Betrachter ist die Reputation eines Unternehmens immateriell. Sie wird als Information über die vergangene Unternehmensleistung zur Wertschätzung eines Unternehmens herangezogen. Der ökonomische Einsatz von Reputation zielt auf wirtschaftliche Vorteile sowohl für den Reputationsträger als auch für den Reputationsnachfrager. Wird die Reputation eines Unternehmens von einem Vertragspartner nachgefragt, kalkuliert dieser Reputationsnutzer, inwiefern er bereit ist, den Reputationsträger für den Aufbau einer kontinuierlichen Reputationsleistung zu entlohnen. Für die Vereinbarung über einen Preis eines Gutes oder einer Dienstleistung wird neben anderen Faktoren die Reputation der Vertragsparteien berücksichtigt. Der wirtschaftliche Vorteil einer Unternehmensreputation wird in das Kalkül der Vertragsparteien integriert. Für den Reputationsnutzer ist es notwendig, den wirtschaftlichen Vorteil aufgrund einer Reputationsausprägung zu bewerten. Für diese Bewertung ist die für eine anstehende Transaktion spezifische Reputationsleistung relevant. Nur das Unternehmensverhalten ist für den Reputationsnutzer ökonomisch relevant, dass in der konsequenten Fortführung seine wirtschaftlichen Ansprüche erfüllt. Die Reputationsleistung definiert die Unternehmensleistung, die durch langfristige Kontinuität zu wirtschaftlichen Vorteilen für Reputationsanbieter und -nachfrager führt. Der Ansatz des Reputationsanbieters wird in einem eigenen Unterkapitel aufgegriffen.

Für den Reputationsnutzer wird die Berücksichtigung einer Reputationsleistung ex post zu einer Investitionsentscheidung. Die Konsequenz der in vergangenen Transaktionen beobachteten Reputationsleistung kann als Prognose für die bevorstehende Transaktion herangezogen werden. Konnte z.B. eine in der Vergangenheit angestrebte Informationsselektion mit Hilfe einer Unternehmensreputation vereinfacht realisiert werden, besteht diese Möglichkeit auch in Zukunft. Die Reputationsleistung kann mit den Opportunitätskosten für Informationsbeschaffung bewertet werden.

Dadurch wird nicht die Unternehmensleistung des Reputationsträgers bewertet. Vielmehr wird eine materielle Wertschätzung der Unternehmensreputation durch den Reputationsnutzer vorgenommen. Hier wird ein möglicher wirtschaftlicher Vorteil aus vereinfachter Informationsbeschaffung quantifiziert.

Die Kalkulation von Reputationsleistung im Hinblick auf den Nutzen des Reputationsnachfragers bezieht sich nicht nur auf die Reduktion von Opportunitätskosten. Durch das Angebot des Reputationsträgers, seine Unternehmensreputation ökonomisch einzusetzen, bieten sich dem Reputationsnutzer auch Opportunitätsgewinne. Dieser wirtschaftliche Vorteil entsteht aus dem Interesse eines Reputationsträgers, eine Reputation aufzubauen oder zu erhalten. Er bietet dann zur Reputationsbildung oder -erhaltung eine konkrete Leistung an. Bei *Beatty/Ritter (1986)* findet sich unten stehendes Beispiel für die Motivation zum Reputationsaufbau durch Erlösverzicht.<sup>450</sup>

#### **Beispiel: Reputationsaufbau durch Gewinnverzicht**<sup>451</sup>

Eine wichtige Aufgabe der Emissionsbanken eines erstmalig Aktien emittierenden Unternehmens ist die Festlegung des Ausgabepreises der neuen Aktie. Das emittierende Unternehmen ist zur Kapitalbeschaffung an einem hohen Ausgabepreis und einer maximalen Verkaufsmenge interessiert. Der Ertrag der Emissionsbank bestimmt sich auch nach dem Ausgabepreis. Dieser Preis wird von der Emissionsbank so gewählt, dass alle Aktien am Aktienmarkt platziert werden können. Das Gewinnequilibrium von Ausgabepreis und Emissionsnachfrage wird nicht unterschritten. Eine Überzeichnung durch interessierte

Käufer wird von Emissionsbanken in Kauf genommen.

Die Emissionsbanken streben eine Reputation für die erfolgreiche Platzierung aus Sicht von Emittent und Anlegern an. Sie vermeiden die Perzeption, nur das Gewinnmaximum für Emittenten und Emissionsbank zu berücksichtigen.

Ist der Reputationsnachfrager ein Emissionskäufer, bestimmt sich sein wirtschaftlicher Vorteil auch aus der Reputationsinformation über diese Unter-

---

<sup>450</sup> vgl. *Beatty/Ritter (1986)*, S. 227.

nehmensleistung der Emissionsbank. Die ausgegebenen Aktien werden mit einem Nachfragepotential auf den Markt gebracht, das ihren Wert für den Emissionskäufer erhöht. Die Reputationsleistung der Bank lässt sich mit der Kurssteigerung in einem kurzen Zeitfenster nach Ausgabe der Aktien als Ausdruck des Nachfragepotentials bewerten. Hier wird die Reputationsleistung durch den Ertragsverzicht materiell geschätzt. Der tatsächliche Aufwand für den Aufbau oder Erhalt einer Reputation wird nicht erfasst.

Lässt sich bereits vor der Emission ein Nachfragepotential für eine neue Aktie prognostizieren, wird die Reputationsinformation entscheidungsrelevant. Die Entscheidung für eine Emissionsbank hängt von Ihrer Reputationsleistung ab.

#### **IV.1.1.3 Reputation als Pfand**

Die Reputation eines Unternehmens ist eine Beurteilung der vergangenen Unternehmensleistung. Für den ökonomischen Einsatz einer Unternehmensreputation ist ihre zukünftige Bestätigung notwendig. Der kontinuierliche Aufwand für den Aufbau und Erhalt einer Reputation dient dem Reputationsnutzer als Pfand für die mit der Reputation ausgedrückte Unternehmensleistung. Dieser Einsatz als Pfand ist durch die Gefahr einer Beeinträchtigung einer positiven Reputation durch reputationsschädigende Informationen möglich. Bestätigt der Reputationsträger seine Unternehmensleistung nicht, wird durch die Verbreitung der Information darüber seine Reputationsausprägung negativ beeinflusst. Für den Reputationsnutzer lässt sich die Wertschätzung für den Einsatz von Reputation als Pfand quantitativ bestimmen. Eine Bewertung erfolgt auch hier über die Opportunitätskosten. Die Alternative zur Berücksichtigung von Reputation als Pfand ist eine Sanktion. Finanzieller Aufwand entsteht dann z.B. für ein Gerichtsverfahren oder mindestens für einen Vergleich mit Hilfe einer Schiedsinstanz.

---

<sup>451</sup> vgl. Beatty/Ritter (1986), S. 227.

Die fehlende Justitiabilität einer impliziten Reputationsleistung mindert die wirtschaftlichen Konsequenzen des Reputationsträgers. Der Einsatz von Reputation als Pfand wird begrenzt. Die Wertschätzung des Reputationsnutzers wird also abdiskontiert. Der Diskontfaktor steht in umgekehrt proportionalem Verhältnis zur Exposition der Unternehmensreputation und ihrer wirtschaftlichen Bedeutung für den Reputationsträger.

Die Exposition eines Unternehmens und damit die Möglichkeit der Verbreitung reputationsschädigender Informationen kann z.B. über die Anzahl der Presseartikel in einem Zeitraum erhoben werden. In Relation zur Exposition von Wettbewerbern lässt sich so die relative Gewichtung der Reputation eines Unternehmens bestimmen. Für eine anstehende Handelsbeziehung kann ein Reputationsnutzer so die Möglichkeit von Reputation als Pfand für potentielle Geschäftspartner bestimmen.

#### **IV.1.2 Reputation als Element einer Prinzipal-Agent Beziehung**

Grundlage der Prinzipal-Agent Theorie ist eine Trennung von Auftrag und dessen Ausführung.<sup>452</sup> Der Untersuchungsgegenstand der Prinzipal-Agent Theorie ist das Individuum und seine Interessenverfolgung.<sup>453</sup> Ein Auftraggeber, der Prinzipal, delegiert die Wahrnehmung seiner Interessen an eine andere Person oder Partei, den Agenten.<sup>454</sup> Der Agent gewinnt gegenüber dem Prinzipal einen Informationsvorsprung in Bezug auf die Leistung zur Zielerfüllung oder den Grad der Zielerfüllung.<sup>455</sup> Für die Beurteilung der auszuführenden Tätigkeit entsteht eine Informationsasymmetrie.<sup>456</sup>

Die Besonderheit der Prinzipal-Agent Beziehung besteht darin, dass der Agent nicht seine eigenen, sondern die Ziele des Prinzipals verfolgen soll.<sup>457</sup> Vorrangig wird hier die Beziehung zwischen einem beauftragten Geschäftsführer für ein

---

<sup>452</sup> vgl. Berle/Means (1932), S. 13; Jensen/Meckling (1976), S. 306.

<sup>453</sup> vgl. Williamson (1988), S. 571.

<sup>454</sup> vgl. Arrow (1985), S. 38.

<sup>455</sup> vgl. Wagner (1994), S. 19.

<sup>456</sup> vgl. Pfaff/Zweifel (1998), S. 184; Picot (1989), S. 370.

<sup>457</sup> vgl. für eine ausführliche Diskussion der Prinzipal-Agent Theorie Berle/Means (1932), S. 3ff.; Jensen/Meckling (1976), S. 305ff.; Fama (1980), S. 288ff.; Arrow (1985), S. 37ff.

Unternehmen und den Eignern kritisch betrachtet.<sup>458</sup> Mit dem Auftrag tritt der Prinzipal in Vorleistung, die qualitative Führungsleistung des Agenten kann erst ex post bewertet werden.<sup>459</sup> In dieser Arbeit wird die Beziehung von zwei Unternehmen mit einer Vereinbarung untersucht. Gibt ein Unternehmen als Prinzipal eine qualitative Leistung bei einem anderen Unternehmen in Auftrag, haben diese zwei Unternehmen eine Prinzipal-Agent Beziehung.<sup>460</sup> Die Bedeutung von Reputation in dieser Abhängigkeitssituation wird im Folgenden diskutiert.

#### IV.1.2.1 Einsatz von Reputation als Prinzipal-Agent Problematik

Wird die Reputation eines Unternehmens Gegenstand einer Vereinbarung, entsteht aus der Implizität des Reputationsangebotes ein Problem der Leistungskontrolle in der Vertragsabwicklung für den Nachfrager von Reputation. Die Erwartung an die Reputationsleistung und ihre Umsetzung sind nicht explizit festgelegt. Der Reputationsnutzer erwartet vom Reputationsträger, die mit der Reputation ausgedrückte Unternehmensleistung zu bestätigen. Der Reputationsnutzer wird bezüglich der Reputation zum Prinzipal. Für die Umsetzung der Unternehmensleistung verpflichtet er den Reputationsanbieter als Agent.

##### **Beispiel: Prinzipal-Agent Beziehung in der Versicherungsbranche** <sup>461</sup>

Bei Abschluss einer Versicherung kommt es zu einer Prinzipal-Agent Beziehung bezüglich der Reputation. Der Versicherungsgeber wird auch aufgrund seiner Reputation ausgewählt. Das langfristige Bestehen des Unternehmens und die Zahlungsmoral gegenüber Geschädigten werden als Reputationsleistung berücksichtigt. Der wirtschaftliche Erfolg des Versicherungsprinzips ist dagegen von den Aktionen des Versicherungsnehmers abhängig. Der Versicherungsgeber ist Agent bezüglich der Reputation und Prinzipal für das versicherte Verhalten des Versicherungsnehmers.

<sup>458</sup> vgl. Picot (1989), S. 370.

<sup>459</sup> vgl. Spremann (1991), S. 625.

<sup>460</sup> vgl. für eine Liste qualitativer Unternehmensleistungen Picot (1989), S. 375.

<sup>461</sup> Eigene Darstellung nach Ripperger (1998), S. 146.

Die Problematik entsteht hier nicht aus dem Vertragsgegenstand sondern aus dem Einsatz der Reputation als Vereinbarungsbestandteil. Der Reputationsnutzer ist Prinzipal bezüglich der Reputationsleistung, kann aber Agent bezüglich des Vertragsgegenstandes sein. Eine Vereinbarung kann aufgrund der Reputation einer Vertragspartei zustande kommen. Sie ist als Reputationsanbieter Agent bezüglich der Reputationsleistung. Hängt die Abwicklung des Vertragsgegenstandes vom Reputationsnutzer ab, ist er Agent bezüglich der vereinbarten Leistung und Prinzipal in Hinblick auf die Reputationsleistung.

#### **IV.1.2.2 Reputation als Bewertungsmaßstab für Kontinuität**

Durch die Wahrnehmung seiner Interessen durch einen Agenten ist der Prinzipal von dessen Leistungseinsatz abhängig. Gegen eine Entlohnung erfüllt der Agent die ihm übertragenen Aufgaben. Unternehmen folgen dem gemeinsamen Oberziel der Wertschöpfung. Die Zielverfolgung erfolgt anhand verschiedener Subziele. Je komplexer eine Unternehmensleistung oder das Marktumfeld ist, desto vielfältiger sind die dafür von einem Unternehmen zu berücksichtigenden Subziele. Aus diesen Subzielen lassen sich potentielle Interessendivergenzen ableiten. Sind unterschiedliche Subziele bereits vor Vertragsabschluß bekannt, werden sie in der Vereinbarung berücksichtigt. Werden sie ex ante nicht offenbart, können divergierende Subziele zu Problemen führen. Divergierende Interessen der Vertragsparteien führen zu einer Leistungsverteilung, die eine vereinbarte Leistung vernachlässigt. Ist die Entlohnung durch den Prinzipal festgesetzt, erleidet er bei einer Leistungskorrektur durch den Agenten ex post einen Nachteil. Ein Nachteilsausgleich führt zusätzlich zu nachvertraglichem Vereinbarungs- und Kontrollaufwand.<sup>462</sup>

Kann der Prinzipal über Informationen bezüglich einer Reputation des Agenten verfügen, kann er ex ante ihre Aussage in Bezug auf die Erfüllung von Prinzipal-Interessen prüfen. Der Prinzipal kann aus der Reputation die unternehmerischen Prioritäten des Agenten in der Vergangenheit ableiten. Der Prinzipal kann eine Zielkonformität mit eigenen Schwerpunkten feststellen. Die Reputation des

---

<sup>462</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 25.

Agenten gibt auch über seinen Umgang mit veränderten Umständen während der Vertragsabwicklung Auskunft. Reputation kann nur langfristig erworben werden. Eine kontinuierliche Leistung liegt ihr zugrunde. Konnte beobachtet werden, dass der Agent vereinbarte Leistungen zugunsten eigener Subziele vernachlässigt, wird das in der Ausprägung seiner Reputation deutlich. Um Reputation als Wettbewerbsvorteil zu erhalten, wird der Agent auch für die jeweils nächste Geschäftsperiode ein reputationskonformes Verhalten anstreben. Der Agent kann die Ausprägung seiner Reputation dadurch positiv beeinflussen, dass er offensichtlich auf die Verfolgung von Subzielen, die zu Lasten der Interessen des Prinzipals gehen, verzichtet. Dieser Verzicht kann durch die Quantität zukünftiger Aufträge oder einen finanziellen Ausgleich von zukünftigen Geschäftspartnern honoriert werden.

#### **IV.1.2.3 Berücksichtigung von Reputation bei einer Vertragsstrafe**

In einer Prinzipal-Agent Beziehung gerät der Prinzipal in ein Informationsdefizit gegenüber seinem Agenten.<sup>463</sup> Der Agent hat die Möglichkeit, die während der Vertragsabwicklung auftretenden Informationen zu vernachlässigen. Das Prinzipal-Unternehmen befindet sich dann in einer Situation unvollständiger Information.<sup>464</sup> Diese tritt in Bezug auf die Vereinbarung ex post auf. Das Unternehmen weiß nicht, wie der Agent mit vereinbarungsrelevanten Informationen während der Vertragserfüllung wirtschaftet. Es besteht die Möglichkeit, dass unter Berücksichtigung zusätzlicher Informationen das vereinbarte Ergebnis suboptimal erzielt wird.

Der Prinzipal versucht, den Agenten durch Anreize auf den von ihm gewünschten Umgang mit zusätzlichen Informationen auszurichten.<sup>465</sup> Um der Entstehung einer asymmetrischen Informationsverteilung entgegenzuwirken, wird ex ante ein Anreiz formuliert.<sup>466</sup> Er wird abhängig von der Abwicklung einer Vereinbarung ex post vom Agenten realisiert. Ein solcher positiver Anreiz ist eine

---

<sup>463</sup> vgl. Pfaff/Zweifel (1998), S. 187.

<sup>464</sup> vgl. Kreps/Wilson (1980), S. ix.

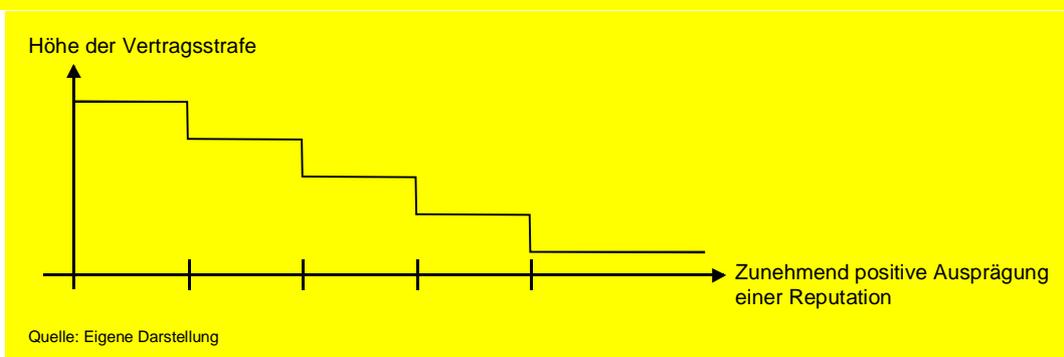
<sup>465</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 25.

<sup>466</sup> vgl. Williamson (1990), S. 30.

Prämie. Sie wird gezahlt, sofern der Agent auf Informationen reagiert und sie an den Prinzipal weitergibt, und damit zur Optimierung der Vertragserfüllung beiträgt. Eine Prämie als Bonus bemisst sich nach der Leistungsfähigkeit des Prinzipals. Das Maximum der Vertragsstrafe kann sich nach dem Wert des Vereinbarungsgegenstandes richten. Der Umfang eines ex ante nicht vereinbarten zusätzlichen Engagements eines Vertragspartners kann dabei berücksichtigt werden. Als Negativ-Anreiz wird ex ante eine Vertragsstrafe formuliert. Sie wird fällig, wenn ex post eine Vernachlässigung von relevanten Informationen oder exogenen Umständen für die optimale Vertragserfüllung durch den Agenten festgestellt wird. Diese Vertragsstrafe lässt sich mit Hilfe der Reputation des Agenten an seine Leistungsfähigkeit oder darüber hinaus an sein Marktpotential knüpfen.

Es wird angenommen, dass eine vorhandene Reputation die Absicht ausdrückt, eine Vereinbarung erfolgreich abzuwickeln. Die Leistungsfähigkeit des Agenten entspricht der Ausprägung der Reputation. Diese Ausprägung der Reputation drückt die Wahrscheinlichkeit der Vertragserfüllung aus. Je positiver die Ausprägung der Unternehmensreputation ist, desto geringer ist die Ausfallwahrscheinlichkeit. Die notwendige Vertragsstrafe steht in umgekehrtem Verhältnis zur Ausfallwahrscheinlichkeit. Die Höhe der Vertragsstrafe kann anhand einer Treppenfunktion für verschiedene Reputationsausprägungen bestimmt werden.

**Abbildung 4.1: Vertragsstrafe in Abhängigkeit der Reputationsausprägung**



Eine Stufeneinteilung wird vorgenommen, weil die Veränderung der Ausfallwahrscheinlichkeit jeweils kritische Werte überschreitet, bevor eine Veränderung in der Höhe einer Vertragsstrafe notwendig wird. Ist die Ausfall-

wahrscheinlichkeit sehr hoch, wird keine Vereinbarung getroffen werden. Die Treppenstufen bestimmen sich z.B. in einem Branchenvergleich verschiedener Konkurrenten. Ist durch eine spezifische Vorleistung der Prinzipal von der Leistung des Agenten abhängig, kann die Vertragsstrafe durch eine Gewichtung auf jeder Stufe erhöht werden.

Über den finanziellen Aspekt hinaus wirkt bereits die Vereinbarung einer Vertragsstrafe negativ auf die Reputation des Agenten. Die Höhe der Vertragsstrafe kann als Information in die Bewertung der Leistungsfähigkeit des Agenten durch Interessengruppen einfließen. Je höher die Vertragsstrafe, desto kritischer wird die Leistung des Agenten in den Augen anderer Reputationsnutzer bewertet. Wird eine Vertragsstrafe tatsächlich fällig, wird die negative Wirkung auf die Reputation verstärkt. Sie verdeutlicht eine schlechte Leistung des Agenten. Die positive Reputation des Agenten kann vernichtet werden. Es kommt es zu mehreren negativen Signalen, die von Interessengruppen beobachtet werden können. Auch wenn die Feststellung qualitativer Vertragsbestandteile, auf die sich eine Reputation bezieht, in der Auseinandersetzung von Vertragsparteien nicht unbedingt deutlich wird, dient die Wahrscheinlichkeit einer Strafe auch der Abschreckung des Reputationsträgers von einer Minderleistung.

## **IV.2 Der Ansatz des Reputationsanbieters**

Der Reputationsträger zielt darauf ab, seine Reputation wirtschaftlich einzusetzen. Für ihn ist relevant, wie ein ökonomischer Ansatz für die Nutzung von Reputation gefunden werden kann. Die Reputation wird in die Beziehung mit einer anderen Partei eingebracht. Um Reputation wirtschaftlich vorteilhaft einzusetzen, wird sie auf die Nachfrage ausgerichtet.

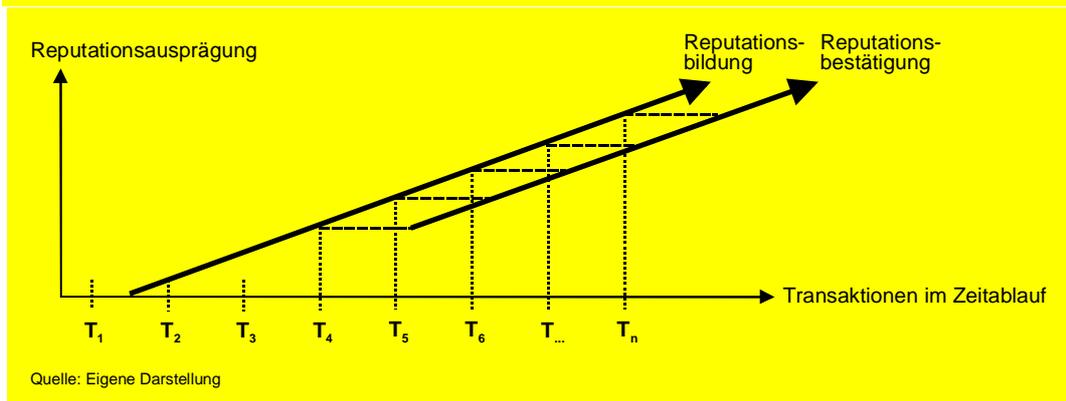
## IV.2.1 Reputation als ökonomisches Angebot

Für den Reputationsträger ist es – ebenso wie für den Reputationsnachfrager – notwendig, die Reputation seines Unternehmens ökonomisch zu begreifen. Die mit der Reputation ausgedrückte Leistung wird Geschäftspartnern angeboten. Die Voraussetzungen hierfür und der daraus resultierende Einsatz von Reputation werden im Folgenden dargestellt.

### IV.2.1.1 Das Kriterium der Ökonomik

Etabliert der Reputationsträger eine Unternehmensreputation mit einem wirtschaftlichen Ziel, wird er zum Reputationsanbieter. Er bietet Geschäftspartnern die mit der Reputation erfasste Unternehmensleistung an. Der Einsatz von Reputation in Transaktionen zielt auf einen wirtschaftlichen Vorteil ab. Entsteht für den langfristigen Aufbau von Reputation ein Aufwand, wird für zukünftige Perioden ein Ausgleich durch den Einsatz von Reputation erwartet. Im Zeitpunkt der Vertragsschließung wird vereinbart, welchen Vorteil der Reputationsträger mit einer ausgeprägten Reputation realisieren kann. Die Reputation ist ein effizienter Vertragsbestandteil, wenn auch der Reputationsnehmer einen Nutzen daraus zieht und im Gegenzug bereit ist, den Reputationsaufwand des Reputationsanbieters zu honorieren bzw. zumindest auszugleichen. Dieser ökonomische Vorteil ist nicht zwingend finanziell. Eine qualitative Verbesserung ist ebenfalls vorteilhaft. Die Verbesserung qualitativer Kriterien steht oft in Zusammenhang mit einer finanziellen Besserstellung.

Die Bestätigung der eingesetzten Reputation, die einen wirtschaftlichen Vorteil rechtfertigt, erfolgt durch den Reputationsträger in der Durchführungsphase der Transaktion.

**Abbildung 4.2: Reputationsbildung und Bestätigung**

Die Abwicklung der Transaktion wird an der Reputation gemessen. Dies führt zu einer Bestätigung der Reputation oder ihrer Beeinträchtigung und bildet als eine von mehreren Transaktionen die Reputation des Reputationsträgers aus.

Für den Reputationsträger ist es dann effizient, sich auch in zukünftigen Geschäftsbeziehungen reputationskonform zu verhalten, um die Reputationsbildung nicht negativ zu beeinflussen.<sup>467</sup> Realisiert der Reputationsanbieter aus dem Einsatz von Reputation wirtschaftliche Vorteile, wird er eine Verstärkung seiner Reputationsausprägung anstreben.

#### IV.2.1.2 Der Reputationsanbieter als Agent

Die für die Wahrnehmung einer Reputation verantwortliche Leistung geht von dem Reputationsanbieter aus. Er kann sein Verhalten bestimmen. Die Abhängigkeit des Reputationsnachfragers von der Unternehmensleistung des Reputationsanbieters begründet eine Prinzipal-Agent Beziehung. Der Reputationsnachfrager beauftragt einen Agenten, die mit dessen Reputation ausgedrückte Unternehmensleistung zu bestätigen. Der Reputationsträger agiert als Agent in Bezug auf die durch seine Reputation aufgebaute Erwartung beim Reputationsnachfrager.

Als agierender Agent hat der Reputationsanbieter gegenüber Reputationsnachfragern einen Informationsvorsprung. Dieser Vorsprung ermöglicht es dem

<sup>467</sup> vgl. Williamson (1993), S. 25.

Reputationsträger, die Veröffentlichung der für die Reputationsausprägung relevanten Informationen zu beeinflussen. Dem Agenten kann unterstellt werden, dass er solche Informationen bewusst zurück hält, die bei der Vertragserfüllung für ihn ökonomisch nachteilig sind. Auch wenn die Überprüfung der vertraglich vereinbarten Leistung genau möglich ist, so kann der Zusammenhang zwischen dem Einsatz des beauftragten Agenten und der Berücksichtigung zusätzlicher Informationen bzw. exogener Einflüsse nur selten hergestellt werden.<sup>468</sup> Diese Vermutung wird durch die Berücksichtigung von Transaktionsergebnissen in der Reputationsbildung abgeschwächt.

Auch ein einfacher Markttausch, für den die Reputation einer Partei entscheidend ist, erfordert eine kontinuierliche Unternehmensleistung. Die Reputationsleistung wird erst in der Nutzung eines Gutes oder einer Dienstleistung bestätigt. Ob die mit Reputation implizit zugesagte Unternehmensleistung erfüllt wird, ist für den Reputationsnachfrager nur ex post zu erkennen. Die im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eingesetzte Reputation wird erst nachvertraglich erfahren. Beabsichtigt der Reputationsanbieter den Aufbau und Erhalt seiner Reputation, ist eine kontinuierliche Anstrengung notwendig. Die mit der Reputation erfasste Unternehmensleistung wird wiederholt und bestätigt.

### IV.2.1.3 Reputation als Vorleistung

Die Reputation eines Unternehmens wird den verschiedenen Interessengruppen erst durch die Abwicklung mehrerer Handelsbeziehungen deutlich. Ein Unternehmen, das eine wirtschaftlich vorteilhafte Reputation anstrebt, bietet seinen Interessengruppen eine kontinuierliche Unternehmensleistung an. Mit dem Aufbau von Reputation leistet der Reputationsanbieter eine Vorleistung für zukünftige Transaktionen mit gleichen oder anderen Kontraktpartnern. Durch die Kontinuität des Verhaltens in vergleichbaren Vertragsbeziehungen ex ante wird die Verhaltensunsicherheit des Vertragspartners reduziert. Reputation drückt die Bereitschaft aus, sich im Ausmaß der Reputation für den Vertragspartner

---

<sup>468</sup> vgl. Spremann (1991), S. 632.

einzusetzen.<sup>469</sup> Dem Reputationsträger entsteht ein Aufwand für eine Vorleistung, deren Nachfrage ex ante nicht sicher ist.

Die angebotene Vorleistung kann zu einem kooperativen Verhalten beider Parteien in einer Vertragsbeziehung führen. Aus der durch die Reputation bekundeten Absicht, langfristig eine konsequente Unternehmensleistung anzubieten, leitet der Vertragspartner die Konsequenz ab, dass eine Inanspruchnahme der Reputation zu dem wirtschaftlich optimalen Ergebnis führt.<sup>470</sup> Um dies zu realisieren, verhält er sich vereinbarungskonform. Auch für den Reputations-träger ergibt sich das optimale Ergebnis der Vertragsbeziehung. Spielt dagegen Reputation keine Rolle in einer Vertragsbeziehung, besteht die Gefahr eines ineffizienten Ergebnisses aufgrund von opportunistischem Verhalten einer Partei.

## IV.2.2 Die Kalkulation der Nachfragesituation

Um die Einsatzmöglichkeiten einer ökonomischen Reputation zu bestimmen, wird ihre Nachfrage kalkuliert. Zunächst wird bestimmt, inwiefern eine Reputationsinformation von Vertragspartnern berücksichtigt wird. Für den ökonomischen Einsatz von Reputation in Vertragsbeziehungen wird die mit Reputation assoziierte Unternehmensleistung auf den Nutzen der Nachfrager ausgerichtet. Diese Ausrichtung wird durch die Gewichtung von Interessengruppen effizient gestaltet. Für den Reputationsanbieter ergibt sich aus der Berücksichtigung verschiedener Nachfragegruppen die Notwendigkeit, die Unternehmensreputation individuell auszurichten.

### IV.2.2.1 Das Nachfragepotential für die Unternehmensreputation

Die Reputation eines Unternehmens dient den Nachfragern als Information. Beobachtbare Unternehmensaktivitäten werden zusammengefasst. Die Qualität der Unternehmensleistung wird beurteilt. Diese Information ist um so wichtiger, je größer der Selektionsbedarf für Informationen ist.

---

<sup>469</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 1.

<sup>470</sup> vgl. Kreps/Milgrom/Wilson (1982), S. 245.

Der Informationsbedarf geht gegen Null, wenn einem oder mehreren Nachfragern nur ein Anbieter gegenüber steht. Der Anbieter ist Monopolist. Die Entscheidung der Nachfrager kann sich nur darauf beschränken, eine Transaktion durchzuführen oder sie zu unterlassen. Eine Reputationsinformation über die Qualität einer Leistung zur Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmen ist nicht entscheidungsrelevant. Für einen Monopolisten ist ein Aufwand für Reputationsbildung zur Abgrenzung von Wettbewerbern gegenüber Nachfragern der Produkte und Dienstleistungen nicht effizient. Monopolisten können den Reputationsaufbau vernachlässigen, wenn die Steuerung des Gewinnmaximierenden Absatzes über Preis-Mengen-Verhältnisse beeinflusst werden kann.

Dennoch etabliert sich auch für Monopolisten eine Reputation, die eine Unterlassungsentscheidung für vertragliche Beziehungen beeinflusst. Aus der Sicht der Nachfragergruppe ist eine Reputation des Monopolisten bezüglich der Durchführungsqualität von Vereinbarungen relevant. Sie ist ein Hinweis auf die Notwendigkeit von Absicherungsmaßnahmen. Kommt es zu Auseinandersetzungen entstehen für beide Vertragsparteien Kosten. Die Möglichkeit für den Monopolisten, Streitaufwand in zukünftige Preisstrukturen einzukalkulieren, wird real durch juristische oder staatliche Kontrollinstanzen begrenzt. Er verliert in Auseinandersetzungen sein Monopol. Durch die Kontrolle einer dritten Partei werden die Ertragsmöglichkeiten eines Monopolisten begrenzt. Eine Reputation für die Vermeidung von Kontroversen sichert Monopolerträge.

Ein Unternehmen ist angesichts der Zusammensetzung der Reputation aus Teilen nicht bezüglich aller Interessengruppen ein Monopolist. Speziell auf dem Arbeitsmarkt, an dem jedes Unternehmen als Anbieter und Nachfrager gleichermaßen teilnimmt, sind derart heterogene Leistungsprofile vertreten, dass ein Unternehmen kaum ein Monopol aufbauen kann. Für die Interessengruppe der Arbeitssuchenden bildet auch ein Unternehmen eine Reputation als Arbeitgeber heraus, das für andere Interessengruppen ein Monopolist ist. In diesem Bereich ist eine reputationsfördernde Unternehmensleistung effizient. Die Empfänger der Reputationsinformation bewerten sie gegenüber Alternativen, die sich ihnen bieten. Gibt es keine Alternativen, ist eine Reputationsinformation wertlos. Eine ökonomische Reputation kann nur entstehen, wenn Unternehmen im Wettbewerb stehen.

Die relative Bedeutung von Reputation in der Beurteilung von Unternehmen wird unter Berücksichtigung staatlicher Regulierungen von Unternehmensaktivitäten deutlich. Staatliche Normen legen das Minimum eines Anspruchsniveaus für Interessengruppen der regulierten Unternehmensleistungen fest. Die Anstrengungen zur Erfüllung dieser Normen sind nicht reputationsrelevant. Sie sind für die Existenzsicherung des Unternehmens notwendig. Für ein Unternehmen ist nur der Minimalaufwand effizient, mit dem die Norm erfüllt werden kann. Ein Anreiz zum Reputationsaufbau besteht nicht.<sup>471</sup> Erst ein Engagement, das über eine Norm hinausgeht, bedeutet eine relative Hervorhebung gegenüber Wettbewerbern und ist reputationsbildend.

Dieser Effekt, dass ein vorgegebenes Leistungsniveau nicht reputationsfördernd sondern für die Existenzsicherung notwendig ist, ergibt sich auch im Wettbewerb von Unternehmen. Ein Unternehmen grenzt sich zunächst mit seiner Unternehmensleistung für eine Interessengruppe gegenüber Wettbewerbern ab. Durch die Nachahmung der Konkurrenz kommt es zu einem Ausgleich in der Wahrnehmung dieser Reputationsleistung durch Interessengruppen. Es besteht kein relativer Vorteil mehr gegenüber dem Wettbewerber. Ein von mehreren Wettbewerbern erfüllte Reputationsleistung wird zum Anspruchsniveau der Betrachter. Der ursprüngliche Reputationsträger kann seinen ökonomischen Reputationsvorteil verlieren.

#### **IV.2.2.2 Gewichtung der Interessengruppen**

Die Abgrenzung der reputationsfördernden Aktivitäten eines Unternehmens von seinen Wettbewerbern bietet sich nach der Bedeutung der Interessengruppen an. Für ein Unternehmen, das eine ökonomische Reputation aufbaut und erhält, bedeutet dies eine Ausrichtung auf die Reputationsnutzer. Reputationsnutzer sind nur die Interessengruppen, die eine ökonomische Relevanz für das Unternehmen haben. Neben den Interessengruppen, die durch finanzielle Transaktionen an das Unternehmen gebunden sind, zählen auch indirekte Einflussnehmer dazu.

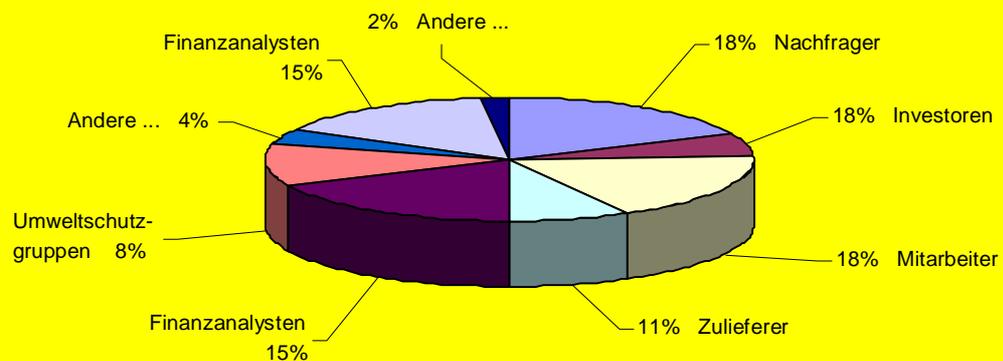
---

<sup>471</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 9.

**Beispiel: Umweltschutzgruppen in der Chemiebranche**

Für die Unternehmen der Chemiebranche sind auch Umweltschutzgruppen als Interessengruppe zu berücksichtigen, weil sie durch intensive Proteste dafür sorgen können, dass andere Interessengruppen, z.B. die Nachfrager, die kommunizierten Kritiken als Information bewerten.

Für die Konzentration auf einzelne Interessengruppen bietet sich eine Gewichtung entsprechend der Unternehmensaktivitäten an. Generiert ein Unternehmen den größten wirtschaftlichen Ertrag über die Nachfrager der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens wird die Reputationsbildung für diese Interessengruppe forciert. Der Aufwand für die Reputationsbildung steht in Relation zu den wirtschaftlichen Vorteilen, die aus einer Reputation gegenüber den einzelnen Interessengruppen entstehen. Die Investition in Reputation richtet sich nach dieser relativen Bedeutung einzelner Interessengruppen.

**Abbildung 4.3: Beispiel der Gewichtung von Interessengruppen**

Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem die einzelnen Gruppen anhand ihrer ökonomischen Bedeutung für das Unternehmen gewichtet wurden, wird individuell ihre Aufnahmemöglichkeit von Reputationsinformationen und reputationsfördernden Aktivitäten erfasst. Es ist realistisch, anzunehmen, dass die Interessengruppen unterschiedlich große Motivation haben, sich Informationen über das Unternehmen zu beschaffen. Ist ein Unternehmen mit einer Reputation klassifiziert und betreibt Aufwand für eine

Reputationsänderung, benötigen die Interessengruppen Zugang zu diesen Informationen. Abhängig von der Größe des Unternehmens variiert auch die Verfügbarkeit von Informationen.<sup>472</sup> Ein spezifisches Reputationsengagement ist gegen Vorurteile über den Reputationsträger notwendig. Die Vorurteile werden aktiv und langfristig widerlegt, um eine gewünschte Reputation aufzubauen. Dieser Einsatz geht über die im Alltagsgeschäft etablierte Reputationsausrichtung hinaus. Sie orientiert sich auf die relevante Interessengruppe und wird als konzertierte Aktion begrenzt durchgeführt.

### IV.2.2.3 Die Problematik unterschiedlicher Interessengruppen

Mit der Betrachtung der Interessengruppen als Reputationsnutzer wird auch deren Nachfrage nach Reputation berücksichtigt. Dies bedeutet unterschiedliche Nachfragesituationen. Ihnen wird mit individuell auf Interessengruppen ausgerichteten Unternehmensaktivitäten begegnet.

Individuell für die Interessengruppe potentieller Wettbewerber kann eine Reputation aufgebaut werden. Sie ergibt sich aus Initiativen zur Absatzmarktsicherung. Eine mögliche Reputationsausprägung entsteht aus der Abschreckung potentieller Wettbewerber. Diese reputationsbildenden Maßnahmen werden von anderen Interessengruppen wahrgenommen. Ihnen gegenüber werden die langfristigen Unternehmensabsichten des Reputationsträgers bestätigt. Für die Interessengruppe der Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen des Reputationsträgers kann dagegen ein negativer Eindruck aus der Absicht entstehen, ein Monopol zu schaffen. Der Reputationsträger bemüht sich dann, diesen Eindruck der Interessengruppe zu egalisieren. Eine nachvertragliche Auseinandersetzung mit Geschäftspartnern wirkt sich ebenfalls auf verschiedene Interessengruppen aus. Geht der Aufwand der Auseinandersetzung über eine zu erwartende Entschädigung hinaus, ist diese Auseinandersetzung dann eine Investition in Reputation, wenn sie zukünftigen Vertragspartnern die Konsequenzen eines Vereinbarungsbruches verdeutlicht. Gegenüber der Interessengruppe zukünftiger Handelspartner wird eine Reputation für die Durchsetzung der Vertragserfüllung aufgebaut.

---

<sup>472</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 9.

### IV.2.3 Interdependenzen zwischen Reputationsträger und -anbieter

Die Parteien einer Transaktion schließen eine Vereinbarung mit dem Ziel, einen Überschuss zu erwirtschaften oder einen immateriellen Nutzen zu gewinnen. Eine Leistung wird für eine Gegenleistung erbracht. Ein Vertrag dient zur Absicherung der für ein Ergebnis eingebrachten Leistungen.<sup>473</sup> Tritt eine Partei in Vorleistung setzt sie sich der Gefahr der Ausbeutung aus. Die vorleistende Partei wird von dem Einsatz des Vertragspartners abhängig. Verfügt der Vertragspartner über eine Reputation für den Umgang mit Vorleistungen, kann die Wahrscheinlichkeit einer Ausbeutung beurteilt werden. Diese Reputation ist entscheidend für eine Vereinbarung, die eine Vorleistung beinhaltet. Die Gefahr, dass der Vorleistung keine Gegenleistung folgt, reduziert sich.<sup>474</sup>

Wird von beiden Seiten eine Vorleistung eingebracht, entsteht eine Interdependenz zwischen den Vertragsparteien. Aus dieser wechselseitigen Abhängigkeit ergibt sich für beide Parteien ein gemeinsames Interesse, das vereinbarte Ergebnis zu erreichen. Reputation wird als Äquivalent zu einer Vorleistung eingesetzt. Sie ist eine Vorleistung, wenn sie zu für den Abschluss einer Vereinbarung entscheidend ist. Der langfristige Aufbau und die nachhaltige Wirkung einer ökonomischen Reputation ermöglichen ihren immateriellen Einsatz in einer Vertragsbeziehung. Besonders in einem Umfeld mehrerer Wettbewerber, die aufgrund ihrer Leistungsqualität nur schwer zu differenzieren sind, wird eine Reputation bei einer Vereinbarungsentscheidung berücksichtigt. Die mit einer Reputation erfasste Qualitätsleistung ist eine Vorleistung für diese Vertragsbeziehung.

### IV.3 Die strategische Realisation einer ökonomischen Reputation

Die originäre Führungsaufgabe umfasst Entscheidungen mit Auswirkungen auf alle Geschäftsbereiche.<sup>475</sup> Die strategische Führungsleistung beinhaltet die Zielsetzung für die Unternehmensaktivitäten und die Planung und Koordination der

---

<sup>473</sup> vgl. Williamson (1990), S. 34.

<sup>474</sup> vgl. Williamson (1990), S. 224.

<sup>475</sup> vgl. Bühner (1993), S. 22.

Zielerreichung unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips.<sup>476</sup> Eine Unternehmensreputation fasst Informationen über die Unternehmensleistungen zusammen. Um die Reputation auf wirtschaftliche Ziele des Reputationsträgers auszurichten, wird sie in der strategischen Planung berücksichtigt. Diese Planung wird mit einer Reputationspolitik formuliert. Die Möglichkeiten einer strategischen Planung und effizienten Umsetzung einer ökonomischen Reputation werden im Folgenden ausgeführt.

### IV.3.1 Reputation als Teil der strategischen Unternehmensführung

Die strategische Aufgabe der Unternehmensführung umfasst die Entwicklung von Leistungen, um ihr Unternehmen von potentiellen Wettbewerbern abzugrenzen.<sup>477</sup> Für die Wirkung von strategischen Instrumenten auf die Zielerfüllung wird das Unternehmensumfeld analysiert.<sup>478</sup> Die strategische Ausrichtung von Reputation auf das wirtschaftliche Unternehmensziel erfordert ihre Gestaltung nach den Anforderungen der Interessengruppen. Die Perzeption dieser Gruppen führt zu einer Teilreputation. Die Unternehmensreputation setzt sich aus der Wahrnehmung von Teilreputationen in der Öffentlichkeit zusammen.

Für die Umsetzung einer Unternehmensstrategie werden die Mittel eingesetzt, die „den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen“<sup>479</sup>. Die strategische Zielsetzung eines Unternehmens verfolgt einen langfristigen wirtschaftlichen Ertrag bzw. wirtschaftlichen Vorteil gegenüber Wettbewerbern.<sup>480</sup> Mit der strategischen Planung von Reputation wird sie auf die Ertrags-erwirtschaftung ausgerichtet.<sup>481</sup> Die lange Aufbauzeit für Reputation macht eine langfristige Planung notwendig. An die strategische Planung von Reputation werden ökonomische Maßstäbe angesetzt. Dem Aufwand für einen Reputationsaufbau werden Erträge aufgrund von Reputation gegenübergestellt.

---

<sup>476</sup> vgl. Hahn (1989), S. 159; Scheffler (1992), S. 627; Bühner (1998), S. 55.

<sup>477</sup> vgl. Scheffler (1992), S. 627; Porter (1996), S. 64.

<sup>478</sup> vgl. Scheffler (1992), S. 627.

<sup>479</sup> Bühner (1998), S. 55.

<sup>480</sup> vgl. Porter (1996), S. 62.

<sup>481</sup> vgl. Nippel (1992), S. 992.

### IV.3.1.1 Ausrichtung auf die Interessengruppen

Die Reputation eines Unternehmens entsteht nicht nur aus der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, die nach der Unternehmensstrategie die Kernkompetenz darstellt. Vielmehr führen alle Aktivitäten des Unternehmens, die auf der Interaktion von Individuen beruhen, zu einer Meinungsbildung. Dieser Meinungsbildungsprozess lässt sich für einzelne Interessengruppen zusammenfassen. Der Reputationsträger richtet seine Unternehmensleistungen auf die unterschiedlichen Erwartungen der Interessengruppen aus. Für jede Interessengruppe wird festgelegt, welche Ausprägung und Klassifizierung einer Teilreputation zu einer vorteilhaften Unternehmensreputation beiträgt.<sup>482</sup> Gegenüber den Nachfragern von Produkten und Dienstleistungen sichert eine positive Reputation für Qualität den Umsatz oder rechtfertigt einen Preisaufschlag. In Abgrenzung gegenüber Konkurrenten ist bei vergleichbarer Qualität der Produkte und Dienstleistungen eine Hervorhebung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch eine Reputation für Serviceleistungen vorteilhaft. Die für die Interessengruppen meinungsbildenden Kriterien werden zu Anspruchskriterien der Unternehmensleistung. Die strategische Ausrichtung von Reputation bedeutet eine Konzentration auf die Perzeption der Interessengruppen. Dieser strategische Umgang mit den Interessengruppen unterstützt den Aufbau einer ökonomischen Reputation.<sup>483</sup> Eine reputationsfördernde Anstrengung des Reputationsträgers wird auf die Wahrnehmungsmöglichkeiten der Interessengruppen ausgerichtet.

Für die Verhaltensweisen im Umgang mit verschiedenen Interessengruppen lässt sich kein allgemeines Schema vorgeben. Die Reputation eines Unternehmens ist kein Synonym für ein bestimmtes Verhalten. Ein Verhalten nach allgemeinen ethischen Grundsätzen, wie es u.a. *Peters (1999)* vorschlagen, bedingt nicht eine positive Reputation im Sinne individueller strategischer Ziele eines Reputationsträgers.<sup>484</sup> Auch neutrale und negative Reputationen sind möglich und unterstützen einen wirtschaftlichen Erfolg, der z.B. auf der Abschreckung von Wettbewerbern beruhen kann. Die strategisch beabsichtigte Perzeption der Unternehmensleistung kann für Unternehmen differieren. Die Unternehmensführung

---

<sup>482</sup> vgl. für Beispiele von Beurteilungskriterien einzelner Interessengruppen Gray/Balmer (1998), S. 697.

<sup>483</sup> vgl. Pricewaterhousecoopers (1999), S. 11; Gray/Balmer (1998), S. 700; Fombrun (1996), S. 57.

<sup>484</sup> vgl. Peters (1999), S. 20; McCann (1994), S. 2.

legt den reputationsfördernden Umgang mit den Interessengruppen nach den Zielen der Unternehmensstrategie fest. Dafür werden die Beurteilungskriterien der Interessengruppen erhoben.<sup>485</sup> Einen Hinweis auf solche Beurteilungskriterien kann z.B. ein Beschwerdemanagement geben. Die Intensität der Reputationsförderung gegenüber den Interessengruppen hängt von den Wahrnehmungsmöglichkeiten der Interessengruppen ab. Dabei wird die Intensität auch mit dem Einfluss der Interessengruppen auf das wirtschaftliche Ergebnis des Reputationsträgers abgestimmt. Interessengruppen mit keinem oder nur geringen Einfluss werden relativ vernachlässigt.

#### **IV.3.1.2 Reputation als Bestandteil langfristiger Planung**

Eine strategische Reputationsförderung stützt die Unternehmensaktivitäten. Sowohl im Umgang mit externen Interessengruppen als auch im operativen Unternehmensgeschehen führt die Vorgabe für reputationsförderndes Verhalten zu einer langfristigen Kontinuität. Folgt aus dieser strategischen Planung eine kontinuierliche Unternehmensleistung, wird eine Unternehmensreputation gefördert.<sup>486</sup> Die Kontinuität bestätigt eine Perzeption der Interessengruppen. Eine Unternehmensreputation entsteht. Hierfür sind mehrere Transaktionen im Zeitablauf notwendig. Wird für diesen langfristigen Zeitraum strategisch eine Reputationsförderung vorgegeben, wird der Reputationsaufbau gesteuert. Eine strategisch geplante Reputation kann etabliert werden.

Mit dem langfristigen Aufbau einer Reputation grenzt sich der Reputationsträger von Wettbewerbern ab. Wegen der langen Zeit, die ein Wettbewerber zur Entwicklung einer vergleichbaren Qualifikation benötigt, trägt Reputation zu einem Wettbewerbsvorsprung bei.<sup>487</sup> Ein durch Reputationsförderung entstandener wirtschaftlicher Vorteil wirkt nachhaltig auf den Unternehmenserfolg. Aus dem langfristigen Aufbau von Reputation wird die Bedeutung für eine kurzfristige strategische Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten abgeleitet. Um eine geplante Reputation in der Wahrnehmung der Interessengruppen zu etablieren, ist es notwendig, dass alle Transaktionen im Zeitablauf den Anspruch der geplanten

---

<sup>485</sup> vgl. Paul (1993), S. 153.

<sup>486</sup> vgl. Collins/Porras (1995), S. 122.

<sup>487</sup> vgl. Hall (1992), S. 138.

Reputation erfüllen. Jede Transaktion liefert Informationen für die Perzeption der Reputation.<sup>488</sup>

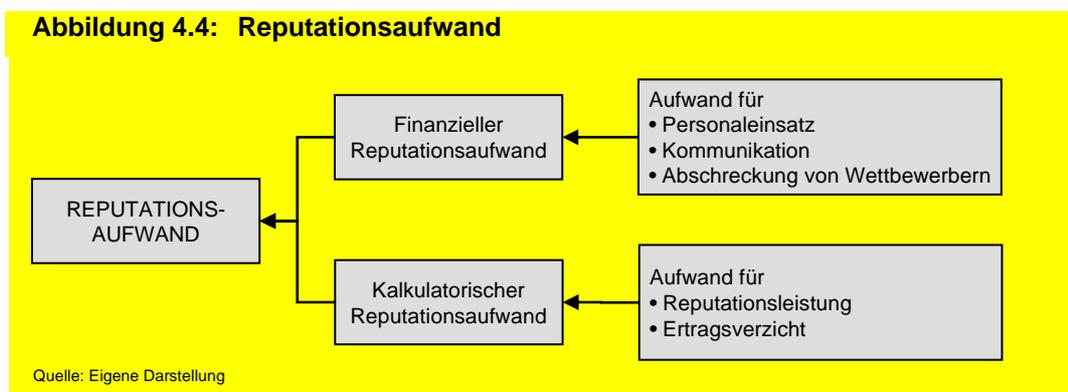
Wird der Reputationsaufbau vernachlässigt, entwickelt sich dennoch eine Unternehmensreputation. Sie kann nicht bezüglich des Unternehmenszieles beeinflusst werden. Vielmehr besteht die Gefahr, dass durch unkontrollierte Perzeptionen der Interessengruppen die Reputationsentwicklung suboptimal verläuft. Der wirtschaftliche Erfolg bleibt hinter seinen Möglichkeiten zurück.

### IV.3.1.3 Reputation als Investition

Die ökonomische Reputation wird als Investition verstanden. Dem Aufwand für den Aufbau und die Förderung von Reputation wird ein Ertrag gegenübergestellt.<sup>489</sup> Der Ertrag aufgrund von Reputation soll den Aufwand übersteigen.<sup>490</sup>

Der Aufbau einer Reputation, die Durchführung reputationsfördernder Maßnahmen und ihre Kontrolle führen zu einem Aufwand für ein Unternehmen. Aus dem Aufwand für Unternehmensleistungen kann nicht quantitativ der Anteil bestimmt werden, der für Reputationsförderung entsteht. Die Reputationsleistung ist von der Unternehmensleistung nicht separierbar. Für die Umsetzung des Reputationsbildungsprozesses ist ein personeller Aufwand notwendig, der um Ausgaben für Kommunikation ergänzt wird.

**Abbildung 4.4: Reputationsaufwand**



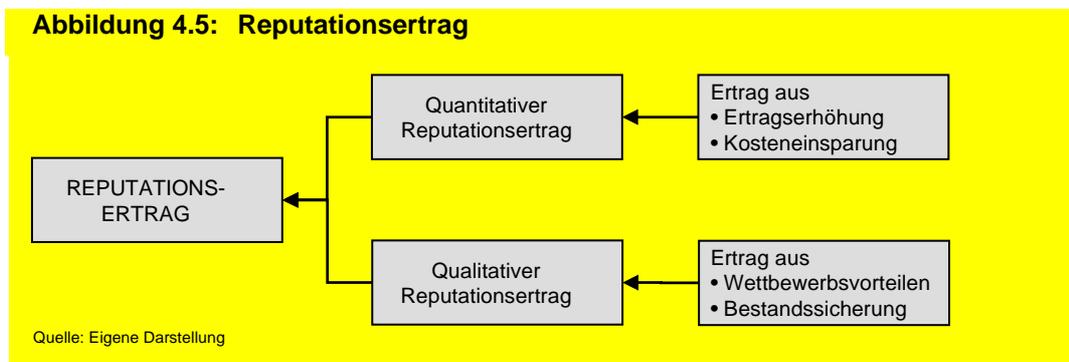
<sup>488</sup> vgl. Hill (1990), S. 505.

<sup>489</sup> vgl. Dobson (1989), S. 2.

<sup>490</sup> vgl. Nippel (1992), S. 991.

Auch die gezielte Abschreckung von potentiellen Wettbewerbern bedeutet Aufwand, der ausschließlich der Reputationsbildung dient. Der Verzicht auf Geschäfte, die reputationsschädigende Auswirkungen auf Interessengruppen haben, bedeutet einen kalkulatorischen Aufwand zur Förderung einer Reputation.

Der Ertrag aufgrund von Reputation wird als wirtschaftlicher Vorteil bestimmt. Diese Vorteile können quantitativ über Ertragserhöhungen und Kosteneinsparungen realisiert werden. Vorteile gegenüber Wettbewerbern oder die Bestandssicherung eines Leistungsvolumens sind qualitative Vorteile aufgrund von Reputation. Die Aufwands- und Ertragskomponenten genügen dem ökonomischen Anspruch von Reputation nur, wenn sie beobachtbar sind.<sup>491</sup>



Das schließt auch solche wirtschaftlichen Vorteile ein, die beobachtbar aber nicht von anderen Einflussgrößen separierbar sind. Besteht eine Mittel-Zweck Beziehung, kann der wirtschaftliche Vorteil aufgrund von Reputation Anteilsweise als Schätzwert dem Reputationsertrag zugerechnet werden. Die Veränderung des Aktienkurses eines börsennotierten Unternehmens kann eine derartige Mittel-Zweck Beziehung aufzeigen. In der Entwicklung von Aktienkursen börsennotierter Unternehmen finden sich Reaktionen auf die Veröffentlichung von Informationen über Unternehmen.<sup>492</sup> Die Veröffentlichung einer positiven Reputationsausprägung in der Beurteilung von Interessengruppen führt zu einer Aktienkurssteigerung.<sup>493</sup> Hier entsteht für den Reputationsträger und Interessengruppen ein wirtschaftlicher Vorteil, der auch auf die Unternehmens-

<sup>491</sup> vgl. Kreps (1986), S. 108.

<sup>492</sup> vgl. Woolridge/Snow (1990), S. 353.

<sup>493</sup> vgl. Vergin/Qoronfleh (1998), S. 25.

reputation zurückzuführen ist.<sup>494</sup> Durch die Berücksichtigung von qualitativen Daten ist eine kurzfristige operationale Kontrolle von Reputationsvorteilen auf der Basis von Finanzkennzahlen nicht möglich.

### IV.3.2 Strategische Anwendung von Reputation

In der Anwendung von Reputation gilt es, ökonomische Ziele zu realisieren. Der Aufwand für einen Reputationsaufbau wird den Erträgen aufgrund von Reputation gegenübergestellt. Der Einsatz von Reputation wird auf seine Effizienz überprüft. Die Anwendung von Reputation erfolgt nach den strategischen Absichten des Unternehmens. Diese Reputationspolitik unterscheidet sich nach den Unternehmensbedingungen und der Berücksichtigung der Wettbewerber.

#### IV.3.2.1 Reputation als effiziente Investition

Für die Investition in Reputation gilt das Effizienzkriterium. Dafür wird der Aufwand für den Reputationsaufbau einer wiederholten Nutzung gegenübergestellt. Der wiederholte Einsatz ist durch die Reputationsnachfrage mehrerer Transaktionspartner gleichzeitig sowie im Zeitablauf nacheinander durch die Verbreitung der Reputationsinformation und ihre zeitliche Verzögerung möglich. Ein Aufwand für Reputation ist dann effizient, wenn er durch quantitative und qualitative Erträge mindestens ausgeglichen wird.

Der Aufwand für eine nachhaltige Unternehmensreputation wird gegenüber dem in einer wirtschaftlichen Periode entstandenen Vorteil abdiskontiert.<sup>495</sup> Die Investition in Reputation erfolgt über einen langfristigen Zeitraum.<sup>496</sup> Für den Diskontfaktor lässt sich vereinfachend ein Quotient mit der Anzahl kalkulierbarer Ertragsmöglichkeiten aus der aufgebauten Reputation bilden. Die Diskontierung ist nicht prozentual von der Aufwandgröße abhängig. Die ökonomische Reputation beruht auf einer kontinuierlichen Unternehmensleistung. Sie wird von

---

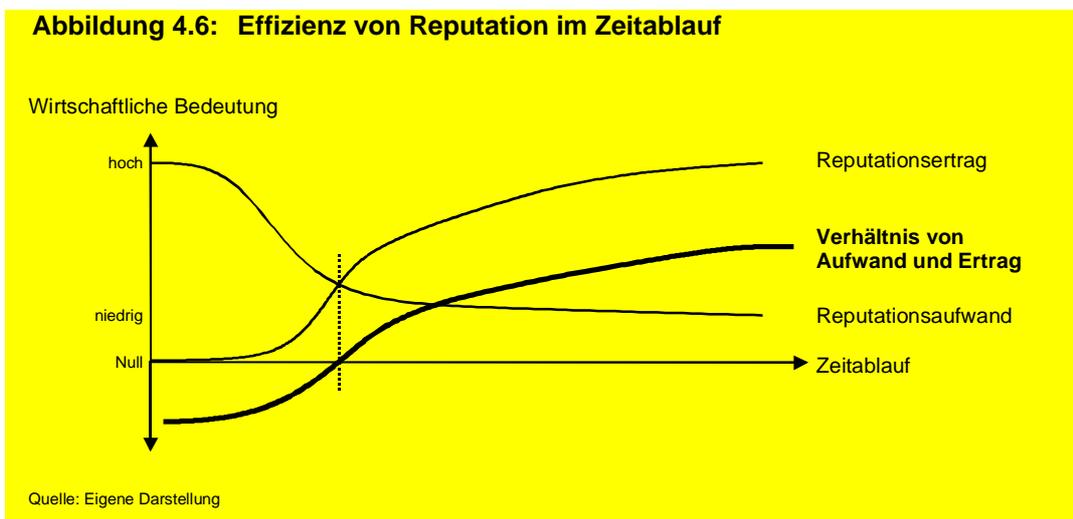
<sup>494</sup> vgl. Hall (1992), S. 136.

<sup>495</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 284.

<sup>496</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 1.

Reputationsnachfragern honoriert. Der Aufwand für den Reputationaufbau wird über diese Einsätze abgeschrieben.

In der kalkulatorischen Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag ist der unterschiedliche Bezugszeitraum der zugrunde liegenden Größen problematisch. Der Reputationaufbau kann von einer kontinuierlichen Reputationsförderung im Zeitablauf nicht separiert werden. Für den Reputationaufbau lässt sich jedoch eine Initialperiode festlegen. Die unterschiedlichen Reputationsvorteile entstehen in verschiedenen Perioden und werden unabhängig von der Entstehung realisiert. Um die Effizienz des Reputationseinsatzes beurteilen zu können, bietet sich eine Kumulation der Größen im Zeitablauf an. Der Aufwand für einen initialen Reputationaufbau und die kontinuierliche Bestätigung und Reputationsförderung werden zusammengefasst. Der Reputationsertrag ergibt sich als Summe aller realisierten wirtschaftlichen Vorteile im Zeitablauf. Das Zuordnungsproblem zu einer Periode von langfristigen Aufwand- und Ertraggrößen hebt sich auf. Für die Beurteilung der Effizienz der Unternehmensreputation im Zeitablauf kann eine prozentuale Verbesserung der Relation zwischen den kumulierten Ergebnissen in periodischen Abständen herangezogen werden.



Unter der Berücksichtigung der initialen Investitionsperiode ist eine Investition in Reputation dann erfolgreich, wenn sich das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand im Zeitablauf ständig verbessert. Eine konsequente Kontrolle dieser Entwicklung durch eine Überprüfung von Unternehmensleistung und erzielten Vorteilen ist

Bestandteil der strategischen Unternehmensführung.<sup>497</sup> Kann eine gezielte Reputationsförderung nicht in wirtschaftliche Vorteile umgesetzt werden, wird ihre Ausrichtung modifiziert oder weiterer Aufwand vermieden. Diese strategische Ausrichtung von Reputation wird mit einer Reputationspolitik formuliert.

#### IV.3.2.2 Reputationspolitik und Unternehmensziele

Durch die Unternehmensstrategie werden die Funktionen definiert, die zu einer Effizienzsteigerung beitragen.<sup>498</sup> Der Aufbau und Einsatz von Reputation wird für dieses wirtschaftliche Ziel strategisch geplant.<sup>499</sup> Diese Planung führt für jedes Unternehmen zu einer individuellen Reputationspolitik.

Um die Nutzung einer ökonomischen Unternehmensreputation zu schaffen, setzt die Reputationspolitik bereits in der Aufbauphase von Reputation an. Hier geht es darum, die Reputation den strategischen Zielen und Möglichkeiten des Unternehmens anzupassen. Es ist nicht sinnvoll, eine Reputation anzustreben, der ein Unternehmen in der Vergangenheit nicht gerecht werden konnte. Die strategische Übereinstimmung von Unternehmensziel und einer unterstützenden Reputation lässt keine allgemeine Empfehlung für reputationsförderndes Verhalten zu. Die Vorgabe, ethisch ‚gut‘<sup>500</sup> zu handeln, um eine positive Reputation aufzubauen, führt nicht für jedes Unternehmen zum Erfolg. Der Einsatz von Reputation führt zu einer Realisation wirtschaftlicher Vorteile, wenn sie auf den Kernkompetenzen eines Unternehmens beruht. Genau wie diese im Wettbewerb ein Unternehmen von Konkurrenten abgrenzen, dient Reputation als gebündelte Erfahrung der Interessengruppen der Differenzierung.<sup>501</sup> Als Gegensatz ist es denkbar, dass sich ein Unternehmen eine Reputation für ‚kontinuierlichen Wandel‘ aufbaut. Dieser erfordert im Unternehmen eine entsprechende Handlungsweise und ihr Ausdruck im erfolgreichen Umgang mit den Interessengruppen. Für jedes Unternehmen kommt es individuell auf die Berücksichtigung der Anforderungen von Interessengruppen an ein Unternehmen an. Für ein reputationsförderndes Verhalten gilt, dass zukünftige Entscheidungen konsequent nach dem Verhalten in

---

<sup>497</sup> vgl. Guilding/Pike (1990), S. 41.

<sup>498</sup> vgl. Kreps (1986), S. 91.

<sup>499</sup> vgl. Smythe/Dorward/Reback (1992), S. viii.

<sup>500</sup> vgl. Peters (1999), S. 20; Dollinger/Golden/Saxton (1997), S. 132.

<sup>501</sup> vgl. Preece/Fleisher/Toccacelli (1995), S. 88.

vergangenen Entscheidungssituationen getroffen werden.<sup>502</sup> Die vorbildlichen Entscheidungen sind diejenigen, die einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht haben. Für ein neues Unternehmen ist es notwendig, die Möglichkeiten der Reputationsbildung aus den Umfeldeigenschaften des Unternehmens und der Motivation der Führungskräfte abzuleiten.<sup>503</sup>

Die Akzeptanz von Reputation als impliziter Vertragsbestandteil durch Reputationsnachfrager ist für Unternehmen hoch, deren zukünftiges Geschäftsgeschehen auf vergangenen Leistungen basiert.<sup>504</sup> Dazu gehören Vertragsgegenstände mit ex post wahrnehmbaren Eigenschaften, wie die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen. Auch das Verhalten nach Vertragsabschluß, z.B. bei Service-Leistungen, wird anhand vergangener Unternehmensleistungen beurteilt. Reputationsnutzer berufen sich auch auf die Reputation eines Unternehmens, dass für seine angebotenen Produkte oder Dienstleistungen eine selektive Vorauswahl trifft. Kann die Reputation eines Lieferanten die Unsicherheit der Interessengruppen bezüglich der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen nicht egalisieren, wird die Nachfrageentscheidung negativ beeinflusst. Die Bedeutung von vergangenen Unternehmensleistungen verstärkt die Bemühungen von Interessengruppen, umfangreiche Informationen über den Reputationsträger zu sammeln. Die Reputationspolitik wird für den Einsatz von Reputation bewusst auf die Perzeption der Interessengruppen ausgerichtet. Die Wahrnehmung durch die Interessengruppen wird im Sinne des Unternehmenszieles beeinflusst.

Wird die Unternehmensleistung nicht monetär sondern primär anhand von qualitativen Kriterien beurteilt, gewinnt Reputation als Bewertung vergangener Leistungen an Bedeutung. Für Unternehmen, deren Vereinbarungsleistung erst ex post erfolgt, ist die Reputation entscheidend für eine Vereinbarung. Besonders für Unternehmen, deren Interessengruppen ausschließlich Dienstleistungen beziehen, ist ein zukünftiger Ertrag von der Reputation abhängig.<sup>505</sup> Diese Reputationsträger bemühen sich, dass ihre Reputation ihr qualitatives Leistungsniveau widerspiegelt. Ist die Leistung eines Unternehmens für die Meinungsbildung der Interessengruppen nicht ausreichend zu beobachten, wird die qualitative Er-

---

<sup>502</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 285.

<sup>503</sup> vgl. Stahl (2000), S. 164.

<sup>504</sup> vgl. Kreps (1986), S. 106.

<sup>505</sup> vgl. Hall (1992), S. 135.

fahrung der Interessengruppen mit dem Unternehmen beurteilt und für eine Transaktionsentscheidung herangezogen. Für eine positive Perzeption bemüht sich ein Reputationsträger, unabhängig von seinen quantitativen Ergebnissen die entscheidungsrelevanten Erwartungen der Interessengruppen erfüllen.

Um die Vorteile einer ökonomischen Reputation nicht zu gefährden, wird die Komplementarität von Reputation mit anderen Mitteln zur Zielerreichung überprüft. Der Einsatz von Reputation wird anhand der Wirkung für die Zielerfüllung mit anderen Methoden abgewogen.<sup>506</sup> Eine strategische Ausrichtung der Reputationsförderung berücksichtigt dies. Kann ein in der Wirkung komplementäres Mittel zur Zielerreichung das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens relativ verbessern, wird die Unternehmensreputation vernachlässigt. Ist die Unternehmensreputation allein nicht wirksam genug, um das angestrebte Ergebnis zu realisieren, wird sie durch andere Mittel ergänzt. Ein Beispiel hierfür ist der komplementäre Einsatz von expliziten und impliziten Vereinbarungen in einer Handelsbeziehung.

### **IV.3.2.3 Reputationspolitik im Wettbewerb**

Der gezielte Reputationseinsatz aufgrund einer Reputationspolitik schließt auch die Kalkulation von wirtschaftlichen Vorteilen zum Nachteil von Vertragspartnern ein. In der spieltheoretischen Analyse eines Reputationseinsatzes wurde die Bedeutung eines finiten Handlungszeitraumes deutlich. Unter der individuellen Gewinnmaximierung gilt für Vertragsparteien, dass in einer letzten unternehmerischen Periode der Vertragspartner zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden kann. In einer letzten Geschäftsperiode ist die Möglichkeit der Gewinnmaximierung aufgrund opportunistischen Verhaltens bei einer positiven Reputationsausprägung attraktiv. Die Realisation wirtschaftlicher Vorteile aufgrund dieser Reputation, denen kein Aufwand für reputationsförderndes Verhalten mehr gegenübersteht, erhöht den Ertrag außerordentlich. Diese vorsätzliche Divergenz von langfristiger Leistung und der Unternehmensaktivität in einer

---

<sup>506</sup> vgl. Porter (1996), S. 68.

letzten Geschäftsperiode wird juristisch geahndet, wenn sie beobachtet werden kann.

Eine langfristig aufgebaute Reputation kann zur Wahrung langfristiger wirtschaftlicher Vorteile auch kurzfristig ausgebeutet werden. Ein Unternehmen, das sich durch qualitative Leistung bei seinen Interessengruppen eine Reputation und daraus resultierende wirtschaftliche Vorteile erarbeitet hat, kann eine oder mehrere dieser Interessengruppen enttäuschen, um lukrativere wirtschaftliche Vorteile mit anderen oder neuen Interessengruppen zu realisieren.

**Beispiel: Opportunismus beim Börsengang**<sup>507</sup>

Unternehmen, die erstmalig eine Ausgabe von Aktien an der Börse avisieren, streben einen möglichst hohen Kapitalrückfluss an. Um die Aktie für Investoren attraktiv zu machen, können im Vorlauf des Börsenganges die Gewinne zu Lasten von Investitionen maximiert werden. Mit der Reduktion der Qualität der Unternehmensleistungen wird der Gewinn zu Lasten von Nachfragern dieser Leistungen verbessert. Durch die Wirkung des Reputationsstrahls werden die wirtschaftlichen Nachteile auf die Zeit nach dem Börsengang verschoben.

Neben der im Beispiel dargestellten Möglichkeit gibt es auch andere bilanzpolitische Ziele, die dieses Vorgehen langfristig rechtfertigen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der durch eine Reputationsschädigung eintretende wirtschaftliche Nachteil und der Aufwand für die Wiederherstellung der Reputation durch einen außerordentlichen unternehmerischen Ertrag mindestens ausgeglichen werden.

Die Unternehmensreputation dient dem Reputationsträger auch dazu, sich von Wettbewerbern abzugrenzen. Unternehmen, die innerhalb eines Marktsegments eine Nische suchen und ausfüllen ist die Konzentration auf die Umsetzung dieser Marktspezialisierung in reputationsförderndes Verhalten strategisch relevant. Die spezifischen Ansprüche der Interessengruppen in diesem Segment werden erfasst. Die Unternehmensleistungen werden auf die Erfüllung dieser Ansprüche ausgerichtet. In der Bemühung um Abgrenzung von Konkurrenten wird auch die ge-

---

<sup>507</sup> vgl. Bingham (2001), S. 418.

wünschte Deutlichkeit der Abweichung in der Wahrnehmung der Interessengruppen festgelegt. Das Extrem sind nachahmende Unternehmen, die den Erfolg eines Reputationsträgers mit seinen Produkten und Dienstleistungen kopieren möchten. Sie bemühen sich, die Abweichungen in der Perzeption der Betrachtergruppen zu minimieren. Die erfolgreiche Kopie der Wahrnehmung einer Unternehmensleistung bedeutet vergleichbare Reputationsvorteile für den Nachahmer. Mit einer Reputation für die effektive Nachahmung von erfolgreichen Unternehmensleistungen kann ein Unternehmen ebenfalls langfristig wirtschaftliche Vorteile sichern.

### **IV.3.3 Kriterium der Unsicherheit im Einsatz von Reputation**

Für den Einsatz von Reputation spielt die Unsicherheit der Reputationsnachfrager eine entscheidende Rolle. Ein Reputationsträger instrumentalisiert seine Reputation zur Reduktion der Unsicherheit von Interessengruppen. Dieser Einsatz wird von Reputationsnutzern beobachtet und honoriert. Der Bezug der Reputationsinformation zu vergangenen Leistungen und die Reputationsnutzung in zukünftigen Vertragsbeziehungen zeigen eine verbleibende Unsicherheit auf. Sie wird durch die Unsicherheit über das Verhalten der agierenden Individuen bestätigt.

#### **IV.3.3.1 Reduktion von Unsicherheit und Informationsasymmetrie**

Reputation dient den Interessengruppen eines Unternehmens als ökonomische Information. Der Reputationsträger erwartet für den Aufbau einer ökonomischen Reputation eine Gegenleistung. Der Reputationsnutzer ist bereit, die Information z.B. durch höhere Preisbereitschaft zu honorieren, wenn bezüglich der Reputationsinformation Informationsasymmetrie besteht. Die Reputation bildet die für die Interessengruppen relevanten Informationen über die vergangene Unternehmensleistung ab. Für die Perzeption einer ökonomischen Reputation sind Informationen über den langfristigen Unternehmenseinsatz bezüglich der nachgefragten Produkte oder Dienstleistungen notwendig. Informationen, die für die

Interessengruppen relevant, aber nicht verfügbar sind, haben eine inadäquate Reputationsperzeption zur Folge.<sup>508</sup> Die Zurückhaltung von wirtschaftlich nachteiligen Informationen über die Unternehmensleistung verspricht nur kurzfristig eine Erhaltung der Reputationsvorteile. Ist z.B. opportunistisches Verhalten des Reputationsträgers nicht beobachtbar, kann der Aufwand für Reputationsförderung minimiert und in Folge der Ertrag maximiert werden.<sup>509</sup> Wird jedoch die Verheimlichung von Informationen ex post bekannt, wird eine langfristig aufgebaute Reputation kurzfristig stark beschädigt. Besonders für Unternehmen mit vielen Mitarbeitern oder zahlreichen Interessengruppen kann die Veröffentlichung von Informationen nicht verhindert werden. Für den Reputationsnutzer dient Reputation zur Reduktion der Unsicherheit über Produkte bzw. Unternehmensleistungen und deren Eigenschaften. Kann eine Reputation diese Aufgabe nicht erfüllen, wird sie für den Reputationsnachfrager wertlos. Der langfristige Aufwand des Reputationsträgers kann nicht mehr in wirtschaftliche Vorteile umgesetzt werden.

#### IV.3.3.2 Bezugszeitraum und Einsatz von Reputation

Mit der Unternehmensreputation wird das vergangene Verhalten eines Unternehmens beurteilt. Der Reputationsnutzer bezieht diese Information auf das Produkt oder die Dienstleistung des Reputationsträgers, die er nachfragt. Er zieht einen Nutzen aus der Reputationsinformation, wenn bezüglich der Eigenschaften dieses Produktes oder dieser Dienstleistung eine Informationsasymmetrie besteht.<sup>510</sup> Handelt es sich um Leistung, die der Reputationsträger in der Zukunft erbringt, bleibt die Information bis zur vollständigen Abwicklung der Transaktion asymmetrisch. Der Reputationsträger hat gegenüber dem Reputationsnachfrager einen Informationsvorsprung. Der Reputationsnachfrager wägt den Aufwand für die Beschaffung von relevanten Informationen mit dem Transaktionsertrag ab. Er akzeptiert ein Informationsdefizit, wenn die Kosten der Informationsbeschaffung einen von ihm festgelegten Anteil des Transaktionsertrages überschreiten. Eine

---

<sup>508</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 26.

<sup>509</sup> vgl. Hill (1990), S. 510.

<sup>510</sup> vgl. Kreps/Wilson (1982), S. 254.

Unsicherheit, ob der Reputationsträger der Ausprägung seiner Unternehmensreputation gerecht wird, bleibt bestehen.

### IV.3.3.3 Individuelles Verhalten und Unternehmensreputation

Die Ausprägung der Unternehmensreputation wird durch die Mitarbeiter des Unternehmens bestimmt. Die Unsicherheit, ob ein Unternehmen seine Reputationsausprägung bestätigt, bezieht sich tatsächlich auf das Verhalten der beteiligten Individuen. Diese Unsicherheit wird mit der Betrachtung der Reputation des Unternehmens ausgeglichen.<sup>511</sup> Die Unternehmensreputation ist eine aggregierte Information, inwiefern die einzelnen für den Reputationsträger agierenden Individuen eine langfristig kontinuierliche Unternehmensleistung erbracht haben. Die Unternehmensreputation ist jedoch nicht losgelöst von individuellem Verhalten existent. Die Führungskräfte und Inhaber eines Unternehmens können aufgrund ihrer strategischen Verantwortung auch für die Unternehmensreputation verantwortlich gemacht werden. Mit der Bedeutung des individuellen Verhaltens lässt sich eine Rückwirkung auf die bedeutendsten Verursacher begründen. Die Unternehmensreputation wird auf diesen Personenkreis übertragen.

Betrachtet man nun die Anwendung von Reputation in der letzten Geschäftsperiode eines Unternehmens, treffen Führungskräfte für das Unternehmen die Entscheidung, ob der Vertragspartner für einen finanziellen Vorteil ausgebeutet wird. Streben diese Entscheidungsträger eine Tätigkeit über die letzte Geschäftsperiode des Unternehmens hinaus an, berücksichtigen sie die Rückwirkung der Reputation auf ihre Person. Bei zukünftigen Geschäftskontakten wird ihnen eine Verantwortung für die Reputationsausprägung zugerechnet. Die Möglichkeit, dass ein Reputationsverlust auf die eigene Person übertragen wird, wird in Entscheidungssituationen berücksichtigt. Die Ausbeutung eines Geschäftspartners in der letzten Periode einer Unternehmenstätigkeit wird vermieden. Eine etablierte Reputationsausprägung wirkt sich nicht nur auf eine zukünftige Unternehmenstätigkeit sondern auch auf die unternehmerischen Akteure aus. Der langfristige

---

<sup>511</sup> vgl. Nippel (1992), S. 1007.

Aufbau einer positiven Reputation setzt ein Zeichen für den Verzicht auf opportunistisches Verhalten.

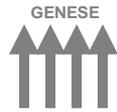
**Examine the gap between your idea of the company  
and what investors, customers, suppliers and employees  
think of it. What forces drive them  
to make decisions about your company ...**

***Rosabeth Moss Kanter***

Professor, Harvard Business School

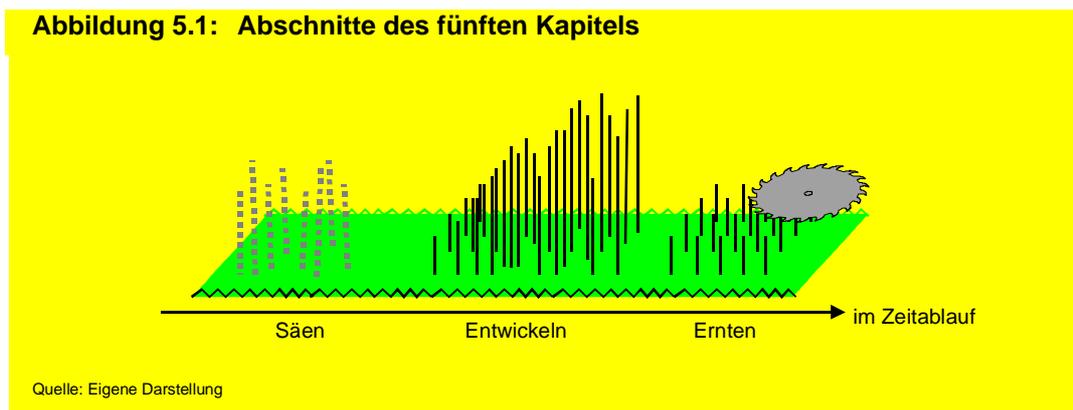
in: Journal of Business Strategy, Heft 6, 1997

## V Genese der ökonomischen Reputation



Mit der Anerkennung von Reputation als strategische Größe der Unternehmensführung stellt sich die Frage nach den Werttreibern, die den Aufbau einer ökonomischen Reputation fördern und die Realisation wirtschaftlicher Vorteile ermöglichen. Die operative Struktur eines Unternehmens ist der Ausgangspunkt für den Aufbau einer ökonomischen Reputation. Hier wird sie gesät. Der Aufbau von Reputation wird von einem Unternehmen auf die Wahrnehmung der Reputationsnutzer ausgerichtet. Die Ausrichtung wird den Interessengruppen kommuniziert und ihre Perzeption berücksichtigt. Diese Indikatoren der Reputationsförderung werden von einem Reputationsträger eingesetzt.

**Abbildung 5.1: Abschnitte des fünften Kapitels**



Auf der Grundlage einer operativen Reputationsförderung baut die Entwicklung der ökonomischen Reputation auf. Verstärker dienen der Konsolidierung einer Reputationsausprägung. Strategisches Entwicklungspotential bietet sich mit der Übertragung einer wirtschaftlich vorteilhaften Reputation auf andere Unternehmen an. Dazu werden die Möglichkeiten und Bedingungen diskutiert, mit denen eine Reputationsleistung auf andere Unternehmen übertragen werden kann.

Der Prozess der Genese von Reputation durch ein Unternehmen wird mit der Realisation von Wettbewerbsvorteilen abgeschlossen. Explizite Vorteile, die dem Einsatz einer positiven Unternehmensreputation direkt zugerechnet werden können, werden von impliziten Vorteilen des Reputationsträgers gegenüber Handelspartnern abgegrenzt. Die Vorteile der Reputationsförderung werden geerntet.

## V.1 Die Werttreiber der ökonomischen Reputation

Anhand der Werttreiber wird die Reputationsbildung im Unternehmen gesteuert. Die operative Struktur im Unternehmen und der Umgang mit den Interessengruppen werden auf die Reputationsförderung ausgerichtet. Die Indikatoren der Reputationsförderung zeigen auf, wie ein gezielter Informationsfluss an die wirtschaftlich relevanten Interessengruppen gesteuert wird.

### V.1.1 Operative Struktur

Die Untersuchung der operativen Struktur konzentriert sich auf die für die geplante Reputation erbrachte Leistung im Unternehmen. Hier wird die Organisation auf die Leistung, die für eine angestrebte Reputation notwendig ist, ausgerichtet. Die Wahrnehmung dieser Reputationsleistung durch die externen Wirtschaftspartner wird über eine Transparenz des Reputationsträgers bezüglich der nachgefragten Informationen erreicht.

#### V.1.1.1 Evaluation eines Unternehmens als Reputationsträger

In der Entscheidung, welche strategische Position ein Unternehmen im Wettbewerb einnimmt, ist zu berücksichtigen, welche Ansprüche an ein Reputationsniveau dieses Unternehmen erfüllen kann. Diese Überlegung betrifft die Kalkulation der Leistungsfähigkeit des Unternehmens in Hinblick auf dessen Ressourcen.<sup>512</sup> Der ‚Werttreiber Mensch‘<sup>513</sup> wird als eine Ressource begriffen. Das Personal wird ebenso wie technische Rohstoffe evaluiert. Die Bewertung der Unternehmensressourcen dient dazu, ihre Leistungsfähigkeit zu erfassen. Das Ergebnis dieser Evaluation zeigt die Leistungsfähigkeit der Ressourcen eines Unternehmens im Wettbewerb an. Eine angestrebte Reputation wird aus diesen

---

<sup>512</sup> vgl. Riahi-Belkaoui/Pavlik (1992), S. 69.

<sup>513</sup> Nölting (2000), S. 156.

verfügbaren Mitteln realisiert. Der notwendige Mitteleinsatz für die erwünschte Reputationsausprägung richtet sich nach der Leistungsfähigkeit der Ressourcen.

Die Positionierung des Unternehmens erfolgt durch die Qualifizierung seiner Leistungen. Hier lassen sich beispielhaft die Wahl der Qualität für Produkte und Dienstleistungen und die Erfüllung von Vereinbarungen anführen.<sup>514</sup> Der Aufwand für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens wird in Abstimmung mit der avisierten Reputation festgelegt.<sup>515</sup> Eine positive Reputationsausprägung wird nur erreicht, wenn das angestrebte Qualitätsniveau die Mindestanforderung im Markt übersteigt. Oberhalb von diesem Mindestniveau entscheidet ein Reputationsträger, welche Leistungsqualität er anbieten und auch erfüllen kann. Eine Reputationsausprägung folgt auch aus der Entscheidung, preisgünstige Produkte und Dienstleistungen mit einem relativ durchschnittlichen Qualitätsniveau anzubieten.

#### **Beispiel: Qualifizierung der Leistung**<sup>516</sup>

Um auch Nachfrager nach Produkten mit relativ niedrigem Preis anzusprechen, werden von den Anbietern Zweitmarken etabliert, für die nur eine reduzierte Reputationsleistung erbracht wird. Eine Produktion der Produkte erfolgt in einem Land, in dem die Produktionskosten geringer sind. Ein im Vergleich zur Erstmarke niedrigeres Qualitätsniveau wird bewusst akzeptiert.

Beispiele hierfür sind die Pkw-Marke ‚VW‘ und ihr tschechischer Ableger ‚Skoda‘ sowie die Reifenmarke ‚Continental‘ mit der in Tschechien produzierten Zweitmarke ‚Barum‘.

Mit dem Absatzerfolg von Produkten und Dienstleistungen eines Reputationsträgers wird die Effektivität seines Ressourceneinsatzes bewertet. Diese Effektivität drückt aus, inwiefern ein Unternehmen die Erwartungen und Anforderungen der Nachfrager erfüllt.<sup>517</sup> Die Wirtschaftspartner nehmen eine qualitative Beurteilung der Unternehmensleistung vor. In die qualitative Beurteilung des

<sup>514</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 304.

<sup>515</sup> vgl. Mailath/Samuelson (1999), S. 4.

<sup>516</sup> vgl. Continental Geschäftsbericht 2002, S. 5.

<sup>517</sup> vgl. Riahi-Belkaoui/Pavlik (1992), S. 75.

Reputationsträgers fließt ein, ob ein Reputationsträger seine Vereinbarungen erfüllt. Eine kontinuierliche Erfüllung von Vereinbarungen und Erwartungen führt zu einer positiven Reputationsausprägung. Die Häufigkeit im Zeitablauf, mit der eine Vereinbarung von einem Reputationsträger nicht erfüllt wird, lässt sich als Ausfallwahrscheinlichkeit berechnen. Diese Ausfallwahrscheinlichkeit ist im Vergleich zu Wettbewerbern ein Qualitätsmerkmal der Vertragserfüllung. Eine hohe Ausfallwahrscheinlichkeit bedingt eine negative Reputation.

### V.1.1.2 Interne Ausrichtung der Mitarbeiter

Die Voraussetzungen für eine ökonomische Reputation werden im Unternehmen geschaffen. Die Reputationsleistung wird von den Mitarbeitern erbracht. Das Verhalten der Mitarbeiter wird von den externen Betrachtern wahrgenommen. Um die Unternehmensleistung mit der angestrebten Reputationsausprägung in Einklang zu bringen, wird das Verhalten der Mitarbeiter gesteuert. Die Unternehmensleitung sorgt dafür, dass jeder Mitarbeiter die Reputationsabsichten des Unternehmens wahrnimmt und weiß, wie er sie umzusetzen hat.<sup>518</sup> Den Mitarbeitern wird ein für die angestrebte Reputation notwendiges Verhalten kommuniziert und durch Schulungen angelehrt.<sup>519</sup> Die Unternehmensführung und die Mitarbeiter werden der Maxime eines reputationsfördernden Verhaltens verpflichtet. Für die Mitarbeiter werden Handlungsmuster entwickelt, die als Leitfaden für das Verhalten im Sinne der geplanten Unternehmensreputation gelten. Ein Leitfaden dient den Mitarbeitern als Handlungsvorgabe im Umgang mit den Interessengruppen des Unternehmens. Wenn die Unternehmensführung eine Vorbildfunktion ausübt, die von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, übernehmen sie das reputationsfördernde Verhalten und setzen es um.<sup>520</sup> Es wird zum Standard im Unternehmen. Das mit den Ressourcen des Unternehmens für eine Reputation geplante und von geschulten Mitarbeitern umgesetzte Verhalten eines Unternehmens ist mit der Perzeption durch die Wirtschaftspartner ein Werttreiber der Unternehmensreputation.

---

<sup>518</sup> vgl. Hall (1992), S. 143.

<sup>519</sup> vgl. o.V. (1997b), S. 121.

<sup>520</sup> vgl. Stahl (2000), S. 149.

Die Verhaltensvorgabe folgt der strategischen Positionierung des Unternehmens.<sup>521</sup> Das Verhalten der Mitarbeiter wird auf die Wahrnehmung der Interessengruppen ausgerichtet. Die mit einer Reputationsausprägung verbundenen Erwartungen müssen durch die Mitarbeiter des Reputationsträgers erfüllt werden. Für große Unternehmen ist eine systematische Umsetzung reputationsfördernder Maßnahmen in allen Unternehmensbereichen notwendig.<sup>522</sup> Für den amerikanischen Bekleidungsherstellers Levi Strauss haben *Preece u.a.* (1995) Beispiele für reputationsförderndes Verhalten in Unternehmensbereichen entlang der Wertschöpfungskette abgebildet.<sup>523</sup>

**Abbildung 5.2: Reputationsförderung in Unternehmensbereichen**



Quelle: Preece u.a. (1995), S. 90

Eine derartige Vorgabe wird auch als Notfallplan für einen reputationsschädigenden Vorfall entwickelt. Er legt sowohl die interne Vorgehensweise als auch die Kommunikation mit externen Interessengruppen fest. Er dient der Sicherung der Unternehmensreputation in außergewöhnlichen Situationen.<sup>524</sup> Wie für die Reputationsbildung gilt, dass ein standardisiertes Vorgehen nicht realistisch ist. Vielmehr muss für jedes Unternehmen ein Prozess entwickelt werden, der die relevanten Beurteilungskriterien der Interessengruppen aufgreift.

<sup>521</sup> vgl. Fombrun (1996), S. 53.

<sup>522</sup> vgl. Stahl (2000), S. 161.

<sup>523</sup> vgl. Preece u.a. (1995), S. 90. Zur Wertschöpfungskette vgl. Porter (1992), S. 62.

<sup>524</sup> vgl. Stahl (2000), S. 161.

### V.1.1.3 Externe Transparenz

Die externen Interessengruppen eines Reputationsträgers nehmen eine Außendarstellung des Unternehmens wahr. Mit einer Außendarstellung zielt das Unternehmen auf die Perzeption der Unternehmensleistung durch die Interessengruppen ab. Die Reputationsförderung erfolgt durch die Steuerung der bei den Wirtschaftspartnern verfügbaren Informationen. Für die wirtschaftlich relevanten Interessengruppen wird individuell erhoben, welche Informationen in der Meinungsbildung für die Unternehmensreputation verarbeitet werden. Eine Informationspublikation erfolgt nach den von den Interessengruppen berücksichtigten und nachgefragten Informationen.<sup>525</sup> Es werden bewusst Informationen veröffentlicht, die eine avisierte Reputation unterstützen. Diese Informationspolitik dient nicht einer beliebigen Darstellung des Unternehmens, wie sie *Stahl (2000)* mit einem "impression management"<sup>526</sup> beschreibt. Es soll nicht ein Bild geschaffen, sondern die Reputationsleistung abgebildet werden. Bezüglich der reputationsrelevanten Informationen wird eine passive Transparenz geschaffen, wenn den Wirtschaftspartnern auf Nachfrage Informationen bereitgestellt werden. Die Zugänglichkeit der reputationsrelevanten Informationen stellt einen Werttreiber für die Reputation des Unternehmens dar. Mit verfügbaren Informationen für Interessengruppen kann die Perzeption der Unternehmensleistung jederzeit bestätigt werden.<sup>527</sup>

Die Wahrnehmung einer Unternehmensreputation durch die Interessengruppen ist von beobachtbaren Kriterien abhängig.<sup>528</sup> Die Reputationsnachfrager beurteilen die Objekte der Reputation. Ein Unternehmen muss die Verfügbarkeit der Informationen bezüglich der Reputationsobjekte sicherstellen. Entstehen auf der Seite der Interessengruppen Anforderungen an das Unternehmen, ist die Kommunikation der Reaktion auf diese Anforderung notwendig. Derartige Anforderungen können durch Wettbewerber, Institutionen verschiedener Interessengruppen oder den Gesetzgeber entstehen. Ein Beispiel für diese Reaktion auf Anforderungen von Interessengruppen sind regelmäßige Treffen zwischen der

---

<sup>525</sup> vgl. Kühnhorn (2001), S. 45.

<sup>526</sup> Stahl (2000), S. 162.

<sup>527</sup> vgl. Pricewaterhousecoopers (1999), S. 10.

<sup>528</sup> vgl. Kreps (1986), S. 108.

Geschäftsführung börsennotierter Unternehmen und Börsenanalysten. Letztere fragen Informationen für eine Aktienbewertung direkt im Unternehmen ab.

Ein Reputationsträger sollte reputationsrelevante Informationen für Anfragen verfügbar halten. Um den langfristigen Aufbau von Reputation zu unterstützen, wird diese Transparenz des Reputationsträgers kontinuierlich aufrecht erhalten. Die Verfügbarkeit von Informationen wird von den Interessengruppen als Information beurteilt. Ist die Unternehmenstransparenz gewährleistet, unterstützt diese Tatsache den Reputationserhalt in Krisensituationen. Die Unsicherheit der Betrachtergruppen über die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, die einer Krisensituation folgt, wird durch die Sicherheit einer umfassenden, kontinuierlichen Informationsversorgung reduziert.<sup>529</sup>

Diese passive Transparenz wird für eine Reputationsförderung durch eine aktive Kommunikation der Reputationsleistung ergänzt. Eine Schnittstelle aus der Bereithaltung von Reputationsinformation und der aktiven Kommunikation von Information ist der Geschäftsbericht eines Unternehmens. Börsennotierte Unternehmen ergänzen die gesetzlich vorgeschriebenen Informationen im Geschäftsbericht um Daten über wirtschaftlich vorteilhafte Kooperationen, soziales Engagement und die Darstellung positiver Zukunftsaussichten.<sup>530</sup> Diese Informationen sollen eine reputationskonforme Wahrnehmung durch Interessengruppen unterstützen.

### V.1.2 Indikatoren der Reputationsförderung

Die Transparenz bezüglich nachgefragter Informationen wird um eine aktive Verbreitung von Informationen ergänzt. Ein Indikator für die Reputationsförderung ist die Kommunikation des Reputationsträgers mit seinen Interessengruppen. Durch Kommunikationsmittel hat ein Reputationsträger die Möglichkeit, die für eine effiziente Reputationsförderung relevanten Bewertungskriterien zu beeinflussen. Das Unternehmen überprüft, inwieweit die Wahrnehmung der Informationen durch die Interessengruppen reputationskonform ist. Die Reaktionen auf die Unternehmensleistung werden aufgenommen und als Anforderung der

---

<sup>529</sup> vgl. Kühnhorn (2001), S. 46.

Betrachtergruppen berücksichtigt. Um die angestrebte Reputation in der Wahrnehmung der Betrachter deutlich zu machen, setzt der Reputationsträger gezielt Aktivitäten um, die dem Aufbau einer positiven Reputationsausprägung dienen.

### V.1.2.1 Kommunikation der Reputation

Die Kommunikation eines Reputationsträgers als Indikator der Reputationsförderung geht über die Veröffentlichung von Unternehmensdaten hinaus. Sie ist ein aktiver Ansatz, um reputationskonforme Perzeptionen zu verstärken und deren Verbreitung als Information zu unterstützen.<sup>531</sup> Sie greift in den Informationsfluss ein. Das Reputationsziel und die darauf abzielende Unternehmensleistung müssen kommuniziert werden, um eine Übereinstimmung zwischen Perzeption und Unternehmensleistung zu erreichen.<sup>532</sup> Dabei gilt es, ein realistisches Abbild der Unternehmensaktivitäten zu kreieren, um die Reputation nicht einem zu hohen Erwartungsniveau auszusetzen. Kommunikationsmittel werden dazu eingesetzt, den Einsatz für die Reputationsförderung sichtbar zu machen und reputations-schädigende Informationen zu neutralisieren.

Die Kommunikation der Reputationsleistung findet gegenüber den relevanten Interessengruppen des Unternehmens statt. Das Unternehmen stellt seine Reputationsleistung nach innen und außen dar.<sup>533</sup> Hier ist ein einheitliches Auftreten des Reputationsträgers notwendig, um die Wahrnehmung durch Interessengruppen so homogen wie möglich zu machen. Dieser Eingriff in den Informationsfluss kann mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit gesteuert werden. Damit wird der Bedeutung von Medien in der Verbreitung einer Unternehmensbeurteilung Rechnung getragen. Medienberichte sind in der Lage, die Perzeption eines Unternehmens positiv oder negativ zu beeinflussen.<sup>534</sup> Diese Wirkung der Medien wird mit einer aktiven Berichterstattung durch das Unternehmen beeinflusst.

Die Information breitet sich auch über Dritte unter den Informationsnachfragern aus.<sup>535</sup> Dabei kann es zu einer Verfälschung der ursprünglichen Information kom-

---

<sup>530</sup> vgl. Bieg/Hossfeld (1996), S. 1429.

<sup>531</sup> vgl. Gray/Balmer (1998), S. 696.

<sup>532</sup> vgl. Dollinger/Golden/Saxton (1997), S. 127; Schwalbach/Dunbar (2000), S. 1.

<sup>533</sup> vgl. Pricewaterhousecoopers (1999), S. 7.

<sup>534</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S. 1; Bromley (1993), S. 177.

<sup>535</sup> vgl. Stahl (2000), S. 161.

men.<sup>536</sup> Die Unternehmenskommunikation zielt darauf ab, diese Verfälschung von Reputationsinformationen zu korrigieren. Hier wird deutlich, dass relevante Interessengruppen nicht nur Vertragsparteien sind. Auch die Wirtschaftspartner von Vertragspartnern können für den Reputationsträger wirtschaftlich relevant sein.

Ein Ziel der Kommunikation des Reputationsträgers ist es, ineffiziente Informationsverbreitung über die Reputationsleistung zu beenden. Wird die Nachfrage nach Informationen nicht ausreichend bedient, kann aus Gerüchten unter den Betrachtern eine Reputation entstehen. Ist der Wirkungsbereich von Kommunikationsmitteln nicht groß genug, müssen andere Mittel gefunden werden, den Anforderungen der Interessengruppen gerecht zu werden. Die wirtschaftliche Wirkung, die z.B. von einer Veröffentlichung des sozialen Einsatzes eines Unternehmens ausgeht, ist dafür jedoch umstritten.<sup>537</sup> Lässt sich dieser Information ein Reputationsnachfrager mit direkter oder indirekter wirtschaftlicher Relevanz für den Reputationsträger zuordnen, ermöglicht ihre Veröffentlichung die Realisation von wirtschaftlichen Vorteilen. Eine Information über soziale Unternehmensaktivitäten ist dann sinnvoll, wenn sie auf eine Betrachtergruppe zielt, die das wirtschaftliche Ergebnis des Reputationsträgers beeinflussen kann.

### V.1.2.2 Feedback

Die Anforderungen der Interessengruppen an die Unternehmensleistung sind die Grundlage für den Reputationsaufbau. Im Unternehmen ist für die Aufnahme dieser Anforderungen eine Kontaktstelle notwendig. Sie nimmt die Reaktionen der Interessengruppen auf die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten und verbreiteten Informationen auf. Für dieses ‚Feedback‘ werden Personen schriftlich oder mündlich befragt, um ihre Meinungsausprägung zu erheben.<sup>538</sup> Für die Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens gibt es vor allem in großen Unternehmen Kontaktstellen, die ein Feedback durchführen.<sup>539</sup> Dieser

---

<sup>536</sup> vgl. Bull (1987), S. 149; Pricewaterhousecoopers (1999), S. 7.

<sup>537</sup> vgl. Riahi-Belkaoui/Pavlik (1992), S. 99.

<sup>538</sup> vgl. Stahl (2000), S. 162.

<sup>539</sup> vgl. Peters (1999), S. 13.

Kontakt muss auch zu anderen Betrachtergruppen des Unternehmens aufgebaut werden, um die Wirkung der Unternehmensleistung und ihrer Kommunikation auf die Reputation nachzufragen. Diese umfassende Überprüfung der Reputation bei den relevanten Interessengruppen bezeichnet *Young (1996)* als „Reputation Radar Screen“<sup>540</sup>. Aus den Ergebnissen dieser Erhebung werden die reputationsrelevanten Objekte der Interessengruppen abgeleitet. Dadurch kann der Reputationsträger im Unternehmen Vorgaben entwickeln, mit der die Anforderungen der Wirtschaftspartner erfüllt werden.

Der Prozess der Reputationsförderung im Unternehmen wird wegen der Abhängigkeit von der Wahrnehmung der Interessengruppen interaktiv gestaltet. Die Erkenntnisse von Feedback-Erhebungen fließen in den Reputationsaufbau und die Kommunikation ein.

### V.1.2.3 Signaling

Ein Signal dient als Information über die Umsetzung der Absichten und Hinweis auf die Ziele eines Unternehmens.<sup>541</sup> Die gezielte Veröffentlichung z.B. von Finanzkennzahlen eines Unternehmens ist ein Signal der Unternehmensleistung.<sup>542</sup> Betreibt ein Unternehmen ‚Signaling‘ zur Reputationsförderung werden Unternehmensleistungen veröffentlicht, die eine angestrebte Reputation bestätigen. Diese Signale grenzen sich von anderen verfügbaren Informationen durch den Bezug auf eine konkrete Handlung des Reputationsträgers ab.

Für Unternehmensaktivitäten, die als Reputationssignale zu verstehen sind, führen *Fombrun/Shanley (1990)* die Werbung eines Unternehmens oder eine Diversifikation zur Multiplikation der Unternehmensleistung an.<sup>543</sup> Diese Unternehmensaktivitäten werden jedoch nicht primär der Absicht zugeordnet, eine Reputation für diese Unternehmensleistung aufzubauen. Im Folgenden werden Signale diskutiert, die mit der Absicht der Reputationsbildung gesendet werden.

---

<sup>540</sup> Young (1996), S. 23.

<sup>541</sup> vgl. Porter (1980), S. 75.

<sup>542</sup> vgl. Riahi-Belkaoui/Pavlik (1992), S. xiii, zur Verallgemeinerung von Signalen als Information u. Mailath/Samuelson (1990), S. 21, zur Gleichstellung von Ankündigungen mit Signalen.

<sup>543</sup> vgl. Fombrun/Shanley (1990), S. 241.

Ankündigungen von langfristigen Engagements eines Unternehmens dienen dem Reputationsaufbau, weil sie eine kontinuierliche Unternehmensaktivität ankündigen.<sup>544</sup> Diese Kontinuität ist Voraussetzung für den Einsatz einer Unternehmensreputation und die Erfüllung der Reputationsleistung durch den Reputationsträger. Die Demonstration eines kontinuierlich angewandten Qualitätsstandards in der Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen ist ein Signal der Reputationsförderung.<sup>545</sup> In der Perzeption der Wirtschaftspartner bildet sich eine Reputationsausprägung. Ist die Reputationsausprägung der von Wettbewerbern überlegen, rechtfertigt sie einen Preisaufschlag des Reputationsträgers gegenüber vergleichbaren Produkten der Konkurrenz. Gezielt für die Reputationsförderung wird auch eine Effizienzverbesserung in der Organisationsstruktur kommuniziert.<sup>546</sup> Eine kostenintensive Marktanteilsverteidigung durch Niedrigpreise, die zu einer Reputation für die Abschreckung von Wettbewerbern führt, ist ein Signal der Reputationsbildung.<sup>547</sup> Hier wird deutlich, dass nicht allein ethisch anspruchsvolle Aktivitäten eines Unternehmens zur Reputation beitragen. Besonders wenn ethisch vorbildliche Taten nicht in Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Unternehmenszielen stehen, ist ihre Signalwirkung kritisch zu betrachten. Die Übertragung der Perzeption von ethisch motivierten Signalen auf die Produkte oder Dienstleistungen eines Reputationsträgers durch unterschiedliche Interessengruppen ist nicht selbstverständlich. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch soziales Engagement ist wirtschaftlich vorteilhaft, wenn sie zu den Anforderungen von Interessengruppen gehört. Ein reputationsförderndes Signal wird auch mit dem Verzicht auf opportunistisches Verhalten gesetzt, wenn Opportunismus möglich und der Verzicht beobachtbar ist. Dem Unternehmen entgehen Opportunitätsgewinne.<sup>548</sup> Der Reputationsträger bietet die für den Aufbau von Reputation notwendige Kontinuität der Unternehmensleistung. Eine Reputationsleistung muss auch dann kontinuierlich erbracht werden, wenn es kurzfristig zu Nachteilen für das Unternehmen kommt.<sup>549</sup> Ein Signal, das der Reputationsbildung gegenüber Anteilseignern einer Aktiengesellschaft dient, ist

---

<sup>544</sup> vgl. Bühner (1990), S. 9.

<sup>545</sup> vgl. Shapiro (1983), S. 659; Tadelis (1999), S. 563.

<sup>546</sup> vgl. Riahi-Belkaoui/Pavlik (1992), S. 81.

<sup>547</sup> vgl. Milgrom/Roberts (1982), S. 284. Vgl. zur Reputation für Abschreckung von Konkurrenten Kap. 3.1.1.2.

<sup>548</sup> vgl. Nippel (1992), S. 991.

eine unabhängig von leichten Schwankungen der Gewinnsituation kontinuierliche Dividendenausschüttung.<sup>550</sup> Der Reputationsträger setzt die Dividende nach einem Ertragseinbruch nicht herab, um gegenüber den Anteilseignern eine kontinuierliche Leistungsfähigkeit zu demonstrieren. Dem entspricht die Kontinuität eines Preis-Qualitäts-Verhältnisses, auch wenn kurzfristig Ressourcenknappheit herrscht. Um die Kontinuität der Reputationsleistung nicht zu gefährden, ist auch eine Zurückhaltung in der Ausschöpfung des Marktpotentials ein reputationsförderndes Signal. Geschäftsbeziehungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die vom Reputationsträger eingesetzte Reputationsleistung nicht honorieren oder die Reputation in der Wahrnehmung von Interessengruppen gefährden, werden nicht eingegangen. Hier entgehen dem Unternehmen potentielle Gewinne.<sup>551</sup> Der entgangene Gewinn dient der Reputationsförderung. Der Aufwand für die Reputationsförderung besteht hier aus dem entgangenen Gewinn unter Berücksichtigung von dessen Ausfallwahrscheinlichkeit.

Ein Absatz der Produkte und Dienstleistungen unter den Herstellkosten, wie ihn *Shapiro (1983)* für den Reputationsaufbau vorschlägt, ist kein reputationsförderndes Signal.<sup>552</sup> Die Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen nehmen ein Preis-Leistungs-Verhältnis wahr, das für den Reputationsträger wirtschaftlich ineffizient ist. Bei einer kontinuierlichen Qualitätsleistung kann der Anbieter keine Preiserhöhung durchsetzen. Die Anhebung des Preises kann nur proportional zu einer Verbesserung der Qualität erfolgen. Ein Preisaufschlag, der einen Aufwand für den Reputationsaufbau ausgleicht, ist nicht möglich. Eine derartige Investition in Reputation ist ineffizient.

---

<sup>549</sup> vgl. Kreps (1986), S. 93.

<sup>550</sup> vgl. Ambarish/John/Williams (1987), S. 339.

<sup>551</sup> vgl. Dollinger/Golden/Saxton (1997), S. 136.

<sup>552</sup> vgl. Shapiro (1983), S. 660.

## V.2 Die Entwicklung von ökonomischer Reputation

Die Entwicklung von ökonomischer Reputation wird durch Leistungsmerkmale des Unternehmens verstärkt. Neben dem finanziellen Erfolg des Reputations-trägers wird die Unternehmensgeschichte berücksichtigt. Die Interdependenzen dieser Leistungsmerkmale werden ebenfalls untersucht. Die Übertragung der in einer Organisation geschaffenen Reputation auf andere Unternehmen oder Dienstleistungen stellt ein strategisches Entwicklungspotential dar. Es wird diskutiert, ob Reputationsleistung in anderen Unternehmen etabliert und eine Reputationsausprägung an andere Unternehmen weitergegeben werden kann.

### V.2.1 Verstärker der Reputationsausprägung

Die Reputationsausprägung spiegelt die Perzeption der Unternehmensleistung durch die Interessengruppen wider. Diese Wahrnehmung stützt sich nicht allein auf die Reputationsbemühungen. Alle verfügbaren Informationen über die Unternehmensleistung werden bewertet. Dabei gibt es Informationen, die als Verstärker den Reputationsaufbau eines Unternehmens stützen.

#### V.2.1.1 Unternehmensgeschichte

Die Geschichte eines Unternehmens wird durch die Unternehmenskommunikation, Medienberichte und durch den Austausch innerhalb der Interessengruppen veröffentlicht. Über die Veröffentlichung von finanziellen Ergebnissen der Unternehmensleistungen hinaus werden Informationen über einen Reputationsträger bekannt, die als Verstärker auf die Reputation einwirken. Im Zeitablauf kumulieren sich diese Informationen zu einem umfassenden Bild über die Unternehmensaktivitäten und deren wirtschaftliche Ergebnisse und unterstützen eine Prognose über die zukünftige Unternehmensentwicklung.<sup>553</sup> Die Daten der Unternehmensgeschichte dienen der Gewichtung einer Prognose des Unternehmensverhaltens in zukünftigen Vereinbarungen aufgrund der Reputations-

---

<sup>553</sup> vgl. Edvinsson/Malone (1997), S. 86.

ausprägung. Mit der Akkumulation von Informationen über ein Unternehmen lässt sich langfristig dokumentieren, inwiefern sich ein Reputationsträger gegenüber seinen Interessengruppen quantitativ und qualitativ engagiert hat. Sein grundsätzlicher Umgang mit Ressourcen und Umweltentwicklungen lässt sich belegen. Es entsteht ein Verständnis für traditionelles Verhalten des Reputationsträgers. Für eine Prognose der Unternehmensleistung entsteht eine breite Datenbasis. Die Interessengruppen berücksichtigen diese kumulierte Information in der Reputationsbildung. Die Unternehmensgeschichte vereinfacht die Reputationsbildung. Entspricht die Reputationsleistung dem traditionellen Verhaltensmuster eines Unternehmens wird die Perzeption der Reputationsausprägung verstärkt.

Ein Reputationsträger kann sich nur langfristig von der Perzeption seines traditionellen Verhaltens trennen. Eine Reputationsausprägung, die von diesem Verhaltensmuster abweicht, kann nicht ohne eine kommunizierte Verhaltensänderung im Unternehmen und Wahrnehmung durch die Interessengruppen erreicht werden. Mit der Reputation entsteht eine Erwartungshaltung bei den Interessengruppen, die mit einer Unternehmenstradition verifiziert wird. Eine Tradition behindert die Anpassung der Erwartungshaltung bei den Interessengruppen, auch wenn die Reputationsleistung modifiziert wird. Um eine veränderte Reputationsleistung zu kommunizieren, wird daher oft durch eine Neugründung versucht, eine Wirkung der Unternehmensgeschichte in der Perzeption der Betrachter zu verhindern. Der Aufbau einer Reputation für ein neu gegründetes Unternehmen, das sich bewusst von alten Wertvorstellungen distanziert, ist aber langfristig und abhängig von der Reputationsleistung des Unternehmens.

Der langfristige Zeitbedarf für einen soliden Reputationsaufbau lässt nicht den Umkehrschluss zu, dass eine langfristige Unternehmenspolitik für die Bildung von Reputation notwendig ist. *Preece/Fleisher/Toccacelli (1995)* argumentieren, dass ein bewusster Reputationsaufbau nur mit langfristig ausgerichteten strategischen Unternehmensentscheidungen möglich ist, die einen Unternehmenserfolg ausmachen.<sup>554</sup> Die strategische Planung der Unternehmensführung ist aber nur selten von den Interessengruppen beobachtbar. Die verfügbaren Informationen beziehen sich auf die Ergebnisse des wirtschaftlichen Handelns. Dies wird von einmaligen Umfeldeinflüssen und operativen Handlungen beeinflusst.

---

<sup>554</sup> vgl. *Preece/Fleisher/Toccacelli (1995)*, S. 97.

### V.2.1.2 Finanzielle Kennzahlen

Die Reputation wird durch eine kontinuierliche Unternehmensleistung gebildet. Die Beurteilung der Unternehmensleistung durch Interessengruppen erfolgt vorrangig anhand finanzieller Kennzahlen.<sup>555</sup> Die Aussage dieser Kennzahlen wird von den Betrachtergruppen als Information über den Reputationsträger berücksichtigt. In der Erhebung von *Fortune* werden mit der finanziellen Solidität und der langfristigen Rendite zwei finanzielle Unternehmenskennzahlen zur Bewertung einer Unternehmensreputation vorgegeben.<sup>556</sup> In ihrem ‚Reputation Index‘ führen *Cravens/Oliver/Ramamoorti (2003)* unter anderen auch die finanzielle Stärke eines Unternehmens auf.<sup>557</sup> Sie wird qualitativ auf einer Skala von sehr gut bis schlecht bewertet und dadurch vergleichbar mit anderen qualitativen Kriterien gemacht.

Eine Reputation wird verstärkt, wenn die Aussage einer finanziellen Kennzahl die Ausprägung der Reputation unterstützt. Die Aussagekraft einer finanziellen Kennzahl ergibt sich erst im Vergleich. Anhand der finanziellen Kennzahlen von Wettbewerbern oder durch eine Ermittlung von vorteilhaften Kennzahlen durch unabhängige Wirtschaftsinstitutionen wird die Aussage einer finanziellen Kennzahl bewertet. Eine überdurchschnittliche Leistungsaussage einer Kennzahl verstärkt eine positive Reputationsausprägung.

### V.2.1.3 Problematik der Interdependenz von Erfolgsfaktoren

Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist es schwierig oder sogar unmöglich, den Einfluss der Unternehmensreputation von anderen relevanten Faktoren zu trennen.

Die für die *Fortune*-Erhebung einer Unternehmensreputation zugrunde gelegten Attribute werden von *Stewart (1998)* als Führungsleistung zusammengefasst.<sup>558</sup> Die Führung eines Unternehmens hat nicht allein die qualitativen und

---

<sup>555</sup> vgl. Horvath/Kaufmann (1998), S. 39; North/Probst/Romhardt (1998), S. 158; Simons/Davila (1998), S. 71.

<sup>556</sup> vgl. Boyle (2002), S. 1.

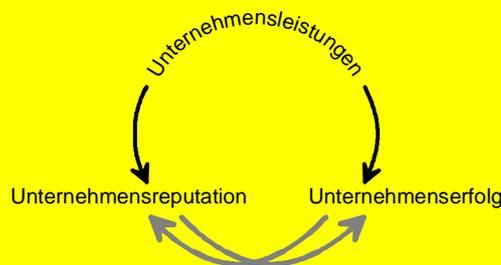
<sup>557</sup> vgl. Cravens/Oliver/Ramamoorti (2003), S. 206.

<sup>558</sup> vgl. Stewart (1998), S. 40.

quantitativen Ergebnisse des Unternehmens erarbeitet. Sie hat die Unternehmensleistung initiiert. Die kontinuierliche Unternehmensleistung wird gerade in den von *Fortune* untersuchten Großunternehmen von einer Vielzahl von Mitarbeitern erbracht. Die strategisch erfolgreiche Führung eines Unternehmens führt zu Reputation und Erfolg. Aber die Reputation ist mit der Führungsleistung nicht gleichzusetzen. Die Qualität der Unternehmensführung kann ein Objekt der Unternehmensreputation sein.

In der Beurteilung eines Produktes oder einer Dienstleistung durch die Interessengruppe der Nachfrager kann z.B. der Preis eine herausragende Bedeutung spielen. Eine positive Reputationsausprägung kann einen Preisaufschlag gegenüber vergleichbaren Konkurrenzprodukten rechtfertigen. Ein Erfolg oder Misserfolg dieser Preisstrategie kann in der Einschätzung der Reputationsausprägung oder in der Kalkulation des Produktpreises unabhängig von Reputation begründet sein. Es können auch beide Faktoren falsch eingeschätzt worden sein.

**Abbildung 5.3: Interdependenz von Erfolgsfaktoren**



Quelle: Eigene Darstellung

Sowohl die Führungsleistung als auch einzelne Unternehmensaktivitäten, wie z.B. eine optimale Preisgestaltung, können zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Ebenso sind diese Unternehmensattribute Objekte der Unternehmensreputation. Eine langfristige Unternehmensleistung führt zu einer Reputation und ermöglicht wirtschaftlichen Erfolg. Die Erfolgsfaktoren sind Teil der Unternehmensreputation. Eine positive Reputationsausprägung begründet einen wirtschaftlichen Erfolg. Zwischen einer Unternehmensreputation und anderen Erfolgsfaktoren besteht eine wechselseitige Beziehung. Es besteht eine Interdependenz der erfolgsrelevanten Größen.

Die Interdependenz von Erfolgsfaktoren macht eine Erfolgszuordnung ungenau. Es ist nicht Zeitpunkt bezogen festzustellen, ob eine langfristige Unternehmensleistung den wirtschaftlichen Erfolg und in Konsequenz eine positive Reputation bedingt oder ob der Einsatz einer Reputation, die aufgrund einer kontinuierlichen Reputationsförderung entstanden ist, einen wirtschaftlichen Erfolg evoziert.

## V.2.2 Übertragung

Der Aufbau einer ökonomischen Reputation erfolgt langfristig durch ein Unternehmen. Erst die Perzeption einer positiven Reputationsausprägung durch die Interessengruppen ermöglicht die Realisation wirtschaftlicher Vorteile aufgrund von Reputation. Ist der wirtschaftliche Erfolg einer positiven Reputation eingetreten, bietet es sich für den Reputationsträger an, die Reputationsleistung auf andere Geschäftsbereiche oder Unternehmen zu übertragen.

Die Möglichkeiten eines Reputationsträgers, eine ökonomische Reputation auf andere Geschäftsbereiche oder Unternehmen zu übertragen, werden im Folgenden diskutiert. Die Übertragung einer Reputationsleistung wird unter dem spill-over-Effekt subsumiert. Eine Umsetzung der Übertragung wird mit dem Unternehmenskauf diskutiert. Die Konsequenz, eine Reputationsleistung in eine Unternehmensstruktur zu integrieren, wird anschließend untersucht.

### V.2.2.1 Spill-over-Effekt

Ein ‚spill-over-Effekt‘ beschreibt eine Übertragung von Leistungsmerkmalen auf andere oder neue Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens.<sup>559</sup> Die Projektion von Leistungsmerkmalen hängt wie die Perzeption einer Reputationsausprägung von den Interessengruppen ab. Der Leistungsträger kommuniziert ein positiv wahrgenommenes Leistungsprofil auch für andere oder neue Produkte und Dienstleistungen. Eine erfolgreiche Übertragung von Leistungsmerkmalen führt

---

<sup>559</sup> vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 9; Schmalen (1992), S. 187.

zu einer positiven Perzeption der anderen oder neuen Produkte und Dienstleistungen durch die Interessengruppen.

In der Anwendung eines spill-over-Effektes auf die Unternehmensreputation versucht ein Reputationsträger, seine Reputationsleistung in der Wahrnehmung von Betrachtergruppen auf andere oder neue Geschäftsbereiche oder Unternehmen zu übertragen. Gelingt eine Übertragung einer positiven Reputationsausprägung auf andere wirtschaftliche Einheiten, ist die Realisation wirtschaftlicher Vorteile durch Reputation auch dort möglich. Diese Übertragung ist wirtschaftlich interessant, wenn sie in anderen Geschäftsbereichen oder Unternehmen die Realisation von Reputationsvorteilen in einem kürzeren Zeitraum ermöglicht, als ein Reputationsaufbau benötigt. Der Erfolg der Übertragung hängt davon ab, dass der neue Bereich bzw. das neue Unternehmen mit den etablierten Reputationsleistungen assoziiert wird. Die Bestätigung einer erfolgreichen Übertragung erfolgt für den Reputationsträger mit der Realisation wirtschaftlicher Vorteile, die einer positiven Reputationsausprägung zugerechnet werden können.

Die strategische Umsetzung eines spill-over-Effektes findet sich in der Diversifikation der Unternehmensleistung. Die Diversifikation umfasst die Einführung bestehender Produkte und Dienstleistungen auf neuen Märkten oder die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens auf etablierten Absatzmärkten.<sup>560</sup> Eine Diversifikation der Unternehmensreputation zielt auf eine Erweiterung der Ertragsbasis. Eine Adaption der Reputationsleistung an andere oder neue wirtschaftliche Einheiten erfolgt nach den Anforderungen der Interessengruppen dieser Bereiche.<sup>561</sup> Der Umgang mit den Interessengruppen wird modifiziert. Ein spill-over-Effekt wird allerdings nur realisiert, wenn das reputationskonforme Verhalten des Reputationsträgers für die Wirtschaftspartner von anderen und neuen Unternehmensbereichen eine Reduktion der Verhaltensunsicherheit bedeutet. Die Reputationsleistung kann nicht übertragen werden, wenn für den wirtschaftlichen Erfolg eines neuen oder anderen Bereiches ein deutlich konträres Verhaltensmuster notwendig ist. Da für die Übertragung von wirtschaftlichen Reputationsvorteilen die Vermeidung von

---

<sup>560</sup> vgl. Bühner (1993), S. 23.

<sup>561</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Analyse einer Diversifikation vgl. Bühner (1993), S. 26f.

Leistungsabweichungen notwendig wird, ist eine organisationale Mischform einer Diversifikation für die Durchsetzung der Reputationsleistung kritisch zu betrachten. Ein ‚Joint Venture‘ als Gemeinschaftsunternehmen mit einem anderen Unternehmen bedeutet für den Reputationsträger, dass er seine Leistungsansprüche nicht unbedingt durchsetzen kann.<sup>562</sup>

### V.2.2.2 Unternehmenskauf und Reputation

In der Betrachtung immaterieller Vermögenswerte grenzte *Hall (1992)* die Reputation dadurch ab, dass sie nicht ge- oder verkauft werden kann.<sup>563</sup> Sie ist nicht von den Aktivitäten eines Unternehmens separierbar. Um die Reputation eines Unternehmens weiterzugeben ist es notwendig, dass ein Unternehmen insgesamt ge- oder verkauft wird. Der Kauf eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Unternehmensreputation wird daraufhin betrachtet, ob eine ökonomisch vorteilhafte Reputation multipliziert werden kann. Der Reputationsträger kann der Käufer oder Verkäufer eines Unternehmens sein. Auch zwischen zwei Reputationsträgern kann es zu Kaufverhandlungen kommen.

Die Übernahme eines Unternehmens ohne ausgeprägte Reputation durch einen Reputationsträger ist vorteilhaft, wenn dessen Reputationsleistung übertragen werden kann. Dann kann der Reputationsträger eine positive ökonomische Reputation multiplizieren. Die Übertragung der Unternehmensleistung wird an der Dauer und dem Aufwand für den Aufbau einer Reputation gemessen. Der Zeitraum bis zur Realisation wirtschaftlicher Vorteile wird nach einer Übertragung kurzfristiger angesetzt als der eigenständige, langfristige Aufbau einer Unternehmensreputation. Bleibt der Anpassungsaufwand bei einer Reputationsübertragung hinter dem Aufwand für die erstmalige Reputationsbildung zurück, ist eine Übertragung wirtschaftlich effizient. Eine erfolgreiche Übertragung der für eine positive Reputationsausprägung notwendigen Unternehmensleistung kann erst ex post mit der Realisation wirtschaftlicher Vorteile aufgrund von Reputation bestätigt werden. Um so konsequenter wird ex ante auf

---

<sup>562</sup> vgl. Bühner (1993), S. 330.

<sup>563</sup> vgl. Hall (1992), S. 38.

die Übertragung aller reputationsrelevanten Unternehmensaktivitäten des Reputationsträgers auf ein gekauftes Unternehmen geachtet.

Hat das kaufende Unternehmen eine ökonomisch negativ ausgeprägte Reputation wird im Gegenteil darauf geachtet, dass die reputationsverantwortliche Reputationsleistung nicht auf das gekaufte Unternehmen übertragen wird. Nur die wirtschaftlich und gesetzlich relevanten Wirtschaftspartner erfahren von dem Unternehmenskauf. Kann den wirtschaftlich überproportional relevanten Interessengruppen der Unternehmenskauf nicht vorenthalten werden, wird die negative Reputation des Käufers in der Ertragsprognose für das aufgekaufte Unternehmen berücksichtigt.

Für Unternehmen, die über eine Reputation mit hohem wirtschaftlichen Wirkungsgrad verfügen, ist ein Kaufpreis eines Unternehmens nicht langfristig interessant, der eine Reputationsleistung beinhaltet. Die für den Aufbau und Erhalt von Reputation notwendigen Prozesse und langfristige Kontinuität können langfristig auf integrierte Unternehmen übertragen werden.

Unternehmen, die über keine ökonomische Reputation verfügen, können sich mit der Übernahme eines Reputationsträgers dessen reputationsbildende Prozesse und Erfolgskriterien aneignen. Die Übertragung positiver Leistungsmerkmale auf das Käuferunternehmen wird durch das Kopieren etablierter Prozesse erleichtert und kann von den Mitarbeitern des Reputationsträgers unterstützt werden. Der Käufer erwirbt die Kenntnisse für eine ökonomisch erfolgreiche Unternehmensleistung. Der Wert dieser Leistung ist im Goodwill des Kaufpreises enthalten. Die Umsetzung in wirtschaftliche Vorteile durch den Käufer erfordert den langfristigen Aufbau und Erhalt der Werttreiber. Dafür entsteht mit dem Unternehmenskauf zusätzlicher Aufwand. Er ist nur gerechtfertigt, wenn das Käuferunternehmen eine Reputationsausprägung anstrebt, die der des Reputationsträgers entspricht. *Mailath/Samuelson (1999)* stellen fest, dass für Unternehmen ohne ausgeprägte Reputation ein durch Reputation erhöhter Kaufpreis für ein Unternehmen durch die Ausbeutung von dessen Reputation kurzfristig erwirtschaftet werden kann.<sup>564</sup> Besteht ein aufgekauftes Unternehmen eigenständig und mit endlicher Einsatzdauer weiter, scheint die Ausbeutung seiner

---

<sup>564</sup> vgl. *Mailath/Samuelson (1999)*, S. 17.

positiven Reputation vorteilhaft. Kann kein Zusammenhang zwischen Käufer und ausgebeutetem Reputationsträger hergestellt werden, ist eine opportunistische Ausbeutung des Reputationsträgers ohne wirtschaftliche Konsequenzen möglich.<sup>565</sup> Für den Käufer ist die Beeinträchtigung der Reputation nicht wirtschaftlich nachteilig, wenn er über eine negative Reputation verfügt. Wird für den Käufer eine neutrale Reputation wahrgenommen, erwirbt er sich mit der Ausbeutung aufgekaufter Reputationsträger langfristig eine negative Reputationsausprägung. Sie ist für ihn wirtschaftlich nachteilig. Relevante Wirtschaftspartner verzichten eventuell auf eine Geschäftsbeziehung. Diese Möglichkeit begrenzt den Zeitraum, in dem ein Unternehmen Opportunitätsgewinne erzielen kann. Kurzfristige Erlöse aus opportunistischem Verhalten stehen langfristigen ökonomischen Nachteilen einer negativen Reputation gegenüber.

Stehen sich zwei Unternehmen mit positiver Reputationsausprägung als Käufer und Verkäufer gegenüber, ist eine Übertragung von Reputation nicht kaufentscheidend. Die unterschiedlichen Reputationsvorteile in zwei durch den Eigentümer verbundenen Unternehmen werden gewahrt, um die Investition zu rechtfertigen. Die individuelle Reputationsleistung der Unternehmen wird erhalten. Für eine einheitliche Führung erhöht sich der Aufwand für Koordination und Kontrolle. Daher ist die Zusammenführung zweier Unternehmen mit wirtschaftlich vorteilhaften Reputationsleistungen kritisch zu betrachten. Der erhöhte Führungsaufwand ist gerechtfertigt, wenn die individuelle Reputationsleistung beider Unternehmen mit Synergieeffekten uneingeschränkt angeboten werden kann. Die Synergieeffekte bestehen nicht nur aus Einsparungen. Kann die Führung der vorher eigenständigen Unternehmen die wirtschaftlichen Vorteile aufgrund von Reputation erhöhen, wird der Unternehmenskauf gerechtfertigt.

---

<sup>565</sup> vgl. Tadelis (1999), S. 549.

### V.2.2.3 Integration von Reputation

Finden Transaktionen zwischen einem Unternehmen und externen Interessengruppen statt, trägt eine positive Reputation zur Reduktion der Transaktionskosten bei. Werden diese Geschäftsbeziehungen derart integriert, dass keine alternativen Marktbeziehungen mehr berücksichtigt werden, ist der relative Vorteil einer positiven Reputationsausprägung nicht mehr von Bedeutung. Der Wettbewerb eines Unternehmens im Markt wird durch die Integration der unter Wettbewerb erbrachten Leistungen ausgeschaltet. In einem integrierten Unternehmen herrscht die Entscheidungsgewalt über Investitionen, Personal, die Produktion und den Vertrieb.<sup>566</sup> In einem Vergleich von Transaktionskosten in einem Markt mit Wettbewerbern und in einem Unternehmen wird dessen Reputation berücksichtigt. Die Entscheidung, Leistungen eines anderen Unternehmens zu integrieren, wird durch dessen Unternehmensreputation beeinflusst.

Nach *Williamson (1990)* ist es effizienter, eine Tauschbeziehung in einem Unternehmen durchzuführen, wenn die Kosten einer Transaktion über den Markt höher sind als die Transaktionskosten, die durch eine Unternehmenshierarchie anfallen.<sup>567</sup> Das kalkulierende Unternehmen ersetzt durch vertikale oder horizontale Integration die Tauschbeziehung mit einem Wirtschaftspartner.<sup>568</sup> Für eine Integrationsentscheidung werden die Kosten des Integrationsprozesses antizipatorisch berücksichtigt.<sup>569</sup> Mit einer Integration entstehen Kosten für die Verwaltung eines integrierten Unternehmens.<sup>570</sup> Darüber hinaus entwickeln sich in einer Organisationsform eigene vertragstheoretische Charakteristika durch die langfristig angelegte Integration.<sup>571</sup> Zusätzliche Kosten können durch Fehleinschätzungen und Zugeständnisse aufgrund divergierender persönlicher und unternehmenspolitischer Ziele entstehen.<sup>572</sup> Darüber hinaus wird für die Mitarbeiter der Leistungsanreiz in der integrierten Unternehmenseinheit durch

---

<sup>566</sup> vgl. Perry (1987), S. 186.

<sup>567</sup> vgl. Williamson (1985), S. 23.

<sup>568</sup> vgl. Wagner (1994), S. 14. In der wirtschaftstheoretischen Literatur wird auch von einem Marktversagen gesprochen. Für eine genaue Abgrenzung vgl. Wagner (1994), S. 16.

<sup>569</sup> vgl. Williamson (1990), S. 171.

<sup>570</sup> vgl. Hill (1990), S. 508.

<sup>571</sup> vgl. Alchian/Woodward (1987), S. 111.

<sup>572</sup> vgl. Williamson (1990), S. 171.

fehlenden Wettbewerb am Markt geringer.<sup>573</sup> Hier wird angenommen, dass der Markt eine effiziente Kostenkontrolle ermöglicht, im Unternehmen dagegen Kosten für Bürokratie und Anreizausgleich anfallen.<sup>574</sup> Dagegen werden mit diesen Kosten die Vorteile einer hierarchischen Weisung in einem integrierten Unternehmen aufgerechnet.<sup>575</sup> In einem Transaktionskostenvergleich führt die Angleichung wirtschaftlicher Ziele zu einer Effizienzsteigerung.<sup>576</sup> Für die Entscheidung über Fremdbezug einer Leistung am Markt oder die Integration von nachgefragten Leistungen in ein Unternehmen werden auch die Kontrollmöglichkeiten der Produktionskosten und die Simplizität, mit der Anpassungen von quantitativen und qualitativen Leistungen vorgenommen werden können, beurteilt.<sup>577</sup>

Die ökonomische Reputation führt in Transaktionen mit Interessengruppen zu wirtschaftlichen Vorteilen. Für die Realisation wirtschaftlicher Vorteile aufgrund von Reputation ist die Bereitschaft dieser Wirtschaftspartner notwendig, den Aufwand für die Reputationsförderung zu honorieren. Ist die Beziehung von Wirtschaftspartnern durch eine gemeinsame Unternehmensführung vorgegeben, fehlt sowohl der Anreiz für die Bereitstellung als auch für die Entlohnung einer Reputationsleistung. Wird eine Transaktion im Unternehmen abgewickelt, verliert ein Unternehmen mit der Möglichkeit, sich in einem Markt von Wettbewerbern zu positionieren, den Ansatz zur Verbreitung und Nutzung einer Reputationsleistung. Die Vorteile einer positiven Reputation gehen verloren, Nachteile einer negativen Reputationsausprägung dagegen werden egalisiert. Eine negative Reputation kann zu einer Integration der Marktfunktion in ein Unternehmen führen, um wirtschaftliche Nachteile zu vermeiden. Verfügt ein Unternehmen im Wettbewerb über eine neutrale Reputation, so kann es sich im Markt behaupten, in dem es andere Unternehmen mit positiver Reputation für wirtschaftlich vorteilhafte Handelsaktivitäten integriert. Mit der Integration von Unternehmensleistungen wird die Zahl der relevanten externen Wirtschaftspartner reduziert. Gegenüber Tauschbeziehungen

---

<sup>573</sup> vgl. Williamson (1971), S. 28.

<sup>574</sup> vgl. Hill (1990), S. 508; Williamson (1993a), S. 29.

<sup>575</sup> vgl. Coase (1937), S. 388. Vgl. zu den Charakteristika von unternehmensintegrierten Verträgen Albach (1988), S. 1163; North (1987), S. 8; Schneider (1985), S. 1250.

<sup>576</sup> vgl. Williamson (1971), S. 27.

<sup>577</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 28.

zwischen Unternehmen am Markt wird die Anzahl der Einflüsse begrenzt.<sup>578</sup> Die Kontrolle von Interessengruppen ist in einem Unternehmen leichter als unter Wettbewerbsbedingungen. Dagegen stehen der Kontrollaufwand und die Anreizproblematik in einem Unternehmen. Eine ökonomische Reputation ist für eine Integrationsentscheidung individuell zu berücksichtigen.

### V.2.3 Absicherung der Reputation

Mit dem Einsatz einer ökonomischen Reputation zur Ertragssteigerung führt eine Reputationsschädigung zu einem Ertragseinbruch. Je deutlicher der Unternehmenserfolg von einer Reputationsleistung abhängt, desto höher fällt die Ertragseinbuße aus. Die Besonderheit, dass eine Reputation kurzfristig verloren geht, macht eine Absicherung der Reputation notwendig.

#### V.2.3.1 Notfallplan

Es stellt sich die Frage, ob eine Reputation, die in der Beurteilung durch die Interessengruppen entsteht, vom Unternehmen abgesichert werden kann. Gerade der Umgang des Unternehmens mit den Interessengruppen bietet hier den Ansatz für die Reaktion auf eine Reputationsschädigung.

Ein Notfallplan, wie er für solche Situationen vorgeschlagen wird, kann Maßnahmen und Verhalten der Mitarbeiter spezifizieren. Dabei wird für einen Reputationsträger vorgegeben, wie er die Ursache der Reputationsschädigung ermittelt. Mit einer Erhebung kann festgestellt werden, welche Interessengruppen durch eine negative Bewertung von Reputationsobjekten den Verlust von Reputation beeinflusst haben. Das Verhalten dieser Interessengruppen im Umgang mit dem Reputationsträger ist die Konsequenz einer Änderung ihrer Perzeption der Unternehmensleistung. Das Verhalten des Reputationsträgers richtet sich darauf, kurzfristig Signale für eine Wiederherstellung der Unternehmensleistung in der Perzeption der Interessengruppen zu senden. Eine Vorgabe an die Mitarbeiter eines Reputationsträgers, sich ethisch zu verhalten,

---

<sup>578</sup> vgl. Williamson (1975), S. 22.

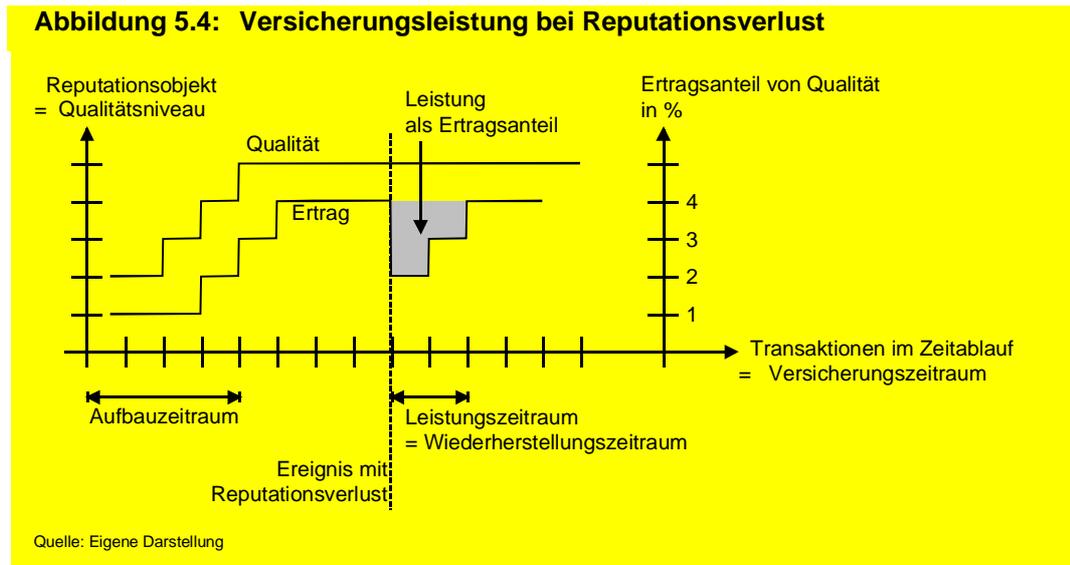
wie sie *Vergin/Qoronfleh (1998)* vorschlagen, ist zu allgemein formuliert.<sup>579</sup> Vielmehr muss eine Richtlinie vorliegen, mit der die Argumente und Besorgnisse der für einen Reputationsverlust verantwortlichen Interessengruppen aufgegriffen und entkräftet werden. Eine effiziente Unternehmensführung demonstriert kurzfristig die Unternehmensleistung, die von einer oder mehrerer Interessengruppen für eine Bestätigung der langfristig erworbenen Reputation erwartet wird. Hier wird die Verbindung zum langfristigen Unternehmensverhalten deutlich. Die Beurteilung des Unternehmens erfolgt aufgrund von Erfahrungswerten. Im Fall einer Rufschädigung müssen diese Erfahrungen kurzfristig bestätigt werden. Eine Konzentration der langfristig positiven Unternehmensleistungen in kurzfristige Signale ist notwendig. Der betroffene Reputationsträger geht unabhängig davon, ob es zu einem Reputationsverlust zu Unrecht oder gerechtfertigt kommt, auf die von den Interessengruppen kritisierten Objekte der Reputation ein. Je umfangreicher die Vorwürfe gegen einen Reputationsträger werden, desto ausführlicher wird eine Reaktion des Reputationsträgers von den Interessengruppen erwartet.

### V.2.3.2 Versicherung

Um auf die Gefahr eines kurzfristigen Ertragseinbruches vorbereitet zu sein, ist der Abschluss einer Versicherung interessant. Die für eine Versicherungsdeckung und die dafür zu zahlende Prämie notwendige monetäre Bewertung von wirtschaftlichen Einbußen aus einem Reputationsverlust ist kaum zu antizipieren. Ein Reputationsträger kann aus einer Versicherung nur die Unternehmensleistung entschädigt bekommen, die nicht zu einem Reputationsverlust beigetragen hat, aber deren Ertragsbeitrag davon betroffen ist. Eine Versicherungsleistung lässt sich für qualitative Unternehmensleistungen modellieren, deren Ertrag durch eine Beschädigung der Unternehmensreputation reduziert wird ohne für den Verlust verantwortlich zu sein.

---

<sup>579</sup> vgl. *Vergin/Qoronfleh (1998)*, S. 22.

**Abbildung 5.4: Versicherungsleistung bei Reputationsverlust**

Am Beispiel der Qualität von Produkten oder Dienstleistungen eines Reputationsträgers als Objekt der Reputation kann die Versicherungsleistung abgebildet werden, die bei einem Reputationsverlust fällig wird, für den nicht die Qualität verantwortlich ist. Die Versicherungsleistung entspricht in der Periode nach dem Reputationsverlust dem Anteil des eingebüßten Ertrags, der vor dem Verlust dem Qualitätsstandard der Produkte oder Dienstleistungen zugerechnet wurde.

Eine Versicherung ist auf Basis qualitativer Größen, die gezielt für die Unternehmensreputation strategisch ausgerichtet werden, denkbar. Der Aufwand für eine Reputationsförderung, der sich auf diese qualitativen Leistungen eines Reputationsträgers bezieht, dient als Kalkulationsbasis für eine Prämie. Die Versicherungsprämie kann als kleiner Prozentsatz des jährlichen Reputationsaufwandes bestimmt werden. Die Versicherung tritt für Schäden ein, wenn ein vom Reputationsträger unbeeinflusstes externes Ereignis festgestellt wird, dass zu einer Beeinträchtigung qualitativer Leistungsmerkmale geführt hat. Die Ausschüttung richtet sich nach der Ertragseinbuße, die dem Verlust einer positiven Reputation zugerechnet wird. Die Trennung von externen und internen Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg eines Reputationsträgers ist jedoch für die Bestimmung der Versicherungsprämie und der Ersatzleistungen schwierig.

### V.3 Die Realisation von Wettbewerbsvorteilen

Der Aufbau und die Förderung einer Reputation dienen der Realisation von wirtschaftlichen Vorteilen. Sie stellen gegenüber anderen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil dar. Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern rechtfertigen den Aufwand für eine Reputationsentwicklung. Die Wettbewerbsvorteile entstehen aus einer positiven Reputationsausprägung, wenn die Wirtschaftspartner den Reputationsaufwand honorieren. Wirtschaftliche Vorteile einer ausgeprägten Unternehmensreputation erhöhen den Unternehmenserlös.<sup>580</sup> Unter expliziten Wettbewerbsvorteilen werden ökonomische Erträge zusammengefasst, die eindeutig einer positiven Unternehmensreputation zuzuordnen sind. Sie werden um implizite Vorteile ergänzt, die ein Reputationsträger in Handelsbeziehungen durch eine positive Reputationsausprägung erwirbt.

#### V.3.1 Explizite Vorteile

Eine ökonomisch positive Reputation führt zu Prämien für den Reputationsträger. Diese Prämien honorieren seine Reputationsleistung. Vergleichbar mit einer finanziellen Prämie ist der Verzicht von Vertragspartnern auf finanzielle Leistungen, wenn er aufgrund einer Reputationsleistung erfolgt. Für den Reputationsträger kann auch ein Verzicht zu einem ökonomischen Vorteil führen.

##### V.3.1.1 Prämien

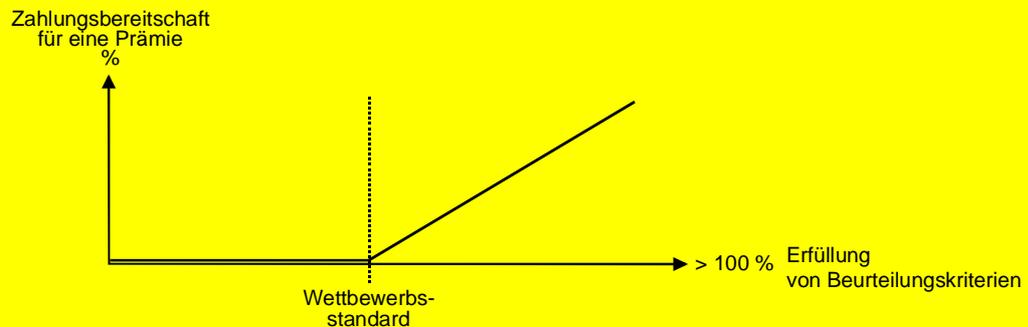
Explizite Vorteile einer positiven Unternehmensreputation kann ein Reputationsträger in Form von Prämien verwirklichen. Diese Prämien werden von Nachfragern der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens mit

---

<sup>580</sup> vgl. Riahi-Belkaoui/Pavlik (1992), S. xiii.

erhöhten Absatzpreisen bezahlt.<sup>581</sup> Eine positive Reputation führt zu einer höheren Zahlungsbereitschaft der Nachfrager gegenüber Wettbewerbsangeboten.<sup>582</sup>

**Abbildung 5.5: Erfüllung von Beurteilungskriterien und Zahlungsbereitschaft**



Quelle: Eigene Darstellung

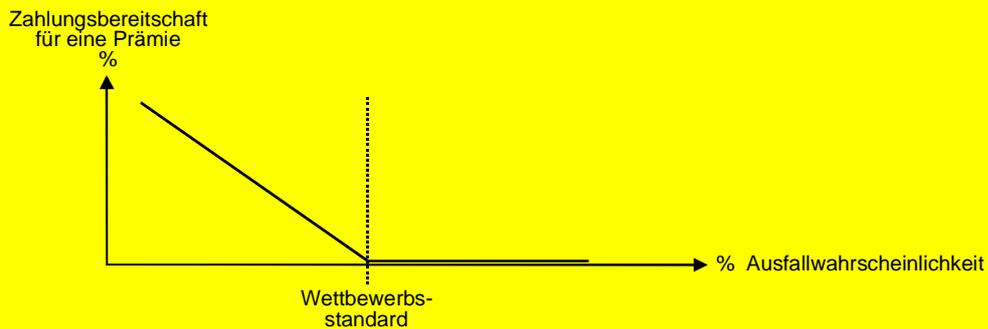
In der extremen Wirkung führt eine positive Reputationsausprägung zu einer Entscheidung für die Unternehmensleistungen des Reputationsträger unabhängig von einer Konkurrenzsituation. Die Höhe der Prämie hängt von der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager ab. Der Reputationsträger kann die Prämie nicht nach seinem Aufwand festlegen. Für die Bemessung eines Preisaufschlages analysiert der Reputationsträger die Objekte der Reputation, die eine erhöhte Zahlungsbereitschaft begründen. Die Zahlungsbereitschaft steigt mit der Erfüllung dieser Kriterien.

Eine Prämie kann einem Reputationsträger auch nach der vollständigen Abwicklung einer Vereinbarung gezahlt werden. Diese Treueprämie honoriert die Bestätigung der Reputationsleistung. Hat ein Reputationsträger die Möglichkeit, seine Vertragspartner opportunistisch auszubeuten, wird ihm ex post eine Prämie für die Vertragserfüllung gezahlt.<sup>583</sup> Die Zahlungsbereitschaft bemisst sich nach der Reduktion der Ausfallwahrscheinlichkeit des Vereinbarungsgegenstandes.

<sup>581</sup> vgl. Schwalbach/Dunbar (2000), S.2; Preece/Fleisher/Toccacelli (1995), S.88; 241 Wagner (1994), S.13.

<sup>582</sup> vgl. Wendorf (1994), S. 234.

<sup>583</sup> vgl. Wagner (1994), S. 13.

**Abbildung 5.6: Ausfallwahrscheinlichkeit und Zahlungsbereitschaft**

Quelle: Eigene Darstellung

Je höher die Ausfallwahrscheinlichkeit aufgrund der Erfahrungen eines Vertragspartners ausfällt, desto größer ist die Zahlungsbereitschaft für eine Prämie, wenn eine Vereinbarung erfüllt wird. Eine erhöhte Zahlungsbereitschaft lässt sich für Produkte und Dienstleistungen nachweisen, deren Hersteller eine Reputation für die kontinuierliche Einhaltung eines Qualitätsniveaus erworben hat.<sup>584</sup> Für industriell gefertigte Produkte wurde eine im Wettbewerb um zehn Prozent höhere Zahlungsbereitschaft für Produkte empirisch festgestellt, in deren Herstellung besonders der Umweltschutz berücksichtigt wird.<sup>585</sup>

Auch eine Abschlussprovision, mit der ein Reputationaufbau als Vorleistung honoriert wird, ist möglich. Die Provision stellt eine Ausgleichszahlung für die in der Auswahl eines Vertragspartners eingesparten Such- und Absicherungskosten dar.

Die Reputation wird in Relation zu den Bemühungen der Wettbewerber honoriert. Wird die Reputation eines Unternehmens zum Standard für Konkurrenten, reduziert sich die Prämienbereitschaft. Dagegen wird mit der Realisation von Prämien die Wahrnehmung der Reputation verstärkt. Sie bedeuten für andere Wirtschaftspartner ein Reputationssignal. Durch die Bereitschaft der Interessengruppen, die Reputation eines Unternehmens mit einer Prämie zu honorieren, wird dem Aufwand für den Reputationaufbau ein Ertrag

<sup>584</sup> vgl. Shapiro (1983), S. 660.

<sup>585</sup> vgl. Wendorf (1992), S. 234.

gegenübergestellt.<sup>586</sup> Die Prämie einer Vereinbarung oder einer Geschäftsperiode kann dabei nicht den langfristigen Reputationsaufwand ausgleichen. Der Reputationsaufbau wird als langfristige Investition betrachtet. Der Reputationsaufwand wird einem kumulierten Ertragspotential gegenübergestellt.

### V.3.1.2 Verzicht durch Wirtschaftspartner

Wirtschaftspartner eines Reputationsträgers können eine positive Reputation in Form von Verzicht honorieren. Sie gestehen dem Reputationsträger in einer Vereinbarung Ertragsmöglichkeiten aufgrund einer positiven Reputationsausprägung zu, die gegenüber Wettbewerbern ohne vergleichbare Reputation nicht eingeräumt werden. Beispiele sind vorteilhafte Beschaffungskonditionen für Rohstoffe und Kapital, ein niedrigeres Lohnniveau und andere zurückgenommene Anforderungen von Interessengruppen.

Ein direkter Verzicht von Vertragspartnern ist ein Nachlass auf die Preise für Produkte oder Dienstleistungen, die ein Reputationsträger nachfragt. Ist ein wahrgenommenes Objekt der Reputation die Kontinuität oder Quantität in der Nachfrage von bestimmten Produkten und Dienstleistungen, kann der Vertragspartner des Reputationsträgers die daraus resultierende wirtschaftliche Sicherheit mit einem finanziellen Nachlass honorieren. Eine für den Wirtschaftspartner des Reputationsträgers erhebliche Auftragsmenge kann dessen Ertrag ebenso sichern wie eine kontinuierliche Handelsbeziehung. Bezieht sich die Reputationsleistung auf die konsequente Erfüllung finanzieller Verbindlichkeiten eröffnet die Zahlungsmoral einen Handlungsspielraum für den Reputationsträger. Er kann mit Gläubigern langfristige Zahlungsziele vereinbaren. Sowohl die Verschiebung einer fälligen Zahlung in die Zukunft als auch die Begleichung von Verbindlichkeiten in Raten sind denkbar. Der Verzicht der Geschäftspartner bezieht sich auf den kurzfristigen Eingang liquider Mittel. Der Aufbau und Einsatz einer Reputation für eine sehr gute Zahlungsmoral ist effizient, wenn langfristige Zahlungsziele für die Liquiditätsplanung des Reputationsträgers vorteilhaft sind.

---

<sup>586</sup> vgl. Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 306.

Eine für die Kostenstruktur eines Unternehmens vorrangige Bedeutung hat das Lohnniveau. Besonders für öffentliche Unternehmen, die eine Reputation für eine ‚lebenslange‘ Beschäftigung von Mitarbeitern erworben haben, kann ein Lohnverzicht von Mitarbeitern eingefordert werden, die als Objekt einer Reputation die Arbeitsplatzsicherheit prioritär beurteilen. Dieser Lohnverzicht durch Mitarbeiter wird auch mit einem anderen Objekt der Reputation begründet. Eine Bereitschaft von jungen Arbeitnehmern zu Lohneinbußen kann in Unternehmen genutzt werden, die eine Reputation für herausragende oder zusätzliche Ausbildung besitzen. Ausbildungsmöglichkeiten bedeuten für die Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt. Ein Lohnverzicht wird in diesen Fällen von den Arbeitnehmern nicht negativ bewertet. Vielmehr wird in der Bewertung die materielle Vergütung um immaterielle Vorteile ergänzt. Immaterielle Vorteile sind eine Arbeitsplatzsicherheit oder die Aussicht auf zukünftige Möglichkeiten, mit einer Ausbildung relativ gut bezahlte Positionen besetzen zu können. Die Erwartung eines relativ höheren Gehaltes gegenüber Wettbewerbern in der Zukunft wird abdiskontiert und in die derzeitige Lohnsituation einkalkuliert. Die Akzeptanz eines für vergleichbare Tätigkeiten geringeren Gehaltes durch Mitarbeiter ist gegenüber Arbeitgebern zu beobachten, die neben der expliziten Lohnzusage implizite Vereinbarungen enthalten. In der Gastronomiebranche wird z.B. das Gehalt durch Trinkgeld verbessert. Arbeitgeber und -nehmer verständigen sich zusätzlich zu einem vertraglich festgelegten Gehalt implizit auf eine Ergänzung um Trinkgelder. Der explizit vereinbarte Lohn in Lokalen mit einer Reputation für großzügige Trinkgelder fällt häufig geringer aus als in Gastronomiebetrieben, in denen das Trinkgeld den Vertragslohn nur geringfügig erhöht.

Ein Verzicht von Forderungen als Gegenleistung für eine erworbene Reputation ist auch von indirekt betroffenen Interessengruppen des Unternehmens bekannt. Öffentliche Institutionen, die Vorgaben und Gesetze auflegen, berücksichtigen die Reputation eines Unternehmens oder auch die durchschnittliche Reputation von Unternehmen einer Branche beim Erlass von Vorschriften und Gesetzen. Sie beurteilen, inwieweit sich Unternehmen in der Vergangenheit an Vorgaben gehalten haben. Eine durchschnittlich positive Reputation einer Branche wird zu

einem wirtschaftlichen Vorteil, wenn die Unternehmen in zukünftigen Regulierungsprozessen wirtschaftlich vorteilhafte Ergebnisse erzielen können.

**Beispiel: Reputation der Automobilbranche**

In der deutschen Automobilindustrie kommt es zu Selbstverpflichtungen, d.h. Vorgaben werden unter Berücksichtigung der Interessen der Hersteller gemacht. Die Branche hat sich für deren Einhaltung eine Reputation erworben. Die Selbstverpflichtungen ermöglichen es den Herstellern, die Anforderungen an sie mit dem Gesetzgeber zu verhandeln. Dadurch werden die Belastungen für die Automobilunternehmen begrenzt.

### V.3.1.3 Positive Entwicklung des Unternehmenswertes

Die Reputationsleistung eines Unternehmens markiert ihren Leistungsstandard gegenüber Wettbewerbern. Die Konkurrenten werden an diesem Reputationsniveau gemessen. Der Reputationsträger tritt als Maßstab in den Vordergrund, unabhängig davon, ob er die maximalen Erwartungen der Betrachter erfüllt.

Die wiederholte Berücksichtigung in Vergleichen führt zu einer überproportionalen Wahrnehmung des Unternehmens im Wettbewerb. Sie führt zu einer indirekten Verbreitung der Unternehmensleistung durch Interessengruppen und Medien. Dazu trägt auch die zunehmende Akzeptanz von Reputation als Leistungsmerkmal von Unternehmen bei. Die Wahrnehmung verschiedener Interessengruppen wird in Wirtschaftspublikationen als Werturteil über Unternehmen aufgegriffen. Hierfür ist das Fortune Ranking als Beurteilung aus der Sicht der Wettbewerber das bekannteste Beispiel. Mit dieser Publikation wird die Wahrnehmung der Unternehmen indirekt an andere Interessengruppen verbreitet. Eine positive Beurteilung wirkt sich direkt vorteilhaft auf den Unternehmenswert aus.

### V.3.2 Implizite Vorteile

Neben expliziten Vorteilen führt die Unternehmensreputation zu impliziten Vorteilen, denen nicht direkt ein finanzieller Ertrag zugeordnet werden kann. Sie drücken sich in einer relativen Besserstellung gegenüber Wettbewerbern aus. Eine positive Reputationsausprägung fließt in die Beurteilung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens ein oder kann ausschlaggebend dafür sein, ob eine Handelsbeziehung zustande kommt. Besonders im Umgang mit der Interessengruppe der Mitarbeiter eines Reputationsträgers wird die ökonomische Bedeutung einer Reputation deutlich.

#### V.3.2.1 Kapitalmarktkonditionen

Für die Entscheidung, in welcher Höhe und zu welchen Konditionen ein Unternehmen Kapital aufnehmen kann, wird von Finanzexperten eine Unternehmensbeurteilung durchgeführt.<sup>587</sup> Die Modelle dieser Experten sind auf eine umfangreiche Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ausgerichtet. Ihr Ergebnis gibt die mit der Bonität ausgedrückte Fähigkeit eines Schuldners wieder, regelmäßig Kapitalverpflichtungen zu bedienen.<sup>588</sup> Einen Vergleich von Unternehmen im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit, mit der sie ihren finanziellen Verpflichtungen fristgerecht nachkommen, bieten Rating-Agenturen.<sup>589</sup> Diese Erfolgswahrscheinlichkeit wird für die Vergleichbarkeit mit standardisierten Kennzahlen erhoben.<sup>590</sup> Mit der ‚Managementqualität‘ und der ‚Leistungsfähigkeit‘ werden dabei auch Informationen erfasst, die nicht quantitativ vorliegen.<sup>591</sup> Um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in der Zukunft beurteilen zu können, werden Verhaltensannahmen getroffen.<sup>592</sup> Sie beruhen auf vergangenen Leistungen des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter. Die Wahrnehmung dieser Leistungen wird mit der Unternehmensreputation ausgedrückt. Die Reputationsausprägung ist eine Prognose für die Leistungs-

---

<sup>587</sup> vgl. Serfling/Pape (1995), S. 808.

<sup>588</sup> vgl. Böcker (2000), S. 7.

<sup>589</sup> vgl. Moody's (1989), S. 3.

<sup>590</sup> vgl. Kniese (1996), S. 69.

<sup>591</sup> vgl. Hoffmann (1991), S. 41.

<sup>592</sup> vgl. Hauschildt (1972), S. 170.

fähigkeit des Reputationsträgers. Sie beeinflusst die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Allerdings sind die Bewertungsmodelle verschiedener Institutionen bezüglich der Anzahl und Gewichtung von Bewertungskriterien nicht identisch und frei zugänglich. Der Beitrag einer positiv ausgeprägten Unternehmensreputation zu einer vorteilhaften Position des Reputationsträgers am Kapitalmarkt lässt sich nicht eindeutig bestimmen.

### V.3.2.2 Relative Marktposition

Ein Unternehmensvergleich findet gewöhnlich zur Auswahl von Geschäftspartnern statt. Im Vordergrund der Beurteilung von Geschäftspartnern steht deren Beitrag zum eigenen Unternehmenserfolg. Der Beitrag wird mit seiner Realisationswahrscheinlichkeit gewichtet.

Diese Wahrscheinlichkeit kann aus den Ergebnissen vergangener Handelsbeziehungen der potentiellen Geschäftspartner extrahiert werden. Ist die Erhebung dieser Informationen nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich, wird die Reputation des potentiellen Geschäftspartners analog als Beurteilung einer Erfolgswahrscheinlichkeit herangezogen. Diese Reputationsausprägung kann mit der Wahrnehmung ehemaliger Wirtschaftspartner des Reputationsträgers erhoben werden.

Für den Vergleich potentieller Geschäftspartner werden die Realisationswahrscheinlichkeiten mit Werten zwischen Null und Eins in eine Reihenfolge gebracht. Dem Unternehmen mit der am stärksten positiv ausgeprägten Reputation wird eine hohe Realisationswahrscheinlichkeit zugeordnet. Die Wahrscheinlichkeit von Eins wird nur Unternehmen zugeordnet, über das gar keine Realisationsschwierigkeiten mit Handelspartnern bekannt sind. Hat ein Unternehmen eine negative Reputation kann ihr eine Realisationswahrscheinlichkeit gerade größer Null zugeordnet werden. Ausgewählt wird der Geschäftspartner, für den das Produkt aus seinem Beitrag zum Unternehmenserfolg und der Realisationswahrscheinlichkeit unter den Konkurrenten maximal ist.

Für den Reputationsträger, der sich am deutlichsten positiv gegenüber seinen Wettbewerbern hervorhebt, führt Reputation zu einer Handelsbeziehung. Reputation ist ein Entscheidungskriterium. Im Wettbewerb wird sie damit zu einem Ausschlusskriterium für die Konkurrenten. Hier wird noch einmal die strategische Bedeutung einer ökonomischen Reputation deutlich. Ein Reputationsträger muss auch gegenüber seinen Wettbewerbern beurteilen, inwiefern eine positive oder neutrale Reputation wirtschaftlich vorteilhaft ist. Eine positive Reputation ergibt sich nur aus der Wahrnehmung einer Unternehmensleistung, die über den Standard vergleichbarer Unternehmen hinausgeht. Nur wenn ein Reputationsträger diese Leistung erbringen kann, ist eine Investition in Reputation effizient.

### V.3.2.3 Reputation gegenüber Mitarbeitern

Eine wirtschaftlich besonders relevante Interessengruppe für ein Unternehmen stellen die Mitarbeiter dar. Eine Reputationsleistung in Bezug auf diese Interessengruppe richtet sich sowohl an die Angestellten als auch an potentielle zukünftige Mitarbeiter. Dabei besteht für letztere nur eine eingeschränkte Wahrnehmungsmöglichkeit der Reputationsleistung, die sich an die Angestellten im Unternehmen richtet. Aus Sicht des Unternehmens ist eine differenzierte Betrachtung dieser Interessengruppe notwendig.

Für einen potentiellen Arbeitnehmer ist die extern wahrgenommene Reputation für eine Arbeitsplatzentscheidung relevant. Das Unternehmen sendet deswegen an potentielle Beschäftigte Signale über die Reputationsleistung bezüglich der Mitarbeiterführung. Ein Signal zielt auf das vorherrschende Bedürfnis eines gesicherten Arbeitsplatzes ab.<sup>593</sup> Weitere Signale sind attraktive Gehälter, soziale Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter. Diese Signale werden von potentiellen Beschäftigten aufgenommen. Die Reputationsbildung in der Perzeption von potentiellen Mitarbeitern wird durch die Kommunikation von Beschäftigten mit externen Betrachtern unterstützt. Je größer die Anzahl der Beschäftigten ist, desto bedeutender ist ihr Anteil an der Informationsverbreitung.

---

<sup>593</sup> vgl. Williamson (1993a), S. 20.

Eine Reputation dient einem zukünftigen Arbeitnehmer, die Unsicherheit bezüglich seiner konkreten Position im Unternehmen zu verringern.<sup>594</sup> Eine positive Reputationsausprägung attrahiert Mitarbeiter und bedeutet für den Reputationsträger einen Wettbewerbsvorteil um leistungsfähige Mitarbeiter.<sup>595</sup>

Aufgrund einer positiven Reputation ist es Unternehmen möglich, implizite Angebote bezüglich der Weiterentwicklung von Beschäftigten zu machen. Die Bereitschaft von Angestellten, unvollständige Verträge mit impliziten Vereinbarungen zu akzeptieren, beruht auf der Annahme, dass ein Unternehmen als Arbeitgeber eine langfristige Strategie verfolgt und ein Interesse hat, seinen Reputationsvorteil zu erhalten.<sup>596</sup> Nur Unternehmen, die langfristig eine Unternehmensleistung anbieten, erwerben sich eine Reputation. Im Zeitablauf können sich Unternehmen eine Reputation für die langfristige Beschäftigung von Mitarbeitern aufbauen. Mitarbeiter gehen dafür implizit die Verpflichtung ein, die Leistungserwartung des Reputationsträgers langfristig zu erfüllen. Für Unternehmen mit einer flachen Hierarchiestruktur dagegen gilt, dass nur begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Die Neueinstellung von Mitarbeitern ist mit der Erwartung verknüpft, dass andere das Unternehmen verlassen. Dagegen sind diejenigen Unternehmen abzugrenzen, die aufgrund der Mitarbeiterführung kein Arbeitsumfeld bieten, in dem Mitarbeiter langfristig bleiben möchten. Die Unternehmen erwerben sich eine negative Reputation bezüglich der Mitarbeiterführung. Es können keine impliziten Vereinbarungen geschlossen werden. Unternehmen, die neu gegründet werden, können nur implizite Vereinbarungen anbieten, die nicht auf ihrer Unternehmensleistung basieren. Hierzu gehört das Angebot einer für den Mitarbeiter lehrreichen, einfachen oder besonders interessanten Tätigkeit.

Um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter langfristig zu sichern, ist ein Reputationsträger an seine Reputationsleistung gebunden. Für beide Vertragsparteien besteht bezüglich der impliziten Vereinbarungen die Gefahr opportunistischer Ausbeutung.<sup>597</sup> Beutet ein Reputationsträger die Beschäftigten aus,

---

<sup>594</sup> vgl. Krause (1996), S. 197.

<sup>595</sup> vgl. Cravens/Oliver/Ramamoorti (2003), S. 203.

<sup>596</sup> vgl. Hart (1991), S. 153.

<sup>597</sup> vgl. Williamson (1985), S. 220.

indem es implizite Vereinbarungen nicht hält oder sein reputationskonformes Verhalten ändert, gefährdet es seine positive Reputation oder baut eine negative Reputation auf. Eine Aufnahme von Arbeitnehmern mit impliziten Vereinbarungen wird erschwert oder erfordert zusätzliche explizite Vereinbarungen.<sup>598</sup> Sieht der Mitarbeiter implizite Vereinbarungen als nicht erfüllt, kann er jederzeit seine implizit vereinbarte Leistung einschränken. Darüber hinaus kann er dem Unternehmen Schaden durch Tätigkeiten oder deren Unterlassen zufügen, wenn die Unternehmensführung ihn diesbezüglich nicht kontrollieren kann.<sup>599</sup> Um die Gefahr der Leistungsverweigerung von Mitarbeitern für die letzte Vertragsperiode zu minimieren wird von Unternehmen implizit eine Sonderzahlung angeboten.<sup>600</sup> Sie honoriert die langfristige Arbeitsleistung in Form einer Prämie. Da für das Unternehmen nur ex post eine Leistungsverpflichtung entsteht, muss es ex ante der letzten Vertragsperiode eine Reputation für die Erfüllung dieser impliziten Vereinbarung aufweisen. Nur dann wird der Mitarbeiter sein Leistungsniveau halten und seinen impliziten Anspruch auf die Prämie erwerben. Agiert dagegen ein Reputationsträger in einer letzten Handlungsperiode, zeigt sich für Beschäftigte die Grenze von Reputation in der Anwendung mit impliziten Verträgen. Ihnen bleibt bei der opportunistischen Verweigerung einer implizit vereinbarten Leistung durch den Reputationsträger nur der Versuch, ihre impliziten Ansprüche mit Hilfe einer Schiedsinstanz durchsetzen. Für juristische Auseinandersetzungen sind implizite Vereinbarungen allerdings kaum beweiskräftig.<sup>601</sup>

---

<sup>598</sup> vgl. Carmichael (1984), S. 714.

<sup>599</sup> In der Prinzipal-Agent Theorie wird die nicht beobachtbare Leistungsverweigerung als „shirking“ bezeichnet. Vgl. Williamson (1993b), S. 101.

<sup>600</sup> vgl. Bull (1987), S. 153.

<sup>601</sup> vgl. Sadowski/Pull/Schneider (1999), S. 544.

**Nichts ist schwieriger zu bewerkstelligen,  
nichts von zweifelhafteren Erfolgsaussichten begleitet  
und nichts gefährlicher zu handhaben,  
als eine Neuordnung der Dinge.**

***Niccolo Machiavelli***

Politiker und Philosoph

1469-1527

## VI Schlussbemerkungen

Diese Arbeit über die Ökonomik der Reputation zielt darauf ab, die vertragstheoretischen Grundlagen einer Unternehmensreputation zu erläutern und Möglichkeiten für die Integration einer ökonomischen Reputation in die Unternehmensführung zu analysieren.

In einem ökonomischen Kontext ist der Reputationsträger ein Unternehmen, dessen Aktivitäten von Entscheidungsträgern anderer Unternehmen, Wirtschaftspartnern und Interessengruppen beurteilt werden. Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit ist die Argumentation, dass Reputation ein entscheidender Mechanismus in Wirtschaftsbeziehungen ist.<sup>602</sup> Gleichzeitig ist Reputation aber ein Begriff, der in Wirtschaftspublikationen unterschiedlich definiert oder mit verwandten Termini gleichgesetzt wird. Ein einheitlicher Ansatz für das Verständnis der Unternehmensreputation existiert nicht.<sup>603</sup> Hier wird versucht, ein Beitrag zum Verständnis einer ökonomischen Reputation zu leisten.

Die Analyse der Defizite der Vertragsgestaltung zeigt die Bedingungen für den wirtschaftlichen Einsatz einer Unternehmensreputation auf. Die zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen Aktionsfeldes von Unternehmen hat zu umfangreichen expliziten Verträgen geführt. Zur Begrenzung der mit dieser umfangreichen Vertragsgestaltung verbundenen Kosten (unter Berücksichtigung einer steten Unsicherheit über Zukunftsentwicklungen) werden explizite Verträge um implizite Vereinbarungen ergänzt oder in Teilen von ihnen ersetzt. Unternehmen, die in der Vergangenheit implizite Vereinbarungen erfüllt haben, erwerben sich eine Reputation für ihre Leistung. Diese Unternehmensreputation dient potentiellen Vertragspartnern als Information über vergangene Unternehmensleistungen. Gegenüber einer umfangreichen expliziten Vertragsgestaltung ist die Vereinbarung über reputationskonformes Verhalten eine kostengünstige Alternative.

Eine natürliche Unvollkommenheit expliziter Verträge ist die Unsicherheit über die Umfeldentwicklung. Unternehmen, die in der Vergangenheit implizite Verein-

---

<sup>602</sup> vgl. Hill (1990), S. 507; Peters (1999), S. 18.

<sup>603</sup> vgl. Peters (1999), S. 14; Dobson (1989a), S. 5.

barungen erfüllt haben, weisen dagegen eine Reputation für konkrete Handlungsmuster auf. Eine kontinuierliche Unternehmensleistung signalisiert unabhängig von expliziten Vertragsformulierungen, dass ein Vertragspartner auch in der stets unsicheren Zukunft bereit ist, seine Leistung zu wiederholen. Der bewusste Einsatz der Unternehmensreputation in Vereinbarungen drückt die Bereitschaft des Reputationsträgers aus, in Zukunft seine Unternehmensleistung kontinuierlich fortzusetzen und erhöht die Wahrscheinlichkeit der Vertragserfüllung. Ein Unternehmen mit einer ausgeprägten Reputation bedeutet für den Vertragspartner eine Reduktion der Unsicherheit über die Leistungserbringung in der Zukunft. Die mit einer positiven Reputationsausprägung zunehmende Sicherheit von Vertragsbeziehungen fördert die Geschäftsbeziehungen des Reputationsträgers. Dagegen schadet die Ausprägung einer negativen Reputation den wirtschaftlichen Ambitionen eines Unternehmens. Der Notwendigkeit, potentielle Geschäftspartner anhand ihrer Zuverlässigkeit zu beurteilen, wird mit einer ökonomischen Reputation begegnet. Diese komprimierte Argumentationsfolge zeigt, dass ökonomische Reputation aufgrund von in wirtschaftlichen Limitationen in Handelsbeziehungen in Anspruch genommen wird.

Der konkrete Bezug zur Unternehmensleistung grenzt eine ökonomische Reputation von häufig synonym verwendeten Termini wie u.a. Vertrauen und Image ab. Im Unterschied zum konkreten Bezug der Unternehmensreputation zu einer vergangenen Unternehmensleistung drückt Vertrauen im ökonomischen Zusammenhang eine Vorleistung des Vertrauensgebers aus.<sup>604</sup> Gemeinsam ist diesen Begriffen die Implizität der Leistung. Dagegen stellt das Image eines Unternehmens ein Abbild dar.<sup>605</sup> Dieses Abbild ist zeitpunktbezogen und kein langfristig dokumentiertes oder zukunftsorientiertes Leistungsmerkmal. Entgegen der Darstellung von *Stahl (2000)* ist die Unternehmensreputation keine unabhängige, eigenständige Leistung eines Unternehmens sondern vielmehr die Beurteilung einer kontinuierlichen Unternehmensleistung in der Vergangenheit.<sup>606</sup>

Für das Verständnis der ökonomischen Reputation werden in dieser Arbeit die Konstitution der Reputation und die daraus folgende Entstehung einer Unter-

---

<sup>604</sup> vgl. Ripperger (1998), S. 146.

<sup>605</sup> vgl. Mason (1993), S. 11; Stahl (2000), S. 1.

<sup>606</sup> vgl. Stahl (2000), S. 159.

nehmensreputation dargestellt. Die Reputation eines Unternehmens entsteht mit der Wahrnehmung der Unternehmensleistung durch Betrachtergruppen.<sup>607</sup> Die Beurteilung der Unternehmensleistung erfolgt anhand der wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Interessenobjekte dieser Gruppen. Die Reputation verschiedener Unternehmen setzt sich aus unterschiedlich gewichteten Objekten zusammen. Die Beurteilung einer Unternehmensleistung durch Betrachter benötigt Zeit. Der Aufbau einer Reputation ist ein langfristiger Prozess. Die Nachhaltigkeit von Reputation setzt den Möglichkeiten, sie opportunistisch auszubeuten, enge Grenzen. Damit wird der Einsatz von Reputation für eine zuverlässige Prognose über das Unternehmensverhalten gestärkt.

Für die Genese einer ökonomischen Reputation ist es für ein Unternehmen relevant, die Beurteilungsobjekte relevanter Interessengruppen zu kennen. Eine allgemeingültige Anleitung für den Aufbau einer positiven Reputation kann nicht hergeleitet werden. Die Ausrichtung auf die unterschiedlichen Erwartungen der Interessengruppen ist eine strategische Entscheidung im Unternehmen. Von der Unternehmensführung wird vorgegeben, in welchem Umfang welche Perzeption bei welchen Betrachtergruppen angestrebt wird. Dabei werden die Interessengruppen gemäß ihrer wirtschaftlichen Bedeutung für das Unternehmen berücksichtigt. Nicht für jedes Unternehmen ist ein Reputationsaufbau wirtschaftlich geboten. Der Reputationsaufbau unterliegt einem Effizienzkriterium. Nur, wenn dem langfristigen Aufwand für Reputation langfristige Erträge des Reputations-trägers gegenübergestellt werden können, lohnt sich die Investition in Reputation.

Für den Aufbau einer wirtschaftlich positiven Unternehmensreputation wird die operative Struktur des Reputationsträgers auf die Reputationsförderung ausgerichtet und die Reputationsleistung an die Betrachtergruppen kommuniziert. Eine wirtschaftlich vorteilhafte Reputation wird mit Wettbewerbsvorteilen realisiert. Neben Wettbewerbsvorteilen, die einer Unternehmensreputation explizit zugerechnet werden können, werden in dieser Arbeit implizite Vorteile festgestellt. Sie ergeben sich als relative Vorteile gegenüber Wettbewerbern. Ohne eine positive Reputationsausprägung können sie nicht realisiert werden.

---

<sup>607</sup> vgl. Cordeiro/Schwalbach (2000), S. 3; Peters (1999), S. 45.

Die Implizität von Reputation in einer Vereinbarung beschreibt ihre Grenzen. Sie bergen die Gefahr, bei Nichterfüllung gegenüber dritten Schiedsparteien nicht eingefordert werden zu können. Eine Ausfallwahrscheinlichkeit für die Reputationsleistung bleibt bestehen. Der Reputationsnehmer kann seine Leistungserwartung mit der Zusage von Leistungsprämien und Vertragsstrafen absichern. Reputation ist kein Ersatz für explizite Verträge sondern dient ihnen als implizites Komplement, um spezifische Leistungen zu vereinbaren.<sup>608</sup> Die Problematik, welche spezifischen Leistungen mit einer Reputation erfasst werden, konnte in dieser Arbeit nicht abschließend diskutiert werden. So wird z.B. der Gewinn eines Unternehmens als reputationsbildende Leistung verstanden.<sup>609</sup> Begreift man den Gewinn jedoch als das Ergebnis einer Vielzahl von Unternehmensleistungen, entsteht eine Reputationsausprägung nur über alle dafür notwendigen Unternehmensleistungen. Diese zu definieren und ihre unterschiedlichen Beurteilungen zu einem Meinungsbild zu verschmelzen ist besonders bei großen Unternehmen oder komplexen Leistungen kaum möglich.

Für weitere Arbeiten bleibt auch zu klären, wie die Verbreitung von Information über die Unternehmensleistung beeinflusst wird. Kleinere Unternehmen werden von ihren Interessengruppen eventuell nicht so leicht wahrgenommen wie größere Unternehmen, über die mehr Interessierte Informationen verbreiten.<sup>610</sup> Dazu bietet sich auch eine Untersuchung des soziologischen Informationsverarbeitungsprozesses an. Damit kann auch auf die Frage eingegangen werden, wie Medien die Reputationsbildung der Interessengruppen beeinflussen.<sup>611</sup>

Ein empirisches Thema ergibt sich für die Quantifizierung der wirtschaftlichen Vorteile aufgrund von Reputation. Dabei ist eine exaktere Zuordnung des Einflusses von Reputation auf quantitative wirtschaftliche Vorteile ebenso interessant wie die Quantifizierung impliziter Reputationsvorteile.

---

<sup>608</sup> vgl. Llewellyn (1931), S. 722.

<sup>609</sup> vgl. Pricewaterhousecoopers (1999), S. 19.

<sup>610</sup> vgl. Riahi-Belkaoui (1992), S. 106.

<sup>611</sup> vgl. Cordero/Schwalbach (2000), S. 16.

## Literaturverzeichnis

### A

AAKER, David A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt am Main et al., 1992

AAKER, David A. (1996): Building Strong Brands, New York, 1996

ADLER, Paul S./ KWON, Seok-Woo (2002): Social Capital: Prospects for a New Concept, in: Academy of Management Review 27 (2002), S. 17-40

AKERLOF, George A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics 84 (1970), S. 488-500

ALBACH, Horst (1988): Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58 (1988), S. 1143-1170

ALCHIAN, Armen/ WOODWARD, Susan (1987): Reflections on the Theory of the Firm, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 143 (1987), S. 110-136

ALLEN, Franklin (1984): Reputation and Product Quality, in: Rand Journal of Economics 15 (1984), Heft 3, 1984

AMBARISH, R./JOHN, K./ WILLIAMS, J. (1987): Efficient Signalling with Dividends and Investments, in: Journal of Finance 42 (1987), Heft 2, S. 321-344

AMIT, Raphael/ DOMOWITZ, Ian/ FERSHTMAN, Chaim (1988): Thinking One Step Ahead: The Use of Conjectures in Competitor Analysis, in: Strategic Management Journal 9 (1988), S. 431-442

ARROW, Kenneth J. (1985): The Economics of Agency, in: Pratt, John W./ Zeckhauser, Richard J., Hrsg. (1985): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, 1985, S. 37-51

**B**

- BAUMOL, William J./ PANZAR, John C./ WILLIG, Robert D. (1982): Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, San Diego, 1982
- BEATTY, Randolph P./ RITTER, Jay R. (1986): Investment Banking, Reputation, and the Underpricing of IPO's, in: Journal of Financial Economics 15 (1986), S. 213-232
- BECKER, Annegret/ BONERZ, Birgit (1998): Der Elch ist überall - Krisen-PR, in: Impulse (1998), Heft 2, S. 44-51
- BERLE, A. A./ MEANS, G. C. (1932): The Modern Corporation, New York, 1932
- BERRY, Leonard L./ LEFKOWITZ, Edwin F./ CLARK, Terry (1989): Der Firmenname als Marke, in: Harvard Manager 11 (1989), Heft 2, S. 13-22
- BIEG, Hartmut/ HOSSFELD, Christopher (1996): Der Cash-Flow nach DVFA/ SG, in: Der Betrieb 49 (1996), Heft 29, S. 1429-1434
- BINGHAM, Harry (2001): Money Makers, Bergisch Gladbach, 2001
- BÖCKER, Matthias (2000): Die strategische Bonität. Ein Ansatz zur ganzheitlichen prospektiven Kreditprüfung im Firmenkundengeschäft
- BÖHI, Daniel M. (1995): Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, Diss., Zürich, 1995
- BOLDT, Klaus (2000): Imageprofile 2000, in: Manager Magazin 30 (2000), Heft 2, S. 50-82
- BOOT, Arnoud W.A./ GREENBAUM, Stuart I./ THAKOR, Anjan V. (1993): Reputation and Discretion in Financial Contracting, Discussion Paper, Tinbergen Institute, Amsterdam, 1993
- BOYLE, Matthew (2002): The Shiniest Reputations in Tarnished Times, in: Fortune 145 (2002), Heft 4, Internet-Ausgabe
- BROMLEY, Dennis B. (1993): Reputation, Image and Impression Management
- BROWN, Brad/ PERRY, Susan (1994): Removing the Financial Performance Halo From Fortune's 'Most Admired Companies', in: Academy of Management Journal 37 (1994), S. 1347-1359

- BROWN, Brad/ PERRY, Susan (1995): Halo-Removed Residuals of Fortune's "Responsibility to the Community and Environment" - A Decade of Data, in: Business & Society 34 (1995), Heft 2, S. 199-216
- BROWN, Eryn (1999): America's Most Admired Companies, in: Fortune 140 (1999), Heft 4, S. 68-77
- BÜHNER, Rolf (1990): Das Management-Wert-Konzept, Stuttgart, 1990
- BÜHNER, Rolf (1993): Strategie und Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden, 1993
- BÜHNER, Rolf (1996): Kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 25 (1996), Heft 8, S. 392-396
- BÜHNER, Rolf (1997): Increasing Shareholder Value Through Human Asset Management, in: Long Range Planning 30 (1997), Heft 5, S. 710-717
- BÜHNER, Rolf (1998): Governance Kosten von Rechnungsinformationen in Stakeholder- und Shareholder-orientierten Organisationen, in: Möller, Hans Peter/ Schmidt, Franz, Hrsg. (1998): Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen, Stuttgart, 1998, S. 53- 74
- BULL, Clive (1983): Implicit Contracts in the Absence of Enforcement and Risk Aversion, in: American Economic Review 73 (1983), Heft 4, S. 658-671
- BULL, Clive (1987): The Existence of Self-Enforcing Implicit Contracts, in: The Quarterly Journal of Economics 102 (1987), S. 147-159
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), Beck-Texte im dtv, 33. Auflage, München, 1991
- BUTZ, Howard E./ GOODSTEIN, Leonard D. (1995): Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage, in: Organizational Dynamics 24 (1995/96), Heft 3, S. 63-77

## C

- CARMICHAEL, H. Lorne (1984): Reputations in the Labor Market, in: American Economic Review 74 (1984), S. 713-725
- COASE, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica* 4 (1937), S. 386-405

- COLEMAN, J. (1990): *The Foundations of Social Theory*, Cambridge, 1990
- COLLINS, James/ PORRAS, Jerry I. (1995): *Visionary companies* (dt.), München, 1995
- COLVIN, Geoffrey (2000a): *America's Most Admired Companies*, in: *Fortune* 141 (2000), Heft 4, S. 108-111
- COLVIN, Geoffrey (2000b): *Raising the Bar*, in: *Fortune* 141 (2000), Heft 4, S. 116-117
- COMMONS, John R. (1924): *Legal Foundations of Capitalism*, New Jersey, 1974 (Nachdruck)
- COMMONS, John R. (1934): *Institutional Economics*, University of Wisconsin, 1934
- CONTINENTAL AG (2003): *Geschäftsbericht 2002*, Hannover, 2003
- CORDEIRO, James J./ SCHWALBACH, Joachim (2000): *Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations*, Berlin, 2000
- CORNELL, Bradford/ SHAPIRO, Alan C. (1987): *Corporate Stakeholders and Corporate Finance*, in: *Financial Management* 16 (1987), Heft Spring, S. 5-14
- COYNE, K.P. (1986): *Sustainable Competitive Advantage-What it is and What it isn't*, in: *Business Horizons* 29 (1986), S. 54-61
- CRAVENS, Karen/ OLIVER, Elizabeth G./ RAMAMOORTI, Sridhar (2003): *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, in: *European Management Journal* 21 (2003), Heft 2, S. 201-212

## D

- DÄHN, Mathias (1996): *Wettbewerbsvorteile internationaler Unternehmen: Analyse, Kritik, Modellentwicklung*, Wiesbaden, 1996
- DAVIDSON, D. Kirk (1990): *On Corporate Reputation: A Reply to Dobson*, in: *Business & Society* 29 (1990), Heft 1, S. 39-41
- DIAMOND, Douglas W. (1989): *Reputation Acquisition in Debt Markets*, in: *Journal of Political Economy* 97 (1989), S. 828-862
- DIBA, Ahmad/ MUNOZ, Lisa (2001): *America's Most Admired Companies*, in: *Fortune* 143 (2001), Heft 4, S. 32-34

DOBSON, John (1989a): Reputation Effects in Finance, Ann Arbor, 1989

DOBSON, John (1989b): Corporate Reputation: A Free-Market Solution To Unethical Behavior, in: Business & Society 28 (1989), Heft 1, S. 1-5

DOLLINGER, Marc J./ GOLDEN, Peggy A./ SAXTON, Todd (1997): The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture, in: Strategic Management Journal 18 (1997), Heft 2, S. 127-140

DRANOVE, David/ SHANLEY, Mark (1995): Cost reductions or reputation enhancement as motives for mergers, in: Strategic Management Journal 16 (1995), Heft 1, S. 55-74

## E

ECCLES, Robert C. (1991): Wieder das Primat der Zahlen – die neuen Steuergrößen, in: Harvard Manager 13 (1991), Heft 4, S. 14-22

EDVINSSON, Leif/ MALONE, Michael S. (1997): Intellectual Capital, New York 1997

EISENHARDT, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review 14 (1989), S. 57-74.

ETTORE, Barbara (1996): The Care and Feeding of a Corporate Reputation, in: Management Review 85 (1996), Heft 6, S. 39-43

EWERHART, Christian/ SCHMITZ, Patrick W. (1997): Ausgewählte Anwendungen der Theorie unvollständiger Verträge, in: Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften 48 (1997), Heft 1, S. 57-69

## F

FAMA, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, in: Journal of Political Economy 88 (1980), S. 288-307

FEHLAU, Eberhard G. (1997): Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil: Moderne Unternehmensführung, in: Gablers Magazin 11 (1997), Heft 3, S. 24-27

- FISHER, Anne B. (1996): Corporate Reputations, in: Fortune 133 (1996), Heft 4, S. 90-98
- FOMBRUN, Charles J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston, 1996
- FOMBRUN, Charles/ SHANLEY, Mark (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy, in: Academy of Management Journal 33 (1990), Heft 2, S. 233-258
- FREY, Bruno S./ OSTERLOH, Margit (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 57 (1997), S. 307-321
- FRYXELL, Gerald E./ WANG, Jia (1994): The Fortune Corporate 'Reputation' Index. Reputation for What?, in: Journal of Management 20 (1994), S. 1-14
- FUDENBERG, Drew/ LEVINE, David K. (1992): Maintaining a Reputation when Strategies are Imperfectly Observed, in: Review of Economic Studies 59 (1992), S. 561-579

## G

- GALE, D./ ROSENTHAL, R.W. (1994): Price and Quality Cycles for Experience Goods, in: Rand Journal of Economics 25 (1994), S. 590-607
- GALPIN, Timothy J. (1997): Making Strategy Work, in: Journal of Business Strategy 18 (1997), Heft 1, S. 12-15
- GAMBETTA, D. (1988): Can We Trust?, in: Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford, S. 213-237
- GRAY, Edmund R./ BALMER, John M.T. (1998): Managing Corporate Image and Corporate Reputation, in: Long Range Planning 31 (1998), Heft 5, S. 695-702
- GREYSER, Stephen (1995): Reputation is an Aid to Growth, in: Reputation Management Magazine, Heft 1 (1995), Internet-Ausgabe
- GROSSMAN, Herschel I./ NOH, Suk Jae (1988): Proprietary Public Finance, Political Competition and Reputation, Cambridge, 1988
- GROSSMAN, Sanford H./ HART, Oliver S. (1987): One Share, One Vote and the Market for Corporate Control, Cambridge, 1987

GUATRI, Luigi (1994): Theorie der Unternehmungswertsteigerung, Wiesbaden, 1994

GUILDING, C./ PIKE, R. (1990): Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective, in: Accounting and Business Research 21 (1990), Heft 81, S. 41-50

GUTENBERG, Erich (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin, 1929

GÜTH, Werner (1997): Spieltheorie, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden, 1997

## H

HAHN, Dietger (1989): Strategische Unternehmensführung, Teil 1 und 2, in: Zeitschrift Führung und Organisation 58 (1989), Heft 3, S. 159-166 und Heft 5, S. 326-332

HALL, Richard (1991): The Contribution of Intangible Resources to Business Success, in: Journal of General Management 16 (1991), Heft 4, S. 41-52

HALL, Richard (1992): The strategic analysis of intangible resources, in: Strategic Management Journal 13 (1992), Heft 2, S. 135-144

HALL, Richard (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal 14 (1993), S. 607-618

HAMMOND, Sue A./ SLOCUM Jr., John W. (1996): The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation, in: Journal of Business Ethics 15 (1996), S. 159-165

HANDELSGESETZBUCH (HGB), Beck-Texte im dtv, 26. Auflage, München, 1992

HANNON, John M./ MILKOVICH, George T. (1996): The Effect of Human Resource Reputation Signals on Share Prices: An Event Study, in: Human Resource Management 35 (1996), Heft 3, S. 405-424

HART, Oliver (1995): Firms, Contracts, and Financial Structure, Oxford, 1995

- HART, Oliver D. (1991): Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, in: Williamson, Oliver E./ Winter, Sidney G. (1991): The Nature of the Firm, New York, 1991
- HART, Oliver S./ HOLMSTRÖM, Bengt R. (1987): The theory of contracts, in: Advances in Economic Theory, Cambridge, 1987, S. 71-155
- HAUSSCHILDT, Jürgen (1972): Kreditwürdigkeit, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 17 (1972), S. 167-183
- HAYEK, F. (1945): The Use of Knowledge in Society, in: American Economic Review 35 (1945), S. 519-530
- HIGGINS, Richard B./ DIFFENBACH, John (1985): The Impact of Strategic Planning on Stock Prices, in: The Journal of Business Strategy 6 (1985), Heft 2, S. 64-73
- HILL, Charles W.L. (1990): Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review 15 (1990), Heft 3, S. 500-513
- HITT, Michael A./ IRELAND, R. Duane/ HOSKISSON, Robert E. (1999): Strategic Management, Cincinnati, Ohio, 1999
- HOENES, Raimund C./ RÜTTE, Marc von (1994): Rechnungslegung immaterieller Werte, in: Der Schweizer Treuhänder (1994), Heft 5, S. 381-394
- HOFFMANN, Friedrich (1989): Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unternehmenskulturen, in: Zeitschrift Führung und Organisation 58 (1989), Heft 3, S. 168-173
- HOFFMANN, Peter (1991): Bonitätsbeurteilung durch Credit Rating, Berlin, 1991
- HOLLER, Manfred J./ ILLING, Gerhard (1993): Einführung in die Spieltheorie, 2. Auflage, Berlin et al., 1993
- HOLLER, Torsten (1999): Berliner Energiekonzern VEAG setzt auf Reputation Management, in: Handelsblatt (1999), 8.7.1999
- HOLMES, Paul (1995a): A Manifesto for Reputation Management, in: Reputation Management Magazine, Heft 1 (1995), Internet-Ausgabe
- HOLMES, Paul (1995b): An Investigation into „Tomorrow’s Company“, in: Reputation Management Magazine, Heft 5 (1995), Internet-Ausgabe
- HOLMES, Paul (1998): What the Best Practice Companies Do, in: Reputation Management Magazine, Heft 3 (1998), Internet-Ausgabe

HOLMSTRÖM, Bengt (1981): Contractual Models of the Labor Market, in: American Economic Review 71 (1981), Papers and Proceedings, S. 308-313

HORVÁTH, Péter/ KAUFMANN, Lutz (1998): Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager 20 (1998), Heft 5, S. 39-48

## I

ITAMI, Hiroyuki/ ROEHL, Thomas W. (1987): Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, 1987

## J

JACOBSEN, R. (1988): The Persistence of Abnormal Returns, in: Strategic Management Journal 9 (1988), S. 415-430

JENSEN, Michael/ MECKLING, William (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure, in: Journal of Financial Economics 3 (1976), S. 305-360

JESSELL, Kenneth A. (1985): The Value of Reputation on the Financial Signals of the Firm, Ann Arbor, 1985

JONES, Kari Ann (1999): Effects of Harmful Environmental Events on Reputations of Firms, Emory University, 1999

## K

KLEIN, Benjamin (1991): Vertical Integration as Organizational Ownership, in: Williamson, Oliver E./ Winter, Sidney G. (1991): The Nature of the Firm, New York, 1991

KLEIN, Benjamin/ CRAWFORD, Robert/ ALCHIAN, Armen (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: Journal of Law and Economics 21 (1978), S. 297-326

- KLUGE, Friedrich (1989): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Berlin/ New York, 1989
- KNIESE, Wolfgang (1996): Die Bedeutung der Rating-Analyse für deutsche Unternehmen, Wiesbaden, 1996
- KOYS, Daniel J. (1997): Human Resource Management and Fortune's Corporate Reputation Survey, in: Employee Responsibilities and Rights Journal 10 (1997), Heft 2, S. 93-101
- KRAUSE, Günter (1996): Die Unternehmung und ihre Märkte, Berlin, zgl. Würzburg, Univ., Diss., 1996
- KREPS, David M. (1986): Corporate Culture and Economic Theory, in: Alt, James E./ Shepsle, Kenneth A., Hrsg. (1990): Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge, 1990
- KREPS, David M. et al. (1982): Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoners' Dilemma, in: Journal of Economic Theory 27 (1982), S. 245-252
- KREPS, David M./ WILSON, Robert (1980): On the Chain Store Paradox and Predation: Reputation for Toughness, Technical Report No. 317, Stanford, California, 1980
- KREPS, David M./ WILSON, Robert (1982): Reputation and Imperfect Information, in: Journal of Economic Theory 27 (1982), S. 253-279
- KUBIN, Konrad W. (1998): Der Aktionär als Aktienkunde – Anmerkungen zum Shareholder Value, zur Wiedervereinigung der internen und externen Rechnungslegung und zur globalen Verbesserung der Berichterstattung, in: Möller, Hans Peter/ Schmidt, Franz, Hrsg. (1998): Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen, Stuttgart, 1998, S. 525-558
- KÜHLHORN, Gerd (2001): Wie Chefs zu Image kommen, in: Impulse (2001), Heft 10, S. 42-53
- KUNSTADT, Robert M. (1980): The Protection of Personal and Commercial Reputation, Weinheim, 1980

**L**

- LEVINE, David K./ MARTINELLI, Cesar (1998): Reputation with Noisy Precommitment, in: Journal of Economic Theory 78 (1998), S. 55-75

LLEWELLYN, Karl N. (1931): What Price Contract, in: Yale Law Journal 40 (1931), S. 704-751

LUCE, Robert D./ RAIFFA, Howard (1957): Games and Decisions, New York, 1957

LUHMANN, Niklas (1968): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart, 1968

## M

MACAULAY, Stewart (1963): Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study, in: American Sociological Review 28 (1963), S. 55-69

MACHATSCHKE, Michael (2002): Zauber der Marke, in: Manager Magazin 32 (2002), Heft 2, S. 54-66

MAILATH, George J./ SAMUELSON, Larry (1998): Your Reputation is Who You're Not, Not Who You'd Like To Be, Caress Working Paper 98-11, University of Pennsylvania, Philadelphia, 1998

MAILATH, George J./ SAMUELSON, Larry (1999): Who Wants a Good Reputation, SSRI Working Paper, University of Wisconsin, Madison, 1999

MAKIN, Claire (1983): Ranking Corporate Reputations, in: Fortune 107 (1983), Heft 1, S. 40-45

MARIMON, Ramon et al. (1999): Competition and Reputation, EUI Working Paper ECO, Nr. 99/18, 1999

MARKHAM, Vic (1972): Planning the Corporate Reputation, London, 1972

MASON, Julie Cohen (1993): What Image Do You Project?, in: Management Review 82 (1993), Heft 11, S. 10-15

McCANN, Thomas D. (1994): Win the Legal Battle, Lose the Public War, in: Management Review 83 (1994), Heft 8, S. 43-46

McHARDY, Roger (1989): Den guten Namen der Firma können Sie abschreiben wie eine Maschine, in: Impulse (1989), Heft 10, S. 192-195

McMILLAN, Steve/ DEEDS, David L. (1997): A Study Shows That a Reputation for Openness Helps Drug Companies Recruit, in: Reputation Management Magazine, Heft 4 (1997), Internet-Ausgabe

- MEFFERT, Heribert: Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik, Wiesbaden, 1986
- MERCER, Jonathan (1996): Reputation and International Politics, Ithaca, 1996
- MILGROM, Paul/ ROBERTS, John (1982): Predation, Reputation, and Entry Deterrence, in: Journal of Economic Theory 27 (1982), S. 280-312
- MOODY'S, Hrsg. (1989): Introduction – Moody's Rating Process, New York, 1989
- MORRIS, Betsy (1996): The Brand's the Thing, in: Fortune 133 (1996), Heft 4, S. 72-86
- MÜLLER, Jens (1996): Diversifikation und Reputation, Wiesbaden, zgl. Dortmund, Univ., Diss., 1996

## N

- NELSON, Richard R./ WINTER, Sidney G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, 1982
- NIPPEL, Peter (1992): Reputation auf Kreditmärkten. Ein spieltheoretischer Erklärungsansatz, in: ZfbF 44 (1992), Heft 11, S. 990-1011
- NÖLTING, Andreas (2000): Werttreiber Mensch, in: Manager Magazin 30 (2000), Heft 4, S. 154-165
- NORTH, Douglas C. (1987): Transaction Costs, Institutions, and Economic History, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 140 (1984), S. 7-17
- NORTH, Klaus/ PROBST, Gilbert/ ROMHARDT, Kai (1998): Wissen messen - Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, in: Zeitschrift Führung und Organisation 67 (1998), Heft 3, S. 158-166

## O

- o.V. (1996a): Maß für Marken, in: Manager Magazin 26 (1996), Heft 11, S. 30-36

- o.V. (1997a): Just do it - Interview with Rosabeth Moss Kanter, in: *Journal of Business Strategy* 18 (1997), Heft 6, S. 5
- o.V. (1997b): Success is in the Eye of the Beholder, in: *Journal of Management Inquiry* 6 (1997), Heft 2, S. 121-130
- o.V. (1998b): Narrating Corporate Reputation, in: *International Studies of Management & Organization* 28 (1998), Heft 3, S. 120-138
- o.V. (1998c): The Last Word, in: *Journal of Business Strategy* 19 (1998), Heft 6, S. 56
- o.V. (2001): Die stärksten Automarken, in: *Auto Bild* (2001), Heft 35, S. 20
- O'REILLY, Brian (1997): The Secrets of America's Most Admired Corporations, in: *Fortune* 135 (1997), Heft 4, S. 60-64
- OLINS, Wally (1989): *Corporate Identity*, Boston, 1989
- ORDELHEIDE, Dieter (1998): Rechnungslegung und internationale Aktienanalyse, in: Möller, Hans Peter/ Schmidt, Franz, Hrsg. (1998): *Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen*, Stuttgart, 1998, S. 505-524
- OURUSOFF, Alexandra (1992): What's in a Name? What the World's Top Brands are Worth, in: *Financial World* (1992), September 1, S. 32-49
- OURUSOFF, Alexandra/ PANCHAPAKESAN, Meenakshi (1993): Who Says Brands Are Dead?, in: *Financial World* (1993), September 1, S. 40-50

## P

- PAUL, Walter (1993): Umfang und Bedeutung der Investor Relations, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 45 (1993), Heft 2, S. 133-162
- PERKINS, A. (1995): Corporate Identity: What's in a Name?, in: *Harvard Business Review* 73 (1995), Heft 2, S. 11
- PERRY, Martin K. (1987): Vertical Integration: Determinants and Effects, in: *Handbook of Industrial Organization* (1987), S. 185-255
- PETERS, Glen (1999): *Waltzing with the Raptors*, New York, 1999
- PFÄFF, Dieter/ ZWEIFEL, Peter (1998): Die Principal-Agent Theorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 27 (1998), Heft 4, S. 184-190

PICOT, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Der Betriebswirt 42 (1982), Heft 2, S. 267-284

PICOT, Arnold (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten und Principal-Agent-Theorie, in: Kirsch, Werner/ Picot, Arnold, Hrsg. (1989): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden, 1989, S. 361-379

PICOT, Arnold/ DIETL, Helmut (1990): Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 19 (1990), Heft 4, S. 178-184

PORTER, Michael E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, 1980

PORTER, Michael E. (1992): Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage, Frankfurt, 1992

PORTER, Michael E. (1996): What Is Strategy?, in: Harvard Business Review 74 (1996), Heft 6, S. 61-78

PRATT, John W./ ZECKHAUSER, Richard J., Hrsg. (1985): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, 1985

PREECE, Stephen/ FLEISHER, Craig/ TOCCACELLI, James (1995): Building a Reputation Along the Value Chain at Levi Strauss, in: Long Range Planning 28 (1995), Heft 6, S. 88-98

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Hrsg. (1999): Earning Your Reputation – What Makes Others Respect Your Company, London, 1999

## R

RASCHE, Christoph (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Wiesbaden, zgl. Bayreuth, Univ., Diss., 1994

RIAHI-BELKAOUI, Ahmed/ PAVLIK, Ellen L. (1992): Accounting for Corporate Reputation, Westport, 1992

RINDOVA, Violina P./ FOMBRUN, Charles J. (1999): Constructing Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal 20 (1999), S. 691-710

RIPPERGER, Tanja (1998): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen, 1998

- ROBINSON, Edward A. (1997): America's Most Admired Companies, in: Fortune 135 (1997), Heft 4, S. 68-75
- ROBINSON, Edward A. (1998): The Ups and Downs of the Industry Leaders, in: Fortune 139 (1998), Heft 4, S. 46-47
- ROSEN, Sherwin (1985): Implicit Contracts, in: Journal of Economic Literature 23 (1985), S. 1144-1175

## S

- SADOWSKI, Dieter/ PULL, Kerstin/ SCHNEIDER, Martin (1999): Vertrauen: Voraussetzung oder Ergebnis effizienter Arbeitsbeziehungen?, in: Albach, Horst et al., Hrsg. (1999): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin/Heidelberg, 1999, S. 537-549
- SAKO, M./ HELPER, S. (1998): Determinants of trust in supplier relations, in: Journal of Economic Behavior & Organization 34 (1998), S. 387-417
- SALIUS, Michael (1996): The Importance of Reputation Management, in: Business West 13 (1996), Heft 4, S. 35
- SCHEFFLER, Eberhard (1992): Strategische Unternehmensführung, in: Moxter, Adolf, Hrsg. (1992): Entwicklungen bei der Bilanzierung und Prüfung von Kapitalgesellschaften, Düsseldorf, 1992
- SCHLABERG, Frank (1997): Wettbewerbsvorteil und Bewertung von Marken, Bamberg, zgl. St. Gallen, Univ., Diss., 1997
- SCHLOTE, Stephan (1998): Der beste Ruf in der deutschen Wirtschaft, in: Manager Magazin 28 (1998), Heft 2, S. 54-75
- SCHMALEN, Helmut (1992): Kommunikationspolitik, 2. Auflage, Stuttgart, 1992
- SCHMIDT, Klaus M./ SCHNITZER, Monika (1995): The Interaction of Explicit and Implicit Contracts, in: Economics Letters 48 (1995), S. 193-199
- SCHMIDT, Reinhart (1997): Erläuterungen zur Performancemessung deutscher Aktiengesellschaften nach dem RSW-Verfahren, in: Lehrstuhl Prof. Reinhart Schmidt, Universität Halle, März 1999, Internet-Ausgabe
- SCHMIDT, Ulrich/ THEILEN, Bernd (1995): Prinzipal- und Agententheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 24 (1995), Heft 9, S. 483-486

- SCHNEIDER, Dieter (1985): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 55 (1985), S. 1237-1254
- SCHNEYER, Frank (1997): Besonderheiten deutscher börsennotierter gemischtwirtschaftlicher Aktiengesellschaften, Frankfurt am Main/Berlin, zgl. Göttingen, Univ., Diss., 1997
- SCHOLTYS, Frank (2002): Blank poliert, in: Manager Magazin 32 (2002), Heft 2, S. 76-82
- SCHOPPE, Siegfried G., et al., Hrsg. (1995): Moderne Theorie der Unternehmung, München, 1995
- SCHULTZ, M./ HATCH, M. (1997): A European View on Corporate Identity: An Interview with Wally Olins, in: Journal of Management Inquiry 6 (1997), Heft 4, S. 330-339
- SCHWAB, Bernhard (1996): A Note on Ethics and Strategy: Do Good Ethics Always Make for Good Business?, in: Strategic Management Journal 17 (1996), Heft 6, S. 499-500
- SCHWALBACH, Joachim (2000): Image, Reputation und Unternehmenswert, Arbeitspapier, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin, 2000
- SCHWALBACH, Joachim/ DUNBAR, Roger L.M. (2000): Corporate Reputation and Performance in Germany, Arbeitspapier, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin, 2000
- SCHWERTFEGGER, Bärbel (1997): Exzellente Auslese, in: Wirtschaftswoche (1997), Heft 27, S. 82-83
- SERFLING, Klaus/ PAPE, Ulrich (1995): Theoretische Grundlagen und traditionelle Verfahren der Unternehmensbewertung, in: Das Wirtschaftsstudium (1995), Heft 10, S. 808-819
- SHAPIRO, Carl (1982): Consumer Information, Product Quality, and Seller Reputation, in: Bell Journal of Economics 13 (1982), Spring, S. 20-35
- SHAPIRO, Carl (1983): Premiums for High Quality as Returns to Reputation, in: Quarterly Journal of Economics 98 (1983), S. 659-686
- SIMON, Herbert A. (1957): Models of Man, New York, 1957
- SIMON, Herbert A. (1976): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 3. Auflage, New York/ London, 1976

- SIMON, Herbert A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen*, Landsberg am Lech, 1981
- SIMON, Hermann (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (1988), Heft 4, S. 461-480
- SIMON, Hermann (2001): Gelbes Gefasel, in: *Manager Magazin* 31 (2001), Heft 6, S. 126
- SIMONS, Robert/ DÁVILA, Antonio (1998): Return on Management: Wie gut führen Sie Ihr Unternehmen?, in: *Harvard Business Manager* 20 (1998), Heft 4, S. 71-80
- SKAPINKER, Michael (2000): Survey – World’s Most Respected Companies, in: *Financial Times* (2000), 15. Dezember, Internet-Ausgabe
- SKAPINKER, Michael (2000): Survey – World’s Most Respected Companies, in: *Financial Times* (2000), 15. Dezember, Internet-Ausgabe
- SMYTHE, John/ DORWARD, Colette/ REBACK, Jerome (1992): *Corporate Reputation*, London, 1992
- SPREMANN, Klaus (1988): Reputation, Garantie, Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (1988), S. 613-629
- SPREMANN, Klaus (1991): *Investition und Finanzierung*, 4. Auflage, München, 1991
- SRIDHAR, Sri S. (1994): Managerial Reputation and Internal Reporting, in: *Accounting Review* 69 (1994), Heft 2, S. 343-364
- STAHL, Heinz K. (1998): Zum Aufbau und Erhalt von Reputationskapital in Stakeholder-Beziehungen, in: Matzler, K. et al., Hrsg. (1998): *Perspektiven im Strategischen Management*, Berlin, 1998, S. 351-368
- STAHL, Heinz K. (2000): Reputation als besondere Ressource der diversifizierten Unternehmung, in: Hinterhuber et. al., Hrsg. (2000): *Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung*, München, 2000, S. 149-166
- STEINBACH, Ralf (1996): Wettbewerbsvorteile durch strategisches Marketing, in: Hörschgen, Hans/ Froböse, Michael, Hrsg. (1996): *Herausforderungen für das Marketing in Forschung und Lehre*, Sternenfels, 1996, S. 49 - 81
- STEINMANN, Horst/ KUSTERMAN, Brigitte (1996): Current Developments in German Business Ethics, in: *Business Ethics* 5 (1996), Heft 1, S. 12-19
- STEWART, Thomas A. (1997): *Intellectual Capital*, London 1997

STEWART, Thomas A. (1998): America's most admired companies, in: Fortune 139 (1998), Heft 4, S. 30-45

STEWART, Thomas A. (1998): Real Assets, Unreal Reporting, in: Fortune (1998), Heft 13, S. 90f.

STÜRZL, Ariane (2001): Signaling: Maßnahmen zum Aufbau von Reputation in der Öffentlichkeit unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsmarkts für Führungskräfte, Diplomarbeit, Universität Passau, 2001

## T

TADELIS, Steven (1999): What's in a Name? Reputation as a Tradeable Asset, in: American Economic Review 89 (1999), Heft 3, S. 548-563

TIROLE, Jean (1996): A Theory of Collective Reputations, in: Review of Economic Studies 63 (1996), S. 1-22

TIROLE, Jean (1999): Incomplete Contracts: Where Do We Stand?, in: Econometrica 67 (1999), Heft 4, S. 741-781

TOWNSEND, Robert M. (1982): Opimal Multiperiod Contracts and the Gain from Enduring Relationships under Private Information, in: Journal of Political Economy 90 (1982), S. 1166-1185

## V

VERGIN, Roger C./ QORONFLEH, M.W. (1998): Corporate Reputation and the Stock Market, in: Business Horizons 41 (1998), Heft 1, S. 19-27

VOLK, Hartmut (1991): Corporate Identity - nachahmungssichere Wettbewerbsvorteile durch den konsequenten Einsatz von Coporate Identity-Maßnahmen, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 40 (1991), Heft 3, S. 130-132

**W**

WAGNER, Ralph (1994): Die Grenzen der Unternehmung, Heidelberg, zgl. Darmstadt, TH, Diss., 1994

WEIGELT, Keith/ CAMERER, Colin (1988): Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, in: Strategic Management Journal 9 (1988), S. 443-454

WENDORF, Gabriele (1992): Wettbewerbsvorteile durch eine positive Umweltreputation, in: Hanns Martin Schleyer-Stiftung, Hrsg. (1992): Dynamik des Weltmarktes - Schlankheitskur für den Staat?, 6. Internationaler Kongress „Junge Wissenschaft und Wirtschaft“, Köln, 1992, S. 234-235

WENDORF, Gabriele (1994): Umweltzeichen im Spannungsfeld zwischen Konsumenten und Unternehmen, Frankfurt am Main, 1994

WHITENER, Ellen et al. (1998): Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, in: Academy of Management Review 23 (1998), Heft 3, S. 513-530

WILLIAMSON, Oliver E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: American Economic Review 61 (1971), S. 112-123

WILLIAMSON, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, 1975

WILLIAMSON, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York, 1985

WILLIAMSON, Oliver E. (1988): Corporate Finance and Corporate Governance, in: Journal of Finance 43 (1988), S. 567-591

WILLIAMSON, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen, 1990

WILLIAMSON, Oliver E. (1993a): Transaktionskostenökonomik, Münster/Hamburg, 1993

WILLIAMSON, Oliver E. (1993b): Opportunism and its Critics, in: Managerial and Decision Economics 14 (1993), S. 97-107

- WILLIAMSON, Oliver E. (1993c): Calculativeness, Trust, and Economic Organization, in: *Journal of Law and Economics* 36 (1993), S. 453-486
- WILLIAMSON, Oliver E./ WINTER, Sidney G. (1991): *The Nature of the Firm*, New York, 1991
- WILSON, Robert (1985): Reputation in Games and Markets, in: Roth, Alvin E., Hrsg. (1985): *Game Theoretic Models of Bargaining*, Cambridge, 1985, S. 27-62
- WINNERS, Stefanie (1997): *Messung von Dienstleistungsqualität*, Diplomarbeit, Universität Passau, 1997
- WOOLRIDGE, J. Randall/ SNOW, Charles C. (1990): Stock Market Reaction to Strategic Investment Decisions, in: *Strategic Management Journal* 11 (1990), S. 353-363

## Y

- YOUNG, Davis (1995): Building Your Company's Good Name, in: *Reputation Management Magazine*, Heft 1, 1996, Internet-Ausgabe
- YOUNG, Davis (1996): *Building Your Company's Good Name: How to Create and Protect the Reputation Your Organization Wants and Deserves*, New York, 1996

## Z

- ZUEPFEL, Günther/ POELZ, Werner (1987): Zur Analyse von Wettbewerbsvorteilen einer strategischen Geschäftseinheit, in: *Marketing* 9 (1987), Heft 4, S. 257-266

## Lebenslauf

Jan C. Tegtmeyer, geboren am 23.8.1970 in Bremen, ledig, evangelisch,  
Buxtorffstr. 18, 28213 Bremen

### Berufserfahrung

1/2003 – ...	Scopein Management Consultants, Düsseldorf Unternehmensberater
4/1999 – 12/2002	Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen, Universität Passau, Prof. Dr. Bühner, Korrekturassistent
3/1998 – 11/1999	Lehrstuhl für Absatzwirtschaft, Universität Passau, Prof. Dr. Dr.h.c. Schmalen, Korrekturassistent
1/1998 – 4/1999	Gesellschaft für Bühnenmanagement mbH, Passau Existenzgründung, Assistent des Geschäftsführers

### Praktische Erfahrung

12/1985 – 10/1995	Zahlreiche Praktika in Deutschland und Frankreich in den Bereichen Handel, Marketing, Steuern und Verkauf
-------------------	--

### Hochschulausbildung

11/1997	Diplom-Kaufmann, Abschluss der Universität Passau, Prädikatsexamen
9/1996 – 11/1996	Diplomarbeit Thema: Die Quality-Function-Deployment gestützte Erarbeitung eines Risikoprofils zur Beurteilung von Geschäftsbereichen
10/1995 – 8/1996	Universität Autonoma de Barcelona, Spanien, Auslandsstudium der Betriebswirtschaftslehre Förderung mit einem Sokrates-Stipendium der EU
3/1995 – 4/1995	Université Sorbonne, Paris, Frankreich, Diplom: Cadres des échanges internationaux
10/1992 – 11/1997	Universität Passau, Studium der Betriebswirtschaftslehre

### Wehrdienst

7/1991 – 6/1992	Ausbildung als Nachschubbuchführer Förmliche Anerkennung für vorbildliche Pflichterfüllung
-----------------	---

### Schulbildung

1983 – 1991	Humanistisches Gymnasium „Altes Gymnasium“, Bremen, Abschluss Abitur
1988 – 1989	US-High School, Lakeland, Florida, USA, Abschluss Diploma

Bremen, im Februar 2005