Institute of Insurance Economics
University of St.Gallen

CRO.SWISS

Reputation: Chancen und Gefahren für Unternehmen im Zeitalter digitaler Meinungsbildung

Prof. Dr. Peter Maas

Zürich, 10. September 2020

EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED ASSOCIATION AMBA ACCREDITED

Reputation ist auf unterschiedlichen Ebenen von Relevanz (z.B. auf Unternehmensebene)

Zwanzig neue Coronafälle bei Tönnies

In Schlachtbetrieb von Tönnies in Deutschland kam es zu einem weiteren Ausbruch des Coronavirus.

TÖNNIES

SIEMENS

Klimaschädliche Doppelmoral

Der Siemens-Konzern verspricht Klimaneutralität. Nun gerät er unter Druck wegen des Vertrags mit einer umstrittenen Kohlemine in Australien

CREDIT SUISSE

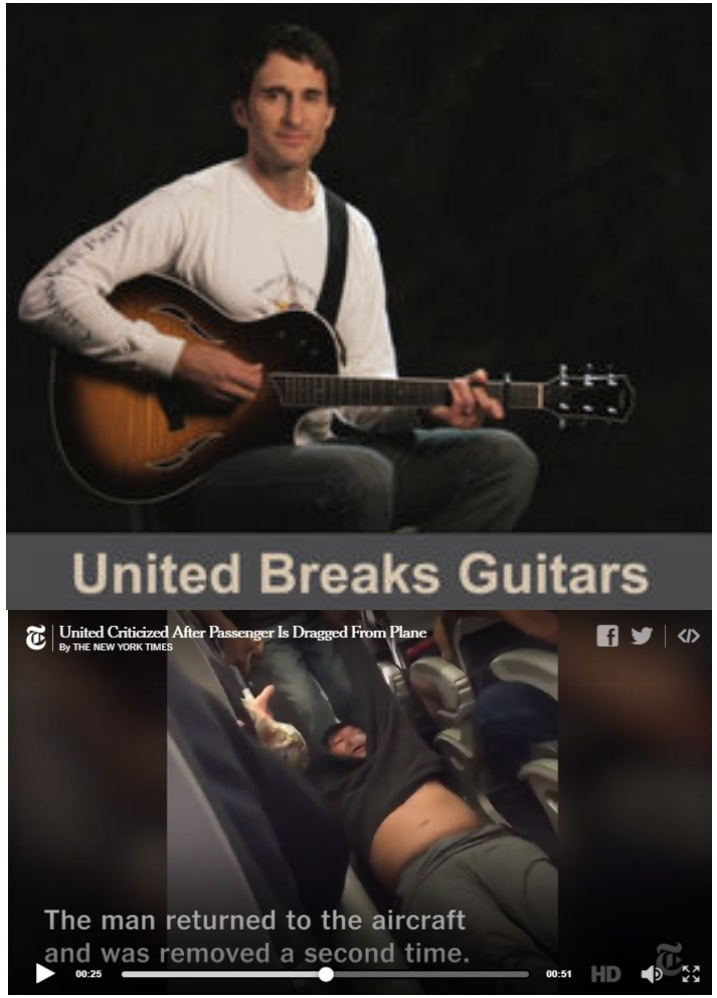
(Image: Keystone, by Alexandra Wey)

Thursday, 30 January 2020 06:26 | Written by finews.com editors

Iqbal Khan vs Tidjane Thiam: Timeline of «Spygate»

- Tidjane Thiam vs Swiss Establishment
- Clock Ticking for Credit Suisse CEO Tidjane Thiam?
- Credit Suisse-Spygate: Loose Ends

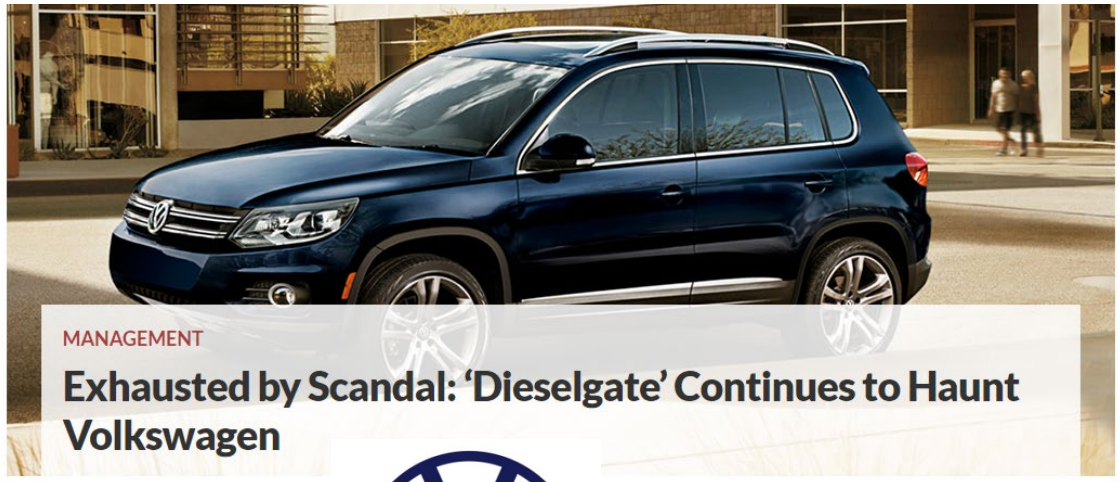
Der Klassiker: Social Media geben Nutzern neue Möglichkeiten



- The internet (YouTube, Twitter etc.), and technology (i.e. smartphones) gave power to the customer as they can immediately share and scale their experiences
- Every customer counts, one single mistake can have significant impact
- **Social responses** are part of the customer experience

Small case, huge impact

Reputation: Auswirkungen auch auf Markt- oder Branchenebene



MANAGEMENT

Exhausted by Scandal: 'Dieselgate' Continues to Haunt Volkswagen

BMW-Fahrzeuge von Softwaremanipulation betroffen

12.08.2020

Daimler will settle its diesel emissions cheating scandal with the US for over $2 billion

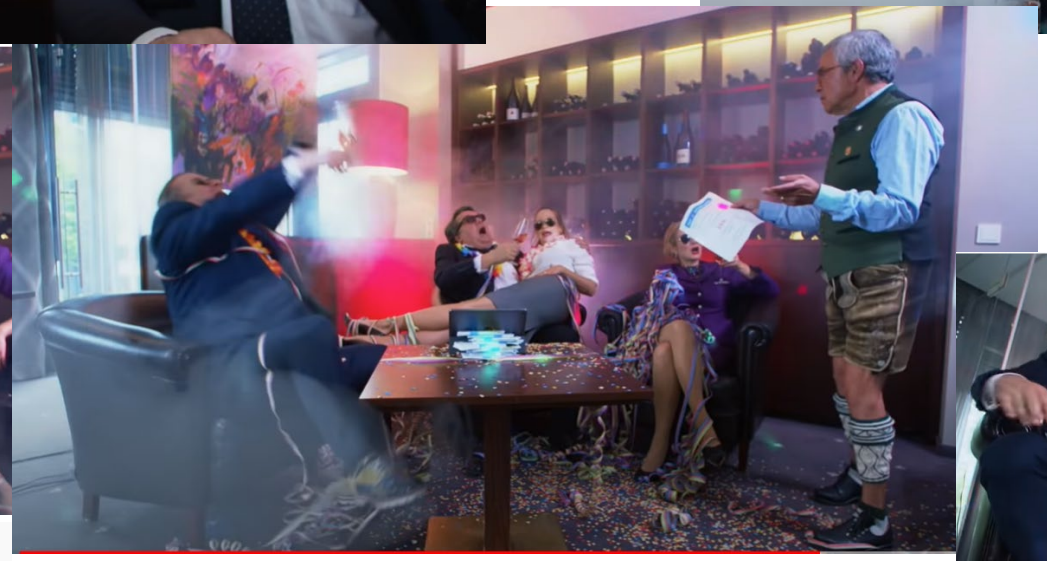
Scrutiny of diesel emissions increased after the discovery of VW's massive cheating scandal

Jetzt auf Blick TV: Das macht heute Schlagzeilen

Weniger Unfälle, weniger Einbrüche – aber keine Zahlung bei Pandemie

Sind Versicherungen die grossen Corona-Profiteure?

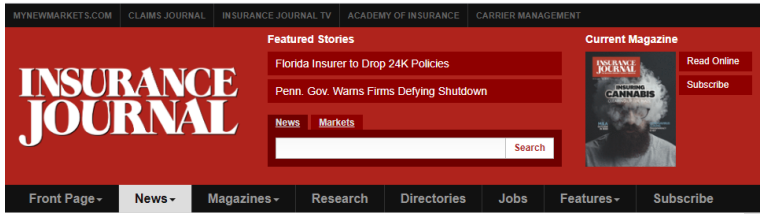
Reputationsrisiko: Social Media greifen zentrale Widersprüche der Versicherer immer wieder gern klischeehaft auf



Eric und die Verunsicherten - der Wirt brennt

https://www.youtube.com/watch?v=FdSYM4mwcNA

Reputation auf Branchenebene



Insurers Must Re-Think Pandemic Response or Risk Reputational Damage: UK's Airmic

May 12, 2020

Email This | Subscribe to Newsletter

Article | 1 Comments

Airmic, the UK association for risk and insurance professionals, has urged the insurance market to adopt a more responsible and business sensitive position on the COVID-19 pandemic or risk long-term damage to trust and reputation and loss of customers.

"With many corporates facing an existential threat from global governments' lockdown measures and a deep recession likely to follow, we expect brokers and insurers to demonstrate fairness and flexibility with regards to claims and renewals," said Airmic

PRWEEK REGIONS US : UK : ASIA : MIDDLE EAST

Live Webinar
Building a global framework for PR measurement success

PRWEEK

TOP 150 | NEWS | CAMPAIGNS | OPINION | JOBS | EVENTS | CAREERS

TRENDING: PRWeek Global Awards | Best Places to Work | Power Book 2020 | Top 150 | PRWeek Awards win

Flop of the Month: Hiscox 'reputation' hit by pandemic

May 11, 2020 by Danny Rogers

Insurance firm Hiscox has built an impressive brand over the past decade, which made it the insurer of choice for many small firms, including PR agencies.

You may have seen the big ads on London Underground platforms last year with 'Reputation' in a large font. But April, and specifically the COVID-19 crisis, somewhat tarnished that reputation.

Reputation auf Branchenebene

businesswire
A BERKSHIRE HATHAWAY COMPANY

HOME SERVICES NEWS EDUCATION ABOUT US

Search

Global Insurance Industry 2020: A Complete Analysis - Overall Reputation of Insurers Taking a Battering Amid COVID-19, as Most Insurance Policies Do Not Cover Pandemics - ResearchAndMarkets.com

April 24, 2020 05:47 AM Eastern Daylight Time

DUBLIN--(BUSINESS WIRE)--The "Global Insurance Industry 2020 - A Complete Analysis" report has been added to **ResearchAndMarkets.com's** offering.

Covid-19: Pressure groups maintain heat on insurers with open letter

The insurance sector has been called upon to "restore the integrity and reputation of your industry" and resolve to honour extended business interruption claims in relation to the coronavirus.

In an open letter to director general of the Association of British Insurers, James Ollerenshaw, founder of the Covid Claims Group, urged insurers to reconsider and accused the trade body of an "abrogation of responsibility".

With the world battling the novel coronavirus pandemic, the impact has been felt on each and every sector and everyday life. Perhaps one of the biggest effects of this pandemic has been on the financial services industry and the insurance industry.

In many cases, insurers have already started taking the necessary action for
mers in the lurch in this challenging time. On the other hand, the overall
sumers and businesses come to terms with the fact that most insurance policies

increasing number of insolvencies, the insurance industry and their investments

insuranceage CHAMPIONING THE INSURANCE BROKER COMMUNITY

INSURER

Blog: Is the pandemic a pivotal moment for insurers?

Mark Bishop

06 May 2020

0 Comments

Insurance Times

FREE

News | Analysis | Star ratings | Research | Events | Top 50 | People

HOT TOPICS Coronavirus | Cyber | Claims | Insurtech | Brexit | M&A | THE MGA S

ANALYSIS

Supporting vulnerable customers – a great opportunity for insurers to rebuild reputation amid Covid-19 crisis

By Matt Scott | 12 May 2020

The coronavirus pandemic has lead to a surge in the number of vulnerable people in the UK, but new research from Consumer Intelligence reveals the crisis should be viewed as an opportunity to improve customer engagement and loyalty

Reputation auf Branchenebene

NZZ am Sonntag

Im Streit mit den Beizern knicken die Versicherungen ein

Ist Corona nun eine Epidemie oder eine Pandemie? Die Versicherungen sagen: Letzteres. Und wollen deshalb nicht zahlen. Jetzt legt die Gastro-Branche ein neues Gutachten vor. Der Druck zahlt sich aus.

Moritz Kaufmann
09.05.2020, 18.40 Uhr

Im Restaurant Grotto Broggini in Losone wird mit Maske gearbeitet. Die Beizen hatten riesige Umsatzeinbrüche.
Alessandro Crinari / Keystone /Ti-Press

Herbert Frommes
VERSICHERUNGSMONITOR

Top Thema | Zahl des Tages | News | Meinung + Analyse | Schadensfall

Newsletter vom 03.09.2020

peter.maas@unisg.ch

Top Thema

Mahnke: Versicherer riskieren Reputationsverlust

Die Industrieversicherer laufen Gefahr, das Vertrauen ihrer Kunden zu verspielen. Davor warnte Alexander Mahnke, Chef des **Gesamtverbands der versicherungsnehmenden Wirtschaft**, beim Auftakt des virtuellen Symposiums der Organisation. Edgar Puls, Chef des **Talanx**-Industrieversicherers **HDI Global**, warb hingegen um Verständnis für die Anbieter. Die Kunden sollten einmal die Perspektive der Versicherer einnehmen. Der HDI wolle ein langfristiger Partner für die Wirtschaft bleiben, brauche dafür aber die Möglichkeit, profitabel zu werden. **weiterlesen auf Versicherungsmonitor.de_1(€),**

Reputation auf persönlicher, gesellschaftlicher und politischer Ebene

HSG Reputationsstudie

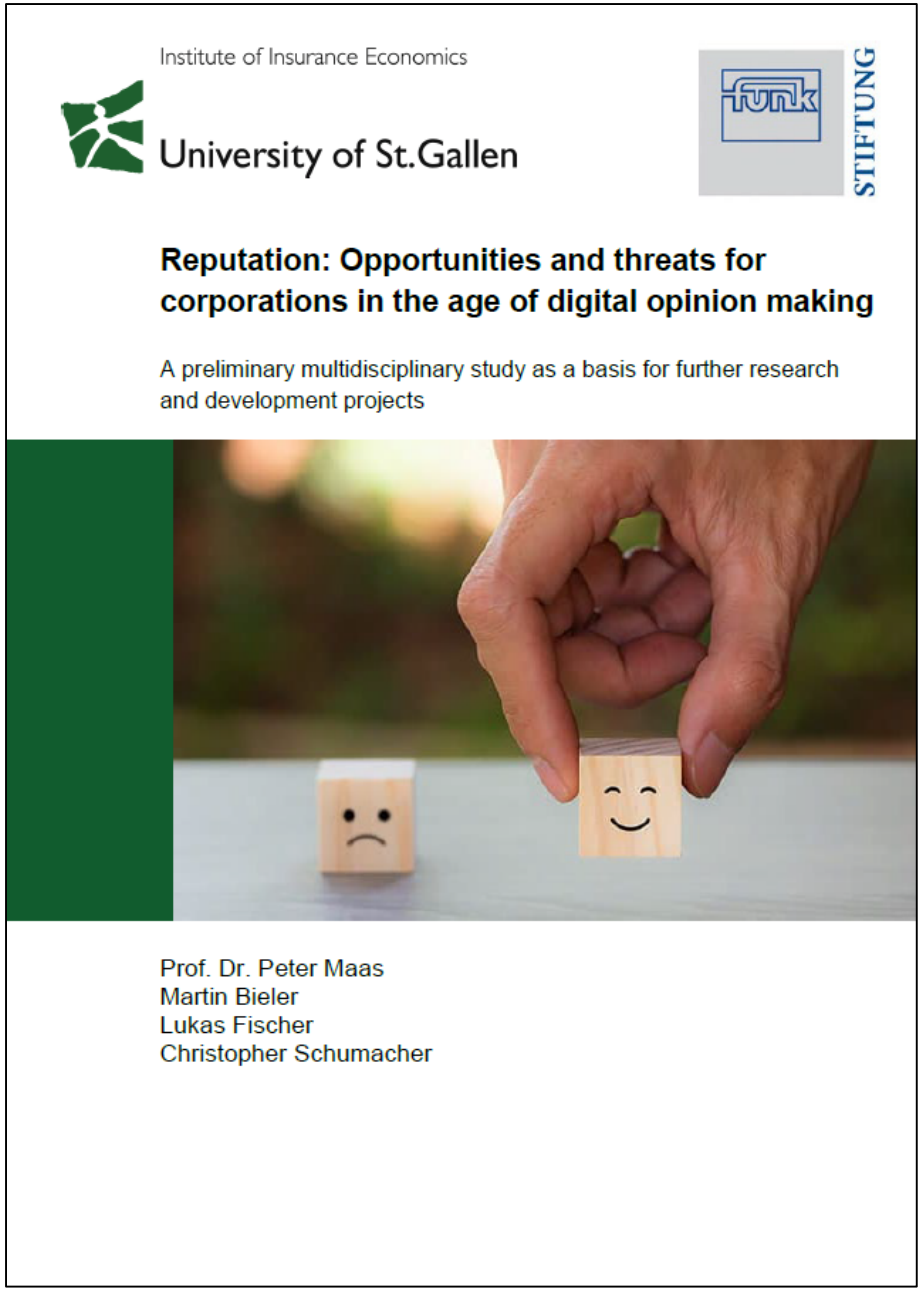
1 Executive Summary

2 Literature Review

3 Cases

4 Hypothesen

5 Zusammenfassung



Institute of Insurance Economics

University of St.Gallen

funk STIFTUNG

Reputation: Opportunities and threats for corporations in the age of digital opinion making

A preliminary multidisciplinary study as a basis for further research and development projects

Prof. Dr. Peter Maas
Martin Bieler
Lukas Fischer
Christopher Schumacher

Executive Summary

Bei Umfragen weisen Manager der Reputation im Durchschnitt etwa 25% des Marktwertes Ihres Unternehmens zu, somit ist Reputation eines der gravierendsten Risiken, mit denen sich Organisationen heute konfrontiert sehen (Deloitte & Touche, 2015).

Reputationsrisiken

- Reputationsrisiken basieren auf der sich verändernden „Reputation-Reality-Gap“, die Differenz zwischen der Stakeholder-Wahrnehmung des Unternehmens und der Realität verändert sich also (Eccles, Newquist, & Schatz, 2007).
- Die Gründe für eine solche Verschiebung können entweder unternehmensbasiert sein (Realität), oder aber z.B. die gesellschaftliche Wahrnehmung von unternehmensrelevanten Themengebieten ändert sich (Reputation).

Executive Summary

Problemstellung

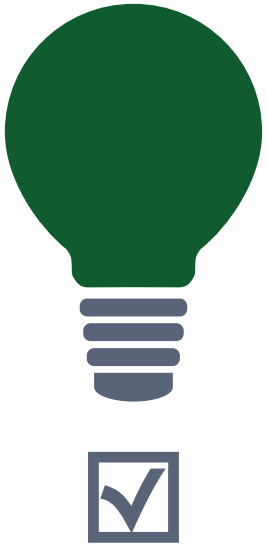
- Derzeit ist die Forschung zum Management von Reputationsrisiken fragmentiert und der Transfer von akademischen Erkenntnissen in die Praxis limitiert

Literatur

- Systematisch Analyse der breit gestreuten wissenschaftlichen Literatur zu Reputation, Reputationsrisiken, und damit zusammenhängenden Konzepten
- Ableitung von Hypothesen zum Status Quo und Ausprägungen des Reputationsmanagements in Unternehmen

Experteninterviews

- Testen der Hypothesen durch semi-strukturierte Interviews mit Reputationsexperten aus verschiedenen Industrien



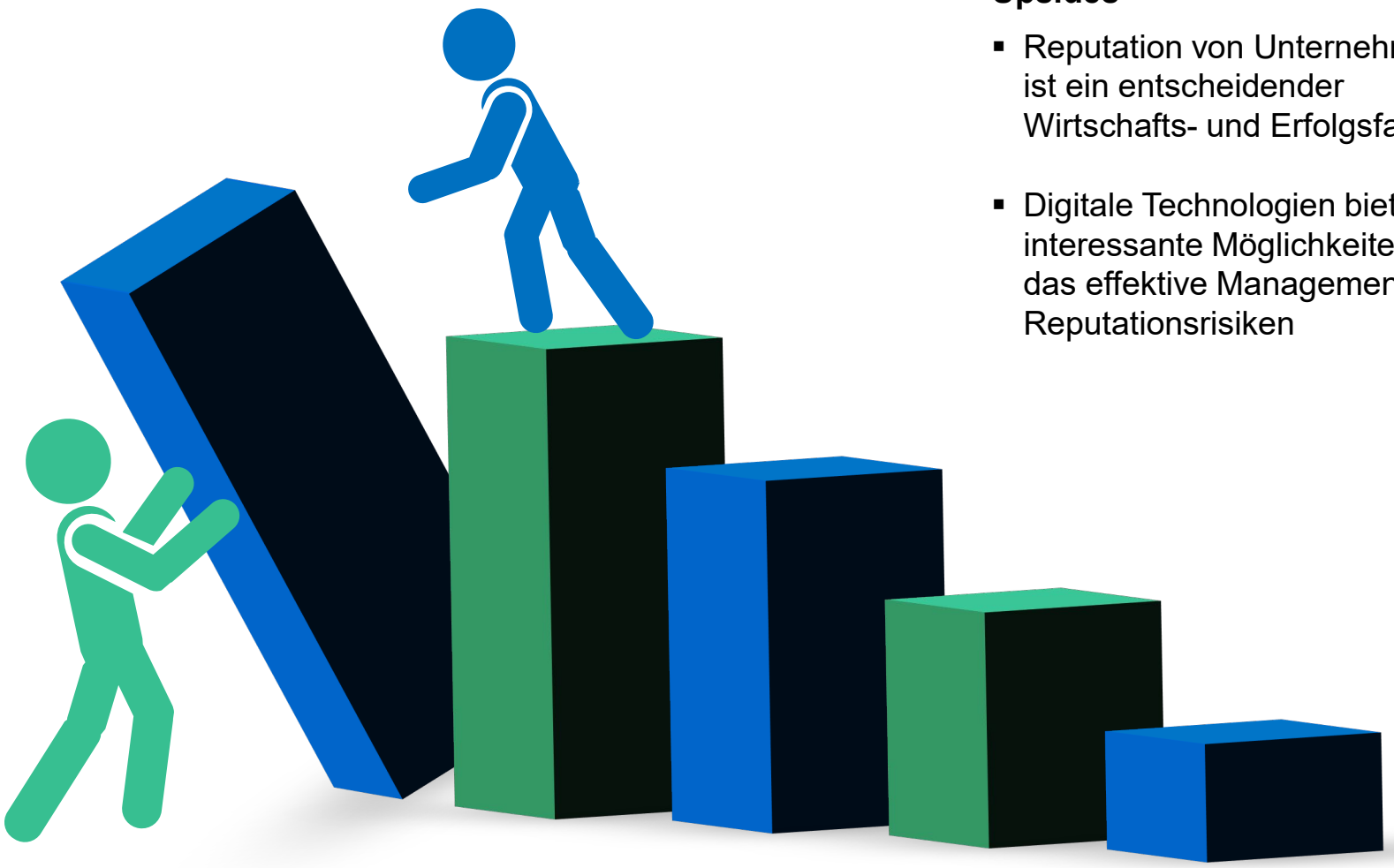
Ergebnisse

- Konsolidierung bestehender Forschung und Anreicherung mit Experteninterviews
- Bis heute werden Reputation und verwandte Konstrukte als schwammig und herausfordernd zu managen wahrgenommen

Obwohl die Wichtigkeit von Reputation unbestritten ist, gibt es weder in der Forschungsliteratur noch in der Praxis ein einheitliches Verständnis darüber, was Reputation wirklich ist

Downsides

- Ob direkt oder indirekt, Reputation hat signifikante Auswirkungen auf das Verhalten zentraler Stakeholder wie Kunden, Investoren oder Mitarbeitern
- Innerhalb weniger Stunden kann die Reputation eines Unternehmens substanziellen Schaden davontragen – mitunter mit gravierenden, tangiblen Konsequenzen



Upsides

- Reputation von Unternehmen ist ein entscheidender Wirtschafts- und Erfolgsfaktor
- Digitale Technologien bieten interessante Möglichkeiten für das effektive Management von Reputationsrisiken

Literature Review: Erarbeitung eines multidisziplinären Überblicks über relevante Forschungsströme und Einordnung aus Sicht des Corporate Risk Managements

Fuzzyness

- An inconsistent landscape of conceptualizations and definitions has arisen
- Means for making tangible and operationalizing the reputation construct, such as its measurement and frameworks for risk management, are lacking to the present day

Origin

- Three decades ago
- 1997: Inception of the leading research journal “Corporate Reputation Review”
- Various disciplines are interested in reputation (e.g., marketing, management, strategy, and risk management)
- Each stream takes on a distinct perspective

Perspective

- Huge variety of definitions of reputation
- Many papers develop their own definition of reputation
- These definitions emphasize specific aspects of the reputation concept
- Often, these definitions are not applicable to inquiry conducted from a slightly different angle

Development

- Decades of research on what exactly constitutes “the reputation of a firm”
- More recent research argues that there is more than one reputation per firm
- There may be an infinite number of definitions, determined by individual stakeholders on respective issues

Literature Review: Reputation

Abstract and vague:

- *"A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its other stakeholders"* (Gardberg & Fombrun, 2002, p. 304).

Oversimplified:

- *"It is nothing more than how the organization is perceived by a variety of people" (Low & Cohen Kalafut, 2002).*
- *"A corporate reputation is a set of attributes ascribed to a firm, inferred from the firm's past actions" (Weigelt & Camerer, 1988).*

Finance

- Finance and operational risk literature focuses on the adverse financial outcomes that may be a result of reputation (Scandizzo, 2011).

Marketing

- Marketing research has thus emphasized the relevance of customers as the key stakeholders (Walsh et al., 2009)

In trying to develop a definition that is of practical relevance, authors contributing to different fields have thus developed definitions that assume a specific disciplinary focus

Reputation: Vielzahl verschiedener Definitionen

- We propose that a company has various reputations that are individually determined by various stakeholders, on various issues, and at various points in time.
- Thus, consolidating previous findings, we propose the definition:

Reputationen sind sich dynamisch verändernde, organisationsbezogene Einschätzungen verschiedener Stakeholder, welche diese zur Bewertung zukünftiger Verhaltensmuster und Performance dieser Organisation heranziehen.

Overview of seminal definitions in various literature streams

Definition *Reputation…*	Reputation as a […] based phenomenon		Author(s)
	collectively	individually	
… is a stakeholder's overall evaluation of an organization over time		x	(Abratt & Kleyn, 2012)
…is a collective judgment by observers of a firm based on assessments of the financial, social and environmental impacts attributed to the corporation over time	x		(Barnett et al., 2006)
… is a set of cognitions based on both beliefs and attitudes in the mind of the general public (or in various sub-groupings thereof)	x		(Clardy, 2012)
… is a collective view held by all stakeholders of the company; the de facto accumulation of image and identity	x		(Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2001)
… is a relatively stable, issue and stakeholder group specific aggregate perceptual representation of a company's past actions and future prospects compared against some standard by external stakeholders		x	(Eckert, 2017)
… is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's abilities to deliver valued outcomes to multiple stakeholders	x		(Fombrun & Rindova, 1996)
… is the overall evaluation or judgment about an organization	-	-	(Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011)
… is a value judgment about the company's attributes	-	-	(Haslam, 2004)
… refers to value judgments about and organization's qualities, trustworthiness and reliability	-	-	(Abimbola & Kocak, 2007)
… is nothing more than how the organization is perceived by a variety of people	-	-	(Low & Cohen Kalafut, 2002)
… is a relatively stable, issue-specific aggregate perceptual representation of a company's past actions and future prospects compared against some standard	x		(Walker, 2010)
… is the customer's overall evaluation of a firm based on his or her reactions to the firm and / or its representatives or constituencies and / or known corporate activities.		x	(Walsh et al., 2009)
… is a set of attributes ascribed to a firm, inferred from the firm's past actions	-	-	(Weigelt & Camerer, 1988)

Literature Review: Was Reputation nicht ist

	Identity	Image	Brand
Locus of Perception	internal	internal and external	external
Focal Stakeholder	esp. employees	all stakeholders	esp. customers
Level of Analysis	Product / Service; Organization	Organization	Product / Service
Manipulation by Organization	indirect through culture, communication of organization's purpose	direct, e.g. image-building campaigns; indirect through invovlement, residues of brand and identity	intended; constructed; planned; managed
Temporal Perspective	Status Quo, retrospectively informed ➡ no indication of future outcomes		
Construal Level	Mental Associations	Intended & construed associations	visual, verbal and behavioral communication

Reputation

- perceptual consequence of identity, image, and brand
- internal and external view, all stakeholders, all dimensions
- consists of various elements, e.g. shareholder rep., brand rep., investor rep.
- indirectly managed through consistent communication and action
- **future-oriented: allows inferences about future firm activities** (trust, loyalty, engagement)

Obwohl die Begrifflichkeiten häufig als Synonym für Reputation verwendet werden, sind Corporate Image, Identity und Brand nicht identisch mit Reputation

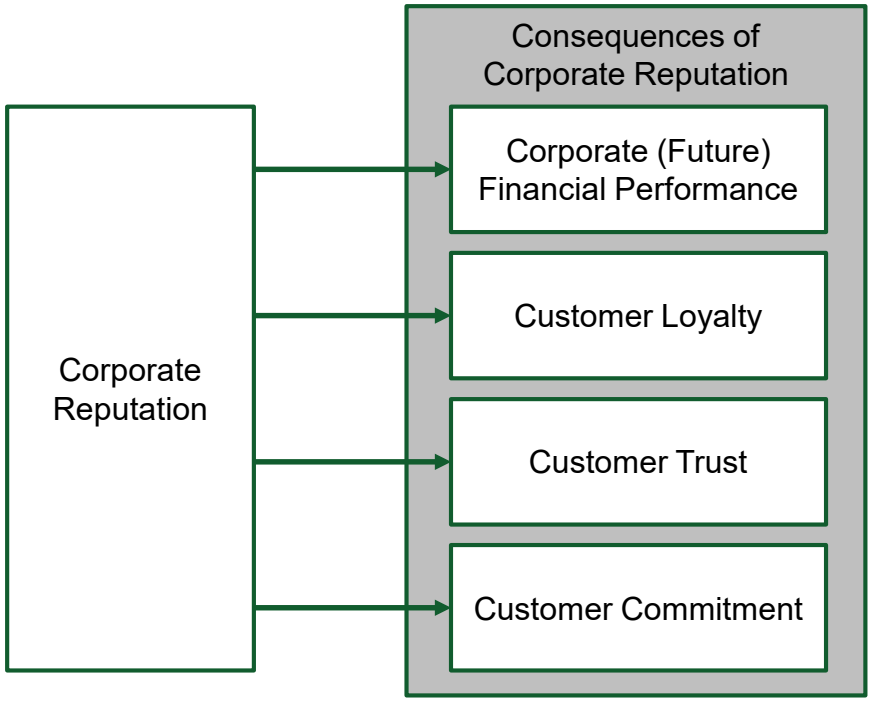
Reputation ist auch mehr als die Akkumulation von Identity, Image und Brand

Literature Review: Reputation Risk
Ableitung unserer eigenen Definition von Reputationsrisiko

Definition of Reputation Risk

- Reputation risk is conceptualized as the range of possible gains and losses in reputational capital (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000), which may consist of various elements.

- Gatzert (2015) postulates that a financial impact of a reputation risk event may be measured as the delta between a firm's share price before and after the event, minus the actual monetary impact this event had. Thus, the reputation damage reflects in the belief component of shareholder's evaluation of future company performance. Beyond that, revenue loss, for instance, as a result of increased contract cancellations, may result (ibid.), which reflects the changed customer behavioral outcomes discussed before.



Reputationsrisiko

Reputationsrisiken sind direkte und indirekte Risiken im Zusammenhang mit sich verändernden Wahrnehmungen des Unternehmens und Einschätzung dessen zukünftiger Verhaltensmuster und Performance durch verschiedene Stakeholder.

Source: Ali et al. (2015)

Literature Review: Messung und Framework

Author(s)	Tool Name / Description	Analysis Frame	# Items	Data Source
(Deephouse, 2000)	Coefficient of Media-Favor-ableness; coding and evalu-ation of media coverage	Public Media Coverage	-	Newspaper Reports
(Gardberg & Fombrun, 2002)	Global Reputation Quotient	Individual Perception	32	Survey: Customers
	tion and	Employer Attractiveness	6	Survey: Applicants
		Individual Perception	5	Survey: Customers
	le measur- with a	Individual Perception	17	Survey: Customers
	elings held y by virtue meta-	Organizational Personality Traits	49	Survey: Individuals
	measure organiza-	Organizational Personality Traits	33	Survey: Individuals
	hort form tion Quo-	Individual Perception	4	Survey: Customers
	d corporate e	Individual Perception	15	Survey: Customers
Fortune	World's Most Admired Com-panies	Managers' Perception	9	Survey: Busi-ness Execu-tives

Real-time	Text analytics	Big Data
Efficiently processing and synthesising real-time intelli-gence (e.g. pattern detection and recognition) for real-time reporting.	Uses natural language pro-cessing, sentiment analysis, and computational linguistics to identify and extract subjec-tive information from struc-tured and unstructured data sources.	Cost-effectively monitoring in-ternal and external "Big Data".
Forward-looking	**Early warning and triggers**	**Actionable insights**
Taking an outside-in view to supplement findings and ac-cessing strategic, operational and tactical business dirvers in the future.	Increasing signal-to-noise ra-tio to detect weak and early warning signals and avoid surprises.	Operational insights that can be easily integrated and can have direct positive effect on the business.

It would be necessary to include these dimensions to better measure reputation and reputation risk

Literature Review: Fazit und Research Agenda

1 Fragmented body of research

- To date, research on corporate reputation, its measurement, and risks are highly fragmented
- Anyone approaching research on corporate reputation needs to first establish a frame of analysis and determine the perspective the reputation concept is being approached from

2 No consistent measurement tool

- Three decades of research on the topic did not yield consistent measurement or management tools that are accepted by larger parts of the community

3 More data sources are necessary

- As reputation is an omni-stakeholder, omni-issue construct, data would need to be drawn from a variety of sources, actually incorporating IoT and big data opportunities for data mining

4 Different scales are needed

- One reputation scale will not be sufficient to capture all reputations associated with an organization
- Hence, separate scales may be required for stakeholder or issue segments, which would again depend on data sources: Survey data acquired from company stakeholders will need to be considered differently than a semantic analysis of (social) media chatter

Worst Case: UBS

Reputationsmanagement der UBS

1. UBS Rettungsplan
2. PR Kampagne mit Kunden als Botschafter
3. Oswald Grübel wird neuer Vorsitzender
4. Erstmals wieder Gewinn
5. PR-Kampagne «Wir werden nicht ruhen»
6. Fall Adoboli
7. Steuerstreit mit Frankreich und Strafzahlungen wegen LIBOR-Manipulation
8. PR Kampagne «Weiss die Welt, dass wir uns verändert haben?»

Key Takeaways

- Die UBS leidet nach wie vor an den Nachwehen der Finanzkrise und dem damit einhergehenden Reputations- und Vertrauensverlust
- Die UBS hat es nicht geschafft, Ruhe einkehren zu lassen. Wiederholt wurde die Bank von Skandalen überschattet
- In der Vergangenheit schlugen mehrere Initiativen und Kampagnen fehl. Ansonsten agiert die UBS häufig reaktiv, anstatt ihre Reputation proaktiv zu managen

Worst Case: VW

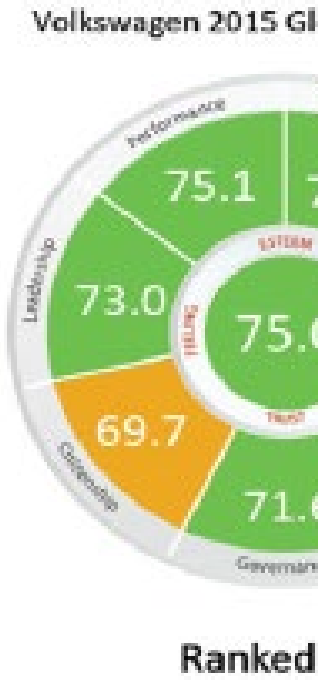


Figure 8 – Drastischer F

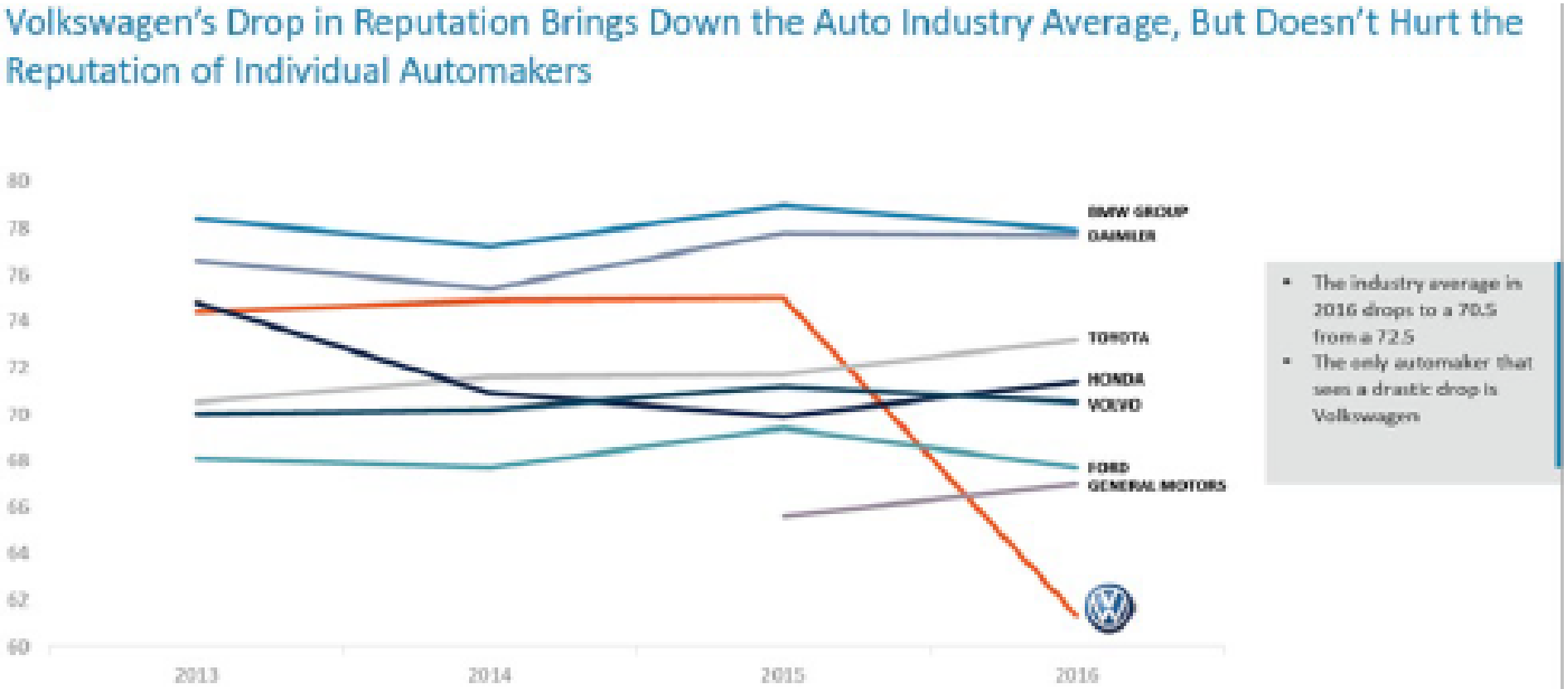
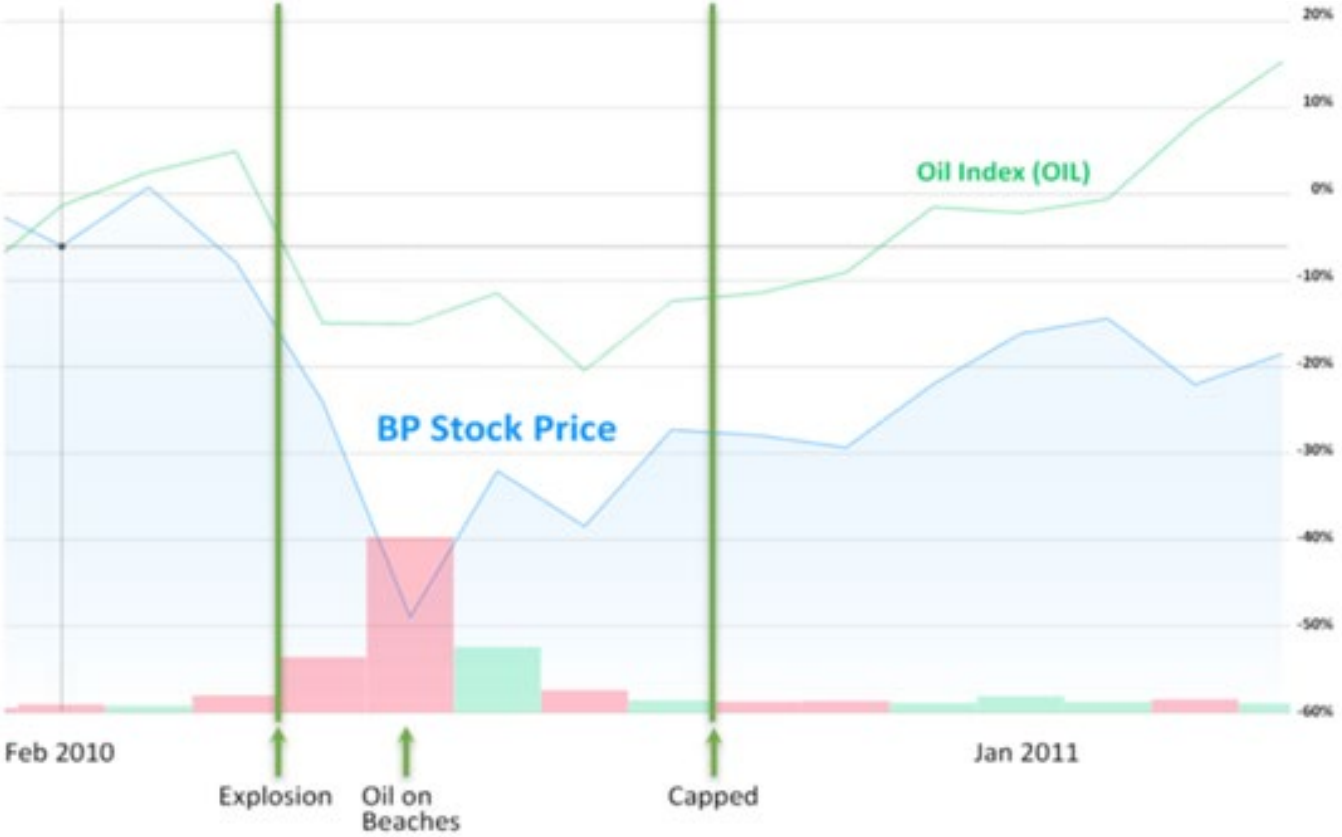


Figure 7 – Vergleich Reputationsverlauf VW gegenüber anderen PKW-Herstellern

Key Takeaways

- Über Jahre verschwieg VW bewusst erhöhte Emissionswerte seiner Fahrzeuge. Als der Dieselskandal öffentlich wurde, war VW in dessen Zentrum
- VW betrieb eine mangelhafte Krisen- und Kommunikationspolitik. Häufig wurden der Öffentlichkeit wesentliche Details verschwiegen
- VW versuchte zu jeder Zeit die Krise und deren Auswirkungen zu verschweigen oder klein zu halten. Die hohen Strafzahlungen verschlechterten die Reputation noch weiter

Worst Case: bp



Key Takeaways

- Die Art und Weise der Aufarbeitung von reputationsschädigenden Ereignissen ist zentral
- Transparenz und Ehrlichkeit können sich wohlwollend auf die Wahrnehmung der Reputation auswirken

Best Case: Lego

2018 Global RepTrak® Top 10 Companies

Rank	Home	2018	Score
1	Switzerland	ROLEX	79.3
2	Denmark	LEGO	77.9
3	United States	Google	77.7 ↑
4	Japan	Canon	77.4
5	United States	The Walt Disney Company	77.4 ↓
6	Japan	SONY	77.3 ↑
7	Germany	adidas	76.6 ↑
8	Germany	BOSCH	76.4 ↓
9	Germany	BMW GROUP	76.1 ↑
10	United States	Microsoft	75.8 ↑

Key Takeaways

- Eine gute Reputation kann sich positiv auf die Wirtschaftskraft von Unternehmen auswirken
- Es ist möglich, die Reputation von Unternehmen gezielt zu beeinflussen

Entwicklung von Hypothesen und Unterscheidung zwischen Reputation und Reputationsrisiko

Nr.	Kategorie	Hypothese	Tendenz
1	Reputation	Unternehmen haben kein klares Verständnis von Reputationsmanagement und -risiko	–
2	Reputation	Unternehmen haben keine eindeutige Definition von Reputation (wird verwechselt mit Image u.a.)	+
3	Reputation	Um Reputationsrisiken zu managen, ist ein klares Verständnis von Reputation und dessen Messung notwendig	+
4	Reputation	Wenn Reputation diskutiert wird, werden Kunden als wichtigste, teils alleinige Stakeholder gesehen	–
5	Reputation	Kulturelle Differenzen werden im Reputationsmanagement nicht berücksichtigt	+
6	Reputation	Reputation ist insbesondere in Industrien mit hohen Informationsasymmetrien, z.B. in Financial Services, ein wichtiges Konstrukt	+
7	Reputation	Reputation ist insbesondere in Bereichen wichtig, denen Konsumenten hohe persönliche Bedeutung zuweisen (z.B. Gesundheit)	+
8	Reputationsrisiko	Reputationsrisikofaktoren sind dynamisch und ändern sich mit der Umwelt	–
9	Reputationsrisiko	Reputationsrisikomanagement sollte verschieden Stakeholder und Themenbereiche separat überwachen und managen	+
10	Reputationsrisiko	Ein zeitgemässes Tool für das Management von Reputationsrisiken sollte dynamisch, regelmässig und automatisch aktualisiert werden	–

Durchführung von Experteninterviews aus unterschiedlichen Branchen

Nr.	Branche	Position
1	Fleischverarbeitende Industrie	CEO
2	Data Room Provider	Managing Director
3	Influencer und VC Fund Manager	Managing Director
4	Reputations- und Krisenmanagement	Geschäftsführer
5	Investment Banking	Managing Director
6	Reputationsberatung	CEO
7	Versandhandel (Retail)	Leiter Kommunikation
8	Bildung	Leiter Kommunikation
9	Religion	Leitender Angestellter
10	Automobilzulieferer	Risk Manager
11	Handel	Risk Manager

Einige Zitate unserer Interviewpartner

„Die allerwenigsten Unternehmen haben eine Reputationsmessung, geschweige denn, dass man eine Reputationsstrategie hat“

Geschäftsführer, Reputations- und Krisenmanagement

„Das kann dann aber beispielsweise auch der Aspekt sein, dass Sie bestimmte führende Köpfe nicht mehr für das Unternehmen gewinnen können, weil die sagen: ‘Also für einen Arbeitgeber, der so oft in der öffentlichen Kritik steht, möchte ich nicht arbeiten, weil es mir einfach unangenehm ist, mich damit vor meinen Bekannten und Freunden zu zeigen. Dann gehe ich doch lieber zu einem anderen Unternehmen’“

Leiter Kommunikation, Retail

„Ohne Kultur ist die Entwicklung von Reputation sehr schwierig. Und eine transparente Unternehmenskultur ist in der heutigen Zeit von Vorteil für die Reputation eines Unternehmens, gerade auch im Hinblick auf den Arbeitnehmermarkt, also was für Leute kann man an sich binden. Und Sie werden gerade in den jüngeren Generationen immer stärker diesen Trend erfahren, dass es nicht nur um den monetären Aspekt geht, warum man irgendwo arbeitet, sondern dass es immer auch um die Gestaltungsmöglichkeiten geht, um den Purpose eines Unternehmens“

CEO, Reputationsberatung

Interviewauswertung mit Fokus auf Debatten, die weder (oder nur teilweise) in Literatur noch in den Cases oder den Hypothesen berücksichtigt wurden

Gesellschaftlicher Mehrwert

- Gesellschaftlicher Mehrwert neben reiner Gewinnmaximierungsabsicht
- Dieser gesellschaftliche Mehrwert kann als Daseinsberechtigung des Unternehmens bezeichnet werden
- Konkret bedeutet dies: Unternehmen dürfen wirtschaften und Gewinne erzielen, wenn sie der Gesellschaft einen Mehrwert liefern.

Subjektiv und zielgruppen-spezifisch	Ebenen von Reputation	Dimensionen
Purpose	**Reputation**	Financials
Reputation im persönlichen und öffentlichen Umfeld	Verantwortung	Kommunikation und Transparenz

Performance und Qualität

- Nur Unternehmen, die es schaffen, über einen längeren Zeitraum hinweg mit guter oder sogar herausragender, qualitativ hochwertiger Leistung zu Punkten, sind in der Lage, eine gute Reputation zu erlangen und zu behalten

Vertrauen

- Ohne das nötige Vertrauen ist es unmöglich, eine gute Reputation aufzubauen
- Umgekehrt wird bei Vertrauensverlust die Reputation von Unternehmen beeinträchtigt

Werte (Values)

- Werte können als ein Tool gesehen werden, um Reputation aktiv zu managen

Von den Interviewpartnern als Best, Worst und Recovery Cases bezeichnete Beispiele

Best Cases

otto group

BEYOND MEAT

Google

Worst Cases

bp

GLENCORE

LEHMAN BROTHERS

UNITED

Recovery Case

LIDL

Key Takeaways

1

Reputation ist nicht trivial

- Umfassendes Verständnis des Konstruktes als Voraussetzung
- Reputation ist bisher fuzzy und schwer zu greifen
- Mehrere Reputationen erhöhen die Komplexität

2

Reputation ist dynamisch

- Abhängig von sich verändernden gesellschaft-lichen Normen und Werten sowie der Erwartungshaltung diverser Stakeholder
- Momentan sind z.B. Diversity und ESG ganz wichtig

3

Stakeholder haben divergierende und teilweise widersprüchliche Anforderungen an Reputation

- Anforderungen an Reputation haben sich in den letzten Jahren deutlich verschoben, z.B. ESG-Kriterien
- Die Frage nach dem Purpose ist bei vielen Unternehmen noch nicht geklärt

4

Vulnerability als Key Focus: Reputation muss Teil eines integrierten Risiko-Managements sein

- Viele Firmen und Individuen sind sich ihrer Verwundbarkeit gar nicht bewusst
- Diese Verwundbarkeit zeigt sich auch auf der nationalen und sozialen Ebene (z.B. die Corona-Pandemie)

5

Managen heisst gestalten, lenken, entwickeln—auch einer Reputation

- Das Thema Reputation sollte auf der C-Level Agenda stehen
- Prävention ist besser als im Nachhinein eine Krise zu managen
- Einige Faktoren sind dabei nur begrenzt beeinflussbar

Institute of Insurance Economics

University of St.Gallen

CRO.SWISS

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Peter Maas

Zürich, 10. September 2020

EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED ASSOCIATION AMBA ACCREDITED