

Meinen Eltern

Geleitwort

Die Verfasserin, Frau Diplom-Kauffrau Jenny Arens, präsentiert ihre Dissertation zu einem Zeitpunkt, der nicht passender hätte gewählt werden können: Denn gerade in Zeiten von „Vertrauenskrisen“ zeigt sich die Qualität des von den Unternehmen zuvor praktizierten Reputationsmanagements. Die Verfasserin hat also ein aktuelles und anspruchsvolles Thema auf einem vernachlässigten Teilgebiet der Immobilienökonomie aufgegriffen.

Die Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. In der Einleitung zeigt die Verfasserin auf, dass Immobilienunternehmen aufgrund fragwürdiger Geschäftspraktiken immer wieder im Fokus der Presseberichterstattung stehen und damit die Reputation der gesamten Branche belasten. Sie verweist auf die im Jahr 2008 erschienene Studie „Immobilienjournalismus in Europa“, die sie zusammen mit dem Institut für Publizistik an der Universität Mainz durchgeführt hat und die von der Wissenschaftlichen Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (WVFI) gefördert wurde. Danach haben die befragten Journalisten ein eher negatives Bild von der deutschen Immobilienbranche. Es besteht folglich die Notwendigkeit, dass Immobilienunternehmen ihre Reputation strategisch gestalten. Bislang fehlt es jedoch an einem entsprechenden Modell. Ziel der Arbeit ist es von daher, ein solches Modell zu entwickeln und Handlungsoptionen für die Praxis aufzuzeigen.

Auf die Einleitung folgt ein Grundlagen-Kapitel, in dem der theoretische Bezugsrahmen und die Definitionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Immobilienunternehmen abgehandelt werden. Die Verfasserin stellt hier den Begriff „Unternehmensreputation“ in den Zusammenhang mit den Begriffen „Unternehmensidentität“, „Unternehmensimage“ und „Reputationskapital“.

Im dritten Kapitel wird ein Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche entwickelt. Dabei orientiert sich die Verfasserin am St. Galler Systemansatz nach Ulrich/Krieg und hier insbesondere am General Management Navigator von Müller-Stewens/Lechner, der sich mit seinem flexiblen Raster für einen Arbeits- und Problemlösungsprozess anbietet. Die Verfasserin überträgt dessen Konzept auf den Untersuchungsgegenstand und verwendet es zur Gliederung der Arbeit. Der Fokus ihrer Betrachtung liegt hierbei aufgrund der Meinungsbildungs- und Multiplikatorfunktion von Journalisten auf der Pressearbeit, als Instrument die Reputation eines Unternehmens positiv zu gestalten.

Im vierten Kapitel wird auf Basis des zuvor aus der Literatur abgeleiteten Modells das strategische Reputationsmanagement in drei ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche untersucht. Das Ziel der Fallstudien besteht darin, die wesentlichen Einflussfaktoren des Reputationsmanagements der Referenz-Unternehmen zu konkretisieren und die Gründe für dessen spezifische Ausgestaltung in den jeweiligen Unternehmen offen zu legen.

Im fünften Kapitel werden die empirisch gewonnenen Erkenntnisse mit dem aus der Literatur abgeleiteten Modell abgeglichen. Dabei führen neue Erkenntnisse zu einer Modifikation des im dritten Kapitel entwickelten Modells.

Im sechsten Kapitel werden auf Basis des nunmehr modifizierten Modells Handlungsoptionen abgeleitet, die es den Immobilienunternehmen ermöglichen, ihre Reputation vorteilhaft zu gestalten.

Abschließend wird im siebten Kapitel eine Schlussbetrachtung in Form eines fallübergreifenden Berichts erstellt sowie ein Ausblick für Forschung und Praxis gegeben.

Die vorliegende Arbeit, die an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg als Dissertation angenommen wurde, leistet einen sehr gelungenen Beitrag an der Schnittstelle von Immobilienökonomie, strategischer Unternehmensführung und (Finanz-) Marketing, der auch für die Praxis wichtige Erkenntnisse zur Gestaltung des strategischen Reputationsmanagements liefert. In diesem Sinne ist der Arbeit eine positive Aufnahme in Wissenschaft und Praxis zu wünschen.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

International Real Estate Business School
Universität Regensburg

Vorwort

Durch meine Mitarbeit an der Studie „Immobilienjournalismus in Europa“, an der ich dank der Kontakte von Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte zum Institut für Publizistik an der Johannes-Gutenberg Universität in Mainz teilnehmen konnte, erhielt ich den Anstoß für das Thema der vorliegenden Arbeit. Die Studie wurde von der Wissenschaftlichen Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (WVFI), die unter Vorsitz von Dr. Rainer Zitelmann steht, finanziell gefördert. Die Ergebnisse der Studie zeigten einerseits, dass die Bedeutung des Immobilienjournalismus in Zukunft tendenziell wachsen wird. Andererseits schätzen die Journalisten, die über Themen der Immobilienbranche berichten, das Image derselben als „eher negativ“ ein. Mit diesen Erkenntnissen einher ging die Sensibilisierung für die Bedeutung einer vorteilhaften Reputation für den Erfolg von Unternehmen der Immobilienbranche. In diesem Zusammenhang möchte ich Herrn Prof. Dr. Hans Mathias Kepplinger vom Institut für Publizistik für erste wichtige Impulse für meine Dissertation danken. Gerne denke ich zudem an die gute Teamarbeit mit meinen Mainzer Kollegen Herrn Dr. Nikolaus Jakob und Herrn Thomas Zerback zurück. Erst die universitätsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichte, die Studie im Jahr 2008 zu publizieren.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, dessen Offenheit für interdisziplinäres Denken eine ebenso große Unterstützung war wie seine Hinweise in Sachfragen. Sein persönliches Engagement erleichterte mir zudem die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen, in denen ich im Zuge meiner Arbeit Fallstudien durchgeführt habe. Herrn Prof. Dr. Michael Dowling danke ich für die bereitwillige Übernahme der Berichterstattung zu meiner Dissertationsschrift nach dem Wechsel des Lehrstuhls von Herrn Prof. Dr. Schulte an die Universität Regensburg. Seiner konstruktiven Haltung verdanke ich wertvolle Denkanstöße.

Der Eurohypo AG, der IVG Immobilien AG und der ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG danke ich für ihre Bereitschaft, zahlreiche Interviews zum Reputationsmanagement in ihren Unternehmen führen zu dürfen. Die grundsätzliche Unterstützung gepaart mit der großen Offenheit meiner jeweiligen Interviewpartner ermöglichte interessante Ergebnisse im empirischen Teil meiner Arbeit. Mein spezieller Dank gilt in der Eurohypo Herrn Joachim Plesser, Herrn Manuel Seibel, Herrn Siegfried Guterman und Herrn Dietrich Thier. In der IVG spreche ich meinen Dank Herrn Dr. Georg Reul, Frau Andrea Wöge und Herrn Hans-Georg Zietlow aus. In der ECE bedanke ich mich besonders bei Herrn Dr. Andreas Mattner, Herrn Robert Heinemann, Herrn Christian Saadhoff und Herrn Rolf Kamprad.

Mein besonderer Dank geht an meine Eltern: In den letzten zwei Jahren haben sie mich durch die Hoch- und Tiefphasen meiner Dissertation begleitet. Ohne ihre Förderung wäre ich heute nicht dort, wo ich bin.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	5
1.4 Forschungsmethode.....	7
1.5 Gang der Untersuchung.....	9
2 Theoretischer Bezugsrahmen und Definitionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche.....	13
2.1 Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens.....	13
2.2 Beschreibung des theoretischen Bezugsrahmens.....	14
2.2.1 Unternehmensidentität	14
2.2.2 Unternehmensimage.....	16
2.2.3 Unternehmensreputation	18
2.2.4 Reputationskapital.....	25
2.3 Anforderungen an ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement.....	31
3 Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche	34
3.1 Theoretische Vorüberlegungen	34
3.1.1 Auswahl des Basismodells	34
3.1.2 Transfer der Arbeitsfelder auf ein strategisches Reputationsmanagement	36
3.1.3 Darstellung der Arbeitsfelder	38
3.2 Arbeitsfeld „Initiierung“	38
3.3 Arbeitsfeld „Positionierung“	44
3.3.1 Analysephase.....	45
3.3.1.1 Analyse der Unternehmensidentität	45
3.3.1.2 Analyse der Perspektive der Anspruchsgruppen auf das Unternehmen	49
3.3.1.3 Abgleich der Analysefelder.....	53
3.3.2 Zielformulierung	56
3.3.3 Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung.....	59
3.4 Arbeitsfeld „Wertschöpfung“	63
3.4.1 Aktivitäten.....	64
3.4.1.1 Strategische Optimale des Reputationsmanagements	64
3.4.1.2 Vertrauenskompetenz.....	65
3.4.1.3 Problemlösungskompetenz	70

3.4.2	Ressourcen.....	76
3.4.2.1	Mitarbeiter.....	76
3.4.2.2	Organisationsstrukturen.....	81
3.4.2.3	Managementsysteme.....	85
3.4.2.4	Wissen.....	89
3.5	Arbeitsfeld „Veränderung“.....	90
3.6	Arbeitsfeld „Performance Messung“.....	98
3.7	Hypothetisches Modell.....	105
4	Empirische Untersuchung zum strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche.....	108
4.1	Theoretische Vorüberlegungen.....	108
4.1.1	Auswahl der Untersuchungsstrategie.....	108
4.1.2	Fallauswahl und Vorstellung der Unternehmen.....	109
4.1.3	Beschreibung der Datenerhebung.....	112
4.1.4	Form der Datenaufbereitung.....	115
4.1.5	Strategie für die Datenauswertung.....	115
4.1.6	Präsentationsform der Ergebnisse.....	117
4.2	Strategisches Reputationsmanagement in ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche.....	119
4.2.1	Arbeitsfeld „Initiierung“.....	119
4.2.2	Arbeitsfeld „Positionierung“.....	140
4.2.3	Arbeitsfeld „Wertschöpfung“.....	166
4.2.4	Arbeitsfeld „Veränderung“.....	227
4.2.5	Arbeitsfeld „Performance Messung“.....	237
4.3	Auswertung der Ergebnisse.....	243
5	Modifizierung des Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche.....	245
5.1	Theoretische Vorüberlegungen.....	245
5.2	Modifiziertes hypothetisches Modell.....	246
5.2.1	Arbeitsfeld „Initiierung“.....	246
5.2.2	Arbeitsfeld „Positionierung“.....	250
5.2.3	Arbeitsfeld „Wertschöpfung“.....	255
5.2.4	Arbeitsfeld „Veränderung“.....	265
5.2.5	Arbeitsfeld „Performance Messung“.....	268
5.3	Modifiziertes Basismodell.....	269
6	Handlungsoptionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche.....	271
6.1	Arbeitsfeld „Initiierung“.....	271
6.2	Arbeitsfeld „Positionierung“.....	272
6.3	Arbeitsfeld „Wertschöpfung“.....	275
6.4	Arbeitsfeld „Veränderung“.....	280
6.5	Arbeitsfeld „Performance Messung“.....	281

7	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	283
7.1	Schlussbetrachtung.....	283
7.2	Ausblick für Wissenschaft und Praxis.....	285
	Verzeichnis des Anhangs	286
	Literaturverzeichnis	382

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Image der Immobilienbranche.....	3
Abbildung 2: Fallstudiendesign nach Yin	10
Abbildung 3: Gang der Untersuchung	12
Abbildung 4: Bezugsrahmen des strategischen Reputationsmanagements.....	14
Abbildung 5: Mittlerfunktion von Journalisten.....	22
Abbildung 6: „Reputation Quotient“ (RQ).....	24
Abbildung 7: „General Management Navigator“ (GMN).....	36
Abbildung 8: Arbeitsfeld „Initiierung“.....	39
Abbildung 9: Arbeitsfeld „Positionierung“	44
Abbildung 10: Zusammenhang von Branchen- und Unternehmensidentität	48
Abbildung 11: Indizierte und erlebte Transparenz auf Branchenebene	55
Abbildung 12: Bezugsrahmen zur Erfassung gesellschaftsbezogener Strategien.....	59
Abbildung 13: Lebenszyklus eines Themas	62
Abbildung 14: Arbeitsfeld „Wertschöpfung“	63
Abbildung 15: Akzeptanzmodell eines Unternehmens	64
Abbildung 16: Beteiligte Mitarbeiter am strategischen Reputationsmanagement	79
Abbildung 17: Arbeitsfeld „Veränderung“.....	91
Abbildung 18: „5-Phasenmodell“ des strategischen Reputationsmanagements	93
Abbildung 19: Arbeitsfeld „Performance Messung“.....	98
Abbildung 20: Kennzahlensystem des „Reputation Control Cockpits“	104
Abbildung 21: Eingebettete Mehrfachfallstudie.....	109
Abbildung 22: Ablauf der Falluntersuchung	118
Abbildung 23: Modifiziertes Basismodell.....	270

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eskalationstreppe zur Prüfung strategisch relevanter Ressourcen	26
Tabelle 2: Anforderungen an ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement	32
Tabelle 3: Identitäten von Immobilieninvestoren.....	47
Tabelle 4: Klassifizierung von Presstiteln mit Immobilienbezug.....	51
Tabelle 5: Transparenzerleben und Image der Immobilienbranche bei Journalisten.....	53
Tabelle 6: Abgleich von angebotener und erlebter Transparenz.....	54
Tabelle 7: Zwischenziele des strategischen Reputationsmanagements.....	58
Tabelle 8: Selbstbeschreibung von Unternehmen (Beispiel).....	66
Tabelle 9: Konzeptkontrolle im Reputationsmanagement (Beispiel).....	100
Tabelle 10: Umsetzungskontrolle im Reputationsmanagement (Beispiel)	101
Tabelle 11: Hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement.....	105
Tabelle 12: Interviewpartner	115

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
AU	Österreich
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CC	Corporate Communications (Kommunikationsabteilung der ECE)
CH	Schweiz
D	Deutschland
DAX	Deutscher Aktienindex
ES	Spanien
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FR	Frankreich
GB	Großbritannien
GF	Geschäftsführung
GMN	General Management Navigator
HRM	Human Resource Manager (Personalleiter)
ICSC	International Council of Shopping Centers
In.	Initiierung
IREBS	International Real Estate Business School
IT	Informationstechnologie
IVD	Immobilienverband Deutschland
KMR	Kommunikation/Marketing/Research (Kommunikationsabteilung der IVG)
MDAX	Mid-Cap-DAX
Perf.	Performance Messung
Pos.	Positionierung
PR	Pressesprecher
REIT	Real Estate Investment Trust
Rep. M.	Reputationsmanagement
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
RM	Reputation Manager
RQ	Reputation Quotient
UK	Unternehmenskommunikation
UKO	Unternehmenskommunikation (Kommunikationsabteilung der Eurohypo)
UL	Unternehmensleitung
ULI	Urban Land Institute
StB	Stellenbeschreibung
Tr.-I.	Transparenzinitiative
Veränd.	Veränderung
VWL	Volkswirtschaftslehre

Wert.	Wertschöpfung
WVFI	Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus e.V.
ZIA	Zentraler Immobilien-Ausschuss

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In der Immobilienbranche findet eine zunehmende Erhöhung und Differenzierung des Angebotes an Immobilienanlagemöglichkeiten und immobilienbezogenen Dienstleistungen statt.¹ So gibt es bspw. mehrere tausend Investmentfonds und jährlich kommen Hunderte neuer Geschlossener Fonds hinzu.² Eine vergleichbare Differenzierung und Spezialisierung des Angebotes ist auch im Bereich immobilienbezogener Dienstleistungen festzustellen.³ Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Kunden ein immer spezielleres Wissen benötigen, um Entscheidungen zu treffen.⁴ Über dieses Wissen verfügen sie oft aber nur bedingt. Sie orientieren sich in ihren Entscheidungen daher weniger an objektiven Kriterien als am allgemeinen Ruf eines Unternehmens.⁵ Dieser Zusammenhang ist umso wichtiger, als dass Anlagen in Immobilien i.d.R. mit hohen Investitionssummen verbunden sind⁶ und der Immobilienmarkt durch hohe Informationsasymmetrien⁷ charakterisiert ist. Das Vertrauen in ein Unternehmen ist damit unabdingbar für das Zustandekommen einer Geschäftsbeziehung.⁸ Aus rein pragmatischer Sichtweise gilt es daher für die Unternehmen der Immobilienbranche, ihr Ansehen, das sie in Bezug auf ihre Leistungen bei ihren Anspruchsgruppen genießen, aktiv zu gestalten, wenn sie langfristig erfolgreich am Markt tätig sein wollen.⁹

Daneben sprechen aber auch aus reflektiver Perspektive Gründe dafür, dass die Unternehmen der Immobilienbranche der Gestaltung ihrer Reputation eine erhöhte Aufmerksamkeit zukommen lassen sollten. So findet sich bspw. in der Diskussion zum Wertemanagement die Erkenntnis, dass sich unternehmerische Werte nicht allein in einem höheren Gewinn nieder-

¹ Vgl. zur steigenden Dynamik und Komplexität der Immobilienmärkte Schulte et al. (2008), S. 954f

² Vgl. Zitelmann (2005), S. 108; Höller (2001), S. 269.

³ So bieten bspw. Asset Management Unternehmen ihren Kunden verstärkt spezielle Services für das Management ihrer Immobilien an. Im Bereich der Immobilienberatung hat ein sowohl quantitatives als auch qualitatives Wachstum stattgefunden. Hier ist zudem eine starke Internationalisierung der Unternehmen erkennbar. Eine ähnliche Entwicklung ist im Bereich der Projektentwicklung festzustellen. Hier sind über 90 Prozent der heute existierenden Unternehmen in den Ländern Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Spanien und Italien nach dem Jahr 1970 entstanden und ca. 40 Prozent nach 1990. Vgl. Scenari Immobiliari/ DTZ Research (Hrsg.) (2005), S. 25f.

⁴ Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 96.

⁵ Vgl. de la Fuente Sabaté/ de Quevedo Puente (2003a), S. 175f.

⁶ Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2008), S. 20.

⁷ Der Grad, in dem Informationsasymmetrien bestehen, hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit Kunden bspw. beim Kauf einer Immobilie auf deren Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zurückgreifen können. So können Kunden nur teilweise vor dem Kauf die Qualität der Immobilie einschätzen (search qualities), ein Teil der Qualität der Immobilie offenbart sich erst nach dem Kauf, bspw. durch deren Bewohnen. Erst jetzt werden Mängel entdeckt und der Kunde stellt fest, ob er sich wirklich in der Immobilie wohl fühlt (experience qualities). Letztlich verfügt die Immobilie über Eigenschaften, die der Käufer weder vor noch nach dem Kauf überprüfen kann (credence qualities). Hierbei handelt es sich bspw. um die Frage, ob dem Käufer tatsächlich die für ihn optimale Immobilie angeboten wurde. Vgl. Meffert (2000), S. 54.

⁸ Vgl. Höller (2001), S. 269; Mussler (2001), S. 301.

⁹ Auch Gierl/Helm (2003) weisen darauf hin, dass vorökonomische Ziele – wie eine vorteilhafte Reputation – langfristig ökonomische Ziele wie Absatz-, Umsatz- und Deckungsbeitragsziele beeinflussen. Insbesondere junge Unternehmen sollten daher auf den Aufbau der (noch nicht) vorhandenen Reputation achten. Vgl. Gierl/Helm (2003), S. 75, 88.

schlagen, sondern auch in einer Berücksichtigung der Erwartungen der verschiedenen Interessensgruppen.¹⁰ Verantwortungsvolles Handeln und in dessen Folge die Gestaltung einer vorteilhaften Reputation im Hinblick auf gesellschaftliche Werte haben folglich eine eigenständige Berechtigung, die nicht durch ökonomische Vorteile gerechtfertigt werden muss:¹¹ „*Businesses are part of the society in which they operate, and they have to consider the impact their behavior has on these societies.*“¹² Diese Forderung gilt insbesondere für die Unternehmen der Immobilienbranche: Immobilien prägen durch ihre permanente Wahrnehmbarkeit entscheidend den Lebensraum von Menschen und das Bild von Städten und werden durch den Wunsch von Menschen nach Geborgenheit, Ungezwungenheit und Sicherheit mit sozialen Werten in Verbindung gebracht. Immobilien stellen also mehr als reine Wirtschaftsgüter dar.¹³ Vernachlässigen die Unternehmen diesen Aspekt, zerstören sie die wohlwollende Atmosphäre in der Öffentlichkeit, die wiederum die Grundlage für erfolgreich funktionierende Märkte und Unternehmen ist, die in diesen Märkten tätig sind.¹⁴

Hinweise darauf, dass die wohlwollende Atmosphäre für die Unternehmen der Immobilienbranche in der Öffentlichkeit gestört ist, zeigt eine von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie. Danach schätzen die befragten Journalisten das Image¹⁵ der Immobilienbranche eher negativ als positiv ein.¹⁶ Besonders schlecht fällt dabei die Bewertung in Deutschland aus. Hier beurteilen rund 77 Prozent der befragten Journalisten das Image der Immobilienbranche „eher negativ“ (vgl. Abb. 1).¹⁷ Dieses Ergebnis ist umso bedeutender, weil in der heutigen Mediengesellschaft Journalisten verstärkt über das Verhalten von Unternehmen wachen, ein eventuelles Fehlverhalten aufgreifen und es anschließend zuspitzen. So lässt sich

¹⁰ Auch Schulte et al. (2008) weisen auf den bedeutenden Einfluss sozio-kultureller Rahmenbedingungen auf die Immobilienbranche in der mittel- bis langfristigen Perspektive hin. Vgl. Schulte et al. (2008), S. 961.

¹¹ Vgl. Pruzan (2001), S. 56f; Schulte/ Kolb (2008), S. 98.

¹² Kitchen/ Laurence (2003), S. 104.

¹³ Vgl. Institut für Wirtschaftsforschung/ Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (Hrsg.) (2005), S. 96. Siehe auch Pachowsky (2000), S. 47f.

¹⁴ Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass eine übermäßige Zurückhaltung hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit dazu führen kann, dass ein Unverständnis gegenüber dem Unternehmen und seinen Leistungen aufkommen kann. Vgl. Weinhold-Stünzi (1985), S. 561.

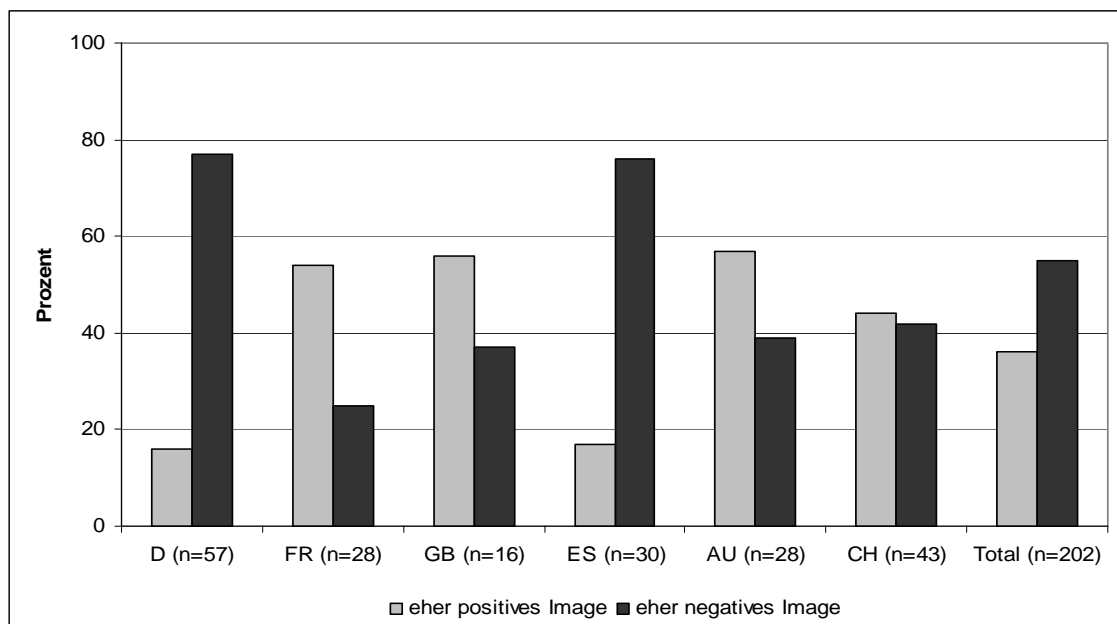
¹⁵ In Praxisbefragungen kann die Unterscheidung von Reputation und Image vernachlässigt werden, weil die Übereinstimmungen zwischen den beiden Begriffen größer sind als ihre Unterschiede und im Alltag oft nicht trennscharf zwischen den Begriffen unterschieden wird. Vgl. Rolke (2004), S. 47f. Zur Abgrenzung der Begriffe „Image“ und „Reputation“ vgl. auch Kapitel 2.2.2 und 2.2.3 dieser Arbeit.

¹⁶ Rund 55 Prozent aller befragten Journalisten schätzen das Image der Immobilienbranche in ihrem Heimatland eher negativ ein. 36 Prozent kommen zu einem positiven Urteil. 10 Prozent haben keine der Antwortmöglichkeiten ausgewählt. n=202. Es treten Rundungsdifferenzen zu 100 Prozent auf. Die Rücklaufquote in der Studie lag bei rund 40 Prozent. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 118, 194 und Tabelle A21.

¹⁷ Lediglich 16 Prozent der deutschen Journalisten beurteilen das Image der deutschen Immobilienbranche eher positiv. 7 Prozent haben keine der Antwortmöglichkeiten ausgewählt. n=57. Vgl. ebenda, S. 194 und Tabelle A21. Zum Vergleich sei auch auf eine Studie von Insignis und der Zeitschrift „Immobilienmanager“ aus dem Jahr 2006 hingewiesen, in der die befragten deutschen Immobilienunternehmen das Image der Immobilienbranche als „eher negativ“ bewerten. Vgl. Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006), S. 8f. Zudem hat bereits eine Studie von Falk aus dem Jahr 1995 unter Immobilienexperten, ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche sowie gewerblichen Mietern bzw. Nutzern auf das eher schlechte Image hingewiesen. Damals schätzten rund 70 Prozent der Befragten das Image der Immobilienbranche eher negativ ein. Vgl. Falk (1995), S. 4. Trotz eines Zeitraums von über einem Jahrzehnt ist es also zu keiner Verbesserung des Ansehens der deutschen Immobilienbranche gekommen.

auch beobachten, dass die Unternehmen der Immobilienbranche besonders dann im Fokus der Presseberichterstattung stehen, wenn es um fragwürdige Geschäftspraktiken geht.¹⁸ Um nicht durch Begriffe wie „Immobilienhaie“ oder „Baulöwen“ charakterisiert zu werden, müssen die Unternehmen daher nicht nur ihr Ansehen hinsichtlich ihrer Leistungen, sondern auch hinsichtlich der sozial-moralischen Wertschätzung, die sie bei ihren Anspruchsgruppen genießen, aktiv unter Einbezug der Medien gestalten, wenn sie langfristig erfolgreich am Markt tätig sein wollen: „*In the future, the management of reputation integrity will become a key business process like quality management, financial management or customer service.*“¹⁹

Abbildung 1: Image der Immobilienbranche²⁰



Quelle: Jakob/Arens/Zerback (2008), S. 194.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

In der Problemstellung wurde auf pragmatische und reflektive Gründe verwiesen, welche den Aufbau und die Pflege einer vorteilhaften Reputation für den langfristigen Erfolg der Unternehmen der Immobilienbranche sinnvoll erscheinen lassen. Damit gilt es für die Unternehmen, ihre Reputation nicht dem Zufall zu überlassen, sondern im Sinne eines strategischen Managements ihre Aktivitäten gezielt an der Gestaltung der Reputation auszurichten.²¹ Bislang existiert jedoch kein in sich geschlossenes Raster, das es den Unternehmen im Allgemeinen oder den Unternehmen der Immobilienbranche im Speziellen ermöglichen würde, ihre

¹⁸ Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 93.

¹⁹ Pruzan (2001), S. 54f.

²⁰ Als Abkürzung für die jeweiligen Länder werden deren Nationalitätskennzeichen für Kraftfahrzeuge verwendet.

²¹ Vgl. Bleicher (1999), S. 75f.

Reputation systematisch zu gestalten.²² **Ziel dieser Arbeit** ist es daher, die Forschungslücke zu schließen, die hinsichtlich eines solchen Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche zu konstatieren ist, und Handlungsoptionen für die Praxis abzuleiten. Aufgrund unterschiedlicher sozio-kultureller Hintergründe, in denen sich die Unternehmen in ihren jeweiligen Heimatländern bewegen,²³ ist dieses Modell ausschließlich auf Unternehmen der deutschen Immobilienbranche ausgerichtet.

Um das Ziel der vorliegenden Arbeit zu erreichen, sind die folgenden beiden **Forschungsfragen** zu beantworten:

- Wie sollte ein Modell beschaffen sein, mit dessen Hilfe die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation vorteilhaft gestalten können?
- Welche Gründe sind für die Struktur eines solchen Modells verantwortlich?

Mit der Frage nach dem „Wie“ stellt die vorliegende Arbeit auf die beobachtbare **Oberflächenstruktur** des strategischen Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche ab. So ist bspw. zu erfassen, wie das Reputationsmanagement prozessual ablaufen kann, wie es organisatorisch in das Unternehmen einzuordnen ist und welche Personen für dessen Umsetzung verantwortlich sein sollten. In diesem Sinne wird ein strategisches Reputationsmanagement in Anlehnung an Mintzberg (1987) als ein „Plan“, d.h. als eine Weg-Zielbeschreibung verstanden: Es wird beschrieben, was ein Unternehmen im Rahmen seines Reputationsmanagements erreichen kann und wie dies zu realisieren ist.²⁴ Mit der Frage nach den Gründen, also dem „Warum“, zielt die Arbeit hingegen auf die **Tiefenstruktur** des Reputationsmanagements ab, d.h. auf die Regeln, die bestimmen, welche Handlungen im Unternehmen stattfinden, und die damit entscheiden, welche spezifische Struktur ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement in einem Unternehmen der Immobilienbranche annehmen kann.²⁵ Eine Strategie wird damit nicht nur als Plan, sondern auch als „Pattern“ begriffen: Es wird untersucht, welche Muster sich in den Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen bezüglich ihrer Reputationsgestaltung erkennen lassen – unabhängig davon, ob sie vom Unternehmen beabsichtigt waren oder nicht.²⁶

²² So weisen auch Sydow/Ortmann (2001) darauf hin, dass im Rahmen des strategischen Managements die Unternehmensumwelt als strategisch zu gestaltendes Feld kaum im Blickfeld ist. Diese Tatsache verwundert, weil sich das (strategische) Marketing als Teildisziplin des strategischen Managements von Beginn an auf die Beeinflussung und Mitgestaltung des Absatzmarktes konzentriert hat. Vgl. Sydow/Ortmann (2001), S. 8.

²³ Während in Großbritannien bspw. die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) bereits im Jahr 1868 gegründet wurde und seitdem die Standesvertretung der Profession der Akteure der Immobilienbranche darstellt, ist diese Organisation erst seit 1993 in Deutschland tätig. Die Übertragung ihrer Standards auf die deutsche Immobilienbranche hat damit zwar begonnen, befindet sich aber noch im Diskussionsprozess. Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 107.

²⁴ Vgl. Mintzberg (1987), S. 11f.

²⁵ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 572; Kirsch (1997), S. 98-108, 428 .

²⁶ Vgl. Mintzberg (1987), S. 12f.

1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Die wissenschaftstheoretische Einordnung der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der Prämisse, dass sowohl die Oberflächen- als auch die Tiefenstruktur des strategischen Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche zu untersuchen ist. In der Literatur zum **strategischen Management** findet sich jedoch kein einheitlicher Ansatz, „über die Entwicklung von Unternehmen zu denken und dementsprechend zu handeln.“²⁷ Vielmehr ist aufgrund veränderter Fragestellungen und Forschungserkenntnisse im Zeitverlauf ein „*Dschungel von Managementtheorien*“²⁸ entstanden, welche sich vom Grundsatz her in mechanische und systemische Ansätze unterscheiden lassen.²⁹

Basisparadigma des **mechanischen Theorietyps** ist die klassische Mechanik. Ansätze in ihrer Tradition untersuchen die Führung von Unternehmen unter Vernachlässigung der Vielfalt von Einflussfaktoren und erforschen das Zusammenwirken einiger weniger Faktoren. Dazu gehört auch die Vorstellung, dass ein Unternehmen ähnlich wie ein Baukasten funktioniert und nur dann Erfolg hat, wenn das Handeln seiner Mitglieder einen bestimmten Zweck verfolgt und dieses Handeln durch Pläne ex ante festgelegt wird.³⁰ Übertragen auf das Reputationsmanagement ist es damit Aufgabe der Unternehmensleitung, Ziele zur Reputationsgestaltung festzulegen, zu definieren, wie die Ziele zu erreichen sind, und entsprechende Vorkehrungen im Unternehmen zu treffen. Den Annahmen dieser Totalplanung folgend kann die Entwicklung einer vorteilhaften Reputation vollumfänglich gesteuert werden.³¹ Ein so verstandenes strategisches Management wird aber nicht der Idee gerecht, dass in den Tiefenstrukturen der Unternehmen ungeschriebene aber dennoch gelebte Regel- und Normenwerke verankert sind, die darüber bestimmen, welche Interventionen von den Mitarbeitern ignoriert werden und welche zu intendierten Anschlusshandlungen führen.³² Innerhalb des mechanischen Theorietyps ist es daher nicht möglich, die komplexen und dynamischen Interaktionen in einem Unternehmen sowie zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen, bei denen das Unternehmen eine positive Reputation erzielen will, zu erfassen.³³ Mechanische Theorietypen erscheinen daher für die vorliegende Arbeit ungeeignet.

Das Basisparadigma des **systemischen Theorietyps** beruht auf der Systemtheorie. Ein System kann dabei als „eine Vielzahl von Elementen, die miteinander in dynamischer Wechsel-

²⁷ Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 21.

²⁸ Schwaninger (2001), S. 1213. Allein Mintzberg (1990) unterscheidet zwischen zehn Denkschulen der Strategieformierung. Knights/Morgan (1991) unterscheiden hingegen „rational models“, „socio-political models“ und „strategy as a discourse“. Vgl. Knights/ Morgan (1991), S. 251. Eine solche Dreiteilung der Denkschulen nehmen auch Elfring/Volberda (2001) vor. Sie unterscheiden die Boundary School, die Dynamic Capability School und die Configurational School. Vgl. Elfring/ Volberda (2001), S. 1-25.

²⁹ Vgl. Strasser (1996), S. 85.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 85; Malik (1992), S. 38.

³¹ Vgl. Kirsch (1997), S. 290.

³² Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 572. Darüber hinaus kann die Totalplanung als gescheitert betrachtet werden. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 20; Laszlo (1992), S. 83.

³³ Vgl. Laszlo (1992), S. 85f.

wirkung stehen [und ..., d.A.] eine zielgerichtete Organisation aufweisen“³⁴ definiert werden. In diesem Sinne können Unternehmen als soziale Systeme verstanden werden, deren Elemente die Menschen sind, die zu einem bestimmten Zweck zusammenarbeiten.³⁵ Damit stellt ein Unternehmen ein komplexes, dynamisches und netzwerkartiges Gebilde dar, das auch durch menschliche Werte und Normen gesteuert wird. Aufgabe des Managements ist damit nicht länger die ausschließliche Vorgabe von Verhaltensweisen. Vielmehr gilt es, auch die Bedingungen und Prozesse im Unternehmen zu erfassen, unter denen die Vorgaben der Unternehmensleitung wirksam werden können und ggf. neue Normen- und Wertesysteme zu etablieren.³⁶ Diese Sichtweise des strategischen Managements ist unter Einbezug der Evolutionstheorie zum **systemisch-evolutionären Ansatz** weiterentwickelt worden: Danach sind die Normen und Werte, die den Handlungsrahmen der Unternehmen bestimmen, nur bedingt dem lenkenden und gestaltenden Einfluss der Unternehmensleitung zugänglich.³⁷ Im Rahmen eines so verstandenen strategischen Managements kann die Unternehmensleitung zwar versuchen, auf die Entwicklung des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Zu welchen Ergebnissen diese Eingriffe führen, muss aber offen bleiben.³⁸ Damit erscheint die systemisch-evolutionäre Sichtweise des strategischen Managements für die vorliegende Arbeit geeignet, weil sie auch einen Blick auf die Regeln ermöglicht, die in den Tiefenstrukturen der Unternehmen verankert sind.³⁹

Der Betrachtung von Unternehmen als Systeme ist die Frage implizit, wie die Unternehmen ihre „Umsysteme“, d.h. ihre Umwelt, betrachten.⁴⁰ In Anlehnung an Mintzberg (1979)⁴¹ ist hierfür der „Grad der Verflechtung“ der Unternehmen mit ihrer Umwelt wesentlich. Je nach Verflechtungsgrad kann eine enger gefasste Aufgaben- oder Wettbewerbsumwelt (task environment) und eine weiter gefasste generelle Umwelt (general environment) unterschieden werden. Die Aufgaben- oder Wettbewerbsumwelt setzt sich u.a. aus den Kunden, Wettbewerbern und Mitarbeitern der Unternehmen zusammen. Die generelle Umwelt kann in eine soziokulturelle, technologische, politische und ökonomische Dimension gegliedert werden.⁴² Aus dieser Umwelt ist nach dem **Stakeholder-Ansatz**⁴³ aber nur die Gruppe oder das Individuum

³⁴ de Rosnay (1988), S. 80.

³⁵ Vgl. Ulrich (1984b), S. 80.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 89.

³⁷ Vgl. Malik (1993), S. 105f.

³⁸ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 20f.

³⁹ Vgl. zu dieser Einschätzung auch Heinen (1985), S. 55-57.

⁴⁰ Vgl. Ulrich (1984b), S. 81; Bea/ Haas (2005), S. 89.

⁴¹ Vgl. Mintzberg (1979), S. 286.

⁴² Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 25.

⁴³ Es sei darauf verwiesen, dass die verschiedenen Varianten des Stakeholderkonzepts kein konsistentes Theoriegebäude darstellen. Es wird daher nicht von einer Stakeholdertheorie, sondern vielmehr von einem „Stakeholdermodell, -ansatz oder -konzept“ gesprochen. Vgl. Donaldson/ Preston (1996), S. 66f. Weiterführend zur Diskussion, ob es sich um eine einheitliche Stakeholder Theorie bzw. unterschiedliche Ansätze handelt vgl. Jones/ Wick (1999), S. 206-211; Freeman (1999), S. 233-236 und Donaldson (1999), S. 237-241. Freeman gilt mit seinem Werk „Strategic Management. A Stakeholder Approach“ von 1984 als einer der Hauptvertreter des Stakeholderkonzeptes. Vgl. Bea/ Haas (2005), S. 105.

relevant, „*who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.*“⁴⁴ Eine solche Bezugsgruppe wird im Folgenden als „Stakeholder“⁴⁵ oder „Anspruchsgruppe“⁴⁶ eines Unternehmens bezeichnet. Ob ein Unternehmen seine Umwelt eher enger oder weiter definiert, hängt vom Einzelfall ab: Orientiert sich ein Unternehmen stärker an ökonomischen Zielen und am Interesse seiner Aktionäre, wird in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Bleicher (1999) von einem **Shareholder-orientierten Unternehmen** gesprochen. Berücksichtigt ein Unternehmen hingegen neben den an seinen wirtschaftlichen Leistungen interessierten Anspruchsgruppen auch die Erwartungen anderer Gruppen seines „Umsystems“, wird von einem **Stakeholder-orientierten Unternehmen** gesprochen.⁴⁷

1.4 Forschungsmethode

Bei der Auswahl des Forschungsdesigns ist zu beachten, dass es sowohl den Untersuchungsgegenstand zu erfassen in der Lage ist als auch dessen wissenschaftstheoretischer Einordnung gerecht wird: **Untersuchungsgegenstand** der vorliegenden Arbeit ist das „strategische Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche“. Von ihrem Geltungsanspruch her ist die Arbeit folglich in die **Immobilienökonomie**⁴⁸ einzuordnen, die als Teil der Betriebswirtschaftslehre nach vorherrschender Auffassung den **angewandten Sozialwissenschaften** zuzurechnen ist.⁴⁹ Diese zeichnen sich nach dem Verständnis von Ulrich⁵⁰ im Unterschied zu den theoretischen Wissenschaften u.a. dadurch aus, dass ihre Problemstellung aus der Praxis und nicht aus der Theorie abgeleitet wird. So ist auch der Anlass für die vorliegende Arbeit die aus der Praxis resultierende Erkenntnis, dass die Unternehmen der Immobilienbranche nur durch eine aktive Gestaltung der Reputation hinsichtlich ihrer Leistungen und ihres sozial-verantwortlichen Handelns den langfristigen Erfolg ihrer Unternehmen zu sichern vermögen.⁵¹ Da aus der Praxis abgeleitete Probleme nicht zwingend mit den bestehenden Abgrenzungen wissenschaftlicher Disziplinen korrespondieren, sind sie interdisziplinär zu untersuchen.⁵² Die Arbeit trägt dieser Forderung Rechnung, indem sie sich an dem von Schulte (2008) entwickelten **interdisziplinären Ansatz der Immobilienökonomie** orientiert. Dieser

⁴⁴ Freeman (1984), S. 46. Vgl. auch Freeman/ Reed (1983), S. 91.

⁴⁵ Der Begriff „Stakeholder“ wurde bereits Anfang der 1960er Jahre geprägt und erstmals in einem internen Memorandum am Stanford Research Institute erwähnt. Vgl. Freeman (1984), S. 31f. Weiterführend zur Begriffsgenese vgl. Janisch (1992), S. 7f und Wentges (2002), S. 88-93.

⁴⁶ Die Begriffe „Stakeholder“ und „Anspruchsgruppen“ können synonym verwendet werden. Vgl. Zühlsdorf (2002), S. 118.

⁴⁷ Vgl. Bleicher (1999), S. 164.

⁴⁸ Die Immobilienökonomie befasst sich mit der „Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten.“ Schulte/ Schäfers (2008), S. 57.

⁴⁹ Vgl. Ulrich/ Hill (1979), S. 164.

⁵⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen u.a. Ulrich (1995), S. 165; Ulrich (1984a), S. 202-205; Ulrich (1982), S. 1-10; Ulrich (1981), S. 1-26.

⁵¹ Vgl. Kapitel 1.1, S. 1-3.

⁵² Die Forderung nach Interdisziplinarität setzt voraus, dass Disziplinen grundsätzlich bestehen. Ansonsten würde die Forschung in Beliebigkeit enden. Vgl. Poser (2001), S. 286.

ermöglicht es, Erkenntnisbeiträge aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen für die Analyse eines konkreten immobilienökonomischen Untersuchungsgegenstandes heranzuziehen.⁵³

Die angewandte Sozialforschung ist in einen quantitativen und einen qualitativen Forschungsansatz unterteilt. Beiden Ansätzen ist es gemein, dass sie „*soziales Handeln deutend verstehen*“ wollen, „*um es in seinem Ablauf und in seinen Wirkungen ursächlich zu erklären*“⁵⁴. Die Unterschiede der beiden Ansätze finden sich in ihrer **Erklärungsstrategie**, d.h. in der Art und Weise, wie die Erkenntnisse – in diesem Fall in Bezug auf die Gestaltung des strategischen Reputationsmanagements – erreicht werden sollen. An dieser Stelle erhält der oben beschriebene **wissenschaftstheoretische Bezugsrahmen** Bedeutung. Dieser hat deutlich gemacht, dass Unternehmen als Systeme betrachtet werden, die eine zielgerichtete Organisation aufweisen. Dementsprechend gilt es in der vorliegenden Arbeit, das strategisch ausgerichtete Handeln der Unternehmen zur Erzielung einer vorteilhaften Unternehmensreputation zu untersuchen.⁵⁵ Das strategisch ausgerichtete Handeln der Unternehmen wird aber – wie erwähnt⁵⁶ – durch Werte und Normen geprägt, die in der Tiefenstruktur der Unternehmen verwurzelt sind und damit den Handlungsspielraum der Unternehmen vorgeben. Für den Forscher gilt es folglich, die interne Komplexität der Unternehmen und den spezifischen Kontext, in dem sie ihre Reputation gestalten, zu erfassen.⁵⁷ Im Rahmen der quantitativen Forschung wird nun aus statistisch signifikanten Zusammenhängen auf Kausalzusammenhänge und aufgrund dieser wiederum auf Kausalmechanismen geschlossen. Eben diese Kausalmechanismen können aber nicht aus den empirisch-statistischen Befunden allein gezogen werden, sondern benötigen Erkenntnisse aus der bisher bekannten Theorie. Da eine solche Theorie aber für die Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche – wie oben beschrieben – bisher nicht vorhanden ist, gilt es, die Mechanismen, die der Reputationsgestaltung zugrunde liegen, durch die Untersuchung eines oder weniger Fälle direkt aufzudecken und anschließend zu verallgemeinern (**fall-basierte Erklärungsstrategie**).⁵⁸ So sieht auch Yin (2002) die Anwendung von Fallstudien insbesondere dann gerechtfertigt, wenn es ein aktuelles Phänomen zu untersuchen gilt, bei dem die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig zu bestimmen sind: „*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*“⁵⁹ Auch nach Gläser/Strauss (1979)

⁵³ Mit der Gründung der ebs Immobilienakademie im Jahr 1990 und des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie im Jahr 1994 wurde das Ziel formuliert, einen übergreifenden wissenschaftlichen Bezugsrahmen für die Immobilienökonomie zu entwickeln. Vgl. Schulte/ Schäfers (2008), S. 56-58 Vgl. weiterführend zum interdisziplinären Ansatz der Immobilienökonomie Schulte/ Schäfers (2008), S. 58-64.

⁵⁴ Weber nach Gläser/ Laudel (2004), S. 22.

⁵⁵ Vgl. Kirsch (1997), S. 101.

⁵⁶ Vgl. Kapitel 1.2, S. 4.

⁵⁷ Vgl. Bromley (2002), S. 43.

⁵⁸ Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 22-24. Nach Bromley (2002) eignen sich Fallstudien insbesondere für die Untersuchung des Reputationsmanagements bei Unternehmen, deren Reputation einem relativ hohen Risiko ausgesetzt ist und daher spezielle Aufmerksamkeit benötigt. Vgl. Bromley (2002), S. 42. Wie beschrieben, unterliegen auch die Unternehmen der Immobilienbranche einem solchen Risiko. Vgl. Kapitel 1.1, S. 1.

⁵⁹ Yin (2002), S. 13.

sind es insbesondere qualitative Daten, die für die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorien geeignet sind.⁶⁰

1.5 Gang der Untersuchung

Wie zuvor beschrieben, wurde im vorliegenden **Kapitel 1** die fall-basierte Erklärungsstrategie als der Weg festgelegt, um die zu Beginn der Arbeit formulierten Forschungsfragen („Wie sollte ein Modell beschaffen sein, mit dessen Hilfe die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation vorteilhaft gestalten können?“ und „Welche Gründe sind für die Struktur eines solches Modells verantwortlich?“) zu beantworten und damit das Ziel der vorliegenden Arbeit zu erreichen, ein Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche zu entwickeln und Handlungsoptionen für die Praxis zu geben.

Damit die vorliegende Arbeit bei der Beantwortung dieser Fragen neues Wissen generiert, muss sie an vorhandenes Wissen zum Untersuchungsgegenstand, d.h. dem „strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche“ anschließen. Der Forscher muss folglich „theoretische Vorüberlegungen“ anstellen, deren Ziel es ist, das für die Untersuchungsfrage relevante und in der Literatur bereits festgehaltene Wissen zu sammeln. Dieser Aufgabe widmet sich zunächst **Kapitel 2**, in dem es den theoretischen Bezugsrahmen des Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche inklusive seiner Definitionen darstellt. Ziel ist es hierbei, den Begriff „Unternehmensreputation“ in der Diskussion mit ihm nahestehenden Begriffen wie bpsw. dem „Unternehmensimage“ zu definieren und abzugrenzen. Auf diese Art und Weise können Hinweise für die Entwicklung eines Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche gewonnen werden.

Aufbauend auf diesen Hinweisen wird in **Kapitel 3** ein Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche aus der relevanten Literatur abgeleitet und in Hypothesen⁶¹ überführt. Diese Hypothesen stellen vorläufige Annahmen über die Art und Weise dar, wie und warum die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation vorteilhaft gestalten können.⁶² Mit dieser Vorgehensweise folgt die vorliegende Arbeit von daher dem Prinzip einer theoriegeleiteten Vorgehensweise⁶³ und schließt sich da-

⁶⁰ Vgl. Glaser/ Strauss (1979), S. 108.

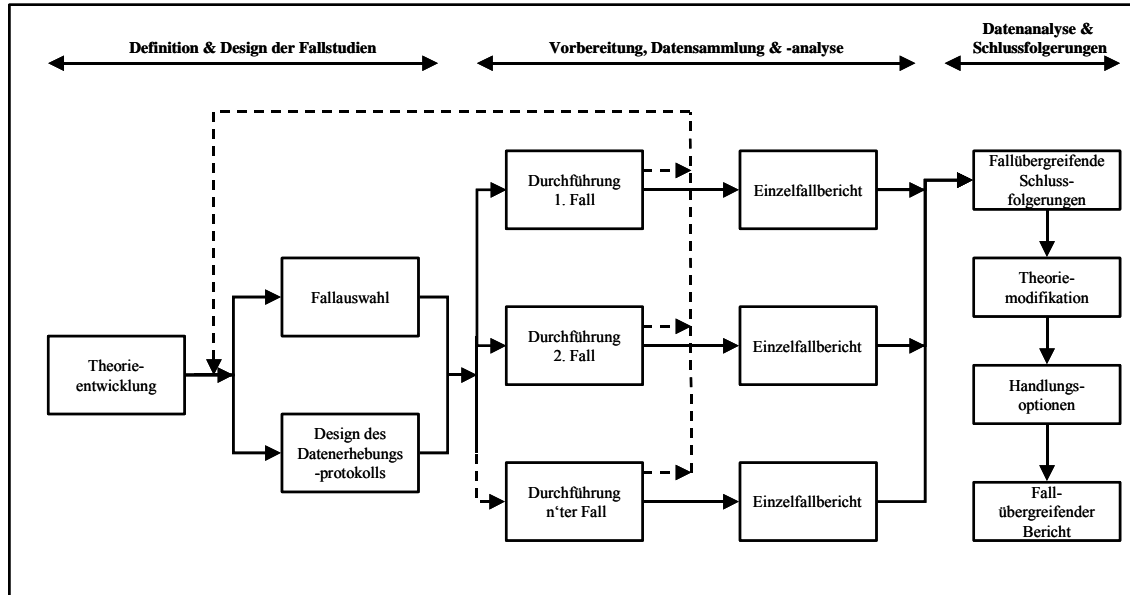
⁶¹ Die Formulierung von Hypothesen wird in der Literatur teilweise kritisch betrachtet, weil diese innerhalb einer fall-basierten Erklärungsstrategie kaum geprüft werden können. Sie können aber die empirische Erhebung anleiten, weil sie die Forschungsfragen detaillieren. Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 76f.

⁶² Die Hypothesen beinhalten folglich keine Messvariablen, wie sie in statistik-basierten Erklärungsstrategien auftreten. Vielmehr wird von einem allgemeinen Verständnis von Variablen ausgegangen, d.h. Variablen werden als Konstrukte verstanden, „die veränderliche Merkmale der sozialen Realität beschreiben.“ Grund hierfür ist, dass das Reputationsmanagement soziale Sachverhalte betrifft, die vielfach „unauflösbar komplex“ sind und nur in mehreren Dimensionen gleichzeitig beschrieben werden können. Vgl. ebenda, S. 78. Weiterführend zum Begriff „Hypothese“ vgl. Seiffert (1997), S. 88f.

⁶³ Vgl. Mayring (1993), S. 28.

mit dem Fallstudiendesign nach Yin (2002) an, das die Theorieentwicklung⁶⁴ an den Beginn des fall-basierten Forschungsprozesses setzt (vgl. Abb. 2).⁶⁵

Abbildung 2: Fallstudiendesign nach Yin



In Anlehnung an: Yin (2002), S. 50.

Auf Basis des zuvor entwickelten hypothetischen Modells wird in **Kapitel 4** das strategische Reputationsmanagement in ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche untersucht.⁶⁶ Hierzu wird nach Auswahl der zu untersuchenden Fälle das Design des Datenerhebungspro-

⁶⁴ Nach Yin (2002) darf eine Theorie jedoch unter keinen Umständen mit der Formalität einer allgemeingültigen Theorie der Sozialwissenschaften betrachtet werden. Vielmehr ist es das Ziel der Theorieentwicklung, „to have a sufficient blueprint for your study, and this requires theoretical propositions ...“ Yin (2002), S. 29. Theorie wird damit in der vorliegenden Arbeit verstanden als „a [hypothetical] story about why acts, events, structure and thoughts occur.“ Sutton/ Staw (1995), S. 378.

⁶⁵ Aufgrund der Forderung einer größtmöglichen Offenheit wird das Prinzip eines theoriegeleiteten Vorgehens in der qualitativen Sozialforschung oft kritisch betrachtet oder in Lehrbüchern oft gar nicht erwähnt. Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 28f. So vertritt auch Eisenhardt (1989) die Meinung: „Theory-building research is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test.“ Grund für diese Einstellung ist, dass bereits bestehende Theorien den Erkenntnisgewinnungsprozess des Forschers beeinflussen und damit die Gewinnung neuer Erkenntnisse einschränken können. Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536; Rosenthal (2005), S. 48. Das Ideal dieses induktiven Forschungsprozesses ist jedoch in der Forschungspraxis nicht zu erreichen, da der Forscher in der Wahrnehmung seiner Umwelt bereits durch bestimmte Erwartungen, die bspw. durch seine Sozialisierung entstanden sind, beeinflusst wird. Zudem ist die Interpretation empirischer Daten ohne theoretisches Vorwissen nicht möglich. Die Durchführung einer induktiven Forschungsstrategie ist daher allein aus erkenntnistheoretischen Gründen nicht durchführbar. Ein weiteres Hindernis ergibt sich aus der Forschungspraxis: So würde eine Datenerhebung ohne theoretische Vorannahmen zu einer regelrechten Datenflut führen, die vom Forscher aufgrund zeitlicher und finanzieller Restriktionen kaum zu verarbeiten wäre. Vgl. Perry (1998), S. 788; Kelle/ Kluge (1999), S. 17. Auch Glaser und Strauss, Autoren eines der zentralen Grundlagenwerke der qualitativen Sozialforschung, des „The Discovery of Grounded Theory“, folgen aufgrund der Undurchführbarkeit der induktiven Forschungsstrategie in der Forschungspraxis nicht ihren eigenen Empfehlungen. Vgl. Glaser/ Strauss (1974), S. 264.

⁶⁶ Die in Kapitel 3 entwickelten Hypothesen stellen folglich ein Bindeglied zwischen den theoretischen Vorüberlegungen und den qualitativen Methoden dar.

tokolls vorgestellt. Die relevanten Informationen zur Reputationsgestaltung werden dann zunächst auf Ebene der einzelnen Unternehmen erhoben und ausgewertet. Die Dateninterpretation erfolgt anschließend in Form fallübergreifender Schlussfolgerungen.⁶⁷

Die aus der Empirie gewonnenen Erkenntnisse werden in **Kapitel 5** mit den aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen zum strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche abgeglichen. Dabei werden neue Erkenntnisse entweder in die bereits formulierten Hypothesen eingeordnet (Induktion von Merkmalen bzw. qualitative Induktion) oder es werden neue Hypothesen formuliert⁶⁸, insofern das bestehende Regelwissen nicht ausreicht (Abduktion).⁶⁹ Resultat dieser Vorgehensweise sind damit ggf. modifizierte Hypothesen und die Veränderung des Basismodells für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche. Unabhängig davon, ob solche Modifikationen stattfinden, wird durch den Abgleich von Theorie und Empirie das erste Forschungsziel der vorliegenden Arbeit erreicht, indem ein hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche generiert wird. Dieses Modell enthält dabei zugleich Annahmen über die wesentlichen Einflussfaktoren und Kausalmechanismen bezüglich der Reputationsgestaltung in den Unternehmen der Immobilienbranche und beantwortet damit die beiden eingangs formulierten Forschungsfragen.

Auf Basis des modifizierten hypothetischen Modells können in **Kapitel 6** Handlungsoptionen⁷⁰ für die Unternehmen der Immobilienbranche abgeleitet werden, die es ihnen ermöglichen, ihre Reputation vorteilhaft zu gestalten (zweites Forschungsziel). Dabei sei bereits an dieser Stelle darauf verwiesen, dass solche Handlungsoptionen notwendiger Weise mit Werturteilen verbunden sind, weil die verschiedenen Handlungsalternativen hinsichtlich ihres Potenzials, die Unternehmensreputation positiv zu beeinflussen, abgewogen werden müssen.⁷¹

⁶⁷ Yin (2002) behält sich in seinem Fallstudiendesign im Anschluss an die Falluntersuchungen Rückkopplungen vor, die es ermöglichen sollen, die Fallauswahl oder das Datenerhebungsprotokoll zu verändern, sollten Erfahrungen aus der empirischen Phase dieses nahe legen. Selbst die Hypothesenbildung ist von Veränderungsprozessen nicht ausgeschlossen. Vgl. Yin (2002), S. 50. Mayring (1993) weist darauf hin, dass es Forschungsalltag ist, dass während Untersuchungen interessante Aspekte auftauchen können, die mit ausgewertet werden sollen: „Der Forschungsprozess muss so offen dem Gegenstand gegenüber gehalten werden, dass Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen sowohl der theoretischen Strukturierungen und Hypothesen als auch der Methoden möglich sind, wenn der Gegenstand dies erfordert.“ Mayring (1993), S. 28.

⁶⁸ Die Hypothesengenerierung ist klassischer Bereich der qualitativen Forschung. Vgl. Mayring (2007), S. 20.

⁶⁹ Insofern handelt es sich nicht um eine deduktive Vorgehensweise, sondern um die Form des logischen Schliessens (logischer Schlussmodus). Die Hypothese stellt dabei den Schluss von einer bekannten Regel und dem Resultat einer Beobachtung auf einen Fall dar. Vgl. Kelle/ Kluge (1999), S. 21-23. Yin (2002) spricht in diesem Zusammenhang von einer analytischen Generalisierung. Vgl. Yin (2002), S. 32f.

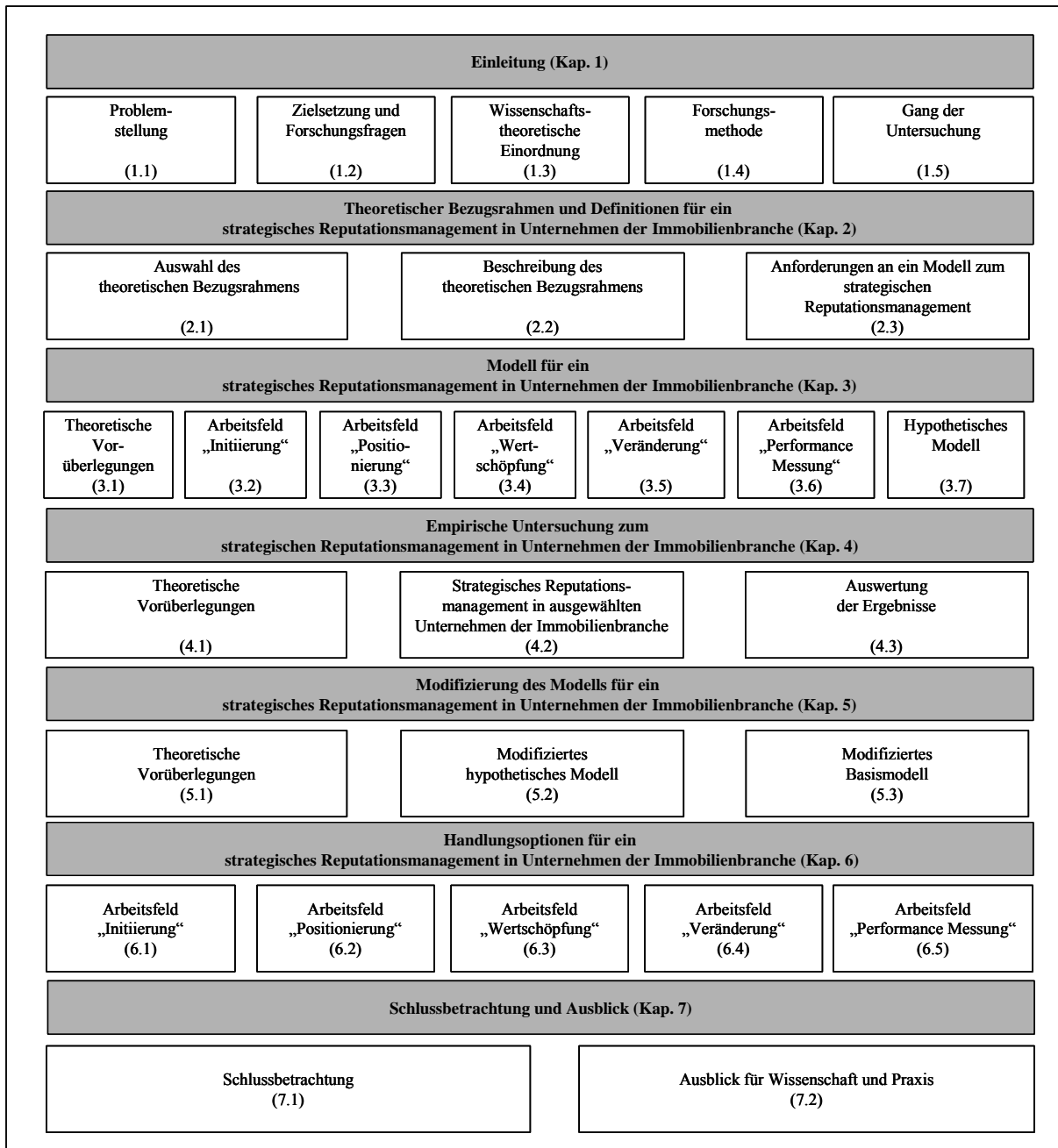
⁷⁰ Es wird von Handlungsoptionen und nicht von Handlungsempfehlungen gesprochen, weil die vorliegende Arbeit hypothesengenerierend und nicht -falsifizierend angelegt ist. So werden die aufgestellten Hypothesen im Zuge der Untersuchung nicht geprüft, d.h. bestätigt oder widerlegt. Es können damit keine Empfehlungen an die Unternehmen der Immobilienbranche bezüglich einer Reputationsgestaltung ausgesprochen werden, sondern nur Möglichkeiten dargelegt werden.

⁷¹ Vgl. Kirsch (1984), S. 515f. Denn Ziel der angewandten sozialwissenschaftlichen Forschung ist letztlich weniger das Streben nach einer allgemeingültigen Wahrheit. Vielmehr will sie wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis nutzbar machen.

Abschließend wird in **Kapitel 7** ein fallübergreifender Bericht in Form einer Schlussbetrachtung erstellt, der die Argumentationslinie der Arbeit nachvollzieht sowie die daraus resultierenden wesentlichen Erkenntnisse benennt. Den Schluss der Arbeit bilden Anregungen für die Forschung und Praxis.

Die folgende Abbildung skizziert den Gang der Untersuchung in der vorliegenden Arbeit.

Abbildung 3: Gang der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung.

2 Theoretischer Bezugsrahmen und Definitionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche

Wie im „Gang der Untersuchung“⁷² erwähnt, erfolgt im vorliegenden Kapitel die Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens inklusive seiner Definitionen für ein Modell zur Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche. Hierzu wird in Kapitel 2.1 die Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens diskutiert. In den Kapiteln 2.2 bis 2.5 werden seine einzelnen Bestandteile erläutert. Kapitel 2.6 fasst die wesentlichen Inhalte des theoretischen Bezugsrahmens übersichtsartig zusammen und leitet daraus die Konsequenzen für die Entwicklung eines Modells zum strategischen Reputationsmanagement ab.

2.1 Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens

Ein Hindernis für die Auswahl eines theoretischen Bezugsrahmens und die Definition von Begriffen zum Reputationsmanagement ist der uneinheitliche Gebrauch der Begriffe Identität, Image und Reputation in der wissenschaftlichen Literatur.⁷³ So sind allein für den Begriff „Unternehmensreputation“ zahlreiche Definitionen zu verzeichnen: „*Over the years authors have adopted different, sometimes even contradictory definitions for the term corporate reputation.*“⁷⁴ Auch sind die Begriffe „Image“ und „Reputation“ undeutlich abgegrenzt. Es ist unklar, ob es sich um zwei verschiedene Begriffe oder um funktionale Äquivalente handelt.⁷⁵ Ebenso gibt es keine eindeutige Abgrenzung der Begriffe „Image“ und/oder „Reputation“ zur „Identität“ eines Unternehmens. So urteilt Wartick (2002): „... *definitions and data are found to be lacking, and ... many deficiencies in definition and data can be attributed to the fact that theory development related to corporate reputation has been insufficient.*“⁷⁶

Aufgrund des oben beschriebenen Defizits ist es Ziel der Untersuchung von Barnett/Jermier/Lafferty (2006), den Begriff „Corporate Reputation“ präzise zu definieren und abzugrenzen. Hierzu analysieren die Autoren diesbezügliche Definitionen aus der jüngeren wissenschaftlichen Literatur und kategorisieren diese hinsichtlich ihrer Ähnlichkeiten und Unterschiede. Ergebnis dieser Analyse ist, dass der Begriff „Corporate Reputation“ am häufigsten mit der Wertschätzung gleichgesetzt wird, die ein Unternehmen von seinen Anspruchsgruppen erfährt. Basierend auf dieser Erkenntnis grenzen die Autoren den Begriff „Corporate Reputation“ von der „Corporate Identity“, dem „Corporate Image“ und dem „Corporate Reputation Capital“ ab.⁷⁷ Indem die hier vorliegende Arbeit dem viergliedrigen Bezugsrahmen von Barnett/Jermier/Lafferty (2006) folgt (vgl. Abb. 4), schließt sie sich der in der Forschung vorherrschenden Meinung an.

⁷² Vgl. Kapitel 1.5, S. 9.

⁷³ Vgl. Tucker/ Melewar (2005), S. 377; Davies et al. (2001), S. 133.

⁷⁴ Gotsi/ Wilson (2001), S. 24.

⁷⁵ Eisenegger (2004), S. 272.

⁷⁶ Wartick (2002), S. 371. Vgl. auch Bromley (2002), S. 35.

⁷⁷ Barnett/ Jermier/ Lafferty (2006), S. 26. Die Begriffe werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

Bleicher, Knut (1999): Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme, Band 1, 5., rev. und erw. Aufl., Frankfurt a. M.

Bone-Winkel, Stephan/ Schulte, Karl-Werner/ Focke, Christian (2008): Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 3-25.

Bone-Winkel, Stephan/ Müller, Tobias/ Pfrang, Dominique C. (2008): Bedeutung der Immobilienwirtschaft, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 27-46.

Booz Allen Hamilton/ Peakom (Hrsg.) (2004): Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderung und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken, Frankfurt a. M.

Brade, Kerstin Hiska et al. (2008): Immobilienmarketing, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 713-775.

Bromley, Dennis B. (2002): Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 1, S. 35-50.

Bromley, Dennis B. (1993): Reputation, Image and Impression Management, Wisley.

Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.

Burchell, Jon/ Cook, Jane (2006): It's Good to Talk? Examining Attitudes Towards Corporate Social Responsibility Dialogue and Engagement Processes, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 15, Iss. 2, S. 154-170.

Burnes, Bernhard (1996): No Such Thing as . . . a "One Best Way" to Manage Organizational Change, in: Management Decision, Vol. 34, Iss. 10, S. 11-18.

Buß, Eugen (2000a): Adding Value oder die Macht in der Öffentlichkeit: Die Bedeutung des Images, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 29-40.

Buß, Eugen (2000b): Bausteine des Image-Managements, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 41-65.

Buß, Eugen (2000c): Schlüsselkonzept: Identität, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 67-85.

Buß, Eugen (2000d): Erfolgsfaktoren des Imagemanagements, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 87-175.

Buß, Eugen (2000e): Image-Controlling: Kommunikation mit System, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 295-304.

Carlin, Barbara et al. (1994): Sleeping With the Enemy: Doing Business with a Competitor, in: Business Horizons, Vol. September-Oktober, S. 9-15.

Caruana, Albert (1997): Corporate Reputation: Concept and Measurement, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, Iss. 2, S. 109-118.

Cascio, Wayne F. (2006): The Economic Impact of Employee Behavior on Organizational Performance, in: California Management Review, Vol. 48, Iss. 4, S. 41-59.

Davies, Gary et al. (2001): The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 2, S. 113-127.

de la Fuente Sabaté, Juan Manuel/ de Quevedo Puente, Esther (2003a): Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 2, S. 161-177.

de la Fuente Sabaté, Juan Manuel/ de Quevedo Puente, Esther (2003b): The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 4, S. 280-301.

de Quevedo-Puente, Esther/ de la Fuente-Sabaté, Juan Manuel / Delgado-García, Juan Bautista (2007): Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 1, S. 60-72.

de Rosnay, Joel (1988): Das Makroskop. Neues Weltverhältnis durch Biologie, Ökologie und Kybernetik, Stuttgart.

Dernbach, Beatrice (2004): Der spezialisierte Generalist: Qualifikationen und Profile von Fachjournalisten, in: Deutscher Fachjournalisten-Verband (Hrsg.): Fachjournalismus. Expertenwissen professionell vermitteln, Konstanz, S. 31-38.

Dhalla, Rumina (2007): The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 4, S. 245-260.

Dierickx, Ingemar/ Cool, Karel (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35, Iss. 12, S. 1504-1511.

Donaldson, Thomas (1999): Making Stakeholder Theory Whole, in: Academy of Management Review, Vol. 24, Iss. 2, S. 237-241.

Donaldson, Thomas/ Preston, Lee (1996): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 20, Iss. 1, S. 65-91.

Dowling, Graham R. (2006): How Good Corporate Reputations Create Corporate Value, in: Corporate Reputation Review, Vol. 9, Iss. 2, S. 134-143.

Dowling, Graham R. (2004): Journalists' Evaluation of Corporate Reputations, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 2, S. 196-205.

Dowling, Graham R. (2001): Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance, Oxford.

Drumm, Hans Jürgen (2003): Personalwirtschaft für Gründer, in: Dowling, Michael/ Drumm, Hans Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Aufl., Berlin, S. 219-237.

Dunbar, Roger L. M. / Schwalbach, Joachim (2001): Corporate Reputation and Performance in Germany, in: Corporate Reputation Review, Vol. 3, Iss. 2, S. 115-123.

Dutton, Jane E./ Dukerich, Janet M./ Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39, Iss. 2, S. 239-263.

Dyllick, Thomas (1989): Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, 1. Aufl., Wiesbaden.

Eberhardt, Stefan (1998): Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz, Diss., Wiesbaden.

ECE (2008a): <www.ece.com>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: Juli 2008.

ECE (2008b): The Fields of Our Success, März 2008, Hamburg.

Eisenegger, Mark (2004): Reputationskonstitution in der Mediengesellschaft, in: Imhof, Kurt et al. (Hrsg.): Mediengesellschaft: Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken, 1. Aufl., x, Wiesbaden, S. 262-292.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, Iss. 4, S. 532-550.

Eisenstein, Cornelia (1994): Meinungsbildung in der Mediengesellschaft. Eine Analyse zum Multi-Step Flow of Communication, Studien zur Kommunikationswissenschaft, Band 1, Opladen.

Elfring, Tom/ Volberda, Henk W. (2001): Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis, in: Volberda, Henk W./ Elfring, Tom (Hrsg.): Rethinking strategy, London, S. 1-25.

Enderle, Georges (2004): Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-Sized Enterprises, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 13, Iss. 1, S. 51-63.

Essig, Carola/ Soulas de Russel, Dominique/ Semanakova, Marcela (2003): Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen,

Eurohypo (2008): <www.eurohypo.com>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: Juli 2008.

Falk, Bernd (Hrsg.) (2004): Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 3., aktual. und erw. Aufl., Köln.

Falk, Bernd (Hrsg.) (1995): Das Image der Immobilienwirtschaft, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Immobilienhandbuch. Wirtschaft, Recht, Bewertung, 3. Auflage, 18. Nachlieferung 5/1995, Landsberg/ Lech, S. 1-37.

Flexner, Abraham (2001): Is Social Work a Profession?, in: Research on Social Work Practice, Vol. 11, Iss. 2, S. 152-165.

Fombrun, Charles J. (2007): List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 2, S. 144-153.

Fombrun, Charles J./ Wiedmann, Klaus-Peter (2001): Unternehmensreputation und der "Reputation Quotient" (RQ), in: prmagazin, Vol. 12, S. 45-52.

Franke, Joachim/ Winterstein, Hans (1996): Arbeitsbezogenes Transparenzerleben. Ein zentrales Element der Organisationsdiagnose, München.

Freeman, Edward R. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: zfwu, Vol. 5, Iss. 3, S. 228-241.

Freeman, Edward R. (1999): Divergent Stakeholder Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 24, Iss. 2, S. 233-236.

Freeman, Edward R. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Marshfield, Mass.

Freeman, Edward R./ Reed, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, Vol. 25, Iss. 3, S. 88-106.

Gardner, Burleigh B./ Levy, Sidney J. (1955): The Product and the Brand, in: Harvard Business Journal, Vol. 33, Iss. 2, S. 33-39.

Gasser, Christian (1985): Neue Anforderungen an den Top-Manager, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 573-581.

Gemünden, Hans Georg/ Walter, Achim (1995): Der Beziehungspromotor. Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 65, Iss. 9, S. 971-986.

Giegel, Hans-Joachim (1992): Diskursive Verständigung und systemische Selbststeuerung, in: Giegel, Hans-Joachim (Hrsg.): Kommunikation und Konsens in der modernen Gesellschaft, Frankfurt a. M., S. 59-112.

Gierl, Heribert/ Helm, Roland (2003): Marktexploration, Marketingstrategien und Preisfindung, in: Dowling, Michael/ Drumm, Hans Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Aufl., Berlin, S. 73-90.

Glaser, Barney/ Strauss, Anselm L. (1979): Die Entdeckung der gegenstandsbezogenen Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung, in: Hopf, Christel/ Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 91-111.

Glaser, Barney/ Strauss, Anselm L. (1974): Interaktion mit Sterbenden, Göttingen.

Gläser, Jochen/ Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 1. Aufl., Wiesbaden.

Gondring, Hanspeter (Hrsg.) (2004): Immobilienwirtschaft - Handbuch für Studium und Praxis, München.

Gotsi, Manto/ Wilson, Alan M. (2001): Corporate Reputation: Seeking a Definition, in: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, Iss. 1, S. 24-30.

Graham, Mary E./ Bansal, Pratima (2007): Consumers' Willingness to Pay for Corporate Reputation: The Context of Airline Companies, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 3, S. 189-200.

Grant, Robert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, Iss. 3, S. 114-135.

Griffin, Jennifer J. (2002): To Brand or Not to Brand? Trade-Offs in Corporate Branding Decisions, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 2/3, S. 228-240.

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt a. M.

Hacker, Winfried (1986): Arbeitspsychologie. Psychologische Regulation von Arbeitstätigkeiten, Berlin.

Hall, Richard (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Iss. S. 135-144.

Hammer, Richard M. (1988): Strategische Planung und Frühaufklärung, München.

Hardaker, Simon/ Fill, Chris (2005): Corporate Services Brands: The Intellectual and Emotional Engagement of Employees, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 4, S. 365-376.

Harriehausen, Christiane (2005): Einer für alle und alle für einen, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 47, 27.11.2005, S. V 15.

Hauschildt, Jürgen (2004): Innovationsmanagement, 3., völl. überarb. u. erw. Aufl., München.

Heinen, Edmund (1985): Wandlungen und Strömungen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 37-63.

Hellerforth, Michaela (2002): Das Stakeholder-Konzept oder: interessenorientierte Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft, Eschborn.

Helm, Sabrina (2007): The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 1, S. 22 –37.

Helm, Sabrina (2005): Designing a Formative Measure for Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 8, Iss. 2, S. 95-109.

Hillenbrand, Carola/ Money, Kevin (2007): Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 4, S. 261-277.

Höller, Ulrich (2001): Strukturierte Planung von Immobilienkommunikation, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, München, S. 267-297.

Homburg, Christian/ Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

Iblher, Felix et al. (2008): Immobilienfinanzierung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 529-625.

Ingenhoff, Diana/ Röttger, Ulrike (2006): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation, in: Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 319-350.

Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006): PR in der Immobilienbranche. Auswertung & Ergebnisse, Köln.

Institut für Wirtschaftsforschung/ Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (Hrsg.) (2005): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft, Zeitschrift für Immobilienökonomie, Sonderausgabe,

IVD (2008): IVD-Standesregeln, <www.ivd-sued.net/files/wir_uber_uns/IVD-Standesregeln-12-2006.pdf>, Erscheinungsdatum: 20. Mai 2006, Abrufdatum: August 2008.

IVG (2008): <www.ivg.de>, Erscheinungsdatum: Juni 2008, Abrufdatum: August 2008.

Jackob, Nikolaus/ Arens, Jenny/ Zerback, Thomas (2008): Immobilienjournalismus in Europa. Eine international vergleichende Studie, Verl. Reinhard Fischer, München.

Jackob, Nikolaus/ Zerback, Thomas/ Arens, Jenny (2008): General Interest vs. Special Interest - Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Arbeits- und Einstellungsprofilen von Immobilienjournalisten, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, Vol. 2, S. 5-21.

Janisch, Monika (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Diss., Bamberg.

Jenkis, Helmut W. (1996): Die Wohnung: Ein Wirtschafts- oder Sozialgut?, in: Jenkis, Helmut W. (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft, 3., überarb. u. erw. Aufl., München,

Jeschke, Wolfgang (1992): Managementmodelle. Ein kritischer Vergleich, Diss., München.

Jones Lang LaSalle (Hrsg.) (2006): Global Real Estate Transparency Index, Chicago.

Jones, Thomas M./ Wick, Andrew C. (1999): Convergent Stakeholder Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 24, Iss. 2, S. 206-221.

Kaden, Wolfgang (2003): Öffentliche Kontroversen: Politiker und Manager im Umgang mit Journalisten, in: Rolke, Lothar/ Wolff, Volker (Hrsg.): Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft - Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht, Wiesbaden, S. 19-23.

Karg, Klaus Reinhold (1990): Transparenz von Organisationen aus Sicht ihrer Mitglieder, Diss., Nürnberg.

Karmasin, Matthias (1998): Medienökonomie als Theorie (massen-) medialer Kommunikation - Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie, 1. Aufl., Wien.

Kelle, Udo/ Kluge, Susanne (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Opladen.

Kepplinger, Hans Mathias (2003): Politiker und Manager in der Mediengesellschaft. Was beide voneinander lernen können, in: Rolke, Lothar/ Wolff, Volker (Hrsg.): Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft. Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 115-124.

Kepplinger, Hans Mathias/ Ehmig, Simone Christine/ Hartung, Uwe (2002): Alltägliche Skandale. Eine repräsentative Analyse regionaler Fälle, Konstanz.

Kirsch, Werner (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Kapitel eines Theorieprojekts, 2., überarb. u. erw. Fassung, München.

Kirsch, Werner (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München.

Kirsch, Werner (1984): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2. Halbband, München.

Kirsch, Werner (1981): Entwicklungstendenzen in der neueren organisationstheoretischen Entscheidungsforschung, in: Kirsch, Werner (Hrsg.): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum strategischen Management, München, S. 177-205.

Kitchen, Philip J./ Laurence, Andrew (2003): Corporate Reputation: An Eight Country Analysis, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 2, S. 103-117.

Knights, David/ Morgan, Glenn (1991): Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: a Critique, in: Organization Studies, Vol. 12, Iss. 2, S. 251-273.

Kolb, Petra (1996): Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen, Frankfurt a. M.

Kühne-Büning, Lidwina (2005): Marktstrukturen und Marktbeteiligte, in: Kühne-Büning, Lidwina/ Nordalm, Volker/ Steveling, Liselotte (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Frankfurt a. M., S. 90-111.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. vollst. überarb. Aufl., Weinheim.

Larson, Magali Sarfatti (1977): The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis, Berkeley.

Laszlo, Ervin (1992): Evolutionäres Management: Globale Handlungskonzepte, 1. Aufl., Fulda.

Lechner, Christian / Dowling, Michael (2003): Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms, in: Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 15, Iss. 1, S. 1–26.

Lee, Stephen (2005): Gauging the Investment Potential of International Real Estate Markets, A Paper Presented at the Annual European Real Estate Society Meeting (ERES).

Leif, Thomas (2003): Kommunikationseliten und ihre Strategien. Wer füllt das Vakuum, das die Politik hinterlässt?, in: Rolke, Lothar/ Wolff, Volker (Hrsg.): Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft. Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 25-34.

Leykamp, Monika (2004): Wie ernst werden sie genommen? Und was nutzen sie?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 19, 16.09.2004, S. 3.

Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., Stuttgart.

Luhmann, Niklas (1991): Soziologie des Risikos, Berlin.

Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 1. Aufl., Stuttgart.

Lütge, Friedrich (1940): Wohnungswirtschaft. Eine systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Wohnungswirtschaft, Jena.

Mahon, John F. / Wartick, Steven L. (2003): Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 1, S. 19-35.

Malik, Fredmund (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern.

Malik, Fredmund (1992): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 4. Aufl., Bern.

Manager Magazin (2006): Imageprofile 2008, <www.manager-magazin.de/unternehmen/imageprofile>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: August 2008.

Mast, Claudia/ Huck, Simone/ Güller, Karoline (2005): Kundenkommunikation. Ein Leitfadentext, Stuttgart.

Mast, Claudia (2004): ABC des Journalismus, 10., völlig neue Aufl., Konstanz.

Mast, Claudia (2003): Wirtschaftsjournalismus. Grundlagen und neue Konzepte für die Presse, 2., völlig überarb. Aufl., Opladen.

Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart.

Mayer, Anneliese/ Mayer, Ralf Ulrich (1987): Imagetransfer, Hamburg.

Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 9. Aufl., Weinheim.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5., überarb. u. neu ausgestalt. Aufl., Weinheim.

Mayring, Philipp (1993): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 4., erw. Aufl., Neuausg., Weinheim.

Meckel, Miriam/ Will, Markus (2006): Media Relations als Teil der Netzwerkkommunikation, in: Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 287-318.

Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, Heribert (1994): Erfolgreiches Marketing in der Rezession: Strategien und Maßnahmen in engeren Märkten. Mit Erkenntnissen aus einer umfassenden Untersuchung, Wien.

Meijs, Michel (2002): The Myth of Manageability of Corporate Identity, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 1, S. 20-34.

Melewar, T. C. (2003): Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 9, S. 195-220.

Melewar, T. C./ Jenkis, Elizabeth (2002): Defining the Corporate Identity Construct, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 1, S. 76-90.

Melewar, T. C./ Saunders, John (2000): Global Corporate Visual Identity Systems: Using an Extended Marketing Mix, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, Iss. 5/6, S. 538-598.

Meyerhuber, Sylke (2001): Transparenz in Arbeitsorganisationen. Grundzüge einer interaktionistischen Ausarbeitung aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive, 1. Aufl., Wiesbaden.

Mihm, Oliver (1998): Positionierungsmanagement im Retail Banking, Diss., Münster.

Miller, David (2002): Successful Change Leaders: What Makes Them? What do They do That is Different?, in: Journal of Change Management, Vol. 2, Iss. 4, S. 359-368.

Mintzberg, Henry (1987): The Strategy Concept I: Five P's for Strategy, in: California Management Review, Vol. 20, Iss. 1, S. 11-24.

Mintzberg, Henry/ Waters, James A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, Vol. 6, Iss. 3, S. 257-272.

Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs.

Mitchel, Ronald K./ Angle, Bradley R./ Wood, Donna J. (1997): Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, Vol. 22, Iss. 4, S. 853-886.

Müller, Dietmar (2005): Die Bedeutung fachlicher Kenntnisse für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, in: Zitelmann, Rainer (Hrsg.): Berliner Immobilienrunde, Sonderveranstaltung 4. April 2005: Professionelle Immobilien-Kommunikation, Berlin, S. 12-24.

Müller-Stewens, Günter/ Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., aktual. Aufl., Stuttgart.

Mussler, Dieter (2001): Relationship-Marketing im Immobilienbereich, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, München, S. 299-319.

Nalebuff, Barry/ Brandenburger, Adam (1996): Coopetition - kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt a. M.

Noelle-Neumann, Elisabeth (2002): Öffentliche Meinung, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/ Schulz, Winfried/ Wilke, Jürgen (Hrsg.): Publizistik: Massenkommunikation, Frankfurt a. M., S. 392-406.

Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company, New York.

Pachowsky, Reinhold (2000): Bau- und Immobilien-Marketing: Marketing-Management für die Bauwirtschaft, Immobilienwirtschaft, Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Facility-Management, Architekten, Ingenieure, München.

Patton, Michael Quinn (1990): Qualitative Evaluation and Research Methods, Thousand Oaks.

Perry, Chad (1998): Process of Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing, in: European Journal of Marketing, Vol. 32, Iss. 9/10, S. 785-802.

Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, Iss. 3, S. 179-191.

- Pfeffer, Jeffrey (1981):** Power in Organizations, Boston.
- Pinner, Wolfgang (2003):** Ethische Investments. Rendite mit "sauberen" Fonds, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Piser, Marc (2004):** Strategisches Performance Management. Performance Measurement als Instrument der strategischen Kontrolle, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Podnar, Klement (2004):** Is It All A Question of Reputation? The Role of Branch Identity (The Case of an Oil Company), in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 4, S. 376-387.
- Pohle, Ludwig (1920):** Die Wohnungsfrage I, Leipzig.
- Porter, Michael E. (2008):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11., durchges. Aufl., Frankfurt am Main.
- Poser, Hans (2001):** Wissenschaftstheorie. Eine philosophische Einführung, Stuttgart.
- Prahalad, C. K./ Hamel, Gary (1990):** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. Mai/Juni, S. 79-91.
- Pruzan, Peter (2001):** Corporate Reputation: Image and Identity, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 1, S. 50-64.
- Rasche, Christoph (1994):** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz, Diss., Wiesbaden.
- Roberts, Peter W./ Dowling, Graham R. (2002):** Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, Iss. 12, S. 1077-1093.
- Roberts, Peter W./ Dowling, Graham R. (1997):** The Value of a Firm's Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 1, Iss. 1/2, S. 72-75.
- Rolke, Lothar (2004):** Das Communication Control Cockpit. Ein strategisches Kennziffersystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation, in: prmagazin, Vol. 35, Iss. 11, S. 47-54.
- Rosenthal, Gabriele (2005):** Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung, Weinheim.
- Sailer, Erwin (2005):** Problemgeschichte des deutschen Immobilienmarktes, in: Bach, Hansjörg et al. (Hrsg.): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement - Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München, S. 1-30.

Sattelberger, Thomas (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden.

Sattler, Karl-Otto (2007): Nicht jede Rechnung geht auf. Die umstrittene Privatisierung kommunalen Wohneigentums, <www.bpb.de/themen/DYM73D,0,Nicht_jede_Rechnung_geht_auf.html>, Erscheinungsdatum: 9. Juli 2007, Abrufdatum: Juni 2008.

Scenari Immobiliari/ DTZ Research (Hrsg.) (2005): Real Value in Europe - European Real Estate Industry Report 2005, o.O.

Schäfer, Rainer Maria (2001): Die Rolle von Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity im Immobilienunternehmen, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, München, S. 321-339.

Schäffle, Albert (2001): Die geistige Reaktion der Massen auf die Autorität: Öffentlichkeit, Publikum, öffentliche Meinung und Tagespresse (1. Abdruck: 1896), in: Pöttger, Horst (Hrsg.): Öffentlichkeit als gesellschaftlicher Auftrag, Konstanz, S. 114-132.

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M.

Schmeichel, Frank (2005): Immobilienmarketing 2006: Ende der Materialschlacht. Reputation schafft Markenwert, in: BDO Deutsche Warentreuhand AG (Hrsg.): Praxishandbuch Real Estate Management. Kompendium der Immobilienwirtschaft, Stuttgart, S. 579-584.

Schneck, Matthias H. (2000): Strategische Personalführung. Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts, Berlin.

Schreiner, Frank (1992): Entwicklung eines Image-Modells für den deutschen Zigarettenmarkt: Eine psychologische Marktstudie, Diss., Bayreuth.

Schreyer, Maximilian (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Diss., Wiesbaden.

Schuler, Maria (2004): Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 1, S. 37-53.

Schulte, Karl-Werner/ Sturm, Verena/ Wiffler, Matthias (2008): Volkswirtschaftslehre und Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band IV, Volkswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 1-26.

Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (2008): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 47-69.

Schulte, Karl-Werner/ Schulte-Daxböck, Gisela (2008): Aus- und Weiterbildung für Immobilienberufe, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 71-89.

Schulte, Karl-Werner/ Kolb, Christian (2008): Ethik für Immobilienberufe, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 91-114.

Schulte, Karl-Werner/ Holzmann, Christoph (2008): Institutionelle Aspekte der Immobilienwirtschaft, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 167-205.

Schulte, Karl-Werner et al. (2008): Unternehmensführung und Controlling, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 941-982.

Schulte, Karl-Werner/ Pitschke, Christoph/ Raethel, Jeanette (2008): Rechnungswesen, insbesondere Immobilien-Rechnungslegung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 1015-1044.

Schulte, Karl-Werner/ Wiffler, Matthias (2006): Markttransparenz, in: Wernecke, Martin/ Rottke, Nico B. (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilienzyklen, Köln, S. 415-435.

Schultz, Don E./ Kitchen, Philip J. (2004): Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-Opening the Corporate Umbrella, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 4, S. 347-366.

Schultz, Majken/ Mouritsen, Jan/ Gabrielsen, Gorm (2001): Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 1, S. 24-41.

Schwaninger, Markus (2001): System Theory and Cybernetics. A Solid Basis for Transdisciplinarity in Management Education and Research, in: Kybernetes, Vol. 30, Iss. 9/10, S. 1209-1222.

Schweer, Ansgar (2003): Betriebliche Innovation und Personalentwicklung, Diss., Berlin.

Seiffert, H. (1997): Einführung in die Wissenschaftstheorie. Band 4, München.

Sepp, Holger M. (1996): Strategische Frühaufklärung. Eine ganzheitliche Konzeption aus ökologieorientierter Perspektive, Diss., Freiburg.

Sonntag, Karlheinz/ Schaper, Niclas/ Friebe, Judith (2005): Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen, in: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster, S. 19-340.

Soukup, Christoph (2001): Wissensmanagement. Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation, 1. Aufl., Wiesbaden.

Steiner, Lars (2003): Roots of Identity in Real Estate Industry, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 2, S. 178-196.

Steinle, Claus (2005): Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden.

Stiglitz, Joseph/ Weiss, Andrew (1981): Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, in: American Economic Review, Vol. 71, Iss. 3, S. 393-410.

Strasser, Gerd J. (1996): Systemtheorie und Ethik als Grundlagen umweltbewußter Unternehmensführung, Diss., Wiesbaden.

Stutz, Hans-Ruedi. (1991): Beratungsstrategien, in: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg, S. 189-215.

Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: Academy of Management Review, Vol. 20, Iss. 3, S. 571-611.

Sutton, Robert I./ Staw, Barry M. (1995): What Theory Is Not, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Iss. 3, S. 371-384.

Sydow, Jörg/ Ortmann, Günther (2001): Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements, in: Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg (Hrsg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 3-26.

Szyska, Peter (2004): Fachjournalisten als Absatzhelfer des Marketings?, in: Deutscher Fachjournalisten-Verband (Hrsg.): Fachjournalismus. Expertenwissen professionell vermitteln, Konstanz, S. 181-195.

Tanneberger, Anke (1987): Corporate Identity. Studie zur theoretischen Fundierung und Präzisierung der Begriffe Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmensidentität, Diss., Hannover.

Teece, David J./ Pisano, Gary/ Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, Iss. 7, S. 509-533.

ten Have, Steven et al. (2003): Handbuch Management-Modelle, 1. Aufl., Weinheim.

Topalian, Alan (1984): Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements, in: International Journal of Advertising, Vol. 3, Iss. 1, S. 55-62.

Töpfer, Alfred (1984): Innovationsmanagement, in: Wieselhuber, Norbert/ Töpfer, Armin (Hrsg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg a. L., S. 391-407.

Trommsdorff, Volker (1974): Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Diss., Saarbrücken.

Trux, Walter (2002): Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Birkgigt, Klaus/ Stadler, Marius M./ Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarb. und akt. Aufl., München, S. 65-74.

Tucker, Laura/ Melewar, T. C. (2005): Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 4, S. 377-387.

Ulrich, Hans (1995): Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart, S. 161-178.

Ulrich, Hans (1984a): Management, Bern.

Ulrich, Hans (1984b): Management - A Misunderstood Societal Function, in: Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J.B. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts and Questions, Berlin, S. 80-93.

Ulrich, Hans (1982): Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung, Vol. 36, Iss. 1, S. 1-10.

Ulrich, Hans/ Krieg, Walter (1973): Das St. Galler Management-Modell, 2. Aufl., Bern.

Ulrich, Peter (2004): Was ist eine "gute" sozioökonomische Entwicklung? Eine wirtschaftsethische Perspektive, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5, Iss. 1, S. 8-22.

Ulrich, Peter (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, Manfred (Hrsg.): Die Führung des Betriebes: Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag, Stuttgart, S. 1-26.

Ulrich, Peter/ Hill, Wilhelm (1979): Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: Raffée, Hans/ Abel, Bodo (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 161-190.

Unterreiner, Frank Peter (2005): Transparenz und Datenverfügbarkeit, in: Bach, Hansjörg et al. (Hrsg.): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement. Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München, S. 267-274.

van der Jagt, Ron (2005): Senior Business Executives See Communication and Reputation as a Crucial Part of Their Leadership Role, in: Corporate Reputation Review, Vol. 8, Iss. 3, S. 179-186.

van Riel, Cees B. M./ Fombrun, Charles J. (2007): Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management, 1. Aufl., USA.

van Riel, Cees B. M./ Balmer, John M. T. (1997): Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, Iss. 5/6, S. 340-355.

Waldmann, Manfred (2004): Krisen-Kommunikation von Immobilienunternehmen: Praxis-Beispiele für gute und schlechte Kommunikation, in: Zitelmann, Rainer (Hrsg.): Berliner Immobilienrunde. Sonderveranstaltung 6. September 2004: Kommunikation für Immobilienunternehmen (XI), Berlin, S. 5-8.

Walsh, Gianfranco/ Wiedmann, Klaus-Peter (2004): A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 4, S. 304-312.

Wartick, Steven L. (2002): Measuring Corporate Reputation, in: Business & Society, Vol. 41, Iss. 4, S. 371-392.

Weber, Johannes (1985): Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, Diss., München.

Wehr, Alexander W. (2001): Imagegestaltung in der Automobilindustrie: Eine kausalanalytische Untersuchung zur Quantifizierung von Imagetransfereffekten, Diss., Wiesbaden.

Weigelt, Keith/ Camerer, Colin F. (1988): Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, Iss. 5, S. 443-454.

Weinhold-Stünzi, Heinz (1985): Wertedynamik - Konsequenzen für die Unternehmensführung, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 555-572.

Wentges, Paul (2002): Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz. Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden.

Wernecke, Martin (1997): Büroimmobilienzyklen. Eine Analyse der Ursachen, der Ausprägungen in Deutschland und der Bedeutung für Investitionsentscheidungen, Diss., Köln.

Wicki, Senem/ van der Kaaij, Jan (2007): Is it True Love Between the Octopus and the Frog? How to Avoid the Authenticity Gap, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 4, S. 312-318.

Wiedmann, Klaus-Peter (2002): Analyzing the German Reputation Landscape, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 4, S. 337-353.

Wiedmann, Klaus-Peter / Prauschke, Christine (2006): How do Stakeholder Alignment Concepts Influence Corporate Reputation? The Role of Corporate Communication in Reputation Building, 10th Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness.

Winn, Monika I./ MacDonald, Patricia/ Zietsma, Charlene (2008): Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective and Competitive Reputation Management Strategies, in: Corporate Reputation Review, Vol. 11, Iss. 1, S. 35–55.

Winterstein, Hans (1998): Mitarbeiterinformation: Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, 2. überarb. Aufl., Diss., München.

Wischermann, Clemens (2003): Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, Unternehmensidentität, in: Wischermann, Clemens (Hrsg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen. Theorie und Praxis in historischer Perspektive, Münster, S. 21-40.

Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (2008): <www.wvfi.de>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: August 2008.

Witte, Erich H. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen.

Wöhrle, Michael (1987): Imagebildung als Ziel von PR-Prozessen, in: prmagazin, Vol. 8, S. 23-30.

Wunderer, Rolf/ Bruch, Heike (2000): Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, München.

Wunderer, Rolf (1985): Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten - Zur Analyse von Grundmustern lateraler Kooperationsbeziehungen, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 509-527.

Yin, Robert K. (2002): Case Study Research. Design and Methods, 3. Aufl., Thousand Oaks.

Zahn, Erich/ Weidler, Andreas (1995): Integriertes Innovationsmanagement, in: Zahn, Erich (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement, Stuttgart, S. 351-376.

Zahn, Erich (1993): Die strategische Renaissance des Unternehmens, in: Zahn, Erich (Hrsg.): Fit machen für den Wettbewerb, Stuttgart, S. 1-49.

Zerfaß, Ansgar (2006): Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation, in: Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 431-465.

Zerfaß, Ansgar (2005): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, in: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zur Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden, S. 181-220.

Zerfaß, Ansgar (1998): Techniken, Tools, Theorien. Management-Knowhow für Public Relations, in: Medien Journal, Vol. 3, S. 3-15.

Zink, Klaus J. (1995): TQM als integriertes Managementkonzept. Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München.

Zitelmann, Rainer (2005): Die Macht der Positionierung. Kommunikation für Kapitalanlagen, Köln.

Zühlsdorf, Anke (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturtheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit, Wiesbaden.