

**Daniel Künstle, Bundesamt für Privatversicherungen, Bern**

## **Profil und Profilierung**

### **Reputationsmanagement als strategische Komponente für private und öffentliche Organisationen**

27% seines Börsenwertes verdankt ein Konzern seiner Reputation. Dieses erstaunliche Ergebnis einer aktuellen US-Studie mag verdeutlichen, wie sehr sich ein gezieltes Reputationsmanagement, respektive das profunde Kennen der eigenen Reputationskonstitution, auszahlen können.

Weitgehend unbestritten ist heute, dass sich ein wirkungsvolles Reputationsmanagement im Kern mit der zielgerichteten Bewirtschaftung der an das Unternehmen gerichteten Erwartungen auseinanderzusetzen hat. Es geht also nicht darum, einen Schönheitspreis in der öffentlichen Meinung zu gewinnen, sondern sich gegenüber den vielfältigen Stakeholdern als verlässlicher und integrier Partner zu erweisen. Verlässlichkeit und Integrität sind allerdings nur dann gegeben, wenn die Erwartungshaltung der verschiedenen Stakeholder mit der tatsächlichen Wirklichkeit im Unternehmen mehr oder weniger übereinstimmt.

Die an die jeweilige Organisation gerichteten Erwartungen lassen sich hierbei in zwei zentrale Dimensionen aufteilen: die funktionale Reputation (resp. (Wirtschaftsreputation) misst die Erfüllung von Leistungs- und Funktionszielen wie dem ökonomischen Erfolg oder der Kompetenz, während sich die soziale Reputation – als eigentlicher Indikator für moralische Integrität – an den Wertmassstäben der Gesamtgesellschaft orientiert.

Diese weitgehend auf Anpassung bedachte Konstitution berücksichtigt allerdings die für eine eigenständige Profilierung nötige Authentizität und Identität einer Organisation nur ungenügend. Insbesondere am Beispiel von medial besonders stark im Fokus stehenden Duellkonstellationen von unmittelbaren Mitbewerbern lässt sich dieses fundamentale Prinzip veranschaulichen: Je ausschließlicher der Reputationsvorteil eines Unternehmens auf der Kontrastierung zum unmittelbaren Mitbewerber beruht, desto verletzlicher wird letztlich seine Reputation. Oder anders ausgedrückt: Um die Gefahr einer

Negativkontrastierung zum Mitbewerber zu minimieren, ist die Schärfung eines eigenständigen, unabhängigen Profils von zentraler Bedeutung.

Das Geheimnis des guten Rufes basiert demnach folgerichtig auf der schwierigen Balance zwischen Anpassung (Erwartungs-Management) einerseits und Abgrenzung (Identitäts-Management) andererseits. Ein wirkungsvolles Reputationsmanagement fokussiert damit auf die Bewirtschaftung eines unverwechselbaren und Identität stiftenden Erscheinungsbilds einer Institution – des Profils - in seiner Gesamtheit.

Dieser Grundsatz gilt dabei gleichermaßen für privatwirtschaftliche wie öffentliche Organisationen. Zentraler funktionaler Unterschied ist allerdings, dass öffentliche Organisationen quasi von Gesetzes wegen zu einem wirkungsvollen Dienst an der Allgemeinheit verpflichtet sind. Ein Aspekt, der für privatwirtschaftliche Organisationen in der Regel nicht einen funktionalen, sondern einen rein sozialen Beweggrund darstellt.