X-CHANGE communications
Christinenstr. 34
10119 Berlin
Germany
Fon +49 30 443561-22/24
Fax +49 30 443561-23
Email info@X-CHANGEcom.de
www.X-CHANGEcom.de

Sonderdruck (Januar 2003)
Beitrag
Dipl.-Kfm. (FH) Bernd Lorenz Walter

Copyright: bank-verlag köln, Potfach 45 02 09, 50877 Köln
Bestell-Nr: 22.279-02

Engagement im Stiftungswesen – Der Faktor „Imagetransfer“

Bernd Lorenz Walter

Wir kennen alle die Situation, dass wir nach dem wohlverdienten Urlaub die Erinnerungsfotos betrachten, enttäuscht auf die abgelichteten Sonnenuntergänge schauen und sie mit dem Satz kommentieren: „Das sah doch dort ganz anders aus.“ Ebenso sind wir überrascht, wenn wir Prominente, die wir von Fotos in Hochglanzmagazinen kennen, plötzlich live sehen. Auch hier fällt der Kommentar: „Der sieht ja auf den Bildern ganz anders aus.“ Dieses einfache Beispiel zeigt auf, dass das Abbild, eben das Image, nicht den natürlichen Begebenheiten entspricht und es einer professionellen Herangehensweise bedarf, um das gewünschte Image zu erhalten.

Nichts anderes finden wir in der Markenwelt wieder. Spezialisten sind tagtäglich damit beschäftigt, das Unternehmen wie auch seine Dienstleistungen und Produkte ins rechte Licht zu rücken. Ein Image aufzubauen und zu pflegen ist eine wahre Herausforderung, die immer komplexer wird, zumal die Einflussfaktoren auf das Image immer komplizierter und umfassender werden. Nur eine holistische Betrachtungsweise kann dem gerecht werden. Der Begriff Image (lat. Imago = Erscheinungsbild, Wertbild, Vorstellung) stammt eigentlich aus der Sozialpsychologie, einem Forschungszweig, der die Position des Individuums beschreibt, aus der heraus dieser die Dinge wahrnimmt und bewertend einordnet. Eine einheitliche Definition des Begriffs gibt es nicht. Einig ist man sich allerdings darüber, dass das Image im übertragenen Sinne soviel wie das Bild bedeutet, das man sich von einem bestimmten Objekt macht. Es spiegelt also in jedem Falle die subjektiven Ansichten und Vorstellungen von einem Gegenstand wider.

Im Gegensatz zur Motivforschung wird beim Image die innere Bereitschaft untersucht, auf bestimmte Umweltreize in bestimmter Weise zu reagieren. Es sind Lernprozesse, wobei kognitive, konative und affektive Komponenten eine Rolle spielen. Zwischen der Häufigkeit und der Intensität, mit der ein Image vertreten wird, besteht natürlich eine feste Beziehung.

Die Markenverantwortlichen investieren oftmals Unsummen in die Imagewerbung, um sich in einem weiteren Schritt direkt auf den Abverkauf zu konzentrieren. Diese Werbeinvestitionen müssen sich lohnen. Daher ist es wichtig, dass die imagebildenden Maßnahmen auch messbar sind. Neben den klassischen Marktforschungstechniken wie beispielsweise Recognitiontests, die gezielte Fragen zu dem erwünschten Image stellen, gibt es auch spezifischere Ansätze

aus der Sozialwissenschaft. Das wohl gängigste Verfahren, das von Osgood (1952) entwickelt und später durch Hofstätter (1955) verfeinert wurde, ist das „Polaritätsprofil“, auch bekannt als „semantisches Differential“. Hier werden die Testpersonen aufgefordert, ihre Einstellung zwischen zwei extrem gegenteiligen Positionen, beispielweise teuer – billig, auf einer Skala zwischen 1 und 7 einzuordnen. Einerseits sind solche Verfahren sehr aufwändig und nicht unumstritten, andererseits ist die Wirkungskontrolle eingeleiteter Imagemaßnahmen notwendig, um nicht am Markt vorbei zu kommunizieren.

Zusammenfassend kann man in puncto Image festhalten, dass das Image immer die Gesamtheit des äußeren Erscheinungsbildes beschreibt, was auf eine vorher definierte, objektive Identität rückschließen lässt. Im Fachjargon spricht man auch von dem Corporate Image, was der Corporate Identity zugrunde liegt. So begründet die Deutsche Bank ihr gesellschaftliches Engagement unter anderem als Ausdruck der eigenen Identität, das auf den Leitbildern „Teamwork, Leistung, Innovation und Vertrauen“[i] basiert.

Bleiben wir bei der Deutschen Bank: Sie hat als Ausdruck ihrer gesellschaftlichen Verantwortung unter anderem eine Stiftung ins Leben gerufen, die Deutsche Bank Stiftung. Sie trägt nicht ohne Grund den Namen der Bank. Die direkte Verbindung zum Unternehmen ist damit eindeutig gegeben. Viele kennen zwar die Stiftung - und nicht zuletzt die angemessene und großzügige Dotierung -, doch wissen wenige genau, was für einen Stiftungszweck die Deutsche Bank Stiftung eigentlich verfolgt und wie sich dies in konkreten Maßnahmen äußert. Obwohl die Deutsche Bank Stiftung den gut gewählten Zusatz: „Hilfe zur Selbsthilfe“ als Subline in den Stiftungsnamen aufgenommen hat. Ohne Näheres zu wissen, könnte man vermuten, dass die Stiftung einer Bank einen Stiftungszweck verfolgt, der nur mit Geld zu tun hat oder vielleicht nur für Wohlhabende eintritt. Die Öffentlichkeit bildet sich in jedem Fall eine Meinung. Doch ist dies das Zeichen, das man setzen wollte? Und wie sieht es dann mit dem Imagetransfer aus? Reicht es aus, eine Stiftung als vorbildlicher, gesellschaftlich verantwortlicher Corporate Citizen zu gründen, wenn man einmal davon absieht, dass die Gründung einer Stiftung nicht die Erbschaftsfolgen eines Unternehmers klären soll? Klar ist, das Unternehmen kann sich glaubwürdig als verlässlicher Partner im Gemeinwesen zeigen, ohne damit einen Profitgedanken zu verfolgen. Insbesondere in Zeiten, wo wirtschaftliche Veränderungen oder andere Rahmenbedingungen eine strategische Umorientierung erfordern, steht die gesellschaftliche und soziale Verantwortung eines Unternehmens immer in Frage. So gründen viele Unternehmen in wirtschaftlich guten Zeiten eigene

Unternehmensstiftungen. Nach dem Motto: „wir sind gar nicht so“ bzw. „wir können auch anders“.

Unternehmensstiftungen können damit das Ziel erreichen, das Unternehmen auch beispielsweise mit Sponsoring anstreben, nämlich Imagebildung. Während Sponsoring vorwiegend auf Medienwirkung abzielt, können Maßnahmen in bestimmten Bereichen wie Kultur, Soziales oder Ökologie manchmal nur schwer in eine Sponsoringstrategie einbezogen werden. Firmenstiftungen sind da viel besser geeignet, nicht zuletzt auch, um die niedrigen Kontaktzahlen durch Langfristigkeit in Imagebildung umzumünzen. Je glaubwürdige die Aktivitäten auf Dauer sind, desto größeres Interesse ruft man bei den Medien hervor, und ein Imagetransfer von der Stiftung zum namensgleichen Stifterunternehmen kann gelingen.

So kann ein wirtschaftlich orientiertes Unternehmen, das eine Stiftung ins Leben ruft, diese als Ergänzung seiner Kommunikationsmaßnahmen begreifen. Der angestrebte positive Übertragungseffekt ist damit gegeben, aber eine klar positionierte und öffentlichkeitswirksame Kommunikation des Stiftungszwecks als auch der Maßnahmen ist dem Imagetransfer zum Stifter sicherlich zuträglicher und leichter zu steuern.

Wenn man von dem PR-Credo: „Tue Gutes und rede darüber“ ausgeht, ist für den optimalen Imagetransfer das „darüber reden“ bzw. „darüber reden lassen“ entscheidend. Voraussetzung ist, dass ein Image der Stiftung kontinuierlich und professionell aufgebaut und gepflegt wird. Nur dann kann man von einem Imagetransfer sprechen, der immer wechselseitig wirkt. Je sachlicher der Zusammenhang zwischen Stifter und Stiftung, die Kongruenz der Zielgruppensegmente und schließlich des Images ist, desto erfolgreicher funktioniert der Imagetransfer.

Die Institution der Stiftung an sich trägt bereits eingeführte und weithin bekannte Imagemerkmale wie Solidität, Seriosität, Langfristigkeit etc. und wirkt unmittelbar auf das Image eines Unternehmens. Das Imageportfolio eines Unternehmens ist daher genaustens auf diese Merkmale zu prüfen. Das heißt, der Stifter kann zunächst nur bestimmte Imagekomponenten mit einem solchen Engagement hervorheben. Maßgeblich bleibt allerdings, wie sich die Stiftung selbst in der Öffentlichkeit darstellt. Es ist nicht damit getan, einen wohlwollenden Stiftungszweck zu formulieren, sondern es geht vielmehr darum, diesen entsprechend zu kommunizieren.

Sicherlich bietet die Stiftung gegenüber den anderen Möglichkeiten des gesellschaftlichen Engagements eine Reihe von Vorteilen:

- Gemeinnützige Stiftungen sind keinen Einzel- oder Gruppeninteressen Rechenschaft schuldig, sondern sind nur an ihre jeweiligen Satzungen gebunden und können daher auch flexibel arbeiten.
- Stiftungen können unabhängig von größeren Schwankungen im Einkommensbereich und von Erwägungen opportunistischer Art langfristige Ziele verfolgen, die sich unter Umständen erst in späteren Generationen realisieren lassen.
- Stiftungen können „anstiften“, bis sich andere Träger gefunden haben, um die von einer Stiftung initiierten Projekte weiterzuführen.
- Da Stiftungen mit hoher Verantwortlichkeit für ein geplantes Projekt eintreten und dieses organisatorisch und konzeptionell begleiten, ohne dabei Strukturen der Verantwortung zu verletzen, sind sie sehr effizient in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit und den Geförderten.

Um diese Vorteile zu realisieren, sind die Stiftungen aufgefordert, möglichst weit zu denken, nicht nur Vermögensverwaltung zu sein, sondern sonst vernachlässigte Themen zu behandeln und etwas in Gang zu setzen. Nur unter diesen Voraussetzungen kann die Stiftung in der Gesellschaft eine Ergänzungsfunktion wahrnehmen, die nicht zuletzt auch von den Politikern erkannt und begrüßt wird. Der ehemalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker führte dazu aus: „Die Demokratie ist nur lebensfähig, wenn der Einzelne bereit ist, für das Ganze Verantwortung zu übernehmen. Stifter geben ein Beispiel für verantwortliches Handeln im demokratischen Staat.“[ii]

Vor allem Banken dürfen aber nicht außer Acht lassen, dass die Stiftung und der Stifter auch das jeweilige Leid des anderen tragen muss. Das ist größtenteils zu vermeiden, wenn beide ihr Image eigenständig in der öffentlichen Meinung positioniert haben. Dadurch wirken sich beispielsweise Skandale auf beiden Seiten wesentlich schwächer auf die jeweilig andere Partei aus. Nach diesen vorgenannten Ausführungen kann man also festhalten, dass es bei der Gründung der Stiftung im Rahmen der Gesamtkommunikationsstrategie des Stifters nicht bleiben kann, sondern diese nur einen Grundstein dafür legt. Die Botschaft ist meist klar und deutlich: Wir wollen Gutes tun. Jetzt muss diese gute Tat auch an die entsprechenden Dialoggruppen mit einer klaren Botschaft kommuniziert werden. Es geht dabei nicht nur darum, wie die Stiftung ist und was sie gestaltet, sondern vielmehr wie sie (er-)scheint. Der

selbstbildende Prozess geht dem Schein aber grundsätzlich voraus und bildet sozusagen den Anker sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen der Stiftung. Wenn wir das eingangs beschriebene Beispiel aufgreifen, erinnern wir uns daran, dass das Image eben nicht den normalen Begebenheiten entspricht.

In unserer Markenwelt ist das hinreichend bekannt. Keiner kauft ein Produkt nur des praktischen Nutzens Willen. Es ist vielmehr das Image, das den kaufentscheidenden Impuls auslöst. Wie sonst will man der Entwicklung massenhaft austauschbarer Produkte entgegenwirken, wenn nicht durch eine klare Imagepositionierung. Der Käufermarkt schreibt dieses ungeschriebene Gesetz vor. Auch die Stiftungslandschaft erlebt nach der Gesetzesnovelle von 2001 einen außerordentlichen Gründungsboom. Laut einer Pressemitteilung des Bundesverbandes der Stiftungen im Dezember 2001 wurden in Deutschland rund 1.000 neue Stiftungen gegründet - so viele wie seit 70 Jahren nicht mehr. Jetzt wird es natürlich eng: Wie verhält man sich nun, in dieser mittlerweile nicht mehr zu überschauenden Stiftungslandschaft? Wie die Stiftung strategisch richtig positionieren und den Stiftungszweck entsprechend kommunizieren? Es gibt sie, die Stiftungen, die einen klar umrissenen Stiftungszweck verfolgen, über eine eindeutig formulierte Positionierung verfügen und schließlich einen eigenständigen, signifikanten Auftritt nach innen und außen vorweisen - und entsprechend erfolgreich in der öffentlichen Meinung positioniert sind. Dennoch verbleibt ein enormer Handlungsbedarf. Schnell kann der Goodwill umkippen, wenn sich die Öffentlichkeit zu fragen beginnt, was eigentlich Sinn und Zweck der Stiftung ist. Mit jeder neuen Stiftungsgründung wird die Legitimationsnot jeder einzelnen Stiftung größer. Das hat vor allem für Unternehmensstiftungen und im Speziellen für Bankstiftungen weitreichende Konsequenzen, zumal der Stiftung in der breiten Öffentlichkeit das Odem der Steueroase oder sonstiger undurchsichtiger Finanzaktionen anhaftet. Hier kippt der gut gemeinte Ansatz schnell ins Negative um.

Man trifft bei Stiftungen, teilweise berechtigt, immer noch auf die Argumentation: „Wir wollen gar nicht, dass so viele Leute uns kennen, sonst wollen die alle was von uns und wir sind nur noch mit Absagen beschäftigt.“ Aber ist eine nette, gutgemeinte Absage, in der man den Stiftungszweck und die Umsetzung in konkreten Maßnahmen mitteilt, nicht ein wunderbares PR-Instrument? Hier hat man doch die beste Chance seine Daseinsberechtigung mitzuteilen und ein bestimmtes Image zu transportieren. Ohnehin wird sich dadurch schnell in der jeweiligen Szene herumsprechen, dass da nichts oder nur unter bestimmten Bedingungen was zu holen ist. In jedem Fall wird klar, dass die Stiftung an sich einen guten Zweck verfolgt. Voraussetzung ist aber auch hier, dass

die Stiftung ein klares Imageprofil hat, welches nuanciert kommuniziert wird. Es geht dabei nicht um laute Werbung, die einer Stiftung per se nicht zuträglich ist, sondern vielmehr um einen fein abgestimmten Kommunikationsmix. Dieser Mix muss detailliert mit dem Image des Unternehmens abgestimmt sein. Nur dann können Stifter und Stiftung voneinander profitieren.

Wenn Vorstände von Unternehmen bei öffentlichen Auftritten stolz über ihr soziales Engagement sprechen, dann wird häufig betont, dass das mit den Marketingzielen und der Gewinnmaximierung nichts zu tun habe. Dr. Bernhard Freiherr von Loeffelholz, im Vorstand der Jürgen Ponto-Stiftung, sagte einmal: „Die Stiftung ist kein Marketinginstrument der Bank; die Bank gibt hier kein Geld für ihr äußeres Image, sondern sie ermöglicht eine inhaltlich sinnvolle Arbeit - deren Erfolg dann direkt auf sie zurückstrahlt - das heißt, es geht hier nicht um Fassade, sondern um Substanz.“[iii] Wir wissen, dass schon allein diese Aussage Teil einer Kommunikationsstrategie ist oder vielmehr sein muss. Denn die Demonstration des Engagements dient sehr wohl dazu dem Unternehmen wohlgesonnen zu sein, was sich unmittelbar auch auf die Kaufentscheidung des Rezipienten bzw. Konsumenten auswirkt oder wichtige Lobbyisten überzeugt. Alles andere ist Augenwischerei, und es besteht die Gefahr den Bürger für unmündig zu erklären. Selbst der römische Ritter Gaius Clinius Maecenas hat es verstanden durch die generöse Förderung der Dichter Vergil, Properz und Horaz sich hinsichtlich dieser Tat schon zu Lebzeiten zu besonderer Ehre zu verhelfen, so dass sein Name, beabsichtigt oder nicht, unsterblich wurde. Denn seither wird sein Name mit der Förderung der Künste aus rein altruistischen Motiven heraus in Verbindung gebracht, obwohl Maecenas, aus heutiger Sicht, die Kunst nicht ausschließlich altruistisch oder aufgrund eines vermeintlichen Faibles für Dichtkunst förderte. Im Gegensatz zu einer Privatperson kann ein Unternehmen es sich gar nicht leisten altruistisch zu handeln, um am Markt zu bestehen. Doch gewinnt im heutigen Wettbewerb die gesellschaftliche Integration im Rahmen des Corporate Citizenship zunehmend an Bedeutung.

Diese Entwicklung mag vor allem darin begründet sein, dass das Wirtschaftswachstum und der allgemeine technische Fortschritt als weitläufig unternehmerisches Ziel nicht mehr unbedingt mit dem gesellschaftlichen korrespondiert. Denn der durch das Wirtschaftswachstum stetig steigende materielle Wohlstand führt unweigerlich dazu, dass dieser zunehmend seine sinn- und legitimationsbildende Funktion verliert, da dieses Wachstum sein eigenes Resultat, die Verfügbarkeit von Massenkonsumgütern, trivialisiert und kulturell entwertet. Hinzu kommen die „Wachstumskosten der Produktion“ wie Umweltverschmutzung oder Arbeitslosigkeit, was eine zunehmende Ablehnung von Teilen der Bevölkerung

gegenüber dem Wirtschaftswachstum und deren Akteuren zur Folge hat.

Bisher musste man sich kaum mit der Evolution des kulturellen Wertesystems beschäftigen, da sich der Mensch ausschließlich als „homo oeconomicus“ verhielt, d.h. in erster Linie von materialistischen Zielen motiviert war. Dr. Bernhard Freiherr von Loeffelholz bemerkte dazu: „Mit der Frage ‘was bringt’s’ weist sich der Mensch unserer Tage als verlässliches und berechenbares Glied einer rational gesteuerten Gesellschaft aus.“[iv] Demzufolge identifizierte sich unsere Kultur bislang am nachhaltigsten mit der Leistung. Doch im Hinblick auf die inzwischen eindeutig erwiesene Änderung bzw. Evolution des kulturellen Wertesystems vom Materialismus hin zum „Postmaterialismus“ gewinnt die Erforschung der Werte bei allen Sozialwissenschaften an Bedeutung.

Der kulturelle Sinn- und Bedeutungsinhalt menschlichen Handelns darf nicht unterschätzt werden, denn unsere Konsum- und Investitionsentscheidungen sind immer auch kulturell und religiös geprägt. Ein Sprecher von Tetra Pak dazu: „Jede Firma lebt von der Gesellschaft, für die sie arbeitet und produziert. Somit ist jedes Unternehmen Teil dieser Gesellschaft. Deshalb wird jedes Management beeinflusst von dem Kraftfeld, das man Gesellschaft nennt, von den Strömungen, den Trends, aber auch von den Konflikten. Andererseits tangiert jede unternehmerische Aktion - ob sie will oder nicht - die Gesellschaft. Denn immer ist jeder Markt und jedes Produkt ein Element der Kultur und des gesamtgesellschaftlichen Zeitgeistes.“[v]

Daher bricht ein Unternehmen, das auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben will, mit der Linearität des bisherigen Denkens und Handelns und orientiert sich mehr an den neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Längst sind insbesondere große Unternehmen zu „quasi-öffentlichen Institutionen“[vi] geworden. Henry Ford führte entsprechend aus: „Stop thinking about changing public expectations as new costs which may have to be accepted but certainly have to be minimized. Instead we should start thinking about changes in public values to profit by serving new needs.“[vii] Ein Mitglied der berühmten Bankiersfamilie Medici, die ihren über viele Generationen währenden Kampf um die politische Herrschaft in Florenz über die Kulturpflege austrug, hatte bereits im 16. Jahrhundert festgestellt: „Hätte ich das Geld schon früher weniger geschont, hätte ich mir viele Umwege ersparen können.“[viii]

Die Stiftung ist ohne Zweifel ein geeignetes Kommunikationsinstrument, um das Image des Good Corporate Citizen zu demonstrieren, wenn die Stiftung selbst über ein eigenständiges Image verfügt und dies mit den

Imagedimensionen des Stifters korreliert. Es geht aber auch anders. Ein anschauliches und erwähnenswertes Beispiel für die praktische Durchführbarkeit ethisch verantwortlichen Handelns bietet das größte Detailhandelsunternehmen der Schweiz, der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) in Zürich und seine angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaften. Dem Gründer Gottlieb Duttweiler schwebt seit der Grundsteinlegung 1925 ein „Mittelweg zwischen Kapitalismus und Sozialismus“ vor, der sich in dem Motto: „Soziales Kapital“ widerspiegelt und welches heute noch die Geschäftspolitik dominiert: „Wir müssen wachsender eigener materieller Macht stets noch größere soziale und kulturelle Leistungen zur Seite stellen.“[ix] Gegenwärtig sind 1,5 Mio Genossenschafter, das heißt fast die Hälfte aller schweizer Haushalte, an der Migros beteiligt und können so ihre Interessen an der Genossenschaft wahrnehmen. Einzigartig ist der in den Statuten festgelegte sogenannte „Kulturprozent“, wonach der MGB verpflichtet ist, jährlich mindestens 1% seines Umsatzes im Durchschnitt von 4 Jahren, auch bei rückläufigem Geschäftsjahr, für kulturelle, soziale und wirtschaftspolitische Zwecke aufzuwenden. Das in der Satzung festgehaltene Zitat des chinesischen Dichters und Philosophen Lao Tse sollte allen Stiftungssatzungen vorangestellt werden.

„Schaffen - nicht besitzen
Wirken - nicht gewinnen
Überwachsen - nicht überwältigen“[x]

---

[i] Deutsche Bank AG (Hg.): Engagement heute – Verantwortung für morgen, Corporate Citizenship der Deutschen Bank AG, Frankfurt 2001, S. 1

[ii] Richard v. Weizsäcker zitiert nach P.-C. Burens: Stifter als Anstifter, Zürich 1987, S. 37

[iii] Bernhard Freiherr von Loeffelholz: Stiftungen als dritte Säule der Kulturförderung, In: Dokumentation eines Kongresses der Hessischen Kulturstiftungen „Europäischer Kulturföderalismus - Positionen und Aufgaben der Kulturstiftungen“, Frankfurt/M. 1990, S. 95

[iv] Bernhard Freiherr von Loeffelholz: Stiftungen als dritte Säule der Kulturförderung a.a.O., S. 99

[v] Sprecher (Tetra Pak) zitiert nach Peter Roth: Kultur Sponsoring: Meinungen, Chancen und Probleme; Konzepte, Beispiele, Landsberg a. L. 1989, S. 89

[vi] Peter Ulrich: Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution, 1977 Stuttgart, S. 17

[vii] Henry Ford II zitiert nach F. Loock: Kunstsponsoring, Wiesbaden 1988, S. 72

[viii] Cosimo de'Medici zitiert nach Werner Lippert: Corporate Collecting - res publica? In: Werner Lippert (Hrsg.), Corporate Collecting. Manager: Die neuen Medici?, Düsseldorf/Wien/New York 1990, S. 18

[ix] These 10 der Richtlinien (Ein Vermächtnis der Stifter Gottlieb und Adele Duttweiler), 1950

[x] Vertrag zwischen dem MGB und der Genossenschaft Migros, Luzern in Dierikon 1984, S. 7