

COMMUNICATION AGENDA

Informationsservice für Kommunikations- und Reputationsmanagement

Corporate Foundations – Teil zielgerichteter Unternehmenspolitik

Reputation und Moral

Früher oder später wird sich jedes Unternehmen, das die Gründung oder Weiterentwicklung einer Unternehmensstiftung ins Auge fasst, mit zwei Konzepten auseinander setzen: Reputation und Moral. Auf den ersten Blick sind es zwei vertraute Begriffe, auf den zweiten Blick zwei wesentliche Aspekte, die heute eine ebenso neue, wie zentrale Rolle in der professionell organisierten Unternehmenspolitik spielen.

Reputation, die einem Unternehmen oder Akteur von Dritten zugesprochene Vertrauenswürdigkeit, sowie Moral, ein soziales Regime, welches das Handeln von Unternehmen oder Akteuren allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Normen und Regeln zuordnet. Beide sozialen Konstrukte sind durch die moderne, wettbewerbsgetriebene Leistungsgesellschaft einem grundlegenden Wandel unterworfen.

Unternehmen können in ihre Reputation investieren, sie pflegen und gegen Verlust absichern. Die Reputation eines Unternehmens stellt damit einen eigenen (immateriellen) Unternehmenswert dar. Laut einer Umfrage unter Spitzenmanagern wird Reputation inzwischen sogar als wichtigste immaterielle Ressource angesehen. In Cultural Due Diligence Prozessen, die im Rahmen von Fusionen durchgeführt werden, wird ihr ein finanzieller Wert zugewiesen. Unternehmen sind sich der Werthaltigkeit der Reputation bewusst und setzen sie heute aktiv ein, um ihre Position im Markt zu stärken und um über Krisen hinweg zu kommen, die Unternehmensverkäufe, -zukäufe und Zusammenschlüsse sowie den Aktienpreis beeinflussen. Reputationsziele werden inzwischen gezielt als expliziter Bestandteil der Unternehmensstrategie ausgewiesen.

Auch die öffentliche Auffassung von Moral gewinnt eine unmittelbare Bedeutung für die Unternehmenspolitik. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen muss nicht gegen den Markt und den Herausforderungen des Wettbewerbes zum Trotz ausgeübt werden, sondern kann bei nachhaltig gemanagten Unternehmen als integraler Bestandteil wertorientierter Unternehmenspolitik gezielt und strategisch eingesetzt werden. Ein Gedanke der durch veränderte Erwartungshaltungen gegenüber Unternehmen bereits gelebt wird. Aktuelle Studien zeigen, dass Stakeholder moralisches Verhalten eines Unter-

Von Robert Wreschniok,
Consultant Pleon Kohtes Klewes,
robert.wreschniok@pleon.com

nehmens zunehmend nicht mehr als von den Unternehmenszielen losgelöstes „Gutmenschentum“ begreifen, sondern als eine bewusst getroffene unternehmerische Entscheidung – die damit gleichzeitig unter Begründungsdruck gerät.

Die Unternehmensstiftung als Teil der Unternehmenspolitik

Unternehmensstiftungen können, im Wortsinn „richtig begründet“, entscheidende Wettbewerbsvorteile eröffnen, wenn sie als Instrument der Unternehmenspolitik auf den Reputationsaufbau setzen. Die größte Herausforderung bei der Konzeption einer Unternehmensstiftung liegt darin den Stiftungszweck präzise und flexibel zugleich zu definieren. Er muss auf Dauer erfüllbar sein und auf Dauer eine für das Unternehmen reputationsbildende Wirkung entfalten. In einem Foundation-Audit werden Unternehmensziele, Reputationsfaktoren, gesellschaftlicher Wandel und deren wechselseitiges Wirkungsverhältnis analysiert. Das Audit ist Grundlage aller weiteren Überlegungen, wie zum Beispiel zur rechtlichen Ausgestaltung, als Stiftung Bürgerlichen Rechts (selbständige Stiftung), Treuhandstiftung (unselbständige Stiftung), Gemeinnützige GmbH mit einem festen Gesellschafterkreis und Gesellschaftskapital oder eingetragenen Verein.

Sind Stiftungszweck und Rechtsform gefunden, muss geprüft werden, ob die künftige Stiftung auch in ihrer operativen Tätigkeit mit einem moralischen Anspruch zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen kann. Die künftige Stiftungstätigkeit lässt sich dabei idealtypisch in operative Stiftung, Förderstiftung und Anstaltsträgerstiftung unterscheiden. In der Praxis sind hier Mischformen gang und gäbe, die sich aus der strategischen Ausrichtung der Unternehmensstiftung ergeben.

Strategische und operative Ausrichtung: Das Ziel Reputation

Eine so konstituierte Unternehmensstiftung ist mehr als ein Instrument der Imagebildung und Unternehmenskommunikation. Die Stiftung kann dazu beitragen, ein ganz elementares Ziel eines jeden nachhaltig gemanagten Unternehmens zu verwirklichen: die fortwährende Schaffung echter Werte und wettbewerblicher Vorteile. Diese Wettbewerbsvorteile von Unternehmen, die durch den strategischen Einsatz einer Stiftung aus der evolutionären Marktentwicklung ausseren, und sich gegenüber dem Wettbewerb am Meinungsmarkt profilieren, führen zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts durch gesteigerte Motivation und Innovationsfreudigkeit der Beschäftigten, sowie durch erhöhte Kaufbereitschaft. Diese liegt beispielsweise auf Basis eines sozialen Engagements bei unentschlossenen Konsumenten um 18 % höher, als bei Anzeigenwerbung. Schon jetzt geben in aktuellen Studien über 20 % der Befragten an, dass sie bereits durch ihr Konsumverhalten Unternehmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Performance belohnt oder bestraft haben. Branchenanalysen und Best-Practice-Benchmarks in den Industriesektoren Automotive, Utilities, Healthcare, Öffentlicher Sektor, Food & Beverage sowie Energie im Bereich sozialen unternehmerischen Engagements führten zu immer wiederkehrenden Mustern und Gesetzmäßigkeiten, die bei besonders erfolgreich arbeitenden Unternehmensstiftungen oder herausragende Einzelmaßnahmen zu beobachten sind:

- Den Business Case verdeutlichen
- Kernkompetenzen aufgreifen
- Auf eigene Ressourcen zurückgreifen
- Nicht soziale Probleme an sich, sondern den Operationsbereich des Unternehmens zum Verantwortungsbereich machen
- Über Themen profilieren

Fazit: Reputation durch integriertes unternehmerisches Handeln

Entweder gelingt es dem Unternehmen, eine plausible Verbindung zwischen der Stiftung, ihrem sozialen Wirken und dem Unternehmen herzustellen – und damit auch offen über Ziele und Motive zu reden – oder es lässt es lieber bleiben. Im Sinne eines aktiven Reputationsmanagements genügt es nicht mehr, das Image eines sozial engagierten Unternehmens in den Köpfen der Zielgruppen zu verankern, sondern das Unternehmen selbst muss sich nachvollziehbar mit seinen Zielen, Kompetenzen und Visionen in seinem Stiftungsengagement wiederfinden.

Gekürzte Fassung eines Beitrages im Handbuch „Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis“, Verlag Duncker und Humblot, Berlin, Oktober 2005. Herausgeber: Maecenata Institut der Humboldt Universität, Berlin; Privatinstitut für Stiftungsrecht, München.

Robert Wreschniok ist Consultant bei Pleon Kohtes Klewes und Gründungsmitglied des European Centre for Reputation Studies (ECRS).