

Unternehmen als Stifter

Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen

Dr. Hans-Dieter Weger

Inhalt

- I. Einleitung
- II. Corporate Foundations in den USA
- III. Unternehmensstiftungen in Deutschland
- IV. Corporate Citizenship und gemeinnützige Stiftung
- V. Anlässe zur Stiftungerrichtung für Unternehmen
- VI. Ausgewählte Aspekte zur Gestaltung einer Unternehmensstiftung
- VII. Ausgewählte Aspekte zur Tätigkeit einer Unternehmensstiftung
- VIII. Schlußbemerkungen
- IX. Merkmale für Unternehmen, die eine gemeinnützige Stiftung errichten wollen

Stiftung

Sponsoring

I. Einleitung

„Die elementare Aufgabe eines Wirtschaftsunternehmens ist es, Erfolg zu haben, Gewinne zu erzielen und so auch Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu sichern. Daneben besteht jedoch eine Verantwortung über Anteilseigner und Mitarbeiter hinaus gegenüber der Gesellschaft. Gemeinwohl ist für uns daher kein leerer Begriff.“¹ Diese Worte eines Vorstandsmitglieds eines großen, weltweit tätigen Unternehmens stellen Unternehmen in einen über geschäftliche Aspekte hinausgehenden, gesellschaftlichen Zusammenhang: Unternehmen sind demzufolge nicht (mehr) „nur“ Versorger der Märkte mit Waren und Dienstleistungen, sondern haben in einem breiteren Sinn Verantwortung für die Gesellschaft und deren Entwicklung. Sie verstehen sich nicht (mehr) „nur“ als Arbeitgeber, Anbieter von Waren und Dienstleistungen und Steuerzahler, sondern sie verstehen sich auch als Teil – besser gesagt: als „Bürger“ – der Gesellschaft.²

Den Unternehmen stehen mehrere „Instrumente“ zur Verfügung, um diese weitergehende, gesellschaftsbezogene Funktion bewußt und aktiv wahrzunehmen: Spenden, „Corporate Volunteering“, „Secondment“³, Sponsoring und die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung. Nachdem in den Vereinigten Staaten von Amerika Unternehmen schon seit Jahrzehnten gemeinnützige Stiftungen gegründet haben und dort bereits eine recht große Anzahl von „corporate foundations“ gesellschaftsbezogene Aufgaben übernommen hat, ist diese Entwicklung in Deutschland noch recht jung und befindet sich – vom Bereich der Banken und Sparkassen einmal abgesehen – eigentlich noch in einem Anfangsstadium. Allerdings gibt es zunehmend Hinweise, daß auch hier die Unternehmen die gemeinnützige Stiftung als Form ihres gesellschaftlichen Engagements entdecken.

Spenden, Stiften und Sponsoring als Formen gesellschaftsbezogenen Engagements von Unternehmen sind präzise voneinander zu unterscheiden. Während Spenden und Stiften unentgeltliches Hingeben von Geld- und Sachleistungen darstellen und – im Sinne altruistischen Handelns – freiwillig und ohne Anspruch auf Gegenleistungen erfolgen, stellt Sponsoring ein Geschäft auf Gegenseitigkeit dar. Das Unternehmen als Sponsor erwartet vom Gesponseren eine Gegenleistung für seine eingebrachte Leistung, es besteht ein vertraglich vereinbartes Geschäft auf Gegenseitigkeit. Das Unternehmen nutzt das Sponsoring bewußt, planmäßig und gezielt als Kommunikations- und Marketinginstrument.

Spenden und Stiften unterscheiden sich u.a. hinsichtlich des Zeitpunktes ihres Fördereinsatzes. Spenden

sind bestimmt zur zeitnahen bzw. sofortigen Verwendung. Die gemeinnützige Stiftung dagegen wird mit Vermögen ausgestattet, das selbst zur Realisierung des in der Stiftungssatzung festgelegten Zwecks eingesetzt wird oder dessen Erträge zur Zweckverwirklichung dienen (wenn man so sagen will: eine „zeitversetzte“ Förderung). Das Stiftungsvermögen selbst muß grundsätzlich ungeschmälert erhalten bleiben.

Dieser Beitrag soll helfen, die spezifischen Ziele, Merkmale und Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensstiftungen zu erkennen. Er soll auch Hinweise auf Voraussetzungen deren erfolgreichen Handelns zum Nutzen des Gemeinwohls und im Sinne ihrer Gründerunternehmen geben. Er befaßt sich nicht mit steuerrechtlichen Fragen und Aspekten, auch kaum mit konkreten stiftungsrechtlichen Regelungen. Die gerade verabschiedete Reform des Stiftungssteuerrechts⁴ sollte auch Unternehmen das Errichten von gemeinnützigen Stiftungen erleichtern und ihnen deshalb einen größeren Anreiz zum Stiften verschaffen.

Die Unternehmensstiftung wird hier als eine gemeinnützige selbständige (rechtsfähige) Stiftung des bürgerlichen Rechts verstanden, die von Unternehmen (nicht von Unternehmern zur Sicherung der Unternehmenskontinuität) gegründet wird, also nicht im Sinne einer Unternehmensträger- bzw. Beteiligungsstiftung.

II. Corporate Foundations in den USA

Der folgende Blick auf Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) in den Vereinigten Staaten von Amerika vermittelt einen ersten Eindruck von deren Entwicklung und deren Bedeutung sowohl für die Gesellschaft als auch für ihre Gründerunternehmen selbst; er hilft auch zum besseren Verständnis der daran anschließenden Ausführungen.

1. Grundsätzliche Ausführungen

Eine inzwischen große Anzahl amerikanischer Unternehmen gründete gemeinnützige Stiftungen, um auf diese Weise gesellschaftliches Engagement zu beweisen, „strategisch“ gesellschaftliche Anliegen zu unterstützen sowie sich offen und dauerhaft gesellschaftlichen Problemen und Aufgaben zu stellen. Ihre Förderungen sind hinsichtlich Ausrichtung, Zielsetzung, Umfang und Wirkungsfeld recht unterschiedlich und vielfältig: Es geht ihnen von der Hilfe in armen Kommunen vor Ort bis hin zur weltweiten Bekämpfung von Hunger, Krankheiten oder Analphabetismus, sie unterstützen oder gestalten

selbst Bildungsprogramme vom Kindergarten bis zur Universität, soziale Projekte, Kultureinrichtungen und Kunstausstellungen sowie Gesundheitskampagnen. Sie fördern andere Organisationen oder sie sind operativ tätig. Häufig sehen die Unternehmen in „ihren“ Stiftungen einen geeigneten Weg zur Public Private Partnership.⁵

Mit den nachfolgenden Ausführungen soll ein – wenn auch nur recht knapper – Blick auf die Motive zur Errichtung von Corporate Foundations, deren Ziele, Vermögensausstattung und Entwicklung sowie auf Verbindungen zwischen den Unternehmen und den von ihnen gegründeten Stiftungen geworfen werden. Diese kurze Betrachtung läßt die Charakteristiken und Besonderheiten von Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) schnell deutlich werden. Sie beruht auf Angaben aus dem periodisch erscheinenden Buch mit dem Titel „Foundation Giving“, herausgegeben von The Foundation Center, New York.⁶

2. Definitorische Aspekte und Charakteristika

- **Definition:** Corporate Foundations sind von Unternehmen (nicht von Unternehmern) gegründete Stiftungen. Sie erhalten ihr Vermögen und meist auch weitere finanzielle Zuwendungen von den „profit-making companies or corporations“, sind aber rechtlich unabhängige Einheiten, deren Zweck in der Förderung des Gemeinwohls besteht.
- **Botschaft:** Das Unternehmen bekundet mit der Stiftungerrichtung sein Selbstverständnis als „responsible corporate citizen“. Es gibt dadurch auch zu erkennen, zum Diskurs über gesellschaftlich relevante Problem- und Aufgabenstellungen mit der Gesellschaft bzw. bestimmten gesellschaftlichen Gruppen bereit zu sein.
- **Stiftungsname:** Corporate Foundations tragen den Namen ihrer Gründerunternehmen. Erst dadurch wird die Stiftung als eine des jeweiligen (Gründer-)Unternehmens wahrgenommen.
- **Ziele:** Die wesentlichen Ziele einer Corporate Foundation liegen in der Verfolgung gemeinnütziger, gesellschaftsbezogener Zwecke (lokal bis weltweit), um die „corporate social responsibility“ zu bekunden und zugleich auch ein „corporate community investment“ zur Gestaltung des sozialen Umfeldes des Unternehmens durchführen zu helfen.

■ **Nebeneffekte:** Mit der Stiftungstätigkeit werden (unmittelbare) Geschäftsinteressen neutralisiert, gesellschaftliche bzw. öffentliche Interessen mit Unternehmensinteressen verbunden. Schließlich können mit der Errichtung und dem Handeln von Corporate Foundations auch Wettbewerbsvorteile erzielt werden („Über Preis und staatsbürgerliches Engagement zu konkurrieren, ist weitaus klüger, als nur Preispolitik zu betreiben.“⁷).

■ **Vorteile:** Die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung hat – im Vergleich zum Spenden und Sponsoring eines Unternehmens – eine Verstärkung und somit die Kontinuität des Förderns zur Folge. Weitere Vorteile liegen darin, daß das gesellschaftsbezogene Fördern auf Dauer professioneller, qualitativ besser sowie effektiver und wirtschaftlicher wird.

3. Beziehungen zwischen Corporate Foundations und ihren Gründerunternehmen

Corporate Foundations halten generell enge Beziehungen zu ihren Gründerunternehmen, die sie mit Vermögen ausgestattet haben und bei größeren Projekt- und Förderengagements häufig auch mit regelmäßigen oder unregelmäßigen Zuwendungen aus den Unternehmensgewinnen zusätzlich versorgen.

In den „board“ und/oder den „staff“ der Corporate Foundations, also in die Organe und die Geschäftsführung, werden häufig auch Personen (mit-)eingebunden, die im Unternehmen verantwortlich tätig sind. Im „board“ wirken in aller Regel Führungspersönlichkeiten des Unternehmens neben Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens oder Experten aus spezifischen Fachbereichen mit.

Meist spiegelt das Förder- und Arbeitsprogramm der einzelnen Corporate Foundations die Interessen der jeweiligen Gründerunternehmen wider. Nicht selten ist dieses Programm auch auf Regionen ausgerichtet, in denen ihre Gründerunternehmen wirtschaftlich tätig sind oder noch tätig werden wollen.

4. Ausgewählte statistische Angaben

Die Zahl der Corporate Foundations in den USA hat sich im letzten Jahrzehnt von 1.775 (1991), über 1.951 (1994) und 1.969 (1996) auf 2.029 (1997) entwickelt. Man kann sagen, daß praktisch alle Großunternehmen und zunehmend auch kleinere und mittelgroße Unternehmen eine Corporate Foundation errichtet haben. Die gesamte Vermögensausstattung der Corporate Foundations beläuft sich inzwischen auf den

Betrag von 10.887 Mio. US-Dollar (1997). Die Corporate Foundations erhalten von ihren Gründerunternehmen sowohl Zuwendungen zum Stiftungsvermögen als auch Zuwendungen zur unmittelbaren Mittelverwendung, also zu ihrer Projekt- und Förderfähigkeit. Im Jahr 1997 machten diese Zuwendungen insgesamt einen Betrag von 1.872 Mio. US-Dollar aus. Das Fördervolumen („grants“) der Corporate Foundations belief sich in demselben Jahr auf insgesamt 2.066 Mio. US-Dollar. Es macht damit ein Viertel des Gesamtbetrages aus, den US-Unternehmen für gesellschaftsbezogene Zwecke ausgeben.

Corporate Foundations	1996	1997	% change
No. of Foundations	1.969	2.029	3,0
Total Grants	\$ 1.835	\$ 2.066	12,6
Total Assets	\$ 9.459	\$ 10.887	15,1
Gifts Received	\$ 2.150	\$ 1.872	- 12,9

(Dollars in millions. Source: Foundation Giving, 1999)

Die statistischen Angaben aus den beiden folgenden Tabellen lassen erkennen, welche Spannweiten es bei den amerikanischen Unternehmensstiftungen hinsichtlich des Fördervolumens und der Vermögensausstattung gibt.

Analysis of Corporate Foundations by Grants Range, 1997*

Grants Range	Number of Foundations	%	Grants	%
\$ 10 million +	46	2,3	\$ 821	39,7
\$ 5 million - \$ 10 million	56	2,8	\$ 387	18,7
\$ 1 million - \$ 5 million	266	13,1	\$ 564	27,3
\$ 100.000 - \$ 1 million	727	35,8	\$ 261	12,6
Under \$ 100.000	934	46,0	\$ 33	1,6
Total	2.029	100,0	\$ 2.066	100,0

Analysis of Corporate Foundations by Assets, 1997*

Asset Range	Number of Foundations	%	Assets	%
\$ 250 million +	2	0,1	\$ 756	6,9
\$ 50 million - \$ 250 million	41	2,0	\$ 3.639	33,4
\$ 10 million - \$ 50 million	190	9,4	\$ 4.150	38,1
\$ 1 million - \$ 10 million	606	29,9	\$ 2.063	18,9
Under \$ 1 million	1.190	58,6	\$ 277	2,5
Total	2.029	100,0	\$ 10.887	100,0

* (Dollars amounts in millions. Source: Foundation Giving, 1999)

Diese Angaben verdeutlichen auch, daß die Unternehmen „ihren“ Stiftungen jährlich recht hohe finanzielle Beträge für deren Fördertätigkeit zukommen lassen.

III. Unternehmensstiftungen in Deutschland

1. Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

Auch in Deutschland gewinnt das gesellschaftsbezogene Engagement von Unternehmen zur Erfüllung öffentlicher und gemeinnütziger Aufgaben eine immer größere Bedeutung.⁸ Schon immer haben Unternehmen – vor allem auf lokaler und regionaler Ebene – für vielfältige gemeinnützige Zwecke gespendet. Ohne diese Spenden wäre das öffentliche Leben viel ärmer und eintöniger (gewesen). Seit etwa zwei Jahrzehnten fördern Unternehmen im Rahmen des Sponsoring systematisch und zunehmend intensiver Personen, Organisationen oder Veranstaltungen im sportlichen, kulturellen, sozialen oder ökologischen Bereich durch Geld-, Sach- oder Dienstleistungen; sie verfolgen damit Marketing- und Kommunikationsziele. Mit dem Sponsoring sind – im Gegensatz zum Spenden sowie zur Errichtung gemeinnütziger Stiftungen durch Unternehmen – unmittelbare ökonomische Nutzenerwartungen verbunden, was sich in den Gegenleistungsvereinbarungen mit den Gesponserten widerspiegelt.⁹

Ausgabenentwicklung der Sponsoringarten in Deutschland – 1986 bis 2002

	Sport-Sponsoring	Medien-Sponsoring	Kultur-Sponsoring	Sozio-/Umwelt-Sponsoring
1986	400		30	20
1988	800		150	50
1995	1800		400	300
1999	2600	800	600	400
2000	2900	900	600	500
2002	3100	1000	700	600

ca. in Mio. DM

Quellen: Meffert, a.a.O., S. 709 (1986 bis 1995); Jahrbuch Sponsoring 2000, a.a.O. (1999 bis 2000)

2. Erwartungshaltung der Bürger

Der Absicht der Unternehmen, in der Gesellschaft ein „good corporate citizen“ zu sein oder werden zu wollen, entspricht auch die sich immer stärker artikulierende Erwartung der Bürger, daß sich Unternehmen verstärkt für die Erfüllung von Gemeinschaftsaufgaben helfend und nicht selten auch mit eigenen Leistungsbeiträgen einsetzen sollen. Gerade in der heutigen Zeit mit wachsenden gesellschaftlichen Problemen – lokal, national und international – und knapper Kassen des Staates richtet sich die Erwartung der Bürger auf finanzielle Förderung, auf direkte Unterstützung auch mit persönlichem Einsatz von Unternehmensangehörigen und schließlich sogar auf die vollständige Übernahme der Erfüllung bestimmter Aufgaben durch Unternehmen – nicht nur mit finanziellen Mitteln, sondern vermehrt auch mit modernen Management- und Führungsmethoden.

Aus dieser Erwartungshaltung der Bürger gegenüber den Unternehmen heraus wächst diesen die „Pflicht“ zur Übernahme sozialer, gesellschaftlicher Verantwortung zu. Die Bürger achten immer mehr auf die Befindlichkeit und Selbstdarstellung der Unternehmen. Sie erwarten von ihnen mehr als eine effiziente Güterversorgung und Dienstleistungstätigkeit, sie „fordern“ gesellschaftliches bzw. gesellschaftsbezogenes Engagement.¹⁰

3. Gesellschaftliches Verantwortungsbewußtsein und Kommunikation von Unternehmen

Unternehmen müssen auch in ihrem Kommunikationsverhalten verstärkt der aufgezeigten Erwartungshaltung der Bürger – im übrigen auch zunehmend der Politik – Rechnung tragen. Sie „müssen“ sich in ihrem Handeln sozial verantwortlich zeigen und dies auch kommunizieren. Für sie wird es immer wichtiger, eine Corporate-Citizenship-Konzeption und – damit eng verbunden – eine Corporate-Identity-Konzeption zu entwickeln und strategisch wie operativ umzusetzen, die insbesondere auf die Verbesserung des gesamten Unternehmensimages und auf die Darstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes mit bestimmten Identitätsmerkmalen – so auch mit dem Merkmal des sozialen Verantwortungsbewußtseins – abstellt.

Zudem kann heute – auch in Deutschland – festgestellt werden, daß die klassische Unternehmenskommunikation, vor allem die Werbung, an Effizienz verloren hat. Statt dessen wächst die Bedeutung der sogenannten „Below-the-line“-Kommunikation¹¹, die u. a. die Verkaufsförderung, das Direkt-Marketing, die Event-Kommunikation und ebenso auch

das Sponsoring und das Stiftungsengagement von Unternehmen umfaßt.

Die Zielsetzungen der Unternehmen haben sich um die Aspekte der gesellschaftlichen Akzeptanz und um die Bekundung der Übernahme sozialer (gesellschaftlicher) Verantwortung erweitert.

4. Ausgewählte statistische Angaben

Genauere Zahlenangaben über Anzahl, Vermögensausstattung und Förderausgaben der deutschen Unternehmensstiftungen liegen zur Zeit nicht vor. Dies hat unterschiedliche Gründe: Mitteilungs-, Erfassungs-, Systematisierungsgründe usw. Hier liegt eine wichtige Aufgabe.

Allerdings lassen die Informationen aus dem „Verzeichnis der Deutschen Stiftungen“, herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Stiftungen, einige Einblicke und Rückschlüsse zu.

Große Unternehmensstiftungen*) in Deutschland

Name	Sitz	Errichtungs- jahr	Vermögen Mio. DM
Deutsche Bank Stiftung Alfred Herrhausen „Hilfe zur Selbsthilfe“	Frankfurt/Main	1987	114
Allianz Umweltstiftung	München	1990	100
Kultur-Stiftung der Deutschen Bank	Frankfurt/Main	1993	100
Hoechst Foundation - Die Stiftung der Hoechst AG	Frankfurt/Main	1996	100
SK-Stiftung Kultur, Kulturstiftung der Stadtsparkasse Köln	Köln	1976	75
Stiftung „Brandenburger Tor“ der Bankgesellschaft Berlin	Berlin	1997	50
Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung	Ladenburg	1986	50
Niedersächsische Sparkassenstiftung	Hannover	1985	40
Commerzbank- Stiftung	Frankfurt/Main	1970	40
Sparkassen-Kulturstiftung Hessen-Thüringen	Frankfurt/Main	1989	35
Sandoz-Stiftung für therapeu- tische Forschung in Nürnberg (Novartis-Stiftung)	Nürnberg	1969	23
Kunststiftung Volkswagen	Wolfsburg	1987	23
Herbert Quandt Stiftung, Die Stiftung der BMW AG	München	1970	20
Stiftung Schwäbisch Hall bauen - wohnen - leben	Schwäbisch Hall	1995	20
BHF - Bank-Stiftung	Frankfurt/Main	1999	20
Haniel Stiftung	Duisburg	1988	15

*) Von Unternehmen errichtete Stiftungen; gerundete Werte
Quelle: Datenbank Deutscher Stiftungen (Bundesverband Deutscher Stiftungen);
Institut für Stiftungsberatung, Dr. H.-D. Weger & Partner GmbH

Die voranstehende Übersicht soll nicht den Eindruck vermitteln, als gäbe es kaum von Industrie- und Handelsunternehmen gegründete Stiftungen. Diese sind meist mit geringerem Vermögen ausgestattet und erhalten für ihre Projekt- und Fördertätigkeit (zusätzlich zu den Vermögenserträgen) Spenden von ihren Gründerunternehmen.

IV. Corporate Citizenship und gemeinnützige Stiftung

Corporate Citizenship demonstriert das gesellschaftsbezogene Engagement von Unternehmen. Es ist in einer spezifischen Unternehmenskultur begründet und beeinflusst diese wiederum ihrerseits. Schließlich hat es Bedeutung in der und für die Unternehmenskommunikation. Besonderen Ausdruck findet es in der Errichtung, Gestaltung und der Tätigkeit einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung.¹²

1. Corporate Citizenship: Ziele, Zielgruppen und Strategie

Ziele des Corporate Citizenship sind die Bekundung der Übernahme von Verantwortung für die Mitwirkung bei der Lösung von Aufgaben und Problemen in verschiedenen gesellschaftlichen Feldern – wie beispielsweise das Sozialwesen, die Kultur, die Wissenschaft, das Bildungs- und Gesundheitswesen oder der Natur- und Tierschutz –, die Sicherung des eigenen sozialen Umfelds und schließlich die Integration des Unternehmens in das Gemeinwesen. Allerdings muß immer das gemeinnützige Ziel selbst im Vordergrund stehen, das gesellschaftliche Engagement sollte nicht nur Mittel zum Zweck sein. Die Wirkungschancen und letztlich der Nutzen von Corporate Citizenship verbessern bzw. vermehren sich, wenn Dritte – dies können die Zielgruppen oder Mitglieder dieser Zielgruppen sein – in die Corporate-Citizenship-Aktivitäten einbezogen werden.

Mögliche Zielgruppen sind grundsätzlich alle für das Unternehmen relevanten Gruppen. Im einzelnen sind dies zunächst die Mitarbeiter und deren Angehörige, die Anteilseigner, die Zulieferer, die Kunden und die Standortgemeinde des Unternehmens. Im weiteren Sinne sind dies auch die Entscheider in Politik und Verwaltung, Meinungsbildner, die allgemeine Öffentlichkeit und bestimmte gesellschaftliche Gruppen. Natürlich kommt es dabei auch auf die Beantwortung der Frage an, Bürger welcher Gemeinschaft das Unternehmen eigentlich sein will. Fast immer ist der Ausgangspunkt gemeinnütziger Aktivitäten der Unternehmen die Heimatgemeinde („charity begins at home“) und darüber hinaus jener Gemeinden, in denen die

Unternehmen weitere Verwaltungs- und Produktionsstätten haben (Folgen: Verbesserung der Motivation der Mitarbeiter, deren Ansehen in der Gemeinde und auch deren Lebensbedingungen; Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Gemeinde- bzw. Stadtverwaltung). Bei gesellschaftlichen Engagements auf Landes- oder Bundesebene sind eher die tatsächlichen und potentiellen Kunden sowie Entscheider in Politik und Verwaltung auf der jeweiligen Ebene Zielgruppen. Denkbar ist als geographisch oberste Ebene von Corporate Citizenship ein weltweites Engagement, mit dem sich das Unternehmen als „Weltbürger“ ausweist. Solche Förderprogramme führen Unternehmen durch, die bereits als „global player“ tätig sind oder als solche tätig werden wollen.

Corporate Citizenship bedarf einer einheitlichen Strategie; denn auch das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement von Unternehmen soll zielorientiert, effektiv und wirtschaftlich angelegt und durchgeführt werden. Demnach sollte es – wie auch die eigentliche Geschäftstätigkeit – konzipiert, geplant, realisiert und auch, falls möglich, evaluiert und dem Controlling unterzogen werden. Die Entwicklung einer Corporate-Citizenship-Strategie bedarf genauer Kenntnisse des Unternehmens selbst, seiner Ziele und Zielgruppen sowie seines gesellschaftlichen Umfeldes und dort bestehender Aufgaben bzw. dort vorliegender Probleme. Dabei muß stets beachtet werden, daß das wesentliche Element von Corporate Citizenship die bewußte und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen ist. Dabei spielt das Prinzip der Glaubwürdigkeit eine maßgebliche Rolle.

2. Corporate Identity und gemeinnützige Stiftung

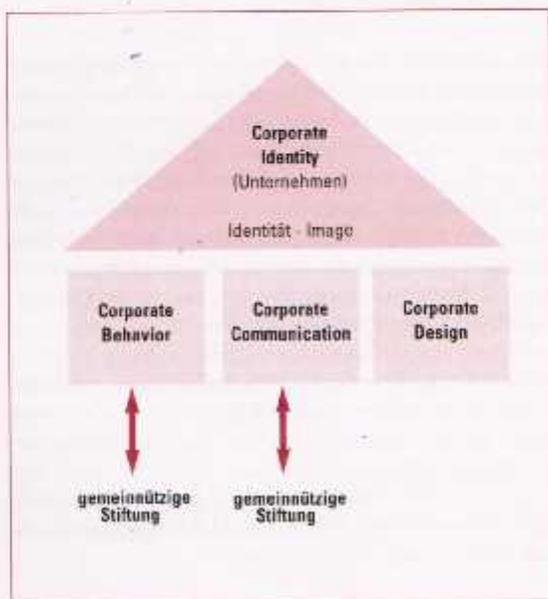
Gemeinnützige Stiftungen – als besonderer Teil des Corporate Citizenship – entwickeln selbst eine eigene Corporate Identity¹³ und zudem stützen sie die Corporate Identity der Unternehmen. Da Corporate Identity stets eine langfristige und ganzheitliche Denkweise voraussetzt und nicht als eine modische Image-Maßnahme oder ein aktuelles Krisenmanagement zu verstehen ist, vermögen gerade die Errichtung und die kontinuierliche Tätigkeit von Unternehmensstiftungen zur Gestaltung einer spezifischen Unternehmensidentität beizutragen. Unter Corporate Identity soll hier die strategische und konzeptionelle Verbindung aller Aktivitäten eines Unternehmens – sowohl die der eigentlichen Geschäftstätigkeit als auch der darüber hinausgehenden Tätigkeiten zur Lösung gesellschaftlicher Probleme – verstanden werden. Das Gesamterscheinungsbild

des Unternehmens soll durch geeignete Maßnahmen nach innen und nach außen nachhaltig und dauerhaft verbessert werden.

Die Corporate Identity (CI) umfaßt die folgenden drei Bereiche:

- Corporate Behavior (Unternehmensverhalten), geprägt durch die Entwicklung des Unternehmens und der Unternehmenskultur
- Corporate Communication (Unternehmenskommunikation) als die strategisch orientierte Kommunikation des Unternehmens nach innen und nach außen
- Corporate Design (Unternehmensgestalt), das durch unternehmensspezifische Leit- und Richtlinien geformte visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und nach außen.

Zumindest mit dem Corporate Behavior und der Corporate Communication steht die Errichtung und Tätigkeit einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung in unmittelbarer gegenseitiger Verbindung:



Einerseits ist die Errichtung und Gestaltung einer Unternehmensstiftung im Rahmen der Corporate-Citizenship-Strategie Gegenstand eines bestimmten Verhaltens des Unternehmens, andererseits kennzeichnet die Unternehmensstiftung das Verhalten des Unternehmens als gesellschaftsbezogen und gemeinschaftsorientiert. Ähnlich verhält es sich mit der Unternehmenskommunikation: Die Errichtung einer Unternehmensstiftung ist Ausdruck und Mittel der Unternehmenskommunikation und zugleich dient die Stiftung der Kommunikation des Unternehmens mit ihren jeweiligen Zielgruppen

und vor allem mit der Gesellschaft. Die Stiftung eröffnet dem Unternehmen neue, zusätzliche Kommunikationsmöglichkeiten und Gesprächsebenen.¹⁴

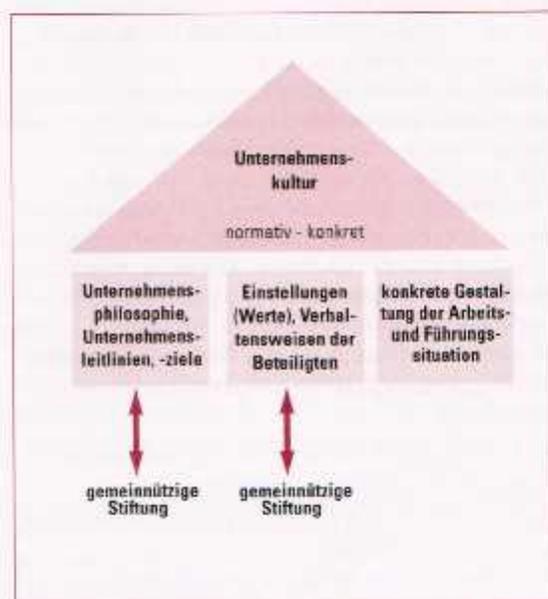
Folglich: Eine gemeinnützige Stiftung kann das Gesamterscheinungsbild (CI) eines Unternehmens nach außen und nach innen verbessern und anreichern – und zwar in einer bestimmten (gewollten) Weise.

3. Unternehmenskultur und gemeinnützige Stiftung

Die Unternehmenskultur zeigt sich grundsätzlich¹⁵

- in der generellen Unternehmensphilosophie, den Unternehmensleitbildern und Unternehmenszielen (normatives Unternehmenskonzept),
- in den Einstellungen (Werten) und Verhaltensweisen der am Unternehmen Beteiligten (Führungskräfte, Mitarbeiter, Anteilseigner bzw. Unternehmensinhaber) und
- in der konkreten Gestaltung der Arbeits- und Führungssituation.

Schon die so gekennzeichnete Unternehmenskultur läßt Verbindungen mit der gemeinnützigen Unternehmensstiftung deutlich werden.



Die gemeinnützige Stiftung, errichtet durch ein Unternehmen,

- ist Ausdruck einer bestimmten Unternehmensphilosophie (zum Beispiel: „Das Unternehmen hat auch zur Verwirklichung gesellschaftlicher Ziele beizutragen“. „Das Unternehmen ist Teil

der Sozialen Marktwirtschaft.“) und bestimmter Unternehmensziele.

- hat positive Folgen für die Unternehmensphilosophie und die Unternehmensziele durch die Gewinnung von zusätzlichen, gesellschaftsbezogenen Erkenntnissen aus der Stiftungsarbeit.
- ist Ausdruck bestimmter, gemeinwohlorientierter Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Verantwortungsträger.
- hat (positive) Folgen für die Einstellungen, Motivation und Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Folglich: Die Errichtung und die Tätigkeit einer Unternehmensstiftung ist aus der Sicht und im Sinne der Unternehmenskultur positiv zu bewerten.

4. Unternehmenskommunikation und gemeinnützige Stiftung

Unternehmenskommunikation¹⁸ kann als die nach strategischen Aspekten gestaltete Kommunikation von Unternehmen mit der Öffentlichkeit (nach außen) und mit den Mitarbeitern (nach innen) definiert werden. Sie hat das Ziel, die Einstellungen der Öffentlichkeit und der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu beeinflussen und gegebenenfalls zu verändern. Dazu ist der Aufbau und die dauerhafte Sicherung des Dialogs mit der Gesellschaft, mit bestimmten Zielgruppen und den Mitarbeitern ein entscheidender Weg, um Verstehen und Vertrauen zu erreichen und darauf aufbauend Zustimmung und Akzeptanz in der (relevanten) Öffentlichkeit und bei den Mitarbeitern herbeizuführen.

Unternehmenskommunikation hat Wirkungen nach außen und nach innen. Sie setzt ein differenziertes Instrumentarium (PR-Arbeit, Werbung, Marketing, Pressearbeit, Mitarbeiterinformation usw.) ein, um folgende (ausgewählte) Ziele zu erreichen:

- Aufbau und Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- Unterstützung der angestrebten Unternehmensidentität
- Aufbau und Ausbau eines angestrebten Unternehmens- oder Produktimages
- Veränderung eines bestehenden Unternehmens- oder Produktimages
- Aufbau und Verfestigung von Sympathie
- Schaffen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Stärkung bestimmter Identitätsmerkmale
- Bindung an das Unternehmen
- Verbesserung der Mitarbeiter-Identifikation und -Motivation.

Die gemeinnützige Unternehmensstiftung stellt ein besonderes „Instrument“ für den Dialog des Unter-



nehmens mit der Gesellschaft und bestimmter Teilöffentlichkeiten dar.

Die auf Dauer eingerichtete und angelegte Unternehmensstiftung kann vor allem mittel- und langfristig Wirkungen bezüglich des Unternehmens ausüben: Diese können in Änderungen von Meinungen, Einstellungen und schließlich von Verhalten in bezug auf das Unternehmen bestehen. Eine maßgebliche Voraussetzung dafür ist, daß die Unternehmensstiftung auch mit ihrem Gründerunternehmen in Beziehung gebracht wird, was bei Namensidentitäten gewährleistet ist.

Allerdings sollte bei der Tätigkeit einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung stets beachtet werden, daß die Kommunikationsziele des Gründerunternehmens nicht gegenüber dem Ziel, dem Gemeinwohl zu dienen, überbetont werden. Die Prinzipien der Gemeinnützigkeit und der Glaubwürdigkeit sollten stets im Vordergrund stehen.

Folglich: Die Errichtung und das Handeln einer Unternehmensstiftung kann die Unternehmenskommunikation nachhaltig unterstützen.

5. Folgerungen

Die gemeinnützige Unternehmensstiftung kann demnach

- ein wirkungsvoller Teil des gesamten gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens (Corporate Citizenship) sein,
- wesentlich zur angestrebten Corporate Identity und zur Gesamtwahrnehmung des Unternehmens beitragen,

- ein Baustein und Ausdruck einer spezifischen Unternehmenskultur sein,
- die Ziele der Unternehmenskommunikation stützen und zu deren Realisierung effektiv und nachhaltig beitragen,
- den Dialog des Unternehmens mit der Gesellschaft und Teilöffentlichkeiten befördern,
- ein „Wir“-Gefühl bei den Führungskräften und Mitarbeitern schaffen oder festigen.

Die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung und deren erfolgreiche Tätigkeit können aus Sicht des Konzeptes des Corporate Citizenship, der Entwicklung und Stärkung einer spezifischen Corporate Identity, der Unternehmenskultur und der strategischen Unternehmenskommunikation zusammenfassend als positiv bzw. diese insgesamt fördernd angesehen werden.

Insgesamt dient die gemeinnützige Unternehmensstiftung so auch dem Gründerunternehmen und trägt letztlich zur Erfüllung dessen geschäftlicher Ziele (mittelbar) bei. Manche Experten sind sogar davon überzeugt, daß die Bekundung bürgerschaftlichen Verantwortungsbewußtseins und darauf beruhendes gesellschaftsbezogenes Engagement – in Zukunft noch mehr als schon heute – für die Existenz, die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen entscheidend sind. Gemeinwohlorientiertes Handeln von Unternehmen ist insofern nicht nur ethisch vernünftig, sondern auch ökonomisch klug.¹⁷ Gemeinwohlorientiertes Handeln eines Unternehmens drückt sich in besonderer Weise in der Errichtung einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung und deren dauerhafter Unterstützung aus.

V. Anlässe zur Stiftungerrichtung für Unternehmen

1. Grundsätzliche Erwägungen

Wie zuvor ausgeführt, ist grundsätzlich die Absicht, die Corporate-Citizenship-Bestrebungen, die Corporate Identity und die Unternehmenskommunikation zu stärken bzw. anzureichern, für Unternehmen ein wichtiges Motiv zur Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung. Um entsprechende Wirkungen erzielen zu können, sollten eine Reihe von Aspekten und Voraussetzungen dafür beachtet werden – sowohl bei der Gestaltung der Unternehmensstiftungen als auch bei deren Tätigkeit. (Die Ausführungen in den Kapiteln VI. und VII. befassen sich damit.)

Bedenkt man, daß für Kultursponsoring, besonders aber für Sozio-, Umwelt- und Hochschul-sponsoring neben dem Werbemotiv häufig das Fördermotiv ausschlaggebend ist, so liegt es nahe, darüber nachzudenken, ob entsprechende Förderungen nicht wirkungsvoller durch eine entsprechend ausgerichtete Unternehmensstiftung vorgenommen werden könnten oder gar sollten. Die Förderung durch eine gemeinnützige Unternehmensstiftung läßt sich überzeugender kommunizieren. Falls die Förderung langfristig oder gar auf Dauer erfolgen soll, kann die Unternehmensstiftung der geeignete Träger dafür sein. Allerdings sind dann auch Fragen der Bindung finanzieller Mittel (Stiftungsvermögen) sowie steuerlicher Art zu bedenken.

Sparkassen als öffentlich-rechtliche Körperschaften haben neben ihren ökonomischen Zielen auch den Auftrag zur Gemeinwohlförderung. Sie haben deshalb in besonderem Maße gemeinnützige Stiftungen errichtet. Man kann festhalten, daß das Stiftungswesen einen wichtigen Anteil am gesamten Förderengagement der Sparkassen ausmacht, dessen Bedeutung – gerade in den Regionen und Kommunen – weiter wächst. 1998 gab es 408 Sparkassenstiftungen mit einem Vermögensvolumen von 1,05 Mrd. Mark.¹⁸

2. Besondere Anlässe

Anlaß zur Stiftungerrichtung können Firmenjubiläen sein. Manches Unternehmen bekundet mit der Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung Dankbarkeit für eine positive Entwicklung seit seiner Gründung und fördert dann durch die Errichtung und Tätigkeit „seiner“ Stiftung die Entwicklung der Gesellschaft, in der es selbst wirtschaftlichen Erfolg hatte und weiterhin haben will.

Denkbar ist zudem, daß allein eine langfristige, erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens Grund zur Stiftungerrichtung ist.

Auch kann ein besonderer Geburtstag des Unternehmensgründers oder -inhabers für das Unternehmen ein Motiv zur Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung sein.

Von den hier besprochenen Stiftungen, die von Unternehmen ins Leben gerufen werden, sind grundsätzlich solche zu unterscheiden, die von Unternehmenseigentümern auch mit dem Zweck der Sicherung der Unternehmenskontinuität errichtet werden (Beispiele dafür sind: Bertelsmann Stiftung, Körber-Stiftung).

VI. Ausgewählte Aspekte zur Gestaltung einer Unternehmensstiftung

Der Stiftungsname, die Bestimmung des Stiftungszwecks, die Ausstattung der Stiftung mit Vermögen sowie die Stiftungsorganisation und die personelle Zusammensetzung der Stiftungsorgane sind wichtige Aspekte bei der Gestaltung der Unternehmensstiftung.¹⁹ Sie gilt es sorgfältig zu bedenken; denn von ihnen hängt in hohem Maße die Qualität und Wahrnehmung des Corporate Citizenship sowie der Beitrag zur Gestaltung der Corporate Identity von Unternehmen ab.

1. Stiftungsname

Der Name einer Stiftung ist wesentliches Merkmal ihrer Identität; er ist – in dem hier besprochenen Zusammenhang – auch ein Marketinginstrument. Der Stifter – hier das Unternehmen als Stifter – ist bei der Namensgebung grundsätzlich frei. Er sollte bei der Namenswahl für die Stiftung jedoch auf dessen Unverwechselbarkeit mit anderen Stiftungen oder Einrichtungen achten.

In der Praxis zeigen sich folgende Varianten:

- Der Name der Stiftung enthält den Namen des Stifters – hier des Gründerunternehmens. Beispiele: ASKO Deutsche Kaufhaus AG – ASKO Europa-Stiftung; Bankgesellschaft Berlin AG – Stiftung „Brandenburger Tor“ der Bankgesellschaft Berlin; Deutsche Lufthansa AG – Deutsche Lufthansa Stiftung Berlin; Gesellschaften der deutschen IKEA-Gruppe – IKEA-Stiftung; Miele & Cie. KG – Miele-Stiftung; Philip Morris GmbH – Philip Morris Stiftung; Toyota Deutschland GmbH – Toyota Deutschland Stiftung; Volksbank Paderborn eG – Volksbank Paderborn Stiftung.
- Der Name der Stiftung bringt die Zwecksetzung der Stiftung zum Ausdruck. Beispiele: Deutsche Bundesstiftung Umwelt; Deutsche Stiftung Denkmalschutz; Stiftung Druck- und Papiertechnik; Stiftung Industrieforschung.
- Der Name der Stiftung gibt beides, also den Namen des Stifters – hier des Gründerunternehmens – und den Hinweis auf den Stiftungszweck, wieder. Beispiele: Allianz Versicherungs AG – Allianz Umweltstiftung; Deutsche Bank AG – Deutsche Bank Stiftung Alfred Herrhausen „Hilfe zur Selbsthilfe“; RWE AG – RWE Jugendstiftung gGmbH; Stockmeyer AG – Stockmeyer Stiftung für Lebensmittelforschung.

Für die beabsichtigten kommunikativen Wirkungen der Gründung und Tätigkeit einer Unternehmensstiftung ist es entscheidend, daß der Name der Stiftung den Namen des Gründerunternehmens enthält. Die „Namensidentität“ stellt praktisch eine „Imagetransferbrücke“ dar. Das Handeln der Stiftung wird von Dritten mit dem Gründerunternehmen in Verbindung gebracht und letztlich (auch) diesem zugerechnet.

2. Stiftungszweck

a) Grundsätzliche Anmerkung

Der Stiftungszweck ist das wichtigste Medium zur Verdeutlichung des Stifterwillens – hier des Willens des Gründerunternehmens. Er liefert für die Tätigkeit der Stiftung das Programm, ist Leitlinie und Richtschnur für die Entscheidungen der Stiftungsorgane. Der Stiftungszweck prägt maßgeblich die Individualität und die Identität einer Stiftung – hier der Unternehmensstiftung. Dessen Definition ist ganz besonders wichtig für die Ausrichtung und Wahrnehmung des Corporate Citizenship und die (angestrebte) Corporate Identity des Unternehmens.

Schon diese Ausführungen lassen erkennen, welche Sorgfalt bei der Wahl und Bestimmung des Stiftungszwecks erforderlich ist. Das Spektrum der Zwecke, die gemeinnützig und damit steuerbegünstigt verfolgt werden können, ist groß: Es reicht von der Jugend- und Altenhilfe, dem Gesundheitswesen, der Kriminalprävention, der Wissenschaft und der Forschung, der Bildung und Erziehung, der Kultur, dem Umweltschutz bis hin zur Völkerverständigung. Die meisten dieser Zwecke können lokal, regional, bundesweit oder sogar im internationalen Zusammenhang dauerhaft und nachhaltig verfolgt werden.

b) Aspekte und Kriterien der Zweckbestimmung

Das Gründerunternehmen muß entscheiden, auf welchem Gebiet die zu errichtende Stiftung das Gemeinwohl fördern und auf welche Gemeinschaft – lokal, bundesweit oder international – sich die zukünftige Stiftungstätigkeit erstrecken soll. Zu diesem Zeitpunkt spielen die Corporate-Citizenship-Konzeption, die angestrebte Corporate Identity und vor allem die strategische Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle. Im einzelnen stehen folgende Schritte bei der Bestimmung eines oder mehrerer Zwecke für die Unternehmensstiftung an:

- Abstimmung mit den Wertvorstellungen, der Philosophie, dem Leitbild des Unternehmens,

- Abstimmung mit der langfristig ausgerichteten Unternehmenspolitik,
- Abstimmung mit der auf Dauer angestrebten Corporate Identity und Prüfung bezüglich der (möglichen) Stützung bestimmter Identitätsmerkmale,
- Abstimmung mit der strategischen Kommunikationsplanung des Unternehmens,
- Festlegung der Botschaften, die durch die Stiftung und ihr Handeln vermittelt werden sollen,
- Prüfung des Bezugs möglicher Stiftungszwecke vor allem auch hinsichtlich des Unternehmensgegenstandes bei besonderer Beachtung der Prinzipien der Gemeinnützigkeit und der Glaubwürdigkeit,
- Festlegen der Zielgruppe(n) des zukünftigen Stiftungshandelns und auch der (Ziel-)Gemeinschaften im Sinne der gewählten Corporate-Citizenship-Strategie.

Darüber hinaus stellen sich die Fragen:

- Besteht auf dem zu bestimmenden Fördergebiet (Stiftungszweck) überhaupt eine (gewisse) Notwendigkeit für ein zukünftiges Stiftungshandeln?
- Wie relevant sind das mögliche Fördergebiet und die spätere Stiftungstätigkeit für die gesellschaftliche Entwicklung und die betreffende Gemeinschaft?
- Was leisten bereits andere Akteure auf dem beabsichtigten Fördergebiet?
- Wird das zukünftige Handeln der Stiftung auf dem angestrebten Fördergebiet von den Zielgruppen überhaupt akzeptiert werden?

Die Antworten auf diese Fragen sagen etwas über die Erfolgchancen aus – sowohl hinsichtlich der zukünftigen Stiftungstätigkeit selbst als auch hinsichtlich der vom Gründerunternehmen beabsichtigten kommunikativen Wirkungen. Beispielsweise dürfte die Verfolgung gesellschaftlich kaum relevanter Ziele durch die Stiftung auch kaum zur Beachtung in der Öffentlichkeit und damit auch zu keiner spürbaren Verbesserung des Unternehmensimages führen.

Bei alledem kann der Aspekt „Glaubwürdigkeit“ nicht hoch genug eingeschätzt werden: Nur die ernsthafte, dauerhafte Verfolgung eines oder mehrerer gesellschaftlich relevanter Ziele und die dabei erforderliche Berücksichtigung der Gemeinnützigkeitsregelungen erscheinen glaubwürdig und in der Öffentlichkeit wie bei den Mitarbeitern überzeugend. Der gemeinnützigen Stiftung sollte keine Alibifunktion zukommen, sondern sie sollte ein sorgfältig geprüfter, vom Gründerunternehmen ernsthaft gewollter und schließlich gut vorbereiteter Weg

zur Dokumentation der Übernahme sozialer Verantwortung auf bestimmten gesellschaftlichen Feldern sein und auch so wahrgenommen werden können. Der Aspekt der „Affinität“ zwischen Gründerunternehmen (oder gar einem besonderen Produkt) und dem (späteren) Stiftungsentagement sowie der Aspekt der „Zielgruppen-Affinität“ spielen bei der Definition des Stiftungszwecks häufig eine maßgebliche Rolle, doch muß stets das Gemeinnützigkeitsprinzip – damit auch der Anspruch auf Glaubwürdigkeit – beachtet werden.

c) Beispiele

Beispiele für die Bestimmung des Stiftungszwecks:

- Will ein Unternehmen Identitätsmerkmale wie „gesellschaftlich verantwortlich“, „jung“ (Zielgruppe: junge Menschen), „dynamisch“ und „innovativ“ stützen, so ist es denkbar, daß es als Stiftungszweck die Förderung junger Kunst bzw. junger Künstler, die Förderung des internationalen Austausches bzw. der internationalen Verständigung junger Menschen oder die Förderung bestimmter Aus-, Fort- und Weiterbildungsaktivitäten zugunsten von Kindern und Jugendlichen festlegt.
- Unternehmen eines bestimmten Wirtschaftsbereiches könnten den Stiftungszweck in der Förderung von Wissenschaft und Forschung und/oder von beruflicher Bildung in ihrem Wirtschaftsbereich sehen.
- International tätigen Unternehmen liegt es nahe, den Stiftungszweck im internationalen Bezug zu formulieren.
- Manche Unternehmen stellen bei der Wahl des Stiftungszwecks keinen Bezug zum Geschäftsgegenstand her, sondern stellen bewußt ausschließlich auf den Aspekt der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ab.

3. Stiftungsvermögen

a) Arten des Vermögens

Das Stiftungsvermögen ist für Stiftungen konstitutiv. Es muß ausreichend bemessen sein, um den Stiftungszweck dauerhaft und nachhaltig erfüllen zu können. Grundsätzlich kann das Stiftungsvermögen unterschiedlicher Art sein: Barvermögen, Wertpapiere, Rechte, Unternehmensanteile, Immobilien usw.. Unternehmen bringen in die von ihnen errichteten Stiftungen meist Barvermögen ein.

Die Art des in die Stiftung eingebrachten Vermögens bestimmt auch die Art bzw. die Methoden der

Vermögensverwaltung.²⁰ Deren Ziele bestehen in der ungeschmälernten Erhaltung des Stiftungsvermögens und in der Erzielung von Erträgen zur Sicherung der Stiftungstätigkeit, vor allem zur Verfolgung des Stiftungszwecks.

Denkbar ist auch, daß eine Unternehmensstiftung ihr Barvermögen als Darlehn dem „eigenen“ Gründerunternehmen gegen Zahlung eines marktgerechten Zinses und gegen Sicherheit überläßt.

b) Vermögen und Zweckerfüllung

Unternehmensstiftungen können in verschiedener Art dem Gemeinwohl dienen: Sie können einmal mittels der Vermögenserträge fördernd und/oder operativ tätig werden. Zum anderen können sie ihr Vermögen unmittelbar zur Zweckerfüllung einsetzen. Im ersten Fall kommt es in besonderer Weise auf die Vermögensanlage an, um bei Wahrung des Gebots, das Stiftungsvermögen ungeschmäkert zu erhalten, eine möglichst hohe Rendite zu erzielen. Im zweiten Fall betreiben Unternehmensstiftungen selbst kulturelle oder andere gemeinnützige Einrichtungen, häufig sind dies Museen. Ihre Gebäude, die Ausstattungen und vielfach die Kunstgegenstände bedürfen im Rahmen der Vermögensverwaltung in der Regel aufwendigerer Arbeiten, als es bei Stiftungen, die aus den Vermögenserträgen fördern, der Fall ist: Pflege, Instandhaltung und Modernisierung, Renovierungs- und Restaurationsarbeiten sind nur einige Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen ihrer Vermögensverwaltung.

Beispiel für eine Unternehmensstiftung mit eigenem Museum: Hypo-Kulturstiftung, errichtet von der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG, München.

c) Schrittweise Vermögensausstattung

Nicht selten statten Unternehmen „ihre“ Stiftungen zunächst mit einem kleineren Vermögen aus, das sie dann in regelmäßigen oder unregelmäßigen Zeitabständen mittels Zustiftungen bis auf eine geplante Höhe aufstocken. Da die Vermögenserträge dann zunächst häufig noch nicht hoch genug sind, um wirksame, auch öffentlichkeitswirksame, Vorhaben auf den Weg zu bringen, wenden sie „ihren“ Stiftungen zusätzlich Spenden zu, die – dem Gebot der zeitnahen Mittelverwendung entsprechend – für die Realisierung dieser Vorhaben eingesetzt werden. Auf diese Weise kann die Unternehmensstiftung schnell und mit paßgenauer Finanzierung ihre ersten Vorhaben realisieren. Die Gründerunternehmen können somit sofort ihr über die gemeinnützige Stiftung bekundetes gesellschaftliches Engagement belegen.

Die Vorteile einer sukzessiven Vermögensausstattung sind u.a. in folgenden Aspekten zu sehen:

- Der Entzug finanzieller Mittel und damit von Liquidität aus dem Unternehmen erfolgt schrittweise in bestimmten, geplanten Raten.
- Das Unternehmen kann das Stiftungsvermögen mit größtmöglicher Wahrnehmung steuerlicher Vergünstigungen aufbauen.
- Die Stiftung bzw. die Stiftungsverantwortlichen können die Stiftungstätigkeit, vor allem das Förder- und Arbeitsprogramm, ebenfalls schrittweise entwickeln und realisieren. Die Stiftungsführung und die Stiftungsmitarbeiter „üben“ sich in ihre Tätigkeiten allmählich ein. Sie entwickeln mehr und mehr Kompetenz und Professionalität in ihrem stiftungsbezogenen Handeln.

4. Stiftungsorganisation

Die privatrechtliche Stiftung erweist ihre Autonomie in ihrer eigenständigen Organisation. Die Organisation gibt der Stiftung eine Struktur, die zur Entscheidungsfindung und zur Wahrnehmung der Geschäftstätigkeit dient. Diese ist zugleich Grundlage für eine entsprechende Handlungsorganisation, welche die Stiftung im Wirtschafts- und Rechtsverkehr handlungsfähig macht. Ein oder mehrere Organe bilden die Grundstruktur. Zunächst geht es bei der Formulierung einer Stiftungssatzung um die Bestimmung der Organe und – im Falle mehrerer Organe – auch um die Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die Organe.

a) Stiftungsorgane und Aufgabenverteilung

Meist haben Unternehmensstiftungen – schon um externe Personen mit hoher fachlicher und gesellschaftlicher Reputation besser in die Tätigkeit der Stiftung einzubinden – zwei Organe: den Stiftungsrat bzw. das Stiftungskuratorium und den Stiftungsvorstand bzw. die Stiftungsgeschäftsführung. Die Aufgabenverteilung zwischen diesen beiden Organen ist nicht gesetzlich vorgeschrieben, sondern richtet sich nach dem Willen des Stifters (hier des Gründerunternehmens) und nach Zweckmäßigkeitsbelangen. Wichtig ist eine präzise, eindeutige Verteilung der Aufgaben, wobei aus Gründen einer effizienten Stiftungstätigkeit keine Aufgabe vergessen werden und keine Überlappung von Aufgaben beider Organe entstehen darf.

In aller Regel werden dem Stiftungsrat bzw. dem Stiftungskuratorium die Aufgabe der Entscheidung über das Programm der Stiftung, das Budget, die Mittelvergabe und Richtlinien der Vermögensverwaltung sowie die Aufgaben der Beratung und Kon-

trolle zugeordnet. Dem Stiftungsvorstand bzw. der Stiftungsgeschäftsführung werden dann die gerichtliche und außergerichtliche Vertretung der Stiftung, die Ausführung der Beschlüsse des Stiftungsrats (des Stiftungskuratoriums) sowie die Führung der Tagesgeschäfte und der Geschäftsstelle übertragen. Sollte die Unternehmensstiftung nur ein Organ erhalten, so muß dieses sämtliche Beschlüsse zur Stiftungstätigkeit fassen und für deren Ausführung sorgen.

Manche Unternehmensstiftungen – meist mit einem großen Vermögen ausgestattet – haben neben diesen Organen auch Beiräte – mit Fachleuten besetzt –, die zur konkreten Ausrichtung und Konzeption von Stiftungsförderungen und -vorhaben sowie zur Art und Weise deren Realisierung Rat geben, Empfehlungen aussprechen und (gutachterliche) Stellungnahmen erarbeiten. Doch: Ein ständiger Beirat sollte nur dann eingerichtet werden, wenn tatsächlich dauerhaft und laufend Beratungsbedarf besteht. Ansonsten ist das ad hoc-Einholen von Rat und Stellungnahmen seitens Dritter vorteilhafter, zumal dieses Vorgehen auch bei wechselnden Themen, Zielen und Inhalten in der Projekt- und Programmarbeit einer Stiftung günstiger ist.

b) Personelle Besetzung von Stiftungsorganen

Die Unternehmensstiftung benötigt – wie jede Stiftung – qualifizierte Personen in ihren Organen, um die gesamte Stiftungstätigkeit zielorientiert, effektiv und wirtschaftlich zu gestalten und auszuführen. Dazu sind bestimmte Eigenschaften von Organmitgliedern besonders wichtig: Anerkennung der und Bindung an die Werte des Stifters (Unternehmen) und der Stiftung, Integrität, Erfahrung, Urteilsvermögen, Weitblick, (Fach-)Wissen, Objektivität und Verantwortungsbewußtsein.

Es ist durchaus möglich – und die Satzungen vieler Unternehmensstiftungen belegen es –, daß in der Stiftungssatzung bezüglich der personellen Zusammensetzung des Stiftungsrats bzw. des Stiftungskuratoriums (im Falle von zwei Organen) und des Stiftungsvorstands genaue Angaben zur Qualifikation und Herkunft – hier: entweder aus dem Unternehmen oder extern aus der Wissenschaft, Politik usw. – gemacht werden. Da der Stifter selbst in den Stiftungsorganen vertreten sein darf bzw. kann, sind in den Organen von Unternehmensstiftungen in aller Regel ein oder mehrere Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands des jeweiligen Unternehmens sowie aktive und/oder ehemalige Führungskräfte vertreten. Hinzu kommen von außen Personen mit besonderen Qualifikationen, die für die Realisierung des Stiftungszwecks von hoher Relevanz sind, und

Personen mit beachtlicher gesellschaftlicher Reputation und Anerkennung.

Häufig gestellte Fragen sind die nach der Größe des Stiftungsrates bzw. des Stiftungskuratoriums und des Stiftungsvorstands sowie die nach dem Verhältnis der Anzahl von Personen aus dem Unternehmen zur Anzahl von Personen von außen. Die Beantwortung der ersten Frage richtet sich in erster Linie nach der Art und dem Umfang der Stiftungs-, vor allem der Förder- und Projektstätigkeit und – damit meist zusammenhängend – nach der Höhe des Stiftungsvermögens. Die Beantwortung der zweiten Frage hat viel mit der Frage nach der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der jeweiligen Unternehmensstiftung mit ihrer Tätigkeit in der Öffentlichkeit als Ausdruck des gesellschaftsbezogenen Handelns eines Unternehmens und der damit angestrebten Bekundung der Übernahme sozialer Verantwortung zu tun.

Demnach wäre es einleuchtend, möglichst viele Unternehmensexterne in die Stiftungsorgane zu berufen. Es sollte jedoch ebenfalls beachtet werden, daß stets auch eine personelle Verbindung zwischen der Unternehmensstiftung und ihrem Gründerunternehmen aufrecht erhalten wird, um dadurch berechnete Unternehmensinteressen (auch Interessen des Unternehmens als Stifter) hinsichtlich Ausrichtung, Inhalt und Qualität der Stiftungstätigkeit, vor allem der Förder- und Projektarbeit, besser beachten zu können sowie bestimmtes fachliches Know-how und – häufig erforderlich – Führungs- und Managementenerfahrungen und -kenntnisse in die Stiftungstätigkeit zum Nutzen des Gemeinwohls einzubringen. Die Mitgliedschaft von Unternehmensangehörigen in Stiftungsorganen erleichtert zudem grundsätzlich den Informationsfluß zwischen der Stiftung und dem Unternehmen.

Die Praxis zeigt, daß die Entscheidungsorgane von Unternehmensstiftungen meist jeweils etwa zur Hälfte von Unternehmensexternen und von Unternehmensangehörigen besetzt sind. Dabei ist es verschieden geregelt,

- ob ein Unternehmensexterner oder ein Unternehmensangehöriger den Vorsitz des betreffenden Stiftungsorgans innehat und
- ob – bei ungerader Zahl der Organmitglieder – zahlenmäßig ein Unternehmensexterner oder ein Unternehmensangehöriger mehr in diesem Organ Mitglied ist.

Auch andere Regelungen sind denkbar.

Beispiele: Das Kuratorium der Allianz Umweltstiftung besteht aus sechs Personen, davon haben drei Personen Führungspositionen im Unternehmen inne und drei Personen, einschließlich der Kuratori-

umsvorsitzende, sind Wissenschaftler mit engem fachlichem Bezug zum Stiftungszweck. Das Kuratorium der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung (Stifterin: Daimler-Benz AG) setzt sich aus neun Mitgliedern zusammen, davon vier aus der Daimler-Chrysler AG und fünf von außen.

c) Mandatsperioden – Altersgrenze

Zahlreiche Unternehmensstiftungen sehen in ihren Satzungen zeitlich begrenzte Mandatsperioden von drei oder vier Jahren für ihr Entscheidungsorgan (Stiftungsrat oder -kuratorium) vor, aber meist auch unbegrenzt wiederholbare Berufungen für die externen Organmitglieder. Dennoch sollte in der Berufungspraxis darauf geachtet werden, daß den Kriterien der Kontinuität und Erneuerung entsprochen wird, damit die Projekt- und Fördertätigkeit der Stiftung kreativ, ideenreich, aktuell und effektiv bleibt.

Die Organmitglieder aus dem Unternehmen sind meist „qua Amt“ berufen; das heißt, daß beispielsweise mit dem Vorsitz im Vorstand des Unternehmens die Mitgliedschaft oder sogar der Vorsitz im Entscheidungsorgan der Stiftung verbunden ist.

Die Satzungen der Unternehmensstiftungen geben in aller Regel Altersgrenzen für die Organmitglieder – meist 70 Jahre – an.

VII. Ausgewählte Aspekte zur Tätigkeit einer Unternehmensstiftung

Eine Unternehmensstiftung muß sich in ihrem Handeln stets bewußt sein, daß sich – bei „Namensidentität“ – ihr Image auf das Image des Gründerunternehmens auswirkt. Ihr Handeln muß demzufolge erfolgreich sein, von der Öffentlichkeit bzw. von bestimmten, ausgewählten Zielgruppen wahrgenommen und im Sinne der Corporate-Citizenship-Strategie positiv beurteilt werden. Insofern dient die gemeinnützige Unternehmensstiftung – wie bereits dargelegt – nicht nur der Gesellschaft, sondern sie nützt auch dem Gründerunternehmen.

1. Spezifische Voraussetzungen für das Handeln von Unternehmensstiftungen

Um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Errichtung einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung möglichst wirkungsvoll hervorheben und um besondere kommunikative Wirkungen sowohl zugunsten der Unternehmensstiftung als auch des Gründerunternehmens tatsächlich erzielen zu können, sollen einige Voraussetzun-

gen dafür angesprochen werden – beispielsweise:

- Die Unternehmensstiftung sollte Aufgaben- und Problemstellungen mit hoher gesellschaftlicher (sozialer, kultureller, ökologischer) Relevanz für den jeweiligen Bezugsraum – lokal, regional, national oder international – aufgreifen.
- Diese gesellschaftlich relevanten Aufgaben- und Problemstellungen sollten lösbar sein.
- Die an der Stiftungsarbeit Beteiligten (Organ- und Gremienmitglieder, Geschäftsführung, Mitarbeiter) sollten eine hohe Kompetenz besonders in fachlicher, sozialer und kommunikativer Hinsicht besitzen.
- Das Stiftungs- und Projektmanagement sollte immer zielorientiert sowie auf Effektivität und auf Wirtschaftlichkeit hin ausgerichtet sein.
- Die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sollte stets sachgerecht und glaubwürdig sein.
- Die Verfolgung des Stiftungszwecks benötigt häufig Partnerschaften sowohl mit privat-rechtlichen, auch anderen gemeinnützigen, als auch mit öffentlich-rechtlichen Organisationen. Diese sollten für ein gemeinsames Projekt nicht nur kompetent sein, sondern es sollten die gesellschaftlich relevanten Wertvorstellungen der Stiftung und des jeweiligen Partners weitgehend übereinstimmen.
- Eine Unternehmensstiftung sollte sich stets der Prinzipien des Gemeinnützigkeitsrechts bewußt sein.

2. Zur Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen

Die Unternehmensstiftungen wollen bei der Verfolgung des Stiftungszwecks meist selbst als gestaltend und in diesem Sinne als „unternehmerisch“ wahrgenommen werden. Deshalb bevorzugen sie häufig die Arbeitsweise einer operativ tätigen Stiftung.

Eine operativ tätige Stiftung²¹ ist im Rahmen ihres satzungsmäßigen Zwecks selbst konzeptionell tätig, entwickelt eigene Projektideen und Projektbeschreibungen – gegebenenfalls holt sie dazu externe Kompetenz ein –, sorgt für die Durchführung und moderiert diese; schließlich betreibt sie in eigener Regie die Informations- und Kommunikationsarbeit, um die gewonnenen Projektergebnisse umzusetzen und bekannt zu machen. Dies finanziert die Stiftung aus den Erträgen ihres Vermögens – gegebenenfalls auch aus weiteren Stiftungsmitteln (z.B. Spenden des Gründerunternehmens). Sie kann ihr Vermögen oder Teile davon auch – wie bereits gesagt – unmittelbar dazu nutzen, selbst eine öffentliche Einrich-

tung wie beispielsweise ein Museum, eine Bibliothek, eine Akademie oder ein Jugendheim zu betreiben. Die operativ tätige Stiftung regelt selbst den Fortgang der Projektarbeit und hat somit deren Gelingen selbst „in der Hand“. Sie kann auf diese Weise ihr Profil und ihr Image unmittelbar und meist auch in kürzerer Zeit – als eine auf Antragstellung Dritter fördernde Stiftungsform.

Unternehmensstiftungen – und ebenfalls ihre Gründerunternehmen – bevorzugen die Arbeitsweise der operativen Stiftung auch deshalb, um „unternehmerisches Denken und Handeln“ auf dem Feld gemeinnütziger Zwecke und Aufgaben einsetzen zu können und dieses der Öffentlichkeit „vorzuführen“. Da der Arbeits- und Organisationsaufwand bei einer operativ tätigen Stiftung höher ist als bei einer auf Antragstellung fördernden Stiftung, kombinieren manche Unternehmensstiftungen beide Arbeitsweisen – jedoch mit dem Schwergewicht bei der operativen Stiftungstätigkeit. Rein fördernde Unternehmensstiftungen haben häufig die Förderung von Wissenschaft und Forschung zum satzungsmäßigen Zweck.

3. Führung und Management von Unternehmensstiftungen

Dritte schließen leicht von der Qualität, Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Tätigkeit einer Unternehmensstiftung auf die Qualität, Effektivität und Wirtschaftlichkeit des Handelns ihres Gründerunternehmens. Deshalb stellen sich an die Führung und das Management einer Unternehmensstiftung besondere Anforderungen.²²

a) Führung

In einer Unternehmensstiftung kommt besonders dem kooperativen Führungsstil eine besondere Rolle zu. Diesem Führungsstil entsprechen vor allem das Prinzip der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie das Prinzip der Führung nach vereinbarten Zielen. Die Beachtung beider Prinzipien in der Führung einer Organisation ist gerade heute in einer Zeit wichtig, die von rasanten Entwicklungen und vielen Umbrüchen in der Gesellschaft geprägt ist und in der Innovationen und vielfältige Initiativen zur Gestaltung der gesellschaftlichen Entwicklung notwendig sind.

Der kooperative Führungsstil fördert die Motivation, das Engagement und die Kreativität von Menschen, setzt Vertrauen, Offenheit und Information voraus und schafft ein entsprechendes „Arbeitsklima“. Besonders von operativ tätigen Unternehmensstiftungen wird dieser Führungsstil erwartet – in hohem Maße dann, wenn das

Gründerunternehmen diese Führungsprinzipien selbst verfolgt und erfolgreich am Markt agiert.

b) Management

Management ist Grundlage einer Stiftungstätigkeit, die bewußt und kreativ am Gesellschaftsprozess teilnimmt. Es ist auf gestalterisches Wollen und Handeln ausgerichtet und ergebnisorientiert auf die Zweckverwirklichung hin angelegt. Es erfordert vorausschauendes Denken und bewußtes Entscheiden hinsichtlich des Einsatzes von Methoden, Instrumenten und Mitteln zur Zweckverfolgung und Zielerreichung.

Management wird hier als die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Unternehmensstiftung in sach- und personenbezogener Dimension zur Erfüllung ihres satzungsmäßigen Zwecks verstanden.²³ Entsprechendes „Management-Wollen“, „Management-Können“ und „Management-Tun“ bringen in erster Linie die in die Organe und Geschäftsführung einer Unternehmensstiftung berufenen Führungskräfte des Gründerunternehmens ein. So wird ein zielorientiertes, effektives und wirtschaftliches Handeln der Unternehmensstiftung – stets auch im Sinne des Gründerunternehmens – „abgesichert“. Ziele setzen, deren Realisierung planen, durchführen, evaluieren und überprüfen und auf diese Weise Leistungen bestimmen, gestalten, fördern und in die Gesellschaft einbringen sind maßgebliche Management-Aufgaben auch und besonders einer Unternehmensstiftung.

Die Effizienz des Managements einer Unternehmensstiftung hängt in hohem Maße von ihrer Effizienzorientierung, ihrer Marketingorientierung und ihrer Zukunftsorientierung ab. „Effizienzorientierung“ bedeutet für das Stiftungshandeln das gleichzeitige Abstellen auf Effektivität und Wirtschaftlichkeit. „Marketingorientierung“ setzt für das Stiftungshandeln die Kenntnis der Bedürfnisse, Motive und der Interessen der Zielgruppen und Partner voraus. „Zukunftsorientierung“ ist vor allem für das Handeln von Unternehmensstiftungen bedeutend, die innovativ und initiativ wirken wollen.

4. Projekt- und Förderarbeit von Unternehmensstiftungen

Unternehmensstiftungen sind – wie bereits dargelegt – überwiegend operativ tätig, doch auch die „reine“ Fördertätigkeit – vor allem die Förderung von Wissenschaft und Forschung – spielt eine beachtliche Rolle. Deshalb soll kurz das Projektmanagement (eher operative Stiftungen) und das Prüfen von Förderanträgen (eher fördernde Stiftungen) angesprochen werden.

a) Projektmanagement

Ein Projektmanagement (i.w.S.) mit dem Anspruch auf Effektivität und Wirtschaftlichkeit erfordert²⁴:

- eine präzise Formulierung der Projektziele (maßgebliche Kriterien: Beitrag zur Lösung eines Problems bzw. zur Behebung eines Defizits, tatsächlich erreichbar, hinsichtlich Erfüllung überprüfbar)
- die Auswahl kompetenter Partner in der Projektkonzeption und -realisierung (falls erforderlich)
- ein erfolgsorientiertes Projektmanagement (i.e.S.): Planung, Budgetierung, Realisierung
- ein aussagefähiges Projektcontrolling (zumindest bei größeren Projekten)
- die Evaluation von Projekten (zumindest bei größeren Projekten oder Pilot- und Modellprojekten)
- eine konsequente Umsetzung der Projektergebnisse und -erkenntnisse sowie eine sachgerechte Informations- und Kommunikationsarbeit.

Schon bei der Konzipierung eines Projektes muß an die angestrebten bzw. gewünschten Wirkungen, auch an die Umsetzung von Projektergebnissen und -erkenntnissen, gedacht werden. Für Unternehmensstiftungen gilt diese Forderung besonders, wie überhaupt die nach einem gekonnten Projektmanagement.

b) Prüfung von Förderanträgen

Unternehmensstiftungen haben bei ihrer Fördertätigkeit²⁵ in hohem Maße darauf zu achten, wen und was sie fördern. Dies heißt: Sie müssen (vielleicht) mehr noch als andere gemeinnützige fördernde Stiftungen die Wertvorstellungen, das Ansehen, die Leistungsfähigkeit und die Kompetenz der einen Förderantrag stellenden Person oder Einrichtung sowie das Ziel des zur Förderung beantragten Projekts prüfen. Dies immer vor dem Hintergrund, daß das Image des möglichen Geförderten und das spätere Ergebnis von dessen Projekt Einfluß auf das Image der Unternehmensstiftung nehmen wird, das wiederum seinerseits Einfluß nimmt auf das Ansehen des Gründerunternehmens. Im positiven Fall partizipiert eine Unternehmensstiftung – letztlich auch das Gründerunternehmen – von dem guten Ansehen der geförderten Person oder Einrichtung und von einem erfolgreichen Abschluß des geförderten Projekts. Wichtig ist auch die Prüfung eventueller Mitförderer eines Projekts.

Ansonsten gilt für die Fördertätigkeit von Unternehmensstiftungen wie für andere fördernde gemeinnützige Stiftungen:

- Prüfung des Förderantrags hinsichtlich der Übereinstimmung mit dem Stiftungszweck und dem

Förderprogramm der Stiftung

- Prüfung des zu fördernden Projekts hinsichtlich
 - der Ziele und Zielgruppen
 - der Methoden, Maßnahmen und Mittel zur Erreichung der Ziele
 - der Kosten (Arten, Umfang, zeitliche Verteilung)
 - bestimmter Verfahrensweisen (z.B. Berichtswesen, Nachweise)
 - der Umsetzung von Projektergebnissen sowie der Informations- und Kommunikationsarbeit
- Prüfung von Partnerschaft und Zusammenarbeit
 - mit dem Antragsteller
 - mit weiteren möglichen Förderern des Projekts
- Prüfung der Finanzierung
 - Projektkosten und Finanzierung
 - Mitfinanzierung anderer (z.B. Staat, andere Stiftungen)
 - zeitliche Begrenzung der Förderung
 - Regelung zur Übernahme von Folgekosten (besonders wichtig bei erfolgreichem Anstoß längerfristiger Vorhaben).

5. Zusammenarbeit mit anderen Organisationen

Häufig erscheint für Unternehmensstiftungen zur erfolgreichen Realisierung von Projekten eine Zusammenarbeit mit anderen Körperschaften sinnvoll und hilfreich, wenn nicht sogar notwendig.²⁶ Kooperationen haben dann grundsätzlich den Zweck,

- fachliches Know-how und methodische Kompetenzen beider Organisationen zu vereinen und zu bündeln,
- das Ansehen der beteiligten Organisationen nutzbringend einzusetzen (mögliche Folge: höhere Akzeptanz),
- notwendige Kontakte zu erhalten und die jeweilige soziale und kommunikative Kompetenz zu nutzen,
- vorhandene personelle und sachliche Voraussetzungen zu verbessern,
- die finanziellen Ressourcen anzureichern,
- die Erfolgs- und Wirkungschancen eines Vorhabens zu erhöhen.

Für eine noch „junge“ Unternehmensstiftung kann eine Kooperation mit einer renommierten, kompetenten Einrichtung sehr nützlich sein; Sie partizipiert vom guten Ansehen dieser Einrichtung und profitiert zugleich von deren Kompetenz und Professionalität.

Für Unternehmen erleichtert die Errichtung und die folgende Tätigkeit „ihrer“ Stiftungen die Zusam-

menarbeit mit staatlichen und kommunalen Körperschaften im Rahmen einer Public Private Partnership. Diese Erkenntnis belegen besonders Erfahrungen aus den Vereinigten Staaten von Amerika. Public Private Partnerships sind dort erfolgreiche Wege und Mittel von Corporate Citizenship und von Corporate Community Investment.

6. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Zweifellos kann gesagt werden, daß der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit²⁷ bei Unternehmensstiftungen – umfassender: bei allen gemeinnützigen Stiftungen, die in ihrem Namen auch den Namen eines Unternehmens tragen – ein höherer Stellenwert zukommt als üblicherweise bei anderen gemeinnützigen Stiftungen. Unternehmensstiftungen haben ja gerade als Ausdruck des Corporate Citizenship von Unternehmen die Bekundung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch diese Unternehmen und die Darstellung der Verfolgung gemeinnütziger Zwecke gegenüber der Öffentlichkeit und/oder bestimmten Zielgruppen zur Aufgabe.

a) Gründe für die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit einer Stiftung kann grundsätzlich als ein zweiseitiger Kommunikationsprozeß verstanden werden:

- Einerseits dient sie der Vermittlung eines bestimmten Images der Stiftung in die Gesellschaft.
- Andererseits unterstützt sie die Anpassung der Stiftung und die Ausrichtung der Projekt- und Förderarbeit an Bedürfnisse der Gesellschaft bzw. bestimmter Gruppen in der Gesellschaft.

Dieser zweiseitige Kommunikationsprozeß ist für die Unternehmensstiftungen als Ausdruck der Corporate-Citizenship-Strategie ihrer Gründerunternehmen als besonders wichtig einzuschätzen: Unternehmensstiftungen sollen – im Sinne der Gründerunternehmen – möglichst zügig ein angestrebtes positives Image in ihrem Umfeld und in der Gesellschaft aufbauen und/oder weiterentwickeln. Dazu sind u.a. das Erkennen gesellschaftlich (sozial, kulturell, ökologisch ...) relevanter Aufgaben- und Problemstellungen und ein wirksamer Beitrag zu deren Lösung Voraussetzung.

Zusammengefaßt lassen sich folgende Gründe für die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit auch von Unternehmensstiftungen anführen:

- Darstellung der Verpflichtung zur Gemeinnützigkeit und Bekundung der Gemeinwohlorientierung im Handeln

- Bekundung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung
- Verbesserung bzw. Anreicherung der Programm-, Projekt- und Förderarbeit
- Information über und Umsetzung von Projektergebnissen
- Erhöhung der Glaubwürdigkeit gesellschaftsbezogenen Handelns
- „Rechenschaftslegung“ gegenüber der Gesellschaft und Herstellen von Transparenz
- Aufbau, Entwicklung und Sicherung eines bestimmten, angestrebten Images
- Prägung und Gestaltung eines bestimmten angestrebten Stiftungsprofils
- Entwicklung und Stärkung einer bestimmten, angestrebten Corporate Identity der Stiftung.

Vor diesem Hintergrund steht den Stiftungen – besonders den Unternehmensstiftungen, die manchen Rat von den Kommunikationsexperten der Gründerunternehmen erhalten – ein breites Spektrum an Wegen, Mitteln und Instrumenten zur Verfügung.

b) Mittel- und Instrumente

Unternehmensstiftungen betreiben konsequent Presse- und Medienarbeit: Pressemitteilungen, Pressegespräche und -konferenzen, Hintergrundgespräche mit ausgewählten Medienvertretern usw. Darüber hinaus veröffentlichen sie im Rahmen einer nachhaltigen, systematisch angelegten Informationsarbeit verschiedenartige Publikationen: von Flyern, Faltblättern, Newslettern über Broschüren bis hin zu Büchern mit Informationen über die Stiftungsziele, -organisation und -arbeit sowie über erzielte Projektergebnisse. Neben den Printmedien haben CD's und in jüngster Zeit das Internet²⁸ an Bedeutung gewonnen.

Um in einen unmittelbaren Kontakt zu Vertretern ausgewählter Zielgruppen zu treten sowie um bestimmte Themen und Ergebnisse ihrer Projektarbeit zu erörtern, bevorzugen Unternehmensstiftungen Veranstaltungen wie Workshops, Symposien, Kolloquien oder Konferenzen. Diese Veranstaltungen bieten eine willkommene, neutrale Plattform für den Meinungsaustausch zwischen einerseits Vertretern der Unternehmensstiftungen und ihrer Gründerunternehmen und andererseits Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben, der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft und den Medien sowie Fachleuten auf den Gebieten, auf denen die Unternehmensstiftungen tätig sind.

Als weitere Wege und Instrumente der Informationsarbeit dienen Bildungsveranstaltungen und

Beratungen – meist zur Umsetzung erzielter Projektergebnisse.

c) Anforderungen

Die wichtigste Anforderung an die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit ist, daß sie glaubwürdig ist und die Kommunikationsziele nicht über die Ziele ihrer gemeinnützigen Projekt- und Förderarbeit stellt. Echtes, kompetentes Engagement zugunsten der Gesellschaft und des Gemeinwohls findet, falls es sachgerecht und glaubwürdig kommuniziert wird, schnell eine positive Resonanz.

Darüber hinaus sollten die Kommunikationsziele mit denen des Gründerunternehmens abgestimmt werden – ebenso deren Realisierung. Dabei ist das Selbstverständnis der Unternehmensstiftung als eine selbständige Einrichtung wichtig: Sie ist keine Informations- und Öffentlichkeitsabteilung des Gründerunternehmens, sie ist auch nicht der Kommunikationsabteilung des Unternehmens untergeordnet. Um dennoch die Wirkung der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowohl der Unternehmensstiftung als auch beider Einrichtungen – Stiftung und Unternehmen – zugleich zu optimieren, ist es sinnvoll, sich zumindest über die Zeitpunkte der Kommunikationsarbeit beider Einrichtungen abzustimmen, gegebenenfalls auch über deren Zielgruppen, Inhalte und Formen. Da in den Kommunikationsabteilungen der Unternehmen in aller Regel Profis arbeiten, kann den Verantwortlichen in den Stiftungsgeschäftsführungen deren Rat nützlich sein. Auf Dauer entwickeln diese jedoch eigenes Know-how, bezogen auf die Zielgruppen der Stiftungsarbeit.

Da die Projekt- und Fördertätigkeit einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung vielfach in Kooperationen mit Partnern verläuft, müssen bei der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit auch deren spezifische Belange und Interessen beachtet werden. Kein Partner möchte übergangen werden oder sich „vor den Karren“ der Unternehmensstiftung gespannt fühlen. Fairness und Offenheit sind hier entscheidende Grundsätze. Die Beachtung dieser Grundsätze auch in der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit ist eine wesentliche Voraussetzung für weitere Kooperationen miteinander.

Bei ihrer Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sollte eine Unternehmensstiftung nie eine Zielgruppe vergessen oder hintanstellen: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Gründerunternehmens. Denn einmal tragen diese zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei, der die Grundlage der Stiftungsrichtung bildet und aus dem die finanziellen Mittel der Stiftung letztlich stammen. Zum

anderen entwickelt sich im Falle erfolgreicher Stiftungstätigkeit ein „Wir-Gefühl“ bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (eine dann nicht selten gehörte Aussage lautet: „Das hat unsere Stiftung geleistet!“). Deswegen sollte die Stiftungsgeschäftsführung in Abstimmung mit der Kommunikationsabteilung des Unternehmens auch die Verantwortlichen für die Mitarbeiterzeitung des Unternehmens ständig und umfassend über Ziele und Ergebnisse der Stiftungsprojekt- und -förderarbeit informieren.

7. Corporate Identity als Stiftungsziel

Wie für Unternehmen gilt es auch für Stiftungen, daß sie durch die Ziele, den Inhalt, die Ergebnisse und die Art ihrer Tätigkeit sowie durch die Gestaltung ihrer Erscheinungsform eine eigene Corporate Identity²⁹ – eine eigene Stiftungsidentität – entwickeln. Diese macht sie gegenüber anderen Stiftungen unverwechselbar und einzigartig. Deshalb muß auch die Stiftung ein bestimmtes Corporate Behavior (Stiftungsverhalten), eine bestimmte Corporate Communication (Stiftungskommunikation) und ein bestimmtes Corporate Design (Stiftungsgestalt, z.B. Logo, Briefkopf) entwickeln.

Gerade Unternehmensstiftungen streben (schnell) eine eigene Corporate Identity an – und zwar in aller Regel abgestimmt auf die Corporate Identity des Gründerunternehmens. Sie sind ja gerade auch deshalb gegründet worden, um durch ihre Tätigkeit eine eigene spezifische Stiftungsidentität zu entwickeln und schließlich bestimmte wesentliche Identitätsmerkmale des Gründerunternehmens zu stützen, zu entwickeln oder weiterzuentwickeln. Deshalb bedarf es einer Abstimmung der (angestrebten) Corporate Identity der Unternehmensstiftung mit der (angestrebten) Corporate Identity des Gründerunternehmens. Entsprechende konzeptionelle Vorarbeiten beginnen beispielsweise schon bei der Bestimmung der satzungsmäßigen Stiftungszwecke und der Art ihrer Verfolgung.

Die Stiftungsverantwortlichen sollten sich selbst dessen bewußt sein – und auch darauf hinwirken, daß alle für die Unternehmensstiftung Tätigen sich dessen bewußt werden –, daß hier ein enger Zusammenhang zwischen der Unternehmensstiftung und deren Gründerunternehmen gegeben ist – gerade dann, wenn eine Namensidentität besteht. Alle sollten sich darüber klar sein, daß jedes Handeln der Stiftung und häufig auch einzelner Personen der Stiftung in eine direkte Verbindung mit dem Unternehmen gebracht wird.

8. Stifterpersönlichkeit und Stiftungsindividualität

Sollte die These zutreffen, daß die Persönlichkeit einer Stifterin oder eines Stifters die Individualität „ihrer“ oder „seiner“ Stiftung prägt, so soll sie hier für die Beziehung zwischen dem Gründerunternehmen und „seiner“ Unternehmensstiftung geprüft werden.

Ausgewählte Aspekte zur Begründung der These sind:

- Grundsätzlich bietet die Stiftung viele Formen der Teilhabe am Gesellschaftsprozess. (Beachte: Grundsatz der Stifterfreiheit und die Gestaltbarkeit von Stiftungen)
- Der Stifter hat besondere, eigene Beweggründe und Anlässe zur Errichtung seiner Stiftung und richtet sie dementsprechend auf die Erfüllung von ihm vorgegebener Zwecke aus. (Gleiches gilt für das Unternehmen als Stifter.)
- Der Stifter bestimmt die Arbeitsweise der Stiftung und – über die Zuführung von Stiftungsvermögen und weiterer finanzieller Mittel – auch den Umfang der Stiftungstätigkeit, vor allem den der Projekt- und Förderarbeit. (Gleiches gilt für das Unternehmen als Stifter.)
- Der Stifter beeinflusst, wenn er in dem Entscheidungsorgan der Stiftung mitwirkt, sogar den Inhalt, den Gegenstand und die Zielgruppe der aktuellen Programm-, Projekt- und Förderarbeit der Stiftung. (Gleiches gilt für das Unternehmen als Stifter.)
- Der Stifter kann bestimmte Personen in die Stiftungsorgane berufen und um Mitarbeit bitten. Dies gilt bei der Erstbesetzung der Stiftungsorgane, möglicherweise aber auch aufgrund entsprechender Satzungsregelungen bei späteren Berufungen und im Falle seines Mitwirkens im Entscheidungsorgan. (Gleiches gilt für das Unternehmen als Stifter. Meist sind Führungskräfte des Unternehmens qua Amt Mitglied des Entscheidungsorgans der Unternehmensstiftung.)
- Der Stifter kann durch sein Mitwirken in der Stiftung auch seine Kompetenz und sein Know-how zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben- und Problemstellungen und zur Förderung des Gemeinwohls einbringen. (Gleiches gilt für das Unternehmen als Stifter.)
- Der Stifter kann schließlich „seiner“ Stiftung ein unverwechselbares Image und eine spezifische Identität verschaffen helfen - in Abstimmung auf seine eigene Persönlichkeit. (Gleiches gilt für das Unternehmen als Stifter.)

Folglich: Man kann sagen, daß die Identität (Persönlichkeit) des Gründerunternehmens auf Dauer die Identität „seiner“ Stiftung prägt – zumindest prägen kann. Allerdings sollen die Corporate Identity-Aktivitäten der Unternehmensstiftung ihrerseits letztlich die Corporate Identity des Gründerunternehmens stärken und gegenüber dessen Mitarbeiterschaft und der Öffentlichkeit deutlich werden lassen.

VIII. Schlußbemerkungen

Die vorangehenden Ausführungen konzentrieren sich auf Gründe für die Errichtung von Unternehmensstiftungen sowie auf deren Gestaltungsformen und Handlungsmöglichkeiten. Die gemeinnützigen Unternehmensstiftungen sind ein geeigneter Weg bei der Gestaltung von Corporate Citizenship, zur Stärkung der Corporate Identity und zur Anreicherung der Kommunikation der Unternehmen mit der Gesellschaft. Als ein sorgfältig vorbereiteter und dauerhaft beschrittener Weg zur Gemeinwohlförderung bedeutet er auch, daß das Wirken der Unternehmen für gesellschaftliche Belange nachhaltig, kontinuierlich und stetig verläuft. Dieses Wirken der Unternehmen ist damit (weitgehend) unabhängig von Konjunktur- und Gewinnentwicklungen. Erst recht haben sich die Unternehmen von dem Fördern nach dem „Gießkannenprinzip“ verabschiedet.

Gelegentlich wird auch die Frage gestellt, ob und mit welchen Mitteln ein Unternehmen eine Stiftung errichten darf. Da die Stiftungserrichtung in der Regel aus dem Unternehmensgewinn heraus erfolgt, der eigentlich den Eigentümern zusteht, stellt sich hier die Frage nach der Zuständigkeit für eine solche Entscheidung. In Personengesellschaften wirken die Unternehmenseigentümer bzw. Gesellschafter meist an der Entscheidung zur Stiftungserrichtung mit. In Aktiengesellschaften liegt eine entsprechende Entscheidung im Ermessen des Vorstandes, wenn diese zur Sicherung dauerhafter Rentabilität des Unternehmens (im Unterschied zur kurzfristigen Gewinnmaximierung) beiträgt und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und dessen gesellschaftlicher, sozialer und gesamtwirtschaftlicher Rolle entspricht.³⁰

Das Errichten und Handeln einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung sollte nicht das Sponsoring ersetzen. „Stiften oder sponsern“?³¹ – Diese Frage sollte ein Unternehmen nicht im Sinne von „entweder oder“, sondern im Sinne von „sowohl als auch“ beantworten. Dazu muß das Unternehmen allerdings seine jeweiligen Absichten formulieren, seine Ziele präzise definieren wie auch die unterschied-

lichen Wirkungsmöglichkeiten und Gestaltungsformen der gemeinnützigen Stiftung und des Sponsoring kennen. Im übrigen kann ein Gründerunternehmen mit „seiner“ selbständigen, rechtsfähigen Unternehmensstiftung Sponsoringprojekte vereinbaren und dazu Sponsoringverträge abschließen.

Abschließend bleibt nochmals zu betonen, daß die Unternehmensstiftung einen wichtigen, auf mittel- und langfristige Wirkungen ausgerichteten Weg in der Corporate-Citizenship-Strategie eines Unternehmens darstellt. Gemeinnützigkeit und Glaubwürdigkeit sind die entscheidenden Kriterien; sie sind für den Erfolg der Unternehmensstiftung unabdingbar.

IX. Merkpunkte für Unternehmen, die eine gemeinnützige Stiftung errichten wollen

1. Definieren Sie Ihre Ziele

- Warum denken Sie an die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung? Welche Motive bestehen dafür?
- Aus welchem Anlaß soll eine gemeinnützige Stiftung errichtet werden?
- Was wollen Sie damit erreichen?
- Was kann eine gemeinnützige Stiftung zur Corporate-Citizenship und zur Corporate Identity des Unternehmens konkret beitragen?
- Wann und warum ist eine gemeinnützige Stiftung anderen Möglichkeiten und Maßnahmen überlegen?

2. Entwickeln Sie eine Strategie

- Wie verhalten sich Ihre Ziele zu den formulierten Kommunikationszielen des Unternehmens?
- Müssen bestimmte Botschaften vermittelt werden, und wie ist das mit der Errichtung und Tätigkeit einer gemeinnützigen Stiftung möglich?
- Für wie lange soll das Engagement geplant werden?
- Welcher finanzielle Betrag (Stiftungsvermögen) soll dafür eingesetzt werden? Einmal oder mehrmals? Soll die Stiftung zur unmittelbaren Zweckverfolgung auch Spenden erhalten?
- Welche(n) Zweck(e) soll die Stiftung verfolgen (z.B. Alten- und Jugendhilfe, Kultur, Wissenschaft, Forschung, Bildung, Erziehung, Umweltschutz, internationale Verständigung)?
- Soll das Stiftungsengagement lokale, regionale, nationale oder internationale Ausstrahlung haben?

- Soll die gemeinnützige Stiftung Partnerschaften mit anderen Einrichtungen anstreben?
- Soll der Name Ihres Unternehmens in direkter Verbindung mit dem Namen der Stiftung stehen?

3. Entwickeln Sie konkrete Überlegungen zur möglichen Errichtung und Entwicklung einer Unternehmensstiftung

- Welcher Rechercheaufwand ist zur konkreten Programm- und Projektplanung erforderlich?
- Welche Formen der Förderung des Gemeinwohls sind denkbar (Preisvergabe, Forschungsförderung, eigene Vorhaben, Pilotprojekte, Veranstaltungen usw.)?
- Welche Projektinhalte sind aus kommunikativen Gründen sinnvoll (z.B. Förderung der Qualifizierung arbeitsloser Jugendlicher, bestimmter ökologischer Vorhaben oder kultureller Entwicklungen)?
- Welche Partner benötigen Sie zur Zweckverwirklichung (z.B. bestimmte Universitäten, Kultureinrichtungen, Kommunen, Wohlfahrtsverbände usw.)?

4. Befinden Sie über die Organisationsform zur Errichtung und Gestaltung der gemeinnützigen Stiftung und deren Arbeitsweise

- Wer ist im Unternehmen für die Vorbereitung und Durchführung der Stiftungserrichtung verantwortlich?
- Welche Organe soll die Stiftung haben?
- Welche Eigenschaften und Qualifikationen sollen die Mitglieder der Organe besitzen?
- Wer aus dem Unternehmen und welche externen Persönlichkeiten und Fachleute sollen in den Stiftungsorganen mitarbeiten?
- In welcher Weise soll die gemeinnützige Stiftung tätig werden (operative Stiftung, Förderstiftung, Mischform)?
- Soll eine eigene Geschäftsstelle eingerichtet werden? Kann das Unternehmen bestimmte Tätigkeiten der Stiftungsverwaltung übernehmen?
- Soll ein Berater zur Stiftungserrichtung und zur Stiftungstätigkeit hinzugezogen werden?

5. Stellen Sie einen Zeitplan auf

- Zu welchem Zeitpunkt soll die gemeinnützige Stiftung errichtet und genehmigt sein?
- Wann werden externe Organ-/Gremienmitglieder berufen?

- Wann soll die Stiftung funktionsfähig sein?
- Wann soll die gemeinnützige Stiftung der Öffentlichkeit vorgestellt werden?
- Wann soll die Fördertätigkeit der Stiftung beginnen?
- Soll die Stiftung schrittweise weiterentwickelt und mit weiterem Vermögen ausgestattet werden? Falls ja: In welchen zeitlichen Abständen?

6. Entwickeln Sie das Stiftungsgeschäft und die Satzung Ihrer gemeinnützigen Stiftung

- Welche stiftungs- und steuerrechtlichen Regelungen und Bestimmungen sind zu beachten?
- Welcher juristische und organisatorische Rat wird benötigt?
- Wer sind die zuständigen Behörden zur Genehmigung der Stiftung und zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit?
- In welcher Form wird die Stiftung beaufsichtigt und steuerlich überprüft?
- Soll (zusätzlich) die Stiftung von einem Wirtschaftsprüfer geprüft werden?

Quellennachweis

- 1 Gents, Manfred: Dem Gemeinwohl verpflichtet, in: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, INFO, Nr. 7, 1996, S. 2
- 2 Vgl. dazu Westebbe, Achim und Logan, David: Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995, S. 11; vgl. dazu auch Westebbe, Achim: Corporate Citizenship: Maecenas und Unternehmenskommunikation, Teil 1, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/1999, S. 31 f. und Teil 2, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 4/1999, S. 36 f.; Himmelstein, J.L.: Looking good and doing good. Corporate philanthropy and corporate power, Indianapolis, 1997
- 3 „Secondment“ bedeutet, daß Unternehmen zeitweilig Mitarbeiter(innen) für die Mitarbeit in gemeinnützigen Einrichtungen zur Verfügung stellen. „Corporate Volunteering“ bezieht sich auf Programme gemeinnützigen Arbeitnehmerengagements.
- 4 Vgl. dazu Eversberg, Horst: Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung von Stiftungen – ein Kurzüberblick, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 4/2000, S. 3 f.
- 5 Vgl. Neuhoff, Klaus: Stiftungswesen in den USA. Modellcharakter für Deutschland?, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Forschung & Lehre, Heft 6/1996, S. 301
- 6 Die folgenden Ausführungen beruhen auf: The Foundation Center: Foundation Giving, Yearbook of Facts and Figures on Private, Corporate and Community Foundations, Edition 1999, New York 1999, S. XI und S. 52 ff.
- 7 Smith, Craig: Der neue Hang zu wohltätigem Handeln. Wie Unternehmen gemeinnützige Anliegen fördern und damit zugleich ihrem Geschäftsinteresse dienen, in: HARVARD BUSINESS manager, Heft 4/1994, S. 109
- 8 Vgl. dazu beispielsweise Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship (Dokumentation des bundesweiten Kongresses „Unternehmen: Zukunft der Jugend - Hamburger Ratschlag“ am 6. Dezember 1999 in der Handelskammer Hamburg), Hamburg 2000. Darin u.a. Lang, Reinhard: Zur gesellschaftlichen Dimension von Corporate Citizenship: Unternehmen als engagierte „Bürger“ im Gemeinwesen. Vgl. dazu auch Volker Baas: Corporate Citizenship, in: Die Bank, Heft 4/1996, S. 216 ff.
- 9 Grundsätzliches zum und viele konkrete Projekte des Sponsoring beispielsweise in: Stiftung&Sponsoring (alle Ausgaben) und Jahrbuch Sponsoring (hrsg. v. Peter Strahlendorf, Hamburg, verschiedene Jahrgänge); vgl. auch Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998.
- 10 Vgl. dazu Halley, David: Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Das Beispiel „Business in the Community“ in Großbritannien, in: Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ), a.a.O., S. 7 ff; von Mutius, Bernhard: Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können, ebenda, S. 16 ff.
- 11 Vgl. dazu Hermanns, Arnold: Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. Auflage, München 1997, S. 35
- 12 Die folgenden Ausführungen stützen sich vor allem auf Westebbe, Achim und Logan, David, a.a.O., S. 12 ff. und Westebbe, Achim: Corporate Citizenship: Maecenas und Unternehmenskommunikation, a.a.O.
- 13 Vgl. dazu Regenthal, Gerhard: Identität und Image: Corporate Identity - Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft, Köln 1992; Meffert, Heribert, a.a.O., S. 685 ff.
- 14 Vgl. dazu Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.: Sparkassen und Stiftungen. Ein Nachschlagewerk, Bonn 1999, S. 23 ff.
- 15 Vgl. dazu Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 1996
- 16 Vgl. dazu beispielsweise Berger, Rudolf, Gärtner, Hans-Dieter, Mathes, Rainer: Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden 1989
- 17 Vgl. dazu von Mutius, Bernhard, a.a.O. Er vertritt dazu die folgenden Thesen zur Begründung dieser Behauptung: 1. Soziale Kompetenz und soziale Verantwortung werden zu Faktoren des Wettbewerbs. 2. Soziale Bindungen sichern und steigern künftig den Unternehmenswert! 3. Soziale Kooperationen geben Unternehmen Impulse!
- 18 Vgl. dazu Deutscher Sparkassen- und Girover-

- band e.V. (Hrsg.): Sparkassen und Stiftungen. Ein Nachschlagewerk, a.a.O., S. 9 ff.; vgl. dazu auch Weger, Hans-Dieter: Sparkassen und Stiftungen, in: Die Sparkasse, Heft 8/1996, S. 364 ff., Heft 9/1996, S. 423 ff., Heft 10/1996, S. 467 ff.; ders.: Aktive Bürgergesellschaft und Reformdebatte zum Stiftungsrecht, in: Die Sparkasse, Heft 5/2000, S. 212 ff. Zur Stiftungserrichtung der Banken vgl. vor allem Murmann, Heinz: Stiftungen: Die Ideale der Banken, in: Die Bank, Heft 3/1996, S. 176 ff.; ders.: Stiftungen: Banken als Anreger, in: Die Bank, Heft 10/1996, S. 632 ff.
- 19 Zu den folgenden Ausführungen über die Errichtung von selbständigen, rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts vgl. vor allem Seifart, Werner, von Campenhausen, Axel Freiherr (Hrsg.): Handbuch des Stiftungsrechts, 2. Auflage, München 1999; Weger, Hans-Dieter, und Weger, Magda: Errichtung von Stiftungen privaten Rechts, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, Wiesbaden 1998, S. 973 ff.
- 20 Vgl. dazu Völler, Norbert A.: Wie legen Stiftungen ihr Vermögen an? Gibt es eine stiftungsgerechte Kapitalanlage?, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/1998, S. 21 f.; Knappe, Bernhard: Spezialfonds für das Stiftungsvermögen - ein sinnvolles Anlageinstrument?, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/2000, S. 24 ff.
- 21 Vgl. dazu Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Operative Stiftungsarbeit: Strategien - Instrumente - Perspektiven, Gütersloh 1997
- 22 Vgl. dazu Weger, Hans-Dieter: Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen. Einführende Überlegungen und grundsätzliche Anmerkungen, ROTE SEITEN zum Magazin Stiftung&Sponsoring, Heft 3/1999
- 23 Vgl. Schwarz, Peter: Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Bern, Stuttgart, Wien 1992, S. 26 ff.
- 24 Vgl. dazu Hagen, Stefan: Projektmanagement in einer operativen Stiftung: Lernen von der Wirtschaft, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 6/1999, S. 10 ff.; Hohn, Bettina: Projektmanagement in kleineren und mittleren Stiftungen: Kompetenz durch Konzentration und Entscheidung für den richtigen Partner, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/1999, S. 7 f.; Adlbert, Georg: Netzwerk-Steuerung in einem Förderprogramm. Modellprojekte der Wüstenrot Stiftung, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/1998, S. 6 f.; Bender, Roland: Projektsteuerung: Gute Absichten brauchen gute Wirkungen, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/2000, S. 10 ff.; Koeckstadt, Wolfgang: Die Planungsrechnung. Ein Baustein moderner Stiftungsverwaltung, in: Stiftung&Sponsoring, Teil 1, Heft 2/1998, S. 22 f., Teil 2, Heft 3/1998, S. 8 f.; Maas, Jörg F.: Human Resources als Schlüssel zum Erfolg - Menschen machen es möglich, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/2000, S. 6 ff.
- 25 Zur Arbeitsweise von Förderstiftungen vgl. Brickwedde, Fritz: Methoden und Instrumente einer Förderstiftung: Deutsche Bundesstiftung Umwelt, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/1999, S. 8 f.; Elpers, Franz-Georg: Förderleitlinien - Antragstellung - Bewilligungsverfahren: Deutsche Bundesstiftung Umwelt, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/1999, S. 11 f.
- 26 Vgl. dazu Schlüter, Andreas: Kooperationen von Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung: Handbuch Stiftungen, a.a.O., S. 833 ff.; Rumberg, Dirk: Eins plus Eins gleich Drei: Anmerkungen zur internationalen Stiftungs Kooperation, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/2000, S. 14 f.
- 27 Vgl. dazu Kaehlbrandt, Roland: Öffentlichkeitsarbeit für Stiftungen - auch eine Management-Aufgabe, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/1999, S. 28 f.; ders.: Public Relations für Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, a.a.O., S. 475 ff.; Kroschke, Christoph: Stiften mit Gewinn: 12 gute Gründe, sein Geld in Stiftungen zu investieren, Landsberg/Lech 1998, S. 186 ff.; Martini, Bernd-Jürgen: Public Relations hilft Stiftungen, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 4/1998, S. 27 ff.; Kutz, Susanne: Bücher - eine Säule der Öffentlichkeitsarbeit: Das Beispiel edition Körber-Stiftung, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/1999, S. 24 ff.; dies.: Stiftungspublikationen - eine kurze Typologie, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/2000, S. 26 ff.; Luthe, Detlef, Schaefer, Thomas: Beziehungsorientierte Kommunikationsarbeit - Strategische Überlegungen und konkrete Maßnahmen, in: Stiftung&Sponsoring, Teil 1, Heft 3/1999, S. 29 ff., Teil 2, Heft 4/1999, S. 28 ff.; Kalt, Gero, Mathes, Rainer: Evaluation der PR-Arbeit gemeinnütziger Stiftungen, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/2000, S. 26 ff.; Beiersdörfer, Kurt: Management von Veranstaltungen. Erfahrungen aus der Praxis, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/2000, S. 9 ff.
- 28 Vgl. dazu beispielsweise Hohn, Bettina, Fischer, Kai: Internet-Marketing für Stiftungen. Erfolg durch Kommunikation und Content, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/2000, S. 27 ff.; Marquardt, Jens, Feld, Christian: Virtuelle Stiftungswelt: Ausgewählte empirische Ergebnisse und Zukunftsperspektiven, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/2000, S. 30 f.; Breuer, Markus: Stiftungen im Internet, in: Stiftung&Sponsoring, Teil 1, Heft 1/1998, S. 14 f., Teil 2, Heft 2/1998, S. 31 f.
- 29 Vgl. dazu Regenthal, Gerhard: Identität und Image: Corporate Identity - Praxisbeihilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft, a.a.O.; Luthe, Detlef: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen: eine Arbeitshilfe, Augsburg 1994 ff.
- 30 Vgl. Hüffer, Uwe, Aktiengesetz, 2. Auflage 1995, § 76, Rdnr. 13, 14; vgl. auch Westebbe, Achim, Logan, David: Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, a.a.O., S. 22 f.
- 31 Vgl. Weger, Hans-Dieter: Stiften oder sponsern? Gemeinsamkeiten und ausgewählte Unterschiede, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/1998, S. 24 f.; vgl. ders.: PR und Stiftung: Die Alternative zum Sponsoring, in: Handbuch PR, Ergänzungslieferung Nr. 18 (Mai 1998), Luchterhand Verlag

Als ROTE SEITEN bisher erschienen:

- **Beilage zu Heft 1/98**
Josef Marquard, Dr. Ulrich Hauck
Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen
- **Beilage zu Heft 2/98**
Harald Spiegel
Haftungsprobleme der Stiftungsverwaltung
- **Beilage zu Heft 3/98**
Professor Dr. Jochen Thiel
Das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung im Gemeinnützigkeitsrecht und seine Bedeutung für die tatsächliche Geschäftsführung gemeinnütziger Stiftungen
- **Beilage zu Heft 4/98**
Dr. Stefan Schick
Spenden – Chancen und Risiken bei der Mittelbeschaffung
- **Beilage zu Heft 5/98**
Dr. Franz Merl, Claus Koss
Die Bewertung des Stiftungsvermögens
- **Beilage zu Heft 6/98**
Professor Dr. Rainer Hüttemann
Der steuerbegünstigte Zweckbetrieb und seine Abgrenzung vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
- **Beilage zu Heft 1/99**
Dr. Christian von Oertzen
Die Stiftung von Todes wegen – Gestaltungsgefahren und Gestaltungsmöglichkeiten
- **Beilage zu Heft 2/99:**
Dr. Georg Wochner
Rechtsformwahl von Nonprofit-Organisationen
Rechtsformvergleich Stiftung – Stiftungs-Verein – Stiftungs-GmbH
- **Beilage zu Heft 3/99:**
Dr. Hans-Dieter Weger
Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen. Einführende Überlegungen und grundsätzliche Anmerkungen
- **Beilage zu Heft 4/99:**
Professor Dr. Olaf Werner
Die unselbständige Stiftung
- **Beilage zu Heft 5/99:**
Dr. Manfred Orth
Outsourcing durch gemeinnützige Einrichtungen
- **Beilage zu Heft 6/99:**
Professor Dr. Rainer Hüttemann
Die steuerbegünstigte Vermögensverwaltung und ihre Abgrenzung vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
- **Beilage zu Heft 1/2000:**
Dr. Hanspeter Daragan
Letztwillige Zuwendungen an eine Stiftung
- **Beilage zu Heft 2/2000:**
Dr. Evelyn Menges
Amt aus Ehre? – Rechtliche Aspekte zum Ehrenamt
- **Beilage zu Heft 3/2000:**
Harald Spiegel
Die Bestandserhaltung des Stiftungsvermögens im Rahmen der Rechnungslegung
- **Beilage zu Heft 4/2000:**
Dr. Hans-Dieter Weger
Unternehmen als Stifter. Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen

→ **Vorgesehen als Beilage zu Heft 5/2000:**
Erste Hinweise zur Rechnungslegung und Prüfung gemeinnütziger Stiftungen durch Wirtschaftsprüfer



Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsberatung,
Dr. H.-D. Weger & Partner GmbH, Verl

Impressum

Herausgeber

W&N Stiftung&Sponsoring
Verlags GmbH
Thaddäusstr. 33
33415 Verl
Tel.: 052 46 - 9 25 10 - 0 Fax: 92 19 99

Redaktion

Dr. Hans-Dieter Weger, Heino Nollmann,
Greta Thiesmann, Heidi Wiese

Redaktionsbeirat

Dr. Michael Göring (ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Hamburg), Professor Dr. Josef Hackforth (TU München, Fakultät für Sportwissenschaft), Dr. Heike Kahl (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin), Dr. Peter Lex (Sozietät Mohren&Partner GbR, München), Professor Dr. Gert Schukies (Deutsche Post AG, Bonn), Norbert A. Völler (Merck Finck & Co. Privatbankiers, Frankfurt)