

ROTE SEITEN:  
VENTURE PHILANTHROPY,  
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP,  
SOCIAL BUSINESS

# &Stiftung Sponsoring

Ausgabe 2|2012

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



www.stiftung-sponsoring.de

**WIR PACKEN AN:  
SOCIAL IMPACT BUSINESS – GUTES TUN  
UND DABEI UNTERNEHMERISCH HANDELN**

## **GESPRÄCH**

Hans Küng zur Stiftung Weltethos und über die Notwendigkeit, globale ethische Standards in die Unternehmenskultur zu implementieren

## **AKTUELLES**

Social Spot Award 2012: Nicht das Budget entscheidet, sondern die klare Botschaft und eine ideenreiche Präsentation des eigenen Engagements

## **SCHWERPUNKT**

Sozialunternehmertum: Definitionen, Ansätze, Ausprägungen, wissenschaftliche Diskussion sowie Schnittstellen zu CSR und NPO

# REPUTATION

## Ein zerbrechlicher Hebel der Stiftungsarbeit

von Wolf Schmidt, Dobin am See

**Stiftungen verfügen gemeinhin über mehr als ihr finanzielles Kapital, nämlich ihren guten Ruf, ihre Reputation. Die damit verbundenen Maßstäbe haben sich in jüngerer Zeit deutlich verschärft. Das spüren Politiker, Kirchen und am deutlichsten Firmen, die heute für das am Korruptionspranger stehen, was sie vor Jahren noch als „nützliche Aufwendungen“ steuerlich geltend machen durften. Konnte man im Printzeitalter nach einem kritischen Zeitungsartikel erst einmal auf Tauchstation gehen und hoffen, dass in zwei Wochen die Sache erledigt ist, bringt heute jede Google-Abfrage die alten Geschichten wieder hoch. Und soziale Medien bauen Druck auf, den kein Betroffener ignorieren kann. Auch Nonprofits müssen sich auf eine kritischere Öffentlichkeit einstellen.**

*„Es braucht 20 Jahre,  
um einen guten Ruf aufzubauen  
und 5 Minuten, ihn zu zerstören.“*

Warren Buffett

Die Reputationsdebatte wird heute beherrscht durch den Begriff ORM: Online Reputation Management. Von der Studentin, die schlüpfrige Partybilder aus dem Netz nehmen will, bis zum Großkonzern, den Berichte über Produktmängel oder schlechte Arbeitsbedingungen stören: Alle sind angehalten, ihr Profil in der Öffentlichkeit ständig zu prüfen und nötigenfalls zu korrigieren. Mittlerweile hat sich eine ganze Branche etabliert, die ihre Dienste zur Löschung negativer Interneteinträge offeriert. Auch für Stiftungen spielt ihr Onlineprofil eine wachsende Rolle. Wer etwa die Bertelsmann Stiftung googelt, findet schon unter den ersten zehn Nachweisen auch [antibertelsmann.de](http://antibertelsmann.de) und [bertelsmannkritik.de](http://bertelsmannkritik.de).

### DAS „SYMBOLISCHE KAPITAL“ DER STIFTUNG

Reputation bedeutet allerdings mehr als ein sauberes Internetprofil. Reputation bildet „symbolisches Kapital“, wie der Soziologe Pierre Bourdieu herausgearbeitet hat. Symbolisches Kapital ist für Gemeinwohlakteure nicht weniger wichtig als ihre finanzielle Kraft, denn „im Kampf um Durchsetzung der legitimen Sicht von sozialer Welt“ besitzen sie „Macht, jeweils proportional zum Umfang ihres symbolischen Kapitals, das heißt proportional zum Maß ihrer Anerkennung durch eine Gruppe“ (Bourdieu, Sozialer Raum und „Klassen“ 1985, S. 22 f.) Mit hohem sozialen Ansehen können Stiftungen also ihren finanziellen Einsatz bei der Zweckverfolgung hebeln, also im Effekt vervielfachen. Die Körber-Stiftung z.B. „nutzt ihre Reputation, um im Rahmen ihrer Arbeit Menschen mit unterschiedlichen Mentalitäten, Erfahrungen und Positionen zusammenzubringen“ (Leitbild).

Der Aufbau einer möglichst hohen Reputation ist neben fachlicher Kompetenz ein Leitstern von Stiftungsarbeit. Insofern kommt es auch darauf an, sich vor Reputationsverfall durch negative öffentliche Aufmerksamkeit zu schützen. Analysiert man die Berichterstattung über Skandale im gemeinnützigen Sektor der vergangenen Jahre, können mehrere Felder identifiziert werden, auf die der Stiftungsvorstand ein Auge haben sollte.

### RISIKO 1: STIFTER UND STIFTERFAMILIE

Einen zentralen Einfluss auf den Ruf haben Herkunft und Lebenswandel des Stifters bzw. der Stifterfamilie. Zu den Herausforderungen gehört dabei oft der Umgang mit der NS-Vergangenheit des Stifters. Die Alfred Toepfer Stiftung bildet einen Modellfall, wie über viele Jahre teilweise durchaus fragliche Vorwürfe gegen den Stifter die Stiftung beschädigten – obwohl die Nachfolger und Sachwalter des Stifters sich der Kritik stellten. Aber auch Stifter, die in die Insolvenz gehen, ihre Stiftung zugunsten einer 60 Jahre jüngeren Partnerin enterben, mit dem eigenen Stiftungsvorstand oder Fachgremien aneinander geraten oder die Mittel der Stiftung einsetzen, um sich persönlich all zu aufdringlich in Szene zu setzen – auch der lebende Stifter kann zum Reputationsrisiko werden.

### RISIKO 2: FÜHRUNGSPERSONAL

Wenn Führungspersonal außerhalb üblicher Rhythmen und Karrieren wechselt, weil offenbar die Chemie nicht stimmte, – und solche Fälle haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen – kann dies leicht zu Verunsicherungen im Bezugsfeld der Stiftung führen, erst recht, wenn sich solche Wechsel

**STIFTUNG&SPONSORING  
GOES FACEBOOK**



Seit kurzer Zeit ist das „Magazin für Nonprofit-Management und Marketing“ nun auch mit einer eigenen Seite in Facebook vertreten. Wir freuen uns über ganz viele Fans!

[www.facebook.com/StiftungSponsoring](http://www.facebook.com/StiftungSponsoring)

häufen. Kommt dann noch der Vorwurf politisch motivierter Absetzung oder einer Vorstandsbesetzung zu Versorgungszwecken auf – wie gelegentlich bei Stiftungen der öffentlichen Hand – ist der Reputationsschaden umso größer.

**RISIKO 3: FINANZDELIKTE**

Besonders reputationsgefährdend sind Finanzdelikte. In den vergangenen Jahren haben sich in mehreren Fällen Vorstände, Geschäftsführer oder Buchhaltungsangestellte hohe Summen auf das eigene Konto überwiesen. Das hat Stiftungen zum Teil an den Rand der Insolvenz geführt und ein peinliches Bild interner Sorgfalt beim Umgang mit Geld abgegeben. Aber auch falsche Spesenabrechnungen, allzu persönliche Nutzung von Reisen, Autos, Wohnungen etc. zu Lasten der Stiftung gehören in diesen Zusammenhang. Ob die Vorwürfe am Schluss strafrechtlich haltbar sind, spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Scheinheiligkeit, Selbstbedienungsmentalität und Vetternwirtschaft werden hier medial mit verhaftet.

**RISIKO 4: VERMÖGENSMANAGEMENT**

Aber auch ein gesetzestreuer Umgang mit dem Stiftungsvermögen, den Einnahmen und Ausgaben, kann gefährlich sein. Viele Stiftungen haben in den letzten Jahren Erfahrungen mit substanzverzehrender Geldanlage gemacht und befanden sich damit in großer Gesellschaft. Wo dies zur Aufkündigung von Förderzusagen und Projekten führte, bleibt bei allem Verständnis auch ein Verlust an Verlässlichkeit, einem zentralen Element von Reputation.

Gravierender noch ist das, was unter dem Schlagwort „Misswirtschaft“ in die Öffentlichkeit dringt: mangelhafte kaufmännische Sorgfalt, Verlust der Gemeinnützigkeit, Fehlkalkulationen bei Projekten und Gebäuden bis hin zur Investitionsruine, die zum Stadtgespräch wird. Besonders negative Auswirkungen haben solche Vorwürfe bei Stiftungen und Organisationen, die um fremdes Geld werben.




**Fundraising Management**  
**Diploma of Advanced Studies**

Das berufsbegleitende Programm richtet sich auch an Teilnehmende aus Deutschland.

.....  
**9. Durchführung: 5. September 2012–15. Juni 2013**  
 .....

ZHAW School of Management and Law  
 Zentrum für Kulturmanagement  
[www.zkm.zhaw.ch/fundraising-management](http://www.zkm.zhaw.ch/fundraising-management)

**Building Competence. Crossing Borders.**

Zürcher Fachhochschule

Anzeige

Reputationsgefährdungen auf der Vermögensseite reichen allerdings weiter. So sind die Übergänge von rentierlicher Geldanlage zur Verstrickung in Umweltzerstörung, Ausbeutung und Suchtförderung fließend. Eine Friedensstiftung, die ihr Geld in Rüstungsaktien anlegt – das geht natürlich nicht. Anderes wird gerade im Nahbereich sichtbar: Wie „sozial“ muss eine Stiftung mit ihren Mietern umgehen? Müssen



**FAIR BANKING**  
**für unsere Zukunft**  
 Faire Beratung,  
 vertrauensvolles Miteinander  
 und attraktive Finanzdienstleistungen



**Vertrauen Sie unserem FAIR BANKING-Versprechen und lassen Sie sich umfassend beraten.**

Gildehofstraße 2 • 45127 Essen  
 Telefon 0201 2209-0 • Fax 0201 2209-200  
[www.bibessen.de](http://www.bibessen.de)

Anzeige

Unternehmen im Stiftungsbesitz mehr Rücksicht auf Beschäftigte und Standort nehmen als andere? Es ist offensichtlich, dass Betroffene hier über ein erhebliches Skandalisierungspotenzial verfügen.

#### RISIKO 5: PROMINENZ

Oft bringen sich Stiftungen in Verbindung mit Persönlichkeiten, die über hohes fachliches, gesellschaftliches, politisches oder moralisches Ansehen verfügen. Sie werden z.B. für Schirmherrschaften und Festreden gewonnen, sie erhalten Preise oder werden als Stipendiaten, Wissenschaftler und Künstler gefördert.

Wird allerdings das Ansehen solcher Persönlichkeiten in Frage gestellt, kann die Stiftung in Probleme geraten. Wann immer jemand mit juristischen oder moralischen Verfehlungen oder vielleicht auch nur provokant abweichenden Meinungen öffentliche Aufmerksamkeit erregt, verweisen Journalisten gern auf dessen Verbindung zu renommierten Institutionen. So kann ein Eindruck entstehen, diese Institution sei möglicherweise ähnlich gestrickt oder sträflich naiv.

Gerade Preisverleihungen sind ein beliebtes Feld für dieses Reputationsspiel. Ein Reputation zerstörendes Hickhack um Preisträger, die sich gegenseitig nicht tolerieren wollten, öffentlich sofort oder Jahre später einen Preis zurückweisen oder zurückgeben, kann eine Stiftung in erhebliche Schwierigkeiten stürzen. Schaden ist nicht auszuschließen, wenn sie umgekehrt Jahre nach einer Verleihung ihren Preis dem Träger wieder entzieht.

Mögen manche Umwertungen unvorhersehbar sein, treten andere geradezu mit hoher Wahrscheinlichkeit ein. Wer etwa die attraktive Partnerin eines Spitzenpolitikers als mediales Zugpferd gewinnt, hat ein Problem, sobald der Politiker zurücktritt.

#### RISIKO 6: MITWIRKENDE

Viele Skandale werden durch entlassene Mitarbeiter den Medien zugespielt, das sollten auch Stiftungen im Auge haben. Gute Vernetzung ermöglicht dabei, die Einschätzung anderer aufzunehmen – das dient in jedem Fall eigener Meinungsbildung. Amtszeiten in Gremien zu begrenzen ist hilfreich, um eine geordnete Trennung im Bedarfsfall zu erleichtern.

#### RISIKO 7: PROJEKT UND FÖRDERER

Bleibt schließlich der Bereich der Zweckverfolgung durch Förderungen und Projekte. Die Herausforderung ist hier, sich aus dem Niveau von Unauffälligkeit in eine positive Reputation hochzuarbeiten und diese zu stabilisieren. Wenn Medien hier kritische Frage stellen, dann geht es meist um generelle Ausrichtungen, z.B. einen zynischen Umgang mit postulierten Stiftungszielen, Interessenverstrickungen mit Firmen, mediales Aufblasen unzureichender Substanz oder auch die Kritik an einer zu deutlichen politischen Färbung. Förderempfänger

und Projektpartner sind allerdings sehr genau anzuschauen, ob in ihrer Person Reputationsrisiken vorliegen.

#### WAS TUN?

Reputation sollte breit genug aufgestellt sein, so dass unvermeidliche Kratzer verschmerzt werden können. Ihre Basis ist eine solide seriöse Förder- und Projektstätigkeit, die sich über viele Jahre bewährt hat.

Menschenkenntnis geht über alles, ist allerdings höchst subjektiv. Bei jeder Einbeziehung von Prominenz in die Stiftungsarbeit sind deren mögliche Motive und sich abzeichnende Risiken abzuwägen.

Ebenso sollten erkannte Risiken und Defizite abgestellt werden, bevor sie an die Öffentlichkeit dringen. Konfliktlagen im Kreis der Führung, des Stifters und der Stifterfamilie sollten frühzeitig in moderierten Prozessen eingegrenzt werden.

Dunkle Felder in der Stifter- und Stiftungsgeschichte sind im Gespräch bzw. in historischer Recherche prophylaktisch soweit aufzuarbeiten, dass die Stiftung möglichst jederzeit die Deutungshoheit behält.

Im Bereich von Vermögen und Finanzen sind die üblichen kaufmännischen Kontrollinstrumente – insbesondere das Vier-Augen-Prinzip – einzusetzen.

Stand, Chancen und Risiken der eigenen Reputation sollten gelegentlich zum Gegenstand eines moderierten Reflexionsprozesses werden. Die „Grundsätze guter Stiftungspraxis“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen stellen dabei Minimalanforderungen dar. Im Krisenfall ist sofort professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

#### KURZ & KNAPP

Reputation ist das Kapital einer jeden Stiftung. Es ist jedoch erheblichen Risiken ausgesetzt. Generell gilt: Gefahr erkannt – Gefahr schon ansatzweise gebannt. Wer jedes Risiko scheut, wird vielleicht keine Reputation verlieren, allerdings auch schwerlich eine gewinnen. ■

#### ZUM THEMA

in *Stiftung&Sponsoring*

**Wimmer**, Ansgar: Das Gegenteil von Grau. Warum es wichtig ist, Transparenz zur eigenen Vergangenheit zu ermöglichen, S&S 5/2011, S. 20-22

Am 21.06.2012, von 12-14 Uhr, wird die Thematik im Rahmen eines Lunchmeetings der Bank Sarasin „Sicherung der Reputation von Stiftungen“ unter Mitwirkung des Autors beim Deutschen Stiftungstag in Erfurt diskutiert [siehe S. 54].

Dr. Wolf Schmidt war Vorstand der Körber-Stiftung und berät nun als Inhaber der Firma PhiPolisConsult, kontakt@dr-wolf-schmidt.de, www.phipolis.de



Wir sorgen für Orientierung in der Welt der Gemeinnützigkeit!

# &Stiftung &Sponsoring

Seit 1998 ist „Stiftung&Sponsoring“ das führende Fachmagazin für Non-Profit-Management und -Marketing und widmet sich dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten.

Das Magazin erscheint alle zwei Monate und bietet mit seinem breiten Themenspektrum ein

praxisorientiertes Forum für Informationen, Grundlagen- und Fachwissen im Dritten Sektor.

Überzeugen Sie sich von der Qualität des Magazins! Nutzen Sie unser Angebot und testen Sie zwei Ausgaben gratis! Einfach das Formular ausfüllen und per Fax oder Post zurückschicken.

**Ja, ich möchte 2 x Stiftung&Sponsoring gratis bestellen:**

NAME, VORNAME

STRASSE/HAUSNUMMER

TELEFON

ORGANISATION

PLZ/ORT

EMAIL

Bitte schicken Sie mir die beiden nächsten Ausgaben kostenlos und frei Haus. Wenn ich Stiftung&Sponsoring danach weiterlesen möchte, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 6 Ausgaben im Jahr zum Vorteilspreis von derzeit 126,80 € inklusive MwSt. und Versand (statt 6 x Einzelheft zu je 22,00 € zzgl. Versandkosten). Ansonsten genügt eine kurze Mitteilung an den Verlag bis drei Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes.

- Ich zahle gegen Rechnung
- Ich zahle bargeldlos per Bankeinzug

Der Bezug verlängert sich um jeweils ein weiteres Jahr, wenn ich nicht acht Wochen vor Ablauf schriftlich kündige.

Widerrufsrecht: Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum (rechtzeitige Absendung genügt) schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Bleichestraße 305, 33415 Verl, widerrufen.

KONTONUMMER

BANKLEITZAHL

DATUM, UNTERSCHRIFT

**Fax: 05246 9251010**  
**oder nutzen Sie unser Bestellformular unter [www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)**