

## STIFTUNGEN ALS GESCHÄFTSFELD FÜR BANKEN

# Wohlstand und Ewigkeit

Zwei gegenläufige Trends haben in Deutschland die Renaissance des Stiftungsgedankens begünstigt: Während das private Vermögen stetig stieg, ist die Geburtenrate deutlich gesunken. Die Folge: Immer mehr wohlhabende Deutsche haben keine Erben und suchen nach Wegen, ihr Vermögen dauerhaft zur Förderung ideeller Zwecke einzusetzen. Häufig selbst als gemeinnützige Stifter aktiv, sind Banken prädestiniert, diese Klientel bei der Realisierung von Stiftungskonzepten zu unterstützen. Das sensible Metier erfordert freilich hohe Beratungskompetenz und ein enges Vertrauensverhältnis zum Kunden, denn eine Stiftung greift tief in dessen Lebensplanung ein. **Christoph Mecking**

→ **Keywords: Stiftung, Nachlass, Strategie, Corporate Citizenship**

Der demographische Wandel ist in vollem Gange. Die Deutschen werden immer älter. Die wirtschaftliche Bedeutung der über 50-Jährigen steigt. Daher verändern sich Marktstrukturen. Neue Spielregeln bestimmen den Wettbewerb. Wer am Markt keine alters- und bedarfsgerechten Produkte anbietet, wird zukünftig Umsatzeinbußen hinnehmen müssen und Wachstumschancen verspielen. Immer mehr Finanzdienstleister erkennen allerdings die Potenziale der „Selpies“ (Second Life People) und bauen ihre Aktivitäten z.B. im Bereich der Altersversorgung, der Seniorenversicherung oder einer umfassenden Assistance aus.

In diesem Zusammenhang macht es Sinn, sich als Bank auch mit dem Stiftungsthema zu positionieren. Der Bestand erheblicher und zunehmender Vermögen in privater Hand sowie die Renaissance des Stiftungsgedankens in Deutschland sind weitere deutliche Hinweise auf die Nützlichkeit eines entsprechenden Engagements.

Stiften ist „in“. Immer mehr Stiftungen werden errichtet, insbesondere um gemeinnützige Aufgaben zu erfüllen. Gab

es noch Anfang der achtziger Jahre neu gegründete rechtsfähige Stiftungen lediglich im zweistelligen Bereich, sind es heute schon fast 1.000 Neuerrichtungen im Jahr. Seit den sechziger Jahren lässt sich beobachten, dass jede Dekade doppelt so viele Neugründungen hervorbringt wie die vorherige. Die Gesamtzahl der heute bekannten Stiftungen beläuft sich bereits auf über 15.000. Hinzu tritt eine Vielzahl von unselbstständigen Stiftungen, also Sondervermögen ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Deren Zahl wird im hohen fünfstelligen Bereich geschätzt. Hohe zweistellige Milliardenvermögen sind insgesamt im Stiftungssektor gebunden.

Um eine lebensfähige Stiftung errichten zu können, sind nicht unerhebliche finanzielle Mittel erforderlich. Doch die erforderlichen Kraftquellen sind in Deutschland vorhanden: die Vermögen in privater Hand belaufen sich auf schätzungsweise 9,1 Bio. EUR, etwa je zur Hälfte in Geld- und Sachanlagen gebunden; der World Wealth Report geht für 2004 von über 760.000 Vermögensmillionären aus. Es gibt allein 12.400 Einkommensmillionäre.

Und viele Wohlhabende haben inzwischen ein Alter erreicht, in dem sie sich Gedanken über die Weitergabe machen. Experten rechnen damit, dass in den nächs-

„In den nächsten zehn Jahren werden über 2,5 Bio. EUR vererbt.“

### Private Kraftquellen

Die Ursachen für diese oft als „Stiftungsboom“ bezeichnete Entwicklung der letzten Jahre liegen in einem ausgeprägten privaten Wohlstand, abnehmender Finanz- und Gestaltungskraft des Staates, dem wieder erwachenden bürgerschaftlichen Verantwortungsbewusstsein und der eingangs erwähnten demographischen Situation.

ten zehn Jahren über 2,5 Bio. EUR vererbt werden. Diese enorme Zunahme des Erbvolmens ist nicht nur auf den höheren Anteil älterer Menschen in der Gesellschaft, sondern auch auf das steigende Vermögen dieser Altersklasse zurückzuführen. Vielfach aber stehen keine natürlichen Erben mehr zur Verfügung. Die Stiftung kann dann in die Position einer durch

den Erblasser gestalteten Wunscherbin rücken. Und schließlich steht in den nächsten zehn Jahren in über 700.000 Familienunternehmen eine Nachfolgeproblematik an, die teilweise über eine Stiftung lösbar ist.

### Vermögen, Motiv, Idee

Vorhandenes Vermögen, die Materie, bedeutet aber nicht alles. Bevor es zur Stiftung kommt, müssen Motivation und ein geistiges Substrat hinzutreten. Denn die Stiftung ist die Verbindung von Geld mit einer Idee. Sie ermöglicht es dem einzelnen Stifter, Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen und gleichzeitig selbst zu bestimmen, welche Ziele er mit welchen recht frei zu wählenden Gestaltungsmöglichkeiten erreichen will. Diese Festlegung ist auf längere Dauer, idealtypisch sogar „auf ewig“ angelegt. Und ist die Stiftung einmal entstanden, besteht sie grundsätzlich unabhängig vom Stifter. Sie ist eine eigene (juristische) Person, die selbstständig und eigenverantwortlich durch ihre Organe im Rechtsverkehr auftritt und agiert.

Die steuerliche Abzugsfähigkeit erleichtert die Entscheidung für eine Stiftung. In den letzten Jahren hat es insofern einige Verbesserungen gegeben, die als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung des Stiftens notwendig waren und ein wichtiges Signal für die Verbreitung des Stiftungsgedankens in Deutschland sind. Im Koalitionsvertrag vom 11.11.2005 ist zudem vorgesehen, mit der Weiterentwicklung des Stiftungs- und des Steuerrechts weitere Anreize zu geben, sich durch Stiftungen an der Förderung des Gemeinwohls zu beteiligen.

Nach derzeitigem Stand kann jede Zuwendung an eine steuerbegünstigte Stiftung bis zu 5 % (für mildtätige, wissenschaftliche und besonders förderungswürdige kulturelle Zwecke sogar bis zu 10 %) des jährlichen Gesamtbetrags der Einkünfte abgezogen werden und mindert so die Steuerschuld. Wird – wie bei Stif-



**„Im Koalitionsvertrag vom 11.11.2005 ist vorgesehen, mit der Weiterentwicklung des Stiftungs- und des Steuerrechts weitere Anreize zu geben, sich durch Stiftungen an der Förderung des Gemeinwohls zu beteiligen.“**

tungsdotationen üblich – die Größenordnung einer Großspende in Höhe von 25.565 EUR erreicht, kann sie über sieben Veranlagungszeiträume verteilt werden. Außerdem ist zusätzlich ein jährlicher Betrag von bis zu 20.450 EUR absetzbar. Wird im Gründungsjahr in das Grundstockvermögen geleistet, gilt ein besonderer Vorteil: Der Stifter kann das gestiftete Vermögen bis zu 307.000 EUR steuerlich geltend machen, und das über zehn Jahre verteilt. Bei Ehepaaren kann dieser Betrag doppelt in Anspruch genommen werden.

### Erfolgreiches Stiften

Stiften ist rechtlich und tatsächlich ein komplexer Vorgang. Er verlangt Mut, sich zumindest eines Teils seines Vermögens unwiderruflich zu begeben. Er verlangt Persönlichkeit, die der Stiftung häufig erst das unverwechselbare Profil gibt. Er verlangt Entschiedenheit, die Stiftungsidee auch über Hindernisse und durch Schwierigkeiten hinweg zu verfolgen und die Stiftung nach ihrer Entstehung mit Rat und Tat zu begleiten. Er bedarf Geduld, der Idee Zeit zu lassen, sich aus den eigenen Motivationen heraus zu verfestigen und schließlich in einer Satzung Ausdruck zu finden. Und er bedarf der Unterstützung und Begleiter.

Eine Bank als professioneller Ansprechpartner in allen Vermögensfragen kann sich hier in besonderer Weise als Ver-

mittler und Dienstleister profilieren. Sie kennt den stiftungsinteressierten vermögenden Kunden oft schon viele Jahre; ihr bringt er besonderes Vertrauen entgegen. Sie hat ein Netzwerk von im Stiftungs- und Erbrecht kompetenten und erfahrenen Anwälten und Steuerberatern aufgebaut, auf das der Kunde zurückgreifen kann. Und sie bietet idealerweise ein eigenes Stiftungs- und Nachlassmanagement an. Steht die Bank dem Stifter in dieser so persönlichen wie speziellen Frage der Stiftungsgründung kompetent zur Seite, gewinnt sie in seinen Augen auch an Reputation als neutraler und sachverständiger Vermögensverwalter. Gleichzeitig unterstreicht die Bank ihre Verantwortung als Good Corporate Citizen, der sie auch schon durch eigenes gesellschaftliches Engagement Ausdruck verleiht.

### Stiftungen als Kundengruppe

Selbstverständlich ist, dass Banken Stiftungen in ihrem Kundenstamm betreuen. Sie bieten ihnen Produkte und Leistungen an, die den spezifischen Anforderungen einer Stiftung entsprechen sollten und sich an den Grundsätzen von Sustanzerhaltung und Inflationssicherung, Ertragsoptimierung bei Vermeidung finanzieller Verluste, Steuerunschädlichkeit und sparsamer Wirtschaftsführung orientieren. Daneben bieten sie die weiteren Leistungen des allgemeinen Bankgeschäfts, etwa in der Kontoführung. [→](#)

→ Manche Banken konzentrieren sich auf Stiftungen als institutionelle Kunden. Allerdings ist dieser Markt sehr eng und der Wettbewerb hart. Nur 30 Stiftungen sind bekannt, die eine Kapitalausstattung von über 100 Mio. EUR aufweisen. Um auch kleinere Vermögen anzusprechen, wird seit Mitte 2000 von verschiedenen Banken das Poolen von Investments in so genannten Stiftungsfonds (vgl. die bank 07/2003, S. 468ff.) angeboten, in der Regel gemischte Fonds, die teilweise ethische und ökologische Kriterien beachten oder Zins- bzw. Kapitalgarantien bieten.

Ein spezifisches Angebot für potenzielle Stifter und Stiftungen fehlt dagegen bei den meisten Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Dabei bestehen bei allen Kreditinstituten mehr oder weniger große Chancen, mit Hilfe des Stiftungsinstruments im Private Banking Vermögen über den Tod der bisherigen Kunden hinaus im Bestand zu halten und nicht im Erbgang zu verlieren. Über eine Positionierung als Stiftungsbank durch Motivation und Begleitung von Neuerichtungen könnten dann über die bisher betreuten Stiftungen hinaus weitere Stiftungen gewonnen werden. Positive Marketingeffekte und sinnvolle Verknüpfungen zu anderen gemeinnützigen Aktivitäten der Bank mit den entsprechenden positiven Kommunikationseffekten wären möglich.

### Geschäftsfeldentwicklung

Um nicht von Zufälligkeiten abhängig zu sein, sollte die Entwicklung eines entsprechenden Geschäftsfeldes mit strategischer Ausrichtung erfolgen. Am Anfang müssen die Zielfindung sowie die strategische Einbindung des Bereichs in die Geschäftspolitik der Bank stehen. Da es sich um ein Vorhaben handelt, das außerhalb der Betriebsroutine und der banküblichen Produktlinien liegt, sollten die Ziele und Strategien der Eröffnung dieses Geschäftsfeldes in Gesprächsrunden, die

den Charakter von Workshops tragen, von Entscheidungsträgern der Bank unter fachkundiger Begleitung diskutiert werden.

Ausgangspunkt dieses Prozesses, in dem die wesentlichen Bausteine für eine Bewertung von Chancen und Risiken zu gewinnen sind, kann dabei die bereits ausgeführte Überlegung sein, dass auf der einen Seite die Stiftung derzeit ein attraktives Instrument für den Kunden ist, um als Nachfolgeinstrument für mehr oder minder große Vermögen eingesetzt zu werden, auf der anderen Seite die Bank deren Gründung und Betreuung nicht aktiv als Produkt anbietet.

### Vorteile des Stiftungsengagements

Für ein aktives Stiftungsengagement der Bank lassen sich wesentliche Argumente finden, die stichwortartig benannt seien:<sup>1</sup>

▣ Die Chance für langfristige und wertstabile Vermögensverwaltungsmandate im Wertpapier- und Einlagenbereich steigt, wenn Bestandskunden im Rahmen der Vermögensnachfolgeplanung auf das Instrument der Stiftung aufmerksam gemacht werden und die verfestigte Idee über die Dienstleistungen der Bank und eingebundener externer Berater erfolgreich umgesetzt werden kann. Insbesondere kann so einem Abfluss der Vermögenswerte im Erbgang entgegengewirkt werden.

▣ Für Stiftungen wird angesichts der stiftungsrechtlichen Vorgaben meist eine konservative Anlagestrategie in Betracht kommen, bei der die Erzielung einer absoluten Performance im Vordergrund steht. Diese Klarheit dürfte sich positiv auf das gesamte Asset Management der Bank auswirken.

▣ Für die Vermögensverwaltung sind angesichts der genannten Grundorientierung die Gestaltungsmöglichkeiten eher gering einzuschätzen. Die Entwicklung einer standardisierten Anlagestrategie für die Stiftungsvermögen im Wertpapierbereich verringert den Verwaltungsaufwand bei der Umsetzung in den einzelnen Stif-

tungsdepots. Die Kostenstruktur der Stiftungsverwaltung selbst wird angesichts der zu erwartenden Fallzahlen ebenfalls von erheblichen Synergie-Effekten profitieren können.

▣ Diese spezifische Situation wird sich bei langfristiger Kalkulation zu einem kontinuierlichen und sich im Bestand positiv entwickelnden Ertragszufluss aus Verwaltungshonoraren und Wertpapierprovisionen bei geringem Risiko ausbauen lassen.

▣ Der Einsatz konservativer Anlagestrategien kann über die Stiftungsverwaltung hinaus auch bei den vermögenden Privatkunden selbst eingesetzt werden, die von dem entsprechenden Know-how-Transfer profitieren.

▣ Die langfristige Bindung an die Bank über die Stiftungsverwaltung erhöht auch die Kundenbindung mit Blick auf den Stifter.

▣ In den Gremien der Stiftungen und bei den Destinatären sind in aller Regel Persönlichkeiten tätig, die über den gesellschaftlichen und finanziellen Status verfügen, der sie als Teil der Kundengruppe vermögender Privatkunden für die Akquisition durch die Bank interessant macht. Insofern sind mit der Stiftungsbetreuung auch erhebliche Cross Selling-Potenziale verbunden.

▣ Schließlich wird die erfolgreiche Positionierung der Betreuung und Verwaltung von Stiftungsvermögen zu einem Imagegewinn führen, ist doch der Begriff der Stiftung in der öffentlichen Meinung mit besonderer Wertschätzung verbunden. Wichtige Voraussetzung ist freilich ein wirksamer Außenauftritt dieser eigenständigen Marke.

### Konkrete Projektplanung

Liegt die Entscheidung der Bank über eine Groborientierung vor, wären im Rahmen der Geschäftsfeldentwicklung eine erste Analyse der Wettbewerbssituation sowie eine grobe Annäherung an die mögliche Palette entsprechender Produkte und

Angebote, etwa in Vermögensanlage, Beratung und Administration zu leisten. Dabei ist ein besonderer Augenmerk auf das Nachlassmanagement zu legen, das mit dem Stiftungsthema eng verknüpft ist. Hier geht es neben den fachlichen Fragen darum, das Tabuthema des Todes zu bewältigen. Zu beachten ist auch, dass das Angebot die Grenze zur unerlaubten Rechtsberatung nicht überschreiten darf. Am Ende der ersten Phase sollte das Projektziel in einer Weise klar bestimmt sein, dass es sich in weiterer inhaltlicher Planung und

tungs- und Verwaltungsangebote zum Stiftungsbereich der Bank festzulegen und formal zu strukturieren.

### Instrumentierung

So ist die Verwaltung von unselbstständigen Stiftungen oder die Geschäftsbesorgung für rechtsfähige Stiftungen denkbar. Sinn macht dabei eine Verknüpfung der inhaltlichen Stiftungsarbeit mit kompetenten Partnerinstitutionen. Zu entwickeln sind die Materialien für die Vermögensberater, also etwa Prospekte, Ratgeber,

**„Die erfolgreiche Betreuung und Verwaltung von Stiftungsvermögen führt zu einem Imagegewinn für die Bank.“**

Kostenplanung konkretisieren lässt. Außerdem ist ein Stiftungsteam aus Bankmitarbeitern zu schaffen, das gemeinsam mit den externen Beratern die weitere Projektarbeit leistet.

Das Projekt ist nach den Grundlageneinscheidungen im Hause der Bank durch einen Projektstrukturplan zu konkretisieren. Hier sind die Teilaufgaben der Projektverwirklichung zu definieren und in Arbeitspakete zu überführen, die während des Projektablaufs anfallen. Diese Arbeits- oder Dienstleistungspakete enthalten Aufgabenstellungen, die ein Mitarbeiter, Dienstleister oder Berater auf Grund seiner Qualifikation, Erfahrung und Motivation ohne weitere Unterteilung selbstständig bewältigen kann.

Weiter ist ein Projektterminkalender mit definierten zeitlichen und inhaltlichen Meilensteinen zu entwickeln. Die damit verbundenen Zäsuren und Abschnitte bieten Anlass für Reflexion und Überprüfung der Folgeplanung. Ein Kostenplan und eine Liquiditätsplanung rundet die Planungsphase ab, an deren Ende die konkrete unternehmerische Entscheidung in der Bank steht, das Projekt in der vorgeschlagenen oder in abgewandelter Form fortzuführen. In einer weiteren Phase sind die Bera-

ichte, Handreichungen für die Kommunikation mit potenziellen Stiftern und Medien.

Damit einher geht die Sensibilisierung und Schulung der Privatkundenbetreuer und Vermögensberater. Sodann sind – zunächst in ausgewählten Gebieten, dann flächendeckend – zugriffsgerechte Strukturen und Netzwerke zu schaffen, um das Geschäftsfeld zu stabilisieren. Die Bank sollte parallel prüfen und entscheiden, ob sie im Rahmen des Corporate Giving die Aktivitäten auch materiell unterstützt. Als Instrumente kommen die Gründung einer eigenen Stiftung ebenso in Betracht wie die Etablierung von Matching Funds, mit denen Stiftungen aus dem Kundenkreis finanziell gestärkt werden.

### Vollzug, Kommunikation, Evaluation

Nach der Vorbereitungsphase werden die Projektaktivitäten umgesetzt. Die Bank wird über ihre Kommunikation und ihr strategisches Marketing als „Stiftungsbank“ positioniert und verbreitet aktiv und flächendeckend ihre Stiftungsprodukte. Dabei sollten Vertrauen und Stabilität als Anknüpfungspunkte herausgestellt werden, Begriffe, die mit Bank und Stiftungen in besonderer Weise verbunden werden.

Die Förderaktivitäten der verbundenen Stiftungen sind von Anfang an auf kommunikative Wirksamkeit hin zu entfalten. Die Verbindung von Stiftungen zur Bank muss als Qualitätsmerkmal und Markenzeichen vermittelt werden. Neben der begleitenden Projektkritik ist nach einiger Zeit eine umfassende Evaluation vorzusehen, aus deren Ergebnissen erforderliche Anpassungen in Strategie und Umsetzung erfolgen.

Für den Fall, dass sich ein attraktives Modell der Vermögensanlage für Stiftungen konzipieren lässt, das für die Stiftungen interessant ist, die bereits zum Kundenstamm der Bank gehören, könnte der entsprechende Zufluss gegebenenfalls schon die Projektentwicklung finanzieren. In allen Phasen der Geschäftsfeldentwicklung besteht, wenn die Kompetenz nicht Inhouse vorhanden ist oder aufgebaut werden soll, Bedarf nach kompetentem und substanzieller externer Begleitung.

Aber auch gerade die Entscheidungsträger und Mitarbeiter der Bank stehen in der Verantwortung für ein ebenso kreatives wie professionelles Engagement. Dies wird gefördert durch Transparenz und Kommunikation. Tragfähige Lösungen bedürfen der Vernetzung und Kooperation und in jedem Einzelfall des „guten Rats“ und der Bereitschaft, ihn anzunehmen.

„Shareholder Value ist sicher nicht die englische Übersetzung von Gemeinwohl“ sagte Bundestagspräsident Norbert Lammert bei der Eröffnung des Bankentages im April 2006.<sup>2</sup> Die Aufmerksamkeit für gemeinwohlorientierte Anliegen kann aber der Ertragsteigerung zuträglich sein. Dies wird angesichts der langfristigen Bedeutung der potenziellen Stifter und ihrer Stiftungen für die Banken deutlich. □

**Autor:** Dr. Christoph Mecking ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung und Rechtsanwalt in Berlin.

<sup>1</sup> Dazu Ulrich, in: Martin / Wiedemeier (Hrsg.): Stiftungen fördern mit Gewinn; Köln (Bank-Verlag) 2002, S. 102 ff.

<sup>2</sup> Vgl. das Gespräch Lammert / Mecking, Stiftung&Sponsoring 1/2006, S. 4 ff.