

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

75. Jahrgang · 1. Juli 2022

**13-2022**

**Digitaler  
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019



„Die Anzahl der Stiftungen hat sich  
in den vergangenen Jahren nahezu verdreifacht“  
Redaktionsgespräch mit Sandra Bührke-Olbrich

**STIFTUNGS- UND PRIVATE  
WEALTH MANAGEMENT**

## Redaktionsgespräch mit Sandra Bürke-Olbrich

# „Die Anzahl der Stiftungen hat sich in den vergangenen Jahren nahezu verdreifacht“

### Frau Bürke-Olbrich, was zeichnet eine gute Stiftung aus?

Diese Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten, denn sie hat viele Perspektiven. Für die einen ist eine gute Stiftung eine Stiftung mit großen finanziellen Möglichkeiten, die dem Stiftungszweck zugute kommen. Für die anderen ist es eine Stiftung mit geringem Verwaltungsaufwand, sodass von den Erträgen möglichst viel für den Zweck verwendet werden kann. Eine eindeutige Definition für eine gute Stiftung gibt es also nicht.

Ich würde es einmal so versuchen: Eine gute Stiftung hat eine gute wirtschaftliche Basis, kann so den Zweck dauerhaft erfüllen und konzentriert sich im Alltag auf das Wesentliche, ohne dass sie sich zu stark mit Verwaltungsaufgaben auseinandersetzen muss. Denn gerade Letzteres wird immer anspruchsvoller. Man darf nicht vergessen, dass viele Stiftungen keinen hauptberuflichen Vorstand haben, sondern die Arbeit von Ehrenamtlichen ausgeübt wird. Diese kennen sich zwar meist gut mit dem Stiftungszweck aus, das reicht mittlerweile aber nicht mehr. Sondern es erfordert immer mehr auch juristisches oder steuerrechtliches Fachwissen, um eine Stiftung gut zu führen.

### Bei Ihrer Einordnung geht es also nicht nur um den Stiftungszweck, das Gemeinwohl, zu dem eine Stiftung hoffentlich beiträgt, sondern Sie schauen auch auf die Organisation? Ist das der entscheidende Ansatz für das Stiftungsmanagement einer Bank?

Wichtig ist, dass sich Banken bei der Stiftungsberatung von rein finanziellen As-

pekten lösen, also die reine Investmentsicht gedanklich etwas verdrängen. Natürlich ist und bleibt ein erfolgreiches Vermögensmanagement ein wichtiger Faktor, denn die Mittel der Stiftung sollen wenn möglich über viele Jahre erhalten bleiben oder sogar vermehrt werden. Aber für mich ist der Perspektivwechsel im Stiftungsmanagement entscheidend, was bedeutet, über den Tellerrand der Vermögensanlage hinauszuschauen. Bei einer guten Stiftungsberatung geht es zu Beginn um die Stiftungs-idee und dann vor allem um die passende Rechts- und Stiftungsform, denn das ist maßgeblich für die Organisation und den Aufwand, der mit einer Stiftungsgründung für den Stifter verbunden ist.

Und natürlich müssen Stiftungsberater auch den Fortbestand der Stiftung über das Leben des Stifters hinaus im Blick haben und zielführende Alternativen anbieten, beispielsweise könnte dies eine Treuhandstiftung oder Stiftungs-/Projektfonds sein. Insbesondere bei rechtsfähigen Stiftungen geht es auch um die Zukunfts- und Nachfolgeplanung für die Stiftungsgremien: Sprich, wer kann beziehungsweise soll die Stiftung leiten, wenn die Stifter oder die Mandatsträger nicht mehr selbst handeln können oder wollen. Für all das ist es von großer Bedeutung, dass die Stiftungsberater schon in einem sehr frühen Stadium, also in den ersten Gesprächen mit den potenziellen Stiftern, hinzugezogen werden und ihre Expertise einbringen können.

### Innerhalb der Bank ist das Stiftungsmanagement also als Querschnittsfunktion zwischen den Firmenkundenbetreuern auf der einen

und den Vermögensverwaltern beziehungsweise Private Wealth Managern auf der anderen Seite angesiedelt, wie eine Spinne im Netz quasi?

Absolut richtig. Wir sind eine Spezialabteilung innerhalb der Bank, die unsere Kollegen unterstützt, die nah an den Kunden sind und deren Bedürfnisse kennen. Wir werden immer dann hinzugezogen, wenn spezifische Fragen aufkommen. Und da muss es anfangs gar nicht immer schon um eine konkrete Stiftungs-idee gehen. Manchmal möchten Kunden beispielsweise eine größere Spende machen, was aber deren Zweck nicht optimal erfüllt, oder es gibt Überlegungen zu bestimmten Nachfolgeregelungen. In solchen Fällen können wir mit unserer Expertise helfen und eventuell auch noch zielführendere Lösungswege aufzeigen.

### Haben Sie denn im Rahmen dieses Austauschs mit den Kunden schon einmal jemandem eine Stiftungs-idee „ausgeredet“, so möchte ich es einmal nennen?

Ausgeredet nicht. Aber eine Alternative aufgezeigt, die sehr viel besser zum Zweck und den Gegebenheiten passt. Nehmen Sie nur einmal das Thema Spende: Diese muss vom Empfänger, einem Verein beispielsweise, meist in einem kurzen Zeitraum für die vorgesehenen Zwecke verwendet werden, was diesen Empfängern gar nicht immer zielorientiert möglich ist. Hier kann eine Stiftung, die die Mittel über einen langen Zeitraum verteilt, sinnvoller sein. Oder wenn der Wunsch nach einer rechtsfähigen Stiftung in keinem Verhältnis zu dem angedachten Vermögen steht, zum Beispiel

da der Verwaltungsaufwand einer Stiftung nicht durch die Erträge gedeckt werden könnte und sogar das Stiftungsvermögen mehr und mehr aufgezehrt würde. Da würde sich vielleicht eine Stiftergemeinschaft anbieten, wo die anfallenden Kosten gemeinsam getragen werden. Es gibt viele Ansatzpunkte für unsere Arbeit, denn das Stiftungsmanagement ist ein sehr breiter Bereich.

### Für wen kommt eine Stiftungsgründung grundsätzlich in Betracht?

Auch das lässt sich nicht so einfach beantworten. Da gibt es auf der einen Seite große Vermögen, hinter denen meist ein Unternehmen oder eine Unternehmerfamilie steckt. Die haben natürlich die Mittel und Möglichkeiten, eine Stiftung richtig zu führen. Aber das ist nur ein kleiner Teil der Stifter. Die weit überwiegende Anzahl sind Personen beziehungsweise Paare, die zu Vermögen gekommen sind und davon etwas an die Gesellschaft zurückgeben möchten. Für die ist angesichts des enormen zeitlichen, finanziellen, wirtschaftlichen aber auch regulatorischen Drucks die Gründung einer rechtsfähigen Stiftung oder einer Treuhandstiftung meist nicht die richtige Idee.

Die Aufgabe des Stiftungsmanagements ist es, den Kunden genau zuzuhören, zu verstehen, was wollen sie mit der Stiftung bezwecken, welches Ziel verfolgen sie, um dann die bestmögliche Form aufzuzeigen. Da gilt es, schon im Vorfeld viele Fragen zu stellen und den Finger auch einmal in die Wunde zu legen. Oft ist den Gründern gar nicht bewusst, mit wie viel Aufwand ein solches Projekt verbunden ist und was das auch für sie persönlich bedeutet. Die Begleitung einer Stiftungsgründungsidee bedeutet, Alternativen sowie Lösungen aufzuzeigen und zu erläutern, dass das Ziel auf verschiedenen Wegen erreicht werden kann.

### Welche Alternativen für eine Stiftungsgründung können Sie denn aufzeigen?

Beginnen wir mit den rechtsfähigen Stiftungen. Dabei handelt es sich um eine

eigenständige Rechtsperson mit eigenen Organen. Hierzu zählen beispielsweise die Volkswagen-Stiftung oder die Hertie-Stiftung – als sehr vermögensreiche Stiftungen. Diese „Dickschiffe“ sind aber die große Ausnahme. Laut Zahlen des Bundesverbandes deutscher Stiftungen haben drei Viertel der Stiftungen ein Vermögen von unter einer Million Euro. Vor einigen Jahren wurden von der Stiftungsaufsicht noch Gründungen mit einem Kapital von 50 000 Euro zugelassen. Bei einer Verzinsung von unter einem Prozent bleibt da nicht viel übrig, wenn man noch Kosten für Buchführung, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Ähnliches berücksichtigen muss. Mittlerweile hat sich auch die Ansicht der Stiftungsaufsicht gewandelt und es werden andere Maßstäbe angesetzt.

Entsprechend hat sich in den vergangenen Jahren das Konstrukt der Treuhandstiftung mehr und mehr durchgesetzt. Hierbei überträgt der Stifter das Stiftungsvermögen einem Treuhänder, der dieses getrennt von seinem eigenen Vermögen gemäß den Satzungsbestimmungen der Stiftung verwaltet. Eine Treuhandstiftung verfügt zwar über keine eigene Rechtspersönlichkeit, ist aber ein eigenes Steuersubjekt, sodass die gleichen Steuerbegünstigungen – sofern die Voraussetzungen vorliegen – wie auch bei einer rechtsfähigen Stiftung gewährt werden können. Trotzdem erfordert auch die Treuhandstiftung einen gewissen Aufwand, wie die Suche nach dem Treuhänder, das Erstellen einer Steuererklärung und am besten auch ein eigenes Führungsgremium neben dem Treuhänder.

### Schnelle Zwischenfrage: Worauf ist bei der Wahl des Treuhänders zu achten?

Es gibt sehr viele private oder berufsmäßige Treuhänder wie Rechtsanwälte oder Steuerberater. Deren Tätigkeit ist aber auch endlich, von daher kann es bei einer solchen Lösung irgendwann zu Problemen bei der Fortführung der Stiftung kommen, wenn deren Nachfolge unklar ist. Ich würde – um die Unendlichkeit sicherzustellen – immer auf eine andere Stiftung als Treuhänder setzen. Dies ist in



Foto: HypoVereinsbank

**Sandra Bürke-Olbrich**



Direktorin Stiftungsmanagement,  
HypoVereinsbank, München

Die Frage, was eine gute Stiftung ausmacht, ist für Sandra Bürke-Olbrich nicht so einfach zu beantworten. Für manche seien die finanziellen Möglichkeiten der Stiftung ausschlaggebend, für andere wiederum die Kosteneffizienz. Doch gerade Letzteres sei immer schwieriger, da sich Stiftungen mit immer anspruchsvolleren Verwaltungsaufgaben auseinandersetzen müssten. Daher sei es auch für Banken bei der Stiftungsberatung wichtig, sich von rein finanziellen Aspekten zu lösen. Bei einer guten Stiftungsberatung gehe es zu Beginn eher um die Stiftungsidee und im Anschluss um die richtige Rechts- und Stiftungsform, da diese maßgeblich für Organisation und Aufwand sei. Die Hauptbeweggründe für die Gründung einer Stiftung sieht Bürke-Olbrich vor allem in persönlichen Schicksalsschlägen der Stifter. (Red.)

der Regel auch die Empfehlung unserer Bank bei diesem Thema.

### Zurück zu den Alternativen bei der Stiftungsgründung, die infrage kommen können ...

Als dritte Alternative haben sich in den vergangenen Jahren aus den Bürgerstiftungen heraus die sogenannten Stiftergemeinschaften entwickelt. Hierbei schließen sich mehrere Stifter zusammen, um gemeinsam eine Stiftungsidee zu verwirklichen. Der Vorteil ist einerseits die entlastende Verteilung des Aufwands auf mehrere Schultern. Zum anderen kann in

dieser Form der Stiftungszweck weiterhin sehr individuell festgelegt werden, beispielsweise durch die Errichtung eines eigenen Stiftungs-/Projektfonds innerhalb der Stiftergemeinschaft. Eine solche Stiftergemeinschaft ist eine sehr gute Alternative, wenn die Möglichkeiten oder das angedachte Kapital für die Stiftungsgründung etwas kleiner sind.

Darüber hinaus gibt es Stiftungserstattungsformen wie die Stiftungs-GmbH, den Stiftungs-Verein oder die Stiftungs-AG, bei denen man sich das Recht der jeweiligen Rechtsform zunutze macht, aber dennoch stiftungsähnliche Satzungen aufstellt.

Die Bandbreite ist also wirklich groß. Da macht es schon Sinn, wenn sich Interessenten einer Stiftungsgründung vorab gut informieren und beraten lassen, welches Konstrukt für ihren Zweck und für ihre Vorstellungen am besten passt.

### **Haben sich die Motive der Stiftungsgründer in den vergangenen Jahren verändert?**

Nein. Denn die Hauptbeweggründe sind nach wie vor persönliche Schicksalsschläge – leider! Eine zweite große Gruppe sind kinderlos gebliebene Paare, die im Arbeitsleben gut verdient haben, davon etwas zurückgeben wollen und es eben nicht an entfernte Verwandte vererben möchten, zu denen keine familiäre Bindung mehr besteht. Ähnliche Beweggründe haben Unternehmer, die nach einem Unternehmensverkauf ebenfalls einen Teil der erwirtschafteten Gewinne der Gesellschaft und damit einem guten Zweck zuführen möchten.

Ich würde schätzen, dass insgesamt etwa 90 Prozent der Stiftungsgründer mit diesen drei Motiven ihre Überlegungen starten. Große Familienstiftungen oder enger begrenzte Stiftungen, wie wir sie in den USA sehr häufig sehen, sind eher die Minderheit in Deutschland. Insgesamt ist aber ein wirklich positives Momentum entstanden. Die Zahl derer, die sich mit solchen Überlegungen beschäftigen und auch darüber sprechen, was wiederum Anreiz für andere sein kann, wächst.

### **Würden Sie das Umfeld gegenwärtig mit den großen wirtschaftlichen Unsicherheiten, Krieg in Europa, Corona und vielem mehr also eher als ein gutes Umfeld für Stiftungsgründungen ansehen?**

Ich kann nicht feststellen, dass Stiftungs-ideen aufgeschoben werden. Im Gegenteil, es befassen sich eher mehr Menschen mit einer Gründungsidee, wenn sie sehen, dass die gegenwärtigen Probleme ohne ehrenamtliches Engagement nicht gestemmt werden können. Die Förderung sozial Schwächerer ist seit vielen hundert Jahren eines der Grundanliegen von Stiftungen. Das rückt aktuell wieder stärker in das Bewusstsein. Und das ist gut so.

### **Ist der Zeitpunkt insgesamt ein guter, um eine Stiftung zu gründen?**

Es gibt per se keinen guten oder schlechten Zeitpunkt. Es kommt neben der steigenden Motivation auf Idee, Zweck, Ausgestaltung und vieles andere an, was wir schon besprochen haben. Hier kann ein guter Sparringspartner viel helfen.

### **Weil es schon mehrfach angeklungen ist: Fassen Sie doch bitte noch einmal zusammen, was alles die Wirtschaftlichkeit einer Stiftung gefährden kann?**

Da spielt eine große Rolle, welche Erträge man mit dem eingesetzten Kapital am Markt erzielen kann. Und wenn wir nun langsam aus der Phase der Negativzinsen wieder zu einer Null- oder sogar positiven Verzinsung kommen, ist das ein kleiner Lichtblick. Aber wenn man die Vorgaben der Finanzbehörden oder der Stiftungsaufsicht eng auslegt, dürfen die Kosten nicht mehr als ein Drittel der Erträge aufzehren. Das wird zunehmend schwieriger, auch weil die regulatorischen Vorgaben im Stiftungsbereich ebenfalls zunehmen.

Stiftungen müssen eine laufende Buchhaltung haben, müssen regelmäßig Steuererklärungen einreichen und oftmals auch einen Wirtschaftsprüfungsbericht

bei den Stiftungsaufsichten vorlegen. Dies alles verursacht nicht unerhebliche laufende Kosten.

Nächster Punkt ist die Eintragung aller Stiftungen in das Transparenzregister im Zusammenhang mit dem Geldwäschegesetz. Das kann man natürlich selbst machen und für steuerbegünstigte Stiftungen gibt es sogar die Möglichkeit der Befreiung von den Kosten. Aber wer sich nicht selbst auskennt oder sich nicht selbst einlesen kann, für den ist das Hinzuziehen eines Anwalts oder Steuerberaters mit der entsprechenden Fachexpertise empfehlenswert, der sich allerdings diese Leistung gut bezahlen lässt.

Und schließlich gibt es noch die klassischen Aufwendungen für die Teilnahme am Börsenhandel (LEI), Kontoführungsgebühren, Depotgebühren und Ähnliches. Das summiert sich sehr schnell ordentlich auf und kann zu einer echten Herausforderung für eine Stiftung werden.

### **Welche der erwähnten Vorschriften wirken sich eher negativ auf das Stiftungswesen und die Stiftungskultur in Deutschland aus?**

Der Staat unternimmt viel für die Stiftungskultur in Deutschland, unterstützt Stiftungsgründungen auch mit steuerlichen Vorteilen. Allerdings wächst die Personalausstattung in den Stiftungsaufsichten nicht überall mit dem Markt. Während sich die Anzahl der Stiftungen in den vergangenen Jahren nahezu verdreifacht hat, ist die personelle Ausstattung vielerorts die gleiche geblieben. Das bedeutet für die Stiftungsaufsichten einen erheblichen Mehraufwand, den diese kaum noch leisten können. Daher machen sie immer mehr von dem gesetzlichen Recht Gebrauch, bestimmte Prüfungen an Wirtschaftsprüfer auszulagern. Das finde ich sehr schade, denn das ist natürlich kontraproduktiv, weil die Kosten für die Stiftungen so deutlich höher sind und die Wirtschaftlichkeit eingeschränkt wird. Das kann nicht im Interesse des Staates sein, der die Mittel doch für den guten Zweck verwendet haben möchte.



**Ab welcher Größenordnung würden Sie sagen lohnt sich die Gründung einer Stiftung heute noch?**

Das kann man recht einfach rechnen. Hierzu muss man ungefähr wissen, welche Kosten für die jeweilige Stiftungsform jährlich entstehen. Da diese Kosten maximal ein Drittel der Erträge ausmachen dürfen, muss somit mindestens das Dreifache an Erträgen erwirtschaftet werden. Nehmen wir mal an, dass eine Stiftung jährliche Kosten in Höhe von 5000 Euro hat, müssten mindestens 15000 Euro Erträge zufließen. Angesichts der aktuellen Zinslandschaft muss eine Stiftung schon fast eine Million Euro groß sein und kratzt dann trotzdem noch an der Grenze, ab der sie ihren Aufwand nicht mehr decken kann.

Der Markt wächst, wie gesagt, enorm. Wir haben inzwischen gemessen an der Zahl der rechtsfähigen Stiftungen einen Marktanteil von 9 bis 10 Prozent erreicht und gehören damit nach unserem Kenntnisstand zu den größten überregionalen Anbietern in diesem Bereich.

**Wer sind Ihre Konkurrenten?**

Ich würde nicht von Konkurrenz sprechen. Der Stiftungsmanagement- und Stiftungslösungsbereich ist eher von einem konstruktiven Miteinander geprägt. Der Austausch zwischen den Anbietern ist sehr offen und vor allem immer lösungsorientiert. Dabei mag es auch eine Rolle spielen, dass es eine eindeutige Vergleichbarkeit des Stiftungsmanage-

An der Kundenzufriedenheit. Und an der Dankbarkeit der Stifter, die wir immer wieder erfahren.

Und für die Bank schaffen wir einen Mehrwert. Es gehört für mich zu einem guten Angebot im Wealth Management und Private Banking, aus dem die meisten Stifter kommen, einfach dazu, auch eine umfassende Begleitung bei Stiftungsgründung und Stiftungsmanagement anzubieten. Da sollte man sich als Bank nicht aus der Verantwortung ziehen. Wir nennen es hier bei der HVB den 360-Grad-Ansatz, der immer eine Lösung für alle Anliegen der Kunden zu finden versucht. Dafür muss man auch Expertise im eigenen Haus vorhalten, um dann bei Bedarf Spezialisten wie Vermögensverwalter, Spezialisten für Vermögens- und Nachfolgeplanung sowie ausgebildete Stiftungsmanager hinzuzuziehen oder auch externe Netzwerkpartner (wie Rechts- und Steuerberater) mit einzubinden.

**„Oft ist Gründern gar nicht bewusst, mit wie viel Aufwand eine Stiftung verbunden ist.“**

Von daher würde ich sagen, dass es unter zwei Millionen Euro kaum noch lohnt, eine rechtsfähige Stiftung zu gründen. Manche reden da auch schon von zehn Millionen. Dieser Trend zur Größe ist in den vergangenen Jahren schon zu beobachten und das ist natürlich ein großes Thema für das Stiftungswesen in der Bundesrepublik. Umso wichtiger sind die zuvor erwähnten alternativen Stiftungs-lösungen.

mentbereichs bei verschiedenen Anbietern nicht gibt, da jede Bank das Thema ein klein wenig anders auslegt.

**Spüren Sie zunehmend auch wieder ausländische Institute, die in dieses Geschäft drängen, vergleichbar dem Wealth Management und der Vermögensverwaltung?**

Nein, das sehe ich im klassischen Geschäftsfeld Beratung bei der Stiftungsgründung und dem Stiftungsmanagement nicht. Natürlich gibt es auch ausländische Stiftungs-lösungen, die in Deutschland um Kunden werben, beispielsweise aus Luxemburg. Das kann für große Familien oder Unternehmen, die keinen gemeinnützigen Stiftungszweck verfolgen, durchaus vorteilhaft sein. Diese Lösungen decken sich aber nicht immer mit dem deutschen Stiftungsgedanken. Von daher würde ich dem Großteil der Stifter dazu eher nicht raten.

**War diese Suche nach der besten Lösung für den Kunden auch entscheidend für die Gründung der eigenen Stiftung, der „HypoVereinsbank Stiftergemeinschaft“, Ende 2021?**

Auf jeden Fall. Der Stiftungsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt, wie ich bereits erwähnt habe. Entsprechend brauchen Stifter neue und vor allem unkomplizierte Lösungen. Eine eigene Stiftung der HVB als Stiftergemeinschaft bietet all die Vorteile vor allem beim Aufwand und ermöglicht Stiftern jeder Größenordnung größtmögliche Flexibilität.

**Deswegen Ihr Plädoyer für Alternativen.**

Genau. Das reduziert die Aufwendungen erheblich, womit auch bei kleineren Stiftungsvermögen viel mehr beim Stiftungszweck ankommt. Unseren Berechnungen zufolge kann der Zusammenschluss zu einer Stiftergemeinschaft gerade bei kleinen Stiftungen die für den Zweck zur Verfügung stehenden Erträge fast verdreifachen.

**Wie reagieren die Kunden auf das neue Angebot?**

Sehr gut. Die Nachfrage zeigt, dass wir mit unseren Überlegungen absolut richtig lagen. Die Kunden suchen genau solche einfachen Lösungen. Über die Stiftergemeinschaft haben wir sogar langjährige Vermögensverwaltungskunden zu Stiftern machen können, die diesen Schritt bislang wegen des Aufwands gescheut haben. Manchmal muss man einfach mit der Zeit gehen und den Mut haben, etwas Neues auszuprobieren.

**Wie entwickelt sich der Markt für Stiftungsmanagement insgesamt und wie ist die Positionierung der HVB?**

**Woran kann man den Erfolg des Bereichs Stiftungen, also die Leistung Ihres Teams, am besten messen?**