

Kommunalwirtschaft

Verlagsort Wuppertal

Sonderdruck

August 2008

Sparkasse und Kommune
Gut für die Menschen



Sonderdruck:
Stiftungsmanagement
der Sparkassen-Finanzgruppe

Stiftungsmanagement der Sparkassen-Finanzgruppe

Die Autoren:

RA Horst Ohlmann

**Erfolgreiche Kooperation bei kommunaler
Investition mit bürgerschaftlicher Finanzierung** Seite 3

RA Klaus Wigand

**Professionelles Generationenmanagement
als Chance für Kreditinstitute** Seite 5

Konrad Gottschall, Peter Geier

**Nachhaltiges Kundenstiftungsmanagement
mit der Stiftergemeinschaft der Sparkasse Bamberg** Seite 10

Jörg Martin

Stiftungen übernehmen gesellschaftliche Aufgaben Seite 13

Die Kontaktdaten:

RA Horst Ohlmann

Vorstandsvorsitzender
DT Deutsche Stiftungstreuhand AG
Alexanderstraße 26
90762 Fürth
Tel. 0911/74076-80
Fax. 0911/74076-86
Mail: Info@stiftungstreuhand.com

RA Klaus Wigand

Geschäftsführender Gesellschafter
Deutsche Nachlass München GmbH
Oettingenstr. 25
80538 München
Tel. 089/242129-21
Fax 089/242129-22
Mail: klaus.wigand@deutsche-nachlass.de
www.deutsche-nachlass.de

Konrad Gottschall *Peter Geier*

Vorstandsvorsitzender Leiter Private Banking
Sparkasse Bamberg
Carl-Meinelt-Str. 10
96050 Bamberg
Tel. 0951-1898-3100
www.sparkasse-bamberg.de

Jörg Martin

Geschäftsführer
Deutsche Stiftungsagentur GmbH
Gut Gnadental
Nixhütter Weg 85
41468 Neuss
Tel. 02131-662222-1
Fax 02131-662222-5
bzw. Oettingenstr. 25
80538 München
Tel. 089/242129-13
Mail: info@stiftungsagentur.de
www.stiftungsagentur.de

Erfolgreiche Kooperation bei kommunaler Investition mit bürgerschaftlicher Finanzierung

Von Horst Ohlmann, Vorstandsvorsitzender DT Deutsche Stiftungstreuhand AG, Alexanderstraße 26, 90762 Fürth

In vielen Kommunen regiert auch trotz aktuell sprudelnder Steuereinnahmen weiterhin der Rotstift: Die Erinnerung an die schlechten Jahre Anfang des noch jungen Jahrhunderts ist vielfach noch sehr wach und führt zu einer zurückhaltenden Ausgabenpolitik. Gleichzeitig preisen Berater und mittlerweile auch der Bund PPP-Modelle als einen Ausweg – manchmal auch als Heilsweg – für die Realisierung öffentlicher Projekte. Bayerische Kommunen haben in den letzten Jahren mit einem eigenen Weg gute Erfahrungen gemacht: Dabei arbeiten Kommune, Sparkasse und die Bürgerschaft Hand in Hand. Im Zentrum stehen dabei Stiftungen.

Premiere im Kulturforum Fürth

Das Kulturforum im alten Schlachthof der fränkischen Großstadt Fürth war der Anstoß für ein Modell, das mittlerweile unter dem Namen „ÖGP-Modell“ bekannt geworden ist. Das für die Sanierung entwickelte Modell der „Öffentlich-Gemeinnützigen-Partnerschaft“ hatte hier seine Premiere. Schon am Tag der Eröffnung des Kulturforums konnten die Beteiligten bekanntgeben, dass die Finanzierung über private Zustiftungen einerseits und öffentliche Fördermittel aus dem Programm "Die Soziale Stadt" andererseits vollständig gelungen sei. Die Sanierung ging einige Monate schneller vonstatten, als geplant und insgesamt konnten rund 400.000 Euro Baukosten und Bauzeitinsen eingespart werden.

Die Stadt Fürth hat auf eine Partnerschaft zwischen Stadt, Sparkasse und den Bürgerinnen und Bürgern Fürths gesetzt. Gemeinsam sollte der Kraftakt gelingen, trotz angespannter kommunaler Finanzen aus dem alten, heruntergekommenen Schlachthof ein attraktives und modernes Kulturzentrum zu schaffen. Dreh- und Angelpunkt des neuen Konzepts ist die Kulturstiftung Fürth, die alle Beteiligten eingebunden hat und den Kern eines innovativen Finanzierungskonzepts darstellt. Dabei wird die Kulturstiftung nicht für dieses eine Projekt als Kapitalgeber fungieren, sondern auch in der Zukunft weitere Kulturprojekte in der Stadt Fürth unterstützen. Das Kulturforum ist mittlerweile zu einer beliebten, zweiten Spielstätte des Fürther Stadttheaters geworden. Es lädt mit einem breiten Gastronomie-Angebot und einem attraktiven Biergarten zum Verweilen ein. Insgesamt sind ein großer Theatersaal in der ehemaligen Rinderschlachthalle mit 400 Sitzplätzen und ein kleiner Saal mit 100 Sitzplätzen entstanden. Der Gastronomiebereich bietet 100 Sitzplätze. Des Weiteren bietet das Kulturforum ein Kino und Räume für Laienschauspielgruppen.

Und auch öffentliche Anerkennung wurde dem Fürther ÖGP-Modell schon zuteil: Die Metropolregion Nürnberg zeichnete den Ideengeber RegionalKonzept GmbH mit einem der höchstdotierten Innovationspreise Deutschlands aus. Gemeinsam mit dem Stadttheater erhielt RegionalKonzept den mit 40.000 Euro dotierten Innovationspreis "Preis der Metropolregion Nürnberg" für das Modell zur Finanzierung und Sanierung des Kulturforums. Von dem Gesamtgewinn gingen 30.000 Euro an das Stadttheater, 10.000 Euro flossen ganz im Sinn des Konzepts als Spende in die Kulturstiftung. Die Jury lobte den Mut der öffentlichen Hand, in schlechten Zeiten auf alternative Finanzierungsmodelle zu setzen und hob auch hervor, dass sich das Modell beispielhaft für die Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern eignet.

Ein Museum für Starnberg

Auch in Starnberg hat die Kooperation von Stadt, Sparkasse und Bürgerschaft jüngst zu einem neuen Kulturhighlight geführt: Das „Museum Starnberger See“ hat mit seinem neuen Erweiterungsbau den Schritt von einem Heimatmuseum hin zu einem Regionalmuseum vollzogen. Der moderne Museumsbau mit seiner 800 m² Ausstellungsfläche ist durch einen gläsernen Durchgang mit dem Altbau, dem sog. Lochmann-Haus verbunden und bildet mit diesem zusammen eine räumliche Einheit. Finanziert wird dieses Projekt ebenfalls durch eine Kulturstiftung, die über die Sparkassenfilialen in der Region Zustiftungen bei Bürgerinnen und Bürgern einsammelt.

Die Kommune hat das Sagen

Das ÖGP-Modell bietet für die Kommune entscheidende Vorteile – auch im Vergleich mit herkömmlichen PPP-Modellen – und bindet die heimische Sparkasse nicht nur bei der Finanzierung, sondern insbesondere beim Fundraising auf interessante Art und Weise ein. Während in beiden Fällen – PPP und ÖGP – der Vermögenshaushalt der Stadt entlastet wird, ist der wesentliche Vorteil bei der ÖGP, dass der private Finanzierungs-partner auf Initiative der Kommune eigens für das Vorhaben geschaffen wird. Durch die Besetzung der Stiftungsgremien ist die Kontrolle der Verwaltung über den privaten Partner Stiftung gewährleistet. Ein weiterer Vorteil: Es lassen sich durch die enge Zusammenarbeit von Kommune und Sparkasse Zustiftungen aus der Bürgerschaft einwerben, die die laufende Finanzierungslast der Kommune mittel- und langfristig senken und bei der Sparkasse Stiftungskapital aufbauen. Beim erfolgreichen Einwerben von Stiftungsgeldern kann die Kommune sich nach wenigen Jahren völlig aus der Ko-Finanzierung zurückziehen. Sie behält aber weiterhin die Kontrolle.



Das Fürther Stiftungskonzept besteht aus einer Projektstiftung, die das Vorhaben realisiert, und einer Förderstiftung, die privates Kapital bei der Bürgerschaft einsammelt. Nachdem der Stadtrat die Gründung der Stiftung beschlossen hatte und die DT Deutsche Stiftungstreuhand AG mit Gründung und Ver-

waltung einer unselbständigen Kulturstiftung Fürth beauftragt hatte, begann das Einwerben des Kapitals. Dabei leistete eine Kooperation mit der Sparkasse Fürth wertvolle Dienste: Die Zustiftung von Bürgerinnen und Bürgern erfolgte quasi beim Kundenberater in der Filiale. Damit war ein entscheidender Schritt getan, die Stiftung und damit die Möglichkeiten einer Beteiligung am Projekt Kulturforum, möglichst nahe an die Menschen in der Stadt heranzutragen. Eine gut organisierte Öffentlichkeitsarbeit, das Kommunizieren von prominenten Zustiftern sowie ein Werbespot im Regionalfernsehen taten ihr übriges, um das erforderliche Stiftungskapital einzuwerben. Dabei waren bei der Premiere alle Beteiligten von Politik bis hin zur Stiftungstreuhand überrascht über die große Bereitschaft der Bevölkerung sich zu beteiligen. Ging man bei Projektbeginn ganz konservativ davon aus, dass es rund zwei Jahre dauern würde, die erforderlichen Mittel bei der Bevölkerung einzuwerben, so zeigte sich, dass schon nach rund vier Monaten ein ausreichender Kapitalstamm angesammelt oder über Nachlässe quasi zugesagt war. Das Einbinden der Bürgerschaft war ein voller Erfolg, weil jedem in der Stadt klar war, dass etwas Neues entstehen wird, das ohne die eigene Beteiligung nicht entstehen würde.

Projektablauf und Förderung

Für Bau- oder Sanierungsmaßnahmen ist das Modell der Öffentlich-Gemeinnützigen Projektpartnerschaft optimal geeignet. Die Projektstiftung ist Bauherr und vergibt die erforderlichen Planungs- und Bauaufträge. Kurze Entscheidungswege und die Einbindung eines privaten Baumangements sorgen dabei für effiziente Abläufe. Die gemeinnützige Stiftung ist gemäß einer Abstimmung mit dem bayerischen Innenministerium und der Regierung von Mittelfranken förderfähig. Und darüber hinaus kann die Stiftung auch die für die öffentliche Hand vorgesehenen Mittel der KfW in Anspruch nehmen – gerade für gebeutelte Kommunen ist dies eine Möglichkeit, gemeinnützige Projekte aus dem Bereich Kultur, Soziales oder Sport zu realisieren.

Durch den Verkauf der Bestandsimmobilie an die Stiftung fließen dem Haushalt außerdem nicht unbeträchtliche Mittel zu. Die Stadt entledigt sich also der kostenträchtigen Immobilie, behält aber wie geschildert, die Kontrolle darüber, was mit der Immobilie geschieht. Und neben den rechtlichen Vorteilen für die Kommune und der Entlastung des Vermögenshaushalts, verglichen mit einer konventionellen kommunalen Finanzierung, können Förderstiftungen von Bürgerinnen und Bürgern weiteres Kapital zur Verfügung stellen. Diese Förderstiftungen unterstützen den Zweck der Treuhandstiftung und entlasten damit die Kommune mittel- und langfristig immer mehr. Für den Stifter gibt es deutliche steuerliche Anreize für die Gründung einer eigenen Stiftung. Auch der soziale Aspekt des "Wirkens in der Region" darf nicht unterschätzt werden, wie das Kulturforum in Fürth zeigt. Bürgerinnen und Bürger sind gerne bereit, beim Entstehen von neuen attraktiven Einrichtungen – wie Theatern, Sportstätten, Mehrzweckhallen und Museen – mitzuhelfen. Je attraktiver das Projekt für die Bürgerschaft ist und je größer die Lücke beispielsweise in der Kulturszene der Kommune ist, die damit geschlossen wird, desto größer ist auch das Engagement der Bürgerschaft. Viele Menschen suchen danach, sich in der Region, in der sie ihren geschäftlichen Erfolg hatten, mit einem kleinen "Denkmal" zu verewigen. Solch überschaubare Projekte wie das Kulturforum oder das Museum Starnberger See sind dazu der ideale Rahmen: Die Stiftertafel im Foyer des jeweiligen Hauses weist jeden Besucher auf das Engagement der Stifter hin. Gleichzeitig sind nicht nur mäzenatische Großspenden willkommen – eine Zustiftung zur Förderstiftung ist mit einigen tausend Euro bereits möglich.

Dabei bietet das ÖGP-Modell gerade für die Kommune Vorteile auch gegenüber der Public-Private-Partnership, bei der die Kommune in der Regel die Risiken des Scheiterns trägt, bei der anschließenden Nutzung der Immobilie aber nicht mehr mitbestimmen kann. Darüber hinaus ist die Stiftung im Gegensatz zu privaten Projektgesellschaften körperschafts-, gewerbe- und grundsteuerbefreit. Das senkt die Kosten in der Betriebsphase erheblich. Und schließlich ist auch nach der Beendigung der Maßnahme ein grunderwerbssteuerfreier Rückfall der Immobilie an die Kommune möglich. Zusätzlich wird bei der ÖGP ein privater Kapitalstock aufgebaut, der der Kommune dauerhaft erhalten bleibt: Die Mittel der Kulturstiftungen Fürth und Starnberg stehen für Generationen zur Kulturförderung zur Verfügung und können ausschließlich für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden.

Nutzen für die Beteiligten vor Ort

Die Erfahrung zeigt, dass die Beteiligten vor Ort schnell den Nutzen einer Stiftungsfinanzierung erkennen. Für die Politik ist der entstehende Gestaltungsspielraum ein überzeugendes Argument. Doch auch die Sparkasse – als regionaler Vertriebs- und Finanzierungspartner – profitiert nicht nur durch ihre Kultur- oder Sportförderung oder ihr Engagement im sozialen Bereich. Der Finanzierungspartner stärkt mit der Unterstützung der Kommunen die regionale Wirtschaftskraft, schafft eine projektbezogene Aufbruchstimmung und positioniert sich als aktiver Gestalter vor Ort. Positioniert die Sparkasse diese Förderstiftung als Themenstiftung innerhalb einer Stiftergemeinschaft, so nutzt sie dieses prominente, in der Regel stadtbildverändernde Projekt als Vehikel, um die eigenen Stiftungsangebote im Markt zu platzieren.

Nicht zu vergessen ist, dass die an Bau oder Sanierung beteiligten Unternehmen in der Regel aus der Region kommen. Eine solche alternative Finanzierungsform unter Einbindung der Bürgerschaft ist also nicht nur ein Imagegewinn für alle beteiligten Partner, sondern auch eine deutlich sichtbare Investition in die regionale Wirtschaft. Kundenbindung durch das Anbieten ungewöhnlicher Stiftungsbeteiligungen einerseits und der Beweis für soziales Engagement andererseits sind aber noch nicht alles: Durch die Partnerschaft von Bürgerschaft, Kommune und Sparkasse vor Ort entstehen neue, große Kräfte, die in der Region erfolgreich wirken.

Stiftergemeinschaften als Fundraising-Instrument

Während die in Fürth und Starnberg eingesetzten Förderstiftungen noch individuellen Konzeptionen unterlagen, bietet sich die Stiftergemeinschaft der Sparkasse (vgl. den Beitrag auf Seite ...) als universelles Instrument an. Die Förderstiftung kann hier einfach, unbürokratisch und schnell als Themenstiftung angelegt und dann gesondert beworben werden. Die Zustiftung ist dann in jeder Filiale über das standardisierte Produkt „Stiftergemeinschaft“ möglich – gleichzeitig entfällt der Konzeptionsaufwand und die Abstimmung mit dem Finanzamt bezüglich der Gemeinnützigkeit einer neu zu gründenden Förderstiftung.

Hier steht den Sparkassen heute ein Instrument zur Verfügung, dass sich sehr schnell zur Unterstützung von kommunalen Investitionen einsetzen lässt. Einzige Bedingung ist natürlich – und dies ist dem Primat der Gemeinnützigkeit geschuldet –, dass das Investitionsvorhaben den Kriterien der Abgabenordnung entspricht und gemeinnützig ist. Bei der Sanierung von Denkmälern, beim Bau von Kultureinrichtungen oder der Umgestaltung von Sportstätten ist dies in der Regel der Fall.

Professionelles Generationenmanagement als Chance für Kreditinstitute

Von RA Klaus Wigand, FA ErbR, FAS tR, RA Falko Andersson, Deutsche Nachlass GmbH, München, Düsseldorf/Neuss

I. Vorbemerkungen

Jedes Jahr werden in Deutschland fast 200 Milliarden Euro vererbt. Allein in den letzten 15 Jahren hat sich dabei der durchschnittliche Wert einer Erbschaft auf geschätzte 250.000,00 Euro verdoppelt. Aktuell befindet sich Deutschland daher in einer wahren Erbschaftswelle: Acht Millionen deutsche Haushalte werden zwischen den Jahren 2001 und 2010 insgesamt zwei Billionen Euro weitergeben (Quelle: Deutsches Institut für Altersvorsorge). Dabei gelangen rund 15 Millionen Haushalte in den Genuss vererbten Vermögens (Quelle: Postbank).

Dabei sind die durch Erbschaften Begünstigten in den letzten Jahren immer älter geworden. Ein großer Teil erbt derzeit bereits in einem Alter jenseits der 60 – Tendenz steigend – also in einem Alter, in dem man sich bereits selbst Gedanken um seine Nachfolge- und Vorsorgeplanung macht bzw. machen sollte. Zu dieser Altersgruppe werden im Jahr 2030 in Deutschland bereits mehr als 20 Millionen Menschen gehören. Hinzu kommt, dass immer mehr Erben das ererbte Vermögen eigentlich gar nicht mehr für sich benötigen, da sie selbst über hinreichendes Vermögen oder Einkommen verfügen. Fast jeder fünfte Erbe (19 %) spart die gesamte Erbschaft. Dazu kommen statistisch bei der Generation der Erben nochmals bundesweit enorme Vermögens- und Liquiditätszuwächse aus fälligen Lebensversicherungen, die für 70 % der Erbengeneration, d.h. der 60 – 65 jährigen zur Auszahlung anstehen. Andererseits gehört diese Gruppe aufgrund der seit Jahren rückläufigen Geburtenraten gleichzeitig auch zur Generation der Erblasser, die immer größere Vermögenswerte auf immer weniger Angehörige zu vererben haben oder schlicht keine Angehörigen haben, denen sie etwas zuwenden können oder wollen. Damit wird der Wert der durchschnittlichen Erbschaft in den kommenden Jahren weiter steigen.

Gleichzeitig bedingt die demographische Entwicklung auch einen starken Anstieg der Zahl versorgungs- bzw. betreuungsbedürftiger Senioren. Dies lässt sich bereits jetzt am Anstieg der Zahl der gesetzlichen Betreuungen ersehen. Bundesweit stieg die Zahl der vormundschaftsgerichtlich neu angeordneten Betreuungen von 75.170 (1992) auf 222.843 (2006), von denen nur ca. 63 % durch Familienangehörige wahrgenommen wurden (Quelle: Bundesamt für Justiz). Allein in Bayern stieg die Zahl der vormundschaftsgerichtlich angeordneten Betreuungen in 2007 um 3,1 % gegenüber 2006, während die Zuwachsraten in 2005 und 2006 mit jeweils 1 % noch konstant geblieben waren (Quelle: Bayerisches Justizministerium). Diese Entwicklung ist deshalb brisant, da gleichzeitig immer mehr Betroffene von der Möglichkeit Gebrauch machen, rechtzeitig einer Person oder Institution ihres Vertrauens umfassende Vorsorgevollmachten zu erteilen und damit nicht mehr vom Betreuungsrecht und den o.g. Statistiken erfasst werden. Bezeichnend hierbei ist, dass auch die Zahl derjenigen Betreuungen, bei denen keine Familienangehörigen zu Betreuern bestellt wurden, sondern Berufsbetreuer, überproportional gestiegen ist. Dies lässt erkennen, dass bis zum Jahr 2030 die Zahl der betreuungsbedürftigen Menschen, deren Betreuung nicht innerhalb der Familie geleistet werden kann und damit die Zahl der notwendigen Berufsbetreuer stark steigen wird, wenn die Menschen nicht verstärkt selbst für den Pflegefall Vorsorge treffen. Hiervon

betroffen sind zunehmend auch die o.g. Erben und vermögende Menschen ohne nahe Verwandte.

Damit sind die Rahmenbedingungen einer gesellschaftlichen Herausforderung beschrieben, auf die sich insbesondere auch die Kommunen in den nächsten Jahren einstellen müssen, um künftig immer mehr betreuungsbedürftigen Bürgern adäquate Versorgung in allen Lebenslagen des Alters entweder selbst oder über geeignete soziale oder privatwirtschaftlich organisierte Netzwerke anbieten zu können. Angesichts dieser Entwicklung sollten alle Kommunen ihre Bürger verstärkt zu Eigeninitiative im Hinblick auf die selbst bestimmte Organisation des Lebensabends anhalten und hierfür ausreichende Beratungs-, Dienstleistungs- und Kooperationsangebote bereithalten, nicht zuletzt, um den eigenen Betreuungssektor zu entlasten. Gleichzeitig ist es im Interesse der Kommunen, durch ein gezieltes Generationen- und Stiftungsmanagement ihre Bürger zu motivieren möglichst viel im Rahmen der „Erbschaftswelle“ in gemeinnützige regionale und kommunale Projekte zu Lebzeiten oder von Todes wegen zu investieren. Prädestinierte Partner hierfür sind die öffentlichen Sparkassen, aber natürlich auch alle privaten Kreditinstitute mit lokaler und regionaler Verwurzelung. Deren Aufgabe wird es u.a. in Zukunft sein, innerhalb eines enormen Marktes generationsübergreifender Dienstleistungen für vermögende Senioren die Themen Vorsorge und Nachfolge (Generationen- und Stiftungsmanagement = „Estate Planning“) zu besetzen. Zielgruppe sind Kunden des Private Banking ab einem Alter von ca. 60 Jahren.

II. Risiken und Chancen für Kreditinstitute

Alter und Tod des Kunden haben Kreditinstitute im Rahmen des klassischen Kreditgeschäfts schon bisher – quasi routinemäßig – als „Risiko“ identifiziert, sei es bei der privaten Kreditvergabe an über 60 jährige oder beim Kreditrating älterer Unternehmer im Rahmen von „Basel II“. Nicht selten wurde daraus bisher die Konsequenz gezogen, sich mangels geregelter Vorsorge- und Nachfolgeregelung des Kunden aus einem Kreditengagement zurückzuziehen oder dieses gar nicht erst einzugehen bzw. nicht mehr auszuweiten. Aktiv gestaltet wurde der Prozess der Vorsorge- und Nachfolgeregelung mit dem Kunden aber nur selten oder nur vordergründig ohne nachhaltige Zielvorstellungen und Umsetzungsstrategien.

Dabei ergeben sich nicht nur im Kreditbereich, sondern insbesondere bei der Vermögensanlage vermögender Privatpersonen, d.h. im „Private Banking“, aus einer fehlenden oder fehlerhaften Vorsorge- und Nachfolgeregelung der Kunden weitere erhebliche Risiken für Banken und Sparkassen.

Größtes Risiko ist der im Erbfall des Kunden drohende unkontrollierte Vermögensabfluss, wenn große Teile der vorhandenen Geldanlagen für die Bezahlung von Erbschaftsteuer und Pflichtteilsansprüchen herhalten müssen oder die gesamten Geldanlagen von den bisher unbekanntem Erben nach Vorlage des Erbscheins „abgeräumt“ und zu einer anderen Bank transferiert werden. Millionenrisiken stehen hier – bildlich gesprochen – in den Büchern der Banken und Sparkassen, die meist noch nicht einmal ansatzweise identifiziert wurden. Wie hoch diese sind, lässt sich anhand der Summe des in jedem Haus verwalteten Vermögens der über 60,

über 70 und über 80 jährigen recht einfach ermitteln, deren statistische Lebenserwartung ja ebenfalls bekannt ist. Selbst wenn man bei sehr optimistischer Betrachtungsweise nur einen Abfluss von ca. 30-40 % des verwalteten Vermögens im jeweiligen Sterbefall annimmt, ergeben sich schon bei einem Kreditinstitut regelmäßig enorme Summen im 3-stelligen Millionenbereich, die in einem statistisch bereits jetzt feststehenden Zeitraum der Vermögensverwaltung der Bank nicht mehr zur Verfügung stehen werden, wenn man nicht aktiv gegensteuert. Teure, aufwändige und über Jahre dauernde Neuakquisitionen im Bereich der Vermögensverwaltung sind die Folgen, um wenigstens das frühere Bestandsniveau in der Vermögensverwaltung wieder zu erreichen – von dessen Ausweitung ganz zu schweigen.

Dabei lassen sich diese Vermögensabflüsse durch ein konsequentes Generationenmanagement deutlich reduzieren und bei zahlreichen Kunden sogar ganz vermeiden. Allein das Volumen möglicher Erbschaftsteuerersparnisse der Kunden lässt sich durch rechtzeitige und fachkundige Beratung und Gestaltung von lebzeitigen Schenkungen und letztwilligen Verfügungen erheblich steigern. Entsprechend kann die eingesparte Liquidität weiterhin der Vermögensverwaltung zur Verfügung stehen. Nach den Erfahrungen der Autoren aus mehr als 150 Erstberatungsgesprächen mit Private Banking Kunden allein in den letzten drei Jahren lassen sich regelmäßig in der Kundengruppe im Alter zwischen 60 und 75 Jahren allein für ein einziges Kreditinstitut Erbschaftsteuereinsparpotenziale von Euro 25 bis 40 Mio. realisieren. Diese Beträge werden in der Regel noch um entsprechende Volumina einer möglichen Pflichtteilersparnis erhöht.

Darüber hinaus eröffnet ein konsequentes Generationenmanagement durch das laufende Gespräch der Bank mit den Kunden und deren Kindern sowie die sukzessive Einbindung der nachfolgenden Generationen (Kinder und Enkel) sowie eines etwaigen Testamentsvollstreckers in die Vermögensverwaltung die exzellente Möglichkeit, eine Kundenbeziehung zu diesen aufzubauen und so dem zwangsläufigen Abbruch der Kundenbeziehung im Erbfall vorzubeugen. Idealfall der dauerhaften Kundenbindung durch erfolgreiches Generationenmanagement ist die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung durch den Kunden entweder zu Lebzeiten oder durch Testament von Todes wegen, in die das ganze oder große Teile des verwalteten Kundenvermögens sowie gegebenenfalls darüber hinaus vorhandene Vermögenswerte aus anderen „Häusern“ oder Immobilien eingebracht werden. Diese stehen damit der Vermögensverwaltung der Bank „ewig“ zur Verfügung. Ein erfolgreiches Stiftungsmanagement der Bank ist daher meist Ausfluss eines erfolgreichen Generationenmanagements im selben Hause.

Neben der Sicherheit für laufende und künftige Kreditengagements und der langfristigen Kunden- und Vermögensbindung über mehrere Generationen lassen sich aber durch ein nachhaltiges und erfolgreiches Generationenmanagement bei Banken und Sparkassen auch erhebliche Zusatznutzen und -erträge generieren, beispielsweise durch:

- *finanzielle Ruhestands- und Vorsorgeplanung im Rahmen des „Financial Planing“*
- *die Absicherung von Vorsorge- und Pflegerisiken*
- *die Akquisition weiterer liquider Vermögenswerte des Kunden (z.B. von Zweitbanken oder durch Umschichtung von Immobilien oder Unternehmensvermögen)*
- *die „alters- und kundengerechte“ Umschichtung von Kapitalanlagen*
- *Erlöse aus Immobilienverkäufen (z.B. Maklercourtagen)*

- *den Absatz erbschaftsteueroptimierter Produkte*
- *die Absicherung von Liquiditätsrisiken im Erbfall*
- *die Gewinnung neuer Kundenpotenziale bei den nachfolgenden Generationen*

Dies fällt erfahrungsgemäß deshalb leichter, da der Kunde sich im Rahmen einer qualifizierten Beratung zu seiner individuellen Nachfolge- und Vorsorgeregulierung quasi vollumfänglich „outen“ muss. Denn der Generationenmanager oder der externe Spezialist bedürfen für eine gezielte Beratung der umfassenden Information über die gesamten Familien- und Vermögensverhältnisse des Kunden, wie sie sonst von den Kunden nur noch im Bereich des Financial Planing offenbart werden. In diesem zusätzlichen Informationsumfang liegt der wesentliche Zusatznutzen für Banken und Sparkassen im Rahmen des Generationenmanagements.

Allerdings darf man hierbei nicht verkennen, dass diese Zusatzerträge in der Regel nicht kurzfristig realisierbar sind, sondern sich erst im Rahmen einer ganzheitlichen, langfristigen und nachhaltigen Betreuungsstrategie erreichen lassen, wie sie nachfolgend in den Absätzen III und IV skizziert sind. Gefragt ist daher ein „langer Atem“ statt kurzfristiger Vertriebsinteressen. Diesen Beratungsansatz gilt es auch intern bei den Kundenberatern mit entsprechenden Vergütungsmodellen zu unterstützen in der Erkenntnis, dass es allemal billiger ist, durch gezieltes Generationenmanagement eine Vermögensanlage von Euro 1 Mio. im Haus zu behalten, anstatt dieses Volumen nach einem Erbfall erneut „kalt“ akquirieren zu müssen. An dieser nachhaltigen Betreuungsstrategie für ältere Kunden führt aber kein Weg vorbei – will man sich ernsthaft und mit Aussicht auf langfristigen Erfolg beim Kunden das Thema Generationen- und Stiftungsmanagement „auf die Fahnen schreiben“.

III. Die Bedürfnisse älterer Kunden und die Rolle der Kreditinstitute

Soweit die Fakten und die Theorie! Doch wie steht es mit der Vorbereitung auf diese Herausforderungen des demografischen Wandels im „Private Banking“ der Kreditinstitute, insbesondere der öffentlichen Sparkassen? Wie überall gibt es auch hier viel Licht und auch Schatten. Auch sind die Autoren weit davon entfernt, repräsentative Daten wiedergeben zu können. Die eigenen langjährigen Beratungserfahrungen der Autoren zeigen jedoch, dass bedauerlicherweise die Potenziale des Generationenmanagements bislang offenbar noch nicht von allen Banken und Sparkassen als geschäftspolitisch signifikant erkannt und durch den gezielten Aufbau eines nachhaltigen, d.h. langfristig angelegten Generationen- und Stiftungsmanagements, ausgeschöpft werden. Vor allem einige Sparkassen scheinen hier gegenüber den Geschäfts- und Privatbanken mitunter noch Nachholbedarf zu haben. Es scheint aber, als beginne man dort im Rahmen des Aufbaus oder der Fortentwicklung der Private Banking Strategien diesen bedeutsamen Baustein nachhaltiger Kundenbindungsstrategie zu entwickeln – häufig zunächst beschränkt auf das Stiftungsmanagement. Dabei sind die öffentlichen Sparkassen aufgrund ihres besonderen Auftrags gegenüber privaten Geldinstituten nachgerade prädestiniert, sich auch um diese Belange Ihrer älteren Kunden intensiver als bisher zu kümmern.

Schon jetzt stellen Senioren (Generation 60+) einen großen Teil der Kunden sowie der Kundenzielgruppe des Private Banking der Kreditinstitute dar. Über 2/3 der vermögenden Privatkunden der Sparkassen sind bereits jetzt älter als 60. Es ist absehbar, dass die Kreditwirtschaft sich zukünftig auf diese Gruppe besonders konzentrieren wird, da sie eine

wachsende, überdurchschnittlich liquide Zielgruppe darstellt. Die über 55-jährigen besitzen über 70 % des Gesamtvermögens. Diese Konzentration wird sich durch die anstehende Erbschaftswelle der nächsten Jahre noch verstärken.

Dieses Kundensegment der Generation 60 plus (gelegentlich auch „die Erfahrenen“ genannt) hat jedoch auch besondere Bedürfnisse, denen man durch einen spezifischen Beratungsansatz Rechnung tragen muss. Zunächst wollen diese Kunden – als „rüstige Rentner“ heutzutage unternehmungslustiger und gefühlt viel jünger als etwa vor 30 Jahren – mit ihren individuellen Bedürfnissen und Wünschen von ihrem Berater ernst genommen werden und fordern eine intensive Beratung – losgelöst von Standardlösungen und -produkten durch einen möglichst erfahrenen Berater „auf Augenhöhe“ und ohne übliche „Vertriebsrhetorik“. Der Berater muss in der Lage sein, „zuzuhören“ und auch bei Themen außerhalb des Bereichs Finanzen mitreden können. Diese Kunden sind anspruchsvoll und aufgrund ihrer Lebenserfahrung und ihrer persönlichen Vermögenssituation oft kritisch. Im Übrigen ist diese Kundenzielgruppe jedoch keineswegs homogen; vielmehr sind ihre Ansprüche an das Private Banking breit gefächert, was sich auch in den Anforderungen an den Berater widerspiegeln muss. Trumpft dieser mit Expertenwissen und Dominanz-Gebaren auf, steht die Kundenbeziehung auf der Kippe. Dagegen zählen persönliche Wertschätzung, Einfühlungsvermögen, die richtige Einschätzung der Kundenbedürfnisse, persönliches Engagement, Zuverlässigkeit, Diskretion, klare und offene Kommunikation und individueller Service zu den Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Generationenmanagements.

Neben der Vermögensoptimierung mit kundenorientierten, transparenten und verständlichen Lösungskonzepten rücken bei der Beratung älterer Kunden oft andere Themen in den Vordergrund, insbesondere die individuelle Absicherung in Ruhestand und Alter einschließlich der persönlichen Vorsorge im Krankheits- und Pflegefall sowie die erbschaftsteueroptimierte Vermögensnachfolge. Gerade hier erwarten ältere Kunden von einem engagierten Private Banking einen Mehrwert bzw. Zusatznutzen ihrer Bankverbindung. So hatten nach den eigenen Erfahrungen der Autoren aus zahlreichen Beratungsgesprächen der letzten Jahre beispielsweise:

- mehr als 80 % der Kunden konkreten Bedarf an einer Optimierung ihrer Testaments- und Vorsorgeregulierung;
- mehr als 35 % hatten den Wunsch nach erbschaftsteueroptimierten Lösungen;
- ca. 35 % waren interessiert an einer Optimierung ihrer Vermögenssituation im Hinblick auf den Ruhestand;
- für ca. 62 % kamen in den kommenden Jahren Immobilienleistungen (Makler, Hausverwaltung) in Betracht;
- mehr als 20 % wünschten sich eine bessere Liquiditätsabsicherung für den Erbfall;
- fast 23 % zeigten Interesse an der Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung;
- und für mehr als 40 % kam im Rahmen der Nachfolgeregelung eine Testamentsvollstreckung in Betracht.

Diese Erfahrungen – zugegebener Weise mit bereits „thematisch affinen“ zeigen, dass der Kundenberater bei den allermeisten Kunden auf breite Zustimmung und positive Resonanz stößt, wenn er diese Themen aktiv anspricht und Lösungskompetenz vermittelt. Angst vor Tabuthemen ist daher völlig fehl am Platz.

IV. Bausteine und Aufgaben des Generationenmanagements

Welche Bausteine gehören aber zu einem erfolgreichen und

ganzheitlichen Generationenmanagement? Das Generationenmanagement auf die bloße Nachfolgeregelung der Kunden zu reduzieren oder mit dem von vielen Banken und Sparkassen erfolgreich angebotenen Stiftungsmanagement gleichzusetzen, greift zu kurz, verkennt die Kundenbedürfnisse und erschließt nur einen Teil der Ertragspotenziale des Generationenmanagements.

Ganzheitliches Generationenmanagement ist mehr und bezieht insbesondere die Ruhestands- und Vorsorgeregulierung des Kunden, aber auch ein qualifiziertes Angebot für eine Testamentsvollstreckung und ein Stiftungsmanagement ein. Selten haben Kunden des Private Banking nämlich allein ein „Stiftungsproblem“, sondern vielmehr meistens ein „Nachfolgeproblem“, zu dessen Lösung sich mitunter eine Stiftung anbietet. Auch identifizieren die Kunden in ihrem Kundenberater bislang nur selten per se einen Ansprechpartner für ihr „Nachfolgeproblem“, sondern achten dessen Kompetenz im Bereich Finanzierung und Vorsorge. Hiergegen helfen nur eine langfristige Marketingstrategie und die aktive und offene Kommunikation der Berater mit ihren Kunden. Zunehmend stellt damit auch die Ruhestands- und Vorsorgeplanung für den Kunden den Schlüssel bzw. den Einstieg in die umfassende Beratung im Rahmen des Generationenmanagements dar.

Ein erfolgreiches Generationenmanagement stützt sich insbesondere auf folgende Kompetenzfelder/ Bausteine:

- die Ruhestands- und Vorsorgeplanung zur Absicherung des Ruhestands
- die Finanzierung des Ruhestands durch geeignete Anlageformen
- die individuelle Vorsorgeregulierung für den Krankheits- und Pflegefall
- Analyse der Nachfolgesituation (z.B. gesetzliche Erbfolge, Pflichtteilsansprüche)
- die Regelung der Vermögensnachfolge durch Testament oder Erbvertrag
- die erbschaftsteueroptimierte Nachfolgeregelung durch Schenkungen und Testament
- die Liquiditätsplanung und -vorsorge für den Erbfall
- die Errichtung gemeinnütziger Stiftungen zu Lebzeiten oder von Todes wegen
- das Stiftungsmanagement
- das Ruhestandsmanagement in Form der Betreuung älterer Kunden mittels Vorsorgevollmachten/Vorsorgeverträgen, inklusive Pflegesicherung
- das Nachlassmanagement durch Testamentsvollstreckung und Nachlassverwertung

Mit diesen Bausteinen gelingt es, die Kundenbeziehung bis ins hohe Lebensalter des Kunden und auch über seinen Tod hinaus zu stabilisieren und im Idealfall dauerhaft zu erhalten und fortzuentwickeln. Dabei ist es keineswegs erforderlich, jeden Kundenberater des Private Banking umfassend mit entsprechender Beratungskompetenz im Generationenmanagement auszustatten. Meist ist es völlig ausreichend, im Haus einen zentralen Ansprechpartner mit entsprechender Beratungskompetenz oder einen erfahrenen Kooperationspartner für die vertiefenden Gespräche und weiteren Planungen mit dem Kunden zu haben, die Kundenbetreuer durch einen erfahrenen Praktiker in allen relevanten Themen des Generationenmanagements nur zu sensibilisieren und bei ihnen Problembewusstsein zu wecken („internes Generationenmanagement“). Ziel dabei ist es, die Kundenberater in die Lage zu versetzen, ihre Kunden auf Vorsorge- und Nachfolgefragen gezielt und ohne eigene „Tabuängste“ ansprechen zu können, im Kundengespräch typische rechtlich oder steu-

erlich relevante oder kritische Situationen zu erkennen und ihren Kunden auf die Problemlösungskompetenz des eigenen Hauses und der verbundenen Kooperationspartner aufmerksam zu machen („externes Generationenmanagement“)

Vielen Kundenberatern im Private Banking ist nämlich gar nicht bekannt, ob und welche Regelungen ihre Kunden für den Todes-, aber auch für den Pflegefall, getroffen haben oder treffen möchten. Was also passiert, wenn dem Kunden etwas passiert? Wer handelt dann anstelle des Kunden? Das ist nicht nur bei streitanfälligen Familienverhältnissen oder großen Unternehmens- und Privatvermögen, sondern auch beim typischen Private Banking Kunden, insbesondere aber bei allein stehenden oder kinderlosen Kunden eine zentrale Frage, die sich der Berater zunächst selbst und dann auch seinem Kunden stellen sollte.

Den entsprechenden Bedarf und damit die Zielgruppe innerhalb des in Betracht kommenden Kundenspektrums zu identifizieren, ist für jedes erfolgreiche Generationenmanagement von strategischer Bedeutung. Die erforderlichen Daten sind in der Regel ohne großen Aufwand verfügbar, etwa Alter, Familienverhältnisse, Höhe des Gesamt-, Immobilien- und sonstigen Vermögens, Nachfolger im Haus bekannt/unbekannt, weitere Bankverbindungen, Todesfall- und Vorsorgeregelung vorhanden/bekannt.

Der Beratungsprozess des Generationenmanagements lässt sich dabei in vier Schritte einteilen:

- *Erstgespräch und Anamnese der persönlichen Situation des Kunden*
- *Risikoanalyse und Skizzierung von Lösungsansätzen und Gestaltungsalternativen*
- *Konkrete Erarbeitung von Lösungen und Alternativen*
- *Aktives Generationenmanagement durch finale Umsetzung und künftige Begleitung*

Dabei ist es zunächst zweitrangig, ob und welche dieser Beratungsschritte durch hauseigene Berater oder externe Spezialisten dargestellt werden. In jedem Fall sollte im Rahmen von bindenden Kooperationsvereinbarungen dafür Sorge getragen werden, dass der Kundenbetreuer und der interne Generationenmanager in den Beratungs- und Gestaltungsprozess laufend eingebunden bleiben, sodass dieser auch bei Beauftragung externer Kooperationspartner als Serviceleistungen des Kreditinstituts für den Kunden vermittelbar ist.

V. Das erste Gespräch mit dem Kunden

Wie spricht man aber nun mit dem Kunden über generationsübergreifende Ruhestands- und Nachfolgeregelungen? Scheu und Tabuangst ist unbegründet, denn Fragen zum Thema Ruhestandsabsicherung, Vorsorgeregelung, Patientenverfügung, Erben und Vererben stellt sich jeder ältere Kunden; konkreten Antworten hierauf weichen jedoch viele aus.

Zu einer umfassenden Ruhestands- und Nachfolgeplanung gehört aber auch die finanzielle Absicherung im Alter und die Antwort auf die Frage, wie die Erben später Erbschaftsteuer und etwaige Pflichtteile bezahlen sollen. Wird dies nicht beachtet, kann das dramatische Folgen für Familie und Vermögen haben und jede noch so rechtlich perfekte Nachlassregelung „aus den Angeln heben“. Zur richtigen Beratung und Planung gehört aber auch die selbst bestimmte Absicherung eines Pflegefalls durch Vorsorgevollmachten und Patientenverfügungen zur Vermeidung einer gerichtlichen Betreuung und das Angebot einer umfassenden Nachlassabwicklung durch fachkundige Testamentsvollstreckung.

Im Fokus des ersten Gesprächs stehen die individuellen Wünschen, Bedürfnissen und Befürchtungen des Kunden. Mit ihm muss sich der Berater insbesondere über folgende – manchmal erstaunlich selbstverständlich anmutende – Fragen im Klaren werden:

- *Woraus besteht das Vermögen: Kapitalvermögen, Immobilienvermögen, Inlands- und Auslandsvermögen?*
- *Wem gehört das Vermögen: Gibt es Gemeinschafts- oder Einzelkonten, wer steht im Grundbuch, Güterstand?*
- *Wie sind die Familienverhältnisse: Kinder, Enkel, Schwieger- und „Problemkinder“?*
- *Wer soll was oder nichts bekommen?*
- *Gibt es schon Testaments- und Vorsorgeregelungen: Wer ist begünstigt bzw. bevollmächtigt?*
- *Welche generellen Gestaltungsmöglichkeiten gibt es: Testament, Erbvertrag, Vor- und Nacherbschaft, Teilungsanordnungen, Auflagen, Absicherung des Schenkers bei lebzeitiger Übertragung (Rückfallklausel, Nießbrauch, Wohnrecht etc.), Testamentsvollstreckung*

Dabei können bereits erste Hindernisse identifiziert werden, die Steine in den vom Erblasser gewünschten Weg legen.

Ähnliche Überlegungen gelten auch im Hinblick auf den Vorsorgefall, aber auch den gesamten Ruhestand. Die Absicherung des eigenen Krankheits- und Pflegefalls und die selbst bestimmte Gestaltung des eigenen Lebensabends- und Lebensendes beschäftigen die Menschen in dieser Lebensphase am intensivsten: d.h. „wer kümmert sich um mich und mein Vermögen im Fall der Fälle“, wenn etwa bei plötzlichem Schlaganfall oder nach einer komplizierten Operation, die Geschäftsfähigkeit (möglicherweise auf Dauer) eingeschränkt ist? Hier sollte jedem Kunden vor Augen geführt werden, wie schnell dann der Weg in die gesetzliche, d.h. vormundschaftsgerichtliche Betreuung gebnet ist, mit der insbesondere komplexere Vermögen nicht mehr sinnvoll verwaltet werden können. Viele Kunden reagieren hierauf mit dem klaren Hinweis, dass die eigenen Vermögens- und Lebensverhältnisse das Vormundschaftsgericht nichts angehen und sind dankbar für das Aufzeigen selbst bestimmter Handlungsoptionen für den Krankheits- und Pflegefall.

Das gesetzliche Betreuungsrecht ist dabei nur eine unzureichende Hilfe, oft als „Notlösung“ und ohne Berücksichtigung der wirklichen Interessen der älteren Kunden. Eine dies vermeidende, individuelle Vorsorgeregelung mittels umfassender Altersvorsorgevollmachten – am besten in notarieller Form – und gegebenenfalls eines begleitenden Altersvorsorgevertrags mit der Person des Vertrauens, wird trotzdem nur selten getroffen, typischerweise aus einer Mischung aus Nachlässigkeit, Unkenntnis und einem Mangel an vertrauensvollen Ansprechpartnern oder geeigneten Dienstleistungsangeboten. Es gibt zudem viele Senioren, die niemanden haben, den sie als Bevollmächtigten benennen können. Sie wollen auch ihre Freunde und Verwandte nicht mit der Versorgung im Alter belasten, können diesen nicht genügend Vertrauen entgegen bringen, oder sie befürchten Streit. Wer in diesen Fällen vom Vormundschaftsgericht später als Betreuer bestellt wird, ist daher nicht abzusehen und bleibt in diesen Fällen häufig dem Zufall überlassen.

Gelingt es dem Kundenberater auch die Wünsche und persönlichen Vorstellungen des Kunden über ein selbst bestimmtes Leben im Alter herauszuarbeiten und unterstützend zu gestalten – etwa durch die Empfehlung eines erfahrenen Kooperationspartners und eines individuellen Vorsorgevertrags, in dem beispielsweise Details für die Vermögensver-

waltung, die Pflege in häuslicher Umgebung, eine etwaige Heimunterbringung oder die individuelle ärztliche Behandlung festgelegt werden können, kann er die Erleichterung und Dankbarkeit seines Kunden meist mit Händen greifen.

VI. Externes Generationenmanagement mit Profit

Da das Thema der Vorsorge- und Nachfolgeregelung zur Zeit „in aller Munde“ ist und aus den o.g. Erwägungen heraus für Banken und Sparkassen die geschäftspolitische Notwendigkeit besteht, hierauf im Rahmen des Generationenmanagements umfassend zu reagieren, ist gegebenenfalls ein schneller Kompetenzaufbau innerhalb des Hauses von Nöten.

Soweit die internen Kundenberater und Generationenmanager der Banken oder Sparkassen (noch) nicht selbst über die erforderliche fachliche Qualifikation und Erfahrung verfügen, um Kunden effektiv und lösungsorientiert auf das Thema Vorsorge- und Nachfolgeregelung zu beraten und umzusetzen, bietet es sich an, externe Spezialisten einzubinden, die auch über die notwendige rechtliche und steuerliche Expertise verfügen. Auf diese Weise kann den Kunden umfassendes Expertenwissen, Beratungs- und Umsetzungskompetenz quasi von heute auf morgen zur Verfügung gestellt werden – und dass ohne hohe Anlaufinvestitionen und langfristige finanzielle Bindungen. Bei der Auswahl und Einbindung externer Kooperationspartner sollte auf folgende Kriterien geachtet werden:

- *Zusage umfassenden Kundenschatzes*
- *langjährige und intensive Beratungserfahrung in allen Themen des Ruhestands- und des Generationsmanagements*
- *Zusammenarbeit mit Stiftungsexperten (z.B. Deutsche Stiftungsagentur GmbH)*
- *Zugriff auf soziale Netzwerkpartner für die Betreuung älterer Kunden*
- *Rechtliche und steuerliche Expertise und der Zugriff auf hochspezialisierte Rechts- und Steuerberatung ohne Abrechnung üblicher Anwaltshonorare*
- *kurzfristige Verfügbarkeit und schnelle Reaktionszeiten*
- *transparente, flexible und angemessene Preis- und Courtagemodelle*
- *geeignete Organisationsstruktur auch für umfangreichere und überregionale Mandate*
- *Benennung eines ständigen Ansprechpartners*
- *Bereitschaft zur Übernahme von Betreuungen einschließlich Pflegemanagement und Pflegekontrolle*
- *Erfahrung bei Testamentsvollstreckungen und Nachlassabwicklungen*
- *Bereitschaft zur Überwachung der eigenen Leistungen durch die Bank/Sparkasse im Rahmen des „Vier-Augen-Prinzips“*
- *umfassende Beratungs- und Umsetzungskompetenz bei der Implementierung des Generationsmanagements innerhalb von Banken und Sparkassen*
- *Bereitschaft zu umfangreichem Zusatzservice (z.B. Berater-schulungen, Vortrags- und Newsletterservice, Berater- und Kunden Hotline)*
- *Verfügbarkeit eines „All-inclusive-Konzepts“ oder „One-Stop-Shop-Konzepts“ für Bank/Sparkasse und Kunden*

Natürlich stellt sich auch im Bereich des Generationenmanagements ebenso wie im Stiftungsmanagement und anderen angrenzenden Dienstleistungsbereichen für alle Banken und Sparkassen die Frage „Make or Buy?“ – sollen also wesentliche Dienstleistungsangebote von der Bank oder Sparkasse selbst oder über Kooperationspartner angeboten werden. Hierfür spielen unter anderen folgenden Überlegungen eine Rolle:

- *Möglichkeiten und Kosten eines kurzfristigen Kompetenzaufbaus*
- *Beschränkungen des Rechtsdienstleistungsgesetzes für Rechts- und Steuerberatungsdienstleistungen von Banken und Sparkassen*
- *Erhöhte Beraterhaftung und umfassende Haftungsrisiken bei der Übernahme von Betreuungen und Testamentsvollstreckungen*
- *Probleme bei Mitarbeiterfluktuation*
- *Transparenz gegenüber dem Kunden*
- *Interessenkollisionen zwischen Bank und Kunden, insbesondere bei Vermögensanlage, -umschichtung, Immobilientransaktionen, Vergütung u.a.*
- *Vorhaltung von (evtl. sofort verfügbaren) Personalressourcen, insbesondere bei Betreuungen und Testamentsvollstreckungen.*

Die Antworten auf diese Fragen werden für jede Bank und Sparkasse nur individuell zu finden sein. Hierbei sollte man sich aber nicht von den Erfolg versprechenden „Hochglanzdienstleistungsangeboten“ einiger großer Geschäfts- und Privatbanken in diesem Bereich zu einem übereilten Eigenengagement und Eigeninvestitionen verleiten lassen. Wie schon gezeigt, kann Generationsmanagement nur Erfolg haben, wenn es langfristig angelegt und auf nachhaltige Erträge ausgerichtet ist. Kurzfristige Vertriebskonzepte werden in der Regel als „Strohfeuer“ scheitern. Dieses Schicksal droht auch dann, wenn sie von erheblichem Marketingaufwand begleitet werden. Diejenigen Banken und Sparkassen, die für sich – nach Erfahrung der Autoren - ein wirklich erfolgreiches Generationsmanagement durch eigene Stäbe und hoch spezialisierte Berater in Anspruch nehmen können, betreiben dies regelmäßig bereits seit vielen Jahren und Jahrzehnten und konnten sich daher im Laufe der Jahre eine hinreichend breite Kunden- und Ertragsbasis für das eigene Generationenmanagement schaffen. Dies gilt insbesondere für den Bereich des Nachlassmanagements/der Testamentsvollstreckung, wo testamentarische „Aufträge“ mitunter Jahrzehnte „schlummern“, bis hieraus bei Ableben des Kunden ein ertragswirksames Geschäft für die Bank wird. Gleiches gilt für den Bereich der Betreuungen älterer Kunden im Pflegefall. Gleichwohl muss betriebswirtschaftlich hiermit jeden Tag gerechnet und müssen entsprechende Ressourcen vorgehalten werden. Erfahrungsgemäß „rechnet“ sich das erst nach einigen Jahren intensiven Generationsmanagements oder mittels einer intensiven „Quersubventionierung“ zulasten anderer Bereiche die Bank.

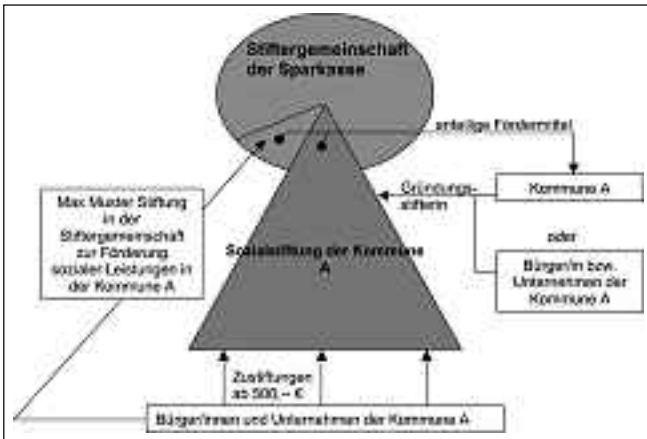
Schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen spricht daher Vieles dafür, sich beim Aufbau eines eigenen Generationenmanagements durch fachkundige und spezialisierte Kooperationspartner unterstützen zu lassen.

VI. Fazit

Der Auf- und Ausbau eines erfolgreichen Generationenmanagements, bestehend aus Ruhestands-, Nachlass- und Stiftungsmanagement, stellt Banken und Sparkassen vor große Herausforderungen. Die Chancen für die Kreditinstitute sind angesichts der demographischen Entwicklung und den zu erwartenden Erbschaften der kommenden Jahre beträchtlich. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine langfristige und nachhaltige Vertriebsstrategie, statt kurzfristiger Vertriebsinteressen. Die Risiken, sich dieser Herausforderung nicht zu stellen, sind ebenfalls beträchtlich und werden bislang unterschätzt – mittelfristig droht der Abfluss großer Teile des verwalteten Kundenvermögens und damit hohe Ertragseinbußen verbunden mit erheblichen Aufwendungen für Neuakquisitionen in

Stiftungsplattform, die von der Sparkasse jedem Stiftungswilligen innerhalb des Geschäftsgebietes zur Verfügung steht. Egal ob eine individuelle Namensstiftung durch eine Privatperson, eine Stiftung zur Förderung eines kommunalen Projektes, eine Stiftung zu Gunsten einer gemeinnützigen Organisation oder eine Firmenstiftung zur Verfolgung steuerbegünstigter Zwecke errichtet wird, die Stiftergemeinschaft bietet Lösungen für fast alle Bedürfnisse.

Themenstiftungen können Spenden ebenso annehmen, wie Zustiftungen ab einer Zuwendung in Höhe von Euro 500,--. So sind diese Stiftungen ein ideales Fundraisinginstrument. Soweit erforderlich oder gewünscht können für die Themenstiftung auf Ebene des Gründungstifters weitere Gremien (Stiftungsrat, Stifternversammlung, etc.) eingerichtet werden.



Praxisbeispiele

So sind in der Stiftergemeinschaft der Sparkasse Bamberg mittlerweile einige Themenstiftungen aktiv, die sich verschiedenster Problemstellungen annehmen und konkrete Hilfe leisten.



Die Stiftung für chronisch kranke Kinder zum Beispiel ist auf eine Initiative des Freundes- und Förderkreises der Kinderklinik Bamberg e.V. zurückzuführen. Sie will die medizinische Versorgung von Kindern mit angeborenem Herzfehler verbessern sowie die Beratung von Betroffenen organisieren. Dazu arbeitet die Stiftung eng mit den Kinderkardiologen des heimischen Klinikums zusammen, um gemeinsam ein regionales Zentrum für die Betreuung herzkranker Kinder und Jugendlicher zu etablieren.

Die Stiftung zur Förderung des Ehrenamts im Landkreis Bamberg ist eine Finanzquelle für bürgerschaftliches Engagement im Landkreis: Landrat Dr. Günther Denzler hat die Stiftung „Helfen tut gut!“ innerhalb der Stiftergemeinschaft der Sparkasse Bamberg errichtet, um langfristig Kapital zur Förderung des Ehrenamts im Landkreis zu sammeln. Sie soll mit gezielten Fördermaßnahmen insbesondere pilothafte und nachahmenswerte Projektinitiativen unterstützen und zu einer breiten Beteiligung der Bürger an ehrenamtlicher Arbeit führen.



Mit der „Stiftung Levi Strauss Museum“ in der Stiftergemeinschaft der Sparkasse Bamberg hat das Museum eine Grundlage für nachhaltig wirkendes Fundraising geschaffen. Die Stiftung soll die Erweiterung des Museums für Sonderausstellungen und einen museumspädagogischen Bereich finanzieren. Sie ist neben einem Förderverein eine zentrale Säule der Finanzierung des Museums.

Die Landkreis-Stiftung Fürth in der Stiftergemeinschaft der Sparkasse

Fürth bietet jedem Landkreis-Bewohner die Möglichkeit, die Familien- und Jugendarbeit im Landkreis tatkräftig zu unterstützen.

All diese und weitere Stiftungen sind Themen- oder Projektstiftungen innerhalb einer Stiftergemeinschaft. Sie bündeln Stiftungskapital für ein oder mehrere Projekte, die von der Kommune, der Sparkasse oder einem gemeinnützigen Verein der Region angestoßen worden sind. Sie nutzen einen gemeinsamen organisatorischen und administrativen Mantel für eine bunte Vielfalt von Stiftungen.



Stiftergemeinschaften ganz praktisch

Die Stiftergemeinschaften sind für den Stifter ein einfacher und schneller Weg zur eigenen Stiftung. Mit wenigen Unterschriften auf einem zweiseitigen Antrag ist eine Stiftung in einer Stiftergemeinschaft errichtet – alles Weitere übernehmen die Sparkasse und der Treuhänder, die Deutsche Stiftungstreuhand AG. Die Aufgaben sind hierbei klar verteilt: Der Sparkasse obliegt das Vermögens- und Kundenmanagement sowie die Kontrolle des Treuhänders. Der Treuhänder sorgt für die gesamte gemeinnützigkeitsrechtliche Abwicklung und erstellt einen umfassenden Geschäftsbericht für alle Stifter der Stiftergemeinschaft.

Zustifter	Stiftungsverhalten und Sparkasse		
Bildung der Stiftung	Ankündigung beim Finanzamt	Anforderung und Prüfung der gemeinnützigen Sachverhalte im Zusammenhang mit der Steuerbefreiung	Abklärung des Hindernisses an die beauftragte Einrichtung
Festlegung des Stiftungszwecks etc.	Bearbeitung	Gründungsbeiträge	Laufende Evaluation der rechtlich-kennzeichnenden Maßnahmen der Stiftung und Vorhalten der ggf. erforderlichen Anpassungen
Festlegung der zu den Stiftungszwecken zulässigen, erzielbaren oder als Mittel einzusetzenden	Überwachung der gemeinnützigen Verwendung der zugewendeten Mittel und der Einhaltung	Vermögensanlage	Spezialverwaltung
Auf Wunsch Änderung des Stiftungszwecks	Ausstellung von Zuwendungsbescheinigungen	Buchhaltung und Jahresabschluss	Erstellung und Versand des jährlichen Geschäftsberichts
Auf Wunsch Schenkbescheinigung an die gefördernte Einrichtung	Ausstellung der Prüfung der Finanzangabe der Stiftung durch die Behörden	Bearbeitung von Stifter- und Spendenanfragen	Auf Wunsch: Die Pflege eines Erblassers

Jedem Stifter wird eine Stiftungsurkunde durch die Sparkasse überreicht. Daneben besteht die Möglichkeit der Mitarbeit im Kuratorium der Stiftergemeinschaft.

Der Stifter kann sich in dem Umfang, wie er es wünscht, aktiv in die Arbeit seiner Stiftung einbringen. Preisverleihungen zur Nachwuchsförderung, Organisation von Veranstaltungen zu Gunsten seines Stiftungszwecks oder die Überreichung des Förderschecks sind hierbei jederzeit möglich.

Die Sparkasse Bamberg als regionaler Stiftungsdienstleister

Bei dem Konzept der Stiftergemeinschaft der Sparkasse Bamberg erhält der Stifter alle Informationen zur Stiftungsgründung in seiner Sparkassenfiliale durch seinen Kundenberater, ohne dass dieser zwingend einen externen Berater einschalten muss. Die Stiftungskompetenz bleibt damit sichtbar bei der Sparkasse und nicht bei externen Beratern.

Ein anschaulicher und umfassender Prospekt gibt über alle Hintergründe und die Funktionsweise der Stiftergemeinschaft Auskunft. Der Treuhänder, die DT Deutsche Stiftungstreuhand AG, stellt hierbei das Backoffice und steht mit juristischer Kompetenz für Spezialfragen auch vor Ort zur Verfügung.



Die Sparkasse Bamberg zeichnet sich bei einem aktiven Kundenstiftungsmanagement durch die Stiftergemeinschaft dadurch aus, dass sie das komplexe Thema Stiftung mit seinen vielfältigen Fragenstellungen so vorgearbeitet hat, dass viele Fragen potenzieller Stifter, die sich bei einer sonstigen Stiftungserrichtung ergeben, bereits beantwortet sind und dadurch die Stiftungserrichtung für ihre Kunden und Bürger(innen) in ihrem Geschäftsgebiet deutlich erleichtert ist.

Durch die Gestaltung der Stiftergemeinschaft wird die Sparkasse Bamberg in die Lage versetzt alle Berater(innen) aktiv für die Stiftergewinnung einsetzen zu können und auch Stifterzielgruppen zu erschließen, die sich selbst nie als potenzielle Stifter erkannt hätten. Stifter können ihre Stiftungserrichtung zu Lebzeiten mit kleinen Beträgen durchführen und größere Vermögenswerte erst posthum zuwenden.

Mit der Stiftergemeinschaft erschließen sich Sparkassen eine attraktive Portfolio-Erweiterung. Sie binden Kundenkapital langfristig an das Institut, generieren zusätzliche Umsatzpotenziale aus dem Cross-Selling und schaffen sich ein Alleinstellungsmerkmal im Bereich der Stiftungsberatung.

Die Stiftergemeinschaft der Sparkasse Bamberg – Helfer in akuten Notlagen

Auch die Reaktion auf kurzfristige Ereignisse ist möglich. So kann eine regionale Hochwasserkatastrophe zum Anlass genommen werden, innerhalb weniger Stunden eine gemeinnützige Spendenaktion durchzuführen um Flutopfern zu helfen. Die Stiftergemeinschaft ist also auch ein geeignetes Instrument der kurzfristigen Katastrophenhilfe, da die eigentliche Konzeption und Gründung der Stiftergemeinschaft nur einmal vorab erfolgt.

Marketing- und Verwaltungsvorteile der Stiftergemeinschaft

Im Gegensatz zur individuellen Beratung und Errichtung von Kundenstiftungen prägt die Sparkasse Bamberg mit ihrer Stiftergemeinschaft eine starke regionale Marke aus, die sich in der öffentlichen Wahrnehmung dauerhaft etabliert und einprägt.

Die Stiftungskompetenz liegt öffentlich wahrnehmbar bei der Sparkasse und nicht bei externen Dienstleistern, ohne dass die Sparkasse hierfür umfänglich Personalressourcen bindet.

Aktive Marketingunterstützung zur Mitarbeiterschulung und Stiftergewinnung erhält die Sparkasse durch die DT Deutsche Stiftungstreuhand AG, die über acht Jahre praktische Erfahrung in diesem Bereich verfügt.

Alle Stiftungszuwendungen werden in einem Depot geführt, was eine ausgewogene Portfoliostruktur mit entsprechnenden Ertragschancen für die Verfolgung der steuerbegünstigten Zwecke der Stiftergemeinschaft ermöglicht.

Zusammenfassung

Der Erfolg und die leichte Anwendbarkeit für eine Sparkasse liegen in der besonderen Konzeption des Modells begründet.

Die Stiftergemeinschaften der Sparkasse sind also nicht nur die Antwort auf die Fragen von mittelständischen Kunden nach einer sinnvollen Vermögensverwendung und ein Ergebnis der Portfolio-Erweiterung der Sparkassen. Sie sind wirksame Gestaltungsinstrumente für das Initiieren und die Durchführung von sozialen oder Gemeinschaftsaufgaben in der Kommune. So verstanden können Stiftergemeinschaften der Sparkassen zu einem Motor des gesellschaftlichen Engagements im jeweiligen Geschäftsgebiet werden. Dadurch zählen Sparkassen selbst nicht nur zu den größten Förderern des Gemeinwohls in ihrem Geschäftsgebiet sondern auch zu den aktivsten Motoren zur Förderung des Stiftungswesens auf einer breiten Basis in Deutschland.

Stiftungen übernehmen gesellschaftliche Aufgaben

Von Jörg Martin, Geschäftsführer der Deutschen Stiftungsagentur, Neuss

Stiftungen fördern die Region

Im Frühjahr 2008 gibt der Bundesverband Deutscher Stiftungen das Grundstockvermögen der Stiftungen mit rund 100 Milliarden Euro an. Insgesamt verzeichnet er 15.449 rechtsfähige Stiftungen in Deutschland. Allein 2007 wurden 1.134 neue rechtsfähige Stiftungen gegründet – damit ist eine neue Rekordmarke in der Geschichte des deutschen Stiftungswesens gesetzt. Die Anzahl der treuhänderischen Stiftungen ist allerdings in diese Statistik nicht eingegangen. Schätzungsweise sollen es weit über 20.000 sein. Über deren Grundstockvermögen gibt es keine verlässlichen Daten. Legt man den Durchschnittswert zugrunde, die die von der Deutschen Stiftungsagentur verwalteten Stiftungen aufweisen – es sind, wenn man die untypischen Ausreisser nach oben herausrechnet, pro Stiftung ca. 240.000 € –, ergäbe sich nochmals ein Grundstockvermögen von 5 Milliarden Euro im Treuhandbereich. Aber wie dem auch sei: Die Größenordnung der Zahlen verdeutlicht, dass Stiftungen ein enormes Förderpotenzial haben. Für die Kommunen ist in diesem Kontext eine weitere Zahl von Interesse: Über 75 Prozent aller Stiftungen, so eine Auswertung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, fördern örtlich bzw. regional.

Was Stiftungen auf kommunaler Ebene leisten können, verdeutlicht beispielsweise die Dr. Werner Jackstädt-Stiftung in Wuppertal. 2002 mit 130 Mio Euro von dem Namensgeber gegründet, stellt sie einen beachtlichen Faktor u.a. in der örtlichen Kulturförderung dar.

Es muss jedoch nicht immer die große und kapitalstarke Stiftung sein, die für die Förderung der Region interessant ist. Häufig sind es auch die kleineren Stiftungen, die mit 500 oder 1.000 € pro Jahr gemeinnützige Projekte oder Einrichtungen unterstützen; die für Schulbibliotheken Bücher kaufen, den neuen Anstrich des städtischen Kindergartens mit finanzieren, die Kosten für die Spielplatzrenovierung tragen, die Tierarztrechnungen für das ortsansässige Tierheim bezahlen, die Supervision für die Hospizmitarbeiter ermöglichen, schwerkranken Kindern einen Wunsch erfüllen, Exponate für das örtliche Heimatmuseum oder Kunst für den öffentlichen Raum erwerben, Ruhebänke für den städtischen Friedhof stiften etc. Der Bedarf an kleineren finanziellen Zuwendungen ist so groß wie die Zahl gemeinnütziger Projekte und ehrenamtlicher Initiativen einer Gemeinde.

Stifterpotenzial im Kontext des Generationenmanagements

Das Stiftungswesen boomt. Wahrscheinlich boomt es im Bereich der Treuhandstiftungen stärker als im Bereich der rechtsfähigen. Leider gibt es keine verlässlichen Zahlen zur Gründungsquote von Treuhandstiftungen. Legt man aber auch hier die Erfahrungswerte der Deutschen Stiftungsagentur zugrunde, ergäbe sich ein Verhältnis von 8:2, d.h. auf acht Treuhandstiftungen kommen zwei rechtsfähige. Neben den neuen steuerrechtlichen Rahmenbedingungen, die weitreichende steuerliche Vorteile für den Stifter vorsehen, ist auch die damit verbundene Medienpräsenz zu benennen, die zu einem Ansteigen der Gründungszahlen führt. Beispiel „google“: das Stichwort „stiftung“ fördert 21.500.000 Einträge zu Tage, bei „paperball“ sind es durchschnittlich 1.000 Einträge (Stand Anfang Mai 2008).

Ganz wesentlich für das Erstarben des Stiftungswesens ist natürlich auch die Tatsache, dass die „Wirtschaftswunder-Generation“ im Laufe der letzten Jahrzehnte größere Vermögenswerte erarbeitet und angespart hat und nun verstärkt die Vermögensübertragung regelt. Ein nicht zu unterschätzender Prozentsatz dieser Generation hat keine bzw. keine geeigneten Erben. Vielfach regelt dieser Personenkreis den Nachlass, indem er eine größere gemeinnützige Institution testamentarisch als Erbin einsetzt. Eine Recherche der Deutschen Stiftungsagentur hat beispielsweise ergeben, dass die Deutsche Krebshilfe (Bonn) in 2003 rund 30 Mio € über Erbschaften und Vermächtnisse eingenommen hat, der Deutsche Tierschutzbund (Bonn) rund 5 Mio €, UNICEF (Köln) 6 Mio €. Experten gehen davon aus, dass die großen gemeinnützigen Einrichtungen zusammengenommen pro Jahr Testamentspenden in dreistelliger Millionenhöhe einnehmen.

Die Alternative ist nur wenigen Erblässern bekannt: die Gründung einer eigenen Stiftung, die diese gemeinnützigen Organisationen begünstigt - oder das Krankenhaus, den Kindergarten, die Schule, das Tierheim, die Caritas-/Diakoniestation, die Kirchengemeinde etc. vor Ort. Vorteil für den Erblasser: Er gründet eine eigene gemeinnützige Institution, die seinen Namen trägt, sein Vermögen erhält und die Stiftungszwecke seiner Wahl realisiert, kurzum: die eigene Stiftung bietet ein Höchstmaß an Individualität in der Nachlassgestaltung.

Keine Frage: Die „Erbengesellschaft“ ist in Deutschland Realität geworden. Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge (DIA) wird im laufenden Jahrzehnt ein Vermögen von zwei Billionen EUR an gut 15 Millionen Haushalte in Deutschland vererbt. Zu den vererbten Vermögenswerten zählen Geldwerte – einschließlich Aktien und Wertpapiere –, Immobilien sowie Betriebs- und Gebrauchsvermögen. Natürlich werden nicht alle Haushalte gleichermaßen bedacht: 20 Prozent der Haushalte können bis zu 160.000 EUR erwarten und 13 Prozent bis zu 266.000 EUR; 10 Prozent aller Haushalte liegen über diesen Wert, werden also mit Vermögenswerten über 266.000 EUR bedacht.¹

Ein paar weitere Zahlen, die diese für unser Land einzigartige Erbschaftswelle dokumentieren: Das Vermögen der Privathaushalte umfasst, so das Statistische Bundesamt, über 8 Billionen EUR – bestehend aus mobilen und immobilien Vermögenswerten. Ein großer Teil dieses Vermögens befindet sich im Besitz der über 65jährigen. Fragt man hingegen, ob und inwiefern diese ihren Nachlass geregelt haben, kommt erstaunliches ans Licht: Laut einer EMNID Umfrage haben in der Altersklasse der über 50jährigen nur knapp 50 Prozent ein Testament gemacht und somit ihren Nachlass in ihrem Sinne gestaltet.

Und zuletzt: Bedenkt man, dass

- heute der Anteil der über 65jährigen 16 Prozent der hiesigen Bevölkerung ausmacht und dieser Anteil im Jahr 2050 auf 27 Prozent angestiegen sein wird,
- der typische Erbnehmer heute in der sechsten Lebensdekade sein Erbe antritt, in Zukunft indessen noch später Erbe werden wird,
- das Pro-Kopf-Erbe weiter steigen wird – 1970 lag es bei rund 14.000 €, für das Jahr 2010 rechnet man bereits mit 300.000 € –,

dann wird deutlich, wie wichtig das Thema „Estate Planning“ – die Nachlassplanung - in Zukunft sein wird. Sparkassen und Banken, die sich rechtzeitig auf diese Entwicklung ein-

stellen und das Thema „Stiftung“ im Gepäck haben, werden auf einen immer größer werdenden Markt stoßen und Kunden bzw. Mandanten ein guter Problemlöser und Wegweiser sein können. Wer seinen Kunden den Service eines „Generationsmanagement“ anbieten, diesen aber aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus weder finanziell noch personell budgetieren möchte, hat die Option, diesen Service über die Kooperation mit einem Full-Service-Dienstleister wie die Deutsche Nachlass (www.deutsche-nachlass.de) darzustellen.

Fazit: Die Möglichkeit der „individuellen Nachlassregelung via Stiftung“ muss sich nur weiter herumsprechen – bei den potenziellen Erblassern aber auch bei den Beratern, hier insbesondere bei den Kundenberatern der Sparkassen und Banken. Ihnen kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu, sie sind ein wesentlicher „Promoter“ des Stiftungsgedankens in Deutschland.

Beispiele aus der Praxis

Um das Potenzial zu verdeutlichen, sei die Strategie zweier Sparkassen exemplarisch erwähnt: Die Stadtsparkasse Wuppertal sowie die Sparkasse Dinslaken-Voerde-Hünxe. Beide Häuser haben sich entschlossen, intern ein Generationenmanagement zu installieren und hier das Stiftungsthema zu situieren. Aufgabe des Generationenmanagers ist es, dieses neue Dienstleistungsangebot im Haus zu kommunizieren, Ansprechpartner für die Kollegen zu sein, Kunden entsprechend zu beraten und sie zu möglichen Kooperationspartnern wie Notaren, Steuerberatern oder der Deutsche Stiftungsagentur zu delegieren. In Wuppertal hat diese Aufgabe Jens Böttger, in Dinslaken, Voerde und Hünxe Elke Böwing übernommen. Jens Böttger: „Wir haben uns dazu entschlossen, das Stiftungsthema dem „Estate Planning“ unterzuordnen, weil unsere Kunden eher ein Problem mit der Nachlassregelung haben – nicht so sehr mit dem Stiftungsthema. In meiner Beraterpraxis hole ich den Kunden also dort ab, wo ich ihn erreichen kann. Von dort aus führe ich ihn – wenn es im Rahmen der Nachlassregelung Sinn macht – zur Errichtung einer eigenen gemeinnützigen Stiftung.“ Gemessen an der Größe der jeweiligen Sparkasse und der Einwohnerzahl innerhalb der Geschäftsgebiete zählen Böttger und Böwing zu den erfolgreichsten „Stiftungspromotern“ in Deutschland. Seit Aufnahme ihrer Tätigkeit ist es mit Hilfe der Deutschen Stiftungsagentur in Wuppertal zu 21 Stiftungsgründungen gekommen, in Dinslaken, Voerde und Hünxe zu neun. Hinzu kommen testamentarische Verfügungen zugunsten bereits bestehender Stiftungen. Abgesehen von den Vorteilen, die Kundenstiftungen den Sparkassen gewähren – hier ist primär die Sicherung des Vermögensbestands zu nennen –, zieht das Gemeinwohl den größten Nutzen aus diesem Dienstleistungsangebot. Elke Böwing: „Dem Kunden kann ich mit der eigenen Stiftung eine in vielen Fällen optimale Lösung seines Nachlassproblems anbieten; durch meine Beratertätigkeit kommt die Sparkasse zudem ihrem regionalen Förderauftrag nach und zuletzt profitieren zahlreiche Vereine und gemeinnützige Projekte hier in unseren Gemeinden von den Stiftungsgründungen unserer Kunden.“

Die Kernzielgruppe

Als Zielgruppe kommen i.d.R. Senioren in Frage, die das 70ste Lebensjahr überschritten haben. Stifter, die wie der Fußballprofi Philip Lahm (24) oder Nathalie Todenhöfer (23), Tochter des „Burda“-Topmanagers und früheren CDU-Spitzenpolitikers Dr. Jürgen Todenhöfer, in jungen Jahren eine Stiftung gründen, bilden eher die Ausnahme denn die Regel. Insbesondere dann, wenn

a) der Erblasser Single ist und kinderlos,

- b) der Erblasser verheiratet ist und kinderlos,
- c) der Erblasser keinen Kontakt zu seinen Kindern hat,
- d) die Kinder, Nichten, Neffen und/oder Enkel sich nicht im Sinne des Erblassers entwickelt haben,
- e) der Erblasser seinen Kinder nur den Pflichtteil vererben möchte,
- f) der Erblasser so vermögend ist, dass er mit Einwilligung der Erben einen Teil seines Vermögens einer Stiftung übertragen kann,

ist die Stiftung als Nachlassinstrument beinahe ohne Konkurrenz. Immer dann, wenn Privatpersonen über ein entsprechendes Vermögen verfügen – beispielsweise über ein Sparguthaben i.H. von 200.000 EUR und einer Immobilie –, kinderlos sind bzw. die eigenen Kinder über den Pflichtteil hinaus nicht bedenken wollen und ein entsprechendes Alter erreicht haben, kann das Thema „Stiftung“ platziert und in das Gespräch über die Nachlassregelung integriert werden.

Umsetzung des Stifterprogramms

Das zielführende Stifterprogramm sollte sowohl spezielle Berater- als auch Dienstleistungen vorhalten. Dabei sollte natürlich die Abgrenzung zur Rechts- und Steuerberatung stets im Auge behalten werden.

Die sachkundige Beratung hat entsprechende Expertisen in den folgenden Themenfeldern:

1. **die Funktionsweise von gemeinnützigen Stiftungen;** natürlich sollte der Berater in klaren Worten skizzieren können, welche Wesensmerkmale eine Stiftung auszeichnen, wie sie arbeitet, welchen Zwecken sie dienen können – das schließt die Kenntnis entsprechender „Empfängervereine“ ein –, welchen Namen sie tragen kann, wie hoch sie dotiert werden sollte etc. In diesem Zusammenhang sind auch die Fragen nach der Organgestaltung zu erwähnen.
2. **die steuerlichen und zivilrechtlichen Rahmenbedingungen für Stiftungen;** hier sind insbesondere das BGB, die einzelnen Landesstiftungsgesetze sowie die Abgabenordnung und der Anwendungserlass zur Abgabenordnung gemeint. Darüber hinaus sollten Kenntnisse über die folgenden Stiftungsarten und mögliche Ausgestaltungen vorhanden sein:
 - gemeinnützige Stiftung in der Rechtsform der rechtsfähigen Stiftung des Privatrechts oder als rechtlich unselbständige Treuhandstiftung
 - Stiftungs-GmbH als Ersatzform
 - Familienstiftung
 - unternehmensverbundene Stiftung (Unternehmensträgerstiftung, Beteiligungsträgerstiftung, Doppelstiftung)
3. **die Rechtsformen, rechtsfähige und treuhänderische Stiftungen;** insbesondere sollten die Besonderheiten der treuhänderischen Stiftung jedem Berater bekannt sein, weil die treuhänderische Stiftung – als vollgültige Alternative und sachgerecht dargestellt – den Zugang zum Thema erleichtert. Erfahrungsgemäß ist die treuhänderische Stiftung für Personen ideal, die mit einem kleinen Teilbetrag ihres Gesamtvermögens eine Stiftung zu Lebzeiten gründen und diese ersteinmal „verproben“ möchten. Darüber hinaus empfiehlt sie sich, wenn die nachhaltige Besetzung der Organe (Vorstand und/oder Beirat) vom Stifter nicht dargestellt werden kann.
4. **die Stiftungsgründung zu Lebzeiten / von Todes wegen;** für welche Variante sich der Stifter entscheidet, hängt im wesentlichen von seiner finanziellen Lage und seinen persönlichen Präferenzen ab. Die folgenden Fragen sind diesbezüglich entscheidend:
 - a) Welche Vermögenswerte stehen dem Stifter für die Stiftungsgründung zur Verfügung? Zu berücksichtigen sind

dabei die eigene Vorsorge und die des Ehepartners, die möglichen Versorgungsleistungen im Fall einer unvorhergesehenen Krankheit, die Wahrung des Lebensstandards sowie die eigenen Nachkommen. All diese Punkte dürfen durch das Stiftungsgeschäft nicht gefährdet werden. Sollten Zweifel hinsichtlich der Altersvorsorge bestehen, wird nur die Gründung von Todes wegen in Frage kommen.

b) Wie wichtig ist es dem potentiellen Stifter, zu Lebzeiten Verfügungsgewalt über sein gesamtes Vermögen zu haben? Ist dies unabdingbar für das Gefühl, auf alle Wechselfälle des Lebens reagieren und seinen Ruhestand genießen zu können, sollte ebenfalls eine Stiftung von Todes wegen präferiert werden.

Prinzipiell ist die Stiftungsgründung zu Lebzeiten zu empfehlen. Mit einem kleinen Teilbetrag des Gesamtvermögens (als Faustformel kann gelten: 10 Prozent des Gesamtvermögens) zu Lebzeiten gegründet, kann der Stifter das Wirken seiner Stiftung zu Lebzeiten begleiten und ggfs. korrigierend eingreifen. Ist er mit den Erfolgen seiner Stiftung zufrieden und sieht er, dass seine Stiftung „einen Unterschied in der Welt macht“, wird er die Stiftung dann testamentarisch als Erbin einsetzen.

5. die Entwicklung / Beurteilung von Stiftungszwecken²

Neben der Beraterleistungen sollten zusätzlich folgende Dienstleistungen angeboten werden können. Auch hier ist natürlich die Abgrenzung zur Rechts- und Steuerberatung obligatorisch:

1. die Erstellung der Stiftungssatzung
2. die Errichtung von rechtsfähigen / treuhänderischen Stiftungen
3. die Verwaltung von rechtfähigen / treuhänderischen Stiftungen
4. die werbliche Begleitung von Stiftungen (Flyer, Broschüre, Internet, Fundraising)

Thema „Treuhandschaft“

Da das größte Potenzial im Bereich der Treuhandstiftungen liegt, sollte diese Rechtsform unbedingt angeboten werden können. Bei der Wahl eines möglichen Treuhänders sollten folgende Kriterien geprüft bzw. folgende Faktoren eingehend bedacht werden:

1. Wird von Seiten der Sparkasse bzw. Bank eine Inhouse-Lösung präferiert oder soll ein externer Treuhänder gesucht werden? Hinsichtlich des externen Treuhänders finden Interessierte eine Checkliste für die Wahl eines geeigneten Treuhänders auf der Homepage der Deutschen Stiftungsagentur (www.stiftungsagentur.de).
2. Ist der Treuhänder zugleich kontoführendes Institut drohen In-sich-Geschäfte und Interessenkonflikte. Ausweg kann die Gründung einer rechtsfähigen Dachstiftung sein, die allerdings andere Probleme aufwirft.

Sofern dennoch die Inhouse-Lösung präferiert wird:

3. Soll die Treuhandverwaltung kostenfrei bzw. zum Selbstkostenpreis erbracht oder als Profitcenter etabliert werden? Die mögliche Quersubventionierung aus der Vermögensverwaltung sollte dann nicht bei der Erstellung des Businessplans berücksichtigt werden, wenn die Provisionen aus der Geldanlage bzw. aus der Vermögensverwaltung dem Kunden gegenüber nicht offen kommuniziert werden können.
4. Sofern eine gemeinnützige Dachstiftung als Treuhänder eingesetzt werden soll, entstehen zahlreiche steuerrechtliche Problemkonstellationen, da die Verwaltung von Treuhandstiftungen nicht gemeinnützig i.S. der Abgabenordnung ist. Das stellt jede Satzung einer gemeinnützigen Stiftung fest: „Die Stiftung verfolgt ausschließlich und unmittelbar mildtätige, gemeinnützige und kirchliche Zwecke“ sowie „Die Mittel der Stiftung dürfen nur für satzungsgemäße Zwecke verwendet werden“. Die Abgabenordnung sieht die Verwaltung von Treuhandstiftungen – als Leistung einer steuerbegünstigten Körperschaft – nicht vor. Sobald die Finanzbehörden der Ansicht sind, dass die Verwaltung von Treuhandstiftungen der Dachstiftung „das Gepräge“ gibt, wird es heikel für die Dachstiftung; ihr droht im Extremfall der Entzug der Gemeinnützigkeit. Ein Beispiel: Eine 50.000-€-Dachstiftung verwaltet ein Treuhandvermögen von insgesamt 5 Mio €. Dann ist der Aufwand für die Verwaltung der Treuhandstiftung ungleich größer als der Aufwand, der mit der Verwaltung der Dachstiftung verbunden ist. Die Stiftungsverwaltung gibt der Dachstiftung also das Gepräge. Gleiches gilt für eine 100.000-€-Dachstiftung, die 100 oder 200 Treuhandstiftungen verwalten muss. Für die Verwaltung gegen Entgelt gilt, dass diese einen steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb i.S.d. § 64 Abs. 1 AO begründen würde. Zudem ist das Problemfeld der verdeckten Gewinnausschüttung bei der Bank oder Sparkasse zu berücksichtigen, wenn sie z.B. kostenfrei Arbeitsstunden für die Dachstiftung bereitstellt.

Make or buy?

Jede Bank, jede Sparkasse steht vor der Frage: Entscheiden wir uns für eine Inhouse-Lösung oder bedienen wir uns eines externen Partners, über den wir das Stifterprogramm in unserem Haus anbieten? Da das Stiftungsthema kein Massengeschäft darstellt, ist die Wirtschaftlichkeit einer Inhouse-Lösung i.d.R. zweifelhaft. Aber obwohl sich bereits Dutzende Sparkassen – auch einige unter den Top10 im Sparkassen-Ranking – für eine Zusammenarbeit mit der Deutschen Stiftungsagentur entschieden haben – kalkuliert jedes Geldinstitut immer wieder auf's neue – i.d.R. mit dem immer gleichen Ergebnis: ökonomisch betrachtet lohnt es sich nicht. Insofern stellt sich die Frage, ob die Inhouse-Lösung eine über Jahre und Jahrzehnte hinweg tragfähige Lösung darstellt.

Weitestgehend unbestritten ist mittlerweile, dass eine einzelne Sparkasse oder Bank die Inhouse-Lösung nicht kostendeckend darstellen kann – unter der Voraussetzung, dass sie wettbewerbsfähige Preise nimmt und das Stifterprogramm nicht mit der Geldanlage bzw. Vermögensverwaltung quersubventioniert; sie muss sich also eine solche Inhouse-Lösung als Serviceleistung „leisten“ können. Ein Rechenbeispiel: Selbst wenn der Start bescheiden ist und zu Beginn eine halbe Stelle für die interne Betreuung des Stifterprogramms geschaffen wird, so ist hier – das stiftungs- und steuerrechtliche Know-how vorausgesetzt – mit einem Arbeitgeberbrutto i.H. von mindestens 35.000 € zu rechnen. Das entspricht – die Gebühren der Deutschen Stiftungsagentur zugrunde gelegt – knapp 15 Stiftungsgründungen p.a. Nicht berücksichtigt sind in diesem Beispiel die notwendigen Versicherungen, DATEV-Kosten, sonstige Softwarekosten für die Stiftungsverwaltung, Telefonkosten, Computer, Büromöbel, Büroausstattung, Raummiete etc. – hier beginnt bereits die Subventionierung... Das Münchner Stiftungszentrum wirbt beispielsweise damit, dass es die Verwaltungskosten nur deshalb so günstig anbieten kann, weil die Mitarbeiter bereit sind, 25 Prozent ihrer Arbeitszeit pro bono zu erbringen.

Hinzu kommt die Frage, ob die Gründungs- und Verwaltungskosten gegenüber dem Kunden gut kommuniziert werden können. Der Kunde würde die Quersubventionierung der notwendigen Leistung (Gründung, Verwaltung) über die Geldanlage bereits gedanklich voraussetzen, so dass „zusätzliche“ Gründungs- und Verwaltungskosten nur sehr schwer kommunizierbar sind.

Fazit: Das Stiftungswesen boomt; in Zukunft wird es noch stärker darauf ankommen, das Stiftungsthema weiter in die Bevölkerung hineinzutragen und der Zielgruppe eine Full-Service-Dienstleistung im Kontext des Generationenmanagement anzubieten. Dabei kommt den Sparkassen und Banken eine zentrale Rolle zu. Sofern die zurecht bestehenden Sensibilitäten der öffentlichen Wahrnehmung berücksichtigt und ökonomisch tragfähige Lösungen entwickelt werden, wird der Bürger sich in einem noch stärkeren Maße stifterisch engagieren – in erster Linie zum Wohle der Stadt und der Region, in der er lebt.

Anmerkungen:

- 1 Pressemitteilung des Deutschen Instituts für Altersvorsorge vom 14.8.2002
- 2 Um einen Eindruck zu geben, wie bunt die Welt gemeinnütziger Zwecke ist und welche Möglichkeiten das Instrument der Stiftung bietet, hier eine kleine Auswahl interessanter Stiftungsideen:

Die Emil und Arthur Kießling-Stiftung für die Papyrusforschung fördert die Wissenschaft auf dem Gebiet der Papyrusforschung.

Albert-Maier-Stiftung. Diese Einrichtung hat zum Zweck, Suizidgefährdete zu heilen und Suizidverstorbene zu ehren. Sie kann mit gemeinnützigen Einrichtungen die ähnlichen Zwecken dienen, zusammenarbeiten und sie fördern.

Die Baumann-Gonser-Stiftung hat den Zweck, die gärungslose Fruchteverwertung in Zusammenarbeit, mit öffentlichen und privaten Stellen insbesondere mit den Berufsverbänden der Fruchtsaftindustrie in jeder Hinsicht zu fördern, um damit der natürlichen Lebenshaltung und der Gesundheit der Bevölkerung zu dienen.

Die Sicherheit beim Skifahren zu fördern und Skiunfälle zu verhüten gehören zu den Hauptzielen der Stiftung Sicherheit im Skisport.

Die Emil-Matthay-Missionsstiftung-St.-Laurentius fördert die Missionstätigkeit katholischer Missionare aus den Pfarrgemeinden St. Laurentius und St. Eligius in Essen-Steele.

Die Stiftung zur Förderung von Bildung und Erholung der Arbeitnehmer der Miederindustrie mit Sitz in Düsseldorf nennt ihren Zweck direkt im Namen.

Die Carl Mullerath Stiftung unterstützt allein stehende Kleinrentner, die das 65. Lebensjahr vollendet haben. Der Zweck wird u.a. durch Barzuwendungen anlässlich des Weihnachtsfestes erfüllt.

Die Zumsande-Plönies-Stiftung in Münster verteilt Buchpreise an Schüler des Paulinum und anderer katholischer städtischer Schulen.

Verlag: Kommunal-Verlag - Fachverlag für Kommunalwirtschaft und Umwelttechnik GmbH -
42399 Wuppertal, Hardtbacher Höhe 24

Telefon 0 21 91/66 65 92, Telefax 0 21 91/66 65 93 - ISDN Telefon 0 21 91/6 83 17, Telefax 0 21 91/69 07 10

Gesamt-Verantwortung: Horst Schumacher, Wuppertal - Sabine Schumacher M.A., stellv. Chefredakteurin, Büro Köln,
Telefon/Telefax: 02 21/2 71 77 46 - Anzeigenleitung: H. J. Schumacher, Wuppertal - **ISSN Nr. 0450-7169**

Satzherstellung, Druck & Verarbeitung:

Weiss-Druck GmbH & Co. KG, Hans Georg Weiss Straße 7, 52156 Monschau, Telefon 0 24 72/9 82-0

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Namentlich gezeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion dar. Gerichtsstand und Erfüllungsort ist in allen Fällen Wuppertal.

Einzelheftpreis: 8,- €, Jahresabonnementpreis 72,- € einschließlich MwSt., zzgl. Versandkosten,
Kündigung 3 Monate vor Ablauf des Kalenderjahres