

Handlungsdruck dank Niedrigzins

„Die Professionalisierung im Stiftungswesen ist dringender denn je“

Die Niedrigzinsphase bringt so manche Stiftung in Schwierigkeiten. Die Missstände in der Stiftungslandschaft, Denkfehler bei der Stiftungsgründung und was es zu verbessern gilt, erklären die Stiftungsexperten Professor Ulrich Burgard, Anwaltskanzlei Belmont Legal, und Klaus Naeve, Berenberg Bank.

private banking magazin: Herr Professor Burgard, fast die Hälfte der deutschen Stiftungen führen laut einer Studie des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen keine strukturierte Risikoanalyse durch, fast zwei Drittel haben keine interne Revision und mehr als vier Fünftel haben keine Richtlinien zur Verhinderung von Regelverstößen. Gleichwohl geben 76 Prozent der Stiftungen an, ihre Risiken zu kennen und 95 Prozent meinen, alle Rechtsvorschriften einzuhalten. Wie passt das zusammen?

Ulrich Burgard: Das hängt mit den Stiftungsverantwortlichen zusammen. Unverständlicherweise findet oft keine Übertragung der beruflichen Erfahrung auf die Stiftungsarbeit statt. Die Verantwortlichen, im Berufsleben oft erfolgreiche Unternehmenslenker, denken, sie seien im Stiftungswesen in einer ganz anderen Welt und müssten daher hier nicht mehr das Gleiche machen, was sie ihr Lebtag lang im Beruf gemacht haben. Dabei ändert die Gemeinwohlorientierung von Stiftungen nichts an den allgemeinen, bei jeder Organisation anfallenden Managementaufgaben. Hinzukommen besondere Anforderungen an die Stiftungsarbeit. Auch insofern ist das Unwissen weit verbreitet. Viele wissen daher oft nicht, was sie tun sollen, ja nicht einmal, was sie tun müssen.

Klaus Naeve: Erst kürzlich erlebten wir diesbezüglich ein solches Beispiel: Es wurde ein dreistelliges Millionenvermögen weitergegeben. Die Vorstandsfunktionen sollten zwei gute Bekannte des Stifters übernehmen. Beide kennen den Willen des Stifters sehr gut, kommen aber mit dem Stiftungsrecht und -management erstmals in Berührung. Eine Situation, die undenkbar in der Unternehmenswelt wäre. Im Stiftungssektor passiert so etwas allerdings häufiger. Wir als Bank versuchen natürlich für die Folgen solcher Weichenstellungen zu sensibilisieren.

Darf man die Stiftung oder das Motiv, Stifter zu werden, mit unternehmerischem Handeln gleichsetzen?

Burgard: Nein, aber eine Stiftung muss, wenn sie gut geführt werden soll, ähnlich wie ein Unternehmen geführt werden. Mit einem Unterschied: Statt des Gewinns ist der Nutzen für die Verfolgung des Stiftungszwecks zu maximieren.

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

Tauchen Mängel im Stiftungsmanagement erst in der jüngeren Vergangenheit auf, weil es früher einfacher war, auskömmliche Renditen zu erzielen?

Burgard: Definitiv. Ich glaube, dass die Niedrigzinsphase die Probleme der Stiftungen nicht nur verschärft hat, sondern sie überhaupt erst zutage treten lässt. Bei aller Kritik muss man aber beachten, dass auch das Unternehmensmanagement vor 20 Jahren noch nicht so weit entwickelt war wie heute. Auch dort fand ein Lernprozess statt.

Herr Naeve, als ausführender Stiftungsexperte stehen auch Sie vor der Herausforderung der Niedrigzinsphase, keine Erträge ohne Gang ins Risiko erzielen zu können. Was heißt das für die Stiftungsberatung Ihrer Bank?

Naeve: Zunächst haben wir bereits seit längerem unsere Stiftungskunden den Zinsrückgang vorhergesagt und über den Anpassungsbedarf der Kapitalanlage gesprochen. Wir raten den Stiftungsvorständen, sich intensiv mit den strategischen Fragen zu befassen und die gewählte Anlagestrategie einer ausführlichen Prüfung zu unterziehen.

Ein Beispiel?

Naeve: Ganz grundsätzlich ist die Situation der Stiftungen so, dass sie vor ein paar Jahren noch ohne Probleme 5 Prozent Zinsen am Markt bekamen. Mangels transparenten Wettbewerbs ist nie zutage getreten, ob nicht mit ein bisschen mehr Anstrengungen 6 Prozent möglich gewesen wären. Der fehlende Prozentpunkt ist heute viel schmerzhafter, die Professionalisierung im Stiftungswesen dringender denn je.

Entsprechend versuchen wir im Dialog mit den Stiftungsverantwortlichen auf das veränderte Anlageumfeld aufmerksam zu machen sowie Themen wie den Nutzen von Nebenordnungen und Anlagerichtlinien hervorzuheben. Um darüber hinaus zu informieren und ins Gespräch zu kommen, veranstalten wir unter anderem unsere Stiftungsfrühstücke. Über diese Plattform wollen wir Denkanstöße geben, wie sich Stiftungen weiter professionalisieren können und für welche Probleme sie sich sensibilisieren sollten.

Bekommen Sie denn alle Stiftungskunden von diesen Themen überzeugt?

Naeve: Die Resonanz ist sehr unterschiedlich. Es gibt beispielsweise Fälle, wo wir gute Gespräche mit einem Stiftungsvorstand führen, der aber bei seinen Vorstandskollegen keine Veränderungen durchbekommt. Teilweise dauert es auch einfach lange, bis der engagierte Vorstand sich durchsetzt.

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

Was wir tun können ist, anzufangen über die Probleme zu reden, zu diskutieren und einen Pflock einzuschlagen. Offene Türen kann man aber nicht immer erwarten, da es einen Mehraufwand bedeutet.

Burgard: Viele Verantwortliche, das zeigen Untersuchungen, stecken in einer Zwickmühle. Sie legen das Stiftungsvermögen an, kennen sich selbst aber nicht hinreichend mit der Vermögensanlage aus. Sie sind daher gegenüber der beratenden Bank unsicher. Entweder vertrauen sie der Bank bei der Vermögensanlage mehr oder weniger blind, was rechtlich nicht unproblematisch ist, oder sie versuchen die Anlageentscheidungen selber zu treffen, was mangels Expertise ebenfalls zu Problemen führen kann. Ein schwierig zu lösendes Dilemma.

Ist das nicht auch ein schlechtes Zeugnis für die Bankberater?

Naeve: Wir bei Berenberg arbeiten viel mit Strukturanalysen. Basierend auf der weiterentwickelten Markowitz-Portfoliotheorie versuchen wir ein ausgewogenes Chance-Risiko-Portfolio auf die einzelnen Stiftungskunden abzustimmen. Hinzu kommen Stresstest-Analysen. Unter anderem wollen wir damit den Kunden zeigen, dass wir keine 5 Prozent Rendite, gleichmäßig verteilt auf monatliche Ausschüttungen, garantieren können.

Stattdessen zeigen wir, was durchschnittlich Monat für Monat möglich ist und welche Risikoszenarien welche Folgen für das Portfolio haben. Erst danach wird geklärt, welcher Weg der Umsetzung, ob nun Vermögensverwaltung oder Beratungsmandat, für die einzelne Stiftung der richtige ist.

Zudem bieten wir als Zusatzdienstleistung eine Art Vermögenscontrolling an. Wenn die Vermögensanlage beispielsweise an einen externen Vermögensberater vergeben wurde, schauen wir, ob handwerklich alles sauber läuft. Der Stiftungsverantwortliche hat dann zwei Dienstleister, einen Manager und eine Kontrollinstanz. Dadurch kann er ein Stück sicherer sein, dass alles stiftungskonform und richtig abläuft und erhält eine Überprüfungsinstanz, die er allein nicht leisten kann.

Professionelle Stiftungsarbeit hat sicherlich ihren Preis. Gibt es eine kritische Vermögensgröße, ab der Stiftungen sich überhaupt erst professionelle Strukturen leisten können?

Burgard: Darauf habe ich eine zwiespaltige Antwort. Auf der einen Seite glaube ich, dass Stiftungsarbeit erst ab einem Vermögen von 10 Millionen Euro professionell zu bewerkstelligen ist. Kleinere Stiftungen sollten besser als Verbrauchsstiftung konzipiert sein. Ansonsten sind die Erträge für eine kontinuierliche Förderung einfach zu niedrig. Andererseits gibt es auch kleine Stiftungen, die ihre Erträge ansammeln und dann punktuell ganz tolle Sachen machen. Trotzdem: Mit einer Million Euro,

eigentlich eine stolze Summe, kann man bei den heutigen Zinserträgen nicht mehr allzu viel bewegen. Darüber muss sich der Stifter klar sein. Allein, ich glaube, dieses Bewusstsein besteht oft nicht. Es wird also anfangs bei Stiftungsgründung bereits ein Denk- und letztlich Beratungsfehler gemacht.

Herr Naeve, wie geht damit das Stiftungszentrum bei Berenberg um?

Naeve: Wir schauen immer auf den Einzelfall. Bekanntermaßen betreut unser Haus erst ab einem Vermögen von einer Million Euro. Wenn die Satzung einer Eine-Million-Euro-Stiftung in der Kapitalanlage gewisse Risikobestandteile erlaubt und keine Verpflichtungen für regelmäßige Zahlungen wie Stipendien bestehen, kann das auch mit dieser Vermögensgröße zum Beispiel als Förderstiftung gut funktionieren.

Burgard: Leider werden die Weichen für die Stiftungsarbeit oftmals bereits bei Stiftungsgründung falsch gestellt. Oft berät der Hausanwalt den Stifter ohne über eine spezielle Stiftungsexpertise zu verfügen. Der Anwalt denkt von seiner gesellschaftsrechtlichen Erfahrung her und übersieht die stiftungsspezifischen Besonderheiten. Das ist ein geradezu dramatischer Fehler, weil die Satzung einer Stiftung – anders als etwa der Gesellschaftsvertrag einer GmbH – nicht ohne weiteres jederzeit geändert werden kann. Meist nicht ausreichend berücksichtigt wird beispielsweise, dass es bei Stiftungen zwei ganz unterschiedliche Lebensabschnitte gibt: die Zeit, in der der Stifter noch lebt und sich in der Stiftung engagiert, und die Zeit nach seinem Ableben. Häufig wird versucht, in der Stiftungssatzung einen Kompromiss zwischen diesen beiden Abschnitten zu finden. Dabei wäre es viel besser mit zwei verschiedenen Regelungen zu arbeiten. Die einen gelten bis zum Tod des Stifters, die anderen danach.

Naeve: Dem kann ich nur zustimmen. Leider erlebt man oft, dass sich im Stiftungssektor sehr stark an Musterlösungen orientiert wird. So werden wir oft gefragt, ob wir eine Mustersatzung, -anlagerichtlinie oder -geschäftsanordnung haben.

Burgard: Leider scheitert es ja nicht nur an der fehlenden Expertise, sondern auch an der Bereitschaft, Zeit und Geld in die Gründung zu investieren. Die Schwierigkeit bei der Stiftungsgründung besteht darin, die unbekannteren Wechselfälle der Zukunft durch geeignete Gestaltungen aufzufangen. Ein Muster kann das nicht leisten. Alles andere als trivial ist auch die Frage der Besetzung der Stiftungsorgane und deren Zusammenspiel.

Was kann man heutzutage den 46 Prozent der befragten Stiftungen sagen, die keine Anlagerichtlinie haben? Wie breit, wie eng sollte diese sein?

Burgard: Eine Stanze gibt es nicht. Dafür sind die Unterschiede zwischen den Stiftungen zu groß. Klassischerweise werden Anlagerichtlinien, wenn sie nicht schon von dem Stifter vorgegeben wurden, vom Vorstand oder von Vorstand und Aufsichtsorgan gemeinsam entwickelt. Dabei können sich die Organe von einem Kreditinstitut – oder besser mehreren – beraten lassen. Die Anlagerichtlinie sollte zumindest die Anlageziele – also nominaler oder realer Vermögenserhalt, Erzielung von laufenden Einkünften und Wertsteigerungen – genauer definieren und Grenzen hinsichtlich der Anlageklassen – also beispielsweise höchstens oder wenigstens x Prozent Aktien – setzen. Dabei sollten Anlagerichtlinien idealerweise weder in Stein gemeißelt noch jederzeit beliebig abänderbar sein. Im letzten Fall würden sie nämlich keine Verbindlichkeit entfalten, im ersten Fall dagegen keine oder nur geringe Flexibilität.

Die Anlagerichtlinie als Nebenordnung einer Stiftung ist vergleichsweise leicht zu ändern. Was können Stiftungen tun, die beispielsweise ein Gebot der mündelsicheren Anlage in ihrer Satzung stehen haben?

Burgard: Das ist kein großes Problem. Zwar ist im Einzelnen umstritten, unter welchen Voraussetzungen die zuständigen Stiftungsorgane die Stiftungssatzungen ändern können, wenn der Stifter dies – wie so oft – nicht geregelt hat. Einigkeit besteht jedoch, dass Satzungsänderungen bei einer wesentlichen Veränderung der Verhältnisse zulässig, wenn nicht sogar geboten sind.

Und die aktuellen Verhältnisse stellen eine wesentliche Veränderung dar?

Burgard: Die Kapitalmarktverhältnisse, so wie sie sich in den vergangenen Jahren entwickelt haben, sind keine kurzfristige, sondern eine längerfristige, wenn nicht sogar grundlegende Veränderung. Man kann daher das Satzungsgebot einer mündelsicheren Anlage abändern. Allerdings gilt es dabei, den Willen des Stifters zu berücksichtigen. Man darf daher nicht ins Gegenteil verfallen und zum Beispiel nur noch Private-Equity-Investments vorsehen.

Was würden sie sich von einer Stiftungsreform wünschen?

Burgard: Auf jeden Fall mehr Transparenz und Publizität. Ein Stiftungsregister wäre dringend erforderlich, eines mit Publizitätswirkung, auf das sich die Leute auch verlassen können, ähnlich wie das Handels- oder Vereinsregister. Das wird der Gesetzgeber in der kommenden Reform zum Stiftungswesen hoffentlich vorsehen.

Inklusive der erzielten jährlichen Erträge?

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

Burgard: Ich bin dringend dafür, dass gemeinnützige Stiftungen ihre Rechnungslegung offenlegen müssen. Es besteht meines Erachtens gar kein Grund, weswegen gemeinnützige Stiftungen nicht ihr Vermögen, ihre Erträge und deren Verwendung offenlegen sollten. Das sind ja keine privaten Daten einer natürlichen Person, sondern wirtschaftliche Daten einer juristischen Person, die noch dazu öffentlich, das heißt vom Steuerzahler, gefördert wird und die oft als Spendensammler auftritt. Für kleine Stiftungen muss sich der Aufwand einer Offenlegung allerdings in engen Grenzen halten.

Herr Burgard, Sie wünschen sich mehr Foundation Governance. Was verbirgt sich hinter dem Anglizismus?

Burgard: Foundation Governance ist das Pendant zur Corporate Governance auf Unternehmensseite. Allgemein gewendet geht es also um eine regelbasierte Verbesserung der Leitung und Kontrolle von Organisationen.

Greift Berenberg das Thema auch auf?

Naeve: Wir als Bank müssen aufpassen, dass wir bei einigen Themen nicht in die Rechtsberatung einsteigen. Da gibt es klare Grenzen vom Gesetzgeber. Was wir können, ist auf Situationen hinzuweisen. Zum Beispiel, dass eine Stiftung auf ein mögliches Problem zusteuert und entsprechende Dinge geregelt werden müssen.

Ein Beispiel?

Naeve: Nehmen Sie die Anlagepolitik. Wir weisen darauf hin, wenn eine Stiftung ihre Überlegungen diesbezüglich nicht dokumentiert, und machen auf mögliche Folgen aufmerksam. Geht später beispielsweise etwas in der Vermögensanlage schief, ist die Argumentation ohne Dokumentation immer viel schwieriger. Dadurch können sich Handlungsverantwortliche im Fall der Fälle viel einfacher gegenüber den Aufsichtsgremien rechtfertigen.

Wie gehen Sie mit dem jüngsten Commerzbank-Urteil zur anlegergerechten Beratung von Stiftungen um?

Naeve: Wir überprüfen natürlich nochmals unsere Beratungsprozesse. Was wir aber ohnehin schon immer gemacht haben ist, die tatsächliche Vermögensanlage mit Vorgaben aus Satzung oder Anlagerichtlinien abzugleichen. So konnte bisher jeder Berater sofort Abweichungen erkennen und den Stiftungskunden darauf hinweisen. Das wird dann schriftlich fixiert, um hier Offenheit und Transparenz

herzustellen und – wenn man so will – vorzuleben.

Das Kundengespräch dient aber in allererster Linie dazu, die Stiftung für die Abweichung zu sensibilisieren. Im Zweifel wird eine weitere Nebenordnung aufgesetzt, die dokumentiert, dass man bewusst diesen Schritt geht. Künftig wird das Urteil wohl noch verstärkter dazu führen können, dass nicht nur beim Portfolio geschaut wird, ob es anlegergerecht ist, sondern bei jedem Produkt geprüft wird, ob es zum jeweiligen Anleger passt. Dennoch sollte aus unserer Sicht weiterhin das Gesamtportfolio, also die Vermögensstrategie im Vordergrund stehen.

Im Stiftungswesen ist nach wie vor ungeklärt, ob Kapitalerhalt nominal oder real zu erfüllen ist. Erkennen Sie da einen Trend?

Naeve: Ich glaube, dass es den meisten Kunden bewusst ist. Im Moment freuen sich viele darüber, dass die Inflation sehr niedrig ist. Aber letztlich ist vielen klar, dass nur der reale Kapitalerhalt langfristig die Kaufkraft und damit die Förderkraft erhält.

Sind die jüngsten Urteile zum Stiftungssektor ein Zeichen dafür, dass die Behörden generell mehr Argwohn an den Tag legen? Und was können Stiftungen tun, die zu viele Risiken in ihrem Portfolio haben?

Burgard: Sie spielen unter anderem auf das Urteil des Finanzgerichts Münster an. Es kommt sicherlich auf den Einzelfall und die Vermögensgröße einer Stiftung an. Was das Gericht aber unmissverständlich klar gemacht hat, ist, dass Stiftungen ihr Vermögen im Interesse des Vermögenserhalts grundsätzlich streuen müssen – auch was die Anlageklassen angeht. Eine 100-prozentige Aktienquote ist daher problematisch. Wer mehr Risiken in seinem Portfolio hat als das Gebot der Vermögenserhaltung erlaubt, muss diese Risiken umgehend abbauen.

Rechnen Sie nach dem Urteil des Finanzgerichts Münster mit weiteren Urteilen und weiteren Aberkennungen der Gemeinnützigkeit?

Burgard: Ich glaube schon, dass das Urteil Kreise ziehen wird. Aller Erfahrung nach nehmen Gerichte solche Meilensteinurteile sehr genau wahr - und in diesem Fall auch die Finanz- und Stiftungsaufsichtsbehörden. Künftig werden beide Behörden genauer hinschauen, wenn eine Stiftung übergroße Risiken eingeht oder sich solche realisiert haben.

Lässt sich das Urteil im Endeffekt auf das aktuelle Zinsumfeld zurückführen?

Burgard: Allenfalls insofern, als dass das Zinsumfeld die Stiftungen in risikoreichere Anlagen treibt. Im

Blick hierauf hält das Gericht fest, dass Stiftungen nicht nur mündelsicher anlegen dürfen. Es sagt ausdrücklich, dass sie auch Risiken eingehen müssen.

Über die Interviewten:

Professor Ulrich Burgard ist Inhaber des Lehrstuhls für bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Law and Economics an der Universität Magdeburg. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind das Handels- und Gesellschaftsrecht, das Bank- und Kapitalmarktrecht sowie das Stiftungsrecht. Als Counsel bei Belmont Legal widmet er sich unter anderem der Beratung von Stiftern und Stiftungen bei der Gestaltung und Umgestaltung der Stiftungsverfassung.

Klaus Naeve ist seit 2007 beim Hamburger Traditionshaus. Er leitet das Team, das für die ganzheitliche Beratung von Unternehmern und Stiftungen verantwortlich ist sowie das Kompetenzzentrum für Stiftungen und Non-Profit-Organizations. Zuvor war er im Sparkassensektor tätig. Nach klassischer Bankausbildung folgten Qualifizierungsmaßnahmen zum diplomierten Bankbetriebswirt an der Frankfurt School of Finance and Management, zum Private Banker an der European Business School sowie zum zertifizierten Stiftungsberater an der Deutschen Stiftungsakademie.

Dieser Artikel erschien am **19.06.2015** unter folgendem Link:

<https://www.private-banking-magazin.de/handlungsdruck-dank-niedrigzins-die-professionalisierung-im-stiftungswesen-ist-dringender-denn-je-1434525927/>