



## Was meint... Ingo Strugalla

Geschäftsführender Vorstand der Evangelischen Stiftung Pflege Schönau, Heidelberg

# Immobilienvermögen gestalten, nicht verwalten

im Gespräch mit Christoph Mecking, Stiftung&Sponsoring

**S&S:** Herr Strugalla, Sie führen die Evangelische Stiftung Pflege Schönau in Heidelberg, kurz ESPS. Das Stiftungsvermögen ist fast durchweg aus Immobilienwerten zusammengesetzt. Was ist der Grund für die besondere, „immobiliere“ Portfoliostruktur der Stiftung?

**Strugalla:** Das Stiftungsvermögen ist historisch gewachsen aus einer Zeit, in der die Grundstücke das Vermögen der Kirche darstellten und geht auf das ehemalige Kloster Schönau im Odenwald zurück, das im Zuge der Reformation 1560 aufgelöst wurde. Aber auch nach so langer Zeit bestätigt der Erfolg dieses Portfolio. Aktuell befinden wir uns damit auf der Sonnenseite der Investorenwelt. Immobilien sind gefragt und mit Erbbaurechten, Wohnimmobilien sowie Fondsbeteiligungen erzielen wir sehr gute Renditen. Dazu kommen Erträge aus Pachtgrundstücken und Forst, sodass wir insgesamt ein zukunftsfähiges und aktiv gesteuertes Portfolio aus soliden Assets besitzen...

**S&S:** ... was zur satzungsmäßigen Aufgabe der ESPS passt?

**Strugalla:** Der Stiftungszweck besteht im Wesentlichen darin, kirchliches Bauen in Baden und Pfarrstellen der Landeskirche zu finanzieren. Um diese Aufgabe zuverlässig zu erfüllen, benötigen wir langfristige und planbare Erträge bei überschaubaren Risiken. Dazu ist unser Portfolio bestens geeignet. Auch für die Zukunft sehen wir uns gut gerüstet, denn Grund und Boden wird immer knapp bleiben und damit auch künftig im Wert steigen. Strategie

gische Desinvestments führen wir deshalb nur punktuell durch, in guten Lagen engagieren wir uns langfristig.

**S&S:** Sie sind seit 2003 geschäftsführender Vorstand. Wie sind Sie zu der Stiftung und der Position gekommen?

**Strugalla:** Vor meinem Amtsantritt beschränkte sich die Tätigkeit der ESPS auf die reine Verwaltung des Vermögens, das in mehr als 450 Jahren traditionell aus der Fläche gewachsen war. Die Evangelische Landeskirche in Baden, der das Stiftungsvermögen gewidmet ist, hatte erkannt, dass die Stiftung damit den steigenden Anforderungen nicht mehr gewachsen sein würde. Notwendig war ein grundlegender Wandel von einer rein quantitativen Flächenverwaltung hin zu einer mehr kaufmännischen und auf Rendite bzw. Risiko begründeten Betrachtung. Diese spannende Herausforderung habe ich gerne angenommen, wobei meine Erfahrungen im Aufbau des Portfoliomanagements eines großen Immobilienunternehmens sehr hilfreich waren.

**S&S:** Ist das Vermögen der ESPS zu immobil? Welche Vor- und welche Nachteile sehen Sie in dieser Vermögensaufteilung? Würden Sie das Portfolio gerne stärker diversifizieren?

**Strugalla:** Für eine kirchliche Stiftung ist es undenkbar, die seit Jahrhunderten im Eigentum befindlichen Wälder und Äcker einfach so zu verkaufen. Das Portfolio ist deshalb gedanklich in zwei Segmente aufgeteilt: Das „ideelle“ Portfolio enthält die Bereiche Forst und die Pachtflächen für die Landwirtschaft. Dort wird lediglich der Bestand nach modernen Gesichtspunkten organisiert und die Effizienz verbessert. Die eher niedrigen Renditen nehmen wir in Kauf. Das „finanzwirtschaftliche“ Portfolio dagegen beinhaltet die Erbbaurechte und Wohnungen sowie die Beteiligungen an Immobilienfonds. Es wird aktiv gemanagt, insbesondere unter Rendite- und Risikoaspekten. Natürlich beobachten wir den Markt sehr genau und werden bei Bedarf auch den Einsatz anderer Instrumente diskutieren. Oberste Prämisse bliebe aber auch dann das Erzielen langfristig stabiler Erträge zur Erfüllung unseres Stiftungszwecks.

**S&S:** Welche Renditen bringen die verschiedenen Assets der Stiftung? Gab es in der Vergangenheit bemerkenswerte Schwankungen und falls ja, warum?

**Strugalla:** Renditeschwankungen und Marktveränderungen gab es immer und wird es immer geben. Es kommt deshalb darauf an, die Auswirkungen vorausschauend zu analysieren und durch kluges Portfoliomanagement die

## Zur Person

Ingo Strugalla, geb. 13.8.1965 in Hannover, studierte Wirtschaftswissenschaften und absolvierte studienbegleitend den Fernunterricht zum Kaufmann der Wohnungswirtschaft. Nach verschiedenen Stationen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft als Prokurist und Geschäftsführer, baute er ab 2001 für die Deutsche Wohnen AG das Portfoliomanagement auf. Seit August 2003 führt er als Geschäftsführender Vorstand die Evangelische Stiftung Pflege Schönau sowie die Evangelische Pfarrpfundestiftung. Darüber hinaus engagiert er sich ehrenamtlich unter anderem bei der Johannes-Diakonie (Mosbach) als Mitglied im Verwaltungsrat, beim Deutschen Erbbaurechtsverband als Mitglied des Vorstandes und beim Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer (AEU) als Mitglied des Leitungskreises der regionalen Arbeitsgruppe Rhein-Neckar-Pfalz sowie als Leiter des Arbeitskreises Immobilien beim Bundesverband Deutscher Stiftungen.



Herr Strugalla erläutert die gravierenden Veränderungen im Immobilienportfolio der ESPS in den letzten Jahren.

Erfüllung des Stiftungszwecks sicherzustellen. Im Bereich Forst kämpfen wir zurzeit mit Trockenheit und Borkenkäfern aus 2019, was zu niedrigen Marktpreisen und aktuell nur einem Prozent Rendite führt. Das trifft auch auf den Bereich Pacht zu. Die bestehenden Risiken im Forst werden nicht marktdäquat vergütet. Ein Prozent mag sich beim jetzigen Zinsniveau gut anhören, für die Zukunft ist es nicht akzeptabel. Aber nochmals: Forst und Pachtgrundstücke gehören zu unserem „ideellen“ Portfolio, welches wir auch in Zukunft beibehalten werden.

**S&S:** Welche Rolle sollten Immobilien generell im Anlageportfolio einer Stiftung spielen?

**Strugalla:** Mit generellen Empfehlungen tue ich mich schwer, denn dazu ist die Bandbreite der existierenden Stiftungen und ihrer Ziele viel zu groß. Grundsätzlich geht es darum, gegenwärtige und zukünftige Verbindlichkeiten sowie die dazugehörigen Risiken zu bewerten und die Wirkung auf den jeweiligen Stiftungszweck zu analysieren.

**S&S:** Mit einer Bilanzsumme von knapp 600 Mio. € ist die ESPS mit der von ihr mitverwalteten Schwesterstiftung, der Evangelischen Pfarrpfündestiftung Baden (EPSB), eine der größten Stiftungen öffentlichen Rechts in Deutschland. Der Großteil der deutschen Stiftungen verfügt über weit geringere Vermögen. Sind Immobilieninvestments nur etwas für große Stiftungen? Wann bieten sich Immobilien als Investitionsobjekte an?

**Strugalla:** Auch hier gilt: Die Bandbreite geeigneter Anlageformen und -objekte ist viel zu groß, um konkrete Empfehlungen abgeben zu können. Immobilienfonds bieten den Vorteil, vom Know-how erfahrener Fondsmanager profitieren zu können. Allerdings ist die Auswahl

geeigneter Fonds nicht trivial, sodass kleinere Stiftungen bereits an dieser Stelle überfordert sein können. Grundsätzlich bringen Immobilienanlagen einen gewissen Stabilitätsanker in das Portfolio, was sich beispielsweise beim jetzigen Zinsniveau auch noch sehr positiv auswirkt.

**S&S:** Direkter Immobilienerwerb, offene und geschlossene Immobilienfonds, Immobilienaktien, REITS – welche Vor- und welche Nachteile bieten Immobilieninvestments?

**Strugalla:** Immobilieninvestments können eine lukrative Langfristanlage sein und über einen langen Zeitraum stabile Renditen erwirtschaften. Jede Anlageform besitzt allerdings unterschiedliche Risiken und Betreuungsaufwände. REITS verknüpfen Immobilien- und Kapitalmarkt und erfordern daher ein gewisses Know-how, was kleinere Stiftungen oft nicht vorhalten können. Außerdem liegt der Marktschwerpunkt derzeit in den USA, was unter anderem die Absicherung von Währungsrisiken erfordert. Wir werden die weitere Entwicklung beobachten und gegebenenfalls einen kleinen Versuchsballon starten.

**S&S:** Was sollten Stiftungen bei der konkreten Anlage in Immobilien beachten?

**Strugalla:** Stiftungen sollten wissen, was sie tun! Die Kompetenz, Vermögen zu verwalten und die Besonderheiten von Immobilien zu bewerten, sollte am Anfang stehen – egal bei welcher Anlageklasse. Oft liegen die Stärken von Stiftungen aber in ganz anderen Bereichen, weniger in der Vermögensverwaltung. Daher sollte jede Stiftung für sich ehrlich die Frage beantworten: Bin ich in der Lage, Immobilieninvestments richtig einzuschätzen und auch langfristig zu tragen? Und von welchen Assetklassen verstehe ich einfach nichts? Dieses Vorgehen gilt auch für

## ■ Akteure & Konzepte

uns. Sollten wir beispielsweise jemals am Kapitalmarkt investieren, würden wir auf externe Expertise zurückgreifen, da wir uns dort nicht auskennen.

**S&S:** Sie haben einmal die Entwicklung der ESPS „vom Grundstücksverwalter zum professionellen Investor“ beschrieben. Können Sie uns einen kurzen Einblick in diese Reise geben?

**Strugalla:** Das Selbstverständnis einer kirchlichen Institution, fest verankert in einer über 450-jährigen Geschichte, prallte auf die Notwendigkeiten eines nach modernen, betriebswirtschaftlichen Aspekten zu führenden Unternehmens. Die damalige passive, rein reaktive Vermögensverwaltung musste durch ein aktives und professionelles Anlagemanagement ersetzt werden. Als die Stiftung im Jahr 2003 in ihre jetzige formale Form übergang, konnten wir weder die Vermögensbestandteile noch die Profitabilität bewerten. Die kamerale Rechnungslegung war nicht in der Lage, die hierfür erforderlichen Informationen zu liefern. Eine der ersten und wichtigsten Entscheidungen war es daher, auf die kaufmännische Rechnungslegung umzustellen. Darüber hinaus haben wir eine moderne IT eingeführt und den Aufbau und die Prozesse innerhalb der Organisation verändert. Damit war erstmals eine detaillierte Bewertung des Vermögens und in der Folge die Restrukturierung unserer Assets möglich. Für die Mitarbeitenden bedeuteten die Veränderungen einen Paradigmenwechsel und einen enormen Kraftakt. So mussten beispielsweise sämtliche 21.000 Erbbau- und Pachtverträge elektronisch erfasst werden.

**S&S:** Welche Voraussetzungen mussten für diese Neuausrichtung, diesen Kulturwandel geschaffen werden?

**Strugalla:** Für diesen tief greifenden Kulturwandel reichen eine neue Rechnungslegung, neue Steuerungsinstrumente und eine effizientere Organisation allein nicht aus. Vielmehr muss begleitend dazu auch ein neuer „Spirit“ bei den Mitarbeitenden verankert werden. Das geforderte Denken in ökonomischen Kategorien rüttelte an fest verwurzelten Gewissheiten und löste Ängste aus. Notwendig waren deshalb eine größtmögliche Transparenz bei der Analyse und der Festlegung von Zielen und Maßnahmen sowie viele Gespräche und Erklärungen. Dabei durften auch die zuständigen Gremien nicht vergessen werden, ohne die solch eine Neuausrichtung nicht möglich gewesen wäre. Die Mitglieder des Stiftungsrats haben sich bei uns als Glücksfall erwiesen, denn ohne ihre konstruktive und wohlwollende Unterstützung und der anderer Verantwortlicher innerhalb der Landeskirche hätten wir den Strukturwandel so nicht umsetzen können.

**S&S:** Warum war diese Veränderung notwendig?

**Strugalla:** Ziele waren auch hier, die Ertragskraft der Stiftung langfristig zu sichern und mögliche Risiken breiter zu streuen. Früher lagen die Immobilien der ESPS durchweg in Baden, 85% des Vermögens konzentrierte sich auf Nordbaden. Eine Vermögensrestrukturierung mit einer Diversifizierung und einer höheren Bandbreite innerhalb der Assetklassen war deshalb eine logische Entwicklung. Die Einführung von Beteiligungen an Immobilienfonds war ein weiterer wichtiger Schritt. Damit profitiert die

ESPS jetzt erfolgreich von der wirtschaftlichen Entwicklung nicht nur in Baden, sondern in ganz Europa. Das indirekte Immobilienportfolio trägt den Löwenanteil an der Steigerung der Bilanzsumme um rund 23% zwischen 2008 und 2018 bei und liefert einen wesentlichen Anteil des Stiftungsertrages.

**S&S:** Sind Sie am Ziel angekommen?

**Strugalla:** Was wir uns für die verschiedenen Zeitschnitte bis heute vorgenommen hatten, haben wir planmäßig erreicht: Die Vermögensallokation wurde erfolgreich umgesetzt und wir verfügen über eine moderne IT- und Organisationsstruktur. Die Digitalisierung bietet uns jetzt die Chance, Synergien zu heben sowie neue und intelligente Methoden anzuwenden. Dazu stellen wir unsere Prozesse auf den Prüfstand und optimieren die Organisation einschließlich des Aufgabenzuschnitts der Mitarbeitenden. Final ankommen werden wir allerdings nie. Dafür verändern sich die Märkte und die Rahmenbedingungen zu schnell, wodurch wir unsere Ziele immer wieder neu justieren müssen. Unser Motto „Den Wandel gestalten“ wird uns auch in Zukunft begleiten.

**S&S:** Wie sieht die aktuelle Investmentstrategie der Stiftung aus?

**Strugalla:** Der aktuelle Fokus liegt auf dem Ausbau unseres Wohnimmobilienportfolios, vor allem vor dem Hintergrund einer Effizienzsteigerung in der Verwaltung. Dazu entwickeln wir in enger Zusammenarbeit mit der Landeskirche sowohl eigene als auch kirchliche Flächen mit Optimierungspotenzial. Gleichzeitig schaffen wir Wohnraum im angespannten regionalen Wohnungsmarkt der badischen Metropolen und sichern künftige Mieteinnahmen. Als mittelfristiges Ziel haben wir die Verdoppelung des Wohnimmobilienbestandes auf etwa 1.500 Einheiten festgelegt. Seit 2017 bauen wir selbst; dabei nutzen wir die günstige Kapitalmarktsituation und finanzieren den Wohnungsbau mit Fremdmitteln.

**S&S:** Wie wirken sich die insbesondere in den Großstädten steigenden Miet- und Immobilienpreise auf die Vorhaben der ESPS aus?

**Strugalla:** Es wird teurer! Die steigenden Baukosten stellen uns, wie andere Immobilienunternehmen auch, vor große Herausforderungen. Kostentreibend ist auch die Kombination aus zunehmender Flächenverknappung, Marktüberhitzung durch politisch motivierte geringe Zinsen und steigenden Baustandards. Zwar profitieren wir auch vom steigenden Mietniveau, gleichzeitig wird aber auch die Investition deutlich teurer. So wie bei den Erbbaurechten kommen wir auch bei langlaufenden Mietverträgen nicht um regelmäßige Anpassungen herum, da sonst ein zu großes Delta zum Marktwert entsteht.

**S&S:** Derzeit wird von interessierten Kreisen gegen Grundstückseigentümer und Vermieter politisch gearbeitet, gerade in Berlin sogar mit Erfolg. Wie stehen Sie zu solchen Initiativen wie „Deutsche Wohnen & Co. enteignen“ und warum?

**Strugalla:** Die steigenden Mietpreise sind vor allem auf die Wohnungsknappheit zurückzuführen. Von den der-

zeit diskutierten stark regulatorisch geprägten Eingriffen halte ich wenig, weil dadurch nicht mehr Wohnungen gebaut werden, sondern noch weniger. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft benötigt stattdessen klare und langfristig angelegte Rahmenbedingungen und Unterstützung durch die Politik, beispielsweise durch eine Entbürokratisierung der zahllosen Vorschriften.

**S&S:** Können Stiftungen helfen, die Wohnungsnot in deutschen Großstädten zu lindern? Welche Möglichkeiten sehen Sie?

**Strugalla:** Das Beheben der Wohnungsnot ist meines Erachtens primär ein politisches Thema. Stiftungen können dazu zwar etwas beitragen, aber Wohnungspolitik gehört nach meinem Verständnis nicht zu ihren Aufgaben. Stiftungen sind grundsätzlich an ihren Stiftungszweck gebunden. Wenn sich Synergien ergeben, umso besser.

**S&S:** Neben der Klosterkammer Hannover ist die ESPS der größte Ausgeber von Erbbaurechten in Deutschland. Was ist das Besondere an diesem Finanzierungsinstrument und inwiefern eignet es sich für Stiftungen?

**Strugalla:** Der Bestand an Erbbaurechten ist ein sehr zuverlässiges Asset, das einen hochgranulierten Cashflow und damit zuverlässige Einnahmen generiert. Die ESPS erwirtschaftet mit Erbbaurechten traditionell den größten Anteil an den Stiftungserträgen. Erbbaurechte sind zudem extrem verwaltungseffizient und bringen auch in der jetzigen Situation noch 4% Rendite bei der Neubestellung. Der Zins ist in aller Regel indexiert, um inflationsbedingte Wertverluste der Grundstücke zu kompensieren. Eine Besonderheit sind die auf 99 Jahre begrenzten Verträge. Werden sie nicht verlängert, geht das vom Erbbaurechtsnehmer auf dem Stiftungsgrund errichtete Gebäude bei Vertragsende in das Eigentum der ESPS über. Die Stiftung ist dann zu Entschädigungszahlungen verpflichtet, die im Regelfall zwei Drittel des Gebäudewertes betragen. Einen ersten Boom verzeichnete das Erbbaurecht in den Nachkriegsjahren. In dieser Zeit hat auch die ESPS viele Erbbaurechtsverträge mit den Regellaufzeiten geschlossen. Damit ist klar, dass die ersten in rund 25 Jahren enden werden. Insgesamt werden in den nächs-

ten 40 Jahren etwa 1.400 unserer Erbbaurechtsverträge auslaufen. Dies kann durchaus finanzielle Risiken mit sich bringen. Deshalb entwickeln wir schon heute eine Strategie, um gemeinsam mit unseren Vertragspartnern tragfähige Lösungen zu finden.


**S&S:** Sie sind Leiter des Arbeitskreises Immobilien des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen? Welche Themen stehen hier auf der Agenda?

**Strugalla:** Der Schwerpunkt liegt darauf, Stiftungen mit geringen Ressourcen mit Know-how zum Thema Immobilieninvestments zu unterstützen. Wegen der großen Bandbreite von Stiftungszielen und Anlageformen können wir dort aber nur Anregungen geben.

**S&S:** Welche Herausforderungen sehen Sie für die ESPS im Speziellen und Stiftungen im Allgemeinen im neuen Jahrzehnt?

**Strugalla:** Die größte Herausforderung bleibt das niedrige Zinsniveau. Die ESPS ist durch ihr breit angelegtes Portfolio gut aufgestellt und wird auch diese nun schon lang andauernde Phase meistern. Kleinere Stiftungen ohne Diversifizierung haben es schwerer. Ausbleibende Renditen werden für immer mehr Stiftungen zur existenziellen Bedrohung. Eine Lösung könnte beispielsweise sein, den Ewigkeitsgedanken von Stiftungen zu hinterfragen, sodass Finanzmittel nur für zeitlich begrenzte Projekte zur Verfügung gestellt werden. Oftmals hilft es auch, Stiftungen zu verschlanken, um die Organisation finanzierbar zu halten. Eine Dauerbaustelle ist auch das reformbedürftige Stiftungsrecht, das den Stiftungen bei kreativen Lösungsansätzen zu viele Steine in den Weg legt.

Die ESPS selbst wird die ambitionierte Bestandserweiterung viel Kraft kosten.

**S&S:** Ich danke Ihnen für das Gespräch! 



Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking, Herausgeber von *Stiftung&Sponsoring* und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung.

## "Expertise bei der Beratung von Stiftungen? BDO!"

Branchencenter Stiftung & Non-Profit-Organisationen

Wenden Sie sich an die Stiftungs- und Sponsoring-Experten von BDO in Köln oder an einen unserer 25 weiteren Standorte in Deutschland, wenn Sie von Experten beraten werden und von unserer langjährigen Erfahrung profitieren wollen.

Audit & Assurance | Tax & Legal | Advisory  
[www.bdo.de](http://www.bdo.de)



BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen. © 2016 BDO.