

02.26

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Denkmalschutz: Eine nachhaltige Stiftungsaufgabe

Rote Seiten: Die Denkmalstiftung
Rechtliche und steuerliche Architektur sowie gemeinnützigkeitsrechtlicher
Rahmen für einen nachhaltigen Denkmalschutz

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Immobilienmanagement bei Stiftungen

Zwischen Tradition und Professionalisierung

von Ernst G. Wittmann (München)

Ausgangslage: Von der reinen Verwaltung zum „Quasi“-Asset-Management

Immobilienbestände bei Stiftungen sind vielerorts über Jahrzehnte – teils über Jahrhunderte – organisch gewachsen. Sie dienten der sicheren Vermögensanlage, der langfristigen Ertragsicherung oder auch unmittelbar der Zweckverwirklichung. Die Verwaltung konnte sich in der Vergangenheit auf die Vermietung frei werdender Wohnungen, Ad-hoc-Instandsetzung und in Einzelfällen der Modernisierung sowie einfache Bewirtschaftungsmodelle (Betriebs- und Heizkostenabrechnung) beschränken. Entschieden wurde mit Augenmaß, aber selten mit strategischem Blick auf Rendite, Liquidität und Risiko vor dem Hintergrund stiftungsspezifischer Anforderungen.

Die Rahmenbedingungen haben sich jedoch grundlegend verändert. Heute ist jede Immobilie – unabhängig davon, ob sie im Wohn-, Gewerbe- oder Sondersegment angesiedelt ist – als eigenständiges Geschäftsmodell zu verstehen. Mieterträge stehen im Spannungsfeld zu Kostenmanagement, regulatorischen Anforderungen, Sanierungszyklen, ESG-Kriterien und rechtlichen Rahmenbedingungen. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Transparenz, Steuerbarkeit und Wirtschaftlichkeit – auch und gerade bei gemeinnützigen Stiftungen.

Stiftungsimmobilien im Wandel – das Beispiel der Wilhelm Sander-Stiftung

Die Wilhelm Sander-Stiftung steht exemplarisch für viele größere Stiftungen mit historisch gewachsenem Immobilienvermögen. Im Laufe ihrer Geschichte war der Immobilienbestand nicht nur Ertragsquelle, sondern auch strategisches Instrument zur Erfüllung der Stiftungszwecke. Verkäufe zur Hebung stiller Reserven oder Umschichtungen im Portfolio waren wiederholt notwendig, auch um Mittel für die Förderung bereitzustellen. Von der Stiftungserrichtung bis heute dienen mehr als 4.000 Mieteinheiten an unterschiedlichen Standorten in München, Leverkusen, Köln, Düsseldorf, Berlin, Hamburg sowie in der Schweiz (Region Luzern) dazu, insgesamt rd. 2.700 medizinische Forschungsprojekte in Höhe von insgesamt rd. 350 Mio. Euro zu fördern.

Entscheidungen erfolgten stets im Spannungsfeld zwischen Substanzerhalt, langfristiger Ertragsicherung und aktueller Marktsituation. Während früher einzelne Objekte isoliert betrachtet wurden, rückt heute zunehmend der Gesamtbestand als Portfolio in den Fokus. Fragen der Risikosteuerung, der Standortqualität und zukünftigen Marktfähigkeit sowie die Cashflow-Planung gewinnen an Bedeutung.

Aktuelle Herausforderungen im Immobilienmanagement von Stiftungen

Die nachfolgende, sicherlich nicht abschließende Aufzählung aktueller Herausforderungen betrifft in

wesentlichen Punkten auch andere, zum Teil semi-institutionelle Bestandsverwalter wie beispielsweise Family Offices, Versorgungswerke, Sterbekassen sowie kleinere Pensionskassen.

Rendite- und Zielkonflikte

Die Zielrenditen von Stiftungen stehen in einem Zielkonflikt: Einerseits werden regulatorische Erwartungen an die Erfüllung des Stiftungszwecks und den Erhalt der Vermögenssubstanz sowie gesellschaftliche Erwartungen an das philanthropische Handeln gestellt. Andererseits steigen Kosten für die Bewirtschaftung, Instandhaltung sowie Verwaltung. Insbesondere bei Bestandshaltern von historisch gewachsenem Immobilienbestand ergeben sich hierbei stark veränderte Rahmenbedingungen. Der Einklang zwischen Zielrendite und Kostenmanagement wird damit zu einer zentralen Steuerungsaufgabe. Jede einzelne Immobilie und deren Bewirtschaftung trägt einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg einer Stiftung bei (Asset-Management-Perspektive).

Steigende Komplexität

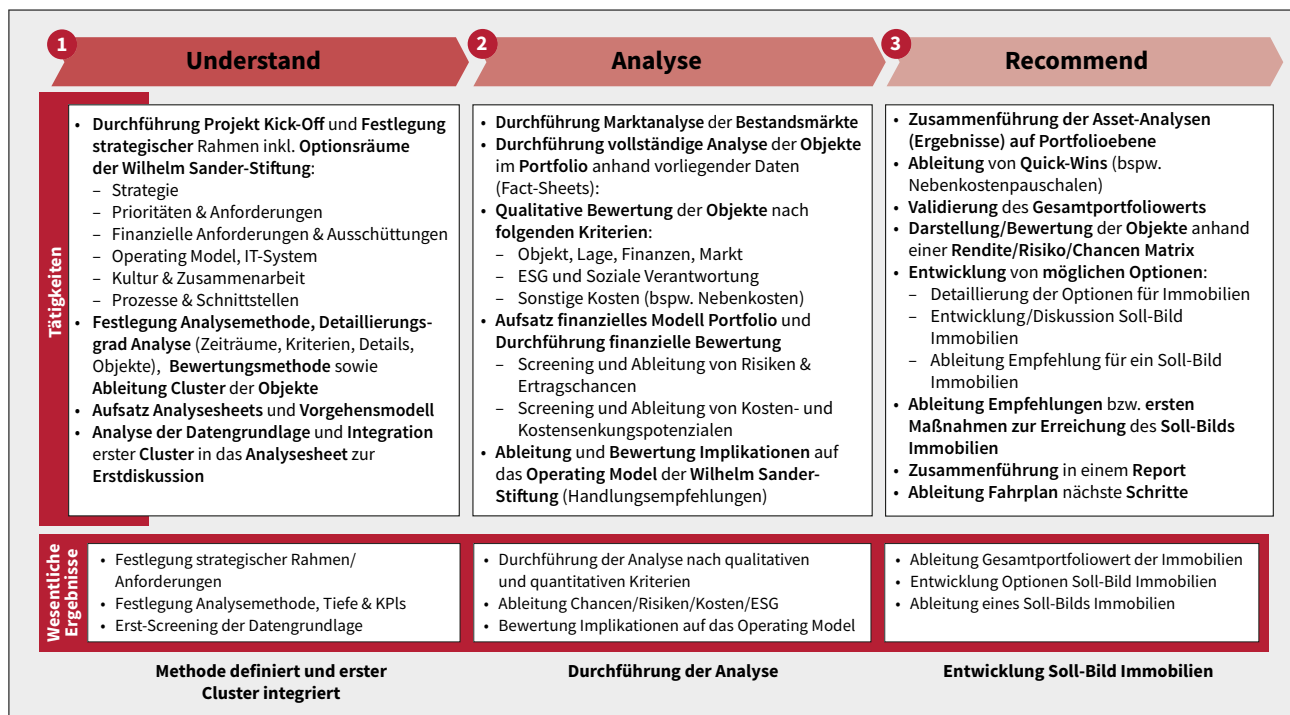
Die Immobilienbewirtschaftung unterliegt heutzutage einer Vielzahl von Anforderungen, beispielsweise durch neue energetische Standards, Verkehrssicherungspflichten, Mietrecht, Baurecht, Fördermittelrecht und steuerliche Fragestellungen. Für Stiftungen bedeutet dies einen erheblichen Anstieg an technischem, kaufmännischem und rechtlichem Know-how, welches in der operativen Hausverwaltung (Property Management) und im Asset Management geschaffen werden muss. Eine aus der reinen Objektbetreuung (Facility Management) heraus erwachsene Organisationsstruktur ist diesen Anforderungen nicht mehr gewachsen.

Sanierungs- und Transformationsdruck

Energetische Anforderungen, demografischer Wandel und veränderte Nutzerbedürfnisse machen Investitionen notwendig. Unterlassene Instandhaltungsmaßnahmen führen langfristig zu Wertverlusten und steigenden Risiken. Investitionen gehen jedoch zulasten der Cash-Ausschüttung bzw. Ertragsituation einer Stiftung.

Wege der Professionalisierung

Den aktuellen Herausforderungen kann mit einer Professionalisierung des Immobilienmanagements begegnet werden, sowohl prozessual als auch organisatorisch, sei es in Eigenleistung und/oder auch in ausgelagerten Strukturen. Stets führt der Weg von der Analyse und dem Verstehen des Bestands über die Professionalisierung der Organisation zur aktiven Steuerung der Immobilienverwaltung.



Projektstrukturierung am Beispiel der Wilhelm Sander-Stiftung

Quelle (2025/26): Wilhelm Sander-Stiftung gemeinsam mit der TME Associates (eine auf Immobilien spezialisierte Unternehmensberatung <https://www.tme-associates.com/de/>)

Klares Verständnis über den Ist-Zustand der Immobilien

Basis für eine Professionalisierung ist ein klares Verständnis über den aktuellen Ist-Stand des Immobilienportfolios. Systematisch muss der Immobilienbestand (a) detailliert verstanden und (b) grundlegend analysiert werden, um schlussendlich (c) den Ist-Zustand mit dem Soll-Bild einer angestrebten Zielrendite abgleichen zu können.

Ein klares Verständnis über den Immobilienbestand zu schaffen, ist in der Praxis, insbesondere bei einem historischen Bestand, durchaus mit Hürden verbunden. Beispiele, die hier zu nennen sind:

- **IT- und Datenbasis:** Welche Datenbasis für ein Verständnis zum Immobilienbestand liegt vor? Wie ist dieser erfasst? Wie gehe ich mit einem ungenauen Datenbestand an Immobilien um (Vollständigkeit, Aktualität)?
- **Mietverträge:** Wie werden unterschiedliche Mietverträge, welche über Jahrzehnte einer Vermietungstätigkeit entstanden sind, bewertet (Stichwort: Schönheitsreparaturklausel)?
- **Bewirtschaftung:** Wie verfährt man mit oder ändert man pauschale Betriebskostenabrechnungen, z. B. bei Zustimmungsvorbehalten der Mieter?
- **Instandhaltung:** Wie werden Immobilien bewertet, die jahrelang nicht instandgehalten wurden bzw. bei denen nur das Notwendigste saniert wurde?
- **Mieten und Mieter:** Wie erhöhe ich Indexmieten, die lange nicht angepasst wurden? Welche Kultur im Umgang mit Mietern verfolge ich als gemeinnützige Stiftung?

Interne Professionalisierung

Ein Weg besteht in der Stärkung interner Strukturen: klare Rollenprofile, qualifiziertes Fachpersonal, standardisierte Prozesse und transparente Entscheidungswege.

Asset Management, kaufmännische sowie technische Hausverwaltung (Property Management) und Facility Management müssen klar voneinander abgegrenzt und zugleich kommunikativ eng verzahnt sein.

Auch hier zeigt die Praxis Herausforderungen: Wie können dezentral agierende Einheiten (Facility Management mit Mieterbeschwerden wegen Sanierungen) und ein zentraler Einkauf, z. B. von Energie oder Versicherungen, prozessual miteinander vereint werden? Welche Mitarbeiter werden in der technischen und kaufmännischen Hausverwaltung benötigt, welche Leistungstiefe an Spezialisten und/oder deren Steuerung benötigt eine Stiftung?

Viele Fragen, die transparent sowie mit Pragmatismus standardisiert vor dem Hintergrund der Digitalisierung zusammenzuführen sind. Was bedeutet Digitalisierung in der Praxis? Kann ein „Mietvertrag als PDF-Datei“ der Standard sein?

Auslagerung und externe Partner

Alternativ oder ergänzend können Leistungen ausgelagert werden. Externe Asset Manager, Property Manager oder technische Dienstleister bringen spezialisiertes Know-how und Skaleneffekte mit. Voraussetzung ist jedoch eine klare Steuerungslogik seitens der Stiftung: Wer entscheidet was? Nach welchen Kriterien wird gesteuert? Welche Zielgrößen gelten bzw. werden in welchem Zielkorridor angewendet? Was sind Zielgrößen für eine Cash-Rendite? Nach welchem Regelwerk findet eine Bewirtschaftung der Immobilie statt (Mietregime)?

Historisch entwickelte Immobilienbestände sind üblicherweise in eine gewachsene Organisationsstruktur eingebettet. Hier bedarf es in der Praxis Change-Management, um langjährige Prozesse wie Ausschreibungen, Vergabe und Vermietung operativ zu verändern. Beispiel: Die

Finanzen & Vermögen

Hausmeisterei ist nicht die Hausverwaltung, die Hausverwaltung ist kein Asset-Management, auch wenn im Laufe der Zeit einzelne Teilaufgaben übernommen wurden. Hier muss ein stiftungseigenes Zielbild erst über eine Transformation erreicht werden – das bedarf Zeit und Anstrengung (z. B. Mitarbeiterentwicklung, IT usw.).

Kultur und Governance

Ein oft unterschätzter Faktor ist die Organisationskultur. Immobilienmanagement in Stiftungen bewegt sich zwischen kaufmännischer Rationalität und ideeller Verantwortung. Eine offene, professionelle Kultur, die wirtschaftliche Fragestellungen nicht als Gegensatz zum Stiftungszweck begreift, ist entscheidend. Gleichzeitig gewinnen Governance-Fragen an Bedeutung. Dazu gehören: klare Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen Vorstand und operativen Einheiten, nachvollziehbare Entscheidungsprozesse und angemessene Delegation, Planung sowie Dokumentation. Die Orientierung an Standards kann hierbei hilfreich sein sowie eine transparente Kultur des „Kümmerer-Prinzips“: wie als ob die Immobilie mir selbst gehören würde.

Beispiel: Wird eine Wärmepumpe aus wirtschaftlichen und/oder ESG-Erwägungen eingebaut? Welche Gewichtung wird welchem Entscheidungskriterium in der Praxis zugeteilt? Auch hier kann gelten „individuelle Lösung statt Standardkonzept“ – jede Immobilie ist hierbei wie ein eigenständiges Geschäftsmodell zu betrachten, mit dem jeweiligen Ertragsbeitrag.

Steuerung und Controlling

Eine wirksame kaufmännische Steuerung setzt belastbare Informationen über das tatsächliche Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage jeder einzelnen Immobilie sowie des Gesamtbestands voraus. Ein regelmäßiges Berichtswesen mit einheitlichen immobilienpezifischen Kennzahlen erleichtert den Überblick über heterogene Immobilienbestände, sowohl auf Ebene der Einzelimmobilie als auch konsolidiert für das Gesamtportfolio.

Insbesondere für die Planung von Instandhaltungs- sowie Modernisierungsmaßnahmen ist neben technischem Know-how auch kaufmännisches Verständnis (Asset-Management) mit einer übergeordneten Gesamtportfolio-betrachtung zur Einhaltung der wesentlichen Parameter wie Cash-Ausschüttung, Rendite sowie Risikobudgets wesentlich.

Voraussetzung für belastbare Informationen ist in der Praxis ein unterstützendes IT-System. Der Markt an integrierter Software für die Immobilienbranche bietet jedoch nur wenige Lösungen, die alle Anforderungen (z. B. stiftungsspezifische Buchhaltung, Rechnungswesen, Controlling, Berichtswesen, Bestandsführung, Auftragswesen, Budgetierung, Mietvertragswesen usw.) bestmöglich in einem ERP-System vereinen.

Im Rahmen der Optimierungsanalyse konnten bei der Wilhelm Sander-Stiftung die Aspekte „Markt & Asset“, „Bewirtschaftung“ und „Operating Model“ in Ergebnis-Clustern betrachtet werden (siehe Grafik).

Fazit

Immobilienmanagement bei Stiftungen befindet sich im Wandel. Jede Immobilie sollte auf der Grundlage fundierter Entscheidungen gesteuert werden. Das Zusammenspiel von Asset-Management, Objektmanagement und Facility-Management ist dabei zentral.

Standards, klare Rollen- und Prozessgestaltungen sowie eine professionelle Steuerung sind keine Einschränkung, sondern Voraussetzung dafür, dass Immobilien auch künftig zuverlässig zur Erfüllung des Stiftungszwecks beitragen können.

Die Herausforderung besteht darin, wirtschaftliche Vernunft, langfristige Perspektive und stiftungsspezifische Verantwortung (Ausschüttung) dauerhaft über eine stiftungsindividuelle Immobilienstrategie in Einklang zu bringen. Immobilien sind keine passiven Vermögenswerte, sondern heutzutage zunehmend aktive Geschäftsmodelle mit Chancen und Risiken. Es gibt heutzutage keine reine Verwaltung mehr mit pauschalen Renditevor-




Ergebnis-Clustering am Beispiel der Wilhelm Sander-Stiftung – Markt & Asset | Bewirtschaftung | Operating Model

Quelle (2025/26): Wilhelm Sander-Stiftung & TME Associates: eine auf Immobilien spezialisierte Unternehmensberatung (<https://www.tme-associates.com/de/>)

stellungen. Die zunehmende Komplexität in der Immobilienbewirtschaftung erfordert vielmehr agile Bewirtschaftungsmodelle für jede Immobilie, idealerweise unterlegt mit Zielvorgaben für eine angemessene stiftungsadäquate Cash-Rendite zur Erfüllung des Stiftungszwecks.

Zusammenfassend:

- Professionalisierung ist kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung für nachhaltige Erträge und Substanzerhalt bei Immobilien.
- Zielrendite und Kostenmanagement müssen gemeinsam gedacht und aktiv gesteuert werden.
- Standards, Prozesse und Rollen schaffen Transparenz, Vergleichbarkeit und Entscheidungssicherheit.
- Externe Partner können sinnvoll sein, ersetzen aber nicht die Verantwortung der handelnden Personen in der Stiftung. 



Ernst G. Wittmann ist seit 2024 Vorstandsvorsitzender der Wilhelm Sander-Stiftung und dort u. a. für die Steuerung des Vermögensmanagements verantwortlich. Er hat Volkswirtschaft in den USA studiert, hat einen Abschluss als Diplom-Kaufmann und ist ausgebildeter Finanzanalyst.

Die Finanzbranche kennt er nicht nur aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit im Asset Management und Investmentbanking, sondern vor allem aus seiner CFO-Tätigkeit für verschiedene Family Offices und nicht zuletzt als Leiter des Stiftungswesens an der Ludwig-Maximilians-Universität von 2014 bis 2023.

An der Münchner Niederlassung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management unterrichtet er aktuell Themen wie Asset Management und Corporate Finance. Zudem ist er Autor des Buches *Der Stiftungskompass: Alles, was Sie über Stiftungen wissen müssen*.

wittmann@sanst.de

<https://www.wilhelm-sander-stiftung.de>