



BERNHARD KNAPPE, VORSTAND DER WILHELM SANDER-STIFTUNG

## MIT KONSTANTER FINANZKRAFT FÖRDERN

IM GESPRÄCH MIT ERICH STEINSDÖRFER, STIFTUNG&SPONSORING



**S&S:** Lieber Herr Knappe, können Sie uns skizzieren, wie die Wilhelm Sander-Stiftung zu ihrem beachtlichen Immobilienbestand von über 4.600 Mietwohnungen in Deutschland und der Schweiz gekommen ist?

**Knappe:** Der Immobilienbestand resultiert bereits aus dem Nachlass des am 31.12.1973 in Neustadt an der Donau verstorbenen Fabrikanten Wilhelm Sander, der in der Nachkriegszeit intensiv im Wohnungsbau tätig war. Zum Zeitpunkt der Stiftungsgründung im Jahr 1974 umfasste das Erbe 3.200 Wohnungen in Leverkusen für die Beschäftigten der Bayer AG. Darüber hinaus hinterließ der Stifter 400 Wohnungen in der Schweiz, über 220 in München; der Rest war Streubesitz, verteilt über die Bundesrepublik. Über drei Viertel des Immobilienbesitzes häuften sich damit an einem Standort, mit identischer Nutzungsart sowie ähnlicher Bauqualität und Baulalter.

**S&S:** Wie sind die Objekte hinsichtlich ihrer Lage und Mieterstruktur jetzt verteilt?

**Knappe:** Die Stiftung hat ihr Immobilienvermögen seit der Gründung schrittweise modernisiert und diversifiziert. Heute besitzt sie Objekte in vier Regionen, von denen wir annehmen, dass diese sich demografisch und wirtschaftlich stabil oder positiv entwickeln: im Raum Köln-Düsseldorf, in München, Berlin und Hamburg. In der Schweiz konzentrieren sich unsere Immobilien in Luzern.

Auch die Bandbreite der Objekte ist größer geworden: So bereichern z.B. ein denkmalgeschütztes Neurenaissance-Bürogebäude in der Münchner Innenstadt und ein Neubau mit gehobenem Wohnambiente im angelsächsischen Stil in Düsseldorf unseren Immobilienbestand. Der Schwerpunkt liegt nach wie vor in Wohnimmobilien. Die Objekte sind unterschiedlichen Alters, aber überwiegend nach modernem Standard ausgestattet und energetisch saniert. Nur ein Fünftel der Mieterträge stammt aus gewerblich genutzten Objekten (Büro-, Einzelhandel-, Hotel- und andere Gewerbeflächen). Den größten Teil der Immobilien verwalten wir selbst.

**S&S:** Welche Vermögenswerte besitzt die Stiftung darüber hinaus?

**Knappe:** Weniger als ein Drittel des Gesamtvermögens ist über einen Spezialfonds in Wertpapieren angelegt. Unsere

Aktienquote beträgt im Fonds 35 %, die über verschiedene Instrumente weltweit passiv in entsprechende Indizes investiert ist. Bei Renten engagieren wir uns zunehmend in Unternehmensanleihen sowie in Anleihen der Emerging Markets über Fonds bzw. Exchange Traded Funds. Ein geringer Anteil umfasst direkte und indirekte Investments im Bereich nachhaltige Energiegewinnung.

**S&S:** Die Stiftung ist insbesondere in der medizinischen Forschung tätig. Wie hoch sind die Erträge, die der Stiftung zur Förderung entsprechender hochqualifizierter Projekte zur Verfügung stehen?

**Knappe:** In den vergangenen zehn Jahren, hat die Stiftung jährlich durchschnittlich 61 Förderprojekte mit einem Volumen von je 9,7 Mio. € bewilligt. Im Jahr 2012 waren es sogar über 10 Mio. € – bei 65 Projekten. Seit 1975 haben wir für über 1.850 Projekte in Deutschland und der Schweiz Förderzusagen in Höhe von über 200 Mio. € gegeben. Aktuell laufen weit über 100 Fördermaßnahmen.

**S&S:** Die meisten der von der Stiftung geförderten klinischen bzw. klinisch-experimentellen Forschungsvorhaben an deutschen Hochschulen sind langfristig angelegt. Ist die Kombination aus Stiftungszweck und Sachwertanlage in Ihrem Fall ein „perfect match“?

**Knappe:** Bislang passten die finanziellen Anforderungen der von uns geförderten Projekte und die stetige Ertragslage zusammen. Wir fördern Forschungsvorhaben in der Regel zunächst auch nur für die Dauer von zwei Jahren, selbst wenn das Gesamtprojekt für einen längeren Zeitraum konzipiert ist. Eine Fortsetzung der Förderung ist auf Antrag möglich. Sollten sich also die finanziellen Rahmenbedingungen ändern, könnten wir uns aufgrund der nur mittelfristigen Förderzusagen rasch an die neuen Gegebenheiten anpassen. Zudem finanzieren wir unsere Förderverpflichtungen zum Zeitpunkt der Bewilligung voll durch. Wir haben bewusst darauf verzichtet, in Projekten mit meist längerfristiger Bindung selbst operativ tätig zu sein und engagieren uns stattdessen ausschließlich fördernd. Dass unsere Finanzkraft in den vergangenen zehn Jahren nahezu konstant geblieben ist, liegt insbesondere daran, dass wir rückgängige Erträge aus festverzinslichen Wertpapieren durch steigende Mieten ausgleichen konnten. Insgesamt hat sich unsere Strategie bewährt, die Förderverpflichtungen zeitlich und monetär zu

begrenzen und diese dabei in Einklang mit unseren Vermögenserträgen zu bringen.

**S&S:** Inwiefern hat die Krise die Finanzsituation und die Förderfähigkeit der Stiftung beeinflusst?

**Knappe:** Die Förderfähigkeit blieb weitgehend unbeeinflusst, wenn wir einmal davon absehen, dass aufgrund zunehmender Antragszahlen eine Fokussierung auf die Krebsforschung nötig wurde. Die Staatsschuldenkrise hat dazu geführt, dass wir staatlichen Schuldnern weit skeptischer gegenüber stehen und unseren diesbezüglichen Wertpapieranteil deutlich reduziert haben. Die Finanzkrise ließ uns vorsichtiger gegenüber manchen Banken und deren Produkte werden.

**S&S:** Wie definieren Sie – in diesen unsicheren Zeiten – Erfolg und Risiko bei ihrer Vermögensanlage?

**Knappe:** Zunächst einmal: Es wird auch künftig vieles unsicher bleiben. Deswegen stützen wir uns in der Vermögensanlage auf langfristige Einschätzungen, bewerten unterschiedliche Szenarien und prüfen ihre Konsequenzen für unsere Ertrags- und Vermögenssituation. Der kurzfristige Erfolg bemisst sich daran, ob wir ausreichend Erträge erzielen bzw. genügend Liquidität haben, um unseren Verpflichtungen nachzukommen. Langfristig versuchen wir durch eine diversifizierte, substanzwertorientierte Anlagepolitik Risiken so einzugehen, dass neben einem marktüblichen Anlageerfolg der reale Kapitalwerterhalt gelingt.

**S&S:** Gibt es einschränkende Vorgaben in der Stiftungssatzung hinsichtlich der Vermögensanlage, etwa in Bezug auf den (realen oder nominellen) Kapitalerhalt?

**Knappe:** „Das Stiftungsvermögen ist ungeschmälert zu erhalten und, soweit es mit dem Stiftungszweck vereinbar ist, zu mehren.“ – dieser Passus findet sich in unserer Satzung. In der Praxis versuchen wir den realen Werterhalt des Stiftungsvermögens zu erreichen. Dies ist uns bislang durch verschiedene Maßnahmen gelungen: So nutzen wir die gesetzliche Möglichkeit, zur Substanzerhaltung die freie Rücklage zu bilden. Daneben haben wir insbesondere Anlagen gewählt, die langfristige Marktwertsteigerungen ermöglichen, wie etwa Immobilien und Aktien.

**S&S:** Hat sich die Strategie ihrer Vermögensbewirtschaftung in den letzten 35 Jahren geändert?

**Knappe:** An der grundsätzlichen sachwertorientierten Vermögensausrichtung der Stiftung hat sich wenig verändert. Dies hat allerdings nur bedingt mit der bis 2001 geltenden Vorschrift im Bayerischen Stiftungsgesetz zu tun, wonach für veräußerte Immobilien oder grundstücksgleiche Rechte grundsätzlich wieder Immobilien anzuschaffen waren. Das vom Stifter in der Nachkriegszeit aufgebaute Vermögen war privatnützlich, steuervermeidend ausgerichtet. Hotelbauten im Bayerischen Wald mit Zonenrandförderung, Beteiligungen an Binnenschiffen mit Sonderabschreibungsmöglichkeiten nach dem Berlinförderungsgesetz, Hochseeschiffbeteiligungen



Modellansicht der Wohnsiedlung Rheindorf in Leverkusen nach energetischer Sanierung 2013 und Originalaufnahme aus dem Baujahr 1964

mit der Möglichkeit, Verlustzuweisungen zu erhalten – das alles war steuerlich motiviert und ökonomisch fragwürdig. Jörg Koppenhöfer als erster Vorstand hatte alle Hände voll zu tun, das Stiftervermögen zunächst zu bereinigen und zu konsolidieren, um es in ein stetig ertragbringendes Stiftungsvermögen zu verwandeln.

Die Wohnimmobilien in Deutschland waren in Privatbesitz des Stifters und wurden mit personeller Unterstützung von ihm selbst verwaltet. Die bewährten Abläufe und Strukturen sowie das Personal im Bereich der Wohnungsverwaltung hat die Stiftung übernommen. Ohne das mitarbeiterbezogene Wissen war und wäre das eigenständige Management der Immobilien nicht möglich gewesen.

Auch wenn es seit Gründung der Stiftung viele Jahre gab, in denen Aktien- und Rentenmärkte bessere Erträge geliefert haben und die Immobilienbetreuung arbeitsintensiver ist als die Wertpapierverwaltung, sind wir nach wie vor überwiegend in Wohnimmobilien investiert.

**S&S:** Gibt es Pläne, die Anlagestruktur zu verändern?

**Knappe:** Natürlich überprüfen wir regelmäßig unseren Bestand an Immobilien und versuchen ihn entsprechend unserer langfristig ausgerichteten Strategie auszurichten. So haben wir das Klumpenrisiko am Standort Leverkusen durch den Verkauf einiger Wohnsiedlungen reduziert. Derzeit streben wir die Veräußerung von kleineren Immobilien an zwei weiteren Standorten an, da sie verwaltungstechnisch zu aufwändig für uns sind.

**S&S:** Wie sehen Sie die Beteiligung an Projektentwicklungen, ggf. sogar mit Hilfe von Fremdfinanzierung?

**Knappe:** Projektentwicklungen haben wir in der Vergangenheit mehrfach geprüft, sind aber meist zu dem Ergebnis gekommen, dass diese in hohem Maße die Übernahme



Denkmalgeschützter Neurenaissancebau in München

unternehmerischer Risiken beinhalten, die wir bei Immobilienprojekten nicht eingehen wollten und konnten. Nicht zu unterschätzen ist der zeitliche und finanzielle Aufwand. Sachkompetenz hätte von außen zugekauft werden müssen. Die Fähigkeit der Projektpartner sowie der Berater steht zudem auf dem Prüfstand.

Die Stiftung hatte 1974 mit dem Erbe des Stifters auch Verbindlichkeiten in Höhe von über 90 Mio. DM übernommen. Unsere Immobilien in Deutschland sind mittlerweile schuldenfrei. Zukäufe finanzieren wir komplett aus Eigenmitteln. Eine Fremdfinanzierung ist zwar vorstellbar, aber nicht zur Hebelung des Gesamtertrages.

**S&S:** Stichwort Sachwerte – In welchen Segmenten sehen sie eine Überhitzung des Marktes?

**Knappe:** Um diese Frage zu beantworten, müsste ich wissen, welche Preise sich morgen am Markt ergeben – hellseherische Fähigkeiten besitze ich jedoch nicht. Aber natürlich werde ich nachdenklich, wenn ich die Steigerungsraten der Mieten und Kaufpreise von Immobilien in manchen Ballungsräumen sehe. Der Anstieg der verschiedenen Rohstoff- und Edelmetallpreise in den vergangenen Jahren lässt sich wohl zum Teil als Angstreaktionen und eine damit verbundene „Flucht in Sachwerte“ interpretieren. Für mich ist entscheidend, ob unsere Stiftung durch die Struktur ihrer Kapitalanlagen langfristig in der Lage bleibt, sowohl zu fördern als auch das Vermögen zu erhalten.

**S&S:** Wie schätzen Sie die Anlagealternative von Private Equity-Investitionen oder Infrastrukturinvestments für Stiftungen ein?

**Knappe:** Die Prüfung von Private Equity-Investitionen haben wir insbesondere im medizinischen Bereich mehrfach durchgeführt, aber die damit verbundenen Risiken waren uns zu hoch, um eine Beteiligung einzugehen. Eine Infrastrukturinvestition über einen Fonds im Bereich der europäischen Wind- und Solarenergie haben wir jedoch vorgenommen. Dabei leiteten uns konservative Annahmen, ein für unser Gesamtvermögen als tragbar erscheinendes Risiko und der Schritt in einen neuen Investmentbereich, der das Stiftungsvermögen weiter zu diversifizieren hilft. Wie bei den Projektentwicklungen gilt auch hier, dass die Prüfung solcher Investments viel Zeit, Aufwand und Kompetenz erfordert. Daher habe ich Zweifel, ob Private Equity-Investitionen ins-

besondere für Stiftungen mit fachfremden, ehrenamtlichen Führungsgremien eine geeignete Anlageform sind.

**S&S:** Zum Schluss würde ich gerne noch auf die heutzutage vielgeforderte Transparenz von Förder- und Stiftungstätigkeit zu sprechen kommen. Die Wilhelm-Sander-Stiftung hält auf ihrer Website nicht nur Formulare bereit, sondern beschreibt auch den Weg des Antrags ausführlich und nachvollziehbar. Wie wirken sich diese Informationen auf die Qualität der Anträge aus?

**Knappe:** Je mehr die Antragsteller über uns, die Anforderungen und den Verfahrensprozess wissen, desto qualifizierter können die Anträge sein. Deswegen werden bereits vor der Antragstellung potenzielle Antragsteller um eine kurze Voranfrage gebeten. So können wir bei Forschungsvorhaben, die aufgrund ihrer thematischen Ausrichtung oder anderer Faktoren keine Aussicht auf Förderung hätten, bereits im Vorfeld von einem umfangreichen Antrag abraten. Dies erspart den Antragstellern und uns Zeit und Aufwand.

Durch unseren „Leitfaden für die Antragstellung“ bieten wir einen roten Faden. Noch in diesem Jahr werden wir die Antragstellung auch internetbasiert anbieten, um das Verfahren weiter zu vereinheitlichen und zu beschleunigen. Wir sind bestrebt, den Bearbeitungsprozess so transparent wie möglich zu gestalten und hoffen dadurch qualitativ gute Anträge zu erhalten. Ein Antragsteller fragt sich schließlich: Wo stelle ich meinen Antrag; wie schnell wird mein Antrag bearbeitet; wie hoch ist die Förderquote; welcher Nutzen ergibt sich über die finanzielle Förderung hinaus, etwa bei Renommee oder der universitären leistungsorientierten Mittelvergabe? Antragstellern geben wir in der Regel fachliche Hinweise aus dem Begutachtungsverfahren mit. Das gilt sowohl für Forschungsvorhaben, die abgelehnt werden, als auch für die Beurteilung des Schlussberichts nach einer Projektförderung.

Unser Selbstverständnis ist, dass wir der medizinischen Wissenschaft dienen. Das bedeutet konkret, dass die Stiftung versucht, gegenüber einem antragstellenden Wissenschaftler einen fairen, möglichst objektiven, nachvollziehbaren und schnellen Begutachtungs- und Entscheidungsprozess zu gewährleisten. Auch der Öffentlichkeit versuchen wir soweit als möglich Einblick in unsere Arbeit zu geben. Dafür erstellen wir Dreijahresberichte und publizieren unterjährig Pressemeldungen zu bewilligten oder sehr erfolgreichen Projekten.

**S&S:** Vielen Dank für das Gespräch. ■



#### ZUR PERSON

Bernhard Knappe, geboren 1959 und aufgewachsen in München, gelernter Bankkaufmann mit abgeschlossenem Studium der Wirtschaftswissenschaften in München, Bremen und London. Im Anschluss 13-jährige Tätigkeit für eine bayerische Großbank, davon die letzten sieben Jahre in der Stiftungsberatung. Seit 2003 Vorstand der Wilhelm-Sander-Stiftung, dabei zuständig für den Förderbereich und die Vermögensanlage der Stiftung.