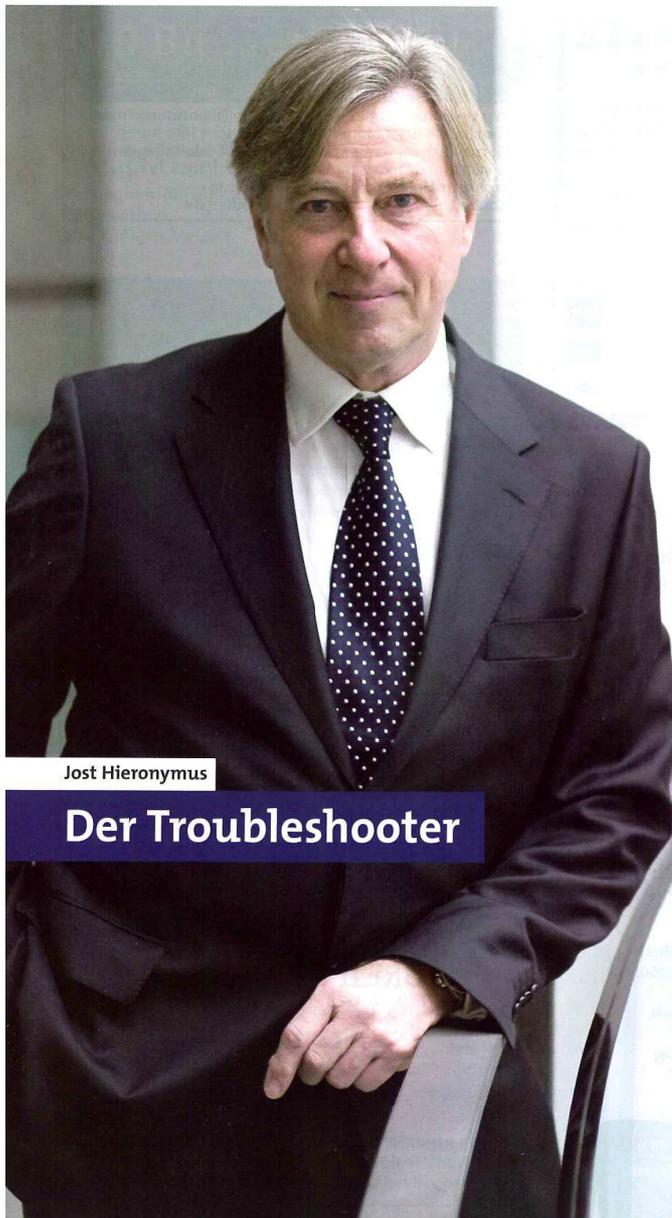


AKTUELLE BERICHTERSTATTUNG

Kunde: Comes Real
Medium: AIZ – Das Immobilienmagazin
Datum: 01. September 2009

IMMOBILIEN-KARRIEREN



Jost Hieronymus

Der Troubleshooter

Auch im 11. Jahr ihres Bestehens wird man die Comes Real-Gruppe nicht als Aussteller auf der Expo Real oder der Mipim antreffen. Aus gutem Grund, denn welcher Immobilienunternehmer möch-

te sich schon gerne auf dem Stand eines Beratungsunternehmens für Krisenmanagement blicken und im Gespräch mit einem ausgewiesenen Sanierungsexperten wie Jost Hieronymus ertappen lassen?

Über einen Mangel an Auftraggebern und Mandanten kann er sich trotzdem nicht beklagen. Das Kalkül, das die vier Partner bei der Gründung des Starnberger Beratungshauses für Krisen- und Interim-Management vor zehn Jahren hatten, ging auf. Aus den unterschiedlichsten Gebieten des operativen Immobiliengeschäfts kommend – als Verwalter, Portfolio-Manager, Projektentwickler und General Manager – wussten sie aus eigener Erfahrung, dass in der Immobilienbranche die Empfehlung „Vorbeugen ist besser als Heilen“ genauso wenig beherzigt wird wie in anderen Business- und Lebensbereichen: Beraterleistung wird auch hier in der Regel erst dann eingekauft, wenn das gesamte Unternehmen bereits ins Straucheln oder ein einzelnes Projekt ins Stocken geraten ist. Oder wenn sich Pläne als zu ambitioniert erweisen, um sie mit eigenen Bordmitteln realisieren zu können. So rief beispielsweise eine Versicherungsgesellschaft die Spezialisten von Comes Real zur Hilfe, als es darum ging, große Teile des Immobilienvermögens zu veräußern und damit die Immobilienquote bei hohen Buchwerten zu senken. Für Hieronymus und sein Team hieß das, 2007 – just am Ende des Transaktionsbooms – die Verkaufsfähigkeit eines Bestandes, der sich überwiegend in B-Städten und -Lagen und schwierigen Vermietungssituationen befand, zu optimieren.

Als Retter in der Not kam Comes Real auch zum Einsatz, als der Initiator eines Immobilien-Spezialfonds innerhalb kurzer Zeit gewerbliche Objekte im Wert von 300 Millionen Euro zukaufte – ohne vorher Struktur und Personaldecke für das Management dieser Bestände aufzubauen. Comes Real übernahm das Kommando und innerhalb von sieben Monaten waren die erforderlichen Ressourcen vorhanden.

Banken als Auftraggeber

Häufig sind es die Banken, die sich hilfesuchend an Hieronymus und seine Partner wenden, wenn ihren Kunden aus der Immobilienwirtschaft das Was-

AKTUELLE BERICHTERSTATTUNG

Kunde: Comes Real
Medium: AIZ – Das Immobilienmagazin
Datum: 01. September 2009

ser bis zum Hals steht. Sie bitten um eine Fortführungsprognose, wenn die betroffenen Kreditnehmer nicht nur eine Strategiekrise zu bewältigen haben, sondern sich bereits inmitten einer handfesten Liquiditätskrise befinden. In diesen Problemfällen sind CONSULTING, MEDIATION und andere Services gefragt – drei Bestandteile, die sich im Firmennamen Comes Real wiederfinden. „Dass Comes gleichzeitig der Name für den Begleiter des Königs ist, fanden wir bei der Namensgebung besonders intelligent“, erzählt Hieronymus mit einem Augenzwinkern. Denn nicht selten fungieren die Berater von Comes Real vorübergehend als „Begleiter eines Geschäftsführers“, der mit der Zeit betriebsblind geworden ist, dem der Weit- und Überblick abhanden gekommen ist und dem deshalb die Banken einen Berater verordnen. Die Reserviertheit, die ihm in solchen Situationen seitens der Betroffenen meist entgegenschlägt, kann Hieronymus gut nachvollziehen. „Meist handelt es sich ja um gestandene Unternehmerpersönlichkeiten, denen jahrzehntelang keiner hineingeredet hat. Doch in der Regel gelingt es uns schnell, sie davon zu überzeugen, dass wir helfen können und wir ihre letzte Chance sind.“

Red Adair der Immobilienwirtschaft

In kritischeren Fällen, wenn das Vertrauen der Banken gegenüber dem Management nicht mehr vorhanden ist, reicht eine beratende Begleitung allerdings nicht aus. Dann übernimmt Hieronymus oder einer seiner Partner Übergangsweise die Geschäftsführung des ins Trudeln geratenen Unternehmens samt Haftung. „Wenn es brennt und die Banken uns als Feuerwehr rufen, wissen wir manchmal nicht mehr als den Namen des Unternehmens und die Höhe unseres Honorars.“ Der Auftrag von Comes Real gleicht dann dem eines Insolvenzverwalters – mit dem gravierenden Unterschied, dass zum Zeitpunkt des Rettungseinsatzes noch eine gute Chance besteht, die Insolvenz abzuwenden. Zumal die Crew von Comes

Real – anders als die meisten Insolvenzverwalter, die in der Regel Generalisten sind – ausschließlich aus Immobilienspezialisten besteht. In kürzester Zeit muss sich das Team der Comes Real dann einen Überblick über die Lage verschaffen. Sie spannen ihr Radar auf, identifizieren den Brandherd und machen sich dann unverzüglich ans Löschen. Nicht umsonst wird Hieronymus auch „Red Adair der Immobilienwirtschaft“ genannt – nach dem legendären amerikanischen Spezialisten für die Löschung von Großbränden. Ist das Feuer erst einmal unter Kontrolle, gilt es zu retten, was noch zu retten ist, und Wiederaufbauarbeit zu leisten: das Vertrauen der Mitarbeiter, Lieferanten, Banken und anderer Gläubiger wiederzugewinnen und ein Sanierungskonzept zu entwickeln. Und das alles, während das Tagesgeschäft weiterläuft und den Interim-Geschäftsführern ununterbrochen prall gefüllte Unterschriftsmappen zum Abzeichnen vorgelegt werden.

Never fall in love with your own project

Gibt es eine Brandursache, der Hieronymus in seiner Laufbahn als Krisenmanager und Sanierer besonders oft begegnet ist? „Der Auslöser für eine Krise ist meist der Unternehmer selbst. Oft wird sein Risikobewusstsein von der Gier und von der Begeisterung über sein eigenes Projekt überlagert. Deshalb lautet eine wichtige Regel für Projektentwickler: Never fall in love with your own project!“ Den anderen Unternehmertypus, der in Schwierigkeiten gerät, beschreibt Hieronymus als Mittelständler, der auch in der Krise weitermacht, als ob nichts geschehen wäre, den Kopf in den Sand steckt, sich an die Hoffnung klammert und „an den Scheich glaubt, selbst wenn der Insolvenztatbestand schon längst erfüllt ist.“

Der Verlust der vierten Kardinaltugend

Es sei das Maß – neben der Klugheit, der Tapferkeit und der Gerechtigkeit eine der vier Kardinaltugenden –, das

vielen Kaufleuten und Unternehmern mit der Zeit abhanden komme. Dieser Verlust führe häufig direkt in die Krise: „Das Maß des Risikos geht verloren, man geht einen Schritt zu weit, ohne sich abgesichert zu haben. Eine plötzliche Veränderung seitens der Banken oder des Marktes haut dem Unternehmer dann oft beide Beine weg.“ Natürlich weiß auch Hieronymus, dass es ohne Risiko keine Chance gibt, „aber das Risiko muss immer so gemanaged werden, dass man notfalls nur auf einem Bein stehen kann.“

Auch seine eigene Karriereplanung wird Hieronymus vor zehn Jahren einer gründlichen Chancen- und Risikoabwägung unterzogen haben, als es darum ging, entweder zum Start-up-Unternehmer zu werden oder eine Laufbahn als Schriftsteller einzuschlagen. Er hatte sich gerade aus dem operativen Immobiliengeschäft zurückgezogen und eine Eisenbahnerwohnung in Sarnberg mit Blick auf den See angemietet, um dort in aller Ruhe einen Roman zu schreiben. Doch daraus wurde nichts – der Idee seiner späteren Partner, eine Beratungsgesellschaft für Interim- und Krisenmanagement zu gründen, konnte der Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator nicht widerstehen. Und so wurde aus der Eisenbahnerwohnung vorübergehend die Zentrale eines jungen expandierenden Unternehmens, das sich aus Platzgründen schnell eine andere Bleibe suchen musste. Auch die mittlerweile bezogene familiäre Villa mitten in Sarnberg platzte längst wieder aus allen Nähten. Doch an Umzug denkt niemand, bietet das kleine, feine Domizil von Comes Real die ideale gedankliche und faktische Distanz zu den Krisenherden der Immobilienwelt, an die Hieronymus und seine Partner von hier aus immer wieder ausrücken.

Wie schon vor zehn Jahren schmiedet Hieronymus derzeit Pläne, sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen und endlich seinen Roman zu schreiben. Ideen für einen Wirtschaftskrimi dürfte er in den Jahren als Krisenmanager genug gesammelt haben