

## Fonds auf der Intensivstation

Beteiligungen an geschlossenen Immobilienfonds sind unternehmerische Beteiligungen. Zwar weisen ordentliche Angebotsprospekte darauf hin und zählen die möglichen Risiken ausführlich auf. Aber wer glaubt bei den als sichere Sachanlage gepriesenen Fonds schon daran, daß solche Eventualitäten eintreten könnten? Die Erfahrungen lehrten das Gegenteil. Fälle wie Hanne, Bassmann, Langenbahn WGS, Rentaco, HAT werden nicht die einzigen bleiben. Die Ursachen liegen oft auf der operativen Ebene, also in der immobilienwirtschaftlichen Entwicklung der Fondsobjekte, seltener auf Unternehmensebene, also auf seiten des Fonds oder des Initiators. In der Regel hat der Markt das Flächenangebot nicht angenommen oder sich anders entwickelt als erhofft. Das Gros solcher Notfälle liegt in den neuen Ländern. Hier zeigt sich, daß prospektierte Zahlen eben nur Erwartungen widerspiegeln, es sei denn, sie sind durch Vermietungen oder Garantien unterlegt. Aber auch diese laufen irgendwann aus, und das geschieht augenblicklich. Hinzu kommen der Ausfall von Mietern oder deutlich reduzierte Anschlußmietwerte.

In manchen Fällen führt dies zum Ausscheiden des Garanten oder Komplementärs einer KG, der in der Regel mit dem Initiator und meist auch Verwalter des Fonds identisch oder verbunden ist. Die Krise ist perfekt. Das Management des Immobilienvermögens und der Fonds-Gesellschaft ist in Auflösung, zumindest aber gelähmt, nicht zuletzt im Konflikt der eigenen Interessen mit denen der Zeichner. Der Kreis der Anleger ist in der Regel groß, heterogen und unorganisiert. Ein ideales Ziel für Anwälte. Häufig sucht jeder Gesellschafter seinen eigenen Weg, meist zum Rechtsanwalt, der wiederum das Heil im Schadenersatzanspruch gegen die "Üblichen Verdächtigen" wie Prospektherausgeber, Vertrieb oder Bank sucht. Schön, wenn es da für den einzelnen was zu holen gibt, aber nicht schön für den Fonds als solchen und sein Immobilienvermögen. Was ist zu tun? Es geht darum, den Fonds so zu restrukturieren, daß er seine Handlungsfähigkeit in rechtlicher und finanzieller Hinsicht wiedererlangt, und es geht um die Entwicklung und Umsetzung immobilienwirtschaftlicher Verbesserungs- oder Sanierungskonzepte. Das Ganze liegt außerdem in einem Klima zerrütteten Vertrauens, nicht nur seitens der Fondsgesellschafter, sondern oft auch seitens der Mieter, Baubeteiligten und finanzierenden Banken.

Nur ein unabhängiges und von Eigeninteressen freies Krisenmanagement kann das erforderliche Vertrauen gewinnen um koordinierte Maßnahmen im Rahmen eines Sanierungskonzepts umzusetzen. Ein derartig umfassendes Vorgehen kann rechtliche, steuerliche, technische und kommunikative Komponenten haben und erfordert Kompetenzen. Vor allem natürlich immobilienwirtschaftliche Fähigkeiten.

Im Immobilienbestand liegen in der Regel die Probleme, aber auch die Chancen. In jedem Fall liegt dort die Zukunft des Fonds, es sei denn, er wird liquidiert. Natürlich muß die Vergangenheit abgearbeitet werden. Dabei ist

der Gerichtsweg nicht immer der beste. Viel wichtiger ist die Zukunft: Wie das Fondsvermögen retten, sichern, wiederaufbauen? Wie läßt sich das Vertragswerk an die neue Situation anpassen, ohne steuerliche Positionen zu gefährden? Wie die Information, Koordination und die steuerliche - gegebenenfalls auch treuhänderische - Betreuung der Gesellschafter sicherstellen? Wie das Rechnungswesen überprüfen, gegebenenfalls auf Stand bringen und zu einem Controlling- und Informationssystem ausbauen? Wie die Finanzierung des Fonds dauerhaft absichern und optimieren? Und vor allem: Wie das Management der Immobilien organisieren? Intern oder extern, verwaltungs- oder entwicklungsorientiert, dauerhaft, oder interimistisch?

Im Zweifel muß es schnell gehen - mit Kompetenz in der Projektentwicklung und Sanierung, Baucontrolling und Steuerung bei laufenden Baumaßnahmen, Vertragscontrolling und Portfoliomanagement. Die Analyse der Krisenursachen entscheidet über die Auswahl der Sanierungsmaßnahmen - auf der Ertrags- wie auf der Kostenseite. Neuvermietung und Bestandspflege, Forderungsbeitreibung und Hebung stiller Reserven, Desinvestition und Projektentwicklung sind beispielhafte Maßnahmen einer schnell zu erstellenden Portfolioanalyse und Strategie. Kostenseitig sind Potentiale bei den Finanzierungskosten, Betriebskosten, Bau- und Verwaltungskosten durch Benchmarking, Neu- und Nahverhandlungen, Outsourcing zu identifizieren. Die Sanierung des Fonds erfordert organisatorische, leistungs- und finanzwirtschaftliche Maßnahmen, welche die Fondsgesellschaft vor Zahlungsunfähigkeit und auch Überschuldung schützen und ihr Immobilienvermögen sichern und wettbewerbsfähig machen. Bei dieser Aufgabenstellung sollten externe Sanierungsberater oder Interimsmanager eingeschaltet werden, die das Immobiliengeschäft ebenso beherrschen wie die gesellschaftsrechtliche Ebene des Fonds.

Ihr JOST HIERONYMUS