

# NEUER ATEM FÜR ALTE SORGENKINDER

Wenn Immobilien zum Problemfall werden, hat das vielfältige Ursachen, deren Lösung nicht nur finanziell herausfordernd ist. Damit der Turnaround gelingt, müssen alle Akteure – Asset Management, Property Management und Facility Management – AN EINEM STRANG ziehen. Denn die Revitalisierung und Repositionierung kann einen langen Atem erfordern.

**D**er Immobilienmarkt in Deutschland verharrt trotz niedrigerer Leitzinsen in der Konsolidierungsphase. So zieht zwar selbst bei Büros die Flächennachfrage an, doch bei Käufern steht – anders als in der letzten Boomphase – die Objektqualität ganz oben auf der Prioritätenliste. „Weist die Objektqualität Mängel auf, weil Lage, Zustand und Ausstattung der Immobilie nicht mehr attraktiv sind, kann das deren Marktfähigkeit stark mindern“, warnt Thomas Heidelberger, Geschäftsführer der REIC-Gruppe, die sich aufs Asset und Property Management von Problemimmobilien spezialisiert hat. Wie viele Immobilien bundesweit in eine Schiefelage gerutscht sind, lässt sich kaum beziffern. Zumal es keine gängige Definition für Problemimmobilien gibt.

Branchenkennern zufolge sollen Banken hierzulande für solche Objekte Kredite zwischen 40 bis 70 Milliarden Euro in ihren Büchern stehen haben. Charakteristisch ist für viele Problemfälle, dass sie – unabhängig von der Nutzungsart – oft einen großen Investitionsstau und hohe Leerstände aufweisen, die ihre weitere Finanzierbarkeit gefährdet. Ins Visier der breiten Öffentlichkeit geraten sie zumeist, wenn es sich um Wohnungen handelt – wie jüngst durch die Sprengung eines „Weißen Riesen“ in Duisburg. Unter Gewerbeimmobilien gibt es jedoch ebenfalls vermehrt Objekte, die in diese Kategorie (Distressed Real Estate) abgedriftet sind.

„Neben meist monostrukturellen Bürogebäuden aus den 1970er bis 1990er Jahren sind das auch innerstädtische Einzelhandelsimmobilien“, stellt Jens Hogeckamp, Geschäftsführer der Becken Development und Asset Management, fest. Denn es gibt längerfristige Trends, von denen bestimmte Immobiliennutzungsarten profitieren oder die ihre Attraktivität schmälern. So pushte der Onlinehandel die Nachfrage nach Logistikimmobilien, drückte aber das Interesse an teuren Einzelhandelsflächen

in Shopping-Centern und Highstreet-Lagen. Dem innerstädtischen Non-Food-Einzelhandel setzte dieser Strukturwandel besonders zu. Folge: „Eigentümer und Investoren sind gefordert, sich aktiver um ihre Immobilien zu kümmern“, betont Philipp Feldmann, Geschäftsführer von Cilon, einem mittelständischen Projektentwickler, der sich auf die Repositionierung von Gewerbeimmobilien spezialisiert hat. Die Situation auf dem Immobilienmarkt habe aber bei manchen Bestandhaltern zu einer resignativen Haltung geführt.

## INVESTITIONSTAU + LEERSTAND = PROBLEMIMMOBILIE

Sie machen sich über Umpositionierungen oder Modernisierungskonzepte keine Gedanken und vernachlässigen den Dialog mit den Mietern. „Wird die Immobilie infolgedessen zum Problemfall, erhöht das den Handlungsdruck“, sagt Unternehmensberater Andreas Franken von Franken-Consulting: Instandhaltungsmaßnahmen unterbleiben, Mietverträge werden nicht verlängert oder gekündigt und Mieten werden nicht mehr gezahlt. „Reicht der gesunkene Cashflow nicht mehr, um Zins und Tilgungsleistungen von Bankkrediten zu stemmen, wird im Extremfall der Notverkauf unvermeidlich“, so der Projektentwicklungs- und Restrukturierungsexperte.

Damit die Kehrtwende gelingt, ist laut Franken eine schonungslose Diagnose unerlässlich – vor allem im Hinblick auf die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, die Bonitätsentwicklung der Mieter und die Restlaufzeit der Mietverträge. Darüber hinaus müsse der finanzielle Spielraum ausgelotet werden. Ohne tragfähige finanzielle Basis sei keine Revitalisierung oder Repositionierung einer Immobilie möglich, fügt er hinzu. Schließlich summierten sich die Kosten für die Instandhaltung (CapEx) und deren Planung, →

TEXT  
Norbert  
Jumpertz

FOKUS  
QUALITÄT

*Bei Käufern  
steht – anders  
als in der letzten  
Boomphase –  
die Objektquali-  
tät ganz oben  
auf der Priori-  
tätenliste*



den Unterhalt (OpEx) einer Immobilie samt Finanzierungskosten auf mindestens 10 bis 25 Prozent (Daumenregel) ihres Verkehrswerts. „Da braucht man schon eine schlüssige Business-Perspektive, um Banken oder alternative Finanzierer von Engagements zu überzeugen“, sagt Sasha Baran, Geschäftsführer des Bereichs Debt and Structured Finance des Immobiliendienstleisters PTXRE. Hinzu kommt die Komplexität solcher Finanzierungen. „Selbst wenn man sorgfältig plant, erlebt man immer wieder Überraschungen, die sich auch negativ auf die Kalkulation auswirken“, so Cilon-Geschäftsführer Feldmann. Jede Immobilie sei ein Unikat. Zu beachten sind bei Bestandsimmobilien insbesondere die Proportionen. Das Verhältnis von Miet- zu Fassadenflächen variiere mitunter beträchtlich, und es gebe nicht einmal Faustregeln zur Orientierung, präzisiert Feldmann. „Je nachdem, wie sich das Gebäude darstellt, können sich die Investitionskosten pro Quadratmeter Mietfläche bezogen auf die Fassade dadurch verdoppeln oder sogar verdreifachen.“

### REPOSITIONIERUNG ALS LÖSUNGSANSATZ

Daher bevorzugt Feldmann bei Projekten zur Revitalisierung oder Repositionierung gewerblicher Immobilien lokale Finanzierungspartner wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken: „Sie wissen Stärken und Schwächen von Standorten meist besser einzuschätzen als große, bundesweit agierende Geldhäuser“, argumentiert er. Zudem könnten sie – etwa im Falle einer Sparkasse – bei großvolumigeren Krediten auf die Landesbanken im Finanzverbund zurückgreifen. Große Immobilienbanken wie Landesbanken, DZ Hyp oder die Deutsche Pfandbriefbank (pbb) haben eigentlich erst ab Krediten von 30 bis 50 Mil-

lionen Euro Interesse an gewerblichen Immobilienfinanzierungen. „Unseren Hauptfokus richten wir auf die A-Städte in Deutschland“, sagt Gerhard Meitinger, Leiter des Bereichs Real Estate Finance Germany der pbb. Bei Wohnimmobilien engagiere man sich auch ein wenig abseits großer Ballungsräume, etwa in Schwarmstädten wie Freiburg und Leipzig.

Elementar sei ferner die Professionalität der Initiatoren: „Das muss jemand sein, der es kann“, betont Meitinger. Denn das wichtigste Ziel ist, die Immobilie wieder wirtschaftlich funktionsfähig zu machen. Auf der Prioritätenliste ganz oben steht dabei, dass die Finanz-IT auf Vordermann gebracht wird. Nur wenn Daten auf dem neuesten Stand sind, lassen sich Betriebskosten zeitnah abrechnen und schnell auf Mieter umlegen. Dies ist auch die Voraussetzung für ein funktionstüchtiges Forderungsmanagement und ein konsequentes Mahnwesen. Falls hier Mängel bestehen, pochen auch Banken darauf, diese schnell abzustellen. Schließlich kann das zur Folge haben, dass Forderungen nicht mehr realisiert werden können. „Säumige Mietzahlungen sollten stets umgehend eingefordert werden, nach drei Jahren ist der Anspruch regelmäßig verjährt“, sagt Rechtsanwalt Oliver Platt, Partner bei der Immobilienkanzlei Kucera und der Servicing Rechtsanwaltsgesellschaft Limida (siehe Interview).

Zentral ist Heidelberger zufolge eine Intensivierung der direkten Kommunikation, speziell mit Ankermietern – vor allem, wenn diese, etwa wegen baulicher Mängel, bereits Mietminderungen geltend gemacht hätten. „Ein schwacher Cashflow aufgrund von Forderungsausfällen und Mängeln beim Mietermanagement sowie hohe Leerstände führen fast zwangsläufig dazu, dass Nutzungskonzepte nicht mehr funktionieren und dringend hinterfragt werden

---

## KURZER LEITFADEN FÜR DIE RESTRUKTURIERUNG VON IMMOBILIEN

### 1. SCHRITT:

Diagnose der Objekt- und Ertragssituation

- Analyse der Vermietungssituation (laufende Mieteinnahmen, Restlaufzeit der Mietverträge, Bonität der Mieter, Leerstandsentwicklung des Objektes usw.)
- Ermittlung der finanziellen Verpflichtungen (Höhe der Zins- und Tilgungsleistungen für Kredite, Kosten für Instandhaltung und Wartung)
- Cashflow-Analyse
- Analyse des Objektzustandes – vor allem hinsichtlich Instandsetzungstaus und des energetischen Sanierungsniveaus

### 2. SCHRITT:

Erstellung eines Value-Creation-Plans

- Konzeptvarianten für Repositionierung oder Umpositionierung (neues Geschäftsmodell) der Immobilie ausarbeiten sowie finanziellen Aufwand berechnen
- Finanzielle Reserven und Refinanzierungsmöglichkeiten ermitteln
- Businessplan mit Kosten-Nutzen-Analyse
- Sanierungsfahrplan aufstellen (Meilensteine definieren) und Zeitplan festlegen

### 3. SCHRITT:

(Stringentes) Projektmanagement

- Geeignetes Bauunternehmen als Generalunternehmen mit der Umsetzung der Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen beauftragen
- Mieter, insbesondere Ankermieter, kontaktieren und über Zeitplan und Ablauf der geplanten Baumaßnahmen informieren
- Falls erforderlich: Baurechtliche Genehmigungsverfahren initiieren
- (zeitliche) Risikopuffer einbauen



1

müssen“, beobachtet Peter Körner, geschäftsführender Gesellschafter der Smart Property Group – Bestand Verwaltungsmandate: 45.000 Einheiten (alle Immobiliennutzungsarten) –, die als großer Hausverwalter neben dem üblichen Standardrepertoire auch Servicedienstleistungen wie das Management von Instandhaltungs- und Sanierungsprojekten offeriert.

„Eigentümer und Investoren erwarten dann Ideen, wie sich die Objektqualität ohne allzu großen Kostenaufwand rasch verbessern lässt und bestehende Leerstände reduziert werden können“, fügt Philipp Körner, Co-Geschäftsführer der Smart Property Group, hinzu. Das erfordere, dass wirtschaftliche Optimierungs- und bauliche Instandhaltungsmaßnahmen im Zuge der Restrukturierung oft parallel erfolgen müssten. „Steht fest, dass umfangreiche energetische Sanierungsmaßnahmen nötig sind, kann es sinnvoll sein, sich die Struktur der Mieter genauer anzusehen“, rät Peyvand Jafari, Vorstandsvorsitzender des Projektentwicklers Preig. In den sanierungs-

bedürftigen Altbausiedlungen Berlins lebten seit Jahrzehnten viele Mieter in derselben für sie inzwischen viel zu großen Wohnung, obwohl ihre Kinder längst ausgezogen und/oder Partner oder Partnerin verstorben seien – Hauptgrund: die niedrige Miete. Interessant könne es da sein, Mietern anzubieten, von einer großen unrenovierten Wohnung in eine kleinere renovierte in derselben Wohnanlage umzuziehen, ohne dass die Miete erhöht wird. Vorteil für den Vermieter: Er kann nach der Sanierung die größere Wohnung wieder zur Marktmiete vermieten.

### SANIEREN, UMSTRUKTURIEREN, PROFITIEREN

„Ein kluges Belegungs- und Leerstandsmanagement zählt zu den wichtigsten Stellschrauben, vor allem mit Blick darauf, dort zu investieren, wo sich Mieterlöhne nachhaltig und langfristig steigern lassen“, ist Philipp Körner überzeugt. Allerdings sind energetische Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen oft mit hohen Ausgaben verknüpft, sodass sie meist ohne Finanzspritze der Eigentümerseite oder einen Bankkredit nicht zu stemmen sind. „Wir finanzieren Vorhaben zur energetischen Modernisierung gern. Zu beachten bleiben: Förderprogramme – in Form zinsverbilligter Darlehen der KfW oder von Zuschüssen der Bafa oder regionaler Förderinstitute wie der Investitionsbank Berlin“, sagt Marcus Buder, Bereichsleiter gewerbliche Immobilienfinanzierung der Berliner Sparkasse. Parallel sollten Verträge mit Versicherungsdienstleistern und Dienstleistern fürs Facility Management auf Einsparpotenziale durchforstet werden. Peter Körner empfiehlt, die Prämien von Versicherungen oder FM-Dienstleistern neu auszuschreiben und Hausmeisterdienstleistungen auf deren Notwendigkeit zu prüfen, vor allem wenn sie pauschal ohne Leistungskontrolle vergütet würden. Bei einem Mehrfamilienhaus mit 120 Wohneinheiten ließen sich Kosten von bis zu 20.000 Euro im Jahr sparen, rechnet er vor.

„Geht es um die Organisation von Baumaßnahmen, ist die Beauftragung eines Generalunternehmers sinnvoll“, rät Restrukturierungsberater Franken. Dadurch ließen sich Prozesse wie das Verlegen von Fliesen und energetische Sanierungsmaßnahmen besser aufeinander abstimmen, was auch das Erstellen von Bauzeitplänen erleichtere. Zumal Banken es gern sehen würden, wenn die Fäden →

1

**LEERSTAND**  
Charakteristisch ist für viele Problemfälle, dass sie hohe Leerstände aufweisen und damit ins Visier der breiten Öffentlichkeit geraten – wie der jüngst in Duisburg gesprengte „Weiße Riese“

#### 4. SCHRITT:

#### Finanzierungs- und Rentabilitätscheck des Projekts

- Geschäftsmodelle der Mieter analysieren
- Bonität der Mieter analysieren
- Refinanzierungsvarianten abwägen und für eine entscheiden (Eigenkapital, Bankkredite, Mezzaninekapital, Fördermöglichkeiten)

Quelle: Franken-Consulting

zur Koordination größerer Sanierungs- und Modernisierungsprojekte in einer Hand zusammenliefern, betont er. Die Tholl Gruppe ist ein mittelständisches Unternehmen, mit starkem Fokus auf Revitalisierung und Repositionierung gewerblicher Immobilien aller Nutzungsarten. Zur Unternehmensgruppe gehören ein Bauunternehmen, eine Consultinggesellschaft sowie ein Dienstleister fürs Facility Management. „Bei der Durchführung von Sanierungsmaßnahmen zur Restrukturierung von Gebäuden ist eine gewissenhafte Planung wichtig“, betont Geschäftsführer Christoph Tholl. Das beinhaltet auch, dass im Laufe eines Projekts erfolgte Änderungen berücksichtigt werden müssten.

Hilfreich ist es hierbei sicherlich, wenn Planungsschritte digital abgebildet werden können. Der Düsseldorfer Sanierungsspezialist erstellt zu diesem Zweck von jedem Objekt einen digitalen Zwilling, der während der Sanierungsarbeiten laufend aktualisiert wird. „Dadurch lassen sich viele Abläufe standardisieren und synchron abwickeln“, hebt er hervor. Je nach Sanierungs- oder Revitalisierungsumfang sowie der Größe des Objektes dauere es im Schnitt zwei bis vier Jahre, bis Projekte – von der Planung bis zum Abschluss aller Baumaßnahmen – fertiggestellt seien. Erfreulich findet er hierbei, dass viele Kommunen bei der Durchführung der baurechtlichen Genehmigungsverfahren meist kooperativ seien. Tholl präzisiert: „Im Idealfall dauert es wenige Wochen, in komplexeren Fällen wie der Umnutzung eines Objekts kann sich das Ganze aber auch länger als ein Jahr hinziehen.“

## EINMAL PROBLEMIMMOBILIE UND NIE WIEDER

Sind die nutzungskonzeptionellen, baulichen und finanziellen Restrukturierungsmaßnahmen abgeschlossen und gelang es so, die Immobilie zu stabilisieren, dann gilt es zu verhindern, dass sie nochmals zum Problemfall wird. „Deswegen sollte das Nutzungskonzept sowie der bau- und gebäudetechnische Zustand mit den aktuellen Nutzerbedürfnissen regelmäßig abgeglichen werden“, empfiehlt EY-Restrukturierungsexperte Jean-Pierre Rudel. Außerdem sollte der Mehrwert eines guten Facility Managements nicht außer Acht gelassen werden.

„Schließlich haben dessen Mitarbeitende die jeweilige Immobilie permanent im Blick und sie nehmen Veränderungen im Erscheinungsbild von Gebäuden meistens als Erste wahr“, sagt Sanierungsexperte Heidelberger. Beispiel: Würden Gebäude oder Scheiben eines Supermarkts mit Graffiti beschmiert und diese nicht zügig entfernt, beeinträchtigt das das Erscheinungsbild, was auch negativ auf den Umsatz durchschlagend könne und daher nicht hingegenommen werden sollte. „Andernfalls könnten die Betreiber womöglich die Miete kürzen, da die Nutzung der Mietsache erheblich beeinträchtigt wurde“, warnt Rechtsanwalt Platt. Facility Management, so Tholl, beschränke sich nicht auf das Erledigen von Hausmeisterarbeiten, die Aufgaben umfassten neben Wartung und laufender Instandhaltung von Gebäuden auch deren technische und infrastrukturelle Verwaltung. ↩



Bei Problemimmobilien sollten heikle Schwachstellen auch auf ihre rechtliche Brisanz durchleuchtet werden. Oliver Platt, Partner der Immobilienkanzlei Kucera, erläutert, auf welche JURISTISCHEN STOLPERSTEINE Eigentümer oder Investoren vor allem achten sollten.

### ❶ Herr Platt, Sie beraten Immobilieneigentümer, Investoren, aber auch Banken und alternative Finanzierer. Was sind die heikelsten juristischen Fallstricke bei Problemimmobilien?

Da gibt es viele. Ärgerlich sind Nachlässigkeiten, die zur Verjährung von Ansprüchen führen. Ganz oben auf der Watchlist stehen Mietzahlungen, denn die sind die wichtigste Ertragsquelle: Säumige Mietzahlungen sollten stets umgehend eingefordert werden, nach drei Jahren ist der Anspruch regelmäßig verjährt, mitunter schneller – etwa Ansprüche, weil sich nach Kündigung oder Ablauf des Mietvertrags die gemieteten Räume in keinem einwandfreien Zustand befunden haben. Da beträgt die Verjährungsfrist nur sechs Monate.

### ❷ Auf der anderen Seite werden Eigentümer und Verwalter von Immobilien damit konfrontiert, dass Mieter Mietzahlungen kürzen. Wie kann man sich dagegen wehren?

Das ist natürlich häufig dadurch bedingt, dass die Immobilie Mängel aufweist, weil beispielsweise ein Dach undicht geworden ist oder die Heizung nicht einwandfrei funktioniert. Insofern ist es ratsam, solche Mängel schnell abzustellen. Ob und in welcher Höhe eine Mietminderung gerechtfertigt ist, müssen im Streitfall Gerichte entscheiden. Bei gering-

fügigeren Beeinträchtigungen wie Baulärm oder Ausfall der Warmwasserversorgung sind nach gängiger Rechtsprechung zehn bis 20 Prozent – für die Dauer der Beeinträchtigung – durchaus akzeptabel. Bei starkem Schimmelbefall sogar bis zu 100 Prozent, wenn eine erhebliche Gesundheitsgefährdung vorliegt.

### ❸ Worauf muss man im Hinblick auf baurechtliche Genehmigungsverfahren besonders achten?

Da stellen sich Behörden, allen öffentlichen Beteuerungen zum Trotz, immer wieder quer. Kürzlich musste ein Mandant von uns erleben, dass die Bauaufsichtsbehörde zwar sein Vorhaben – Umwandlung einer gewerblichen Nutzung in Wohnungen – durchwinkte. Doch die Gemeinde, deren Zustimmung zwingend einzuholen ist, will nicht mitziehen. Eine juristische Hängepartie droht. Und das ist kein Einzelfall.

### ❹ Sind Banken wenigstens kooperativer?

Meistens ja. Wenn sie Probleminvestments in den Büchern haben, wollen sie die loswerden. Dafür sind sie oft auch bereit, Forderungsausfälle zu akzeptieren, sofern sie sich im Rahmen halten. Immobilienprojekte oder -investments insolvent werden zu lassen, ist in den allermeisten Fällen für alle Beteiligten die schlechteste Option.

# IMMOBILIEN WIRTSCHAFT



Mehr Wissen.  
Mehr Perspektiven.  
Mehr Erfolg.

Das Wissen der Branche immer griffbereit:  
IMMOBILIENWIRTSCHAFT mobil in der App lesen  
mit direktem Zugriff auf den L'Immo Podcast.



Jetzt testen!  
[shop.haufe.de/iw](https://shop.haufe.de/iw)

  
**L'Immo**  
Der Podcast für die  
Immobilienwirtschaft