



Ein neues Gesetz soll Anleger besser schützen. Experten bezweifeln den Nutzen. Für Initiatoren wird der Vertriebsstart schwer kalkulierbar.  
SEITE 5



Paketverkäufe wollen gut vorbereitet sein, wie jüngste Erfahrungen zeigen.  
SEITE 6



Die Zahl der Immobilieninvestments in Dänemark steigt. Michael Müller und Birgitte Tabbert geben Tipps.  
SEITE 14



Dr. Winfried Schwalto, erfahrener Immobilienprofi, plädiert für den Einsatz von Mediatoren zur Konfliktlösung.  
SEITE 13



Von den vielen Baugruppen in Deutschland profitieren Firmen, die davon leben, in steigende Baustellen wieder flott zu machen.  
SEITE 3

### MEDIATIONSVERFAHREN

## Ein zu softes Werkzeug für diese raue Branche?

Noch vor zehn Jahren waren Mediationsverfahren weitgehend unbekannt und eher argwöhnisch beobachtete Wege der Konfliktlösung. Heute werden Mediatoren auch gerufen, wenn in der Immobilienbranche Streit und Schaden zu eskalieren drohen. IZ-Autor Dr. Winfried Schwalto, selbst Immobilienfachmann und erfahrener Mediator, erläutert die Ziele, Grundsätze und praktischen Schritte der Mediation.

Auch bei Konflikten in der Immobilienwirtschaft geht es oft um branchenübergreifende typische Streitfelder: Unternehmer vs. angestellter Geschäftsführer, nicht oder unvollständig bezahlte Handwerkerrechnungen; mündlich verhandelte, aber behördensitz z.B. durch Auflagen torpedierte Nutzungen; Finanzierungsprobleme usw. Hinzu kommen jedoch speziellere und damit auch kompliziertere Dispute, gerade in den Geschäftsbeziehungen zwischen Bank und Investor. Hier geht es fast immer um überdurchschnittlich komplexe und folgenschwere wirtschaftliche Situationen – etwa das gefährdete Bilanzbild der projektfinanzierenden Hypothekbank oder die bedrohte Existenz des Bauträgers/Investors und der direkt und indirekt daran hängenden Arbeitsplätze.

Zu gern würden sich beide Seiten oft still außergerichtlich einigen. Aber die Angst des Kreditversicherungsgebers vor dem Verlust des innerbetrieblichen Anspruchs oder gar des Arbeitsplatzes, der eng gesteckte Rahmen des Kreditwesengesetzes (KWG) und/oder der durch die Liquiditätsengpass geprägte Vertriebsdruck des Investors, der sich aus der Abhängigkeit von der Bank lösen muss, ohne es im Streitfall wirklich zu können, minimieren schon a priori aus dem

#### Grundsätze in Mediationsverfahren

- Allparteilichkeit** – der Mediator behandelt alle Parteien mit Respekt, Wertschätzung und Empathie.
- Freiwilligkeit** – die Teilnahme ist für alle Parteien freiwillig.
- Selbstverantwortung** – die Teilnehmer der Mediation bleiben für ihr Ergebnis selbst verantwortlich. Ein Mediator gibt keine Expertenurteile (0), er bleibt in der Sache neutral, aber verantwortlich für den Mediationsprozess.
- Vertraulichkeit** – alle Beteiligten verpflichten sich zur Verschwiegenheit auch nach Abschluss der nicht öffentlichen Mediation.
- Zukunftorientierung** – mit Rückblick auf die Streitursache gilt es eine tragfähige Lösung für die Zukunft zu suchen.
- Win-Win** – in der Mediation wird das Paradigma des Gewinners und Verlierers zu Gunsten eines Profits für alle Konfliktparteien abgehoben.

jeweiligen individuellen Blickwinkel die tatsächlichen Handlungsoptionen. Insbesondere die Bank geht in der Praxis auch heute noch lieber den steilen geraden (gerichtlichen) Weg, das Problem zu „lösen“, um wenigstens jetzt nichts mehr falsch zu machen und damit erst recht angreifbar zu werden.

#### „Hardlining“ signalisiert in vielen Fällen nur Hilflosigkeit

Bei den in Frage kommenden Branchenbeispielen geht es eigentlich immer um millienschwere Großprojekte mit hoher Rohtragsersparnis, die auf dem Spiel steht. Das hat zur Folge, dass seitens der Bank nicht mehr nur ein Entscheidungsträger in Gestalt eines Bankdirektors Entscheidungen fällen darf, sondern mehrere Personen aus verschiedenen Abteilungen/Fachbereichen nur zusammen handeln können. Am 20. Dezember 2002 hat die deutsche Bankenaufsicht, die BaFin, die endgültige Fassung der „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft“ (MaK) verabschiedet und den Kreditinstituten nur bis Juli 2004 Zeit gegeben, die Vorgaben umzusetzen. Die Gründe für die Einführung der MaK sind insbesondere:

- nicht ausreichende geschäftspolitische Strategie für das Kreditgeschäft;
  - Mängel in der Kreditvergabepraxis;
  - unangemessene Kompetenzzuordnungen und
  - unzureichende Szenarien-Analyse.
- Das sind durchweg Punkte, von denen jeder Einzelne für sich fundamentale Dispute auslösen kann. Denn die genannten Gründe – wenn sie denn Streit auslösen – verschärfen sich während der Projektrealisierung für alle betroffenen Partner, und zwar laufend.

Auch Basel II setzt neue weit reichende Restriktionen für Partnerschaften zwischen Bank und Investor. So werden über die Höhe der Zinsen nicht nur das Eigenkapital und die Bonität der Kreditnehmer entschieden, sondern auch die Lage, Qualität und Art der Immobilie. Diese schwer quantifizierbaren Kriterien werden zusätzlich BaM für Dispute zwischen Bank und Investor schaffen. Künftig werden zu spät angegangene Probleme (auch und gerade der Bank) größere Einbußen mit sich bringen. Hier



Auch in Mediationsverfahren wird Justitia, die Göttin der Gerechtigkeit, bemüht. Vermieden werden soll jedoch die Inanspruchnahme der Justiz und langwieriger, in der Regel auch kostspieliger Gerichtsprozesse.  
Bild: Bilderbox.com

könnten Wirtschaftsmediationen mehr denn je eine qualifizierte und kalkulierbare Schadensbegrenzung ermöglichen.

#### „Klassiker“ im Streit zwischen Bank und Investor

Die Immobilienwirtschaft ist auf Grund ihrer Komplexität sehr streitanfällig. Wenn dann, wie zurzeit, die ganze Branche in einer Rezession steckt, verstärkt die zusätzliche Konflikthanfälligkeit. Die jährlich weiter steigenden Neueingänge bei Zivilprozessverfahren an den Gerichten erschweren die Situation, weil gerade solche Gerichtsprozesse erfahrungsgemäß langwierig und kostenintensiv sind.

- Die Probleme sind immer wieder:
- am Bau der Immobilie beteiligte Vertragspartner beginnen zu streiten;
- die prognostizierten Mieteinnahmen werden nicht erreicht;
- die Objektvermarktung klemmt;
- das Projekt ist rentabel, aber der Investor hat durch andere Aktivitäten Liquiditätsprobleme;
- die Bank bekommt Angst, weil sie ein Risiko erkennt, es aber nicht greifen kann; und zieht aus Vertrauensverlust die Notbremse;

wegen verschlechterter Marktdaten werden Bestandsimmobilien neu und abgewertet. Das Verhalten der Bank gegenüber dem Investor verändert sich schlagartig.

Bankfaktionen führen bislang verteilte Mediatoren in eine Hand, dazu kommen andere Ansprechpartner. Das abgeknackte Investor-Rating führt beiderseits zu Problemen. Die Aufzählung zeigt, dass schon in der Bauphase die ersten Probleme entstehen und weitere bei der Vermietung, Vermarktung etc. folgen können. Sie zeigt aber auch, dass die Probleme sowohl hausgemacht sein als auch konjunkturell oder strukturell entstehen oder verstärkt werden können. Die meisten dieser Dispute laufen Gefahr, letztlich auch zum Streitfall zwischen finanzierender Bank und Investor zu werden.

#### Zu spätes Agieren erschwert die Problemlösung

Interessant sind die Ergebnisse einer gemeinsam vom Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG und dem Lehrstuhl für Bankwesen an der Universität Leipzig durchgeführten Untersuchung. 1.520 Kreditinstitute in Deutschland wurden 2002 danach gefragt, wie sie mit Problemkrediten umgehen. Klares Ergebnis: Sehr wenige Banken suchen den frühen Dialog mit problematisch werdenden Engagements, und selbst institutionalisiertes Spezial-Know-how (wie Insolvenzprophylaxe, Workout Management oder Credit Consult) reagiert fast immer zu spät.

Es gibt Dispute bei denen ein Mediator seinen freien Blick von oben mediativ viel effektiver einsetzen kann, wenn er kein Detailwissen hat. In der klassischen Familienmediation oder beim betrieblichen Mobbing kann es tatsächlich hilfreich sein, wenn der Mediator das Problem nicht kennt und unvoreingenommen auf die Streitituation zugeht.

#### Vor- und Nachteil von Fachkompetenz im Disputfall

Konflikte zwischen Bank und Investor sind hiervon stark zu unterscheiden: • Diese Dispute gibt es auch trotz guter persönlicher Beziehungen; manchmal wird das wirtschaftliche Problem sogar beidseitig ungewollt verschärft, weil man sich so gut kennt und normalerweise auch gut versteht. • Es geht hier meistens um einen Fall, bei

dem die Bankseite das Sagen hat und der Investor dem System der Bank ausgeliefert ist. Es besteht damit die grundsätzliche Gefahr, dass diese Macht fahrlässig oder strategisch missbraucht wird.

- Beide Seiten stehen auf verschiedene Weise unter Druck und verschließen sich der Sichtweise der anderen Seite.
  - Die den Disput auslösenden Unerwartungen sind durch Vorgaben externer Bankgesetze und interner Bankregeln auf den ersten Blick kaum vermittelungsfähig.
  - Auch die mächtige Seite hat im Zweifel viel Geld und Reputation zu verlieren.
- Hat der Mediator nun keine fachliche Kompetenz, sieht die „schuldige“ Partei hierin möglicherweise ihren Vorteil. Die im Zweifel wirtschaftlich schwächere Partei wird dem Mediator sehr skeptisch gegenüberstehen, weil sie sich kaum vorstellen

**Real Estate English**  
Verbessern sie Ihr Fachenglisch  
Abonnieren sie jetzt kostenlos den **Real Estate Term of the Week** (per e-mail im pdf-Format) [reterm@reidreidgroup.de](mailto:reterm@reidreidgroup.de)

kann, dass ein Unkundiger in einem sachgeprägten Streitfall eine ausgleichende Mediation durchführen kann. Sie wird diesem Weg deshalb meist gar nicht erst zustimmen – wie die Erfahrung bestätigt. Gerade in der Baubranche steigert Fachkompetenz das Vertrauen in das Verständnis des oft existenziellen Problems, wie ein kurzer Blick auf verschiedene Gestaltungsphasen eines typischen Großbauprojektes zeigt. Bereits in der Bauphase entstehen Konflikte zwischen den verschiedenen an der Erreichung des Objekts beteiligten Fachpartnern. Einige Beispiele: Durch aktualisierte Markteinschätzung wird das Nutzungskon-

#### Wirtschaftsmediation bei der Erstellung einer Großimmobilie: Kaum Bedarf in der Vermarktungsphase

	wenig Ansatzpunkte für Wirtschaftsmediation	geeignet für klassische Wirtschaftsmediation von Vorteil	sachverständige Wirtschaftsmediation von Vorteil	unbedingt Einsatz von Immobiliensachverständiger Wirtschaftsmediation
Bauphase				
Vermietungs- u. Vermarktungsphase				
Nutzungsphase				
Finanzierungsabwicklungsphase				

© Immobilien Zeitung, Quelle: Schwalto

der Mediation zu probieren, überhaupt erst auslösen.

Vier Überlegungen erzeugen gerade in der Immobilienwirtschaft Widerstände gegen den Einsatz eines Mediationsverfahrens:

- Viele Bauunternehmer sind heute nicht mehr kompromissbereit, weil sie sich als Dauerverlierer gegenüber dem Investor sehen: Entweder sie geben gleich nach und verzichten auf Teile ihres Geldes, oder sie streiten sich ihren Verdienst vor Gericht.
- Wirtschaftsmediationen werden als „zu softes Instrument für eine raue Branche“ angesehen, die nur zusätzlich sinnlos ausgegebenes Geld kosten.
- Rechtsschutzversicherungen zahlen in der Regel nicht für Wirtschaftsmediationen, dafür aber für den teureren Weg des juristisch geführten Rechtsstreits.
- Juristen werden in der Bauwirtschaft als Mediatoren besonders skeptisch betrachtet, weil sich große Bauunternehmen meist sowieso schon eine mit Juristen gespickte „Nachtragsabteilung“ leisten und hier nur eine weitere Ausuferung des Streits vermutet wird. Selbst vorbildlich ökonomisch denkende Wirtschaftsjuristen leiden unter dem Image, das hinter der Position des Rechtsstandpunkts befindliche wirtschaftliche Kernprobleme nur eingeschränkt zu betrachten und auf Grund unterschiedlichen Denkens oft auch gar nicht nachvollziehen zu können oder zu wollen.

#### Sachverständige als Mediatoren – Real Estate Dispute Board

Gerade Mediatoren in der Baubranche erlauben und fordern die maximale Berücksichtigung wirtschaftlicher Interessen. Ob Bank, Investor oder Bauhandwerker – sachverständig geleitete Wirtschaftsmediation verneht die Bereitschaft der Konfliktpartner, dem Weg der Mediation zu vertrauen. Im Ergebnis wird die Erfolgschance wesentlich gesteigert, eine Basis für eine auch in Zukunft wiederholbare und auf Langfristigkeit angelegte Zusammenarbeit zu schaffen. Gerade am Bau generell in der Immobilienwirtschaft qualifizieren sich Partner mit einer positiven Streitkultur für wichtige gemeinsame Investitionen in der Zukunft.

Bei kleinen Projekten ab 5 Mio. bis 10 Mio. EUR mit wiederholten Finanzierungen bei derselben Bank bzw. auch bei Einzelprojekten bis ca. 25 Mio. EUR Erstellungskosten (ohne Grundstück) ist schon zu Projektbeginn für bestimmte Problemstellungen das Instrumentarium der Wirtschaftsmediation fest zu verankern und für diesen Fall auch schon die Mediatorperson – und gegebenenfalls zusätzliche Ersatzmediatoren – einvernehmlich festzulegen.

Bei Projekten bzw. bei revolutionären Finanzierungen über 25 Mio. EUR, jedoch fast zwingend bei solchen ab 50 Mio. EUR sollte schon a priori eine Art Bauwirtschafts-

„Ein Mediator macht keine Expertenurteile. Er bleibt in der Sache neutral.“



Dr. Winfried Schwalto

Mediatorngremium bestimmt sein, das Real Estate Dispute Board bzw. kurz „REDI-Board“ heißen könnte. Es besteht im Idealfall aus einem Sachverständigen, einem mediativ ausgebildeten Unternehmer (evtl. auch aus der Baubranche) und einem Wirtschaftsjuristen, wobei der Sachverständige grundsätzlich den Gremiumsvoisitz haben sollte. Wenn dann im Rahmen des Mediationsverfahrens der Weg der Einzelgespräche gewählt wird, sollte an diesem Zeitpunkt immer der REDI-Board-Vorsitzende leidend teilnehmen.

Zu stärkerer Akzeptanz bei Banken und Investoren sollte eine zentrale Anlaufstelle für Mediation in der Immobilienwirtschaft geschaffen werden, die die verschiedenen Ausbildungsübergänge sowohl in der Mediation als auch im Sachverständigenbereich nach transparenten Kriterien bewertet und die Stellung der Industrie- und Handwerkskammern und der Anbieter universitärer Ausbildungsstätten betont und bündelt. Diese zentrale Anlaufstelle könnte dann auch eine allgemein gültige Dispute-Resolution-Klausel schaffen. Geeignet hierfür wäre z.B. die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gIf), Wiesbaden, weil sie in der Immobilienwirtschaft breite Akzeptanz genießt. (ae)

Der Autor: Dr. Winfried Schwalto (50), Dipl.-Volkswirt und Wirtschaftsmediator (IHK), ist seit über 20 Jahren als (Mit-)Geschäftsführer und Geschäftsführer in der Immobilienwirtschaft tätig; zuletzt seit 1997 als Vorstandsmitglied der Focus Bau AG Holdinggesellschaft, München. Er lebt heute in Schwanau am Ammersee, wo er seit geraumer Zeit auch eine Mediationspraxis für Unternehmensdispute (www.schwalto.de) betreibt.