

Peter Wiegand

Partner,
Deal Advisory, Restructuring

Dr. Kristin Kriemann

Seinor Manager,
Deal Advisory, Restructuring



Manövrieren durch die Coronakrise: Frühzeitig Weichen stellen

Transparenz und ein hoher Informationsgehalt sind wesentlich für die optimale Entscheidungsfindung

Abhängig von der gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen und der unternehmensinternen Situation wird die Ausrichtung von Unternehmen durch die zugrunde liegenden Entscheidungen des Managements geprägt. Wesentlich für die Entscheidungsfindung ist die zur Verfügung stehende Informationsbasis. Diverse Studien belegen, je größer der Informationsgehalt und die Transparenz ist, umso leichter fällt es, Entscheidungen zu treffen. Ein möglichst hoher Informationsgehalt scheint das Risiko für die jeweiligen Stakeholder, wie beispielsweise finanzierende Banken, öffentliche Institutionen und Dienstleister, rational zu reduzieren. Ein vollständiger Abbau von Informationsasymmetrien ist selten möglich. In einer Krise, besonders einer speziellen Krise, wie sie die Coronapandemie darstellt, nimmt die Informationsasymmetrie deutlich zu.

Herausforderungen und Aussicht der Immobilienwirtschaft durch die Coronakrise

Die gegenwärtige Coronakrise ist eine Krisensituation, die sich nicht mittel- oder langfristig angedeutet hat. Vielmehr ist der Krisenzustand ein Ergebnis aus einer externen Schocksituation, in der die bekannte Abfolge von Krisenstadien entfällt. Dieser Umstand verschärft die Unsicherheit besonders und die bevorstehenden Entwicklungen für die Immobilienwirtschaft sind nicht eindeutig absehbar. Die nicht absehbare Dauer und Intensität der Einschränkungen wie auch der Schweregrad der Krise und ihrer realwirtschaftlichen Folgen lassen sich kaum prognostizieren. In Zeiten der gegenwärtig herrschenden Unklarheit über die Entwicklungen zeichnet sich eine zunehmende Zurückhaltung in Bezug auf die Entscheidungsfindung von Stakeholdern in der Immobilienwirtschaft ab. Beispielsweise stellen einige Banken geplante Finanzierungen von Großbauprojekten zunächst zurück, da die wirtschaftlichen Konsequenzen für die Zeit nach der Coronakrise derzeit nicht genau eingeschätzt werden können. Am Beispiel der Hotelwirtschaft lässt sich die Unsicherheit plastisch beschreiben. Die zukünftige Auslastungsquote von Hotelimmobilien ist derzeit unklar. Möglicherweise reduzieren sich die Erlöse für Übernachtungen durch Dienstreisende aufgrund anderer Reiseprofile oder der zunehmenden Inanspruchnahme von Videokonferenzen deutlich. Demzufolge wäre die vorherige Erlöskalkulation für die Betriebsphase der Hotelimmobilie nicht mehr verlässlich. Die Auswirkungen auf die Liquidität können existenzbedrohend sein. Aus solchen Situationen heraus leitet sich die Dringlichkeit ab, frühzeitig zu überlegen, wie den möglichen Entwicklungen in der Immobilienwirtschaft zu begegnen ist und wodurch ein sinnvoller Ansatz im Umgang mit Unsicherheit charakterisiert ist. Die bewusste Auseinandersetzung mit möglichen Ansätzen im Umgang mit außergewöhnlichen Situationen gibt den Unternehmen und deren Stakeholdern die Basis für angemessene Reaktionen.

Handlungsfelder – Schaffen einer Basis für angemessene Reaktionen

Um das Unternehmen gegenwärtig aktiv durch die Krise manövrieren zu können, ist als ein wesentlicher Bestandteil die Transparenz über die kurz- und mittelfristige Liquidität unerlässlich. Im Rahmen des Contingency Planning mit der Berücksichtigung von Szenarien werden zunächst verschiedene wirtschaftliche Entwicklungen modelliert, welche in Form von unterschiedlichen Prämissen in die Planung eingear-

beitet werden. Die Erstellung von Szenarien dient der Absicherung bei einer Veränderung der Situation, die derzeit noch nicht klar absehbar ist. Die Planung von Szenarien und Eventualitäten stellt dabei einen „Plan B“ dar und ist derzeit unabdingbar, um schnell reagieren zu können und mögliche Maßnahmen vorzubereiten. Der Erhalt der Handlungsfähigkeit erfordert einen stringenten Fokus auf die Liquidität und deren mögliche Szenarien. Dabei sind alle relevanten finanziellen und rechtlichen Faktoren zu berücksichtigen, die sich aus den Szenarien ergeben, wie zum Beispiel auch Vertragsstrafen, Covenant Breaches, veränderte Zinsen und Steuern, Subventionen und ggf. Rückforderungen, Zuschüsse, Bürgschaften etc. Die Szenarien und Handlungsoptionen müssen innerhalb kürzester Zeit identifiziert und quantitativ aufbereitet werden. Dabei spielt auch die Einschätzung der beteiligten Stakeholder, wie Finanzierern, eine erhebliche Rolle, um Zeitfenster und Handlungskorridore nutzen zu können. Weiterhin empfiehlt sich ein umfassendes Kommunikationskonzept/Stakeholder Management, um das Vertrauensverhältnis gegenüber Banken, anderen Finanzgebern und öffentlichen Institutionen zu stabilisieren und auf dieser Basis Entscheidungen treffen zu können.

Die Kenntnis über den Status quo der existierenden Liquiditätsreserven ist in jedem Fall wesentlich. Der potenziell zusätzlich erforderliche Kapitalbedarf wird ausgehend von der bestehenden Liquiditätsreserve über die Szenarioplanung abgeleitet. Konkret können Coronaauswirkungen ebenfalls die Kostenplanung von Projektentwicklungen tangieren. Durch die Schließung





von Ländergrenzen können zum Beispiel ausländische Zulieferer ihre Materialien für den Bau des Objektes nicht zur Verfügung stellen. Auch die langfristige Lieferfähigkeit ist zu hinterfragen. Eine daraus resultierende Bauzeitverzögerung führt letztlich zu einer zusätzlichen und zunächst unerwarteten Kostensteigerung.

Daraus folgt, dass vorhandene Liquiditätsreserven schnell aufgezehrt werden können. Zudem verzögert sich der Eintritt in die Betriebsphase des Objektes, wodurch erwartete Erlöse aus der Objektvermietung und/oder dem Objektverkauf nicht erzielt werden können. Oftmals werden zusätzlich Pönalen durch die potenziellen Mieter und/oder auch Käufer gefordert werden. Diese Aspekte bringen die Liquiditätsplanung in ein erhebliches Ungleichgewicht und können sogar bis in die Insolvenz führen. Ein wesentliches Ziel ist es, die Liquidität des Unternehmens frühestmöglich sicherzustellen und den Finanzierern die Transparenz über die Unternehmenssituation zu geben, um Vertrauen herzustellen. Ein aktives Liquiditätsmanagement

ist derzeit unerlässlich, um drohende Liquiditätslücken und schlimmstenfalls den Eintritt der Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. Gerade vor dem Hintergrund der Vermeidung insolvenzrechtlicher Straftatbestände ist die Transparenz über die tatsächliche Liquiditätslage besonders wichtig. Unter Kenntnis der tatsächlichen und der „Plan-B“-Liquiditätssituation gelingt es dem Unternehmen eher, gemeinsam mit seinen Stakeholdern über die Umsetzung potenzieller Maßnahmen zur Liquiditätssicherung zu diskutieren. Daher ist es für Unternehmen sinnvoll, die für ihr Geschäft spezifischen Einflüsse und Parameter zu diskutieren und (ggf. rollierend) anzupassen, um diese dann auch planerisch in unterschiedlichen Szenarien zu berücksichtigen. Das frühzeitige Auseinandersetzen mit der eigenen Unternehmenssituation ermöglicht eine professionelle Reaktionsfähigkeit, die letztlich die Handlungsfähigkeit sichert.

Wir unterstützen Sie beim Abbau von Unsicherheit durch ein erfahrenes und krisenerprobtes Team von Spezialisten und evaluieren gemeinsam mit Ihnen relevante mögliche Szenarien und Handlungsalternativen.

Verständnis der Kundensituation als Ausgangspunkt der wirtschaftlichen Stabilisierung

Das aktive Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Szenarien gibt dem Unternehmen Aufschluss und Transparenz über seine Situation, die möglichen Risiken und die Standfestigkeit des eigenen Business-Modells in Zeiten der Coronakrise. Klarheit über den möglichen Entscheidungs- und Handlungskorridor mit den individuellen finanziellen Optionen ist entscheidend für den weiteren Erfolg und das saubere Manövrieren durch die Krise.



Peter Wiegand
Partner
Deal Advisory, Restructuring
T +49 30 2068-4348
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
pwiegand@kpmg.com



Dr. Kristin Kriemann
Senior Manager
Deal Advisory, Restructuring
T +49 30 2068-1746
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
kkriemann@kpmg.com