

Peter Wiegand

Partner
Deal Advisory

Dr. Kristin Kriemann

Senior Managerin
Deal Advisory

Liquiditätspotenziale generieren

Reorganisation von Strukturen und Prozessen



Wirtschaftliche Rahmenbedingungen erschweren die Sicherung der Zahlungsfähigkeit

Der Immobiliensektor folgt der Realwirtschaft in einigen Bereichen in der Regel mit Verzögerung. Doch mittlerweile sehen wir die Auswirkungen der gegenwärtigen, durch viele Faktoren geprägten Krise auch am Immobilienmarkt. Gestiegene Zins- und Nebenkosten, veränderte Finanzierungsbedingungen, Investitionsnotwendigkeiten aus ESG-Themen und Rohstoff- und Arbeitskräftethemen am Markt werden den Finanzspielraum von Immobilienunternehmen maßgeblich beeinflussen und erfordern zusätzliche, bisher ungeplante Liquidität. Daher wird es immer wichtiger, frühzeitig und schon langfristig im Voraus zu planen, welche Ausgaben getätigt werden, um handlungsfähig zu bleiben. Zusätzliche Ausgaben, wie beispielsweise für die Erreichung der ESG-Konformität, sind unverzichtbar und erschweren die Sicherung der Zahlungsfähigkeit ganz immens.

Eine ausschließliche Bereitstellung der zusätzlich benötigten Liquidität durch die finanzierenden Banken ist gerade in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation nicht immer möglich. Vielmehr besteht ein Interesse seitens der Kapitalgeber, bestehende (Kosten-)strukturen und Prozesse kritisch zu hinterfragen, um historisch gewachsene Strukturen und Abläufe an die aktuellen Anforderungen und Bedürfnisse anzupassen und damit zusätzliche Liquiditätspotenziale freizusetzen.

Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind bedeutender als je zuvor





Bisher vorgelegte Wirtschaftlichkeitsberechnungen basieren auf den vorherrschenden Strukturen der Immobilienunternehmen. Die bisherigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten zu der Wahrnehmung, dass ein Hinterfragen der Sinnhaftigkeit bestehender Strukturen und Abläufe in der Immobilienwirtschaft überwiegend nicht erforderlich sei. Es gab wenig Anreize und kaum einen Handlungsdruck, die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation zu verschlanken und damit effizienter zu gestalten. Der gegenwärtige wirtschaftliche Rahmen hat das Bewusstsein geschärft, Ansätze zur Effizienzsteigerung zu identifizieren, da die andauernde Inflation, die steigenden Nebenkosten, die steigende Zinsentwicklung und auch der Nachfrage-rückgang die Rendite der Immobilien belasten. Unter anderem führen auch zu hohe Prozesskosten, Redundanzen sowie Doppelstrukturen in der Organisation sowie fehlende Zuweisungen von Rollen und Verantwortlichkeiten zu Ineffizienzen. Die Reduktion der Komplexität von Strukturen und Prozessen stellt daher einen begleitenden Ansatz zur Kostenreduktion dar.

In der Immobilienwirtschaft kann die Verbesserung der Rendite durch die Umsetzung von Reorganisationsprojekten hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation erreicht werden. Zudem bieten zielgerichtete Effizienzsteigerungen mit direkten Kosteneinsparungen zusätzliche Liquiditätspotenziale, wodurch der benötigte Kapitalbedarf, wenn nicht gänzlich kompensiert, so zumindest verringert werden kann. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Schaffung des Bewusstseins, dass historisch gewachsene Strukturen und Prozesse ein bisher ungeplantes Effizienzsteigerungs- und Optimierungspotenzial in sich tragen. Das enthaltene Potenzial kann dazu beitragen, Liquidität und Ergebnis zu sichern. Indessen können sowohl die Qualität als auch die Geschwindigkeit von Prozessen gesteigert werden, wodurch im Ergebnis auch die Zufriedenheit der beteiligten Stakeholder steigt. Sofern die Entscheidung über eine Reorganisation im Backoffice getroffen ist, ist konkret zu definieren, welche Art und welcher Umfang der Reorganisation angestrebt werden sollen. Die angestrebte Reorganisation erfolgt überwiegend während des operativen Geschäfts. Vor diesem Hintergrund sind ein strukturiertes Vorgehen sowie eine erfahrene Steuerung ganz wesentlich für die Umsetzung und den Erfolg.

Mögliche Ansätze für eine zielgerichtete Renditeverbesserung sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Umfasst sind Ansätze zur Reorganisation der Aufbau- und der Ablauforganisation.

Abbildung 01:

Ansätze zur Reorganisation der Aufbau- und der Ablauforganisation

Ansatzpunkte	
Konzentration 	Konzentration auf Kerngeschäft, Abbau von Redundanzen, Bündelung von dezentralen Aufgabenverrichtungen, Standardisierungen
Outsourcing 	Outsourcing von defizitären Leistungsbereichen
Insourcing 	Nutzung von freien Ressourcen zur Ergebnisverbesserung und Qualitätssteigerung
Overhead 	Anpassung von Kostenstrukturen, Reduzierung von Overheadkosten, Vereinfachung von rechtlichen Strukturen

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Identifikation von Optimierungspotenzialen in der Immobilienwirtschaft

Eine zentrale Frage ist hierbei, wie lässt sich eine Aufbau- und Ablauforganisation durch die Optimierung von Funktionen und Prozessen in der Praxis erreichen, um eine kosteneffiziente Unternehmensstruktur mit sinnvollen Abläufen zu etablieren? Die Zielsetzung der nachfolgenden Beschreibung ist die Definition der Soll-Organisation zur Aufgabenwahrnehmung in den notwendigen strategischen Immobilienfunktionen (Eigentümer:in, Nutzer:in) und den operativen Immobilienfunktionen (d. h. Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von bebauten und unbebauten Grundstücken).

Status-quo-Analyse und Zieldefinition

Zu Beginn der Reorganisation werden Auftaktgespräche mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin geführt, um kurz- und mittelfristige strategische Zielsetzungen und Notwendigkeiten zu verstehen und zu würdigen.

Parallel dazu erfolgt die Sichtung und Analyse aller relevanten Informationen und verfügbaren Dokumente zum Untersuchungsbereich sowie der bestehenden Verfahrensregelungen. Zusätzlich wird die Ist-Aufbauorganisation erhoben und das Ist-Prozessmodell sowie eine Personalzuteilung (FTE-Analyse) auf Prozessebene ergänzt. Die Schaffung von Transparenz über den Status quo von Aufgaben und Ressourcen zur Identifikation von Kostentreibern stellt eine grundlegende Basis für die Gestaltung der Zielstruktur dar.

Die aktuelle Kostenentwicklung von beispielsweise Zinsen und Nebenkosten für Energie und Gas erhöht auch die Notwendigkeit einer detaillierten Betriebskostenanalyse. Dabei werden angefallene Betriebskosten relevanten Benchmarks aus einem repräsentativen Datenpool aus verschiedenen verfügbaren Quellen gegenübergestellt. Daraus können Zielwerte für das betreffende Unternehmen abgeleitet werden. Die Ausrichtung zukünftiger Prozesse orientiert sich überwiegend an bereits identifizierten Best-Practice-Lösungen aus unserer langjährigen Erfahrung. Die Rahmenbedingungen der Soll-Organisation inklusive der Grundlagen des strategischen Portfoliomanagements (u. a. Daten, Methoden, Kapazitäten, Prozesse) werden mit dem Mandanten/der Mandantin diskutiert und final definiert. Die Konzeption der angestrebten Soll-Organisation sowie optimierter Abläufe immobilienwirtschaftlicher Verwaltungsprozesse erfolgt zudem in übergreifenden Gesprächen, in denen Schlussfolgerungen und Handlungsalternativen in unterschiedlichen Szenarien des Modells vorgestellt werden. Wesentlich ist hierbei, dass in den jeweiligen Szenarien die Analyse der jeweiligen betriebswirtschaftlichen und strategischen Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen berücksichtigt wird.

Toolbasierte Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung

Nachdem die Entscheidung zum Soll-Modell getroffen ist, kann die Umsetzung von Maßnahmen beginnen. Durch einen Abgleich mit der Ist-Situation werden die Handlungsschritte zur Erreichung der Soll-Prozesse

und Soll-Organisation aufgezeigt. Wesentlich ist hierbei, dass die einzelnen Soll-Prozesse unter der Beachtung der optimierten Wertschöpfungstiefe beschrieben werden. Die Handlungsfelder und Potenziale zur Erreichung des wirtschaftlich sinnvollen Einsparziels können dann qualitativ abgeleitet werden. Zudem werden die Einsparungen in der Soll-Konzeption gegenüber der Ist-Organisation im Rahmen eines quantitativen Modells simuliert und die konkrete Verbesserung der Liquiditäts-/Ergebnissituation abgeleitet. Im Ergebnis werden die Perspektiven zur Ausrichtung der Immobilienwirtschaft im Konzern aufgezeigt und innerhalb eines Maßnahmenkatalogs zeitlich hinterlegt. Zur Erreichung der Zielstruktur werden Maßnahmenpakete mit konkreten Maßnahmen und dazugehörigen Aktivitäten definiert. Wesentlich für den Erfolg in der Umsetzung ist die konsequente Struktur und die Beschränkung auf das Wesentliche. Zur Schaffung der Verbindlichkeit ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie die konkrete Planung der zeitlichen Umsetzung empfohlen.

Der Einsatz spezifischer Tools erhöht die Verbindlichkeit des Umsetzungsprozesses. Im Zuge der toolbasierten Lösung wird es möglich, eine zentrale Steuerung zu erreichen. Zudem wird die Fokussierung auf einzelne Maßnahmen zur unbeabsichtigten

Depriorisierung anderer Maßnahmen erreicht. Die beschriebene Entwicklung von der Ist- zur Soll-Organisation erfordert eine genaue Definition von Maßnahmen. Dafür werden Potenziale auf Arbeitsebene innerhalb eines festgelegten Zeithorizonts identifiziert und benannt. Um sicherzustellen, dass die Maßnahmen bewertbar sind, müssen sie mit einem realistischen Effekt quantifiziert werden, welche idealerweise nach Quartalen und nach Monaten zu differenzieren sind und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt werden. Zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass Maßnahmen mit einer möglichst hohen Eintrittswahrscheinlichkeit angestrebt werden sollten. Für die definierten Prozessschritte bzw. Teilschritte werden toolbasiert Härtegrade festgelegt. Ein wesentlicher Vorteil entsteht dabei durch die Nutzung toolbasierter Projektmanagement-Lösungen, bei denen für alle Beteiligten situationsgerecht der Fortschritt der Arbeiten ersichtlich ist und damit Transparenz geschaffen wird.

Mit der neuen, in der Regel schlankeren Aufbau- und Ablauforganisation ist es dem Unternehmen möglich, nicht nur Einsparungen zu erzielen, sondern auch adäquat durch schwierigere Zeiten zu manövrieren.

Die Gestaltung Ihrer Zukunft beginnt jetzt.



Fazit/Key Facts:

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere das gestiegene Zinsniveau, die Inflation wie auch die Investitionsnotwendigkeiten zur Erfüllung der ESG-Konformität erfordern zusätzliche, bisher ungeplante Liquidität. Unter anderem erfordern veränderte Finanzierungsbedingungen, dass Unternehmen interne Liquiditätspotenziale freisetzen müssen.

Die Reorganisation von Strukturen und Prozessen stellt eine Möglichkeit dar, um zumindest einen Teil der benötigten Liquidität zu generieren.

Mit einem strukturierten Vorgehen bei der Identifikation und der anschließenden Umsetzung von Optimierungspotenzialen unterstützen wir unsere Mandanten beim Manövrieren in der aktuellen Situation.



Peter Wiegand

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



Dr. Kristin Kriemann

Senior Managerin
Deal Advisory
T +49 30 2068-1746
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
kkriemann@kpmg.com



