

Insolvenz in Sicht? Zukunftsfähigkeit jetzt sichern

Frühzeitig liquiditätssichernde Maßnahmen einleiten und Existenz sichern



Viele Projektentwickler und Bestandsimmobilienhalter am Immobilienmarkt sind in Schieflage geraten. Die gegenwärtige Entwicklung in der Immobilienwirtschaft ist besorgniserregend. Täglich ist der Presse zu entnehmen, dass diverse Großbaustellen gestoppt werden müssen. Es ist höchste Zeit, dass Projektentwickler liquiditätssichernde Maßnahmen zur Existenzsicherung einleiten und strukturelle Maßnahmen etablieren, um die Kapitaldienstfähigkeit zu stabilisieren und zu sichern.

Insgesamt betrachtet sind es nicht nur einzelne laufende Projekte, sondern es ist die gesamte Pipeline der Projektentwickler von der aktuellen Situation betroffen. Die hohen Baukosten und steigende Kreditzinsen sind die häufigsten Gründe, die als Ursache für den Baustopp genannt werden. Das Münchner ifo-Institut hat festgestellt, dass bereits 11,9 Prozent der von ihr befragten Unternehmen im Wohnungsbau Finanzierungsschwierigkeiten haben. Seit 30 Jahren ist das der höchste Wert.¹ Und die Lage spitzt sich weiter zu, denn durch den Optimismus der Branche in den vergangenen Jahren zeigen sich nun Lücken in der Planungsrechnung, in der oft weder die steigenden Zinsen noch die wachsenden Materialkosten, zumindest im Rahmen von Szenarien, berücksichtigt wurden. Fallende Preise führen außerdem dazu, dass Projektentwicklungen nicht zu Baukosten verkauft werden können.

Die Stakeholder, insbesondere Kapitalgeber wie Banken und Gesellschafter, benötigen eine realistische Entscheidungsgrundlage, um abzuwägen, ob es sinnvoll ist, den Projektentwicklern und Bestandsimmobilienhaltern die benötigte Liquidität zur Verfügung zu stellen. Es geht um die Liquidität, die sie für die Fortführung ihrer Projekte benötigen, die aber auch für die Investition in ihre Zukunftsfähigkeit unerlässlich ist.

Der Blick in die Zukunft ist ausgehend von der gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Situation keine Perspektive mit Klarheit und Stabilität. Ganz im Gegenteil: Die Zukunft birgt eine große Unsicherheit hinsichtlich der Entwicklung von Zinsen und Baukosten in sich. Zudem lässt die Preisgestaltung von Bestandsimmobilien und Projektentwicklungen im aktuellen Umfeld keinen Spielraum für die Weitergabe der angefallenen Kostensteigerungen. Infolgedessen ist eine grundsätzliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung essenziell, wenn die Entscheidung über die nächsten Schritte zu treffen ist. Die nachfolgenden Ansätze bieten die Grundlage für die

¹ [Stornierungswelle im Wohnungsbau markiert neuen Höchststand | Pressemitteilung | ifo Institut](#)

fundierte Entscheidungsfindung, die Schaffung von Transparenz für alle beteiligten Stakeholder und letztlich auch die kritische Reflexion bestehender Geschäftsmodelle.

Transparenzschaffung und szenarienbasierte Planungsrechnung

Das Treffen von Entscheidungen steht im Zusammenhang mit dem Abwägen von Alternativen vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit. In der gegenwärtigen wirtschaftlichen Entwicklung ist die Schaffung von Transparenz wichtiger als je zuvor. Eine unabhängige Unternehmenseinschätzung in Form eines Independent Business Reviews stellt eine Möglichkeit dafür dar.

Konkret bedeutet das, ein Verständnis über die Ausgangssituation zu schaffen, Abweichungen in der bisherigen Planung zum Ist zu verstehen und sicherzustellen, dass Klarheit über die wesentlichen voraussichtlichen Marktentwicklungen besteht. Daran anknüpfend ist die Evaluierung der bevorstehenden Herausforderungen unerlässlich. Ausgehend von der Kenntnis der aktuellen wirtschaftlichen Unternehmenssituation und deren Ursachen kann die planerische Vorwegnahme der zukünftigen Unternehmenssituation erfolgen. Da die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung von verschiedenen Faktoren, die untereinander auch Interdependenzen aufweisen, abhängt, ist es geboten, nicht nur eine Planungsrechnung zu erstellen, sondern verschiedene szenarienbasierte Planungsrechnungen aufzustellen.

In der Praxis werden Planungsrechnungen mit Szenarien und unterschiedlichen Planannahmen für die Entscheidungsfindung, insbesondere von Stakeholdern, benötigt. Hierbei werden auch unterschiedlichen Risikoprofilen Sorge getragen und die Unsicherheit am Markt mit verschiedenen Prämissen abgebildet, um von diesen ausgehend den benötigten Kapitalbedarf abzuleiten. Dabei wird in diesem Prozess die Höhe der benötigten Liquidität in vielen Fällen in drei unterschiedlichen Szenarien der Planungsrechnung – Best Case, Base Case und Worst Case – ermittelt. Auf der Basis der in den Szenarien niedergelegten unterschiedlichen Risikoprofile kann zum Beispiel eine Bank die Höhe des Kapitalbedarfs im jeweiligen Szenario plausibel nachvollziehen. Zudem kann transparent aufgezeigt werden, mit welchen Planannahmen im jeweiligen Szenario kalkuliert wird. Während für Banken ein solcher Stresstest ein gängiger Prozess ist, müssen sich Projektentwickler erst noch daran gewöhnen. Durch ein langjährig für sie sehr sicheres Marktumfeld waren die Planungen nicht derart detail- und umfangreich, wie sie aktuell von Finanzierern eingefordert werden.

Anpassung der strategischen Ausrichtung

Aktuell geben 61,4 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ihre Geschäftslage nicht zufriedenstellend ist.² Dies zeigt eine Umfrage des IW und des ZIA. Zudem bleiben die Erwartungen negativ. Der Großteil der Unternehmen erwartet eine sich deutlich verschlechternde Lage in den

bevorstehenden zwölf Monaten. Mit einer angepassten strategischen Ausrichtung kann es den Unternehmen gelingen, sich stärker zu diversifizieren und Risiken damit zu reduzieren. Bezogen auf die Projektentwickler stellt die Anpassung bestehender Geschäftsmodelle beispielsweise einen Ansatz dar, indem Projektentwickler, zumindest vorübergehend, zu Bestandshaltern werden 'müssen', um Notverkäufe zu vermeiden. Am Beispiel der Bestandshalter können Flächen möglicherweise perspektivisch umgenutzt werden, um die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen und damit auch die Liquidität zu sichern, jedoch immer nur in Abstimmung mit den Finanzierern.

Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch Investition in Nachhaltigkeit

Zukünftig wird der Druck zunehmen, dass Unternehmen die ESG-Anforderungen erfüllen müssen. Sowohl Bestands- als auch Projektentwicklungen sind davon betroffen. In diesem Zusammenhang ist die Planung konkreter Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitskonformität essenziell. Die Umsetzung von ESG in der Immobilienwirtschaft erfordert zunächst die Kenntnis des Status quo und die individuelle Ableitung einer konkreten ESG-Zielsetzung. Auf dieser Grundlage kann der Investitionsbedarf, der durch die Umsetzung der Nachhaltigkeit erforderlich ist, ermittelt werden. Aufgrund der langfristigen Natur der Immobilienwirtschaft muss dieser Planungsprozess frühestmöglich eingeleitet werden. Nicht nur die Nutzer von Immobilien, sondern auch die Kapitalgeber fordern nachhaltige Gebäude. Zur Sicherung der zukünftigen Marktattraktivität ist es unerlässlich, in die Nachhaltigkeit zu investieren, um die Kriterien für ESG zu erfüllen und damit kreditfähig zu sein.

Die Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen führt zu Investitionen, welche zusätzliche Liquidität erfordern. Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung ist die strukturierte Ermittlung des zukünftigen Kapitalbedarfs, welcher durch ESG in der laufenden Finanzierung zumindest partiell unberücksichtigt ist, unerlässlich. Die frühzeitige Sensibilisierung für die bevorstehenden Megatrends (zum Beispiel ESG, Nachfragerückgang, demografische Entwicklung) und deren Auswirkungen geben die Möglichkeit, konkrete Handlungsoptionen rechtzeitig zu identifizieren und strategische Handlungsspielräume zu nutzen.

In Kombination mit der derzeitigen Marktsituation bedeuten ESG-Anforderungen in der Regel auch zusätzliche Finanzierungsnotwendigkeiten. Möglicherweise muss im Rahmen der regulatorischen und finanzwirtschaftlichen Herausforderungen mit Hilfe der Planungs- und Szenarienrechnung auch eine Priorisierung und/oder eine zeitliche Streckung einzelner Maßnahmen erfolgen – dies wiederum mit den Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit und Vermarktbarkeit einzelner Projekte.

² [Projektentwickler erleiden Stimmungseinbruch \(iwkoeln.de\)](https://www.iwkoeln.de)

Fazit



Die gegenwärtigen herausfordernden Zeiten verlangen ein bewusstes und frühzeitiges Auseinandersetzen mit den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen, um die Existenz eines Unternehmens abzusichern. Als Ausgangspunkt eines jeglichen Handelns steht die Transparenzschaffung über die aktuelle und die zukünftige Unternehmenssituation. Aufbauend darauf werden mögliche zukünftige Entwicklungen in szenarienbasierten Planungsrechnungen abgebildet. In Abhängigkeit vom bestehenden Geschäftsmodell kann es sinnvoll sein, eine neue strategische Ausrichtung im Sinne der Anpassung des Geschäftsmodells anzustreben. Zugleich sollte die Sicherung der Zukunftsfähigkeit auch konsequent unter der Berücksichtigung von Investitionen in die Nachhaltigkeit erfolgen.



Peter Wiegand

Partner,
Deal Advisory,
Turnaround & Restructuring

M +49 173 5764227
pwiegand@kpmg.com



Dr. Kristin Kriemann

Senior Managerin,
Deal Advisory,
Turnaround & Restructuring

M +49 171 5626241
kkriemann@kpmg.com

Abonnieren Sie das
KPMG Restructuring
Update:

