

**Peter Wiegand**

Partner,  
Deal Advisory, Turnaround & Restructuring

**Dr. Kristin Kriemann**

Senior Managerin,  
Deal Advisory, Turnaround & Restructuring

# Nachhaltig investieren: Liquiditätssicherung für die Transformationsprozesse der Immobilienwirtschaft

Frühzeitig die Weichen für eine erfolgreiche  
Transformation stellen



Die Transformation eines Unternehmens ist ein komplexer und langfristiger Prozess. Es ist unerlässlich, dass alle Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden werden und die Notwendigkeit des Wandels verstehen. Die zentrale Frage ist: Wie kann eine zukunftssichere Transformation erfolgreich und nachhaltig realisiert werden? Nicht nur das strukturierte Umsetzen der Veränderungen, sondern auch die Sicherstellung der erforderlichen Liquidität ist hier der Schlüssel zum Erfolg.

### **Zeitenwende für die Immobilienwirtschaft: Herausforderungen als Chance begreifen**

Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel, der sich auch auf die Bau- und Immobilienwirtschaft erstreckt und zum gegenwärtigen Umbruch führt. Dieser Wandel stellt die Branche vor große Aufgaben, bietet aber gleichzeitig auch neue Chancen. Die veränderten Rahmenbedingungen stellen neue Anforderungen an die Unternehmen in einer komplexen und veränderten Welt. Aspekte wie Klimawandel, Digitalisierung und geopolitische Spannungen erfordern von Unternehmen eine Neuausrichtung. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen, müssen Unternehmen Veränderungen und Transformationsprozesse im gesamten Unternehmen proaktiv und möglichst frühzeitig anstoßen.

Eine besondere Herausforderung, die den Wandel forciert, stellen zum Beispiel die technologischen Entwicklungen in der Immobilienwirtschaft dar. Die Digitalisierung und die Automatisierung prägen unseren Alltag und verändern die Art und Weise, wie wir leben, arbeiten und wohnen. Dies hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft, sowohl auf die Nachfrage nach Immobilien als auch auf die Prozesse in der Bau- und Immobilienbranche.

Darüber hinaus steigt mit dem demografischen Wandel der Bedarf an barrierefreiem Wohnraum und flexiblen Gewerbeflächen. Im Gewerbebereich ist eine zunehmende Nachfrage nach flexiblen und multifunktionalen Flächen zu beobachten. Um den Marktanforderungen gerecht zu werden, ist eine Anpassung der Immobilienstrategie an die Bedürfnisse einer sich wandelnden Gesellschaft notwendig. Immobilienunternehmen müssen innovative Wohnkonzepte entwickeln und neue Nutzungskonzepte für Gewerbeflächen erschließen.

Ferner muss die deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft durch Innovation und Prozessoptimierung ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Auch politische Entscheidungen spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Strukturwandels. So kann die Politik beispielsweise durch die Förderung von Forschung und Entwicklung oder durch die Vergabe von öffentlichen Aufträgen die Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle unterstützen.

Die Entschlossenheit, diese Herausforderungen aktiv anzugehen und die damit verbundenen Chancen zu nutzen, wird den Schlüssel zum Erfolg in der Zukunft bilden. Unternehmen, die diese Transformation erfolgreich gestalten, werden sich durch gesteigerte Effizienz, Nachhaltigkeit und Resilienz am Markt behaupten und neue Geschäftsfelder erschließen können.

### **Proaktive Anpassung an Marktdynamik und Wirtschaftstrends: Ein Imperativ für nachhaltigen Erfolg**

In einem dynamischen Marktumfeld mit stetig wechselnden Rahmenbedingungen ist die proaktive Anpassung an Marktdynamik und Wirtschaftstrends für Unternehmen aller Branchen notwendig. Nur wer die aktuellen Entwicklungen genau beobachtet und flexibel auf Veränderungen reagiert, kann langfristig wettbewerbsfähig bleiben und den Geschäftserfolg sichern.

Verschiedene interne und externe Einflüsse bieten Anlass für die frühzeitige Transformation. Die steigenden Kosten erfordern die Identifikation von Einsparpotenzialen, die Umgestaltung von Arbeitsweisen und Büroflächen macht die frühzeitige Auseinandersetzung mit der Arbeitsplatzgestaltung notwendig. Zudem bedürfen die makro- und geopolitischen Entwicklungen der Gestaltung von Risikomanagementstrategien für das

Immobilienportfolio. Die bevorstehende Transformation sollte vor allem die Implementierung von Softwarelösungen berücksichtigen, indem adäquate Datenmanagementsysteme implementiert werden. Die Erfüllung von Nachhaltigkeitsanforderungen wirft die Entscheidung zwischen Neubau gegenüber Bestandserhalt auf. Hierbei ist die Entscheidungsfindung für Investitionen in Neubauten oder

Modernisierung des Bestands von zentraler Bedeutung. Die gegenwärtige Marktvolatilität verlangt die Entwicklung von flexiblen Vertragsstrukturen und einem effizienten Flächenmanagement.

Die folgenden Faktoren unterstreichen die Notwendigkeit einer frühzeitigen und proaktiven Transformation:

Abbildung 1:

**Notwendigkeit zur Transformation**



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Die proaktive Anpassung an Marktdynamik und Wirtschaftstrends ist ein fortlaufender Prozess, welcher eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung sowie ein aktives Management und unternehmerisches Denken erfordert. Unternehmen, die diese Aufgabe erfolgreich bewältigen, werden in der Lage sein, sich in einem dynamischen Marktumfeld zu behaupten und ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Eine proaktive Transformation braucht eine

klare Vision, eine starke Führung und die Einbeziehung aller Mitarbeitenden. Offene Kommunikation, kontinuierliches Lernen und die Bereitschaft zur Veränderung sind zentrale Erfolgsfaktoren. Die frühzeitige Anpassung an die Herausforderungen der Zukunft ermöglicht es Unternehmen, ihre Wettbewerbsposition zu stärken, ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen und den langfristigen Erfolg zu sichern.

## Schlüssel zur Zukunft: Die fünf Handlungsfelder für eine nachhaltige Transformation

Die erfolgreiche Umsetzung der Transformation erfordert ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung, eine enge Einbindung aller Mitarbeitenden und eine konsequente Umsetzung der einzelnen

Handlungsfelder. Die genannten Herausforderungen werden von vielen Unternehmen schon als solche erkannt, wodurch in der Praxis überwiegend folgende Themen im Sinne der Transformation der Unternehmensstrategie angestoßen werden:

Abbildung 2:  
**Handlungsfelder der Transformation**

### Kundenorientierung

Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden, um eine höhere Kundenzufriedenheit und -bindung zu erreichen

### Technologie-management

Nutzung von Innovationen und technologischem Fortschritt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

### Nachhaltige Entwicklung

Integration von ESG-Kriterien in die Unternehmensstrategie zur Erfüllung der ökologischen Verantwortung



### Strategische Neuausrichtung

Fokussierung auf das Kerngeschäft, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Erschließung neuer Märkte

### Organisationsentwicklung

Anpassung der Strukturen und Prozesse an die neuen Anforderungen, um die erhöhten Kosten, die steigende Inflation sowie den gestiegenen Finanzierungsaufwand tragen zu können

### Kultureller Wandel

Förderung einer agilen und innovationsfreudigen Unternehmenskultur

Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

## Transformation mit Rückenwind: Liquidität als Erfolgsanker

Die Transformation der Immobilienwirtschaft ist ein komplexer Prozess, der einer sorgfältigen Planung und Steuerung bedarf. Veränderungen können Unsicherheit hervorrufen. Um die Umsetzung einer geplanten Transformation zu sichern, müssen vor allem auch die damit im Zusammenhang stehenden Investitionen in der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden. Die Identifizierung der relevanten Investitionen erfordert

zunächst eine detaillierte Analyse der anstehenden Investitionen im Rahmen der Transformation. Daraus ergibt sich unmittelbar die Ermittlung eines gegebenenfalls zusätzlichen Kapitalbedarfs.

Die Berücksichtigung der relevanten Handlungsfelder in der zukünftigen strategischen Ausrichtung des immobilienwirtschaftlichen Unternehmens ermöglichen die belastbare Ableitung des benötigten Liquiditätsbedarfs. Dazu sollten quantitative Szenariomodelle genutzt werden, die alternative

Entscheidungen in Form von Szenarien simulieren und quantitativ bewerten. Diese Modelle sollten auch mögliche Optimierungsmaßnahmen berücksichtigen, die in Zeiten knapper und teurer Fremdfinanzierung besonders wichtig sind. Einsparungen, organisatorische Veränderungen und ein fundiertes Working Capital Management können solche Maßnahmen sein. Auf dieser Basis kann die benötigte zusätzliche Liquidität ermittelt und schließlich als fundierte Entscheidungsgrundlage von allen beteiligten Stakeholdern und Stakeholderinnen verwendet werden. Die anschließende Finanzierungsverhandlung kann somit auf einer belastbaren und nachhaltigen Grundlage erfolgen.

Eine hohe Transparenz über das geplante Vorgehen und die angestrebte Transformation sowie die kontinuierliche Kommunikation tragen positiv zur Sicherstellung der Liquidität bei.



**Peter Wiegand**

Partner,  
Deal Advisory, Turnaround &  
Restructuring  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
T +49 30 2068 43 48  
pwiegand@kpmg.com



**Dr. Kristin Kriemann**

Senior Managerin,  
Deal Advisory, Turnaround &  
Restructuring  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
T +49 30 2068 1746  
kkriemann@kpmg.com

## Fazit:

Die deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft ist ein bedeutender Sektor der deutschen Volkswirtschaft und durchläuft derzeit einen tiefgreifenden Strukturwandel. Dieser bringt sowohl große Herausforderungen als auch neue Chancen mit sich. Der Wandel bietet die Chance, die Branche zukunftsfähig zu gestalten. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft müssen zusammenarbeiten, um ihn erfolgreich zu gestalten. Unternehmen, die diese Aufgaben bewältigen, werden sich am Markt behaupten und neue Geschäftsfelder erschließen können. Die proaktive Transformation ist eine Investition in die Zukunft eines Unternehmens. Unternehmen, die sich nicht anpassen, laufen Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Der Wandel bietet die Chance, die Branche zukunftsfähig zu gestalten. Eine offene und transparente Kommunikation ist der Schlüssel zum Aufbau von Vertrauen gegenüber allen beteiligten Stakeholdern und Stakeholderinnen und stellt die Grundlage zur Minimierung von Widerständen dar. Die frühzeitige und sorgfältige Berücksichtigung der Liquidität in der Transformationsplanung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Immobilienwirtschaft. Durch die Anwendung quantitativer Modelle, in denen auch Szenarien simuliert werden, und auf Basis einer durchweg transparenten Kommunikation mit allen Stakeholdern und Stakeholderinnen kann die Finanzierung der Transformation gesichert und ein nachhaltiger Erfolg ermöglicht werden.