

## Wie man in herausfordernden Marktphasen die Liquidität unter Kontrolle behält.

Der Immobilienmarkt hat einen heftigen Stopp hingelegt: Holdinggesellschaften halten Vermögenswerte, die sich derzeit aber kaum in Geld verwandeln lassen. Folglich steigt der Kostendruck und Banken werden zunehmend nervös. Gerade deswegen ist jetzt die richtige Zeit, ein Echtzeit-Cashmanagement einzusetzen.

### Womit sind Immobiliendeveloper konfrontiert?

Projektentwickler haben momentan größere Herausforderungen: Zum einen halten die Kalkulationen nicht mehr, aufgrund der gestiegenen Zinsen. Das ist schlecht für den avisierten Projektgewinn. Außerdem wurden Projekte, die sich jetzt in der Entwicklungsphase befinden, mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem Zeitpunkt gekauft, als die Bewertung höher war als jetzt. Auch das belastet den Projektgewinn. Das größte Problem ist aber der nicht-vorhandene Exit: Wenn Darlehen wieder Geld kosten, es gleichzeitig aber verschärfte Eigenkapitalvorschriften gibt und dazu eine anhaltend hohe Inflation – woher sollen die Käufer von z.B. Wohnimmobilien kommen, um jetzt einen Kauf mit Fremdkapital finanzieren zu können? Entsprechend angespannt ist die Situation im Markt.

„Weil der Exit derzeit schwierig ist, stehen Holdinggesellschaften von Immobilienentwicklern besonders unter Kostendruck.“

### Wie wirkt sich das konkret aus?

Die meisten Projektentwickler sind in Projektgesellschaften organisiert, über denen eine Holdinggesellschaft steht. Diese Holdinggesellschaft erbringt Leistungen für die Projektgesellschaften. Je nach Art und Umfang der Projekte und der damit verbundenen Positionierung variieren diese Holdings: Von reinen Cashpools, die die notwendigen Eigenmittel in die Projektgesellschaften einbringen bis hin zu komplexen Dienstleistungsunternehmen, die eine hohe Wertschöpfungstiefe für ihre Projektgesellschaften anbieten. Das Working Capital für diese Holdinggesellschaften kommt in der Regel aus den Projektgesellschaften, für die Leistungen aus der Holding erbracht werden. Wenn die Projektgesellschaften aufgrund des Marktumfelds nicht in der Lage sind Verkäufe

durchzuführen, führt das zu unmittelbaren Cash-Problemen in der Holding.

### Was sind die Probleme?

Die Cash-Probleme betreffen nicht nur finanzielle Verpflichtungen gegenüber Banken und/oder Mezzaninekapitalgebern, die auf Holding-Ebene situiert sind. Vor allem die operativen Kosten einer Holding schlagen in einer schwierigen Marktlage besonders zu Buche. Das liegt daran, dass eine Markthausse erfahrungsgemäß in eine Insourcing-Strategie mündet, weil hierbei vor allem Synergieeffekte gesehen werden. In einer angespannten Marktphase dagegen wirkt jeder inhouse-Dienstleister als „Cashburner“, der schnell bereinigt werden muss.

### Was tun?

Klar, Fixkosten reduzieren und variabilisieren. Soweit das Lehrbuch aus der Wirtschaftsschule. Es ist weder die Zeit für die Glaskugel („wann wird sich der Markt wieder drehen?“) noch die die Zeit der Bauchentscheidungen. Die Wirklichkeit ist viel komplexer.

### Cashmanagement in Echtzeit schafft Vertrauen

Besonders in herausfordernden Zeiten gilt: Cash is King! Es geht darum zu wissen, welche Mittelzu- und -abflüsse auf die Holding und ihre Projektgesellschaften zukommen und wann. Es geht dabei nicht nur um buchhalterische Größen und Szenarien, sondern um ganz profane Dinge (z.B. doppelte Gehälter in Österreich zur Jahresmitte und zum Jahresende). Dazu braucht es keine größeren Ressourcen oder aufwendige Projektstrukturen, sondern ein automatisiertes System mit Anbindung an die Bankkonten aller Gruppenunternehmen in Verbindung mit allen Kreditoren- und Debitoreninformationen. So lassen sich etwaige Cash-Engpässe frühzeitig erkennen, notwendige Maßnahmen entwickeln und Mitigationsmechanismen umsetzen. Außerdem gibt es Kapitalgebern einen Komfort und zeigt, dass die Geschäftsführung nicht nur Projek-

te entwickeln und verkaufen kann, sondern auch in einem schwierigen Markt die Kontrolle behält.

## Wesentliche Schritte für ein Cashmanagement in Echtzeit

### Anbindung Bankkonten

Sichtung und Anbindung aller Konten der Gruppe in ein automatisiertes System mittels Schnittstelle

Das gilt für die Holding UND alle Projektgesellschaften

Ich empfehle auch Vergangenheitsdaten einzupflegen, um alle Auszahlungskategorien in einem Planungsszenario zu visualisieren

### Zuordnung Ausgaben und Einnahmen

Zuordnung der Ausgabenkategorien: Achtung, es ist keine GuV, die hier dargestellt wird, sondern lediglich Zahlungskategorien, die nah am Geschäftsmodell sind (z.B. Zinsen Bank, Marketingkosten, Backoffice, Hausverwaltung, Personal, Sales, etc.)

Diese Kategorien sollten auch die Ein- und Ausgaben der Projektgesellschaften beinhalten (z.B. Baukosten, Finanzierungskosten, Vertrieb, etc.)

### Anbindung aller Eingangs- und Ausgangsrechnungen

Ich empfehle hier eine Automatisierung über E-Mail-Postfächer

Alle Eingangs- und Ausgangsrechnungen aller Gesellschaften werden zentral erfasst, bzw. weitergeleitet

Nutzung eines OCR Readers zur automatischen Auswertung damit verbundener Zahlungsziele

### Festlegung Planungsintervall

Ich empfehle zu Beginn eine wöchentliche Liquiditätsplanung

Für ein Kostengerüst empfehle ich bei wiederkehrenden Kostenarten (z.B. Personalkosten, Zins- und Tilgungszahlungen, etc.) die Nutzung automatisierter Planungsindikatoren

Darauf aufbauend sollte man Sonderpositionen planen

Grundsätzlich sollten alle Intervalle (Tage, Wochen, Monate, Quartale, Jahre) darstellbar sein

### Szenarien planen

Ich empfehle grundsätzlich ein Worst-, ein Base- und ein Best-Case Szenario zu planen, das auf verschiedenen Annahmen in der Zukunft basiert

Grundsätzlich sollten die Planungswerte in diesen Szenarien einfach zu verändern sein, ohne, dass die Funktionalität des Planungsmodells davon beeinträchtigt wird

Du hast Fragen? Dann lass uns gerne reden – hier geht's zum [Terminkalender](#).