

ESG – Trends strategisch berücksichtigen und zukünftige Liquidität sichern

Transformation der strategischen Ausrichtung am Beispiel der Immobilienwirtschaft



Regulatorische Anforderungen sowie veränderte Bedürfnisse der Immobiliennutzer erfordern die Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Unternehmerische Entscheidungen sollten daher frühzeitig vorbereitet und gesteuert werden, um die Handlungsfähigkeit, die Profitabilität und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Auch der Handlungsdruck, das Immobilienportfolio nachhaltigkeitskonform auszurichten, nimmt zu. Zur Sicherung eines nachhaltigen Geschäftsmodells ist die Berücksichtigung von Investitionen in der Liquiditätsplanung für die Umsetzung dieser Megatrends wesentlich. Die Ermittlung eines zusätzlichen Kapitalbedarfs folgt daraus unmittelbar. Welche konkreten Ansätze sind für die Operationalisierung von neuen Anforderungen, insbesondere für immobilienwirtschaftliche Unternehmen, zu diskutieren?

Ausgehend von dem Megatrend ESG (Environmental, Social, Governance) sind die Unternehmen mit der Zielsetzung der Klimaneutralität konfrontiert, dies stellt sie vor große Herausforderungen. Zudem sind soziale Aspekte in der strategischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Auch der Stellenwert der nachhaltigen Unternehmensführung nimmt immens an Bedeutung zu. Zusammenfassend steht die Umsetzung von ESG-Vorgaben in den nächsten Jahren stark im Fokus. Im Markt bestehen derzeit Unklarheiten zu den konkreten Anforderungen bei dem gleichzeitigen Erfordernis zur Umsetzung „grüner“ Aktivitäten durch die Unternehmen. Aufgrund der teilweise fehlenden Definitionen zu den ESG-Anforderungen lässt sich die aktuelle Situation als Kontroverse zwischen Handlungsdruck und Unklarheit beschreiben.

Die Erfüllung der ESG-Konformität erfordert eine Transformation der Geschäftsmodelle, auch in der Immobilienwirtschaft. Neben der Bereinigung des Portfolios um Stranded Assets, die in allen Assetklassen zu erwarten sind, hält die Branche aber an ihrer Beständigkeit fest. Die Erfüllung der teilweise noch zu definierenden ESG-Vorgaben wird dabei unumgänglich sein, da nachhaltige Investmentstrategien vom Markt erwartet werden. Konkret bedeutet es, dass die Attraktivität von Immobilien zukünftig an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsanforderungen gemessen wird. Es ist davon auszugehen, dass zukünftig vorrangig nachhaltige Assets nachgefragt werden.

Die Gestaltung der Zukunft beginnt jetzt – aber warum?

Die strategische Ausrichtung von Unternehmen sollte die Vorgaben im Zusammenhang mit der Umwelt, dem Sozialen und der Unternehmensführung berücksichtigen. Investoren können ihre Risiken minimieren, indem sie die entsprechenden Nachweise der ESG-Tauglichkeit von Projektentwicklungen und Bestandsimmobilien vorhalten. Bei Nichterfüllung der ESG-Vorgaben ist von langfristig negativen Auswirkungen, wie beispielsweise Wertverlusten von Immobilien, auszugehen. Somit könnten nicht ESG-konforme Immobilien unattraktiv sein, wodurch eine Vermietung und auch der Verkauf für die Eigentümer weniger rentabel wird. Schließlich werden Verkehrswerte positiv durch die Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen beeinflusst.

Aus der Perspektive der Banken wird es hinsichtlich der Finanzierungsentscheidungen deutliche Präferenzen geben. „Grüne Unternehmen“, welche die ESG-Vorgaben berücksichtigen, werden ihre (Anschluss-) Finanzierungen leichter und vor allem günstiger abschließen können. Einen verbindlichen Zeitrahmen für die Einführung aller ESG-Vorgaben gibt es derzeit noch nicht, dennoch ist dies nur eine Frage der Zeit. Je früher sich die Unternehmen mit den individuellen und konkreten Ansätzen auseinandersetzen und damit Transparenz schaffen, umso wahrscheinlicher ist die Möglichkeit einer zeitnahen Umsetzung der bestehenden und zu erwartenden Vorgaben.

Es ist eine Chance für Unternehmen, sich frühzeitig klar zu positionieren und sich damit von den Wettbewerbern abzugrenzen, auch wenn die Vorgaben zur Erfüllung der ESG-Konformität derzeit noch nicht abschließend geklärt sind. Der Handlungsdruck zur Erfüllung

der ESG-Anforderungen wird mit fortschreitender Zeit zunehmen. Zudem wird der Kapitalmarkt zunehmend vorwegnehmen, dass die Nachhaltigkeitskonformität von besonderer Bedeutung ist. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die keine ESG-Konformität vorweisen können, kurz- bis mittelfristig von der Wirtschaft ausgeschlossen werden. Die frühzeitige Vorbereitung zukünftiger geschäftlicher Entscheidungen und deren Steuerung erfordert bereits jetzt das aktive Auseinandersetzen mit den gegenwärtigen Megatrends.

Die bevorstehenden Hürden sind komplex und vielfältig

Ein struktureller Wandel deutete sich bereits vor der Pandemie in der Realwirtschaft an. Zeitlich verzögert überträgt sich dieser auf die Immobilienwirtschaft. Veränderte Bedürfnisse erfordern angepasste Strukturen. Es ist deutlich wahrzunehmen, dass der Strukturwandel durch die Pandemie weiter beschleunigt wurde. Die Pandemie wirkte wie eine Art Katalysator und erfordert gegenwärtig strukturelle Anpassungen in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen.

In den Medien ist das Thema ESG präsenter denn je. In unserem vorangegangenen RES Insight wurde die Terminologie bereits dargelegt. Der Artikel in der aktuellen Ausgabe hat die Zielsetzung, konkrete Handlungsfelder und mögliche Ansätze für die Operationalisierung von ESG in der Immobilienwirtschaft zusammenzufassen. Zu beachten ist hierbei, dass die folgenden Ansätze eine Diskussionsgrundlage bieten. Von einer pauschalen Umsetzungsstrategie für alle Unternehmen ist abzusehen, da jedes Unternehmen individuell betrachtet werden muss und eine passgenaue Umsetzungsstrategie erfordert. Besonders von Bedeutung ist die Beantwortung folgender Fragen: →

Top-5-Gründe für die frühzeitige Sensibilisierung und die Erfordernis für antizipatives Handeln

01 Handlungsdruck und Unklarheit

02 Wertverluste möglich



03 Frühzeitig Transparenz schaffen

05 Transformation vs. Beständigkeit

04 Nachhaltige Investmentstrategien werden erwartet

Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

1. Wie lassen sich die (teilweise) noch unkonkreten ESG-Anforderungen quantifizieren und in der Unternehmensplanung operationalisieren und welcher Liquiditätsbedarf resultiert daraus?
2. Wozu führt der sich abzeichnende Nachfragerückgang zum Beispiel in den Assetklassen Büro und Handel?
3. Wie entwickeln sich die Bedürfnisse der Immobiliennutzer vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung?

Im Folgenden werden zunächst Handlungsfelder und mögliche Ansätze zur Annäherung der Operationalisierung bisher bekannter ESG-Vorgaben vorgestellt.

Ansätze zur Operationalisierung einzelner ESG-Handlungsfelder

Der einflussreiche Ökonom und Vordenker Peter Drucker meinte schon früh: „Wir können die Zukunft nicht vorhersagen, aber wir können sie gemeinsam gestalten!“ In diesem Sinne gilt es gemeinsam und frühzeitig zu analysieren, welche Handlungsspielräume bestehen und wie diese ausgeschöpft werden können.

ESG – „E“ für Umwelt

Betrachten wir zunächst die Herausforderung der Nachhaltigkeit unter dem Aspekt der Umwelt, so begegnen uns Begriffe wie Klimawandel, Ressourcenknappheit sowie Wasser- und Luftverschmutzung. Ausgewählte Handlungsfelder sind beispielsweise die Maßnahmenumsetzung im Bereich der erneuerbaren Energien, der Wasser- und Abfallwirtschaft und auch die Schaffung von „Green Buildings“. Konkret können Unternehmen beispielsweise an einer Entwicklung ihres nachhaltigen Energiemanagements arbeiten. Dies würde bedeuten, zunehmend mit Solarenergie, Windenergie und Biomasse zu agieren, um Energie für Bestandsimmobilien zu gewinnen/einzukaufen. Schon bei der Planung von Projektentwicklungen sollten derartige Ansätze auf ihre mögliche Implementierung

analysiert werden. Auch das komplexe, aber potenzialstarke Themenfeld der Wasser- und Abfallwirtschaft setzt bereits in der frühen Phase der Projektentwicklung an, so zum Beispiel in der Überwachung der Einhaltung von Vorgaben in der Baustoffverwendung nach DIN-Vorschriften. Im Hinblick auf die nachhaltige Bewirtschaftung von Bestandsimmobilien lässt sich die Umsetzung „grüner Mietverträge“ („Green Lease“) im Sinne der nachhaltigen Immobiliennutzung anführen. Mieter sollen zu einer möglichst nachhaltigen Nutzung und Vermieter zu einer möglichst nachhaltigen Bewirtschaftung der Immobilie veranlasst werden.

ESG – „S“ für Social

Vergegenwärtigen wir uns die Herausforderung der Nachhaltigkeit unter sozialen Gesichtspunkten, so sind Begrifflichkeiten rund um die Themen demografischer Wandel und soziale Gerechtigkeit sehr präsent. Hinter diesen Themen stehen konkrete Handlungsfelder, um sich sowohl im Rahmen der Projektentwicklungen als auch im Zusammenhang mit Bestandsimmobilien einer nachhaltigkeitskonformen Struktur anzunähern. Das Handlungsfeld Wohlbefinden und Sicherheit schließt unter anderem smarte Brandschutzsysteme, aber ebenfalls Sicherheitssysteme zur Erhöhung der Immobilienattraktivität ein. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird die Nachfrage älterer Menschen nach Wohnraum steigen. Dies erfordert Barrierefreiheit und Benutzerfreundlichkeit. Möglicherweise stellt der Ansatz einer Assetklassen-Kombination unter der Einbindung quartiersnaher Dienstleistungen eine adäquate Lösung zur Erfüllung sozialer Bedürfnisse dar. Es ist davon auszugehen, dass die Nachhaltigkeitskonformität zur Aufwertung der Immobilie sowie zur Steigerung des Wohlbefindens führt. Resultierend daraus ist zu erwarten, dass sich etwa die Fluktuation und damit das Vermietungsrisiko verringern.

ESG – „G“ für Governance

Das komplexe Themenfeld der nachhaltigen Unternehmensführung umfasst viele Dimensionen innerhalb eines Unternehmens, aber auch eine große Bandbreite an beteiligten Stakeholdern, deren Interessen zu berücksichtigen sind. Die Entwicklung eines Corpo-

ESG-Handlungsfelder



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

rate-Social-Responsibility-Konzepts stellt gegenwärtig und vor allem zukünftig eine wichtige Grundlage für die positiv assoziierte Unternehmenswahrnehmung dar. Darüber hinaus sind Prozesse und Strukturen innerhalb des Unternehmens hinsichtlich ihres Ressourceneinsatzes zu hinterfragen. Viel mehr als bisher geraten eine sozial und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmensführung und deren Dokumentation zukünftig in den Fokus, wenn es um die Beurteilung einer nachhaltigen Unternehmensführung geht.

Dem Megatrend ESG antizipativ begegnen und Chancen frühzeitig nutzen

Der angeführte Megatrend ESG führt in vielerlei Hinsicht zum Erfordernis der Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Zukünftig wird der Druck zunehmen, dass Unternehmen diese Anforderungen erfüllen müssen. Sowohl Bestandsentwicklungen 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 Umsetzung von Nachhaltigkeit planerisch erforderlich ist, ermittelt werden. Aufgrund der langfristigen Natur der Immobilienwirtschaft muss dieser Planungsprozess frühestmöglich eingeleitet werden.

Bei bestehenden Planungen und Projekten waren die bisher nicht so dominierenden ESG-Anforderungen zum damaligen Planungszeitpunkt der Immobilien nicht bekannt, ihre Umsetzung blieb in der Finanzierungs- und Liquiditätsplanung entsprechend unberücksichtigt. Wie sollten die weiteren Schritte in der Auseinandersetzung mit dem Thema ESG aussehen?

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 Megatrends (zum Beispiel ESG, Nachfragerückgang, demografische Entwicklung) und deren Auswirkungen gibt die Möglichkeit, konkrete Handlungsoptionen rechtzeitig zu identifizieren und strategische Handlungsspielräume zu nutzen. Mögliche Handlungsoptionen können somit bereits jetzt in ein quantitatives Modell zur Simulation möglicher alternativer Entscheidungen in Form von Szenarien transferiert werden. Erst anschließend daran kann die Liquidität im Rahmen einer Finanzierungsverhandlung auf einer belastbaren und nachhaltigen Grundlage gesichert werden. Die Berücksichtigung einzelner Megatrends in der strategischen Ausrichtung bietet somit die Möglichkeit der belastbaren Ableitung des benötigten Liquiditätsbedarfs für unterschiedliche Finanzierungsalternativen oder -verhandlungen. In der Folge lässt sich die Frage beantworten, ob die vorhandene/beschaffbare Liquidität ausreicht, um die mit den Megatrends verbundene Transformation und die entsprechenden Investitionen bei einer gegebenen Renditeerwartung tätigen zu können oder ob weitere strategische Anpassungen notwendig sind. ■



Peter Wiegand
Partner, Deal Advisory – Restructuring

T +49 173 5764227
pwiegand@kpmg.com



Dr. Kristin Kriemann
Senior Managerin, Deal Advisory – Restructuring

T +49 171 5626241
kkriemann@kpmg.com

Mehr Informationen zur Transformation der strategischen Ausrichtung in der Immobilienwirtschaft finden Sie unter:

> kpmg.de/real-estate-restructuring