

# WENN DAS FUNDAMENT WACKELT: IMMOBILIENSEKTOR IN DER KRISE

Horn & Company

Restrukturierungslösungen für den  
Immobilienmarkt

Düsseldorf, Mai 2025



# Agenda

- 1 Realitätscheck im Immobiliensektor
- 2 Horn & Company navigiert den Immobiliensektor aus der Krise
- 3 Unternehmensprofil und Expertise von Horn & Company

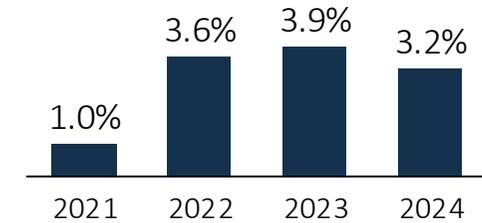
# Diverse externe Faktoren führen zu erheblichem Druck im Immobiliensektor

## Externe Risikofaktoren im Immobiliensektor



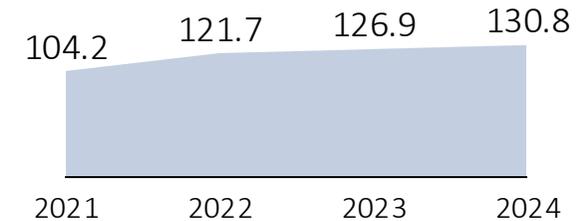
### Zinsentwicklung

Bauzinsen in Deutschland trotz leichtem Rückgang weiter **auf hohem Niveau**<sup>1</sup>



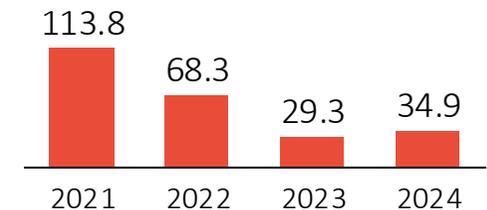
### Baukostenanstieg

Baukostenindex in Deutschland nach deutlichem Anstieg '21/22 **auf hohem Niveau**<sup>2</sup>



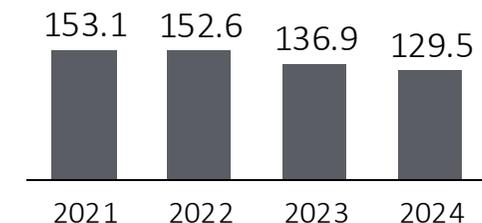
### Immobilientransaktionsmarkt

Transaktionsvolumen (in €Mrd.) in Deutschland seit 2021 **um >70% gesunken**<sup>3</sup>



### Immobilienwertentwicklung

Preisindex für Gewerbeimmobilien in Deutschland mit **sinkender Tendenz**<sup>4</sup>



# In diesem schwierigen Umfeld stehen hohe Refinanzierungen an

## Herausforderungen für die Refinanzierung im Immobiliensektor



Es stehen in den nächsten Jahren kommerzielle Immobilienkredite i.H.v. **insgesamt rd. €560 Mrd zur Refinanzierung an.**



Große Teile der **auslaufenden Kredite stammen aus der Niedrigzinsphase** der 2010er Jahre.



**Sinkende Bewertungen sorgen für niedrigere Beleihungswerte** und erschweren die Kreditvergabe.

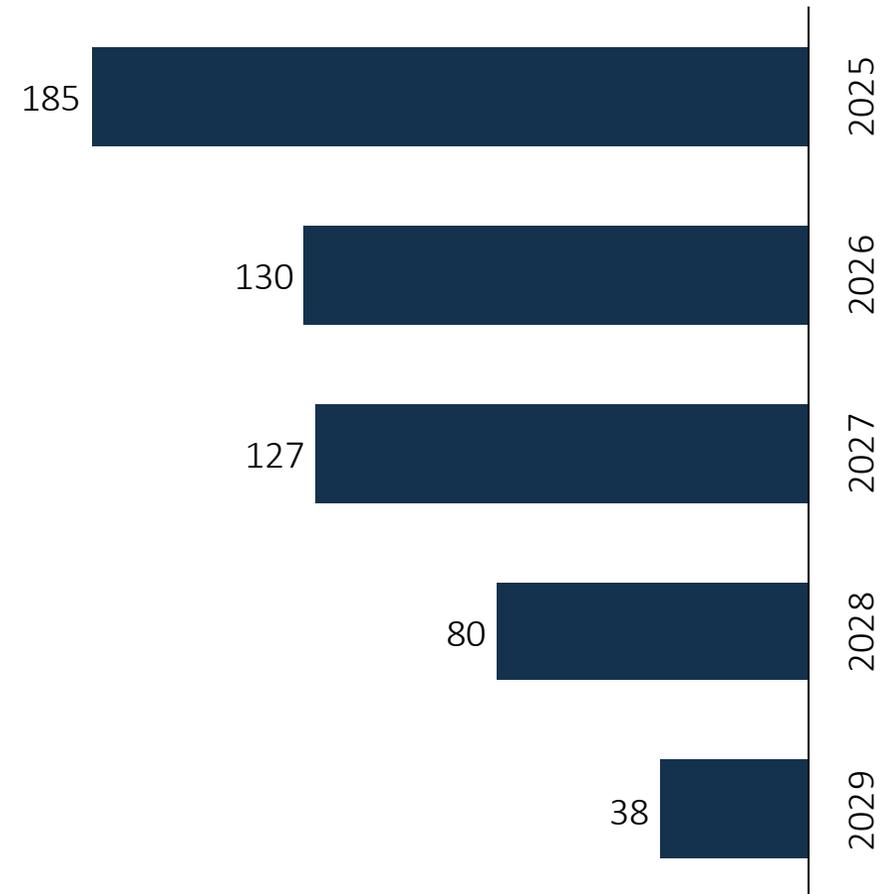


Teilweise **höhere Finanzierungsbedarfe** z.B. durch gestiegene Baukosten und Verzögerungen in laufenden Projekten.



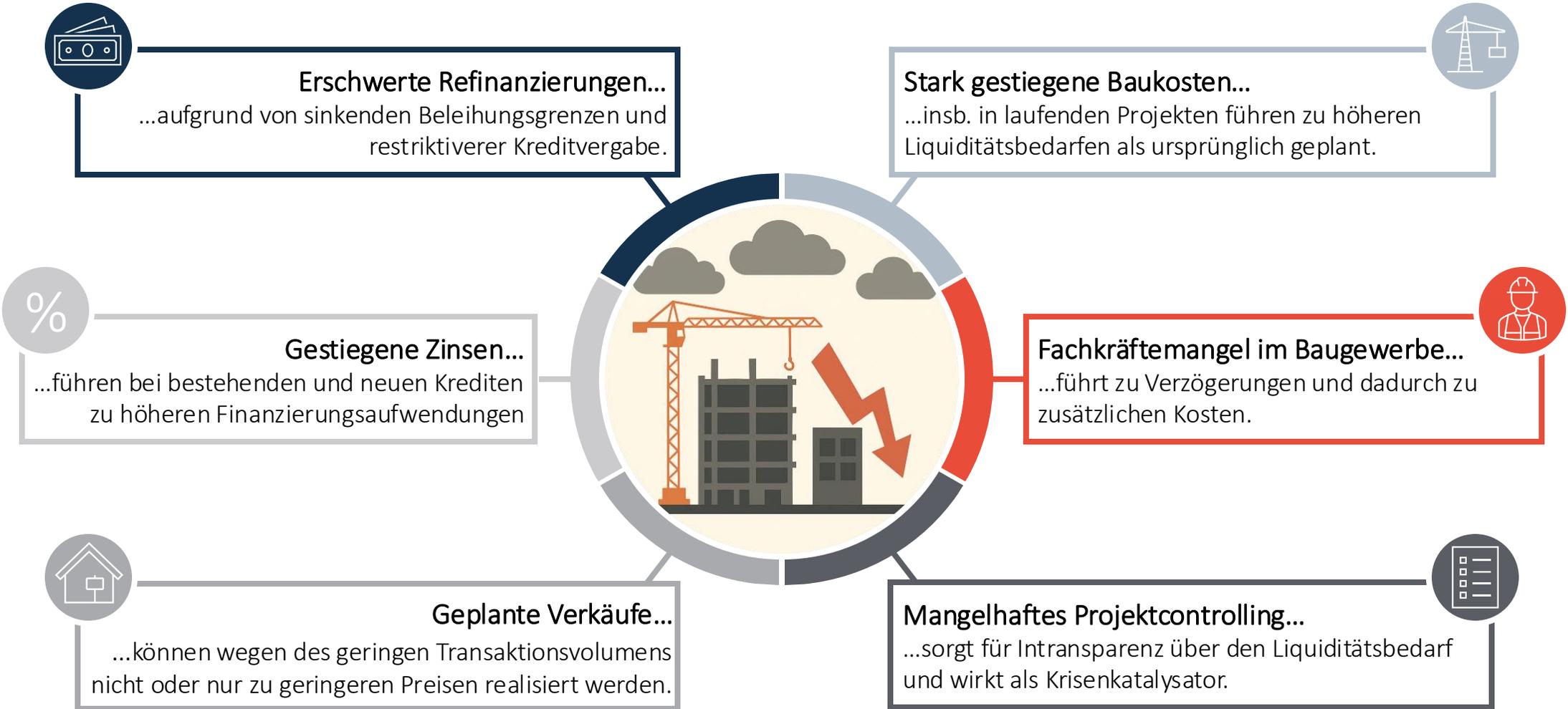
**Höhere regulatorische Anforderungen** für die Darlehensvergabe durch Banken.

**Kreditfälligkeiten bei Gewerbeimmobilien (Europa)**  
(in €Mrd.)<sup>1</sup>



# Die Krise im Immobiliensektor hat mehrere Gründe

## Wesentliche Krisenursachen für Unternehmen im Immobiliensektor



# Agenda

- 1 Realitätscheck im Immobiliensektor
  - 2 Horn & Company navigiert den Immobiliensektor aus der Krise
  - 3 Unternehmensprofil und Expertise von Horn & Company
-

# Horn & Company bietet Beratungskompetenz für den Immobiliensektor

## Überblick Kernleistungen für den Immobiliensektor

### Strategische Neuausrichtung

- Entwicklung resilienter Geschäftsmodelle (Zinswende, ESG)
- Portfoliobereinigung & Zukunftsfokus
- ESG-konforme Positionierung & Nachhaltigkeitsstrategie

### Operative Restrukturierung

- Cash-Management (z.B. 13-Wochen-Planung)
- Aufbau Projektcontrolling
- Erstellung ganzheitlicher Restrukturierungskonzepte
- Kosten- und Personaloptimierung
- Begleitung durch PMO/Transformation Office

### Finanzielle Restrukturierung

- Sanierungskonzepte nach IDW S6
- Independent Business Reviews
- Optimierung der Finanzierungsstruktur (z.B. Private Debt, ELTIFs)
- Unterstützung bei der Finanziererkommunikation und in Kreditverhandlungen
- Optimierung Ratingmanagement

### Insolvenznahe Maßnahmen

- Frühwarnsysteme & Prüfung von Zahlungsunfähigkeit (IDW S11)
- Nutzung des StaRUG-Rahmens
- Betriebswirtschaftliche Unterstützung des Insolvenzverwalters
- Solvente Liquidation

# Gezielte Maßnahmen können Einzelprojekte in Schieflage wieder auf Spur bringen

## Immobilienprojekt – Ausgewählte Maßnahmen für den Turnaround

horn & company

Partnerschaftliche  
Unterstützung eines  
Immobilienprojektes mit  
90 Mio. € Baukosten, >10  
Mieter (Hotel, Gewerbe, Büro),  
eines größeren Projektentwicklers



Ausgangssituation/  
Herausforderungen



- / Gemischt genutztes Gebäude mit Büroflächen, einem Hotel sowie Gewerbeflächen
- / Deutliche Mehrkosten und Verzögerungen i.W. durch externe Faktoren (Corona-Pandemie, Ukraine-Konflikt)
- / Tilgungszeitraum und Höhe der Finanzierung reichen nicht länger aus und die finanzierende Bank fordert ein IBR als Bedingung

Maßnahmen



- / Bestandsaufnahme des Baufortschritts und Schätzung der zu erwartenden Kosten in Zusammenarbeit mit externem Gutachter
- / Detaillierte Planung des zukünftigen Bedarfs bis zum Verkauf in verschiedenen Szenarien inkl. einer möglichen Insolvenz
- / Kfm. Unterstützung bei den Verhandlungen mit der Bank bezüglich der Höhe und der Bedingungen der Prolongation/Erhöhung

Ergebnis



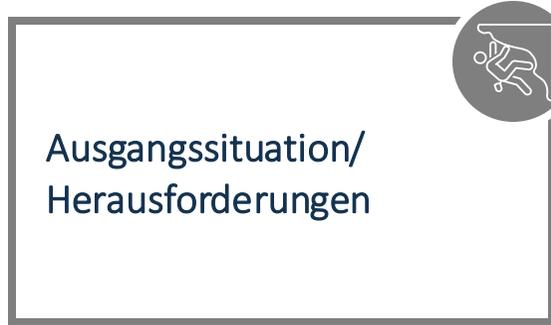
- / Positive Sanierungsaussage, die gesamte Valuta kann mit dem geplanten Verkauf zurückgeführt werden
- / Erfolgreiche Verlängerung der Finanzierung um 2 Jahre und Erhöhung um €6,5m

# Die Vernetzung technischer & wirtschaftlicher Dimensionen ist für Entwickler kritisch

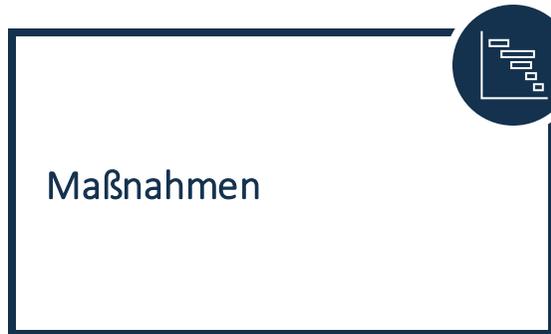
## Immobilienprojektentwickler – Ausgewählte Maßnahmen für den Turnaround

horn & company

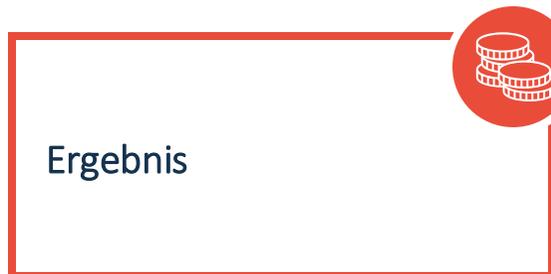
Partnerschaftliche  
Unterstützung eines  
Immobilienprojekt-  
entwicklers mit  
einem großen Portfolio an  
internationalen Projekten



- / **Fehlende Verzahnung von technischem Fortschritt** („Percentage of Completion“) und **kaufmännischer Bewertung**
- / **Abwertung vieler Projekte in späten Projektphasen** aufgrund fehlendem kontinuierlichen Plan-Ist-Abgleich
- / **Qualitative Risikobewertung ohne kaufmännische Berücksichtigung** führten zu Liquiditätsenge, weshalb ein IBR notwendig wurde



- / Einführung mitlaufender Kalkulation, **regelmäßiger Budgetabgleich** und monatlicher **Fortschrittsbewertung je Gewerk/Bauabschnitt**
- / **Verknüpfung operativer Projektpläne mit Ergebnis- und Cash-Planung**
- / **Kontinuierliche Einwertung operativer Projektrisiken & -chancen** inkl. Definition Gegenmaßnahmen



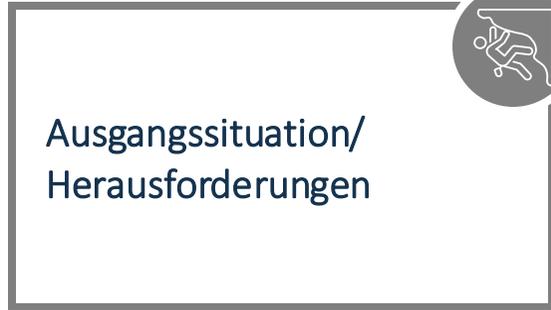
- / **Insb. das verbesserte Projektcontrolling führten zu einem deutlich verbesserten Ergebnis**
- / **Positive Sanierungsaussage**, das Unternehmen konnte nach Umsetzung der Maßnahmen die Liquidität effizienter steuern

# Defizitäre Projekte ziehen Build & Hold-Entwickler häufig unter Wasser

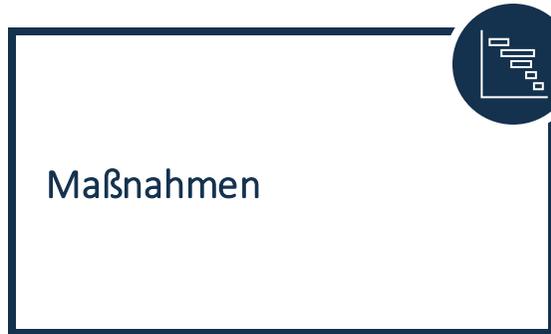
## Build & Hold-Entwickler – Ausgewählte Maßnahmen für den Turnaround

horn & company

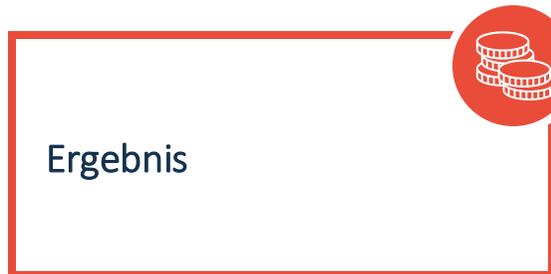
Partnerschaftliche  
Unterstützung eines Build &  
Hold-Entwicklers mit  
>7 Objekten (Hotel, Gewerbe,  
Büro) im Wert von 144 Mio. € mit  
jeweiligen Projektgesellschaften



- / Immobilienkonzern mit diversen Immobilienprojekten im Bestand /in Entwicklung (Hotels, Gewerbeflächen) in Projektgesellschaften
- / Mehrkosten, Baumängel, schlechtes Management und fehlendes Kostencontrolling in der Vergangenheit belasten Unternehmen
- / Hoher Kapitaldienst und Objekte mit negativem Cash-Flow führen zu einer Liquiditätskrise



- / Einführung eines Kosten-Controllings für die Objekte, mit besonders hohem Cash-Burn
- / Detaillierte Planung des zukünftigen Bedarfs bis zur Liquidation in verschiedenen Szenarien inkl. einer möglichen Insolvenz
- / Entwicklung Maßnahmenkonzept zur Kostenreduktion durch Verkauf wesentl. Immobilien und Begleitung der Umsetzung (PMO)



- / Durchfinanzierung des Konzerns und erfolgreiche Abwicklung der geplanten Transaktionen
- / Werterhalt im Portfolio durch erfolgreiche Verkäufe und Bereinigung der Portfoliostruktur

# Agenda

- 1 Realitätscheck im Immobiliensektor
  - 2 Horn & Company navigiert den Immobiliensektor aus der Krise
  - 3 Unternehmensprofil und Expertise von Horn & Company
-

# Horn & Company ist der ideale Partner für strategische Initiativen im Mittelstand

## Unternehmensprofil von Horn & Company

Positionierung	Top-Management-Beratung, gegründet im Jahr 2008 – u.a. aus McKinsey, Roland Berger und Droege
Schwerpunkte	Strategy – Performance Improvement – Corporate Restructuring – Digital Transformation
Branchen	Industrial Goods & Services – Consumer Goods & Retail – Logistics & Supply Chain
Klienten	Führende internationale Mittelständler & Unternehmensgruppen
Berater	> 250 exzellent ausgebildete Berater:innen, inkl. 45 Partner/Associate Partner
Differenzierung	GuV-Fokus – Digital-/Analytics-Kompetenz – Realisierung
Eckdaten	Zusammenschluss 2023 mit  >15% Wachstum pro Jahr 14 Standorte inkl. USA/China

### Auszeichnungen



# Horn & Company bietet ein ganzheitliches Portfolio für Restrukturierungssituationen

## Corporate Restructuring: Leistungsschwerpunkte



WSF: Wirtschaftsstabilisierungsfonds des BMF. H&C ist seit Juni 2020 akkreditierter Berater des WSF

## Unser Team

Erfahrene Restrukturierungs-  
Experten stehen für einen  
erfolgreichen Turnaround.



**Dr. Michael Lukarsch**

Managing Partner

Michael.Lukarsch@horn-company.de  
+49 162 2726 004



**Dr. Christian Czernay**

Associate Partner

Christian.Czernay@horn-company.de  
+49 162 2726 068



**Karl Pitz**

Associate

Karl.Pitz@horn-company.de  
+49 152 2272 6064



**Mateusz Tokarski**

Associate

Mateusz.Tokarski@horn-company.de  
+49 152 2272 6071



# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH