

Im Fall einer geplanten Privatisierung kann innerhalb einer Vendor Due Diligence im Vorfeld der Transaktion nicht nur ein Wert für das Unternehmen selbst, sondern durch die Identifizierung von Synergiepotenzialen auf der Käuferseite insbesondere auch ein subjektiver Wert für den Käufer evaluiert, und somit der erzielbare Verkaufspreis optimiert werden. Dabei bestimmt der Verkäufer Umfang und Zeitplan und hat wesentlichen Einfluss auf den Informationsfluss. Der Verkäufer erhält als erster die Ergebnisse der Vendor Due Diligence-Untersuchungen, in die er noch steuernd eingreifen kann.

Bei einer angestrebten Rekommunalisierung bietet sich im Falle eines Unternehmenserwerbs eine Buy-Side Due Diligence an, bei der Werttreiber und Erfolgsfaktoren sowie Transaktionsrisiken und mögliche Deal Breaker identifiziert werden. Wird ein Neuaufbau ohne Unternehmenserwerb geplant, ist die Erstellung eines Businessplans sowie Financial Modelling unentbehrlich.

Im Anschluss an eine Due Diligence erfolgt oftmals eine Bewertung mit vorangeschalteter Planungsanalyse, z. B. zur Bewertung betriebswirtschaftlicher Handlungskonzepte (Synergiekonzepte, Sanierungskonzepte). Dabei wird der Wert als Beziehung zwischen Eigentümer und Bewertungsgegenstand unter Berücksichtigung aller Erfolgspotenziale des Unternehmens und der darauf wirkenden Einflüsse, z. B. Standort, Produkte, Kundenstamm und Reputation, in einer Zahl abgebildet.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Entscheidung über eine Privatisierung oder Rekommunalisierung rechtzeitig vorbereitet sowie der Entscheidungsprozess ergebnisoffen angegangen werden sollte. Eine sorgfältige Analyse sowie umfassende Beratung im Vorfeld der Transaktion bieten somit die Möglichkeit, die optimale Lösung im Einzelfall zu finden.

Als Ansprechpartner zu diesem Thema stehen Ihnen unter anderem in der Niederlassung Hamburg **WP/StB Christine Promersberger** (Tel. 040-30293-290) und **WP/StB/RA Matthias Schätzle** (Tel. 040-30293-165) zur Verfügung.

## 7.4 WIRTSCHAFTLICHKEITS- UNTERSUCHUNGEN

### 7.4.1 WIRTSCHAFTLICHKEITS- UNTERSUCHUNGEN VON FLÄCHEN- REVITALISIERUNGEN – KOSTENTRANSPARENZ KOMMUNALER SIEDLUNGSENTWICKLUNG

Eine vorsorgende und strategische Bereitstellung von Flä-

chen ist eine der wichtigsten kommunalen Aufgaben. Für das **kommunale Flächenmanagement** ergibt sich daraus vermehrt die Notwendigkeit, Brachflächenreaktivierungen vorzunehmen. Aus der Perspektive der Stadtentwicklung ist es in diesem Zusammenhang häufig sinnvoll und notwendig, vorgenutzte Industrieflächen zurück in den städtischen Flächenkreislauf zu führen. Gleichzeitig stehen diesem Bestreben jedoch Entwicklungshemmnisse in Form von Kontaminationen durch die industrielle Vornutzung oder auch spekulative Interessen der Eigentümer gegenüber.

Das Kernproblem von Brachflächenentwicklung ist also stets die Unsicherheit hinsichtlich der Zeit und Kosten für eine Sanierung bzw. Baureifmachung, die eine Nachnutzung erst ermöglichen. Die fehlende **Kenntnis von Kosten und Nutzen** eines Projekts ist vielfach ein Grund für die mangelnde Bereitschaft, sich mit einer Brachfläche überhaupt strategisch auseinanderzusetzen und benötigte Finanzmittel zur Verfügung zu stellen. Diese Problematik ist sowohl auf kommunaler wie auf privatwirtschaftlicher Seite zu beobachten.

Die Unsicherheiten betreffen neben dem einmaligen Projektergebnis auch die langfristigen Auswirkungen auf den kommunalen Haushalt. Dabei sind gerade diese **kommunalfiskalischen Effekte** von herausragender Bedeutung, weil durch einen erweiterten Bilanzrahmen nicht nur die Kosten, sondern auch der Nutzen einer Flächenaufbereitung betrachtet werden kann. Aus kommunaler Sicht besteht zunehmend Handlungsbedarf, langfristig Kosten und Nutzen von Flächenentwicklungen für die Allgemeinheit sichtbar zu machen.

Bleibt die Frage nach der Prioritätensetzung der anzugehenden Flächen. Mittlerweile herrscht Einigkeit darüber, dass es vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der Remanenzkostenproblematik langfristig sinnvoller ist, sich auf die kommunalen **Bestandsflächen im Innenbereich** zu konzentrieren.

Für die handelnden Akteure auf kommunaler Ebene ergeben sich somit zwei zentrale Themen, die im Rahmen eines strategischen Flächenmanagements unter Berücksichtigung haushalterischer Erfordernisse (Stichwort „kommunale Doppik“) beachtet werden sollten:

- Innenentwicklung ist langfristig kostengünstiger als Außenentwicklung,
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sollten die Grundlage für Entscheidungen zur Flächenentwicklung sein.

Die Erkenntnisse durch derartige Untersuchungen können für die kommunalen Akteure sehr aufschlussreich und hilfreich sein. So ist im ersten Schritt durch die Gegenüber-

Einmalige Kosten	Einmalige Erlöse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten im Vorfeld (z. B. Anschaffung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufserlös</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbruch- und Rückbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ggf. Grunderwerbsteuer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aushub und Deklaration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil vom Investitionsvolumen (Steuern)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entsorgung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiederverfüllung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Erschließung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Äußere Erschließung</li> </ul>	

stellung von Kosten und Erlösen das einmalige Projektergebnis zu beziffern. (Obere Tabelle).

Unter Berücksichtigung eines Zeitraumes von 10 bis 20 Jahren kann weitergehend aufgezeigt werden, dass dieses einmalige Projektergebnis unter Umständen zwar negativ ausfallen kann, sich nach wenigen Jahren jedoch durch laufende kommunale Mehreinnahmen am **break-even-Zeitpunkt** auch wieder ausgleichen kann. In den Folgejahren sind demnach jährliche kommunale Erlöse zu erwarten, so dass ein finanzieller Aufwand zu Beginn eines Projektes als eine **Investition** zu verstehen ist. (Untere Tabelle).

Für die Kommune bedeutet dieser umfassende Blick auf das gesamte Projektergebnis eine völlig neue Einschätzung ihrer Handlungsoptionen und -spielräume. Insbesondere betrifft dies die **Verhandlungsposition mit potenziellen Investoren**, die auf der Basis eines breiteren Kenntnisstandes mit beurteilbarer Belastbarkeit definiert werden kann.

Die gutachterliche Leistung der BDO Technik- und Umweltconsulting GmbH besteht in der je nach Projektart und -umfang anzupassenden Strukturierung und Verknüpfung der jeweiligen Kosten- und Erlöspositionen sowie in der fundierten Prognose der entsprechenden Effekte. Ein Teil der dazu benötigten Daten liegt in der Regel vor (z. B. Gutachten zur Belastungssituation der Fläche); diese Daten werden von uns geprüft und ggf. modifiziert übernommen. Falls kein Datenmaterial vorliegt, werden An-

nahmen eingearbeitet, die seitens der Projektbeteiligten bzw. der BDO Technik- und Umweltconsulting selbst getroffen werden. Hier können wir auf die vielfältigen Erfahrungen unseres ingenieurtechnischen Teams zurückgreifen.

Vor dem konkreten Projektbeginn müssen stets einige zentrale Fragestellungen abgesteckt werden, welche die Zielstellung und den **Betrachtungsrahmen** eingrenzen; Beispiele:

- Welcher Aufwand entsteht bei der Baureifmachung einer Fläche?
- Welche Nutzungsoptionen sind möglich bzw. sinnvoll?
- Mit welchem Erlös durch Verkauf der Flächen ist zu rechnen?
- Welche langfristigen Kosten und Erträge sind für den kommunalen Haushalt zu erwarten?

Die Beantwortung dieser mitunter sehr komplexen Fragestellungen erfordert einen innovativen Ansatz, der von der BDO Technik- und Umweltconsulting GmbH in mehreren Projekten etabliert werden konnte. Beispiel: Eine mitten im Stadtgebiet gelegene Alt-Deponiefläche sollte im Rahmen einer Stadtentwicklungsmaßnahme mit einer Wohnnutzung entwickelt werden. Da noch keine konkreten Planungen vorlagen, haben wir, neben der Kostenabschätzung für die Sanierung, verschiedene Nutzungsvarianten aufgestellt, die lockere bzw. dichte Bebauungen vorsahen. Es wurde aufgezeigt, dass durch eine dichte

Laufender Aufwand	Laufende Erlöse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil Einkommensteuer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instandhaltung technische Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerbesteuer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instandhaltung soziale Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsteuer A</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewirtschaftung Grün-, Sport-, Freizeitanlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsteuer B</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschreibungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo aus Kommunalem Finanzausgleich</li> </ul>

Bebauung mehr Bewohner und somit auch mehr Steuereinnahmen zu erwarten sind. So wurde in diesem Fall auf eine höherwertige städtebauliche Gestaltung verzichtet, weil der ausreichenden bzw. vorsorgenden Bereitstellung von Wohnbauland der Vorzug gegeben wurde.

Erfahrungsgemäß hat sich in den Projekten herausgestellt, dass neben dem Projektergebnis insbesondere der **Bearbeitungs- und Diskussionsprozess** entscheidend für die Akzeptanz und Durchführung von Projekten ist. Die offene und flexible Struktur des zur Berechnung genutzten Rechenmodells auf Excel-Basis ermöglicht die Ansprache und Integration aller Akteure, von der Stadtplanung über die Umwelt- bis hin zur Finanzbehörde. Die Beteiligten können ihre Vorstellungen zu einzelnen Annahmen selbst in das Rechenmodell einbringen und die Auswirkungen auf die Projektergebnisse betrachten. Die externe Moderation dieses Prozesses gewährleistet dabei eine fachlich fundierte und objektive Perspektive auf die Projekte. Das Modell erlaubt somit die Optimierung der Flächennutzung im Sinne des Bürgers bei gleichzeitiger Transparenz der Kosten und des Nutzens.

.....

BDO Technik- und Umweltconsulting GmbH ist eine gemeinsame Tochtergesellschaft von BDO Deutsche Waren-treuhand AG und der Ingenieurgruppe Weyer. Als Ansprechpartner zu diesem Thema stehen Ihnen **Dipl.-Geol. Kai Steffens** (Tel. 02421-6909-46) und **Dipl.-Ing. Raumplanung Stefan Thiel** (Tel. 02421-6909-75) zur Verfügung.