

## Im Blickfeld

### Nachlässigkeit an strategischer Stelle

Viele Immobilienunternehmen vernachlässigen die strategische Unternehmensplanung. Und das, obwohl den meisten Entscheidern bewusst ist, wie bedeutsam der Bereich für den Erfolg des eigenen Unternehmens ist. Dies zeigt eine Umfrage, für die 25 Immobilienunternehmen befragt wurden: Drei Viertel der Interviewten sehen zwar die Relevanz von Business Development für den langfristigen Erfolg eines Immobilienunternehmens.

Zugleich bestätigt aber auch eine deutliche Mehrheit, dass dieser Bereich in der Praxis der Immobilienwirtschaft noch unterentwickelt ist. Insofern verwundert es nicht, dass die strategische Unternehmensentwicklung hier oft weniger professionell organisiert ist als in anderen Branchen. Mehr als die Hälfte der Befragten meinen, dass dieser Bereich im laufenden Tagesgeschäft häufig vernachlässigt werde.

Ein Grund liegt in der Organisation der strategischen Planung innerhalb der Unternehmen. Nur vier Prozent der befragten Unternehmen haben dafür eine eigene Abteilung, bei 96 Prozent ist dies anders geregelt. In mehr als der Hälfte der Unternehmen ist Business Development Aufgabe der Geschäftsleitung. Knapp ein Drittel organisiert sie als Stabsfunktion.

Erstaunlich ist auch, dass bei acht Prozent der befragten Unternehmen die strategische Unternehmensentwicklung praktisch gar keine Rolle spielt. Der Personalbedarf der Unternehmen ist ein Spiegelbild dieser Situation. Ende Februar 2013 gab es unter knapp 300 Stellenausschreibungen für den Bereich Business Development nur eine einzige aus der Immobilienwirtschaft.

Die Immobilienwirtschaft in anderen Ländern hingegen scheint die Bedeutung der strategischen Unternehmensentwicklung längst erkannt zu haben. Mehr als die Hälfte der amerikanischen Bau- und Immobilienunternehmen arbeiten auf der Grundlage eines Business-Development-Plans, um marktbedingte strategische Unternehmensentscheidungen inhaltlich fundiert und

zeitlich optimal treffen zu können. Durchschnittlich rund vier Prozent ihres Umsatzes flossen im vergangenen Jahr in die strategische Weiterentwicklung. Universitäten und Weiterbildungseinrichtungen in den USA bieten sogar Programme zum Thema Business Development speziell für die Immobilienbranche an.

*Dietmar Fischer, Partner, Ernst & Young Real Estate GmbH, Eschborn*

### LBS trumpft auf in Rheinland-Pfalz

Erneut fährt die Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz einen Neugeschäftsrekord ein. Mit 2,174 Milliarden Euro Brutto-Bausparsumme wurde das Vorjahr um nahezu 100 Millionen Euro übertroffen. Mit einem Plus von 4,6 Prozent lag die LBS in Mainz sogar deutlich über dem Gruppenergebnis, das um 3,9 Prozent zulegte.

Während jedoch die zehn Landesbausparkassen insgesamt die Zahl ihrer Vertragsabschlüsse um 3,3 Prozent steigerten, verzeichnen die Rheinland-Pfälzer einen Rückgang um 2,9 Prozent auf rund 69 400 Abschlüsse. Erneut waren die Sparkassen mit einem Vertriebsanteil von mehr als 80 Prozent der wichtigste Absatzkanal für LBS-Bausparverträge. Dank dieser engen Zusammenarbeit verteidigte die LBS ihren Marktanteil von etwa 30 Prozent in Rheinland-Pfalz und schloss mehr Verträge in dem Bundesland ab als jeder der Wettbewerber. Gemessen an der starken Marktposition der Sparkassen in Rheinland-Pfalz schöpft die Landesbausparkasse ihre Potenziale jedoch längst noch nicht aus.

Zwar war Bausparen als Altersvorsorge auch 2012 ein bedeutendes Vertriebsargument, doch ging der Absatz an Wohnriester-Verträgen spürbar zurück. Mit knapp 6 400 Verträgen wurde ein Fünftel weniger als im Vorjahr vermittelt und auch die Bausparsumme der neu abgeschlossenen Eigenheimrentenpolice ging um 18,3 Prozent auf 240 Millionen Euro zurück.

Diese Entwicklung erklärt der Vorstandsvorsitzende Max Aigner einerseits mit der negativen Berichterstattung über

das Riestersparen, die er zumindest hinsichtlich der Eigenheimrente für ungerechtfertigt hält. Andererseits verweist er darauf, dass 2011 sehr viele Wohnriester-Police verkauft wurden, während sich die Neuabschlüsse inzwischen auf ein niedrigeres, aber nachhaltiges Niveau einpendeln würden. Zum Jahresultimo verwaltete das Institut insgesamt rund eine halbe Million Bausparverträge, die eine Bausparsumme von 13,8 Milliarden Euro repräsentieren.

Im Kreditgeschäft unterliegt die LBS dem branchenweiten Trend, dass die in einem anderen Zinsumfeld angeschlossenen und jetzt zuteilungsfähig gewordenen Bauspardarlehen kaum abgerufen werden. So gingen die Bewilligungen aus dem originären Bauspargeschäft von 394 Millionen Euro um 11,6 Prozent auf 348 Millionen Euro zurück.

Da Wohneigentum aber stark nachgefragt bleibt und gleichzeitig viele Erwerber die aktuell niedrigen Zinsen langfristig absichern wollen, ist das Abschlussvolumen der sogenannten Tilgungsbausparverträge von 622 Millionen Euro um 2,8 Prozent auf 640 Millionen Euro gestiegen. Mit diesen Verträgen werden die bei den Sparkassen abgeschlossenen Hypothekarkredite nach Ablauf der Zinsbindung abgelöst. Eine stärkere Nachfrage kollektiver Darlehen erwartet die Bausparkasse erst 2014, wenn Verträge der im Jahr 2006 eingeführten Tarifgeneration mit niedrigem Darlehenszins die Zuteilungsfähigkeit erreichen.

Aufgrund des hohen Neugeschäfts nahm der Geldeingang aufgrund der um 21 Prozent auf 626 Millionen Euro gestiegenen Sparbeiträge und der um 3,3 Prozent höheren Zinseinnahmen und Tilgung von 241 Millionen Euro um insgesamt 15,5 Prozent auf 867 Millionen Euro zu. Demgegenüber sanken die Auszahlungen um 1,7 Prozent auf 757 Millionen Euro, von denen 504 Millionen Euro auf Bausparguthaben und Bauspardarlehen entfielen.

Die übrigen 253 Millionen Euro verteilen sich auf Vor- und Zwischenfinanzierungen. Während der Bestand an Einlagen um 7,6 Prozent auf knapp 2,7 Milliarden Euro wuchs, wurde bei den Darlehen und Krediten ein Plus von 1,8 Prozent auf rund 1,6 Milliarden

den Euro verzeichnet. Hinsichtlich der Ertragskraft erwies sich die Bausparkasse nach Aussage des Vorstands auch im Geschäftsjahr 2012 als „sichere Bank“.

Aufgrund des kollektiven Neugeschäfts und des geringen Anteils hochverzinsender Tarife lag der Zinsüberschuss 2012 leicht über dem Vorjahresniveau von 62,5 Millionen Euro. Gleichzeitig ging der Provisionssaldo geringfügig zurück. Für das Betriebsergebnis wurde erneut die Größenordnung von zehn Millionen Euro genannt, nachdem im Vorjahr 10,7 Millionen Euro ausgewiesen waren.

L.H.

## Mehr Wettbewerbe in der Stadtentwicklung

Wettbewerbe, ob sie nun die Neugestaltung eines Marktplatzes, einer Straße oder eines Rathauses betreffen, sind bei vielen deutschen Kommunen nach wie vor umstritten. Einer der Gründe: Viele Kommunen haben Angst vor dem Ergebnis. Dass ihnen am Ende eine Lösung präsentiert wird, mit der man leben muss, aber nicht will. Dieser Angst sollte mit neuen Verfahren begegnet werden, die darauf abzielen, mehr Miteinander zuzulassen.

Das heißt, die Bürger, also diejenigen, die später Hauptnutzer eines Marktplatzes oder eines öffentlichen Gebäudes sind, sollten beim Wettbewerb mitreden. Und zwar nicht nur von Anfang an, sondern sogar schon davor. Beispielsweise über moderierte Workshops, die vor der eigentlichen Wettbewerbsauslobung stattfinden. Bürger können dort ihre jeweiligen Bedürfnisse formulieren, bevor sich Architekten und Städte- und Landschaftsplaner mit einer planerischen Aufgabe beschäftigen.

Der Gemeinde- oder Stadtrat kann beschließen, dass die Ideen der Bürger wettbewerbsverbindlich werden – und in den meisten Fällen tun sie das auch, denn welcher Gemeinderat stellt sich explizit gegen gut gemeinte Bürgervorschläge?

Das Miteinander darf aber nicht damit enden, dass die Vorschläge der Bürger in die Wettbewerbsauslobung fließen. Viel-

mehr sollten die Bürger auch in das Wettbewerbsverfahren mit einbezogen werden. Idealerweise werden während der Workshopphase einer oder mehrere Bürgervertreter gewählt, die an allen folgenden Phasen mitwirken. Soweit möglich, sollte der Prozess zudem öffentlich und transparent stattfinden – dies erhöht die Akzeptanz des Ergebnisses. Auch hier gilt: Ein

Stadt- oder Gemeinderat wird eher hinter einem Ergebnis stehen, das von den Bürgern nicht nur mitgetragen, sondern mit entschieden wurde. Wir brauchen mehr Wettbewerbe in Deutschland.

*Klaus von Ohlen, Akquisitionsleiter Nord, DSK Deutsche Stadt- und Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG, Wiesbaden*

## Kein kommunales Insolvenzrisiko

Bezug nehmend auf den Beitrag „Stadt Dortmund debütiert mit Schuldschein“ in der Ausgabe 07-2013, Seite 45/243, schreibt **Prof. Dr. h.c. Klaus Feinen**, Mitherausgeber dieser Zeitschrift, der Redaktion:

„Augenscheinlich wissen die Kreditgeber der öffentlichen Hände in Deutschland immer noch nicht, dass es das gleiche Risiko ist, einer bisher schuldenfreien Kommune oder einer sehr hoch verschuldeten Kommune ein Schuldscheindarlehen oder irgendeinen anderen Kredit zu gewähren.

Insofern kann sich der die rechtliche Situation zutreffend kennende Fachmann nichts Konkretes darunter vorstellen, wenn es heißt: ‚Dass die Platzierungssumme ausgeweitet werden konnte, spricht für die Kreditwürdigkeit der Stadt!‘ Denn, egal wie viel Gläubiger die Stadt Dortmund auch hat und ob sie ihre Schulden zurückzahlt oder nicht zurückzahlen kann, ‚eine Insolvenz einer Gebietskörperschaft ist in Deutschland kraft Gesetzes ausgeschlossen‘ (vergleiche § 12 Abs. und Abs. 2 Insolvenzordnung).

Ansonsten, wenn sich die Gläubiger Gedanken gemacht hätten, ob diese objektiv hoch verschuldete Stadt über eine gute oder schwache Bonität verfüge, müssten sie sich erschrecken, denn seit etwa zehn Jahren sind die laufenden Überziehungskredite Dortmunds von null auf 1,2 Milliarden Euro geradezu explodiert und übertreffen inzwischen bei Weitem die Investitionskredite. Ohne die Kurzfristschulden könnte die Stadt ihre gesetzlichen

Pflichtaufgaben nicht mehr erfüllen. So haben wir heute einen Zustand, in dem der ‚Konzern Stadt Dortmund‘ tatsächlich soviel Schulden aufgehäuft hat, dass sein gesamtes Eigenkapital nicht mehr ausreichen würde, um sie abzutragen. Jeder echte Konzern wäre damit längst pleite. Fakt ist, dass Schulden von über zwei Milliarden Euro nur noch ein ‚Eigenkapital‘ von 1,7 Milliarden Euro gegenübersteht.

Der Bund der Steuerzahler Nordrhein-Westfalen e.V. schrieb vor acht Monaten zu Dortmund: ‚Finanziell im Abseits‘ und die lokale WAZ am 27. September 2012: ‚Dortmund rutscht nochmals tiefer in die Schuldenfalle!‘ So kann doch wohl von einer eigentlichen ‚Kreditwürdigkeit‘ nicht gesprochen werden. Das verbietet sich auch dann, wenn ‚Dortmund die einzige kreisfreie Stadt im Ruhrgebiet ist, die ihre finanzwirtschaftliche Selbstständigkeit behält‘, denn das belegt ja gerade, dass man augenscheinlich am ‚Rande der Insolvenz‘ rangiert.

Wie sollte man zu diesem Vergleichsfall die Kreditwürdigkeit der Stadt Düsseldorf einschätzen, wo laut eigener Berichterstattung ‚mehr Geld auf den Konten ist, als die Stadt an ihre Gläubiger zu zahlen hat?‘ Für den Fall, dass Düsseldorf jetzt auch ein Schuldscheindarlehen über 120 Millionen Euro aufnehmen würde, würden die Geldgeber trotz der objektiven Triple-A-Bonität dieser Kommune, der Stadt wohl nicht weniger Zinsen abverlangen, als der am Rande der Insolvenz rudernden Stadt Dortmund. Wie gesagt, in Deutschland kann keine Kommune Insolvenz erleiden.“