



► Nr. VO/2013/00987  
öffentlich

Lübeck, 18.10.2013

## Bericht

Bereiche:  
1.203 - Beteiligungscontrolling

Bearbeitung: Michael Lange (E-Mail: michael.lange@luebeck.de Telefon: 122-2034)

## Zusammenlegungsmöglichkeiten der Gesellschaften KWL, WiFö, LTM und MuK

### Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
04.11.2013	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
26.11.2013	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
28.11.2013	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

### Anlass:

### Berichtsauftrag aus der Bürgerschaft vom 29.11.2012 zu TOP 12.1 in der Drs. 201

*Der Bürgermeister wird als Gesellschafter beauftragt, ein Konzept zur Fusion der städt. Gesellschaften KWL (inkl. Tochter Wirtschaftsförderung), LTM und MuK GmbH zu prüfen und der Bürgerschaft zur Juni-Sitzung 2013 zu berichten.*

### Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen: x  
Ergebnis: x  
Recht – keine rechtlichen oder steuerlichen Bedenken  
Fachbereichsleitung FB 2 - Ergänzungen sind eingearbeitet  
Fachbereichsleitung FB 4 – Ergänzungen sind eingearbeitet

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gem. § 47 f GO ist erfolgt:  
Begründung:

Ja  
 Nein  
Interessen von Kindern und Jugendlichen sind nicht besonders berührt

Die Maßnahme ist:

neu  
 freiwillig  
 vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

Ja (Anlage 1)

## Bericht:

### 1. Status quo – Gesellschaftszweck und Zielgruppen

Die städtischen Beteiligungen (nachfolgend Gesellschaften) KWL GmbH (KWL), Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH (WiFö), Lübecker Musik- und Kongreßhallen GmbH (MuK) und die Lübeck und Travemünde Marketing GmbH (LTM) sind Gesellschaften die vor geraumer Zeit aus der Verwaltung der Hansestadt Lübeck ausgegliedert bzw. in der privatrechtlichen Gesellschaftsform einer GmbH gegründet wurden. Ziel dieser Ausgliederungen bzw. Gesellschaftsgründungen war es insbesondere, in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern flexibel auf unterschiedliche Markterfordernisse und – herausforderungen reagieren zu können.

Ein weiteres Ziel war es, diese Gesellschaften für weitere öffentlich-rechtliche und private Partner zu öffnen, um auf diesem Wege zusätzliche Expertise in die Tätigkeitsfelder der Gesellschaften einzubringen. In der Regel geschah dieses durch Beitritt als Gesellschafter die nicht am Gewinn- oder Verlust des Unternehmens beteiligt waren.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass diese städtischen Gesellschaften ihren zugewiesenen Aufgabenbereichen erfolgreich nachkommen können und Vorgaben des Gesellschafters HL, wie z.B. die Umsetzung der Vorgaben aus den jährlichen Haushaltsbegleitbeschlüssen, erfüllen.

Die Gesellschaftszwecke der Gesellschaften gemäß Gesellschaftsvertrag stellen sich wie folgt dar:

#### 1.1 KWL GmbH

---

Aufgabe der Gesellschaft ist es, die wirtschaftliche Entwicklung auf dem Gebiet der Hansestadt Lübeck zu fördern. Zu diesem Zweck kann die Gesellschaft

- a) bebaute und unbebaute Grundstücke an- und verkaufen, vermitteln, erschließen, sanieren, die Bodenordnung und Baureifmachung vorbereiten;
- b) Gebäude errichten, modernisieren, selbst bewirtschaften und verwalten
- c) die dazu erforderlichen Finanzierungen vornehmen;
- d) gewerbliche Unternehmen und Einzelbauherren beim Erwerb, bei der Erschließung, der Bodenordnung und bei der Bebauung der der Gesellschaft anvertrauten Grundstücke zu Wohn- und gewerblichen Zwecken einschließlich der Finanzierung betreuen.

Die Gesellschaft kann ferner Parkieranlagen in der Hansestadt Lübeck bauen, betreiben, an- und verkaufen, soweit dies im öffentlichen Interesse erforderlich ist.

---

Zielgruppen:	Ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen mit Immobilienrelevantem Hintergrund, Investoren, Institutionen, Behörden, z.T. Kongress-Veranstalter
Gesellschafter:	HL 100%
Zustimmungspflicht des Mitgesellschafters bei Änderung der Gesellschaftsstruktur:	Entfällt, da 100% HL

#### 1.2 Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH

---

Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung der Hansestadt Lübeck, Unterstützung der ansässigen Wirtschaftsunternehmen, Akquisition neuer Unternehmen für den Standort Lübeck und Wahrnehmung damit zusammenhängender Aufgaben, insbesondere Betreuung und Begleitung bestehender oder ansiedlungswilliger Unternehmen, konzeptionelle Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung, Mitwirkung bei der Gewerbeflächenentwicklungsplanung, Standortentwicklung und Standortmarketing.

---

Zielgruppen: ansässige Betriebe und ansiedlungswillige Betriebe mit Standort relevantem Hintergrund  
Gesellschafter: KWL 70%, IHK zu Lübeck 10%, Kreishandwerkerschaft 10% und DGB 10%  
Zustimmungspflicht der Mitgesellschafter bei Änderung der Gesellschaftsstruktur: Ja

### 1.3 Lübeck und Travemünde Marketing GmbH

---

Gegenstand des Unternehmens sind die Vermarktung und Durchführung aller touristischen Serviceangebote für das Stadtgebiet Lübeck und das Ostseeheilbad Travemünde, einschließlich Tourist-Informationen, zentrale Zimmerreservierung, Werbemittelvertrieb, Programmangebote und Betreiben von Souvenirshops, Ferienwohnungsdienst, Eventservice, die Durchführung von Veranstaltungen sowie das Stadtmarketing für Lübeck. Darüber hinaus kann die Gesellschaft auch Aufgaben des Standort- und Kulturmarketings wahrnehmen, sofern sie im Einzelfall durch die Hansestadt Lübeck übertragen werden

---

Zielgruppen: Übernachtungstouristen und Tagesbesucher (Endverbraucher)  
Reise- und Kongressveranstalter  
Gesellschafter: HL 90%, Kaufmannschaft zu Lübeck 10%  
Zustimmungspflicht des Mitgesellschafter bei Änderung der Gesellschaftsstruktur: Ja

### 1.4 Lübecker Musik- und Kongreßhallen GmbH

---

Betrieb, Verwaltung und Unterhaltung der durch Geschäftsbesorgungsvertrag mit der Hansestadt Lübeck zur Bewirtschaftung überlassenen städtischen Gebäude, Anlagen und Einrichtungen der Musik- und Kongresshalle und ggf. weiterer Veranstaltungseinrichtungen sowie die Wahrnehmung der sich hieraus ergebenden Rechte, Pflichten, Aufgaben und Befugnisse im Namen und für Rechnung der Hansestadt Lübeck. Die Gesellschaft kann auch selbst als Veranstalterin tätig werden.

---

Zielgruppen: Einwohner, Tagesbesucher u. Touristen (Endverbraucher)  
Konzert-, Kongress- und Incentiveveranstalter  
Gesellschafter: HL 90%, NDR 10%  
Zustimmungspflicht des Mitgesellschafter bei Änderung der Gesellschaftsstruktur: Nein

Aus den Gesellschaftszwecken der Beteiligungen lässt sich erkennen, dass es grundsätzlich deutliche Unterschiede sowohl in den Tätigkeitsfeldern als auch in der Zielgruppendefinition gibt. So betätigen sich die KWL und deren Tochter WiFö schwerpunktmäßig im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung der HL durch Vermarktung von Gewerbeflächen und die Ansprache und Betreuung der hierfür in Betracht kommenden Unternehmen, Investoren und Institutionen.

Die LTM und die LMuK dagegen verfolgen schwerpunktmäßig das Ziel einer direkten Ansprache von Endverbrauchern zur Vermarktung des Tourismus-, Freizeit-, Kultur- und Konzertangebotes. Daneben verbindet beide Unternehmen die gemeinsame Vermarktung des städtischen Kongressangebotes durch die Kooperation *LübeckKongress e. V.*, an der sich auch private Partner erfolgreich beteiligen. Darüber hinaus akquiriert die LTM Reiseveranstalter aus allen Segmenten durch Direktansprache und unterhält zwei Welcome Center für Besucher vor Ort.

Überschneidungen bei den Fachaufgaben der Gesellschaften ergeben sich dabei lediglich bei der Vermietung von Veranstaltungsräumen zwischen der KWL und der MuK,

da KWL Teile der Mediadocks direkt an Nutzer für Veranstaltungen vermietet. Diese Veranstaltungen könnten i.d.R. auch in den Räumen der MuK stattfinden, so dass grundsätzlich eine Konkurrenzsituation gegeben sein könnte. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass sowohl die Raumgrößen und –ausstattungen als auch das Kosten- und Preisniveau zwischen der MuK und den Mediadocks differieren, wobei die Räume der MuK im Vergleich im höherpreisigen Bereich liegen. Da zudem im Größen- und Preisbereich der Veranstaltungsräume der Mediadocks in der HL verschiedene weitere Veranstaltungsräume angeboten werden (Kolosseum, Audimax), ist fraglich, ob die Vermietung der Veranstaltungsräume in den Mediadocks durch die KWL tatsächlich in nennenswertem Umfang Veranstaltungen von der MuK abzieht.

Hinsichtlich des in den Gesellschaftszwecken der WiFö und der LTM genannten Standortmarketings (= Vermarktung des Wirtschaftsstandortes gegenüber Unternehmen und Institutionen) ergibt sich keine Überschneidung, da das Standortmarketing nicht auf die LTM übertragen wurde und somit von den Gesellschaften grundsätzlich unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Ergänzend ist noch darauf hinzuweisen, dass das Budget für Marketingaktivitäten bei der WiFö durch die Reduzierung der städt. Mittelzuweisungen i.R. der Haushaltsvorgaben kontinuierlich verringert werden musste. Im Wirtschaftsplan 2013 stehen für das Standortmarketing insgesamt nur noch Sachmittel von 15,6 TEUR (2012: 34,5 TEUR) zur Verfügung.

Angesichts dieser Ausgangslage werden nachfolgend denkbare Gesellschaftsmodelle untersucht und erläutert:

## **2. Fusion von KWL, WiFö, LTM und MuK**

Im Falle einer Fusion (Verschmelzung) der genannten Unternehmen würden die KWL, die WiFö, die LTM und die MuK ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben und in einer neuen bzw. bestehenden Gesellschaft, z.B. KWL, verschmelzen. Eine Fusion von Gesellschaften ist insbesondere dann vorteilhaft, wenn durch die Zusammenfassung gleichartiger Geschäftsfelder/Aufgabenbereiche oder unterschiedlicher Produktionsstufen Synergien entstehen oder zusätzliches Know How gewonnen werden kann. Wie vorstehend ausgeführt wurde, sind nahezu keine Überschneidungen in den fachlichen Aufgabenerledigungen der KWL, WiFö, LTM und MuK gegeben. Lediglich die mögliche Konkurrenzsituation bzw. Reibungsverluste zwischen KWL und MuK hinsichtlich der Vermietung von Räumlichkeiten würden bei einer Fusion der Gesellschaften vermieden werden können.

Kostenvorteile würden sich bei einer Fusion der Gesellschaften im Bereich der Geschäftsführung(GF) und der Aufsichtsräte(AR) ergeben können, da für die neue/verbleibende Gesellschaft grundsätzlich nur noch eine GF und ein AR erforderlich wären. Es ist jedoch fraglich, ob von einer Person allein alle Aufgaben der bisherigen GF wahrgenommen werden können, da die bisherigen 3 Geschäftsführer/-innen zu einem großen Teil auch direkt Aufgaben der Sachbearbeitung und Repräsentation ihrer bisherigen Gesellschaften wahrgenommen haben. Zu prüfen wäre daher, ob für die Aufgabenbereiche der bisher eigenständigen Gesellschaften nicht zusätzliche Prokuristenstellen geschaffen werden müssten, um die Aufgabenerledigung sicherstellen zu können. Darüber hinaus wäre zu klären, ob in der neuen (großen) Gesellschaft ein/eine Geschäftsführer/-in ausreichend ist und die Vertretung durch die Prokuristen sichergestellt werden kann, oder ob die Bestellung einer/s zweiten Geschäftsführers/-in erforderlich wird. Bezüglich der Frage von möglichen Kostenvorteilen auf der Ebene der GF ist auch zu berücksichtigen, dass der GF der KWL heute bereits gleichzeitig die GF der WiFö wahrnimmt.

Die mögliche Einsparung von drei Aufsichtsräten würde zu geringen Kosteneinsparungen bei den Aufsichtsratsentgelten führen. Der Wegfall der Expertise von eigenständigen Aufsichtsräten für die einzelnen Aufgabenbereiche könnte durch die Einrichtung von Beiräten zumindest teilkompensiert werden.

Ein zielgruppenorientiertes Marketing wird im Falle der Fusion jedoch absehbar erschwert, da die bestehenden Aufgaben inkl. der Zielgruppenansprache unter einem neuen oder veränderten Gesellschaftsnamen erfolgen müssten. Eine Aufweichung der bereits etablierten Marken LTM, WiFö, MuK und/oder KWL wäre zwangsläufig und würde zu Identitätsverlusten führen.

Ein Vorteil einer Fusion könnte in einer Bündelung administrativer Aufgaben, wie Finanz- und Personalbuchhaltung, Controlling, Berichtswesen und Pressearbeit, die heute dezentral in den einzelnen Gesellschaften wahrgenommen werden, liegen. Durch eine Zusammenfassung dieser Aufgaben könnten Abläufe und Verfahren vereinheitlicht und Vertretungen sichergestellt werden. Hieraus könnten Synergien und damit Kostenvorteile entstehen. Um diese prüfen und konkretisieren zu können, muss eine Soll-/Ist-Analyse durchgeführt werden. Da diese möglichen Kostenvorteile aber auch durch eine Holding-Lösung und durch vertragliche Ausgestaltungen – wie sie derzeit bereits von der KWL für die WiFö praktiziert wird – erreicht werden können und für die Prüfung z.Zt. keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stehen, sollte diese Prüfung erst nach einer Grundsatzentscheidung über die künftige Struktur und Ausgestaltung der Gesellschaften erfolgen.

Eine Fusion der vier Beteiligungen wäre zwar denkbar und könnte mittel- bis langfristig zu Kosteneinsparungen durch eine Zusammenfassung der administrativen Aufgaben führen, hätte aber zunächst kosten- und zeitintensive Änderungen und weitergehende Anpassungen von Gesellschaftsverträgen, mögliches Ausscheiden von Mitgesellschaftern, Anpassung oder Aufhebung von GF-Verträgen, erneute Prüfung steuer-, vergabe-, personal- und beihilferechtlicher Fragen etc. zur Folge. Sowohl bei LTM wie auch bei der WiFö bestehen aus Beihilfeerfordernissen langfristige Betrauungen durch die HL. Diese müssten ggf. neu gefasst werden.

Das eigentlich anzustrebende Ziel einer Fusion, eine wirksame Konzentration von Fachaufgaben auch unter Kostenaspekten zu erreichen, erscheint aufgrund der geringen Überschneidungen und der unterschiedlichen Zielgruppen eher zweifelhaft. Daneben hätten Mitgesellschafter im Falle einer Fusion deutlich geringere Möglichkeiten, ihren Beitrag für das Marketing zu leisten. Einer Fusion muss durch die Mitgesellschafter in den Gesellschaften zugestimmt werden. Ob eine Beteiligung der bisherigen Mitgesellschafter, z.B. des NDR, an der fusionierten neuen Gesellschaft angestrebt würde, ist fraglich. Rechtlich zu prüfen wäre auch, ob dieses aus rechtlichen Gründen zum Erhalt der „Inhouse-Fähigkeit“ weiterhin überhaupt möglich wäre. Hinzu kommt ggf., dass es durch die sich aus einer Fusion ergebenden Abteilungsstruktur, der dann nicht mehr selbstständigen Gesellschaften LTM und MuK und / oder KWL und WiFö und der daraus resultierenden fehlenden Autonomie zu Motivationsverlusten bei Geschäftsführungen, Mitarbeitern und Partizipationsverlusten bei Mitgesellschaftern führen könnte.

Vergleichbare Überlegungen und daraus resultierende gutachterliche Untersuchungen des Hamburger Senats im Jahre 2009 kamen zu dem Ergebnis, dass die Fusion städtischer Marketinggesellschaften für das Hamburg Marketing nicht zielführend ist.

### **3. Zusammenlegung als Holding:**

Eine weitere Überlegung wäre es, die LTM und die MuK (wie bereits die WiFö) an die KWL anzugliedern und damit im Verbund einer Holding zusammenzuführen. Bei diesem Modell bleiben die einzelnen Gesellschaften rechtlich eigenständig, würden jedoch wirtschaftlich über einen Ergebnisabführungs- bzw. Beherrschungsvertrag mit der KWL verbunden werden. Ein hierfür erforderliches Vertragskonstrukt unter Berücksichtigung der erfolgten Betrauungen bei LTM und WiFö müsste im weiteren Verfahren entwickelt werden.

Durch die Zusammenlegung als Holding könnten ggf. Synergien, insbesondere ebenfalls im administrativen Bereich erreicht werden, ohne dass gravierende Einschnitte bei der satzungsgemäßen Aufgabenwahrnehmung und Zielgruppendefinition erfolgen und

Änderungen der Gesellschaftsform vorgenommen werden müssten. Der Vorteil der Holding wäre, dass die auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichteten Gesellschaften in der bisherigen Form und mit der bisherigen Marke aufrechterhalten werden, jedoch von der HL über entsprechende Maßgaben an die Holdingmutter einheitlich zu steuern sind. Die Finanzströme müssten jedoch neu geordnet werden, d.h. diese sollten von der HL über die Konzernmutter KWL den Gesellschaften zugeleitet werden. Für die Angliederung der Einzelgesellschaften an die KWL als Holdingmutter spricht, dass die Zusammenfassung von Querschnittsaufgaben im administrativen Bereich erfolgen könnte. Hierzu gehören demnach grundsätzliche Verwaltungsangelegenheiten der einzelnen Gesellschaften wie insbesondere Controlling, Berichtswesen sowie die Finanz- und Personalbuchhaltung. Insbesondere die im Rahmen des Controllings in allen Gesellschaften bestehende Berichtserstattungspflicht (Beteiligungsbericht, Quartalsberichte, Sonderberichte etc.) ggü. dem Hauptgesellschafter Hansestadt Lübeck könnte zusammengefasst und effizienter aufbereitet werden. Auch im Bereich der Finanz- und Personalbuchhaltungen könnten Synergien ausgeschöpft werden, da zur Zeit in allen Gesellschaften unterschiedliche Verfahren angewandt werden. So wird bsp. in der LTM die Finanz- und Personalbuchhaltung im Hause, die Gehaltsabrechnungen aber extern erledigt. Bei der MuK erfolgen die Personalbuchhaltung intern und die Finanzbuchhaltung extern. Die Wifö wird auf Grund ihrer Angliederung an die KWL in diesen Bereichen bereits von dort betreut.

Die Leitungs- und Gremienstruktur (3 GeschäftsführerInnen und 4 Aufsichtsräte) bleibt bei diesem Modell im Wesentlichen erhalten. Trotzdem ist auch bei diesem Modell lt. Gesellschaftsverträgen die Zustimmung der Mitgesellschafter erforderlich. Um eine enge Abstimmung der über dieses Modell verbundenen Gesellschaften und deren satzungsmäßige Gesellschaftszwecke zu gewährleisten wäre es auch denkbar, die Geschäftsführungen der Tochterunternehmen LTM und MuK in der Geschäftsführung der Holdingmutter KWL ggf. als Stellvertretungen zu integrieren.

Die Frage, ob die Finanzströme über die Holdingmutter geleitet werden können, müsste insbesondere vor beihilferechtlichen (Beträugungen) und vergaberechtlichen (Inhousefähigkeit) Hintergründen noch gesondert geprüft werden.

Eine cursorische Prüfung steuerrelevanter Fragen hat ergeben, dass bei beiden Modellen (Fusion oder Holding) keine Steuervorteile entstehen, da nur unter engen gesetzlichen Voraussetzungen Gewinne und Verluste steuerlich miteinander verrechnet werden können. Dieses ist bei den moderaten und zeitlich befristeten Gewinnen der KWL und den eher dauerhaften Verlusten der LTM nicht der Fall. Die aus dem Betrieb der MuK entstehenden Verluste entstehen nicht bei der GmbH, sondern bei dem von der Stadt selbst unterhaltenen Betrieb gewerblicher Art MuK (BgA), die Gesellschaft selbst erzielt regelmäßig einen geringen Gewinn, der über einen Ergebnisabführungsvertrag an den BgA abgeführt wird. Vor dem Hintergrund des derzeit praktizierten Betreibermodells wäre vertiefend zu prüfen, ob und wie überhaupt die MuK GmbH sinnvoll in eine Holding integriert werden könnte, ohne dass daraus steuerliche Nachteile entstehen. Die Überlegung, aus markentechnischen Aspekten die LTM zur Holdingmutter zu machen scheidet aus, weil in diesem Falle durch die „Übernahme“ der KWL Grunderwerbssteueransprüche des Finanzamtes ausgelöst würden.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich gfs. durch die Gesellschaftsstrukturen und die Neuordnung der Finanzströme beim Holding Modell auch direkte Steuerungsmöglichkeiten der Selbstverwaltung bei den Tochterunternehmen der Gesellschaft verringern könnten.

#### **4. Nutzung möglicher Synergien ohne Änderung der Beteiligungsform**

Neben der Realisierung kosten- und zeitintensiver Änderung von Gesellschaftsformen, gibt es aber auch die Möglichkeit eventuelle Synergien im administrativen Bereich zwischen den Gesellschaften zu generieren, ohne die Gesellschaftsverhältnisse wie in den zuvor erläuterten Modellen 2 + 3 einschneidend verändern zu müssen.

Hierzu gehört insbesondere die Vermietung von Räumlichkeiten der Media Docks durch die KWL/WiFö für Konferenz- und Kongressräumlichkeiten. Denkbar wäre es, die zur Zeit von der KWL selbst vermarkteten und bewirtschafteten Räume der Media Docks gegen ein vertraglich vereinbartes Pachtentgelt (z.B. durchschnittliche Ergebnisse dieses Geschäftsfeldes bei der KWL der letzten zwei Jahre) durch die MuK erledigen zu lassen und so nach außen nur noch einen Ansprechpartner vorzuhalten. In diesem Falle müsste zusätzlich geprüft werden, in welchem Umfang für das Vermietungsgeschäft von der KWL vorgehaltenes Personal an die MuK überzuleiten wäre. Dabei muss geprüft werden, ob das erfolgreiche Konzept des Veranstaltungsbereichs in den Media Docks keinen wirtschaftlichen Schaden nimmt, wenn der Veranstaltungsbereich als elementarer Baustein des Gesamtgebildes Media Docks herausgebrochen wird. Die Personalstruktur der Media Docks ist auf die besonderen Bedürfnisse der als Profit Center geführten Media Docks ausgerichtet. Es ist der Nachweis zu erbringen, dass die Bewirtschaftung beider Einrichtungen aus einer Hand gesamtstädtisch betrachtet zu einem besseren wirtschaftlichen Ergebnis führt. Dabei gilt es auch zu prüfen, ob der in geringen Teilen vorhandene Wettbewerb überhaupt zum wirtschaftlichen Nachteil gereicht oder ob der Wettbewerb gar zur Ergebnisverbesserung beider Einrichtungen beiträgt. Die Wettbewerbssituation wird im Übrigen auch durch neue Einrichtungen fremder Dritter beeinflusst. Eine entsprechende Erweiterung des Gesellschaftszwecks im Gesellschaftsvertrag der MuK dahingehend, dass die MuK auch nicht städtische Gebäude bewirtschaften kann, wäre hierzu herbeizuführen.

Eine weitere Schnittstelle sind die Finanz- und Personalbuchhaltungen sowie ggf. das Controlling in den einzelnen Unternehmen und die damit zusammenhängende Berichtspflicht ggü. der HL. Sowohl die KWL/WiFö wie auch die LTM unterhalten eine eigene Finanz- und Personalbuchhaltung. Die MuK hat ihre Finanz- und Personalbuchhaltung bereits seit geraumer Zeit an Dritte vergeben. Hier könnte kurz- bis mittelfristig im Sinne sog. „shared services“ eine Konzentration dieser Bereiche unter dem Dach der KWL durch entsprechende vertragliche Regelungen erfolgen, die mögliche Kostenvorteile sowie kontinuierliche Aufgabenerledigungen und gegenseitige Vertretungen sichergestellten könnte. Detaillierte Auswirkungen dieses Modells wären im weiteren Verfahren zu untersuchen.

#### **5. Fazit**

Die Prüfungen der Modelle Fusion und Holding zeigen, dass eine Fusion der vier Gesellschaften die schwierigste Lösung sein wird, da sehr viele gesellschaftsrechtliche Fragen zu klären und Aspekte umzusetzen sind und dieses Modell neben einigen Vorteilen erhebliche Nachteile auslösen kann.

Ein Holdingmodell bietet ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen und wäre zur Aufrechterhaltung eines marktgerechten Zielgruppenmarketings eher anzuwenden, soweit nicht beihilfe- oder vergaberechtliche Probleme dem entgegenstehen und die Mitgesellschafter einverstanden sind.

Beide Modelle sind aber bei einer Umsetzung sowohl kosten- wie auch zeitintensiv und müssen sehr konkret zu den gesellschaftsrechtlichen, den steuerlichen, den personellen

und den wirtschaftlichen Aspekten geprüft und bewertet werden. Hierzu wäre ggf. auch externe Beratung erforderlich.

Als Alternative zu den aufwändigen gesellschaftsrechtlichen Veränderungen könnten mit dem unter 4. dargestellten Szenario durch vertragliche Regelungen zwischen den Gesellschaften ggf. zeitnahe Verbesserungen im administrativen Bereich zum Nutzen aller Gesellschaften erzielt und eventuell bestehende Konkurrenzsituationen beseitigt werden.

**Anlagen :**

Bürgermeister Bernd Saxe