



**Vorlagennummer:** 20/0140  
**Vorlagenart:** Beschlussvorlage öffentlich  
**Datum:** 24.04.2026  
**Federführend:** 2.000.1 - Stabsstelle Sonderaufgaben  
**Bearbeitung:** Bianca Hartfuß

## Neuorganisation der Wirtschaftsförderung Lübeck und Verschmelzung von Gesellschaften

---

### Beratungsfolge:

11.05.2026	Senat	zur Senatsberatung
08.06.2026	Wirtschaftsausschuss und Ausschuss für den Kurbetrieb Travemünde	zur Vorberatung
23.06.2026	Hauptausschuss	zur Vorberatung
25.06.2026	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	zur Entscheidung

### Beschlussvorschlag:

Die Bürgerschaft stimmt folgenden organisatorischen Veränderungen im Bereich der KWL GmbH und Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH zu:

1. Die KWL GmbH erwirbt zum Nominalwert (Summe: 7.800,00 €) die von den Mitgesellschafterinnen *Industrie- und Handelskammer zu Lübeck*, *Kreishandwerkerschaft Lübeck* sowie *VTG Vermögensverwaltungs- und Treuhandgesellschaft des Deutschen Gewerkschaftsbundes mbH* gehaltenen Geschäftsanteile der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH. Die KWL wird damit Alleingesellschafterin der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH.
2. Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH wird anschließend zum Bilanzstichtag 01.01.2026 auf die Muttergesellschaft KWL GmbH verschmolzen (§ 2 Ziff. 1 UmwG). Die KWL GmbH übernimmt mit der Verschmelzung die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH einschließlich der bestehenden Verträge/Zuschüsse aus dem städtischen Haushalt. Die entsprechenden Haushaltsansätze bleiben der Höhe nach unverändert.
3. Der Gesellschaftszweck der KWL GmbH wird gemäß Anlage 1 neu gefasst und erweitert um Aufgaben der Wirtschaftsförderung.
4. Bei der KWL GmbH wird ein Rat für wirtschaftliche Entwicklung eingerichtet, der die Gesellschaft zu Bedürfnissen, Problemlagen und Lösungsvorschlägen im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung der Hansestadt Lübeck beraten soll.

5. Die Zusammensetzung des Rates ergibt sich aus Anlage 2 zu dieser Vorlage. Der Bürgermeister als Vertreter der Hansestadt Lübeck in der Gesellschafterversammlung der KWL GmbH wird beauftragt, einen diesbezüglichen Gesellschafterbeschluss zu fassen. Die Geschäftsführung der KWL GmbH wird beauftragt, die genannten Institutionen zu bitten, je eine:n Vertreter:in in den Rat zu entsenden.
6. Die KWL GmbH wird gemäß dem als Anlage 3 beigefügten Betrauungsakt mit Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse (DAWI) betraut.

Der Bürgermeister wird beauftragt, die entsprechenden Anpassungen des Gesellschaftsvertrags der KWL GmbH zu veranlassen (Anlage 1) und die für die Umsetzung der Beschlusspunkte erforderlichen Gesellschafterbeschlüsse zu fassen.

<b>Beteiligungsverfahren:</b>	
1.201 Haushalt und Steuerung	Zustimmung
1.300 Recht	Keine rechtlichen Bedenken
KWL GmbH/ Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH	Die Vorlage wurde in Abstimmung mit den Gesellschaften erstellt

**Maßnahme:**

freiwillig

**Finanzielle Auswirkungen:**

Nein

**Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gemäß § 47 f GO:**

Nein

**Auswirkungen auf den Klimaschutz:**

Nein

**1. Historie und gegenwärtiger Stand**

Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH wurde aufgrund der Bürgerschaftsvorlage „Übertragung von Aufgaben der Wirtschaftsförderung auf eine Wirtschaftsförderungs-GmbH“ aus dem Jahr 1997 gegründet.

Die Aufgaben der Wirtschaftsförderung, die bis dahin in verschiedenen Stellen der Kernverwaltung wahrgenommen wurden, wurden damals in einer neuen GmbH gebündelt. Dadurch sollte die Wirtschaftsförderung professionalisiert und nach außen sichtbar gemacht werden. Man hatte sich bewusst dafür entschieden, eine eigene GmbH neben der bereits bestehenden KWL GmbH zu gründen und Dritte als Gesellschafter:innen zu beteiligen. Dahinter stand die Überlegung, dass die Wirtschaftsförderung nicht mit

operativen Aufgaben der KWL GmbH (z. B. Parkraumbewirtschaftung) belastet werden sollte und dass private/nicht kommunale Mitgesellschafter:innen Kompetenz und Sachverstand einbringen sollten.

Seit 1997 (Rumpfgeschäftsjahr) also werden die Aufgaben der Wirtschaftsförderung in der Hansestadt Lübeck nicht nur von einer, sondern von zwei kommunalen Gesellschaften wahrgenommen, wobei die Anteilsstruktur der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH und ihr Gesellschaftszweck auch heute noch dem Modell aus der Beschlussvorlage entsprechen.

Das Produkt „kommunale Wirtschaftsförderung“ umfasst nach der Definition der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)<sup>1</sup> grundsätzlich die folgenden Tätigkeiten:

- Entwicklung der Standortfaktoren,
- Vermarktung des Wirtschaftsstandortes,
- Beratung von Unternehmen bei der Suche nach Gewerbestandorten, in Fördermittel- und Finanzierungsfragen, in Krisensituationen, bei der Betriebsnachfolge,
- Verkauf und Vermittlung von Gewerbeflächen,
- Beratung und Unterstützung von Unternehmen in Genehmigungsverfahren,
- Initiierung und Begleitung von Netzwerken, oft mit Branchenbezug (Clustermanagement),
- Beratung von Existenzgründer:innen.

Diese Definition ist auch für die Wirtschaftsförderung in Lübeck grundsätzlich einschlägig.

Bei der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH kommt noch die Unterstützung der Kommune (städtische Gremien und Verwaltung) bei standortrelevanten Themen hinzu, u. a. durch umfassende Fördermittelberatung und Steuerungsunterstützung bei anstehenden Entscheidungen (z. B. Ansiedlung oder Standortaufgabe, Richtungsentscheidungen).

Durch Bürgerschaftsbeschlüsse in den Jahren 1999, 2002 und 2004 wurde dem Aufsichtsrat der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH die Aufgabe übertragen, über die Vergabe städtischer Gewerbegrundstücke zu entscheiden bzw. dazu Entscheidungsempfehlungen abzugeben. Im Rahmen der Erschließung und Vermarktung der großen Gewerbegebiete Genin-Süd und Roggenhorst machte diese Zuständigkeit in der Folge einen wesentlichen Anteil der Arbeit der Wirtschaftsförderung und ihres Aufsichtsrates aus.

Die vorgenannten städtischen Gewerbegebiete sind inzwischen vollständig vermarktet und verkauft; insbesondere sind keine größeren Flächen *im Eigentum der Hansestadt Lübeck* mehr zu vermarkten. Diese Aufgabe des Aufsichtsrats der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH ist also faktisch entfallen.

---

<sup>1</sup> KGSt-Produktplan, 571.01 Wirtschaftsförderung, <https://www.kgst.de/571.01-wirtschaftsforderung>.

Neue Gewerbeflächen werden seit geraumer Zeit regelmäßig von der KWL GmbH erschlossen und dementsprechend auch von dieser vermarktet (u. a. „Semiramis“). Sie übt damit ebenfalls Tätigkeiten der oben genannten typischen Aufgaben der Wirtschaftsförderung aus.

Die Arbeit beider Gesellschaften hat sich also im Laufe der Jahre verändert. Gleichzeitig existieren Tätigkeiten, wie beispielsweise die Unternehmensansiedlung, die sowohl von der KWL GmbH als auch von der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH wahrgenommen werden, wobei die Kompetenzabgrenzung zwischen KWL GmbH und Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH dabei nicht trennscharf einer Unterscheidung von Projektentwicklung einerseits und Wirtschaftsförderung andererseits entspricht.

## 2. **Vorschlag:**

Vor diesem Hintergrund sprechen folgende Überlegungen dafür, die Organisation der Wirtschaftsförderung in der Hansestadt Lübeck anzupassen:

Im Jahr 2021 hat die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH gemeinsam mit Vertreter:innen aus Unternehmen, Institutionen, Hochschulen, Kultur und Verwaltung im Auftrag der Hansestadt ein strategisches Vermarktungskonzept für den Wirtschaftsstandort Lübeck entwickelt, für dessen Umsetzung sie operativ federführend ist. Unter dem Leitmotiv „*Lübeck. Eine Geschichte mit Zukunft*“ erfolgte ein Relaunch des Markenauftritts und werden die Stärken und Vorzüge Lübecks als attraktiver Wohn- und Arbeitsort in vielfältigen Formaten zielgruppengerichtet präsentiert.

Der Masterplan 2025 stellte hierbei die strategische Grundlage für die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Lübeck dar; im Jahr 2025 wurde ein Prozess initiiert, um diese Strategie bis in das Jahr 2040 fortzuführen.

Die anstehenden Themen kann eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft nur Hand in Hand mit den Beteiligten und Betroffenen – Politik, Verwaltung, Kammern, Unternehmer:innen und Gewerbetreibenden, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen und relevanten Institutionen voranbringen. Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH hat dabei vor allem eine koordinierende und unterstützende Rolle. Eine starke Vernetzung zu den Stakeholder:innen in Lübeck (und darüber hinaus) ist Voraussetzung, um eine für alle Seiten gewinnbringende Zusammenarbeit erreichen zu können.

Auch für die Beteiligung von Stakeholder:innen sind der Austausch und die inhaltliche Mitwirkung ausschlaggebend, nicht die formale Gesellschafterrolle bzw. Aufsichtsratsmitgliedschaft.

Es wird daher vorgeschlagen, die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH mit ihren Aufgaben, ihren Beschäftigten und ihrem Gesellschaftszweck (soweit er über den der KWL GmbH hinausgeht) mit der Muttergesellschaft KWL GmbH zu verschmelzen.

Strategisch ist die Verschmelzung richtig. Sie passt zur realen Aufgabenlogik beider

Gesellschaften, sie passt zur Flächen- und Transformationsherausforderung Lübecks, und sie passt zu den laufenden Projekten, in denen Marktkenntnis, Netzwerkzugang und Entwicklungskompetenz ohnehin zusammenwirken müssen. Der größte Nutzen entsteht, wenn aus zwei aufeinander angewiesenen Einheiten eine integrierte Steuerungs- und Umsetzungskraft für den Wirtschaftsstandort wird und dadurch die Stärke entsteht, die nötig ist, die bestehenden Herausforderungen gemeinsam mit den Wirtschafts- und Sozialpartner:innen anzugehen.

Die Verschmelzung beider Gesellschaften formalisiert weitgehend eine enge Verflechtung, die bereits besteht. Die KWL GmbH als 100%ige Tochter der Hansestadt Lübeck, die mehrheitlich (70 %) die Gesellschafteranteile der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH führt, hat ebenfalls den Auftrag, die wirtschaftliche Entwicklung zu fördern, wenn auch in anderer Ausprägung. Der strategische Kernunterschied liegt bei der KWL GmbH originär in der operativen Entwicklungs- und Umsetzungsarbeit für die Standortentwicklung, während die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH die markt- und unternehmensnahe Steuerungs-, Netzwerk- und Vermarktungseinheit darstellt. Diese Komplementarität macht die Verschmelzung strategisch plausibel. Schon der Masterplan 2025 beschreibt auf Seite 6 die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH als One-Stop-Agency, Think-Tank und zentrale Ansprechpartnerin für Ansiedlung, Erweiterung und Standortwechsel. Zugleich unterstützt sie Verwaltung und KWL GmbH als Erschließungsträger bei der Entwicklung künftiger Gewerbeflächen.

Ein Vorteil der Verschmelzung beider Gesellschaften liegt darin, Markt- und Unternehmenswissen direkt mit Flächen- und Projektentwicklung zu verbinden. Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH pflegt Netzwerke, identifiziert Nachfrage, vermarktet den Standort, betreut Ansiedlungen und arbeitet an Standortmarketing und Gewerbeflächenentwicklung. Die KWL GmbH setzt Flächenentwicklung, -erschließung, Grundstücksmanagement und Bau um. In einer verschmolzenen Gesellschaft kann daraus ein durchgehender Prozess werden: Von Cluster- und Bedarfsanalyse über Flächenakquise und Projektierung bis zur Vermarktung, Ansiedlung und Nachbetreuung. Das reduziert Reibungsverluste an Schnittstellen, verkürzt Entscheidungswege und erhöht die Verbindlichkeit gegenüber Unternehmen. Der Masterplan 2025 (vgl. S. 21) fordert ausdrücklich „Wirtschaftsförderung aus einem Guss“ und die Bündelung aller investitionsrelevanten Informationen bei der Wirtschaftsförderung. Mit der Verschmelzung beider Gesellschaften erhalten die Unternehmen dann nicht nur Beratung und Vermarktung aus einer Hand, sondern Kontakt zu einer und derselben Organisation, die Grundstücke entwickelt, Kriterien setzt, Projekte aufsetzt und Umsetzungskapazität bietet.

Für Lübeck ist dies aufgrund der Flächenknappheit besonders wichtig. Auf Basis des prognostizierten Bedarfs von 210,1 Hektar bis 2040 (vgl. GEFEK 2021, S. 28) ist ein getrennter Ansatz „Markt erkennt Bedarf“ (Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH) und „Entwicklung reagiert darauf“ (KWL GmbH) zu langsam. Eine verschmolzene Gesellschaft kann Nachfragewissen, Flächenbevorratung, Projektentwicklung und Vertrieb effizienter führen.

Damit wird aus zwei Wertschöpfungsstufen eine durchgängige Leistungskette.

Gesellschaftsrechtlich kann die Verschmelzung vollzogen werden, indem die KWL GmbH die Geschäftsanteile der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH erwirbt, die bisher von IHK, Kreishandwerkerschaft und DGB gehalten werden. Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH wird sodann gemäß § 2 Ziff. 1 UmwG auf ihre Muttergesellschaft KWL GmbH verschmolzen.

Um weiterhin von Kompetenz und Sachverstand der nach einem Verkauf der Anteile ehemaligen externen Gesellschafter zu profitieren, soll die KWL GmbH einen Beirat mit der Bezeichnung „Rat für wirtschaftliche Entwicklung“ (Wirtschaftsrat) erhalten. In diesem sollen neben Vertretenden der bisherigen Gesellschafter der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH weitere Vertreter:innen der wichtigsten Wirtschafts stakeholder:innen der Hansestadt Lübeck vertreten sein.

Der Wirtschaftsrat soll in regelmäßigen Abständen von der Geschäftsführung über relevante Themen und Entwicklungen informiert werden und bei Bedarf hierzu Empfehlungen abgeben. Eine entsprechende Geschäftsordnung soll durch den Aufsichtsrat der KWL GmbH beschlossen werden. Der Wirtschaftsrat hat gesellschaftsrechtlich die Stellung eines Beirats, nicht eines Aufsichtsrats. Der Vorteil ist, dass die strengen aktienrechtlichen Vorgaben für einen Aufsichtsrat (Vertraulichkeit, höchstpersönliche Mandatsausübung) nicht gelten. Der Wirtschaftsrat soll nämlich gerade für einen offenen Diskurs über die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt da sein (Transmissionsfunktion).

### 3. Vorgehen:

Der Erwerb der Geschäftsanteile soll zu deren Nominalwert (je 2.600,00 €, also insgesamt 7.800 €) erfolgen. Der Gesellschaftsvertrag der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH sieht zwar keinen festen Anteilskaufpreis vor, für den Fall der Auflösung der Gesellschaft ist allerdings eine Kompensation zum Nominalwert festgelegt. In diesem Sinne ist eine Einigung mit den Mitgesellschaftern über den Kaufpreis im Vorfeld erfolgt.

Durch die Verschmelzung geht sämtliches Vermögen der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH auf die aufnehmende Gesellschaft KWL GmbH über. Es kommt ferner zur Gesamtrechtsnachfolge, d. h. die KWL GmbH tritt in alle Rechte und Pflichten der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH ein; Verträge (auch Arbeitsverträge), Bescheide usw. bestehen deshalb unverändert fort.

Die Aufgaben, die bisher die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH wahrnimmt, ändern sich durch die vorgeschlagene Verschmelzung nicht. Da diese Aufgaben teilweise als Aufgaben von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse (DAWI) i. S. des europäischen Beihilfenrechts einzustufen sind, ist ihre Bezuschussung aus dem städtischen Haushalt europarechtlich zulässig, sofern ein entsprechender *Betrauungsakt* ausgesprochen wurde. Der Betrauungsakt wurde erstmals im November 2012 und erneut im November 2022 von der Bürgerschaft beschlossen. Da die Finanzierung der Aufgabe Wirtschaftsförderung weiterhin mit öffentlichen Mitteln erfolgen soll, ist unverändert ein Betrauungsakt erforderlich. (Aufgrund

inzwischen eingetretener europarechtlicher Änderungen wäre eine erneute Betrauung ohnehin erforderlich.)

Der *Gesellschaftszweck* im neu zu formulierenden Gesellschaftsvertrag der KWL GmbH ist dafür um den Gesellschaftszweck der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH zu erweitern.

*Aus Gründen der Vermeidung von Dopplungen soll dieser zugleich neu gefasst werden wie folgt:*

„Aufgabe der Gesellschaft ist es, die wirtschaftliche Entwicklung auf dem Gebiet der Hansestadt Lübeck zu fördern.

Dies erfolgt insbesondere durch:

- a. die Unterstützung und Betreuung der in Lübeck ansässigen Wirtschaftsunternehmen in allen standortrelevanten Fragestellungen,
- b. die Akquisition, Ansiedlung und Begleitung von Unternehmen sowie Investor:innen,
- c. die Entwicklung, Aktivierung und Vermarktung von Gewerbeflächen und wirtschaftsrelevanten Immobilien, bezogen auf eigene Immobilien, solche der Hansestadt Lübeck oder anderer städtischer Gesellschaften,
- d. die Mitwirkung an der strategischen Standortentwicklung, insbesondere in den Bereichen Innenstadtentwicklung, Flächenentwicklung, Leerstandsmanagement und Fachkräftegewinnung und -sicherung,
- e. die Initiierung und Begleitung von Netzwerken sowie Kooperationen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und weiteren relevanten Akteuren,
- f. die Durchführung und Unterstützung von Maßnahmen des Standortmarketings,
- g. das Bauen, Betreiben, An- und Verkaufen von Parkieranlagen in der Hansestadt Lübeck, soweit dies im öffentlichen Interesse erforderlich ist.

Zur Erfüllung ihres Gesellschaftszwecks kann die Gesellschaft unter anderem:

- 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 (a und b) erforderlichen Finanzierungen vornehmen,
- d. gewerbliche Unternehmen und Einzelbauherr:innen 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,

- e. Unternehmer:innen, Gründer:innen, Investor:innen beraten und begleiten,
- f. die konzeptionelle Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung vorantreiben,
- g. bei der Gewerbeflächenentwicklungsplanung mitwirken,
- h. Standortentwicklung betreiben,
- i. projektbezogene Beteiligungen eingehen,
- j. Veranstaltungszentren betreiben.“

Innerhalb der KWL GmbH wird dann ein neuer Bereich „Wirtschaftsförderung“ hinzukommen.

Der Erwerb der Anteile der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH und die Änderung des KWL-Gesellschaftsvertrags sind gemäß § 108 Gemeindeordnung (GO) der Kommunalaufsichtsbehörde (Ministerium für Inneres, Kommunales, Wohnen und Sport des Landes Schleswig-Holstein) anzuzeigen und stehen insoweit unter dem Vorbehalt, dass diese dem Vorhaben nicht widerspricht.

Rechtlich bleibt die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH bis zum Datum ihrer Löschung aus dem Handelsregister bestehen. Bilanziell und steuerlich ist zulässigerweise der Stichtag 01.01.2026 zu wählen, da ansonsten ein weiterer Jahresabschluss der Wirtschaftsförderung Lübeck aufzustellen wäre. Das wiederum würde vor dem Hintergrund, das die KWL GmbH zum 01.01.2027 ein neues ERP-System einführt, unverhältnismäßigen Mehraufwand auslösen. Die Verschmelzungsbilanz wird also auf Grundlage der bereits aufgestellten und geprüften Jahresabschlüsse per 31.12.2025 der beiden Gesellschaften gestellt werden.

**Anlage(n):**

- 1 - Anlage 1 Gesellschaftsvertrag edit (öffentlich)
- 2 - Anlage 2 Wirtschaftsrat (002) (öffentlich)
- 3 - Anlage 3 Betrauungsakt final (öffentlich)

Senatorin Pia Steinrücke