



**Betreff:**

öffentlich

**Bildung eines Unternehmensverbundes im Bereich Bauen und Wohnen**

Einreicher: SB Finanzen und Berichtswesen	Erstellungsdatum	08.09.2004
	Eingang 902:	09.09.2004

Beratungsfolge:		Empfehlung	Entscheidung
Datum der Sitzung	Gremium		
29.09.2004	Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam		

**Beschlussvorschlag:** Die Stadtverordnetenversammlung möge beschließen:

- Die mit Stadtentwicklung, -sanierung, Bau- und Wohnungswesen befassten Gesellschaften der Landeshauptstadt Potsdam werden zukünftig zu einem Unternehmensverbund zusammengefasst.
- Einbezogen werden die Anteile der Landeshauptstadt Potsdam an den Unternehmen
  - Gemeinnützige Wohn- und Baugesellschaft Potsdam mbH (GEWOBA)
  - Entwicklungsträger Bornstedter Feld GmbH
  - Sanierungsträger Potsdam Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH
  - Terraingesellschaft Neu-Babelsberg AG i. L.
 einschließlich ihrer Tochtergesellschaften. Für die zentralen Sparten wird eine Dachgesellschaft gebildet (Bau- und Wohnungsservice GmbH).
- Der Oberbürgermeister wird beauftragt, die entsprechenden Verträge vorzubereiten und der Stadtverordnetenversammlung zur Entscheidung vorzulegen.

Ergebnisse der Vorberatungen  
auf der Rückseite

**Entscheidungsergebnis**

Gremium:

Sitzung am:

<input type="checkbox"/> einstimmig	<input type="checkbox"/> mit Stimmenmehrheit	Ja	Nein	Enthaltung
<input type="checkbox"/> Lt. Beschlussvorschlag		<input type="checkbox"/> Beschluss abgelehnt		
<input type="checkbox"/> abweichender Beschluss DS Nr.:				
<input type="checkbox"/> zurückgestellt		<input type="checkbox"/> zurückgezogen		

überwiesen in den Ausschuss:
Wiedervorlage:

Entscheidungsergebnis:	
Gremium:	
Sitzung am:	
Beratungsergebnis:	
Gremium:	
Sitzung am:	
Beratungsergebnis:	

**Finanzielle Auswirkungen?**                       Ja                       Nein

(Ausführliche Darstellung der finanziellen Auswirkungen, wie z. B. Gesamtkosten, Eigenanteil, Leistungen Dritter (ohne öffentl. Förderung), beantragte/bewilligte öffentl. Förderung, Folgekosten, Veranschlagung usw.)

Kosten zu Lasten des städtischen Haushaltes entstehen nicht.  
 Erträge und Kostenreduzierungen sind zu erwarten, jedoch noch nicht quantifizierbar. Synergie- und Skaleneffekte sind jedoch, wie in der Begründung dargelegt, innerhalb des Verbundes mittelfristig zu erzielen. Es ergeben sich Konsolidierungspotentiale, die sich langfristig positiv auf den städtischen Haushalt auswirken.

ggf. Folgeblätter beifügen

Oberbürgermeister

Geschäftsbereich 1

Geschäftsbereich 2

Geschäftsbereich 3

Geschäftsbereich 4

## **Begründung:**

### Ausgangslage

*Die Landeshauptstadt Potsdam hat mit Stand vom August 2004 ein Beteiligungsportfolio von insgesamt 36 Unternehmensbeteiligungen, wobei sie bereits im Bereich Stadtentwicklung, -sanierung, Bauen und Wohnen über ein Beteiligungsportfolio von zehn Unternehmen verfügt, die alle auf verwandten Gebieten tätig sind.*

Allein im vorgenannten Bereich ist die Landeshauptstadt Potsdam Allein- bzw. Mitgesellschafter von folgenden Unternehmen:

- Gemeinnützige Wohn- und Baugesellschaft Potsdam mbH (GEWOBA) (100 %)  
Tochtergesellschaften: - GEWOBA – Wohnungsverwaltungsgesellschaft Potsdam mbH;  
- POLO Beteiligungsgesellschaft mbH;
- POLO Potsdamer Liegenschafts- und Objektentwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG
  
- Entwicklungsträger Bornstedter Feld GmbH (89 %)  
Tochtergesellschaft: - Baugesellschaft Bornstedter Feld mbH
  
- Sanierungsträger Potsdam Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH (51 %)
  
- Terraingesellschaft Neu-Babelsberg AG i. L. (100 %)
  
- Grundstückspool Potsdam Center GbR mbH (30 %)
  
- EGF Entwicklungsgesellschaft Fahrland mbH (100 %).

Die Situation der kommunalen Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen war generell Anlass für die Verwaltung, im Herbst 2003 ein „Gutachten zur Optimierung der wirtschaftlichen Betätigung der Landeshauptstadt Potsdam“ in Auftrag zu geben. Mit dem Auftrag war die Prüfung von Optimierungsmöglichkeiten verbunden. Die Fragestellung beinhaltete des Weiteren die Darstellung strategischer Unternehmensplanung bzw. Neuausrichtung sowie das Aufzeigen von Haushaltsentlastungspotenzialen. Im Rahmen der Portfolioanalyse wurden unter anderem

- vorhandene Unternehmensdaten analysiert,
- an die Unternehmen ein standardisierter Fragebogen ausgereicht und von diesen bearbeitet,
- Gespräche mit der Verwaltung und den Geschäftsführungen geführt sowie
- die Ergebnisse der Jahresabschlüsse einem sogenannten Bilanzscoring unterworfen.

Eine Vorstellung der Portfolioanalyse erfolgte unter dem 12.05.2004 in der Sitzung des Hauptausschusses. Zwischenzeitlich wurden die Aussagen und Empfehlungen der Portfolioanalyse durch die Verwaltung ausgewertet. Im Ergebnis der Analyse schlägt die Verwaltung nunmehr wie nachfolgend begründet die Bildung eines Unternehmensverbundes auch für den Bereich Bauen und Wohnen vor.

## **Auswertung der Portfolioanalyse**

Auf Grund des derzeitigen Nebeneinanders der Unternehmen im Bereich Bauen und Wohnen ist es für die einzelnen Gesellschaften und mithin für die Gesellschafterin Landeshauptstadt Potsdam nicht ohne Weiteres möglich, die besonderen Stärken der einzelnen Unternehmen nutzbringend für alle

einzusetzen, Synergie- und Optimierungspotenziale, die eine Verbundstruktur bietet, werden nicht genutzt.

So verfügt etwa die Entwicklungsträger Bornstedter Feld GmbH über sehr gute Erfahrungen und ein breites Wissen auf dem Gebiet der Projektentwicklung und Vermarktung, ohne dass die anderen Gesellschaften von dem Know how profitieren bzw. es sich zu eigen machen, so dass derzeit eine gebündelte Vermarktung von im weitesten Sinne „städtischen Liegenschaften“ nicht erfolgt. Im Gegenteil: Es entstehen ungewollte Konkurrenzsituationen beim Angebot von Immobilien, welche u. a. zu Erlösschmälerungen bei den Unternehmen führen können.

Der Sanierungsträger Potsdam, Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH, weist auf dem Gebiet der Stadterneuerung und Denkmalpflege Erfahrungen auf, die aus Sicht des Gesellschafters auch von großer Bedeutung für die übrigen Gesellschaften sein können. Demgegenüber besteht bei dieser Gesellschaft hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente noch Entwicklungsbedarf.

Im Ergebnis der Portfolioanalyse ist mit der GEWOBA eine Gesellschaft im Bereich Bauen und Wohnen erfolgreich am Markt tätig, die nach Aussage der Gutachter durch ihre effektive betriebswirtschaftliche Ausrichtung in der Lage ist, die Aufgaben einer steuernden Dachgesellschaft zu übernehmen.

Durch den Aufbau und die Strukturierung als Verbund können zudem in den Bereichen der Führungs- und Verwaltungsaufgaben Synergien erreicht werden. Hierbei handelt es sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht insbesondere um folgende Bereiche:

Finanz- und Rechnungswesen,

Controlling/Risikomanagement/Berichtswesen durch Aufbau einer einheitlichen Steuerung,

einheitliches Cash-Management,

Materialwirtschaft und Einkauf,

EDV, Informations- und Kommunikationstechnologien,

Personalwesen sowie

allgemeine Verwaltung.

Daneben ergeben sich Skaleneffekte durch Spezialisierung und gemeinsame Nutzung konzerninterner Stärken in folgenden Bereichen:

Versicherungsmanagement,

- 3 -

Immobilienbewirtschaftung (unabhängig von der Eigentumssituation und Nutzung),  
Vermietung/Verpachtung, Betriebskosten, Instandhaltung,

Ausschreibung, Vergabe und Steuerung von Dienstleistern,

Projektmanagement,

Bauleistungen

allgemeine arbeitsrechtliche Themen (Arbeitsanweisungen, Betriebsvereinbarungen),

Steuroptimierung und

Vertrieb usw..

## **Bildung einer Bau- und Wohnungsservice GmbH als Dachgesellschaft**

Unabdingbare Voraussetzung zur Umsetzung vorgenannter Synergien und einer einheitlich optimierten Steuerung der Beteiligungen ist eine starke Dachgesellschaft. Diese übernimmt wie auch die Stadtwerke Potsdam GmbH selbst keine Fachaufgaben sondern als Dachgesellschaft die Steuerungs- und Dienstleistungsfunktion und stellt den einzelnen Gesellschaften ihr Wissen und ihr bereits vorhandenes betriebswirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung.

Somit verbleibt auch nach der Bildung des Verbundes das operative Kerngeschäft wie bisher in den jeweiligen Gesellschaften, so dass weiterhin auf das fachspezifische Wissen und die Erfahrungen der Gesellschaften zurückgegriffen werden kann und eine Konzentration in den einzelnen Gesellschaften auf ihre spezifischen Fachaufgaben gewährleistet ist.

Ebenfalls sprechen die positiven Erfahrungen mit dem Unternehmensverbund der Stadtwerke Potsdam GmbH mit dem Unternehmensgegenstand „Erwerb und Halten von Beteiligungen an kommunalwirtschaftlichen Unternehmen der Landeshauptstadt Potsdam, insbesondere der Ver- und Entsorgungs- sowie Verkehrsunternehmen einschließlich deren geschäftsleitende Überwachung“ für eine Verbundlösung.

Nach Einschätzung der Portfolioanalyse kann die GEWOBA im Beteiligungsportfolio der LHP, unter Berücksichtigung ihres Ressourcen- und Erfahrungspotenzials, die Plattform für eine adäquate „Bau- und Wohnungsservice GmbH“ sein. Auch verfügt die GEWOBA als einzige Gesellschaft im Bereich „Bauen und Wohnen“ bereits seit einem längeren Zeitraum über Erfahrungswerte in der Führung und Steuerung von mehreren Töchtern. Auf der Basis des bei der Portfolioanalyse festgestellten hohen sogenannten Performance Indikators und der damit verbundenen Leistungsstärke der GEWOBA im Bereich der Führungs- und Verwaltungsaufgaben wäre diese daher in der Lage, die betriebswirtschaftlichen Aufgaben als Dachgesellschaft zu übernehmen.

Nach allgemeinen Erfahrungssätzen kann zudem durch die Bildung eines Verbundes und einer damit einhergehenden kostenoptimierten einheitlichen Organisation und Steuerung von einer Reduzierung der Summe der Verwaltungskosten aller Unternehmen ausgegangen werden. Zusammen mit Maßnahmen eines gemeinsamen Cash-Managements kann so ein Beitrag zur

- 4 -

Finanzkraft und Stabilisierung der Unternehmen, der unmittelbar den Unternehmen selbst und damit mittelbar der Gesellschafterin Stadt Potsdam zu Gute kommt, geleistet werden.

Eine bedeutende Einnahme für den städtischen Haushalt wird im übrigen die Übertragung der Terraingesellschaft Neu Babelsberg AG i.L. auf die GEWOBA darstellen, da hier die Übertragung gemäß § 90 (1) Gemeindeordnung zum vollen Wert der Gesellschaft bzw. der Grundstücke erfolgen soll.

Die Vorteile eines Unternehmensverbundes unter einer Dachgesellschaft lassen sich zusammengefasst wie folgt benennen:

1. Stärkung der Wirtschaftskraft der Beteiligungen,
2. Aufbau von bestandssicheren Unternehmen,
3. Aufbau einer einheitlichen, konzentrierten und wirtschaftlichen Steuerung der Beteiligungen,
4. Erschließung von vielfältigen Dienstleistungspotentialen für die Stadtverwaltung und
5. Optionen auf zukünftige Kostenvermeidung und auf Erträge zugunsten des städtischen Haushaltes.