



SCHWÄBISCH GMÜND –
STANDORTENTWICKLUNG
TECHNOLOGIEPARK ASPEN
EMPFEHLUNGEN ZUM ORGANISATIONSMODELL

Schwäbisch Gmünd 14.06.2023

Tobias Koch



AGENDA

- | | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------|----|
| 01 | Ausgangssituation und Zielsetzung | 2 |
| 02 | Gegenüberstellung möglicher Organisationsformen | 12 |
| 03 | Aufgaben und Leistungen der Organisation einer GmbH | 13 |
| 04 | Gesamtbewertung und Empfehlungen zur Umsetzung einer GmbH | 14 |



AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG

Eine effiziente Organisationsstruktur für den Technologiepark Aspen



Ausgangssituation Technologiepark Aspen



Zielsetzung Leistung Drees & Sommer

Pilotprojekt eines nachhaltigen Industriegebiets und Teil der Modellregion Grüner Wasserstoff Baden-Württemberg

- Der Standort bietet auf ca. **52 ha Bauland** Flächen für Gewerbe und Industrie und soll in zwei Bauabschnitten entwickelt werden.
- Mit einem möglichen Beginn von Hochbau-Projekten kann nach aktueller Planung voraussichtlich ab 2024 gerechnet werden.
- Das Areal bietet zahlreiche **strategische Standortvorteile**: u.a. **Verfügbarkeit von erneuerbarer Energie und grünem Wasserstoff**.
- Positive Auswirkungen auf Wirtschaftsstandort Schw. Gmünd:
 - Möglichkeit, **qualifizierte Arbeitskräfte** am Standort zu halten, **neue Unternehmen in ausgewählten Zukunftstechnologien** anzusiedeln und Arbeitsplätze zu schaffen
 - wichtiger Beitrag für die **Erhöhung der Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes**

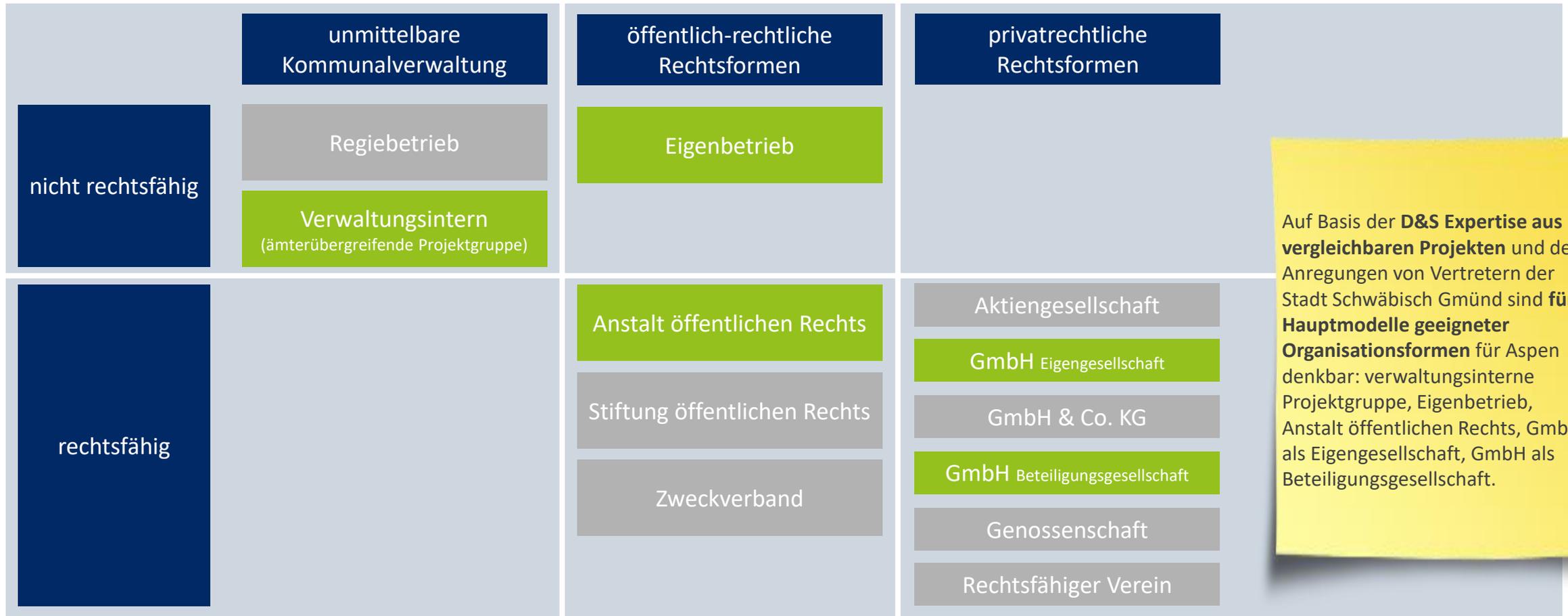
Entwicklung eines Organisationsmodells für die Vermarktung und den Betrieb des Technologiepark Aspen

- Aufzeigen von Vor- und Nachteilen verschiedener Organisations- und Rechtsformen für die zu bewerkstellenden Aufgaben und anschließende **Empfehlung für ein anvisiertes Betreibermodell inkl. Aufgabenspektrum**.
- **Fokus**: Aufgaben der Organisation sowie Schnittstellen zu bestehenden Ämtern der Stadtverwaltung.
- **Vergleich fünf möglicher Modelle** ausgehend von **unabhängige Bewertung verschiedener Kriterien** und **Erkenntnissen aus Expertengesprächen**
- **Mehrwert einer neuen Organisationsform**: Bündelung und Koordination von neuen / bestehenden Aufgaben sowie Querschnittsfunktionen des Projektes in einer Hand → Professionalisierung, Reduktion von Schnittstellen, Beschleunigung sowie Entlastung der Verwaltung



VERGLEICH UND BEWERTUNG MÖGLICHER ORGANISATIONSMODELLE

Überblick geeigneter Formen für die Organisationsstruktur Aspen



Auf Basis der **D&S Expertise aus vergleichbaren Projekten** und den Anregungen von Vertretern der Stadt Schwäbisch Gmünd sind **fünf Hauptmodelle geeigneter Organisationsformen** für Aspen denkbar: verwaltungsinterne Projektgruppe, Eigenbetrieb, Anstalt öffentlichen Rechts, GmbH als Eigengesellschaft, GmbH als Beteiligungsgesellschaft.

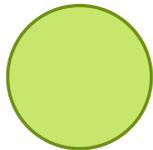
Von Drees & Sommer untersuchte Rechts-/ Organisationsformen



VERGLEICH UND BEWERTUNG MÖGLICHER ORGANISATIONSFORMEN

Vorgehen bei der Bewertung möglicher Organisationsformen

Vorauswahl möglicher Organisationsmodelle



Verwaltungsinterne Projektgruppe

100% Stadt



Eigenbetrieb

100% Stadt



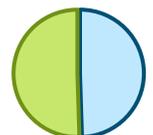
Kommunale Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)

100% Stadt



Kommunale Eigengesellschaft (GmbH)

100% Tochter der Stadt



Kommunale Beteiligungsgesellschaft (GmbH)

Gesellschaft mit < 50% externen Partnern

Gegenüberstellung nach Prüf- und Bewertungskriterien

- Rechtsform und allgemeine Charakteristik
- Ausprägungen
- Anwendungsbeispiele / Benchmark
- Haushalt / Finanzierung / Steuerrecht
- Interne Organisation / Kommunikation
- Kommunalpolitischer Einfluss
- Vorteile
- Nachteile
- Einschätzung Drees & Sommer für die Eignung als Organisationsform für Aspen

Die vorausgewählten Modelle werden anhand einer **Desk-Research-Analyse** gegenübergestellt und verglichen. Dabei werden die konkreten Anforderungen an eine Organisationsform für den Technologiepark Aspen aufgegriffen und spezifiziert.



VERGLEICH UND BEWERTUNG VON ORGANISATIONSFORMEN

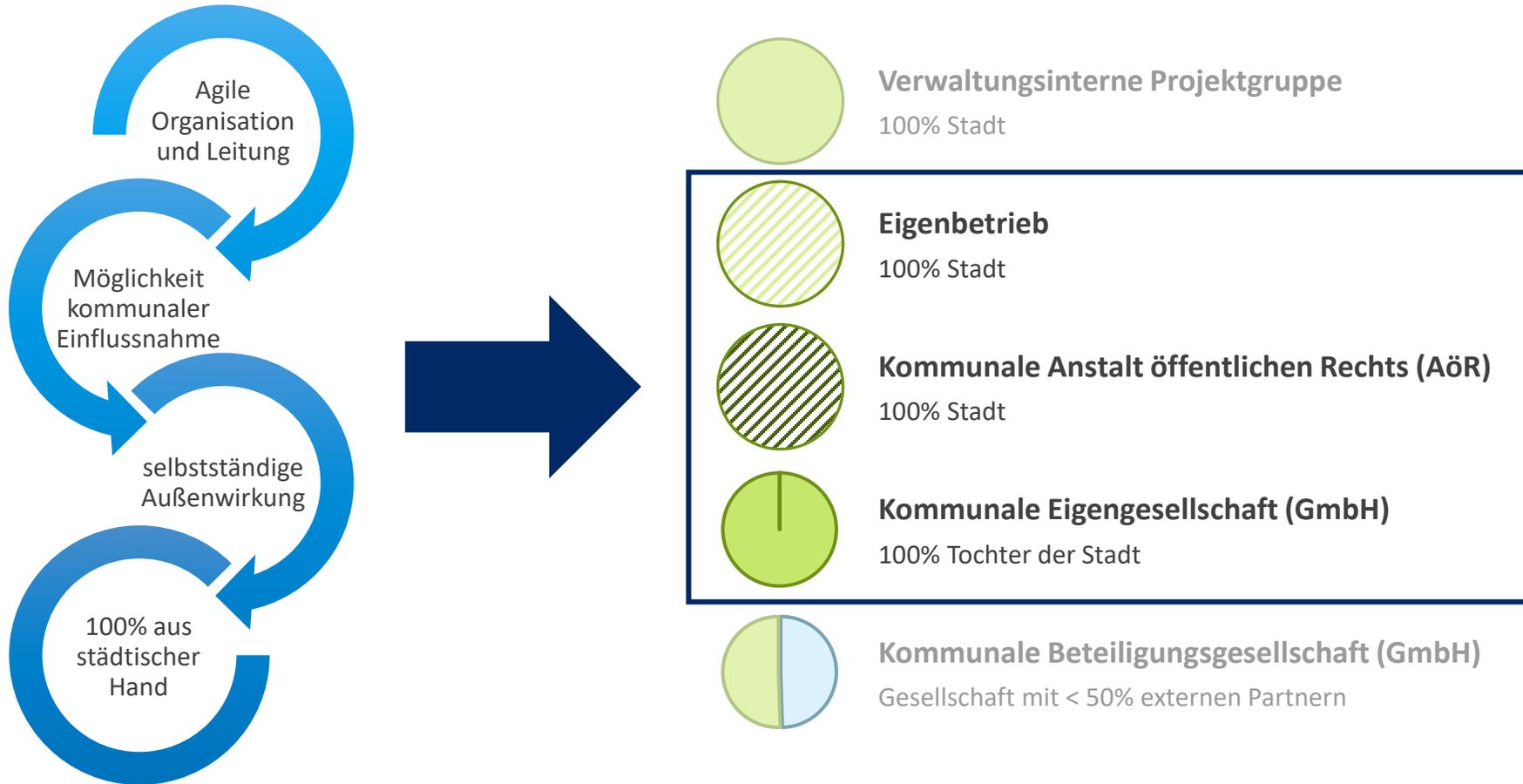
Abwägung zwischen wirtschaftlicher Selbstständigkeit und kommunalen Einflussmöglichkeiten





EINGRENZUNG GEEIGNETER MODELLE

Auswahl auf Basis Gegenüberstellung und Expertengespräche



Nach **Auswertung der Vor- und Nachteile** der fünf infrage kommenden Organisationsformen, der **wichtigsten Prämissen und Erkenntnisse** aus den geführten Expertengesprächen sowie dem Abgleich mit anderen Referenzprojekten wurde eine **Eingrenzung auf drei geeignete Modelle** (Eigenbetrieb, AÖR, Eigengesellschaft) vorgenommen.



GESAMTBEWERTUNG UND PRIORISIERUNG DER HAUPTORGANISATIONSMODELLE (I)

Empfehlung und Einschätzung von D&S zur Eignung der Modelle für Aspen

	Eigenbetrieb	Kommunale Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)	Kommunale Eigengesellschaft (GmbH)
Vorläufige Empfehlung / Einschätzung D&S im Kontext der Standortentwicklung Technologiepark Aspen	<ul style="list-style-type: none">▪ Geringe Eignung für Aspen▪ Aufgrund fehlender Rechtspersönlichkeit unterliegen die Eigenbetriebe der städtischen Trägergesellschaft (kommunale Zwänge)▪ eingeschränkte wirtschaftliche Handlungsfähigkeit → daher Eignung insb. in der Daseinsvorsorge und definierter Prozesse / skalierungsfähiger Geschäftsmodelle (nicht Entwicklungsaufgaben)▪ Erhöhter Aufwand aufgrund finanzieller Selbstständigkeit (Buchführung, Jahresabschluss, Wirtschaftsplan), wird geringer organisatorischer Flexibilität und Autonomie nicht gerecht▪ Personelle Ressourcen müssen geprüft und ggf. erweitert werden	<ul style="list-style-type: none">▪ Mittlere bis hohe Eignung für Aspen▪ Einschränkungen aufgrund strikter Zweckbindung (z. B. bei der Haushaltsplanung)▪ Geschäftsführung stellt eine kompetente Spitze mit Entscheidungskompetenz▪ Starke Abhängigkeit und Gebundenheit an länderspezifisches Anstaltsrecht und kommunale Anstaltsatzung▪ Besondere Kontrolle und Aufsicht der Kommune, je nach Anstaltsatzung (Weisungserteilung, Aufhebung von Beschlüssen)▪ Keine Erfahrungswerte der Stadt Schwäbisch Gmünd▪ Außenwahrnehmung AöR zeigt geringere Anschlussfähigkeit bei Investoren	<ul style="list-style-type: none">▪ Hohe Eignung für Aspen▪ Bietet gewünschte wirtschaftliche und organisatorische Flexibilität▪ Schnelle Entscheidungswege▪ Geschäftsführung stellt eine Spitze mit Fach- und Entscheidungskompetenz → ganzheitliche souveräne Außenwirkung▪ Eigengesellschaft als 100%ige städtische Tochter bietet dennoch ausreichend kommunale Einflussmöglichkeiten durch die Gremien der GmbH (gesellschaftsvertragliche Regelungen, Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat)▪ Positiver psychologischer Effekt bei den Mitarbeitenden → stärkere Fokussierung und Würdigung als bei verwaltungsinterner Lösung



AUFGABEN UND LEISTUNGEN DER ORGANISATION

Empfehlungen nach Priorisierung

Hohe Priorität / Kernaufgaben

Der zentrale Fokus der Aufgaben sollte klar auf **Entwicklung, Vermarktung und Betrieb der Flächen des Technologiepark Aspen** liegen, darunter:

- Funktion als **zentraler Ansprechpartner** für die Entwicklung der Baufelder Aspens, (inkl. Erschließung, Ver- und Entsorgung, Medienanschlüsse, etc.)
- **Koordination aller Interessen** und ämterübergreifenden Aufgaben während aller Planungs- und Realisierungsphasen
- Vermarktung der Baufelder in Eigenregie und **Akquisition von Investoren**
- Beratung von Investoren und Bauherren während aller Planungs- und Realisierungsphasen sowie Begleitung dieser bis zur Fertigstellung
- Kapitalausstattung und Beantragung von Fördermitteln
- Beitrag zur strategischen wirtschaftlichen Stadtentwicklung durch **Einhalten hoher Qualitätsansprüche** und Standards

Mittlere Priorität / Optionale Aufgaben

Bauherren- und Betreiberfunktion für ein Quartiersparkhaus sowie Planung und Realisierung eines Mobilitätshubs als zentrale Funktion Aspens:

- Der Erwerb der erforderlichen Flächen kann bspw. über einen Erbpachtvertrag mit der Stadt ermöglicht werden (Vermeidung der Grunderwerbssteuerpflicht bei Ankauf). Der Betrieb des Parkhauses und der anschließenden Verkehrsinfrastruktur rechtfertigt den langfristigen Verbleib der Organisation.
- Um die Funktion als zentraler Ansprechpartner für alle den Park betreffenden Themen zu gewährleisten, wird darüber hinaus eine **Mitsprache und Mitverantwortung für Planung und Umsetzung von Erschließung, Energieversorgung und öffentliche Dienstleistungen** im Bereich von Aspen empfohlen

Geringe Priorität / Zu vernachlässigende Aufgaben

Da Parallelstrukturen nicht förderlich sind und zu **Zuständigkeitskonflikten** führen können, sollten nach Einschätzung von D&S **alle hoheitlichen Aufgaben in der Stadtverwaltung bzw. den dafür zuständigen Tochterbetrieben (Stadtwerke) verbleiben**. Dazu zählt:

- Hauptverantwortung für verkehrliche Erschließung, Entwicklung, Betrieb von Ver- und Entsorgungsleistungen, weitere Hoch- und Tiefbauleistungen (ausgenommen Parkhaus) sowie Bau und Betrieb einer städtischen KiTa.



EMPFEHLUNGEN ZUM GESELLSCHAFTSZWECK

Orientierung des öffentlichen Zwecks an den Kernaufgaben der GmbH



Empfehlung – kommunale Eigengesellschaft



Möglicher Gesellschaftszweck einer „Aspen GmbH“

- Die Wahl einer kommunalen Eigengesellschaft als 100-prozentige Tochter der Stadt bietet eine **hohe Eignung für Aspen**. Sie ermöglicht zum einen die **gewünschte wirtschaftliche und organisatorische Flexibilität**, aber auch die erforderlichen **schnellen Entscheidungswege**.
- Mit der Geschäftsführung stellt eine Spitze mit hoher Fach- und Entscheidungskompetenz eine ganzheitliche souveräne Außenwirkung dar. Die Eigengesellschaft als 100- prozentige, städtische Tochter bietet **dennoch ausreichend kommunale Einflussmöglichkeiten durch die Gremien der GmbH** (gesellschaftsvertragliche Regelungen, Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat).
- Sie strahlt zudem einen **positiven psychologischen Effekt** bei den Mitarbeitern aus und sorgt für eine **stärkere Fokussierung und Würdigung** als bei einer verwaltungsinternen Lösung.

- Gegenstand und Zweck des Unternehmens ist der **Erwerb, die Planung, Entwicklung und Vermarktung** von Liegenschaften zur Verwirklichung stadtentwicklungspolitischer Zielsetzungen.
- Die Gesellschaft kann zu diesem Zweck bebaute und unbebaute Grundstücke auf eigene Rechnung **an- und verkaufen** bzw. tritt **vermittelnd / treuhänderisch** für Grundstücke auf, die bisher im kommunalen Eigentum der Stadt Schwäbisch Gmünd sind.
- Die Gesellschaft übernimmt und koordiniert die **Ansiedlung und Umsiedlung von Gewerbe- und Industriebetrieben** im Stadtgebiet
- Übernahme von **Bauherren- und Betreiberfunktionen für kommunale Liegenschaften / Sondernutzungen im Technologiepark Aspen**, die nicht von privaten Marktteilnehmern, der Stadt Schwäbisch Gmünd oder Kommunalen Beteiligungen übernommen werden.

ERFOLGREICHE GEBÄUDE

LEBENSWERTE STÄDTE

RENDITESTARKE PORTFOLIOS

LEISTUNGSFÄHIGE INFRASTRUKTUR

ZUKUNFTSWEISENDE BERATUNG



DREES &
SOMMER