

Abschlussbericht

**Strategie- und Organisationskonzept  
für den Eigenbetrieb  
der Gemeinde Ostseebad Laboe**

Dr. Malcher Unternehmensberatung GmbH, Bad Salzuflen

24. April 2023

## Übersicht

	Seite
Managementzusammenfassung.....	3
1 Aufgabenstellung und Durchführung der Organisationsberatung.....	6
2 Ergebnisse der kritischen Bestandsaufnahme.....	8
3 Prämissen für das Organisationskonzept .....	15
4 Bewertung neuer bzw. neu auszurichtender Geschäftsfelder .....	17
5 Schlussfolgerungen für das Organisationskonzept.....	37
6 Fahrplan Kommunalunternehmen (Option A).....	38
Anlagen .....	43
Kontaktdaten .....	44

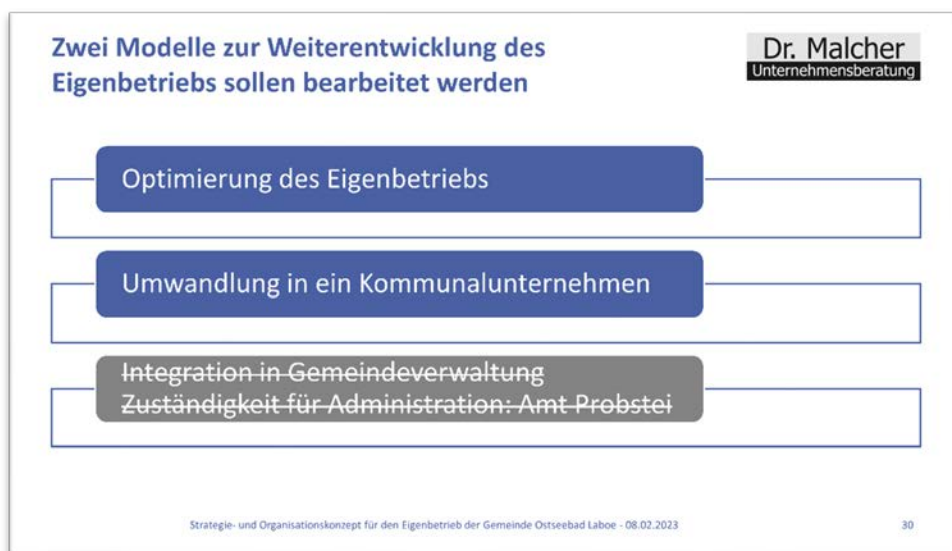
### Lesehinweis:

Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird nur dort die männliche und weibliche Form verwendet, wo in besonderer Weise die Geschlechterabhängigkeit von Aussagen betont werden soll. An den anderen Stellen wird die gängige männliche Form für beide Geschlechter verwendet.

## Managementzusammenfassung

Die zwischen Januar 2023 und Mai 2023 durchgeführte Beratung für den Eigenbetrieb der Gemeinde Ostseebad Laboe zur künftigen Strategie- und Organisation führt zu folgenden Ergebnissen bzw. Empfehlungen:

- (1) Die Empfehlungen der Organisationsuntersuchung aus 2019 (Phase 1 „Sofortprogramm“) wurden weitgehend umgesetzt. Insbesondere befindet sich die Buchhaltung und die kaufmännische Organisation in einem geordneten und stabilen Rahmen. Angesichts der anstehenden Investitionen und Unterhaltungsmaßnahmen ist allerdings die Aufgabenwahrnehmung bei technisch-wirtschaftlichen Fragen problematisch. Da der Eigenbetrieb hier über kein Fachpersonal verfügt und die Unterstützung durch das Amt Probstei hier nur eingeschränkt greift, sind Aufgabenerledigungsdefizite offensichtlich. Ein wesentliches Ziel des Organisationskonzeptes muss es daher sein, diese Lücke zu schließen.
- (2) Als wichtigste Prämisse für das Organisationskonzept ist zu beachten, dass der Aufgabenzuschnitt des Eigenbetriebs in den nächsten Jahren durch neue Geschäftsfelder bzw. Ausweitung bestehender Geschäftsfelder sich verändern wird. Da in Abhängigkeit der Geschäftsfelder sich wichtige organisatorische Implikationen ergeben, wurden die potenziellen Geschäftsfelder gemeinsam mit dem Werkausschuss beleuchtet.
- (3) In der ersten Arbeitssitzung des Werkausschusses am 08.02.2023 wurden zwei Varianten für das Organisationskonzept vorgestellt und als Beratungsgrundlage ausgewählt:



Die im Abschlussbericht der Organisationsuntersuchung vorgesehene Variante der Auflösung des Eigenbetriebs und der damit verbundenen Integration in die Gemeindeverwaltung (Administration durch Amtsverwaltung) wurde im Werkausschuss einvernehmlich ausgeschlossen.

Als wesentliche Unterschiede des Kommunalunternehmens (KU) im Vergleich zum Eigenbetrieb wurden folgende Merkmale genannt:

- Stärkere unternehmerische Ausrichtung (hoheitliche Aufgabenübertragung möglich)
- KU ist rechtlich selbstständig und kann sich an Unternehmen beteiligen bzw. gründen
- Verwaltungsrat statt Werkausschuss (Verwaltungsrat tagt nicht öffentlich)
- Verwaltungsvorstand leitet das Kommunalunternehmen in eigener Verantwortung
- Personalübergang (KU = Arbeitgeber)
- Leistungsaustausch zwischen Gemeinde und Kommunalunternehmen ist umsatzsteuerpflichtig
- Bei Übertragung von Grundstücken fällt Grunderwerbsteuer an

(4) Als neue bzw. veränderte Geschäftsfelder wurden analysiert:

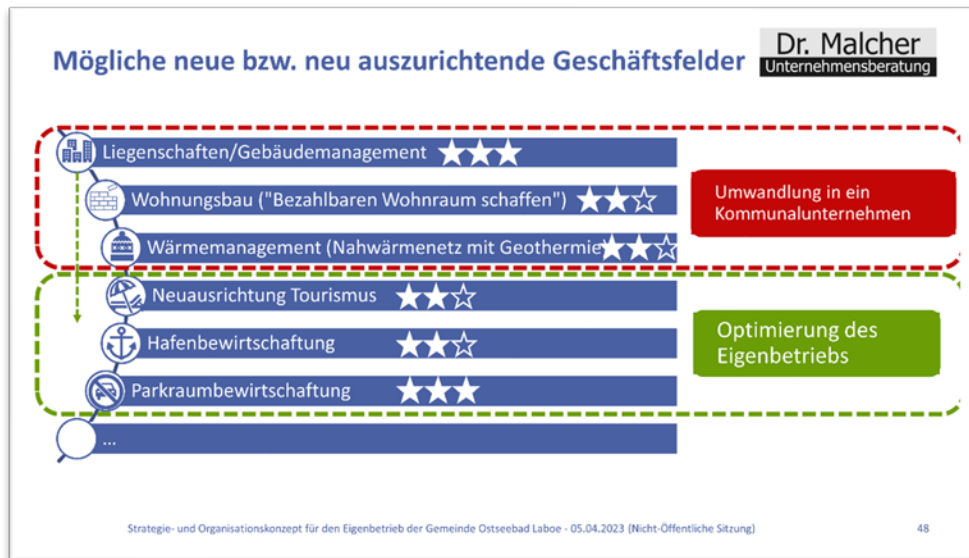
- Liegenschaften/Gebäudemanagement
- Wohnungsbau ("Bezahlbaren Wohnraum schaffen")
- Wärmemanagement (Nahwärmenetz mit Geothermie)
- Neuausrichtung Tourismus
- Hafenbewirtschaftung
- Parkraumbewirtschaftung

(5) Die Geschäftsfelder wurden im Zeitraum 08.02.2023 bis 23.03.2023 von den Fraktionen und der Werkleitung unter den nachfolgenden Aspekten bewertet.

- Welche strategische Bedeutung hat das Geschäftsfeld für die Gemeinde Laboe?  
[sehr hoch – hoch – mittel – niedrig - sehr niedrig]
- Wie ist das Geschäftsfeld unter finanziellen Aspekten einzuordnen?  
[Aussicht auf Gewinn - Schwarze Null möglich - Verlust wahrscheinlich]
- Know-How durch Dritte notwendig?  
[Ja – Zum Teil – Nein]

- Wie ist die zeitliche Perspektive für die Aufnahme des operativen Geschäfts?  
[kurzfristig (< 1 Jahre) - mittelfristig (< 3 Jahre) - langfristig (> 3 Jahre)]

(6) In der Sitzung am 05.04.2023 wurde aufgrund dieser Vorbewertungen ein Meinungsbild hergestellt, das die Grundlage für die Organisationsempfehlung bildete:

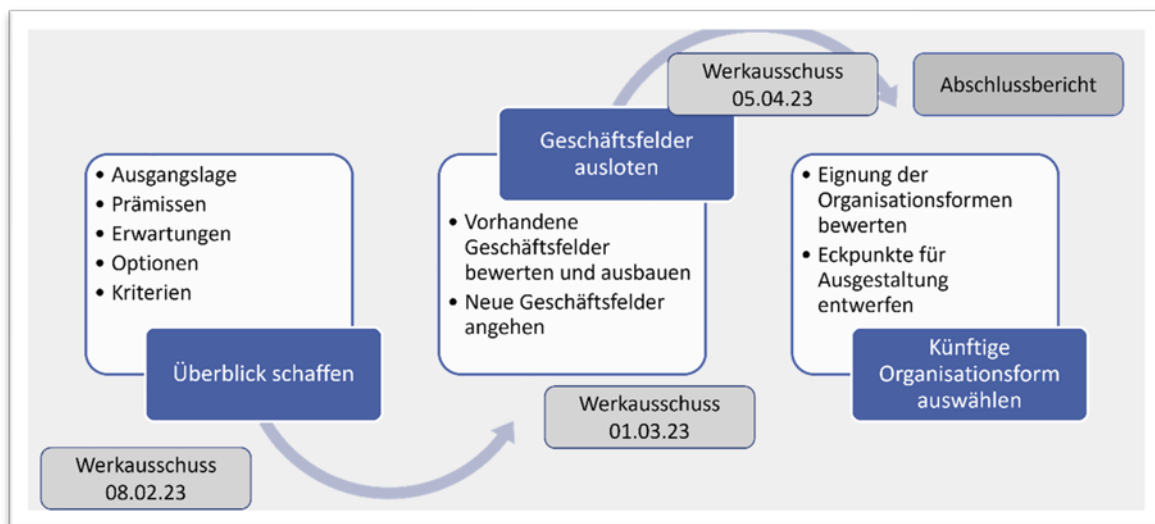


- (7) Wenn in der Gemeindevertretung die Auffassung mehrheitsfähig ist, dass die Gemeinde Ostseebad Laboe sich künftig in einem großen neuen Geschäftsfeld (Wohnungsbau und/oder Wärmemanagement) wirtschaftlich betätigen soll, ist eine Umwandlung in ein Kommunalunternehmen die empfehlenswerte Option. Aufgrund der stärkeren unternehmerischen Ausrichtung und der besseren Möglichkeiten, externes Know-how einzubinden, kann die Umwandlung des Eigenbetriebs in ein Kommunalunternehmen gerechtfertigt werden.
- (8) Die Aufgabenwahrnehmung in den Bereichen Liegenschaften/Gebäudemanagement und Parkraumbewirtschaftung sowie die Neuausrichtung der bestehenden Sparten Tourismus und Hafen kann im Rahmen des bestehenden Eigenbetriebs umgesetzt werden. Voraussetzung hierfür ist eine Verstärkung im Bereich der technisch-wirtschaftlichen Steuerung.
- (9) Bei einer Ausweitung der Geschäftstätigkeit des Eigenbetriebs ist aus organisatorischen Gründen die bestehende Personalunion von Bürgermeister und Werkleitung zu hinterfragen. Erst recht gilt dies bei einer Umwandlung in ein Kommunalunternehmen, dessen Vorstand vom Verwaltungsrat bestellt wird und schon daher eine Entkoppelung der beiden Funktionen angezeigt ist.

## 1 Aufgabenstellung und Durchführung der Organisationsberatung

Am 18.01.2023 beauftragte die Gemeindevertretung der Gemeinde Ostseebad Laboe die Dr. Malcher Unternehmensberatung GmbH mit der Erarbeitung eines Strategie- und Organisationskonzepts für den Eigenbetrieb. Grundlage bildete unser schriftliches Angebot vom 09.12.2022, in dem auch darauf hingewiesen wurde, dass aus berufsrechtlichen Gründen verbindliche Klärungen rechtlicher oder steuerlicher Fragen nicht Bestandteil unseres Angebots waren.

Die Aufgabenstellung sah vor, bis April 2023 Vorschläge und Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Eigenbetriebs in enger Abstimmung mit dem Werkausschuss zu erarbeiten.



In einem ersten Schritt sollte eine kritische Bestandsaufnahme auch vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung aus 2019 vorgenommen werden. Zu diesem Zweck haben wir zu Projektstart am 19.01.2023 gemeinsam mit der Werkleitung und der Betriebsleiterin eine ausführliche Arbeitsbesprechung durchgeführt. Zur Einordnung der aktuellen Themen haben wir auch die Bürgerwerkstatt am 19.01.2023 beobachtet.

In der Sitzung des Werkausschusses vom 08.02.2023 haben wir die Ergebnisse der kritischen Bestandsaufnahme präsentiert und mit den Mitgliedern des Werkausschusses diskutiert. Im Nachgang zu dieser Sitzung hat uns der Vorsitzende des Werkausschusses gebeten, für die nächste Sitzung auch die derzeit praktizierte Personalunion von Bürgermeister und Werkleiter einzuschätzen sowie die organisatorischen und rechtlichen Hintergründe aufzuzeigen.

Anschließend haben wir neue bzw. neu auszurichtende Geschäftsfelder beschrieben und aufbereitet. Diese wurden mit der Werkleitung abgestimmt und am 01.03.2023 dem Werkausschuss vorgestellt. In dieser Sitzung wurde von uns auf Wunsch des Vorsitzenden des Werkausschusses auch eine ausführliche Einschätzung der derzeit praktizierten Personalunion von Bürgermeister und Werkleiter vorgestellt (siehe Anlage 2, S. 13ff.).

Die vorgestellten Geschäftsfelder wurden im Zeitraum 08.02.2023 bis 23.03.2023 von den Fraktionen und der Verwaltung unter verschiedenen Aspekten bewertet. Aufgrund dieser Bewertungen erfolgte unsererseits eine neue Einordnung der Geschäftsfelder. In der Sitzung des Werkausschusses am 05.04.2023 wurde hierzu ein Meinungsbild erstellt und daraus eine differenzierte Empfehlung für die weitere Organisationsentwicklung abgeleitet.

Der schriftliche Abschlussbericht wurde am 24. April 2023 der Werkleitung als Entwurfsfassung übermittelt und am 24. April als finale Fassung fertiggestellt.

## 2 Ergebnisse der kritischen Bestandsaufnahme

### 2.1 Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung aus 2019

Im Abschlussbericht der Organisationsuntersuchung vom 18.10.2019 haben wir ein 3-Phasen-Konzept für die Umsetzung der als notwendig erachteten Neuaufstellung des Eigenbetriebs empfohlen:

- In **Phase 1 („Sofort handeln“)** sollten kurzfristig die beschriebenen Sofortmaßnahmen im Bereich der Buchhaltung und der Stellenbeschreibungen umgesetzt und die Personalsuche für die neue Betriebsleitung durchgeführt werden.
- In **Phase 2 („Eigenbetrieb systematisch aufräumen“)** sollte die Betriebsleitung in Abstimmung mit dem Werkleiter die erkannten Strukturprobleme bearbeiten und lösen. In dieser Phase sollte auch organisationspolitisch geklärt werden, welche Organisationsform für die Bearbeitung der künftigen Aufgaben besonders geeignet ist. Dabei sollten auch steuerliche Aspekte berücksichtigt werden.
- In **Phase 3 („Neuaufstellung läuft“)** sollte das beschlossene Organisationsmodell umgesetzt werden.

**3-Phasen-Konzept für die Umsetzung der Neuaufstellung des Eigenbetriebs** **Dr. Malcher**  
Unternehmensberatung

- Buchhaltung wird weitgehend an Wetreu outgesourct
- Stellenbeschreibungen werden extern für alle Mitarbeiter erstellt (Kosten ca. 6.000 Euro)
- Personalsuche Betriebsleitung als Interimslösung für die Phase 2 bzw. als Dauerlösung und Buchhaltung/Controlling/Steuerungsunterstützung (0,8 VzÄ) dauerhaft
- Werkleitung und neue Betriebsleitung sorgen für die neuen Strukturen (siehe Schema 7-S-Modell)
- Fachkraft Buchhaltung (setzt die DATEV-Cloud-Lösung gemeinsam mit Wetreu um)
- Politik und Bürgermeister verständigen sich auf das künftige Modell:
  - Modell A: Fortführung im Eigenbetrieb
  - Modell B: Rückführung in die Gemeindeverwaltung (Amt Probstei ist für die Administration zuständig)
  - Modell C: Fortsetzung in einer kommunalwirtschaftlichen Lösung (Kommunales I)
- ab 01.01.2022 läuft die neue Organisation (Modell A, B oder C) im Echtbetrieb

Strategie- und Organisationskonzept für den Eigenbetrieb der Gemeinde Ostseebad Laboe - 08.02.2023

5



Während die Sofortmaßnahmen und die Buchhaltung sich in einem guten Umsetzungsstand<sup>1</sup> befinden, steht die Verständigung der Gemeindevertretung und des Bürgermeisters über die künftige Organisationsstruktur noch aus. Voraussetzung hierfür ist, dass eine politische Klärung der strategischen Optionen des Eigenbetriebs erfolgt. Diese Verständigung soll mit der Erarbeitung eines Strategie- und Organisationskonzepts vorbereitet werden. Anspruch des Organisationskonzepts ist angesichts der im Mai 2023 stattfindenden Kommunalwahl nicht, eine verbindliche Strategie durch die nur noch für wenige Wochen amtierende Gemeindevertretung herbeizuführen. Vielmehr soll durch die Erarbeitung der Vor- und Nachteile ein Beitrag zur „Versachlichung“ und durch eine politische Bewertung („Positionierung“) ermöglicht werden.

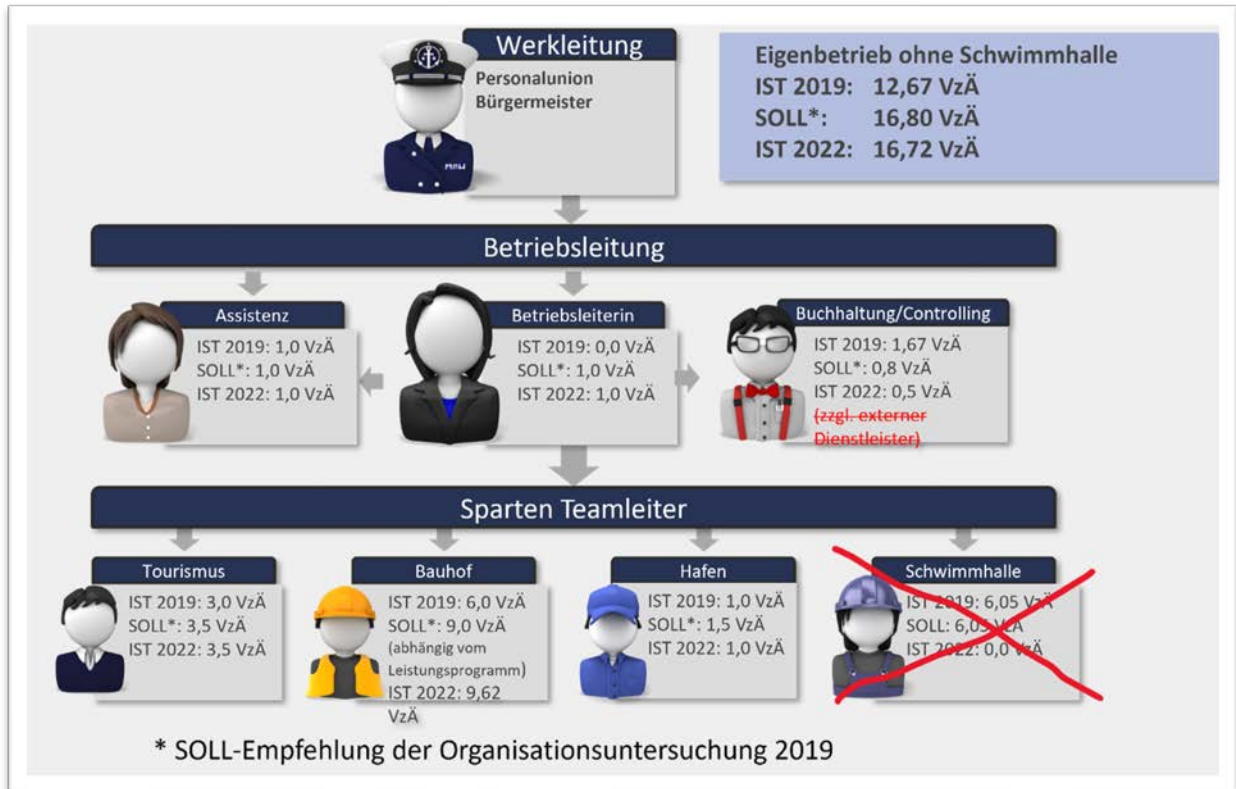
## 2.2 Aktuelle Personalbesetzung

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurde ohne die Sparte Meeresschwimmhalle eine SOLL-Ausstattung in Höhe 16,80 VzÄ ermittelt. Die IST-Ausstattung beträgt zum Jahresende 2022 16,62 VzÄ. Wie sich aus dem nachfolgenden Organigramm ergibt, sind die wesentlichen Vorgaben umgesetzt worden. Insbesondere wurde mit der Betriebsleiterin die kaufmännische Leitung gestärkt und damit die Voraussetzungen geschaffen, um die Buchhaltung und die Kostenrechnung fachlich auszubauen. Dadurch konnte auch erreicht werden, dass auf die vorgesehene Inanspruchnahme externer Dienstleister für die laufende Buchführung weitgehend verzichtet werden kann.

Es ist auch gelungen, die personalwirtschaftlichen Folgen, die sich aus der Schließung des Betriebs der Meeresschwimmhalle ergeben haben, sozialverträglich abzufedern.

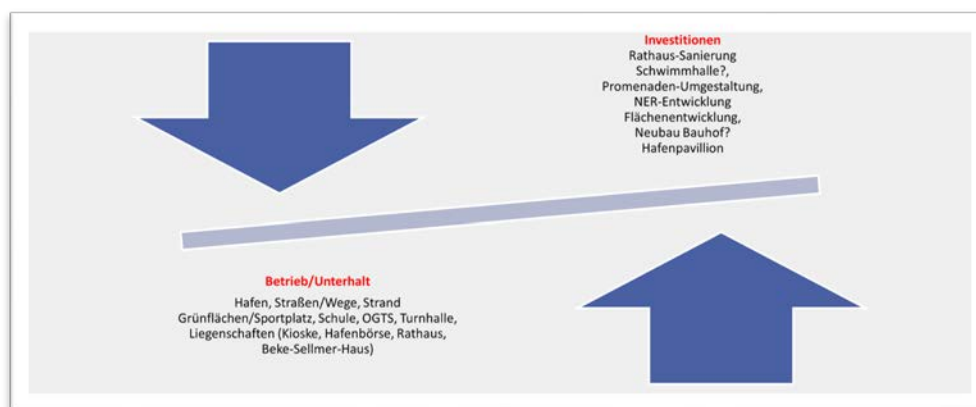
---

<sup>1</sup> „Wir haben uns während unserer Prüfung davon überzeugt, dass vorgeschlagene Maßnahmen der Organisationsuntersuchung bzgl. Stellenneubesetzung im Führungsbereich und Auslagerung von Tätigkeiten eingeleitet wurden, von denen wir eine Optimierung und Vereinfachung der Prozesse insbesondere in der Buchhaltung sowie einer Verbesserung der IT-Infrastruktur erwarten, so dass notwendige Kapazitäten zur Risikofrüherkennung freigesetzt werden können. Das Organisationsgutachten hat auch viele Schwachstellen als Risikofaktoren aufgedeckt, die sich auch unmittelbar auf die persönliche Arbeitsplatzsituation der Mitarbeiter ausgewirkt haben. Entsprechende Lösungsvorschläge im Gutachten dienen der Risikovorsorge.“ (Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.2021 und des Lageberichts 2021, Dr. Schröder & Korth GmbH, S. 32)



## 2.3 Technisch-wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung und -verantwortung

Unter Motto „Laboe hat viel vor“ wurde in der ersten Sitzung im Werkausschuss vorgestellt, dass die Gemeinde Laboe und damit auch der Eigenbetrieb sowohl im Bereich der Investitionen als auch im laufenden Betrieb anspruchsvolle technisch-wirtschaftliche Fragen bewältigen müssen.



Es besteht Konsens, dass es im Bereich der technisch-wirtschaftlichen Fragen Defizite hinsichtlich der Aufgabenverantwortung und -erledigung gibt:

- Ansprechpartner für ausführende Firmen
- Entscheidung über Ersatzinvestitionen
- Unterhaltung
- Reparatur
- Wartung
- Störungsbeseitigung
- Einhaltung betrieblicher Vorgaben

In diesem Zusammenhang wurde auch geklärt, dass die vorgesehene Aufgabenteilung zwischen Amt Probstei und Gemeinde als suboptimal eingeordnet werden muss:

- Hochbau (Planung, Vergabe, Überwachung): Amt
- Hochbau (Reparatur, Durchführung von Schönheitsreparaturen): Gemeinde/Bauhof
- Tiefbau (Planung, Vergabe, Überwachung): Amt
- Tiefbau ("Kleinkram"): Bauhof
- Vergabestelle: Amt
- Projektbetreuung: Amt/Gemeinde

Da der Eigenbetrieb über kein technisch-wirtschaftliches Fach-/Leitungspersonal verfügt und die Unterstützung durch das Amt Probstei hier nur eingeschränkt greift, sind Aufgabenerledigungsdefizite offensichtlich. Ein wesentliches Ziel des Organisationskonzeptes muss es daher sein, diese Lücke zu schließen.

## 2.4 Spartenübergreifende und spartenspezifische Betrachtung

### 2.4.1 Liegenschaften

Die Werkleitung hat uns mitgeteilt, dass beim Eigenbetrieb 18 vermietete oder verpachtete Liegenschaften verortet sind.

Darüber hinaus nutzen die Sparten des Eigenbetriebs folgende Liegenschaften:

## Tourismus

- Grund und Boden sowie Gebäude: Börn 2 (Sitz der Tourist-Info)
- Grund und Boden: Rosengarten (Hafenumfeld)
- Grund und Boden : Steiner Weg (Parkplatz Ehrenmal II)
- Andere Bauten: Strand (barrierefreier Strandzugang)
- Andere Bauten: Promenade (diverse Spielplätze)
- Außenanlagen: Rosengarten (Skateranlage)
- Außenanlagen: Strand (Fitnesspark)
- Bauten auf fremden Grundstücken: Strandstr. 27 (WC-Container)
- Bauten auf fremden Grundstücken: Promenade (Musikmuschel)

## Hafen

- Grund und Boden sowie diverse Hafeneinrichtungen: Hafenbecken (hauptsächlich Steganlagen)
- Bauten auf fremden Grundstück: Börn 8  
(Sanitäranlagen für den Hafen, Hafenmeister-Werkstatt)

## Bauhof

- Grund und Boden sowie diverse Gebäude: Feldstraße 19 a Bauhofgelände

## MWSH

- Grund und Boden sowie Gebäude: Strandstraße 25  
(Schwimmbhalle, Blockhaus-Sauna)

Allein dieses Liegenschafts- und Immobilienportfolio unterstreicht die wirtschaftliche Relevanz einer professionellen Wahrnehmung der Liegenschafts- und Immobilienaufgaben. Für die Geschäftsfeldbetrachtung ist zu berücksichtigen, dass sich noch weitere Liegenschaften und Gebäude im Eigentum der Gemeinde befinden, so dass deren Übertragung auf den Eigenbetrieb bzw. auf das Kommunalunternehmen zu prüfen ist.

### 2.4.2 Künftige Nutzung des Rathauses

Durch den Auszug des Bürgerservice des Amtes Probstei verzeichnet das Rathaus einen erheblichen Leerstand bei gleichzeitigem Sanierungsbedarf, um zumindest auch einen barrierearmen

Zugang zu sichern. In der Sitzung der Gemeindevertretung am 15.02.2023 wurde das von der Verwaltung eingebrachte Konzept zur zukünftigen Nutzung des Rathauses als „Dritter Ort“ gebilligt und ist damit als Grundlage für die zukünftig vorzunehmenden Planungen anzusehen. Der Bürgermeister wurde beauftragt, die Nutzungsmöglichkeiten für weitere Flächen in einem Konzept als „Dritter Ort“ sowie deren Fördermöglichkeiten zu prüfen. Insbesondere eine künftige Gestaltung der Bücherei im Rahmen eines „Dritten Ortes“ ist in die Prüfung aufzunehmen.

Aus unseren Beratungserfahrungen<sup>2</sup> wissen wir, dass die Konzeption und Umsetzung eines solchen „Dritten Ortes“ eine intensive Steuerung und Begleitung benötigen. Von daher würde es sich anbieten, das Rathaus-Projekt organisatorisch beim Eigenbetrieb bzw. beim Kommunalunternehmen zu verorten.

#### 2.4.3 Schwimmhalle

Nachdem die Gemeindevertretung im Jahr 2021 die Schließung der Schwimmhalle beschlossen hat, ist die künftige Nutzung des Gebäudes nach wie vor in Laboe politisch äußerst umstritten. Es bleibt abzuwarten, ob in der neuen Gemeindevertretung zu diesem Thema eine stabile Mehrheit für die Nutzung gefunden werden kann.

#### 2.4.4 Tourismus

In der bereits erwähnten Organisationsuntersuchung aus dem Jahr 2019 wurde das Fehlen eines Tourismuskonzepts moniert. Es wurde damals die Einschätzung vertreten, dass mit einer solchen strategischen Grundlage könnte die Arbeit des Tourismus besser strukturiert, gesteuert und evaluiert werden könnte. Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse der Einwohner:innenbefragung zur Tourismusakzeptanz und der Gästebefragung des Kieler Tourismus-Institut NIT in der Gemeindevertretung zu Schlussfolgerungen führen, die den Bedarf für ein solches Konzept unterstreichen.

Ebenfalls kritisch angesprochen wurde in der Organisationsuntersuchung der Standort des Tourismusbüros ("Börn 2"). Im Zusammenhang mit dem Nutzungskonzept für das Rathaus ist Grundlage der künftigen Planung jetzt auch die Verlagerung in das historische Rathaus. Damit könnte "Börn 2" einer wirtschaftlichen Verwertung (z.B. Vermietung) zugeführt werden.

---

<sup>2</sup> So haben wir aktuell für die Stadt Schleswig ein [Betriebs- und Nutzungskonzept für ein Bürgerforum](#) (Bürgerservice und Bibliothek) als „Dritten Ort“ erarbeitet.

#### 2.4.5 Hafen

Wie die Personalausstattung zeigt, wurde die in der Organisationsuntersuchung vorgeschlagene Stellvertretung bislang nicht umgesetzt. Aktuell übernimmt im Krankheits- und Urlaubsfall der Tourismusbetrieb in Teilbereichen (insbesondere bei Abrechnungsfragen) die Vertretung. Andere Themen wie die Sicherstellung der Attraktivität und Sicherheit im Hafengebiet sind in diesen Situationen nicht bzw. unzureichend besetzt. Da die Personalkosten der Hafenmeisterei gebühreumlagefähig sind, stellt sich die Frage, ob hier eine echte Vertretungslösung mittels einer Teilzeitkraft anzustreben wäre.

Im Rahmen der Neuausrichtung wäre auch zu prüfen, ob eine Umstellung auf eine Entgeltordnung weniger fehleranfällig ist als die derzeit praktizierte Gebührenerhebung.

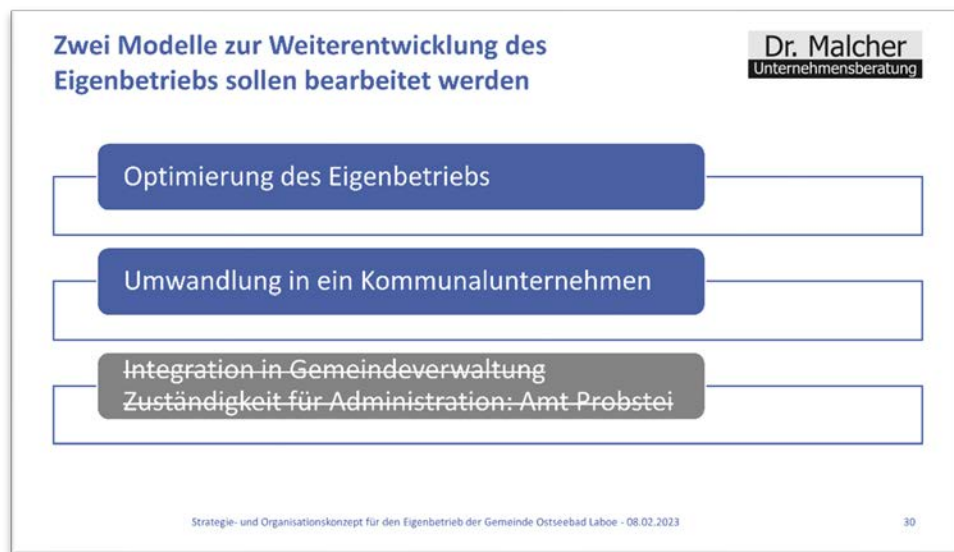
#### 2.4.6 Bauhof

Im Entwurf des Wirtschaftsplans 2023 war für die Leitung des Bauhofs eine Stelle in EG 10 vorgesehen. Diese wurde im Rahmen der Beratungen mit der Begründung gestrichen, dass die Ergebnisse des Organisationskonzepts abgewartet werden sollen. Bereits im Organisationsgutachten 2019 haben wir explizite und formal abgesicherte Teamleitungen bzw. durchsetzungsfähige Führungsstrukturen gefordert. Dies gilt in besonderer Weise für den Bauhof.

### 3 Prämissen für das Organisationskonzept

In der Sitzung des Werkausschusses am 08.02.2023 wurden die zentralen Prämissen für das Organisationskonzept diskutiert und festgelegt.

#### 3.1 Zu betrachtende Organisationsvarianten



Die im Abschlussbericht der Organisationsuntersuchung vorgesehene Variante der Auflösung des Eigenbetriebs und der damit verbundenen Integration in die Gemeindeverwaltung (Administration durch Amtsverwaltung) wurde im Werkausschuss einvernehmlich ausgeschlossen.

Als wesentliche Unterschiede des Kommunalunternehmens (KU) im Vergleich zum Eigenbetrieb wurden folgende Merkmale genannt:

- Stärkere unternehmerische Ausrichtung (hoheitliche Aufgabenübertragung möglich)
- KU ist rechtlich selbstständig und kann sich an Unternehmen beteiligen bzw. gründen
- Verwaltungsrat statt Werkausschuss (Verwaltungsrat tagt nicht öffentlich)
- Verwaltungsvorstand leitet das Kommunalunternehmen in eigener Verantwortung
- Personalübergang (KU = Arbeitgeber)
- Leistungsaustausch zwischen Gemeinde und Kommunalunternehmen ist umsatzsteuerpflichtig
- Bei Übertragung von Grundstücken fällt Grunderwerbsteuer an

### 3.2 Abhängigkeit des Organisationskonzepts von neuen Geschäftsfeldern

Die Vorteilhaftigkeit einer Umwandlung in ein Kommunalunternehmen ist in starker Weise davon abhängig, ob und in welchem Umfang neue Geschäftsfelder angegangen werden sollen bzw. vorhandene Geschäftsfelder neu ausgerichtet werden sollen.

Von daher sollte eine geschäftsfeldabhängige Chancen-/Risikobetrachtung vorangeschaltet sein, um eine seriöse Grundlage für die Entscheidungsfindung zu schaffen.

### 3.3 Entscheidungskriterien

In der Sitzung des Werkausschusses am 08.02.2023 wurden wesentliche Entscheidungskriterien vorgestellt:

Wirtschaftliche Handlungsspielräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftlichkeit</li> <li>Interne Organisationsstruktur (Unternehmensverfassung)</li> </ul>
Kommunale Einflussnahme und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politische (und öffentliche) Kontrollmöglichkeiten</li> <li>Einflussnahme Kommunalaufsicht</li> </ul>
Möglichkeiten der Kooperation mit anderen Partnern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interkommunale Zusammenarbeit</li> <li>ÖPP-Modelle</li> </ul>
Steuerrechtliche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzsteuer</li> <li>Grunderwerbsteuer</li> </ul>
Personalwirtschaftliche Überlegungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilität Personalwirtschaft (Arbeitsrecht, Dienstherrenfähigkeit)</li> <li>Erfolgsorientierte Gestaltung der Vergütung der Führungskräfte und Mitarbeiter</li> </ul>
Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prinzip der Trennung Vermögen Kommune – Vermögen Unternehmen</li> </ul>
Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreditwürdigkeit</li> <li>Empfang von Bundes-/Landeszuweisungen bzw. Investitionskredite</li> </ul>
Vergaberechtliche Bindungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klärung vergabefreie Inhouse-Geschäfte bei Beteiligung Dritter</li> </ul>
Rechtsformabhängige Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründungs- und Betriebskosten in Abhängigkeit von der Rechtsform</li> </ul>
Sonstige Entscheidungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz und Durchsetzbarkeit in den Gremien und in der Öffentlichkeit</li> <li>Kosten der Umstrukturierung</li> </ul>

Die Frage der „richtigen“ Rechtsform beinhaltet einen grundlegenden Zielkonflikt: Einerseits soll dem Unternehmen durch Verselbständigung die erforderliche Handlungsfreiheit gewährt werden, andererseits möchte der kommunale Unternehmensträger weiterhin die notwendigen Möglichkeiten zur Einflussnahme absichern. Da es sowohl beim Eigenbetrieb als auch beim Kommunalunternehmen nicht um eine reine Gewinnerzielung geht, sondern der „Citizen Value“ als Gemeinwohlorientierung im Vordergrund steht, ist es entscheidend, ob und wie vor dem Hintergrund der jeweils zu erfüllenden kommunalen Aufgabe eine Balance zwischen erforderlicher unternehmerischer Freiheit und notwendiger kommunaler Steuerung und Kon-



trolle möglich ist. Grundsätzlich eröffnet das Kommunalunternehmen weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten, um wirtschaftliche Handlungsspielräume zu eröffnen und gleichzeitig eine strategische („politische“) Kontrolle über den Verwaltungsrat zu sichern.

## 4 Bewertung neuer bzw. neu auszurichtender Geschäftsfelder

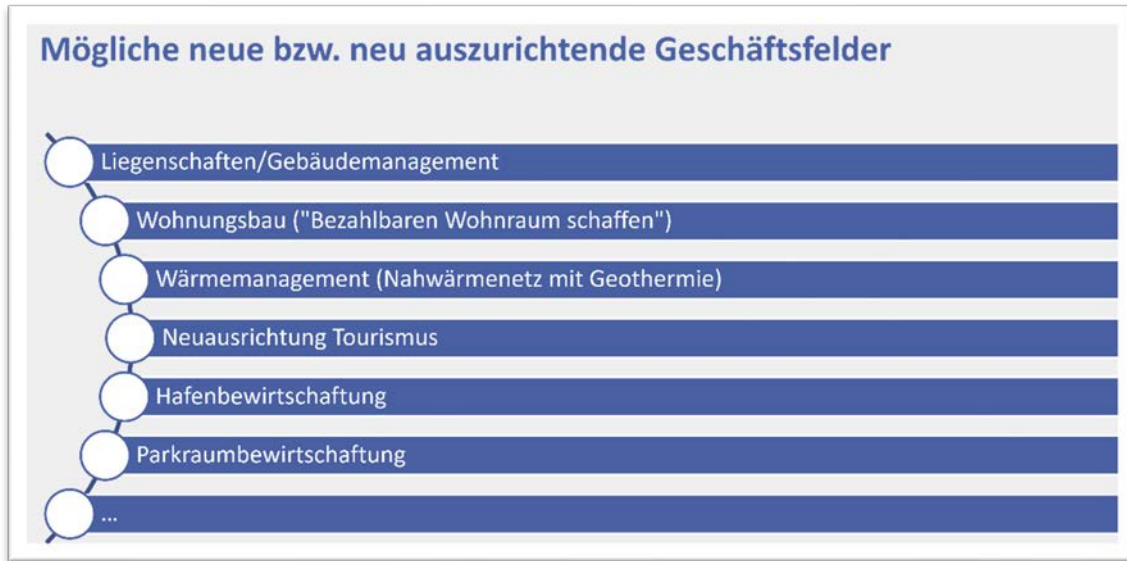
### 4.1 Überblick zu den möglichen neuen bzw. neu auszurichtenden Geschäftsfeldern

Im Vorfeld der Sitzung des Werkausschusses am 01.03.2023 haben wir in Abstimmung mit der Werkleitung neue bzw. neu auszurichtende Geschäftsfelder beschrieben und aufbereitet. Diese wurden am 01.03.2023 dem Werkausschuss vorgestellt.

Folgende Geschäftsfelder hat der Werkausschuss in seiner Sitzung am 01.03.2023 für eine vertiefende Betrachtung ausgewählt:

- Liegenschaften/Gebäudemanagement
- Wohnungsbau ("Bezahlbaren Wohnraum schaffen")
- Wärmemanagement (Nahwärmenetz mit Geothermie)
- Neuausrichtung Tourismus
- Hafenbewirtschaftung
- Parkraumbewirtschaftung

Die vorgestellten Geschäftsfelder wurden im Zeitraum 08.02.2023 bis 23.03.2023 von den Fraktionen und der Verwaltung unter verschiedenen Aspekten bewertet. Aufgrund dieser Vorbewertungen erfolgte unsererseits eine neue Einordnung der Geschäftsfelder. In der Sitzung des Werkausschusses am 05.04.2023 wurde hierzu ein Meinungsbild erstellt und daraus eine differenzierte Empfehlung für die weitere Organisationsentwicklung abgeleitet.



## 4.2 Liegenschaften/Gebäudemanagement

### 4.2.1 Wie wird die Ausgangslage eingeschätzt?

Wie bereits im Abschnitt 2.4.1 ausführlich dargestellt, stehen dem Eigenbetrieb eine Reihe von eigengenutzten Immobilien/Grundstücken zur Verfügung. Außerdem verwaltet der Eigenbetrieb 18 vermietete oder verpachtete Liegenschaften. Diese Liegenschaften und Immobilien sind dem Eigenbetrieb wirtschaftlich zugeordnet und sind Bestandteil des Sondervermögens. Für die Geschäftsfeldbetrachtung ist zu berücksichtigen, dass noch weitere Liegenschaften und Gebäude sich im Eigentum der Gemeinde befinden, so dass für das Geschäftsfeld „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ deren Übertragung auf den Eigenbetrieb bzw. auf das Kommunalunternehmen zu prüfen wäre.

Unter steuerlichen Aspekten ist beim Kommunalunternehmen jedoch die Grunderwerbsteuerpflicht nachteilig zu werten (siehe die Ausführungen im Abschnitt 6.1.2).

### 4.2.2 Welche strategische Bedeutung hat das Geschäftsfeld „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ für die Gemeinde Laboe?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das von einer hohen strategischen Bedeutung des Geschäftsfelds „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ ausgeht.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Gerade die eigengenutzten Grundstücke sind für den Tourismusstandort Laboe sehr wichtig.
- Insgesamt haben die Immobilien ein hohes wirtschaftliches Gewicht, ohne dass bislang eine klare Verantwortlichkeit für die Immobilienentwicklung geschaffen wurde.
- Hinsichtlich der derzeitigen Verantwortung für die Aufgabenwahrnehmung wird darauf hingewiesen, dass diese beim Werkleiter bzw. Betriebsleiterin liege.
- Die Liegenschaftswerte werden weiter steigen und von einer marktgerechten Verpachtung o. ä sind wir weit entfernt. Im Zusammenspiel mit dem Wohnungsbau wird die strategische Bedeutung noch wachsen.

#### 4.2.3 Wie ist das Geschäftsfeld „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ unter finanziellen Aspekten einzuordnen?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ eine gute Chance sieht, eine „schwarze Null“ bzw. sogar Gewinn zu erzielen.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- „Schwarze Null“ wäre wünschenswert.
- Es wird eine Gewinnmöglichkeit gesehen.
- Da sich in den vergangenen zwei Dekaden sich keiner um das Feld gekümmert hat, besteht ein großer Nachholbedarf.
- Leerstände sind umgehend zu beseitigen; Gewinne sind möglich, die zum Ausgleich für Defizite in anderen Bereichen genutzt werden können.
- Deckungsbeitrag für den Haushalt in der Zukunft nötig.

#### 4.2.4 Ist Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung des Geschäftsfelds „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ notwendig?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das davon ausgeht, dass im Geschäftsfeld „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ zum Teil Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung notwendig ist.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Immobilienverwaltung (Abwicklung und Entwicklung Verträge)
- Nicht durch Dritte. Die Aufgabe Liegenschaftsmanagement soll mit eigenem zusätzlichem Personal bearbeitet werden. Für das Gebäudemanagement ist die Position einer technischen Betriebsleitung erforderlich.
- Das Potenzial der Angestellten des Eigenbetriebs für diese Aufgaben ist nicht ausreichend bekannt.
- Falls ja: Unterstützung durch Amtsverwaltung; sonst durch eigenen Mitarbeiter des Eigenbetriebs für Immobilienverwaltung.
- Es geht hier auch um die künftige Entwicklung der Gemeinde im Zusammenhang mit der Entwicklung von Flächen.

#### 4.2.5 Wie ist die zeitliche Perspektive für die Aufnahme des operativen Geschäfts „Liegenschaften/Gebäudemanagement“?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Liegenschaften/Gebäudemanagement“ kurzfristig (< 1 Jahre) eine Aufnahme des operativen Geschäfts für realisierbar hält.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Schon jetzt werden ein Teil der gemeindlichen Immobilien durch den Eigenbetrieb verwaltet.
- Die Aufgabe Liegenschaftsmanagement wird zurzeit zum Teil noch von der Amtsverwaltung erledigt.
- Die Datenlage der gemeindlichen Liegenschaften ist nicht bekannt.

#### 4.2.6 Gesamtbewertung des Geschäftsfelds „Liegenschaften/Gebäudemanagement“



Insgesamt ergibt sich ein aussichtsreiches Potenzial für das Geschäftsfeld „Liegenschaften/Gebäudemanagement“. Da der Eigenbetrieb hier bereits Verantwortung trägt, wäre eine professionelle Neuausrichtung, die alle gemeindlichen Immobilien und Liegenschaften umfasst, eine gute strategische Option. Mit Blick auf die Ortsentwicklung wäre eine Perspektive erstrebenswert, die Handlungsspielräume für ein aktives Flächenmanagement schafft und nutzt.

### 4.3 Wohnungsbau („Bezahlbaren Wohnraum schaffen“)

#### 4.3.1 Wie wird die Ausgangslage eingeschätzt?

Die Ausgangslage wird unterschiedlich eingeschätzt. Unstrittig ist, dass es sich um eine Forderung handelt, die seit mehreren Jahren aus der Bürgerschaft kommt - zuletzt in der Bürger-Werkstatt Ortsentwicklungskonzept am 19.01.2023. Hier wird einschränkend darauf hingewiesen, dass zwar bezahlbarer Wohnraum in der Gemeinde erforderlich sei, aber dieser nicht zwingend von der Gemeinde geschaffen werden muss. Es gehe darum, für gute Rahmenbedingungen zu sorgen, dass ein bedarfsgerechtes Wohnungsangebot für seine Bürger\*innen geschaffen werden kann. Die Gemeinde oder der Eigenbetrieb muss hier nicht als Anbieter von Wohnraum auftreten. Es gehe vielmehr darum, Handlungsspielräume für künftige Quartiersentwicklung zu schaffen. So wurde ein Vorkaufsrecht für ein Grundstück am Ortseingang geschaffen,

das derzeit gerichtlich überprüft wird (z.Zt. schwebendes Verfahren). Es wird auch bezweifelt, ob der Eigenbetrieb strukturell und personell hierfür geeignet ist.

#### 4.3.2 Welche strategische Bedeutung hat das Geschäftsfeld „Wohnungsbau“ für die Gemeinde Laboe?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das von einer sehr hohen strategischen Bedeutung des Geschäftsfelds Wohnungsbau ("Bezahlbaren Wohnraum schaffen") ausgeht.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Eine kommunale Wohnungsgesellschaft kann eine sichere und sozialverträgliche Wohnraumversorgung ermöglichen, indem die Gesellschaft selbst im Wohnungsbau aktiv wird und den Gebäudebestand im Anschluss bewirtschaftet und verwaltet. Darüber hinaus kann eine kommunale Wohnungsgesellschaft Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Einrichtungen usw. vor Ort bereitstellen und betreiben. Die Verfügbarkeit von potenziellen Baugrundstücken wird erleichtert, wenn sich die Flächen bereits im kommunalen Eigentum befinden.
- Der Gemeinde stehen aktuell keine gemeindeeigenen Flächen zur Bebauung zur Verfügung. Die Gemeinde hat keine eigenen Wohnungen im Liegenschaftsbestand.

#### 4.3.3 Wie ist das Geschäftsfeld „Wohnungsbau“ unter finanziellen Aspekten einzuordnen?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Wohnungsbau“ eine gute Chance sieht, eine „schwarze Null“ zu schreiben.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Das Gemeindeunternehmen müsste die üblichen Risiken im Bauträgergeschäft eingehen. Hierzu zählt zum Beispiel das Kostenrisiko. Eine fehlerhafte Kalkulation, unvorhergesehene Mehrkosten, ein schlechtes Terminmanagement sind Risikofaktoren, die schnell zu großen Verlusten führen können.
- Neuer Eigenbetrieb oder andere Gesellschaftsform (z.B. Genossenschaft)
- „Schwarze Null“, da ich keine eigene Baugesellschaft sehe.

#### 4.3.4 Ist Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung des Geschäftsfelds „Wohnungsbau“ notwendig?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das davon ausgeht, dass im Geschäftsfeld „Wohnungsbau“ Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung unbedingt notwendig ist.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Die sehr komplexe Aufgabenstellung in der Projektabwicklung von Wohnungsbauprojekten erfordert ein umfassendes Know-how sowohl in technischer als auch in kaufmännischer Hinsicht. Hieraus leitet sich die Forderung ab, entweder die Geschäftsführung zu erweitern oder die fehlende Expertise mittels Fremdvergabe „einzukaufen“, was die zu erwartende Rendite schmälern dürfte.
- Strategischer Partner ist erforderlich.
- Beim Definieren von Parametern, die erfüllt sein müssen, um bedarfsgerecht bauen zu können, ist das Wissen Dritter erforderlich.
- Über Amt/Kreis anfordern: Sicherlich gibt es anderswo in Kommunen solche Einrichtungen schon.

#### 4.3.5 Wie ist die zeitliche Perspektive für die Aufnahme des operativen Geschäfts „Wohnungsbau“?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Wohnungsbau“ eher mittelfristig (< 3 Jahre) eine Aufnahme des operativen Geschäfts für realisierbar hält.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Vorlauf für Aufbau Geschäftsfeld / Projektierung
- Ich sehe hier kein operatives Geschäft für den Eigenbetrieb bzw. für ein Kommunalunternehmen!
- Ggf. Gründung eines neuen Teilbetriebs (EB Wohnungsbau bzw. Genossenschaft)

#### 4.3.6 Gesamtbewertung des Geschäftsfelds „Wohnungsbau“



Bei der Einordnung der Bewertungen zu dem Geschäftsfeld „Wohnungsbau“ sind zwei eindeutige Gegenpositionen zu beachten: Es gibt die zum einen die Auffassung, dass die Gemeinde bzw. ihr Eigenbetrieb bzw. ihr Kommunalunternehmen grundsätzlich als Akteur im Wohnungsbau nicht in Frage kommt. Zum anderen wird dargelegt, dass der Gemeinde keine Flächen zur Verfügung stehen, die für einen Wohnungsbau in Frage kommen.

Bei den Befürwortern des Geschäftsfelds wird die Frage aufgeworfen, ob hier nicht eine eigene Gesellschaft bzw. Genossenschaft die bessere Organisationslösung im Vergleich zu einer Spartenlösung im Eigenbetrieb bzw. in einem Kommunalunternehmen.

Insgesamt ergibt sich für das Geschäftsfeld „Wohnungsbau“ keine durchgehend positive Einschätzung. Sowohl der Einstieg (zeitliche Perspektive, Know-how durch Dritte) als auch das Fehlen eines breiten Konsenses für die Chancen in diesem Geschäftsfeld, lassen Zweifel aufkommen, ob dieses Geschäftsfeld zum Tragen kommen soll. Zumindest bedarf es einer politischen Bewertung durch die neue Gemeindevertretung und einer vertiefenden Betrachtung der operativen Möglichkeiten und Risiken.



## 4.4 Wärmemanagement (Nahwärmenetz mit Geothermie)

### 4.4.1 Wie wird die Ausgangslage eingeschätzt?

„Laboe ist einer der Orte in Schleswig-Holstein, die ein hohes Potenzial zur Nutzung der grundlastfähigen Tiefengeothermie aufweisen. Ein Geothermiekraftwerk wäre in der Lage, alle Gebäude in Laboe mit Wärme zu versorgen. Mittel- und langfristig ist die Tiefengeothermie die günstigste und darüber hinaus krisensicherste Wärmeherzeugung für die Laboer BürgerInnen und Bürger.“ (Quelle: SPD-Antrag vom 05.12.2022)

Der Wärmebedarf wird als „riesig“. Die drei vorhandenen Wärmenetze müssen weiter entwickelt werden. Eine Kooperation mit den Nachbargemeinden (Heikendorf, Kiel) wäre in hohem Maße wünschenswert - wenn nicht sogar erforderlich.

Es wird darauf hingewiesen, dass auch andere regenerative Energien (Förde-Wärmepumpe Stadtwerke Kiel) mit in die Betrachtung aufgenommen werden sollten.

Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass zum jetzigen Zeitpunkt das Thema nicht aktuell, wie ein Treffen mit den Stadtwerken Kiel und die entsprechende Protokollnotiz aufzeige.

### 4.4.2 Welche strategische Bedeutung hat das Geschäftsfeld „Wärmemanagement“ für die Gemeinde Laboe?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das von einer sehr hohen strategischen Bedeutung des Geschäftsfelds „Wärmemanagement“ ausgeht.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Sollte die positive Einschätzung zutreffen, dass unter der Probstei mit Schwerpunkt Laboe in einer Tiefe von 1500-2500m warmes Thermalwasser anzutreffen ist, ergeben sich erhebliche Potenziale für klimaneutrale Wärmeherzeugung.
- Allerdings sind noch keine rechtlichen Rahmenbestimmungen auf Bundes- und Landesebene vorhanden, offene Rechtsfelder wie z.B. Bergrechte sind noch nicht geklärt.
- Bedarfe der Bürger\*innen decken, Wertschöpfung im Ort behalten
- Auch andere regenerative Energien mitdenken.

#### 4.4.3 Wie ist das Geschäftsfeld „Wärmemanagement“ unter finanziellen Aspekten einzuordnen?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Wärmemanagement“ eine gute Chance sieht, Gewinne zu erwirtschaften.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Aufgrund der möglichen Leistung eines Geothermiekraftwerks in Laboe könnte sogar ein Überschuss in ein zukünftiges Verbundwärmenetz auf dem Ostufer eingespeist werden.
- Wärme aus Geothermie oder (Förde-) Wasser ist immer günstiger als mögliche Alternativen
- Später sicherlich möglich; Probebohrungen ja frühestens 2027/28 möglich (siehe Protokollnotiz)
- Auch andere regenerative Energien mitdenken.

#### 4.4.4 Ist Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung des Geschäftsfelds „Wärmemanagement“ notwendig?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das davon ausgeht, dass im Geschäftsfeld „Wärmemanagement“ Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung unbedingt notwendig ist.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Kooperation mit technisch und wirtschaftlich leistungsfähigem Partner (z.B. Stadtwerke Kiel) erforderlich.
- Strategischer und überregionaler Partner erforderlich.
- Neues Thema, keiner hat Ahnung...

#### 4.4.5 Wie ist die zeitliche Perspektive für die Aufnahme des operativen Geschäfts „Wärmemanagement“?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Wärmemanagement“ eher langfristig (> 3 Jahre) eine Aufnahme des operativen Geschäfts für realisierbar hält.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Langer Vorlauf und Abwägung der technischen und sonstigen Risiken erforderlich.
- Nach Auskunft der Stadtwerke Kiel wird mit dem Ergebnis zur Probebohrung erst ab 2027/28 gerechnet.
- Neues Thema: Alles muss eingeordnet und erarbeitet werden; angespannter Fachkräftemarkt!
- Ja: in 8 bis 10 Jahren.

#### 4.4.6 Gesamtbewertung des Geschäftsfelds „Wärmemanagement“



Auch wenn die zeitliche Perspektive und das notwendige Know-how durch Dritte auf den ersten Blick gegen einen kurzfristigen Einstieg in das Geschäftsfeld „Wärmemanagement (Nahwärmenetz mit Geothermie)“ sprechen, zeigen die Entwicklung in anderen Gemeinden, dass durch die Gründung einer Projektgesellschaft im Zusammenspiel mit einem kompetenten und finanzkräftigen Partner die Chance eröffnet, bei diesem Thema handlungsfähig zu werden und die Umsetzung aktiv mitzugestalten.

## 4.5 Neuausrichtung Tourismus

### 4.5.1 Wie wird die Ausgangslage eingeschätzt?

Mit der Bürger- und Gästebefragung zum Tourismus liegen Grundlagen vor, die in ein Tourismuskonzept überführt werden müssen. Dabei sind Zielgruppen und Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Verkehr und touristische Angebote (Stichwort: "Dritter Ort") zu bestimmen und in einen Maßnahmenplan zu überführen. Inzwischen wurde der Auftrag zur Erstellung einer Wertschöpfungsanalyse auf der Grundlage der Daten aus der Gäste- und Einwohnerbefragung erteilt. Die Analyse wird voraussichtlich Ende Juni 2023 vorliegen.

Eine definierte und beschlossene Ausrichtung des Tourismus liegt nicht vor. Die geografische Lage der Gemeinde Laboe zwingt zu zielgerichtetem Handeln.

Dem wird entgegengehalten, dass ein Tourismusbetrieb inkl. Veranstaltungsmanagement besteht und der Ansatz „Dritter Ort“ nichts mit Tourismus zu tun habe.

### 4.5.2 Welche strategische Bedeutung hat das Geschäftsfeld „Neuausrichtung Tourismus“ für die Gemeinde Laboe?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das von einer hohen strategischen Bedeutung des Geschäftsfelds „Neuausrichtung Tourismus“ ausgeht.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Die Standortqualität der Ostseegemeinde Laboe für Einwohnerinnen und Einwohner sowie für die Gäste wird durch ein stimmiges, auch auf die Bedürfnisse der Touristen abgestimmtes Angebot geprägt.
- Tourismus ist eine wichtige Einnahme- und Beschäftigungsquelle.
- Ziel sollte eine deutliche Steigerung der Qualität und der Attraktivität sein.

### 4.5.3 Wie ist das Geschäftsfeld „Neuausrichtung Tourismus“ unter finanziellen Aspekten einzuordnen?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das von einem finanziellen Verlust beim Geschäftsfeld „Neuausrichtung Tourismus“ ausgeht. Im Wirtschaftsplan 2023 sind ohne Neuausrichtung 270 T€ Verlust für die Sparte Tourismus eingeplant.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Für den Haushalt der Gemeinde Laboe sind die unmittelbaren finanziellen Auswirkungen eher negativ zu sehen (Zuschussbedarf Tourismus). Aber: Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen ist der Fremdenverkehr vergleichsweise arbeitsplatzintensiv. An jedem Übernachtungsplatz, jedem Bett in Hotels, Pensionen usw. im Tourismus hängen ein bis zwei Arbeitsplätze, so eine Faustformel der Branche.
- Wenn die Wertschöpfungen bekannt sind, kann gezielt agiert werden mit einem besseren wirtschaftlichen Erfolg gegenüber heute.
- „Schwarze Null“ möglich: Kurabgaben, Strandbenutzungsgebühren, Parkeinnahmen, Zweitwohnungssteuer...

#### 4.5.4 Ist Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung des Geschäftsfelds „Neuausrichtung Tourismus“ notwendig?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das davon ausgeht, dass im Geschäftsfeld „Neuausrichtung Tourismus“ zum Teil Know-how durch Dritte notwendig ist.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Know-How vorhanden; kann durch spezialisierte Dritte unterstützt werden.
- Unterstützung/Einbindung überörtlicher Tourismusverbände z.B. OHT, TVSH
- Es wird bezweifelt, dass ausreichende Kompetenz vorhanden ist; eher hat man den Eindruck eines „Weiter so“
- Know-how durch Amt und Tourismusverbände, an denen man beteiligt ist.

#### 4.5.5 Wie ist die zeitliche Perspektive für die Aufnahme des operativen Geschäftsfelds „Neuausrichtung Tourismus“?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Neuausrichtung Tourismus“ kurzfristig (< 1 Jahre) eine Aufnahme des operativen Geschäftsfelds für realisierbar hält.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Schon jetzt ist der Eigenbetrieb hier aktiv.

- Die Entscheidungsparameter für Zieldefinitionen sind in relativ kurzer Zeit definierbar.

#### 4.5.6 Gesamtbewertung des Geschäftsfelds „Neuausrichtung Tourismus“



Auch wenn mit der Neuausrichtung Tourismus ein finanzielles Risiko verbunden ist, ist dieses Geschäftsfeld für die Gemeinde Ostseebad Laboe gesetzt. Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse der beauftragten Wertschöpfungsanalyse den Handlungsdruck erhöhen werden.

Da im Eigenbetrieb bereits die Sparte „Tourismus“ angesiedelt ist und eine Neuausrichtung nicht die gesellschaftsrechtliche Einbeziehung privater Partner zwingend erfordert, kann dieses Geschäftsfeld auch im bestehenden Organisationsrahmen weiterentwickelt werden.

## 4.6 Hafenbewirtschaftung

### 4.6.1 Wie wird die Ausgangslage eingeschätzt?

Bislang konzentrierte sich die Hafenbewirtschaftung auf die technische Betreuung der Hafenanlagen und auf die Gebührenabrechnung für die Schiffsliegeplätze.

### 4.6.2 Welche strategische Bedeutung hat das Geschäftsfeld „Hafenbewirtschaftung“ für die Gemeinde Laboe?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das von einer sehr hohen strategischen Bedeutung des Geschäftsfelds „Hafenbewirtschaftung“ ausgeht.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Häfen sind hochattraktive Räume, die Kristallisationspunkte für Einheimische wie Gäste sind. In Laboe wurden und werden Investitionen in den Hafen vorgenommen. Der Hafen soll ein Erlebnisraum werden, der mehr ist als Liegeplätze für Boote und Anlegestelle für die Fähre.
- Die Einschätzung eines „touristischen Kristallisationspunktes“ wird so nicht geteilt; es gibt auch entsprechende Rückmeldungen von den Hafennutzern.
- Bei der geografischen Lage ist eine Marina/Hafen ein Muss.
- Hafen ist jetzt schon „touristischer Kristallisationspunkt“, aber wird bisher finanziell nicht berücksichtigt.

### 4.6.3 Wie ist das Geschäftsfeld „Hafenbewirtschaftung“ unter finanziellen Aspekten einzuordnen?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Hafenbewirtschaftung“ eine gute Chance sieht, eine „schwarze Null“ zu erwirtschaften.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Ähnlich wie bei anderen Tourismusaktivitäten können die indirekten positiven Effekte einen Zuschussbetrieb rechtfertigen.
- Keine Tourismusaktivitäten erwünscht!
- Liegeplatzgebühren sollten plus/minus Null ausgehen

- Zuschussbetrieb - nein nicht unbedingt (schon jetzt ist ein finanzieller touristischer Ausgleich notwendig - analog WP 2019 wg. MwSt.)
- Z.Zt. gebührenfinanziert ("geringes Risiko")

#### 4.6.4 Ist Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung des Geschäftsfelds „Hafenbewirtschaftung“ notwendig?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das davon ausgeht, dass im Geschäftsfeld „Hafenbewirtschaftung“ zum Teil Know-how durch Dritte notwendig ist.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Unterstützung ist in der Konzeptionsphase sinnvoll.
- Technische Unterstützung erforderlich, Reduzierung des externen Aufwandes durch Einsatz einer technischen Betriebsleitung möglich.
- Wenn neben Liegeplätzen auch anderes angeboten werden soll - zum Was habe ich noch keine Vorstellungen - dann wird externes Wissen notwendig sein.
- WP konsultieren

#### 4.6.5 Wie ist die zeitliche Perspektive für die Aufnahme des operativen Geschäfts „Hafenbewirtschaftung“?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Hafenbewirtschaftung“ kurzfristig (< 1 Jahre) eine Aufnahme des operativen Geschäfts für realisierbar hält.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Ist schon jetzt operativer Betriebsteil.
- Eher mittelfristig: Mir sind keine Ideen bekannt, wohin die Reise gehen könnte; Neuland und Neues braucht seine Zeit



#### 4.6.6 Gesamtbewertung des Geschäftsfelds „Hafenbewirtschaftung“



Die Hafenbewirtschaftung muss im engen Zusammenhang mit der Neuausrichtung des Tourismus gesehen werden. Wenn die Annahme, dass der Hafen wichtiger Bestandteil („touristischer Kristallisationspunkt“) des Tourismuskonzepts werden soll, zutrifft, muss auch die bisherige Hafenbewirtschaftung neu ausgerichtet werden.

Da im Eigenbetrieb bereits die Sparte „Hafen“ angesiedelt ist und für eine Neuausrichtung die gesellschaftsrechtliche Einbeziehung privater Partner nicht erforderlich ist, kann dieses Geschäftsfeld auch im bestehenden Organisationsrahmen weiterentwickelt werden.

## 4.7 Parkraumbewirtschaftung

### 4.7.1 Wie wird die Ausgangslage eingeschätzt?

Zurzeit werden ca. 800 öffentliche Parkplätze bewirtschaftet - mit unterschiedlicher technischer Ausstattung und Tarifen. Das Amt Probstei wirkt hier sowohl als Straßenverkehrsbehörde als auch örtliche Ordnungsbehörde (z.B. Sicherung von Rettungswegen) mit. Die Einnahmen aus der Parkraumbewirtschaftung kommen dem Haushalt der Gemeinde zugute.

Die Abstimmung mit dem Amt bei der Ausgestaltung der Parktarife und digitaler Lösungen wird als „schwierig“ eingeschätzt.

Im Rahmen der Ausgangslage wird auch die Auffassung vertreten, dass die „Parkraumbewirtschaftung“ als Teil des Geschäftsfelds „Liegenschaften“ zu sehen ist, da diese sich auf öffentliche Straßen und Flächen bezieht.

Nach einer anderen Auffassung ist die Parkraumbewirtschaftung Amtsaufgabe und soll dort auch weiter wahrgenommen werden.

### 4.7.2 Welche strategische Bedeutung hat das Geschäftsfeld „Parkraumbewirtschaftung“ für die Gemeinde Laboe?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das von einer sehr hohen strategischen Bedeutung des Geschäftsfelds „Parkraumbewirtschaftung“ ausgeht.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Für Einwohner und Touristen hat die Parkraumbewirtschaftung große Relevanz.
- Laboe ist ein Tagestourismusort mit einer hohen Verkehrsbelastung. Der Einstieg in Verkehrslenksysteme ist geplant.
- Anspruchsvoll, da extrem unterschiedliche Anforderungen Sommer/Winter oder Urlaubszeit und Arbeitszeit
- Wegen Einnahmen für den Haushalt
- Laboe ist zentraler ÖPNV-Knotenpunkt in der Probstei

#### 4.7.3 Wie ist das Geschäftsfeld „Parkraumbewirtschaftung“ unter finanziellen Aspekten einzuordnen?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Parkraumbewirtschaftung“ eine gute Chance sieht, in diesem Geschäftsfeld einen Gewinn zu erwirtschaften bzw. die Gewinnsituation zu verbessern.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Schon heute positiv, kann sicherlich verbessert werden.
- Na klar: für den Haushalt der Gemeinde

#### 4.7.4 Ist Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung des Geschäftsfelds „Parkraumbewirtschaftung“ notwendig?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das davon ausgeht, dass im Geschäftsfeld „Parkraumbewirtschaftung“ zum Teil Know-how durch Dritte bei Aufbau und Umsetzung notwendig ist.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Kann mit eigenen Bordmitteln erledigt werden.
- Technischer Support durch Automatenhersteller, ansonsten Einsatz durch eigenes Personal. Angliederung an ein Betriebsteil "Liegenschaftsmanagement" möglich.
- Das heutige Wirrwarr ist ein Indiz dafür, dass Knowhow fehlt.
- Wird durch das Amt umgesetzt.
- Investitionen in Leittechnik erforderlich.

#### 4.7.5 Wie ist die zeitliche Perspektive für die Aufnahme des operativen Geschäfts „Parkraumbewirtschaftung“?

Insgesamt ergibt sich ein Meinungsbild, das im Geschäftsfeld „Parkraumbewirtschaftung“ kurzfristig (< 1 Jahre) eine Aufnahme des operativen Geschäfts für realisierbar hält.

Folgende Anmerkungen bzw. Begründungen wurden in der Abfrage von den Fraktionen und der Werkleitung eingebracht:

- Absprache mit Amt Probstei erforderlich.

- Wenn Konzept vorhanden, kurzfristig umsetzbar.
- Bleibt beim Amt Probstei - Übernahme nur bei erheblicher Senkung der Amtsumlage.

#### 4.7.6 Gesamtbewertung des Geschäftsfelds „Parkraumbewirtschaftung“



Beim Geschäftsfeld „Parkraumbewirtschaftung“ wird von einigen Akteuren ein enger Zusammenhang mit dem Geschäftsfeld „Liegenschaften“ gesehen. Auf jeden Fall sollte es angesichts der hohen strategischen Bedeutung der Parkraumbewirtschaftung für die Gemeinde Laboe Ziel sein, eine schlüssige Verantwortungsstruktur zu schaffen. Hierzu sind Absprachen mit dem Amt Probstei notwendig.

Das Geschäftsfeld „Parkraumbewirtschaftung“ ist im bestehenden Organisationsrahmen realisierbar. Eine Rechtsformänderung ist nicht erforderlich.

## 5 Schlussfolgerungen für das Organisationskonzept

In der Sitzung des Werkausschusses am 05.04.2023 wurden zwei Optionen für die Weiterentwicklung des Eigenbetriebs vorgestellt:

### 5.1 Option A: Umwandlung des Eigenbetriebs in ein Kommunalunternehmen

Wenn in der Gemeindevertretung die Auffassung mehrheitsfähig ist, dass die Gemeinde Ostseebad Laboe sich künftig in einem großen neuen Geschäftsfeld (Wohnungsbau und/oder Wärmemanagement) wirtschaftlich betätigen soll, ist eine Umwandlung in ein Kommunalunternehmen die empfehlenswerte Option. Aufgrund der stärkeren unternehmerischen Ausrichtung und der besseren Möglichkeiten, externes Know-how einzubinden, kann die Umwandlung des Eigenbetriebs in ein Kommunalunternehmen gerechtfertigt werden.

Im nachfolgenden Abschnitt 6 haben wir einen Fahrplan zur Gründung eines Kommunalunternehmens erstellt.

### 5.2 Option B: Ausweitung der Geschäftsfelder bei Beibehaltung des Eigenbetriebs

Eine Ausweitung der Geschäftsfelder des Eigenbetriebs in den Bereichen Liegenschaften/Gebäudemanagement und Parkraumbewirtschaftung sowie die Neuausrichtung der bestehenden Sparten Tourismus und Hafen kann im Rahmen des bestehenden Eigenbetriebs umgesetzt werden. Voraussetzung hierfür ist eine Verstärkung im Bereich der technisch-wirtschaftlichen Steuerung.

Bei einer Ausweitung der Geschäftstätigkeit des Eigenbetriebs ist aus organisatorischen Gründen die bestehende Personalunion von Bürgermeister und Werkleitung zu hinterfragen. Erst recht gilt dies bei einer Umwandlung in ein Kommunalunternehmen, dessen Vorstand vom Verwaltungsrat bestellt wird und „in eigener Verantwortung“ (§ 3 KUVO<sup>3</sup>) das Unternehmen leitet. Schon daher ist eine Entkoppelung der beiden Funktionen angezeigt.

---

<sup>3</sup> Landesverordnung über Kommunalunternehmen als Anstalt des öffentlichen Rechtes (KUVO) vom 3. April 2017

## 6 Fahrplan Kommunalunternehmen (Option A)

### 6.1 Umwandlung des Eigenbetriebs in ein Kommunalunternehmen

Die nachfolgenden Ausführungen zu wesentlichen Eckpunkten der Umwandlung stehen unter dem Vorbehalt, dass verbindliche rechtliche Einschätzungen im Rahmen der Umwandlung durch die begleitende Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erfolgen werden.

#### 6.1.1 Sondervermögen mit eigener Wirtschaftsführung

Der Eigenbetrieb hat den Vorteil, dass bereits ein außerhalb der eigenen Verwaltung ein Sondervermögen mit eigener Wirtschaftsführung besteht. Mit dem jeweiligen Jahresabschluss beziehungsweise einer gesondert zu erstellenden Zwischenbilanz ist damit der Unternehmensgegenstand hinreichend definiert. Es wäre zu prüfen, ob einzelne Bestandteile des bisherigen Betriebs von der Umwandlung auszuklammern sind. Dies betrifft insbesondere die Sparte „Meeresschwimmhalle“, für die zu klären ist, ob deren Abwicklung bzw. Neuausrichtung Bestandteil des neuen Kommunalunternehmens werden soll.

#### 6.1.2 Grunderwerbsteuerpflicht

Besondere Aufmerksamkeit erfordert die Grunderwerbsteuerpflicht, da der Umwandlungsvorgang von Grundstücken, die Bestandteil des Betriebsvermögens sind, zur Grunderwerbsteuerpflicht führt. Dem derzeitigen Eigenbetrieb sind eine Reihe von Liegenschaften und Immobilien zugeordnet (siehe Abschnitt 2.4.1 Liegenschaften), so dass hier in großem Umfang steuerbedingte Mehrbelastungen durch die Umwandlung in ein Kommunalunternehmen zu befürchten sind. Mit dem Steuerberater wäre zu klären, ob die Gemeinde Laboe dies vermeiden kann, indem sie die Grundstücke aus dem Betriebsvermögen herauslöst und sie im Rahmen eines Pacht- oder Nutzungsvertrags dem neuen Kommunalunternehmen zur Verfügung stellt.

#### 6.1.3 Übergang bestehender Arbeitsverhältnisse

Im Rahmen der Gesamtrechtsnachfolge tritt das Kommunalunternehmen in alle Rechte und Pflichten der im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnisse und übernimmt damit die arbeitsvertragliche Position der Kommune als Arbeitgeber. Für den Fall, dass das Kommunalunternehmen nicht Mitglied in einem kommunalen Arbeitgeberverband werden soll und damit automatisch der Tarifbindung unterliegt, werden die bisherigen tarifvertraglichen Rege-

lungen Bestandteil der Einzelarbeitsverträge. Durch die Mitgliedschaft des Kommunalunternehmens in der jeweiligen Zusatzversorgungskasse der Kommunen wird die Problematik der Bildung von Rückstellungen für Versorgungslasten vermieden.

In der Literatur<sup>4</sup> findet sich die Empfehlung, einen Personalüberleitungsvertrag zwischen der Kommune und dem Kommunalunternehmen abzuschließen, indem im Interesse der Rechtssicherheit die maßgeblichen Fragen der Personalüberleitung geregelt werden.

#### 6.1.4 Organe und Zuständigkeiten

Das Kommunalunternehmen besteht aus zwei Organen: Vorstand und Verwaltungsrat.

Der **Vorstand** leitet grundsätzlich in eigener Verantwortung das Kommunalunternehmen. Durch Organisationssatzung können hiervon abweichende Regelungen getroffen werden. Der Vorstand ist auch das Organ, das das Kommunalunternehmen nach außen vertritt.

Zuständigkeiten des **Verwaltungsrats** sind in § 4 KUVVO geregelt. Der Verwaltungsrat bestellt unter anderem den Vorstand bei der erstmaligen Bestellung auf höchstens fünf Jahre.

Nach § 4 Abs. 3 KUVVO soll der Bürgermeister im Verwaltungsrat die Gemeinde vertreten. Die Gemeindevertretung bestellt die weiteren Mitglieder des Verwaltungsrates und deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter für die Dauer von fünf Jahren. Gehören die Verwaltungsratsmitglieder der Gemeindevertretung an, endet ihre Amtszeit mit dem Ende der Wahlzeit oder dem vorzeitigen Ausscheiden aus der Gemeindevertretung. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats wird aus der Mitte der Mitglieder des Verwaltungsrats gewählt.

Die Sitzungen des Verwaltungsrats sind grundsätzlich nichtöffentlich. Lediglich im Fall von Abgabensatzungen sieht § 4 Abs. 2 KUVIO vor, dass diese öffentlich zu beraten und zu beschließen sind.

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Zustimmungsrechte der Gemeindevertretung beim Erlass von Satzungen und bei Entscheidungen über Unternehmensbeteiligungen, kann durch Or-

---

<sup>4</sup> Schraml, Kommunalunternehmen (Anstalt des öffentlichen Rechts) in: Wurzel/Schraml/Gaß: Rechtspraxis der kommunalen Unternehmen (2021), S. 194f.

ganisationssatzung bestimmt werden, dass bei Entscheidungen der Organe des Kommunalunternehmens von grundsätzlicher Bedeutung die Zustimmung der Gemeindevertretung erforderlich ist.

#### 6.1.5 Beteiligungsfähigkeit

Das Kommunalunternehmen kann sich an anderen Unternehmen beteiligen, wenn es dem Unternehmenszweck dient. Dies schließt auch die Befugnis ein, selbst Tochtergesellschaften zu gründen. Voraussetzung für eine Beteiligung des Kommunalunternehmens an anderen Unternehmen ist es jedoch, dass die allgemeinen Voraussetzungen über die Zulässigkeit wirtschaftlicher Betätigung erfüllt sind<sup>5</sup> und die Unternehmenssatzung eine Beteiligung zulässt. Das Kommunalunternehmen eignet sich demzufolge für flexible Gestaltungen: Für Aufgaben, die sinnvollerweise mit einem privaten Partner erledigt werden, wird eine Tochtergesellschaft gegründet, an der sich das private Unternehmen beteiligen kann. Andere, insbesondere hoheitliche Aufgaben, bleiben dagegen beim Kommunalunternehmen. Auf diese Weise wird eine mittelbare Beteiligung Privater am Kommunalunternehmen ermöglicht. Auch auf dem Gebiet der kommunalen Zusammenarbeit besitzt das Kommunalunternehmen die gleiche Rechtsstellung wie die Kommune selbst. So kann das Kommunalunternehmen Mitglied eines Zweckverbands werden. Auch hier ist Voraussetzung, dass dies im Rahmen der Unternehmenssatzung gestattet ist.

---

<sup>5</sup> Das Kommunalunternehmen kann sich nach Maßgabe der Satzung an anderen Unternehmen beteiligen, wenn es dem Anstaltszweck dient (§ 106a Abs. 1 GO SH).



## 6.2 Ablaufplan

Das nachfolgende Szenario geht davon aus, dass sich die neue Gemeindevertretung nach den Sommerferien 2023 für die Option A entscheidet.

- **September 2023**  
Grundsatzbeschluss der Gemeindevertretung, die Umwandlung des Eigenbetriebs in ein Kommunalunternehmen (AÖR) „Kommunalunternehmen Laboe“ vorzubereiten. Im Grundsatzbeschluss ist auch festzulegen, welche Geschäftsfelder das „Kommunalunternehmen Laboe“ wahrnehmen soll. Ebenfalls sollte der Werkleitung ein Budget für die begleitende organisatorische, rechtliche und steuerliche Beratung zur Verfügung gestellt werden.
- **November 2023**  
Werkausschuss: Beratung über den 1. Entwurf einer Organisationssatzung für das Kommunalunternehmen (AÖR) „Kommunalunternehmen Laboe“
- **Dezember 2023**  
Werkausschuss: Beratung über den 2. Entwurf einer Organisationssatzung für das Kommunalunternehmen (AÖR) „Kommunalunternehmen Laboe“
- **Januar 2024**  
Gemeindevertretung:
  1. Beratung und Beschlussfassung über den Entwurf der Organisationssatzung für das Kommunalunternehmen (AÖR) „Kommunalunternehmen Laboe“
  2. Einleitung Anzeigeverfahren Kommunalaufsicht gem. § 108 Abs. 1 GO  
Gem. § 108 GO soll spätestens sechs Wochen vor der Beschlussfassung der Gemeindevertretung die Absicht der Umwandlung angezeigt werden.
- **März 2024**
  1. Beratung und Beschlussfassung über die Organisationssatzung für das Kommunalunternehmen (AÖR) „Kommunalunternehmen Laboe“
  2. Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates und deren Stellvertretungen  
[unter dem Vorbehalt, dass Kommunalaufsicht keinen Widerspruch gegen die Satzung einlegt]

- **April 2024**  
Prüfung durch die Kommunalaufsichtsbehörde  
Die Entscheidung der Gemeinde (Satzungsbeschluss) wird wirksam, wenn die Kommunalaufsichtsbehörde nicht innerhalb von 6 Wochen wegen Verletzung von Rechtsvorschriften widerspricht oder vor Ablauf der Frist erklärt, dass sie nicht widersprechen wird.
- **Mai 2024**  
Verwaltungsrat – konstituierende Sitzung
  - Wahl einer/eines Vorsitzenden  
[Anmerkung: Die/der Vorsitzende vertritt die AöR solange kein Vorstand vorhanden]
  - Beschlussfassung über eine Geschäftsordnung  
[Anmerkung: Entwürfe werden von der Verwaltung zur Sitzung des Verwaltungsrates vorbereitet]
  - Beschlussfassung zur Besetzung / Ausschreibung Vorstand / Vorstände  
[Anmerkung: Die Bestellung des Vorstandes / der Vorstände ist eine dem Verwaltungsrat vorbehaltene Aufgabe]
- **Juni/Juli 2024**
  - Ausschreibung Vorstand  
[Anmerkung: Sommerferien 22.07.2024 – 31.08.2024]
  - Beitritt KAV und VBL
- **September/Oktober 2024**  
Verwaltungsrat - Bestellung des Vorstandes
  - Vorstellungsgespräche und Auswahl Vorstand
  - Bestellung des Vorstandes für die Dauer von höchstens 5 Jahren
- **01.01.2025**  
Übertragung und Aufnahme des Geschäftsbetriebs auf bzw. durch Kommunalunternehmen
- **März 2024 bis Dezember 2024**  
Verwaltungsinterne Begleitung und Umsetzung der Gründung und Inbetriebnahme des Kommunalunternehmens (evt. mit externer Unterstützung)

## Anlagen

[Anlage 1](#): Präsentation Werkausschuss - 08.02.2023

[Anlage 2](#): Präsentation Werkausschuss - 01.03.2023

[Anlage 3](#): Präsentation Werkausschuss - 05.04.2023

## Kontaktdaten

Dr. Malcher Unternehmensberatung GmbH

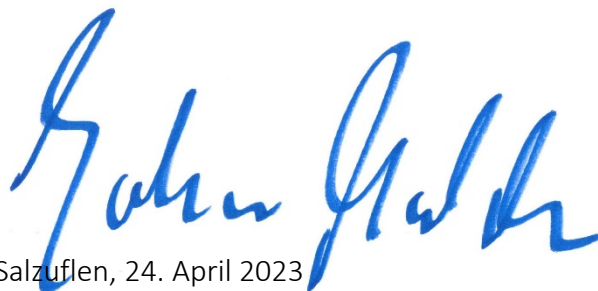
Schülerstr. 26

32108 Bad Salzuflen

Dr. Johann Malcher

jmalcher@dr-malcher.de

Tel.: 05222 - 980 56 31



Bad Salzuflen, 24. April 2023