

# Strukturen der Beteiligungen des Kreises zielorientiert weiterentwickeln



**Impressum****Herausgeber**

Kreis Unna - Der Landrat  
Friedrich-Ebert-Straße 17  
59425 Unna  
[www.kreis-unna.de](http://www.kreis-unna.de)

**Gesamtleitung**

Kreisdirektor | Dezemat I  
Mike-Sebastian Janke

**Druck**

Hausdruckerei | Kreis Unna

**Stand**

Oktober 2019

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage</b> .....	<b>2</b>
2.1	Beteiligungsportfolio des Kreises Unna .....	2
2.2	Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft Kreis Unna mbH (VBU) .....	2
2.3	Wirtschaftlich relevante Beteiligungen .....	3
2.4	Fortschreitendes Konzern-Verständnis .....	4
2.5	Fehlende Gesamtstrategie in Bezug auf die Beteiligungen .....	4
<b>3</b>	<b>Strategische Neuausrichtung</b> .....	<b>5</b>
3.1	Stärkung der VBU .....	5
3.2	Operative Umsetzung in den Gesellschaften .....	5
3.3	Weiterentwicklung des zentralen Beteiligungsmanagements .....	5
<b>4</b>	<b>Konkrete Umsetzung</b> .....	<b>6</b>
4.1	Strukturelle Veränderungen .....	6
4.1.1	Beteiligungsstruktur .....	6
4.1.2	Geschäftsführung der VBU .....	7
4.2	Inhaltliche Veränderungen .....	8
4.2.1	Gesellschaftszweck der VBU .....	8
4.2.2	Erweiterte Rolle des Beteiligungsmanagements   Berichtswesen .....	9
<b>5</b>	<b>Notwendige Beschlüsse   Zeitplan</b> .....	<b>10</b>
5.1	Beschlüsse .....	10
5.2	Kommunalaufsichtliches Anzeigeverfahren .....	10
<b>6</b>	<b>Weitere Aspekte   Ausblick</b> .....	<b>10</b>
6.1	UKBS .....	10
6.1.1	Gesellschaftsvertrag .....	10
6.1.2	Gesellschafterstruktur .....	10
6.2	EU-Beihilferecht (WFG) .....	11
6.3	Steuerliche Effekte .....	11
6.4	Weitere finanzielle Effekte .....	11
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>12</b>

**Anlagen:**

Anlage 1: vollständige Beteiligungsstruktur (Stand: 01.01.2019)

# 1 Einleitung

Anlässlich einer Zusammenkunft der Verwaltung<sup>1</sup> mit den Vorsitzenden der im Kreistag vertretenen Fraktionen und den Aufsichtsratsvorsitzenden der Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft Kreis Unna mbH (VBU), der GWA – Gesellschaft für Wertstoff- und Abfallwirtschaft Kreis Unna mbH (GWA), der Unnaer Kreis-Bau- und Siedlungsgesellschaft (UKBS) und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Unna mbH (WFG) wurde der Landrat im Mai 2019 gebeten, das Thema »Zusammenarbeit im Konzern« unter dem Gesichtspunkt der Stärkung des Konzerngedankens darzustellen und Entwicklungsmöglichkeiten – vor allem in strategischer Hinsicht – aufzuzeigen.

Mit dem vorliegenden Konzept kommt der Landrat dieser Bitte nach.

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Beteiligungsportfolio des Kreises Unna

Zur Erfüllung seiner Aufgaben bedient sich der Kreis Unna – teilweise im Verbund mit anderen Städten und Gemeinden im Kreis Unna und darüber hinaus<sup>2</sup> – verschiedener Unternehmen und Einrichtungen in privater oder öffentlich-rechtlicher Form.

Einige dieser Beteiligungen bestehen seit vielen Jahrzehnten,<sup>3</sup> andere kamen in den letzten Jahren hinzu.<sup>4</sup> Derzeit ist der Kreis Unna unmittelbar oder mittelbar an 26 Gesellschaften, drei Zweckverbänden sowie zwei Anstalten des öffentlichen Rechts beteiligt. Darüber hinaus ist der Kreis Unna Mitglied in mehreren Vereinen, von denen der Trägerverein »Neue Philharmonie Westfalen e. V.« und die »Naturförderungsgesellschaft für den Kreis Unna e. V.« (NFG) als besonders bedeutsam hervorzuheben sind.

Die vollständige Beteiligungsstruktur (Stand 01.01.2019) ist aus **Anlage 1** ersichtlich. Sie verdeutlicht, dass der Kreis Unna bereits jetzt wichtige Beteiligungen nicht unmittelbar hält, sondern mittelbar über die Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft Kreis Unna mbH (VBU).

### 2.2 Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft Kreis Unna mbH (VBU)

Die VBU wurde 1997 als 100 %ige Tochter des Kreises Unna insbesondere zur Wahrung der Interessen des Kreises Unna in der Kooperation der Müllverbrennungsanlage Hamm (MVA Hamm) gegenüber den Städten Dortmund und Hamm gegründet. Ihr Gesellschaftsvertrag wurde im Jahr 2013 an das aktuelle Gemeindefachschaftsrecht angepasst,<sup>5</sup> wobei der Gegenstand des Unternehmens bereits derart formuliert wurde, dass der Abkehr vom operativen Geschäft hin zur  **Holdingfunktion**  Rechnung getragen wurde. In der Holding waren seitdem u. a. übergeordnete Ziele zu koordinieren, die strategische Ausrichtung des Konzerns zu verantworten und die Vermögensverwaltung wahrzunehmen.

Beschränkten sich die entsprechenden Aktivitäten der VBU zunächst auf den abfallwirtschaftlichen Bereich, erfuhr die Holding im Jahr 2016 eine Erweiterung, als der Kreis Unna im Sinne einer **strategischen Beteiligungssteuerung** der wirtschaftlich relevanten Mehrheitsbeteiligungen seine an der **Verkehrsgesellschaft**

<sup>1</sup> Landrat, Kreisdirektor/Beteiligungsdezernent, Leiter Steuerungsdienst.

<sup>2</sup> z. B. UKBS: einschl. Stadt Hamm.

<sup>3</sup> Gründungsjahr der UKBS: 1929; Gründungsjahr der WFG: 1962.

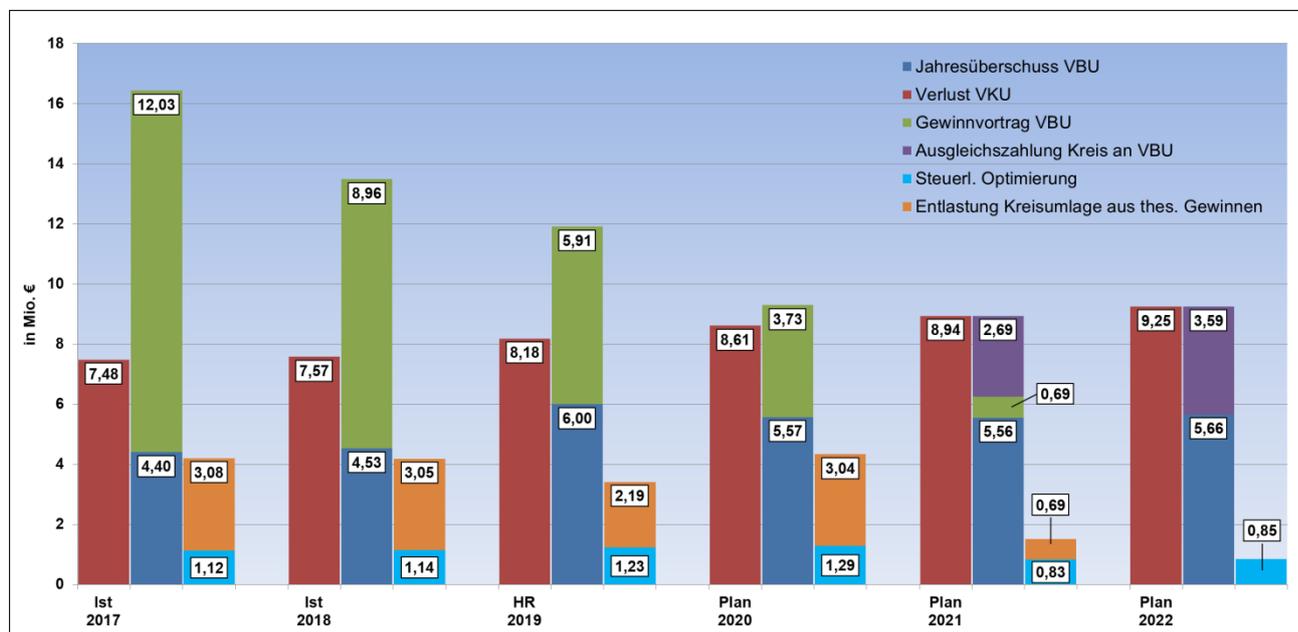
<sup>4</sup> z. B. Suchthilfe GmbH 2011; GWA Kommunal Anstalt öffentlichen Rechts 2016.

<sup>5</sup> Drucksache 120/13.



**Kreis Unna mbH (VKU)** gehaltenen Geschäftsanteile mit Wirkung zum 01.01.2017 auf die VBU übertragen hat.<sup>6</sup>

Wie die nachstehende Grafik eindrucksvoll zeigt, hat das Einlegen der Geschäftsanteile des Kreises Unna in die VBU nicht nur zu einer **steuerlichen Optimierung** geführt, sondern – durch Verlustübernahme der VKU aus thesaurierten Gewinnen der VBU – auch zu einer relevanten Reduzierung der Kreisumlage.



Grafik 1: Durch steigende Gewinnerwartungen im Konzern wächst der Steuervorteil auf rd. 850 T€ im Jahr 2022 an.

Den damit verbundenen Ansatz gilt es jetzt aufzunehmen und in ein Konzept zu gießen, mit dem die VBU zielgerichtet zu einer **Vermögensholding und echten Managementholding** für alle wirtschaftlich relevanten Mehrheitsbeteiligungen des Kreises Unna weiterentwickelt werden kann.

### 2.3 Wirtschaftlich relevante Beteiligungen

Die Beteiligungen sind von unterschiedlicher wirtschaftlicher Relevanz. So hat die VKU aufgrund des vom Kreistag bestellten Leistungsangebotes im Jahr 2018 ein Defizit von rd. 7,5 Mio. € erwirtschaftet, während die Beteiligung an der Antenne Unna Betriebsgesellschaft & Co. KG mit einer kleinen jährlichen Gewinnausschüttung im niedrigen fünfstelligen Bereich verbunden ist.

Gemessen an den Bilanzsummen, den Jahresgewinnen bzw. -verlusten sowie an den politischen Einflussmöglichkeiten wurden folgende Gesellschaften als **wirtschaftlich relevant** identifiziert:

- GWA – Gesellschaft für Wertstoff- und Abfallwirtschaft Kreis Unna mbH (GWA)  
(*Entsorgung | Abfallwirtschaft | Logistik*),
- Verkehrsgesellschaft für den Kreis Unna mbH (VKU)  
(*Öffentlicher Personennahverkehr | Mobilität*),
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Unna mbH (WFG)  
(*Wirtschaftsförderung | Beschäftigung*),
- Unnaer Kreis- Bau- und Siedlungsgesellschaft (UKBS)  
(*Wohnen*).

<sup>6</sup> Drucksache 163/16.

Mit der wirtschaftlichen Relevanz geht eine **strategisch-politische Bedeutung** für den Kreis Unna und seine gewählten Vertreter einher, die auch dadurch unterstrichen wird, dass sich der Ausschuss für Finanzen, Beteiligungen und Vergaben des Kreistags einmal im Jahr die Wirtschaftsplandaten dieser Gesellschaften von den Geschäftsführern vorstellen lässt.

Wenn sich die nachstehenden Ausführungen auf die genannten Beteiligungen (einschließlich ihrer Unterbeteiligungen) beschränken, so ist damit eine Erweiterung des Fokus auf weitere Beteiligungsgesellschaften nicht ausgeschlossen.

## 2.4 Fortschreitendes Konzern-Verständnis

In der Vergangenheit agierten die Beteiligungen hinsichtlich ihres operativen Geschäftes weitestgehend eigenständig.<sup>7</sup> Aus einem **fortschreitenden »Konzern-Verständnis«** heraus entwickelten sich allerdings in letzter Zeit – teilweise initiiert und begleitet durch die Beteiligungsverwaltung des Kreises – punktuell und anlassbezogen Formen der Zusammenarbeit, und zwar sowohl zwischen einzelnen Gesellschaften als auch mit dem Kreis Unna als »Konzern-Mutter«. Inzwischen treffen sich die Geschäftsführer der wirtschaftlich relevanten Beteiligungen zum regelmäßigen Austausch über weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Konzern. Diese Treffen finden auf Einladung und unter Federführung des Beteiligungsdezernenten statt und werden von der Beteiligungsverwaltung entsprechend vor- und nachbereitet.

Zahlreiche Beispiele belegen, dass eine Zusammenarbeit im Konzern – auch unter Wirtschaftlichkeitsaspekten – erfolgreich sein kann: So bedient sich etwa die WFG seit einigen Jahren der GWA für ihre Buchhaltung. Der gemeinsame Datenschutzbeauftragte des Kreises Unna und der Städte Unna, Fröndenberg/Ruhr, Kamen, Selm und Werne sowie der Gemeinden Bönen und Holzwickede kümmert sich um den Datenschutz bei WFG und GWA, und WFG und UKBS nutzen Know-how und Technik der Zentralen Datenverarbeitung des Kreises Unna. Besonders hervorhebenswert ist die Mitnutzung des Betriebshofs der VKU in Kamen und seiner Einrichtungen (z. B. Tankstelle) durch die GWA Kommunal AöR.

Nicht zuletzt beziehen die im »Digitalen Masterplan« aufgezeigten strategischen Digitalisierungsmaßnahmen die Beteiligungen ausdrücklich ein. Aus der Erkenntnis heraus, dass es für eine erfolgreiche Umsetzung von E-Government von entscheidender Bedeutung ist, eine gute Online-Erreichbarkeit für bereitgestellte Verwaltungsleistungen zu schaffen, werden künftig in einem **Serviceportal** wichtige Dienste, Formulare und Anwendungen gebündelt und für die Bürgerinnen und Bürger bereitgestellt. Dies umfasst sowohl die Kernverwaltung als auch die Beteiligungen mit ausgewählten Angeboten.

## 2.5 Fehlende Gesamtstrategie in Bezug auf die Beteiligungen

Trotz eines insoweit durchaus festzustellenden Konzern-Verständnisses dominiert in den Beteiligungen eine fachlich geprägte operative Sichtweise. Vom Kreistag gesetzte strategische Gesichtspunkte fließen zwar insbesondere über den Prozess der **Wirkungsorientierten Steuerung (WOS)** ein, beziehen sich aus der Natur der Sache heraus allerdings auf die jeweilige Fachlichkeit; übergeordnete Aspekte im Sinne einer **notwendigen Gesamtstrategie und -steuerung** fehlen bislang.

<sup>7</sup> Eine Besonderheit stellt die seit 1970 bestehende „WVG-Gruppe“ dar, in der sich mehrere Verkehrsunternehmen, darunter die VKU, der gemeinsamen Servicegesellschaft **Westfälische Verkehrsgesellschaft mbH (WVG)** zur Erledigung kaufmännischer und betrieblicher Managementaufgaben bedienen.



### 3 Strategische Neuausrichtung

Eine wirkungsvolle Steuerung der Beteiligungen erfordert eine **strategische Neuausrichtung** sowohl in Bezug auf das Beteiligungsportfolio selbst als auch in Bezug auf die Beteiligungsverwaltung des Kreises. Voraussetzung für das Gelingen ist dabei insbesondere die Schaffung **nur noch einer Schnittstelle** zwischen Kreisverwaltung und Beteiligungen. Dabei kommt der VBU eine stärkere Rolle zu, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

#### 3.1 Stärkung der VBU

Bereits jetzt<sup>8</sup> ist es die Aufgabe der VBU,

- übergeordnete Ziele des Konzerns zu lenken und zu koordinieren,
- die strategische Ausrichtung des Konzerns zu verantworten und
- die Vermögensverwaltung wahrzunehmen.

Die Holding-Funktion ist (historisch gewachsen) auf den Bereich der abfallwirtschaftlichen Aktivitäten beschränkt.<sup>9</sup> Für eine strategische Beteiligungssteuerung ist es erforderlich, diese Beschränkung aufzugeben. Die VBU ist konsequent zu einer **echten Managementholding** über den Abfallbereich hinaus zu entwickeln, die die **strategischen Ziele des Kreistags** konzentriert in die einzelnen Beteiligungen »hineinträgt« und dabei auch und vor allem übergreifende Gesichtspunkte berücksichtigt.

Idealerweise hat eine Managementholding kein eigenes operatives Geschäft, sondern übernimmt Führungsaufgaben, zu denen typischerweise die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder, die strategische Steuerung, die Besetzung von Führungspositionen und die Steuerung des Kapitalflusses gehören.<sup>10</sup> Mit Übernahme dieser Führungsaufgaben ist die VBU auf der strategischen Ebene **zentrales Bindeglied** zwischen dem Kreis Unna, der als Konzernmutter auch weiterhin die Strategie vorgibt, und den einzelnen Gesellschaften.

#### 3.2 Operative Umsetzung in den Gesellschaften

Die einzelnen Gesellschaften bilden – wie bisher – die **operative Ebene**, d. h. sie setzen die vom Kreistag vorgegebenen strategischen Ziele in den einzelnen Gesellschaften operativ um und verantworten das Ergebnis.

#### 3.3 Weiterentwicklung des zentralen Beteiligungsmanagements

Das im Steuerungsdienst unterhalb der Fachdienstleitung angesiedelte zentrale Beteiligungsmanagement bildet – als Teil des Produktes »Kommunalaufsicht und Beteiligungen« – bereits jetzt ein wichtiges Bindeglied zwischen Politik, Verwaltungsleitung, Fachbereichen, Beteiligungen und Aufsichtsbehörde. Dies gilt es zu festigen und auszubauen.

<sup>8</sup> vgl. § 2 Abs. 1 des Gesellschaftsvertrags der VBU, siehe auch Ziff. 4.2.1.

<sup>9</sup> ebda.

<sup>10</sup> vgl. Gabler Banklexikon, 12. Aufl., S. 689.

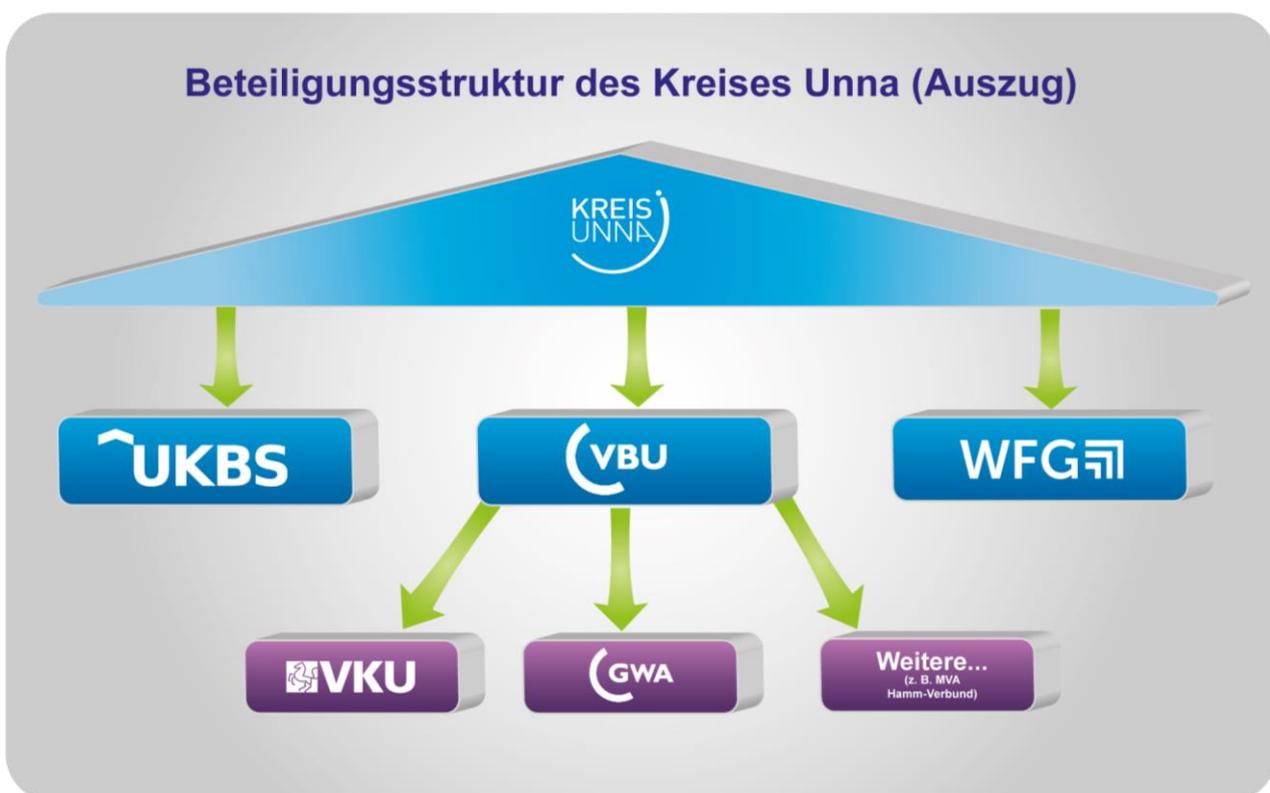
## 4 Konkrete Umsetzung

Zur konkreten Umsetzung der strategischen Neuausrichtung sind die nachstehend beschriebenen **strukturellen und inhaltlichen Veränderungen** erforderlich.

### 4.1 Strukturelle Veränderungen

#### 4.1.1 Beteiligungsstruktur

Damit die VBU ihre künftige Rolle wirkungsvoll wahrnehmen kann, muss die **Beteiligungsstruktur** verändert werden. Ganz konkret müssen – wie bereits bei der VKU geschehen – auch die Geschäftsanteile des Kreises Unna an der WFG und der UKBS auf die VBU übertragen werden.



Grafik 2: Aktuelle Beteiligungsstruktur (Auszug)





Grafik 3: Künftige Beteiligungsstruktur (Auszug)

#### 4.1.2 Geschäftsführung der VBU

Mit den oben beschriebenen Führungsaufgaben (Festlegung strategischer Geschäftsfelder, strategische Steuerung, Steuerung des Kapitalflusses etc.) kommen neue und zusätzliche Aufgaben auf die VBU zu, die von der **Geschäftsführung der VBU** umzusetzen sind. Insoweit lässt sich bereits jetzt die Aussage treffen, dass die Anforderungen an die Geschäftsführung der VBU sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht steigen werden.

## 4.2 Inhaltliche Veränderungen

Die operativ tätigen Gesellschaften innerhalb des neuen VBU-Verbundes setzen die vom Kreistag vorgegebenen strategischen Ziele um und verantworten das Ergebnis. In der neuen Struktur geschieht dies durch ein noch zu entwickelndes einheitliches Berichtswesen und den regelmäßigen Austausch mit der Muttergesellschaft, die wiederum gegenüber der Konzernmutter, dem Kreis Unna, Rechenschaft ablegt.

Diese inhaltlichen Veränderungen spiegeln sich in einem noch stärker auf die Holding-Funktion ausgerichteten **Gesellschaftszweck der VBU** wider sowie in einer **erweiterten Rolle der Beteiligungsverwaltung** des Kreises Unna mit einem auf- und auszubauenden Berichtswesen.

### 4.2.1 Gesellschaftszweck der VBU

Aktuell lautet § 2 Abs. 1 des Gesellschaftsvertrags der VBU (Gegenstand des Unternehmens) wie folgt:

»Gegenstand des Unternehmens ist die Wahrnehmung der Holding-Funktion für den Bereich der abfallwirtschaftlichen Aktivitäten des Kreises Unna. Zu diesen Aktivitäten gehören insbesondere

- die Verwertung und Beseitigung von Abfällen einschließlich der Vermarktung von Sekundärrohstoffen sowie der Abfallberatung und Öffentlichkeitsarbeit;
- die thermische Abfallverwertung und -beseitigung einschließlich der abfallrechtlich gebotenen wirtschaftlichen Nutzung energetischer Potentiale des Abfalls;
- die Aufbereitung, Verwertung und Beseitigung des bei Baumaßnahmen anfallenden Bodenaushubs, Straßenaufbruchs und von Baurestmassen;
- die Erfassung und Verwertung von Wertstoffen außerhalb der öffentlichen Abfallentsorgung im Kreis Unna;
- Logistik und Transport von Abfällen und Wertstoffen;
- Aufgaben der Nachsorge von abfallwirtschaftlichen Standorten;
- Entwicklung und Realisierung von Strategien zur Abfallvermeidung und -verminderung sowie Förderung innovativer Entwicklungen, die zur Vermeidung, Verwertung und umweltverträglichen Entsorgung von Abfällen im Kreis Unna nützlich sind;
- Straßenreinigung.

Zu den zentralen Aufgaben der Gesellschaft gehören:

- übergeordnete Ziele des Konzerns zu lenken und zu koordinieren,
- die strategische Ausrichtung des Konzerns zu verantworten,
- die Vermögensverwaltung wahrzunehmen.

Der Unternehmensgegenstand umfasst auch die Erbringung von öffentlichen Personenverkehrsdiensten durch Tochtergesellschaften.

Die Gesellschaft übernimmt ferner die Bewirtschaftung der Immobilie „Altes Amtshaus Königsborn“ sowie anderer Immobilien im Konzernverbund. Sie kann auch Management- und Verwaltungsaufgaben für Gesellschaften wahrnehmen, an denen sie beteiligt ist.«

Im Sinne der strategischen Neuausrichtung ist es geboten, den historisch gewachsenen Unternehmensgegenstand allgemeiner zu fassen und gleichzeitig die Holding-Funktion und die damit verbundenen Aufgaben stärker zu betonen. Ähnlich wie bei den Beteiligungsgesellschaften anderer Städte (z. B. Landeshauptstadt Düsseldorf oder Stadt Solingen) wäre der Unternehmensgegenstand i. e. S. künftig wie folgt zu beschreiben:

»Gegenstand des Unternehmens ist das Halten und das Verwalten von Beteiligungen des Kreises Unna.«



In Verbindung mit einer sprachlichen Anpassung würde § 2 Abs. 1 des Gesellschaftsvertrags der VBU demnach künftig wie folgt lauten:

**»Gegenstand des Unternehmens ist das Halten und das Verwalten von Beteiligungen des Kreises Unna.**

**Zu den zentralen Aufgaben der Gesellschaft gehören:**

- **übergeordnete Ziele des Konzerns zu lenken und zu koordinieren,**
- **die strategische Ausrichtung des Konzerns zu verantworten,**
- **die Vermögensverwaltung wahrzunehmen.**

**Die Gesellschaft kann Management- und Verwaltungsaufgaben für Gesellschaften wahrnehmen, an denen sie beteiligt ist; und die Bewirtschaftung der Immobilie „Altes Amtshaus Königsborn“ sowie anderer Immobilien im Konzernverbund übernehmen.«**

#### **4.2.2           Erweiterte Rolle des Beteiligungsmanagements | Berichtswesen**

In der Vergangenheit beschränkte sich die Tätigkeit des Beteiligungsmanagements des Kreises Unna aus verschiedenen Gründen auf eine reine »Verwaltung« der Beteiligungen, d. h.

- Überwachung der Einhaltung von Gesellschafts-, Steuer-, EU- und Gemeindefinanzwirtschaftsrecht,
- Vorbereitung von Entscheidungen des Kreistags, die im Hinblick auf die Stellung des Kreises Unna als Gesellschafter zu treffen sind,
- Grobanalysen von Wirtschaftsplänen und Geschäftsberichten sowie
- jährliche Berichterstattung in Form des Beteiligungsberichtes und des Gesamtabchlusses.

Komplexer werdende Sachverhalte und Fragestellungen in Bezug auf die Beteiligungen, die u. U. mit großen finanziellen Auswirkungen auf den Kreishaushalt verbunden sind, haben dazu geführt, dass das Beteiligungsmanagement zunehmend auch im Vorfeld von Gremiensitzungen um fachliche Expertise gebeten wird. Diesen Ansatz gilt es konsequent auszubauen, um insbesondere der Verwaltungsspitze (v. a. Landrat, Kreisdirektor und Kämmerer/Beteiligungsdezernent) die notwendige Unterstützung in der gebotenen Qualität zukommen zu lassen.

Zentrale Aufgabe des Beteiligungsmanagements wird es künftig sein, die verselbstständigten Aufgabenbereiche – über die zentrale Schnittstelle VBU – zu steuern und zu kontrollieren. Hausintern verbleibt es dabei grundsätzlich beim Grundsatz der dezentralen Ressourcenverantwortung; dem Beteiligungsmanagement kommt jedoch eine stärker koordinierende, auf die Gesamtstrategie des Kreises Unna ausgerichtete Rolle zu. Perspektivisch müssen für alle Beteiligungen **steuerungs- und kontrollgeeignete Finanzvorgaben** entwickelt werden, die – unter Berücksichtigung der Verwirklichung von Sachzielen und des öffentlichen Zwecks – vom Beteiligungsmanagement laufend zu überprüfen sind. Zentraler Ansprechpartner für das Beteiligungsmanagement ist dabei die VBU.

## 5 Notwendige Beschlüsse | Zeitplan

Die zuvor dargestellten Veränderungen erfordern Beschlüsse des Kreistags des Kreises Unna, die wiederum ein kommunalaufsichtliches Anzeigeverfahren auslösen. Die laufende Wahlperiode endet am 31.10.2020, d. h. Ende des kommenden Jahres sind die Gremien ohnehin neu zu besetzen. Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, die Beschlüsse so rechtzeitig zu fassen, dass eine Umsetzung mit Wirkung zum Beginn der neuen Wahlperiode des Kreistags (01.11.2020) sichergestellt ist.<sup>11</sup> Den Abschluss der politischen Beratungen vorausgesetzt, könnten die notwendigen Beschlüsse u. U. sogar noch im Jahr 2019 gefasst werden.

### 5.1 Beschlüsse

Konkret sind folgende Kreistagsbeschlüsse<sup>12</sup> zu fassen:

- Anpassung des Gesellschaftsvertrags der VBU mit Wirkung zum 01.11.2020
- Übertragung der Geschäftsanteile des Kreises Unna an der WFG und der UKBS auf die VBU mit Wirkung zum 01.01.2021

### 5.2 Kommunalaufsichtliches Anzeigeverfahren

Die Beschlüsse sind nach § 115 Abs. 1 GO NRW i. V. m. § 53 Ab. 1 KrO NRW der Bezirksregierung Arnsberg anzuzeigen. Die gesetzliche Anzeigefrist beträgt sechs Wochen. Es hat sich bewährt, anstehende Entscheidungen mit der Kommunalaufsicht vorzubesprechen, wobei nicht davon auszugehen ist, dass die vorgeschlagenen Veränderungen gemeindefinanzrechtlich problematisch sind.

## 6 Weitere Aspekte | Ausblick

### 6.1 UKBS

#### 6.1.1 Gesellschaftsvertrag

Der Gesellschaftsvertrag der UKBS wird derzeit umfassend überarbeitet. In diesem Zusammenhang soll der Vertrag eine Öffnungsklausel zugunsten des Kreises Unna erhalten, mit der er das Recht erhält, seinen Geschäftsanteil auf die VBU zu übertragen.

#### 6.1.2 Gesellschafterstruktur

Aufgrund der Tatsache, dass der Wohnungsbestand der UKBS auch rd. 300 Wohnungen in den früher zum Kreis Unna und jetzt zur Stadt Hamm gehörenden Gemeinden Pelkum, Rhynern und Uentrop umfasst, ist die Stadt Hamm an der UKBS beteiligt. Eine Neubautätigkeit der UKBS in Hamm findet nicht statt.

<sup>11</sup> Für das »Umhängen« der WFG und der UKBS könnte sich – in Anlehnung an die Jährlichkeit der Haushalts- und Wirtschaftsführung auch der 01.01.2021 anbieten.

<sup>12</sup> Hinzu kommen korrespondierende Beschlüsse auf Ebene der Gesellschaften (hier: VBU, WFG, UKBS). Beschlüsse auf Ebene der Städte und Gemeinden (etwa zur Legitimation der entsandten Vertreter) sind für die Übertragung der Geschäftsanteile des Kreises Unna an der WFG und der UKBS auf die VBU als solches **nicht erforderlich**.

Die (unabhängig von diesem Konzept verfolgte) **Anpassung des Gesellschaftsvertrags der UKBS** (Ziff.6.1.1) bedarf der Beschlussfassung durch die Vertretungskörperschaften aller Gesellschafter sowie der Durchführung eines kommunalaufsichtlichen Anzeigeverfahrens.



Es bestehen seit längerem Überlegungen, den Wohnungsbestand in Hamm an die städtische Wohnungsbau-Gesellschaft (Hammer gemeinnützige Baugesellschaft mit beschränkter Haftung, HGB) zu übertragen. Die Überlegungen zur strategischen Neuausrichtung sind hiervon zwar grundsätzlich unabhängig; durch eine Eingliederung der UKBS in den VBU-Verbund, der über die MVA Hamm auch in die Stadt Hamm hineinwirkt, könnte aber eine für die entsprechenden Verhandlungen förderliche Konstellation geschaffen werden.

## 6.2 EU-Beihilferecht (WFG)

Der Kreistag des Kreises Unna hat die WFG im Jahr 2012 mit der Erbringung von Aufgaben von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse in Form der allgemeinen Wirtschaftsförderung und aller damit im Zusammenhang stehenden Aufgaben, die der Wirtschaftsförderung im Kreis Unna dienen, betraut.<sup>13</sup> Aufgrund dieser Betrauung darf der Kreis Unna Verluste der WFG EU-beihilferechtlich unschädlich ausgleichen. § 17 Abs. 2 des Gesellschaftsvertrags der WFG begrenzt diese Ausgleichsverpflichtung auf 50 % des Stammkapitals (rd. 1,5 Mio. €).

Es wird davon ausgegangen, dass der Kreis – entweder unmittelbar oder über die VBU – auch künftig die anfallenden Verluste der WFG ausgleicht.

## 6.3 Steuerliche Effekte

Mit der Übertragung der Geschäftsanteile des Kreises Unna an der VKU auf die VBU war ein erheblicher steuerlicher Effekt (Einsparung Kapitalertragssteuer) verbunden.<sup>14</sup> Auch bei einer Eingliederung der UKBS in den Konzern entsteht ein nennenswerter steuerlicher Effekt, weil sich die Konzernmutter VBU die an das Finanzamt abgeführte Kapitalertragssteuer erstatten lassen kann (rd. 40 T€ p. a.).<sup>15</sup>

Ob und inwieweit weitere steuerliche Effekte generiert werden können (z. B. durch Schaffung einer umsatzsteuerlichen Organschaft), bleibt einer vertiefenden Prüfung vorbehalten.

## 6.4 Weitere finanzielle Effekte

Innerhalb einer Konzernstruktur bestehen weitere Möglichkeiten, finanzielle Vorteile zu generieren, die – ebenso wie die bereits gehobenen steuerlichen Effekte – auf Dauer helfen, die Belastung der kreisangehörigen Städte und Gemeinden über die Kreisumlage in Grenzen zu halten.

So ist es im Konzern möglich, (kurzfristige) **Liquiditätsüberschüsse** einer Beteiligungsgesellschaft einer anderen Beteiligungsgesellschaft mit (kurzfristigem) Liquiditätsbedarf zur Verfügung zu stellen. Damit können Fremdkapitalaufnahmen für einen relevanten Zeitpunkt hinausgezögert werden. Angesichts größerer Investitionsvolumina bei UKBS und WFG erscheinen jährliche Zinersparnisse im fünfstelligen Bereich realistisch.

Des Weiteren können Zinersparnisse durch **Konzernbürgschaften** erzielt werden, die die Konzernmutter VBU im Rahmen ihrer Finanzkraft und Bonität ausreicht. Ebenso ist zu erwarten, dass innerhalb einer Konzernstruktur **bessere Konditionen am Kapitalmarkt** erzielt werden können.

---

<sup>13</sup> Drucksache 197/12.

<sup>14</sup> s. Ziff. 2.2.

<sup>15</sup> Der Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen VBU und UKBS ist hierfür nicht erforderlich.

Im Bereich der **Beschaffung von Waren und Dienstleistungen** können günstige Konzern- und Gruppenkonditionen in Anspruch genommen werden. Schließlich können **administrative Synergien** dadurch gehoben werden, dass sich Beteiligungsgesellschaften bei kurzfristigen Erkrankungen oder Urlaub gegenseitig Personal für ähnliche Tätigkeiten zur Verfügung stellen dürfen, ohne dass dies explizit verrechnet werden muss.

## 7 Zusammenfassung

Die für notwendig erachtete strategische Steuerung der Beteiligungen des Kreises Unna erfordert strukturelle und inhaltliche Veränderungen im Beteiligungsportfolio des Kreises Unna.

Diese bestehen in einer Stärkung VBU und Positionierung dieser Gesellschaft als echte Vermögens- und Managementholding ohne eigenes operatives Geschäft. Dazu müssen zumindest die wirtschaftlich relevanten Beteiligungen UKBS und WFG – neben den vorhandenen Beteiligungen MVA Hamm-Verbund, GWA und VKU – unter dem Dach der VBU vereinigt werden, deren Gesellschaftszweck entsprechend anzupassen ist.

Parallel ist die Beteiligungsverwaltung zu einem Beteiligungsmanagement weiterzuentwickeln, das die Beteiligungen – über die zentrale Schnittstelle VBU – im Sinne der vom Kreistag vorgegebenen Strategie mit geeigneten Mitteln steuert und kontrolliert. Dabei verbleibt es grundsätzlich beim Grundsatz der dezentralen Ressourcenverantwortung.



Anlage 1: Aktuelle Beteiligungsstruktur

