



## ÖFFENTLICHE BESCHLUSSVORLAGE

**Amt/Eigenbetrieb:**

VB 2/S-BC Strategisches Beteiligungscontrolling

**Beteiligt:**

HAGEN.AGENTUR GmbH

**Betreff:**

HAGEN.AGENTUR Neuorganisation

**Beratungsfolge:**

04.02.2021 Haupt- und Finanzausschuss

25.02.2021 Rat der Stadt Hagen

**Beschlussfassung:**

Rat der Stadt Hagen

**Beschlussvorschlag:**

Der Rat der Stadt Hagen nimmt den vorgelegten Vorschlag zur Neuorganisation der **HAGEN.AGENTUR** GmbH mit dem Ziel des Aufbaus der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** GmbH zur Kenntnis und stimmt der Vorgehensweise zu.



## Kurzfassung

Die **HAGEN.AGENTUR** beabsichtigt federführend für die Stadt Hagen, eine kooperative Wachstumsstrategie für den Wirtschaftsstandort Hagen (#HAGEN.Horizonte2035) aufzulegen. Gemeinsam mit der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK) und der FernUniversität Hagen haben die **HAGEN.AGENTUR** und die Stadt Hagen nach einer ersten Standortanalyse einen Umsetzungsvorschlag erarbeitet, der in Vorlage 0969-2/2020 zur Abstimmung in den Rat eingebracht worden ist.

Es ist bereits jetzt absehbar aufgrund der Ergebnisse der ersten Standortanalyse, dass die Umsetzung der Wachstumsstrategie und der wesentlichen Arbeitsschritte unter der Federführung der **HAGEN.AGENTUR** erfolgen sollte. Ausschlaggebend ist dabei, dass nicht alle Projekte und Initiativen sofort und gleichzeitig ausreichend qualifiziert sind und gestartet werden, sondern ein Projektmanagement der **HAGEN.AGENTUR** erfahren müssen.

Wenn wir die Wachstumsstrategie erfolgreich umsetzen wollen, müssen wir die **HAGEN.AGENTUR** umbauen und verändern und zwar bezogen auf ihre Aufgaben, ihre Organisation, ihre Ressourcen, ihre Konzepte und ihren Gesellschafterkreis.

Berücksichtigung finden muss darüber hinaus ein Vorschlag zur angedachten Zusammenführung mit der Hagener Industrie- und Gewerbeflächen GmbH (HIG).

Die neu aufgestellte **HAGEN.AGENTUR** soll den neuen Namen **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** tragen. Damit wird gleich zu Beginn die enge Verbindung zwischen Stadtentwicklung und einer aktiven Wirtschaftsentwicklung dokumentiert.

## Begründung

### 1. Neue Formen der Zusammenarbeit („Crossfunktionales“ Modell)

Die Geschäftsleitung hat sich bei dem Entwurf einer Grundkonzeption der Neuausrichtung von verschiedenen Grundannahmen leiten lassen:

- Bewegung. Wir bewegen den Standort Hagen. Mit neuen Perspektiven – #HAGEN.Horizonte2035.
- Veränderung. Hagen hat viele Herausforderungen, aber auch viel Potential. Weiter so ist nicht genug – wir brauchen Veränderung.
- Aktion. Von der Reaktion zur Aktion: Neue Initiativen, neue Ideen, neue gemeinsame Anstrengungen. Jetzt.
- Ambition. Packen wir es an und denken groß - zum Wohle von Unternehmen, Bürgern und Stadt.
- Dynamik. Aus der **HAGEN.AGENTUR** wollen wir eine neue dynamische Wirtschaftsentwicklung machen.



- Gemeinsam. Wir müssen das Momentum nutzen, mit sichtbarer Bewegung Vertrauen in die Stadt und in den Prozess schaffen. Mit Mikroschritten werden wir nicht wirksam.

Das bedeutet für die neue **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG**, dass Kräfte gebündelt und neue Themen strategisch erschlossen werden müssen.

Die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** muss einen grundlegenden Wandel vollziehen in der Art zu arbeiten, zu kommunizieren, zu wirtschaften, Unternehmen zu beraten, zu fördern und zu entwickeln. Sie muss aktive Treiberin und Umsetzerin für die Veränderung des Standortes, einer ausgeprägten Zukunftsorientierung sowie der Optimierung und Modernisierung der bestehenden Leistungen sein. Allerdings wird dazu auch die Schaffung von Expertise und Freiraum zur Bewältigung der neuen Aufgaben notwendig, um eine signifikante Steigerung der Wirksamkeit der Arbeit der Gesellschaft zu erreichen.

In diesem Zuge soll auch die Wachstumsinitiative umgesetzt werden. Darauf muss die neue **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** auch organisatorisch (Strukturen und Prozesse) ausgerichtet sein.

Zusammenfassend sollen alle Aktivitäten zukünftig daran gemessen werden, ob sie tatsächlich **sichtbar**, **wirksam** und **nachhaltig** für die Wirtschaftsentwicklung des Standortortes und für die Unternehmen dieser Stadt sind.

Das zukünftige Kompetenz- und Organisationsprofil der GmbH muss aus Sicht der Geschäftsführung aus agilen, flexiblen Teams bestehen. Das bedeutet, dass, anders als bisher, Themen und Aufgaben nicht mehr solitär von Sachbearbeitern zu erledigen sind. Die Teammitglieder sind Spezialisten in ihren Fachgebieten, bringen jedoch auch ein großes Maß an Verständnis mit für generelle Projektentwicklung, Abläufe und andere Zusammenhänge.

Ergänzend zu diesen Spezialkenntnissen liegen die sog. Querschnittsthemen Digitalisierung, Innovation, Kommunikation etc., die von anderen Teammitgliedern in die neuen thematischen Schwerpunkte eingebracht werden, so dass eine Projekt- oder Themenentwicklung nicht mehr rein singulär durch die Kenntnisse und Erfahrungen einer Person geprägt ist, sondern durch die Vielzahl der Kenntnisse der Mitarbeiter aus verschiedensten Arbeitsfeldern. Damit gelingen vollumfassende Projektentwicklungen.

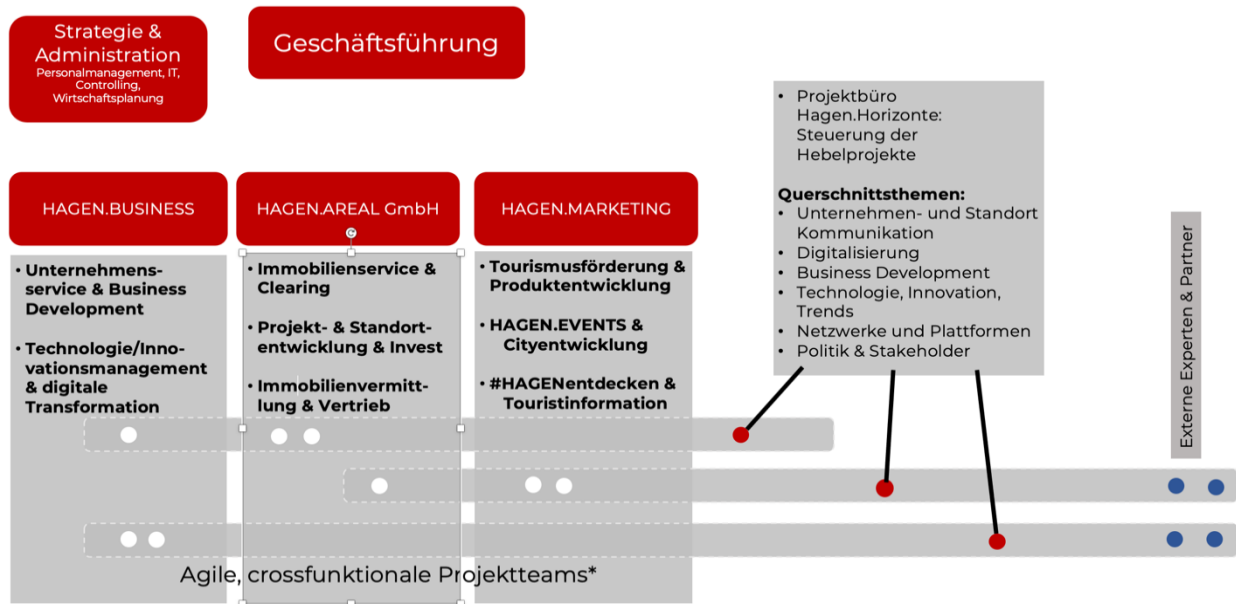
Nur mit dieser Ausrichtung wird es gelingen ca. 5-10 Hebelprojekte, die im Rahmen der Wachstumsinitiative **#HAGEN.Horizonte2035** entwickelt werden sollen, erfolgversprechend umzusetzen. Diese Projekte verlangen nach hoher Interdisziplinarität und werden quer zu allen neuen und bestehenden Aufgabenfeldern von der neuen GmbH vorangetrieben.

Somit werden selektive Ergänzungen der Ressourcen und des Personalbestandes erforderlich, damit dieser dringend notwendige Input eingebracht wird. Dies kann vervollständigend durch eine verstärkte personelle Zusammenarbeit mit der Stadt Hagen oder durch andere Partner ergänzt werden. Deren Spezialkenntnisse tragen



in hohem Maße zum Gelingen der Projektarbeit bei und stärken die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** in der neuen Ausrichtung als aktive Treiberin.

Abb. 1 Schematischer Organisationsentwurf  
**HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG**



## 2. Aufgabenfelder

Die neue **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** soll zukünftig unter dem Leitbild eines agilen, funktionalen Organmodells drei Kernaufgaben bearbeiten:

<b>HAGEN.BUSINESS</b>	Unternehmensservice & Business Development Technologie/Innovationsmanagement & digitale Transformation
<b>HAGEN.MARKETING</b>	Tourismusförderung & Produktentwicklung <b>HAGEN.EVENTS &amp; Cityentwicklung</b> <b>#HAGENentdecken &amp; Touristinformation</b>
<b>HAGEN.AREAL (GmbH)</b>	Immobilienservice & Clearing Projekt- & Standortentwicklung & Invest Immobilienvermittlung & Vertrieb

Konkret bedeutet dies, dass zwar die bereits etablierten Bereiche **HAGEN.BUSINESS** und **HAGEN.MARKETING** als Kernaufgaben erhalten bleiben, aber die Wahrnehmung der Tätigkeiten sich intensiv weiter entwickeln muss hin zum aktiven Gestalter. Damit wird es auch möglich werden, einen neu zu integrierenden Immobilienbereich (**HAGEN.AREAL**) stark mit den Kompetenzen und Ressourcen



der übrigen Themenfelder zu verknüpfen und so einen großen Mehrwert und Nutzen zu erzielen.

## HAGEN.BUSINESS

Der Bereich **HAGEN.BUSINESS** ist und bleibt die klassische Wirtschaftsförderung, die neben dem zum Standard gehörenden Unternehmerservice zusätzlich nun um die Aufgaben der „Geschäftsentwicklung“ ergänzt werden muss.

Angelehnt an die neue Philosophie wird die Wirtschaftsförderung vermehrt als Plattform agieren und gemeinsam mit den Unternehmen an Projekten, Produkten und Lösungen arbeiten. Also weg von der reinen Informationsweitergabe hin zur aktiven gemeinsamen Lösungsstrategie. **HAGEN.BUSINESS** wird als echter Partner agieren und eigene Lösungskompetenz einbringen können. Damit werden Beratungen und Initiativen tatsächlich sichtbar und die Wirksamkeit wird erhöht.

Besondere Schwerpunktsetzung und neuer Aspekt wird das Themenfeld Innovationsmanagement erfahren, das einerseits als Kernkompetenz mittelständischer Unternehmen die Grundlage aller Zukunftsfähigkeit und andererseits für die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** ebenfalls der Antrieb und Hebel für die Erneuerung und Umsetzung der Wachstumsinitiative ist. Innovationsmanagementmethoden und Projektmanagementwerkzeuge setzen die neue GmbH in die Lage, die geplanten Hebelprojekte gewinnbringend für den Standort umzusetzen. In diesem Themenfeld muss eine personelle Verstärkung die angedachten zukünftigen Aufgabenfelder dringend unterstützen. Die Federführung für die Wachstumsinitiative **HAGEN.Horizonte2035** wird ebenfalls in diesem Geschäftsbereich abgebildet.

## Zukünftige Aufgabenfelder von **HAGEN.BUSINESS**

Unternehmensservice & Business Development	Technologie/Innovationsmanagement & digitale Transformation
Vertrieb	Innovationsscouting
UN-Vernetzung	Innovationsmanagement
Internationalisierung	Methodenkompetenz
Messen	Hochschulkooperation
Förderscouting	Kreativraum M12
Energie- & Ressourceneffizienz	Innovationsförderung
Kompetenzentwicklung	Produktentwicklung
Projektentwicklung (#HAGEN.Horizonte2035)	Wissenstransfer
	Cluster/Branchen
	Startup-Ökosystem



## HAGEN.MARKETING

Auch im Bereich **HAGEN.MARKETING** sollen sich den Anforderungen entsprechend die thematische Ausrichtung als auch die Arbeitsweisen gründlich weiterentwickeln. Im Vordergrund stehen zukünftig die konkrete touristische Produktentwicklung sowie die Initiierung von Kooperationen und Vernetzung. Auch das Anstoßen von Entwicklungsprojekten und die nachhaltige Umsetzung zur aktiven Bespielung der Marke **HAGEN** stehen im Vordergrund. Das meint konkret, dass touristische Highlight-Projekte eigenständig von **HAGEN.MARKETING** entwickelt und betrieben werden. Damit schafft die Einrichtung stets neue touristische Anknüpfungspunkte in der Stadt. Die engere Verzahnung mit dem Citymanagement und neue Aufgabenfelder z. B. in der Kreativwirtschaft schafft eine agile Aufgabenwahrnehmung. Beispielhaft sei die klassische Touristinformation genannt, die sich zu einer echten Schatztruhe voller analoger, digitaler, vor allem aber einzigartiger und besonderer, Tipps und Infos entwickeln soll. Die BeraterInnen vor Ort sind echte **HAGEN**.Experten, mit denen aktiv und gemeinschaftlich das passende Kundenangebot erarbeitet werden kann (Zukunft?). Ergänzt wird diese inhaltliche Ausrichtung durch einen entsprechenden Raum, in dem die zukünftige „**HAGEN**.entdecken“ (ehem. Touristinformation) die Kunden beraten wird. Damit werden der Standort Hagen und dessen Leistungen wesentlich transparenter und sichtbarer.

Abgeleitet aus den ersten Ergebnissen der touristischen Konzeptentwicklung für den Standort Hagen muss die touristische Produktentwicklung (z. B. Produkt 3 Türme Weg) um weitere Inhalte und Attraktionen ergänzt werden. An dieser Stelle bedarf es neuer personeller Kompetenzen, mit ausgewiesener Expertise in der Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher Projekte. Die Inwertsetzung der touristischen Höhepunkte dieser Stadt in Form von regional und national vermarktbarer Produkte bietet noch Chancen.

### Zukünftige Aufgabenfelder von **HAGEN.MARKETING**

Tourismusförderung & Produktentwicklung	<b>HAGEN</b> .EVENTS & Cityentwicklung	# <b>HAGEN</b> entdecken & Touristinformation
– Produktentwicklung (# <b>HAGEN</b> .Horizonte2035)	– Touristische Events	– Touristische Beratung als <b>HAGEN</b> .Experts
– Strategie	– Produktentwicklung	– Ticketverkauf
– Vermarktung	– Kooperationsveranstaltungen	– Stadtführungen
– Regionale Vernetzung	– Citygemeinschaft	– Neues VA-Format
– Messen	– „Mittelstraße“	– Verkauf Flixbus-Tickets
– Kooperation Stadt	–	– Touristische Kommunikation (digital)



### HAGEN.AREAL (GmbH)

Der Immobilienmarkt in Hagen bedarf neuer Impulse, um die Wirtschaft in Hagen in Bewegung zu setzen. Da derzeit in Hagen begrenzt gewerblich nutzbare Flächen zur Vermarktung, an heimische oder ansiedlungsbereite Unternehmen, zur Verfügung stehen, muss eine Strategie entwickelt werden, für welche Unternehmen diese begrenzten Flächen zukünftig aufbereitet werden sollen. Es fehlt eine Flächenaufbereitungs- und Flächenvergabestrategie mit klar definierten und nachvollziehbaren Kriterien, die auf das (zu entwickelnde) strategische Entwicklungsziel des Wirtschaftsstandortes Hagen abzielt. Die Industrie und das Gewerbe soll sich tragfähig - auch für Unternehmen außerhalb Hagens - entwickeln.

Schließlich werden gute Ansätze, Brachflächen zu sanieren, zwar erfolgreich umgesetzt, jedoch wird nicht der entscheidende nächste Schritt zur profilbildenden Projektentwicklung und Vermarktung gemacht. Als Beispiel können hier Projekte aus Nachbarregionen Bochum und Dortmund herhalten, Mark51.7, Stadtkrone-Ost E. G. und Phoenix-West.

Von Anfang an ist dazu ein prozessbegleitendes, transparentes und professionelles Projektmanagement erforderlich. Potenzielle Investoren und öffentliche Interessengruppen müäaaen eingebunden werden.

Dazu soll bei der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** ein neuer Aufgabenschwerpunkt mit den Aufgabenfeldern „Immobilienervice & Clearing“, „Projekt- und Standortentwicklung & Invest“ sowie „Immobilienvermittlung und Vermarktung“ entstehen (**HAGEN.AREAL**). Dieser Bereich soll mitwirken bei der Entwicklung und Vermarktung struktur- und profilrelevanter Immobilienprojekte. Hierbei liegt der Fokus bereits bei der Entstehung eines Projektes in der Entwicklung einer Vermarktungsstrategie. Welche Technologie- und Wachstumsbranche soll den neuen Standort prägen? Welche Arbeitswelten können bereits bei Projektstart angesprochen werden? Wie ist der Standort städtebaulich zu gestalten? Welche Aufenthaltsqualitäten sollen den Standort prägen?

Vor diesem Hintergrund soll eine Anbindung der Hagener Industrie- und Gewerbeflächen GmbH - HIG an die **HAGEN.AGENTUR** zur Lösung dieser Herausforderung beitragen (s. Punkt 3).

Die **HAGEN.AGENTUR** kümmert sich bisher in der aktuellen Konstellation um die Bereitstellung adäquater Grundstücke und Immobilien sowie um deren Vermarktung. Auch agiert sie als „Clearingstelle“ für herausragende, private Investitionen und unterstützt die Investoren bei der Antragsbearbeitung. Der Fokus liegt bisher rein auf der Nachfrageseite. All diese Aufgaben müssen auch bei der zukünftigen **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** erhalten bleiben.

Die bisherigen Aufgaben der HIG, wie die Beschaffung, Erschließung und Veräußerung von Grundstücken, die Sanierung von Altlasten und die Entwicklung neuer und bestehender Gewerbe- und Industrieflächen bleiben erhalten, müssen aber auch weitgehend erweitert werden.



Aber eine rein umsatz-, gewinn- und renditeorientierte Vermarktung und Aufbereitung der begrenzt zur Verfügung stehenden Industrie- und Gewerbeimmobilien ist nicht zielführend. Fokussiert wird auf die in der Wachstumsstrategie **#HAGEN.Horizonte 2035** zu entwickelnde Zielsetzung. Hierzu bedarf es unter dem Dach der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** der Erweiterung der Aufgaben hin zu einem echten Kompetenz-Zentrum für alle gewerblichen Immobilienaufgaben und Anfragen. Darunter wird verstanden, den Aufgabenfokus auch auf die für Hagen struktur- und profilrelevanten Flächen, Büro- und Hotelflächen sowie Flächen sonstiger Gewerbeimmobilien – im Eigentum oder im Eigentum Dritter – zu lenken. Der Fokus liegt auf einer qualitativen, zukunftsorientierten Ausrichtung der Stadt- und Wirtschaftsentwicklung in Hagen. Besonders zu betonen ist, dass diese Kompetenzstelle in enger Kooperation mit dem Vorstandsbereich Planen und Bauen der Stadt Hagen konzipiert und umgesetzt werden soll. Unter dem Dach einer modern aufgestellten, privatwirtschaftlich aber kommunal getragenen Gesellschaft, können neue Synergieeffekte gehoben werden. Eine solche Struktur, die zur zielgerichteten Entwicklung prioritärer gewerblicher Immobilien in Form von Projekten agieren kann, existiert am Standort Hagen bis dato nicht.

Die angesprochenen Herausforderungen benötigen allerdings einen eindeutigen Kompetenz- und Ressourcenzuwachs in der neuen **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG**. Diese kann z. B. durch Personalführung / Personalausleihen durch die Stadt Hagen erfolgen (aus der Stadtentwicklung und dem Umweltamt bzw. durch den WBH). Die genauen personalrechtlichen und dienstrechtlichen Vereinbarungen müssen je Projekt / Standort mit der Kernverwaltung getroffen werden.

Eine weitere Ergänzung erfolgt durch neue Mitarbeiter. Bei deren Auswahl wird auf die besonderen Anforderungen geachtet, die sich aus den Projekten ergeben. Gesucht werden weitreichende Spezialkenntnisse wie z. B. Projektmanagementerfahrungen. Deren Spezialkenntnisse tragen in hohem Maße zum Gelingen der Projektarbeit bei und stärken die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** in der neuen Ausrichtung. Eine Personalerweiterung ist in diesem Aufgabenfeld dringend geboten.

Darüber hinaus wird zunächst eine weitere Personalressource für die Aktivierung des Immobilienvertriebs benötigt, um gewerbliche Flächen und Immobilienpotentiale zu heben. Die aktive Netzwerkarbeit mit Investoren, Eigentümern, Architekten und weiteren Immobilienmarktakteuren muss dringend professionalisiert werden.

Diese neuen personellen Kompetenzen tragen wiederum zur Stärkung der Projektmanagementerfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung bei. Aber auch die neuen Kolleginnen und Kollegen profitieren stark von den fachlichen Kompetenzen der Kernverwaltung.





#### Zukünftige Aufgabenfelder von **HAGEN**.AREAL

Immobilienervice & Clearing	Projekt- und Standortentwicklung & Invest	Immobilienvermittlung & Vermarktung
– Vermittlung und Information	– Flächen / Immobilienkauf	– GE/GI/Büro - Vermittlung
– Fördermittelmanagement	– Flächenaufbereitung	– Netzwerk / Transparenz
– Energieeffizienz	– Projektenwicklung (# <b>HAGEN</b> .Horizonte2035)	– Nat. / int. Vermarktung
– Finanzierung	– Investorenservice/Ansiedlungsmanagement	
– Auskünfte	– Immobilienbetrieb	

#### Querschnittsaufgaben

Der Bereich der Querschnittsaufgaben muss stringent zu einem Büro für Strategie und Administration weiterentwickelt werden. Diese Einheit soll vor allem zwei wesentliche strategische Aufgaben erfüllen.

Erstens muss aus Sicht der Geschäftsführung unbedingt ein Projektbüro zur Umsetzung und Begleitung der Wachstumsinitiative #**HAGEN**.Horizonte2035 eingerichtet werden. Diese Projektbegleitung, die eine stetige Fortentwicklung der Wachstumsinitiative garantiert, die Projekte begleitet und unterstützt, ist eine Gelingensgarantie für die Wachstumsstrategie. Ein permanentes Monitoring des Prozesses, der Projektfortschritte und ein Abgleichen aller Aktivitäten mit der ursprünglichen Zielsetzung werden zusätzlich notwendig sein.

Zweitens sollen die Angebote der GmbH um eine Personalstelle für echte Standort- und Unternehmenskommunikation ergänzt werden. Der gesamte #**HAGEN**.Horizonte2035-Prozess bedarf einer dauerhaften strategischen und kommunikativen Begleitung, um die positive Gesamtstimmung für den Prozess auch dauerhaft zu erhalten. Dieser Aufgabe kommt eine enorm wichtige Bedeutung zu, um Hagen als innovativen und leistungsstarken Wirtschafts-, Hochschul- und Forschungsstandort zu positionieren und im nationalen und internationalen Wettbewerb zu stärken. Zusätzliche Inwertsetzung erfährt das Thema durch eigene grafische Leistungsfähigkeit in Form von eigenen Personalressourcen. Damit kann der Standort in der Kommunikation nicht nur strategisch, sondern auch grafisch neu erlebbar gemacht werden.



## Zukünftige Aufgabenfelder der Querschnittsaufgaben

Organisation & Finanzen	UN-Kommunikation & Marketing	Strategie & Projektbüro #HAGEN.Horizonte2035
– Management & Strategie	– Standortmarketing	– Strategieentwicklung
– Projektcontrolling	– Kampagnen	– Projektweiterentwicklung
– Buchhaltung	– Messen	– Projektsteuerung
– Abrechnung	– Social-Media	– Hebelprojekte
– IT-Service	– Formatentwicklung	
– Digitalisierung	– Strateg. Marketing	
– Personal	– Produktentwicklung	
– Fördermittelmanagement	– Dachmarke <b>HAGEN</b>	

Damit ergibt sich für das Organigramm der neuen **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** folgendes Bild:

Abb. 2: Organisationsmodell





### 3. Organisationsmodell **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG**

Aus der **HAGEN.AGENTUR** GmbH wird die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** GmbH.

Die inhaltliche, funktionale und strukturelle Neuausrichtung der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** muss einhergehen mit einer Organisationsanpassung. Das gesellschaftsrechtliche Grundgerüst für die neue **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** GmbH stellt die **HAGEN.AGENTUR** GmbH. Vorgeschlagen wird, dass die Stadt Hagen die privaten Gesellschafteranteile der **HAGEN.AGENTUR** übernehmen soll, um somit die Gesellschaft wieder als rein kommunale GmbH zu führen.

In einem weiteren Schritt können die Gesellschafteranteile der **HIG**, die derzeit von der Stadt Hagen gehalten werden, auf die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** übertragen werden. Die neu ausgerichtete Gesellschaft wird dann die Geschäftsbereiche **HAGEN.BUSINESS** und **HAGEN.MARKETING** direkt führen. Die **HAGEN.AREAL** GmbH wird daneben als Tochtergesellschaft und somit als Immobilienkompetenzzentrum fungieren.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch der **HAGEN.AREAL** GmbH, sind bei der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** beschäftigt.

#### Gesellschaftsrechtliche Ausgangslage

Die Stadt Hagen ist mit 50,08% als Mehrheitsgesellschafter an der **HAGEN.AGENTUR** GmbH beteiligt. Die weiteren Geschäftsanteile liegen in privater Hand. Gegenstand des Unternehmens ist die Verbesserung der räumlichen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturen der Stadt Hagen durch Entwicklung und Förderung von Industrie, Gewerbe, Handwerk, Handel und Dienstleistungen auf allen Handlungsfeldern der kommunalen Wirtschaftsförderung auf dem Gebiet des Stadt- und Tourismusmarketings.

Die **HAGEN.AGENTUR** ist kein steuerbefreites Unternehmen nach § 5 Abs. 1 Nr. 18 KStG. Die Steuerung erfolgt durch den Aufsichtsrat. Diesem gehören die Stadt Hagen und die privaten Gesellschafter an.

Die Finanzierung der Gesellschaft erfolgt aber ausschließlich über Umsatzerlöse der Gesellschaft und durch Zuschüsse der Stadt Hagen. Ein weiteres finanzielles Engagement der privaten Gesellschafter erfolgt nicht.

Zudem ist die Stadt Hagen mit 51% als Mehrheitsgesellschafter an der **HIG** beteiligt. 49% der Geschäftsanteile hält der Wirtschaftsbetrieb Hagen, Anstalt des öffentlichen Rechts der Stadt Hagen.



Unternehmensgegenstand der HIG ist die Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Struktur der Stadt Hagen durch Förderung der Wirtschaft durch

- die Beschaffung, Erschließung und Veräußerung von Grundstücken zur Ansiedlung, Erhaltung oder Erweiterung von Unternehmen,
- die Durchführung und Förderung der Sanierung von Altlasten in diesem Zusammenhang und
- die Entwicklung neuer und bestehender Gewerbe- und Industrieflächen.

Die HIG ist ein steuerbefreites Unternehmen nach § 5 Abs. 1 Nr. 18 KStG. Die Steuerung erfolgt mittel- und unmittelbar zu 100% durch die Stadt Hagen.

Die Finanzierung der Gesellschaft erfolgt aus Umsatzerlösen und in der Anfangsphase durch entsprechende Gesellschaftereinlagen. Die finanziellen Risiken werden im Verhältnis der Gesellschaftsanteile durch beide Gesellschafter getragen.

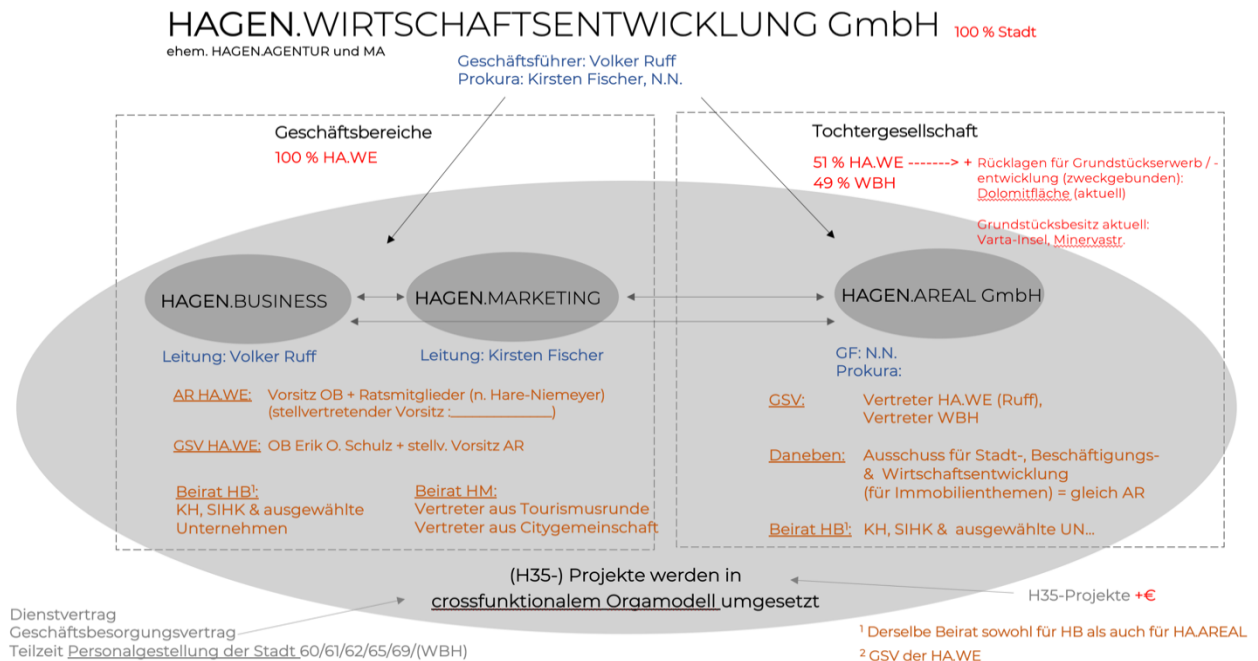
#### Einordnung beider Gesellschaften innerhalb der Stadt Hagen

Gemäß § 107 GO NRW ist das Betätigungsfeld beider Gesellschaften nicht als wirtschaftliche Betätigung anzusehen, da beide als Einrichtungen der Wirtschaftsförderung dienen. Es gibt in beiden Gesellschaften aufgrund ihrer Unternehmensgegenstände Überschneidungen und Schnittstellen. Rechtlich ist eine Zusammenarbeit beider Gesellschaften problematisch, da durch die Beteiligung privater Gesellschafter an der **HAGEN.AGENTUR** eine Inhousefähigkeit nicht gegeben ist. Deshalb findet die Zusammenarbeit bisher ohne rechtliche Verbindung faktisch, aber nicht formal, statt. In der Außenwirkung ist die Zusammenarbeit bisher auch nur schwer darstellbar. Ein einheitliches Rollenverständnis ist gesamtstädtisch nicht vorhanden.

Damit eine Zusammenführung beider Gesellschaften gelingen kann, ist es erforderlich, dass die **HAGEN.AGENTUR** zu 100 % städtisch wird. Dies bedeutet, dass die Stadt Hagen die privaten Anteile (49,92 %) der **HAGEN.AGENTUR** übernimmt und alleinige Gesellschafterin der **HAGEN.AGENTUR** wird. Die **HAGEN.AGENTUR**, die das Grundgerüst für die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** stellt, kann dann in einem zweiten Schritt, zeitlich nach der gesellschaftsrechtlichen Umgestaltung und Umfirmierung der **HAGEN.AGENTUR** in die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG**, die städtischen Anteile der HIG in Höhe von 51 % übernehmen und die Tochtergesellschaft unter dem Namen **HAGEN.AREAL GmbH** führen. Der WBH soll mit 49 % beteiligt bleiben. Die HIG ist bereits heute Eigentümerin verschiedenster Flächen. Diese Flächen werden in der **HAGEN.AREAL** verbleiben. Zur Erlangung notwendiger Fördermittel (beispielsweise zur Sanierung von Flächen) ist unmittelbar und mittelbar eine 100% öffentlich kommunal getragene Gesellschaft notwendig.



Abb. 3. Strukturmodell



Die privaten Gesellschafter der **HAGEN.AGENTUR** haben bereits am 18.12.2020 in der Gesellschafterversammlung ihre Zustimmung im Einvernehmen erklärt, die GmbH zu verlassen und den Weg für die Neuorganisation frei zu machen. Allerdings laufen derzeit noch Gespräche über den Weg des Austritts, insbesondere zum Kaufpreis. Eventuell wird die Erstellung eines Wertgutachtens erforderlich. Aus der Sicht der Verwaltung wird eine einvernehmliche Lösung im Sinne der Würdigung der Leistungen der privaten Anteilseigner angestrebt.

Dabei ist es entscheidend zu betonen, dass damit die erfolgreiche Zusammenarbeit der privaten und öffentlichen Gesellschafter nicht endet. Das Engagement der privaten Gesellschafter hat zum nachhaltigen Erfolg der **HAGEN.AGENTUR** stets beigetragen und war über die letzten Jahre Ausdruck für ein außergewöhnliches Standortbekenntnis. Die neue Struktur bedarf aufgrund der kommunalrechtlichen Vorschriften eines anderen Gesellschafterkreises.

Die privaten Gesellschafter sollen auch nach Ausscheiden intensiv weiter in die Standortentwicklung eingebunden werden. Geplant ist der Aufbau eines Gremiums zur Begleitung der Wachstumsinitiative **#HAGEN.Horizonte2035**, die dringend auf die Expertise der derzeitigen privatwirtschaftlichen Gesellschafter angewiesen ist. Ziel ist es, die Verbindung zu den derzeitigen privaten Gesellschaftern eher noch zu stärken, da deren Engagement für den Standort auch schon bisher nicht ausschließlich an der Beteiligung an der Gesellschaft festzumachen ist.

Die Gesellschaft soll darüber hinaus durch weitere Gremien (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat und städtischer Ausschuss für Stadt-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung) begleitet werden. Die genaue



Ausgestaltung dieser begleitenden Gremien erfolgt in der Aufstellung der neuen Satzung und wird in separaten Vorlagen in den Rat eingebracht.

#### 4. Steuerrechtliche Einschätzung

Die Geschäftsleitung hat das Steuer- und Wirtschaftsberatungsbüro Dr. Wehberg & Partner beauftragt, den vorgeschlagenen organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Umbau steuerrechtlich zu beurteilen. Das Gesamtgutachten ist in der Anlage beigefügt.

Im Einzelnen hebt das Steuerberatungsbüro folgende Aspekte hervor:

- „Zur Vermeidung der bei der aktuellen Struktur bestehenden Nachteile empfiehlt es sich, dass die Stadt zukünftig alleinige Gesellschafterin der mit der Wirtschaftsförderung betrauten Gesellschaften wird. Es würde ein Gleichgewicht zwischen Beteiligungshöhe und finanziellem Engagement geschaffen und die Stadt Hagen könnte sämtliche Entscheidungen ohne Zustimmung oder Vetorecht von nicht-kommunalen Gesellschaftern treffen.
- Die Anteile, die die Stadt Hagen an der **HAGEN.AREAL** hält, könnten im Wege der verdeckten Einlage in die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** eingelegt werden. Vorteil der verdeckten Einlage gegenüber einem Verkauf der Anteile wäre, dass kein Kaufpreis gezahlt werden müsste. Da die Anteile bei der Stadt Hagen keinem BgA zugeordnet sind, würde eine Aufdeckung von ggf. in den Anteilen vorhandenen stillen Reserven nicht zu steuerlichen und somit finanziellen Konsequenzen führen.
- Wir sehen sowohl für die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** als auch für die **HAGEN.AREAL** keine zwingenden Gründe, die für einen Wechsel in eine andere Rechtsform sprechen würden.
- Die **HAGEN.AREAL** sollte weiterhin die Voraussetzungen einer steuerbefreiten Wirtschaftsförderungsgesellschaft erfüllen. Künftige Gewinne der Gesellschaft, die nach den erteilten Informationen nicht ausgeschlossen sind, wären steuerfrei.

Hinweise zur Wirtschaftsförderungsgesellschaft: Schädliche Tätigkeiten führen zur grundsätzlichen, d. h. auf die gesamte Tätigkeit der Gesellschaft bezogenen, Versagung der Steuerfreiheit einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Zudem ist der Aspekt der schädlichen Tätigkeit bei der Neustrukturierung und Verteilung der Aufgabenbereiche zu berücksichtigen. Der Abschluss eines Gewinnabführungsvertrages ist für eine steuerbefreite Wirtschaftsförderungsgesellschaft dem Grunde nach ausgeschlossen.

- Eine Ausgestaltung der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** als steuerbefreite Wirtschaftsförderungsgesellschaft bringt aus steuerlicher Sicht keine Vorteile mit sich und ist aufgrund der eingeschränkten Betätigungsmöglichkeiten auch in der operativen Abwicklung nicht sinnvoll. Damit stehen der Gesellschaft alle Möglichkeiten offen, flexibel auf die Anforderungen künftiger Wirtschaftsförderung zu reagieren. In der Gesellschaft könnten sämtliche Aktivitäten der Wirtschaftsförderung inklusive



des Marketings und der Tourismusförderung zentral abgebildet und gesteuert werden. Der hohe steuerliche Verlustvortrag sowie das hohe steuerliche Einlagekonto ermöglichen es der Gesellschaft, steueroptimiert mit evtl. anfallenden künftigen Gewinnen und vGA aus Dauerverlustgeschäften umzugehen.

- Sollte die **HAGEN.AREAL** gewerbliche Grundstücke an Unternehmer veräußern, die selbst steuerfreie Ausgangsumsätze tätigen und somit bei den Verkäufen nicht zur Umsatzsteuer optieren, erachten wir es für sinnvoll, zwischen der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** und der **HAGEN.AREAL** eine umsatz- steuerliche Organschaft durch Herstellung der erforderlichen Eingliederungsvoraussetzungen zu begründen. Steuerliche Nachteile ergeben sich hieraus nicht. Dies gilt analog für eine umsatzsteuerliche Organschaft mit der Stadt Hagen als Organträger und der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** als Organgesellschaft.
- Hinweise zur umsatzsteuerlichen Organschaft: Die erforderliche organisatorische Eingliederung kann beispielsweise durch Personenidentität zwischen dem Geschäftsführer der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** und der **HAGEN.AREAL** hergestellt werden. Im Fall einer Personenidentität des Geschäftsführers beider Gesellschaften bestehen keine Bedenken, dass die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** ihren Geschäftsführer als Vertreter der Gesellschaft in die Gesellschafterversammlung der **HAGEN.AREAL** entsendet. Dies ist ein übliches Vorgehen bei Gesellschaften, die nur einen Gesellschafter- Geschäftsführer haben.
- Bei der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** handelt es sich um eine Verlustgesellschaft, die über sehr hohe Körperschaft- und auch gewerbesteuerliche Verlustvorträge verfügt. Auf Basis der Verlustvorträge zum 31.12.2018 ergibt sich insgesamt ein Steuerminderungspotential von insgesamt 9.294.000 € (4.534.000 € Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag sowie 4.760.000 € Gewerbesteuer). Daher empfiehlt es sich grundsätzlich, die Gesellschaft mit weiterem gewinnbringendem Geschäft auszustatten, um die erheblichen Verlustvorträge künftig nutzen zu können.“

## 5. Ressourcenaufbau

Im Zuge der Neustrukturierung und thematischen Weiterentwicklung hin zur **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** kommt eine Vielzahl neuer Aufgabenfelder auf die GmbH zu. Diese sollen durch neues Personal aufgefangen werden (insgesamt sechs neue Vollzeitstellen). Konkret ist geplant, im Bereich **HAGEN.BUSINESS** eine neue Vollzeitstelle für das Thema Innovationsmanagement zu schaffen. Dies ist die inhaltliche und strategische Grundlage für die weitere Umsetzung der Projekte aus der Wachstumsinitiative **#HAGEN.Horizonte2035**. Darüber hinaus bedarf die Umsetzung des Tourismuskonzepts für den Bereich Produktentwicklung (als Teil der Wachstumsstrategie **#HAGEN.Horizonte2035**) einer Vollzeitstelle.

Die kommunikative Begleitung des Strategieprozesses und der Initiative muss flankiert werden mit einer Stelle Unternehmens- und Standortkommunikation. Dort soll an der Dachmarke „Hagen“ gearbeitet werden, um eine Profilschärfung des Wirtschaftsstandortes zu erreichen. Eine weitere zu schaffende kreative



Mediendesignerstelle ermöglicht die schnelle und hochwertige grafische Umsetzung der Kommunikationsstrategie.

Durch die Eingliederung der **HAGEN.AREAL** GmbH in die Wirtschaftsentwicklung wird es auch dort, durch die neuen und erweiterten Aufgaben die Notwendigkeit der Schaffung neuer Personalstellen geben (zwei Vollzeitstellen). Die **HAGEN.AREAL** GmbH darf aus steuerlichen Gründen kein eigenes Personal haben, sodass die Aufgaben im Bereich Projektentwicklung, Standortmarketing, Vertrieb etc. direkt durch die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** wahrgenommen werden. Eine Personalstelle soll sich vor allem den vertrieblichen Aufgaben, der Netzwerkpflege und der Investorenbetreuung etc. widmen. Die weitere Stelle soll vornehmlich in der Projekt- und Standortentwicklung als proaktives Tätigkeitsfeld angesiedelt sein. In dieser Stelle wird darüber hinaus auch die Geschäftsführung der **HAGEN.AREAL** GmbH abgebildet und Prokura für die **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** erteilt. Damit ist die erforderliche organisatorische Eingliederung zur umsatzsteuerlichen Organschaft, wie zuvor ausgeführt, gegeben.

Die neuen sechs Personalstellen in der **HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG** korrespondieren mit den gestellten Aufgaben im Jahr 2021. Sie sind ein erster Schritt, um sowohl die beschriebenen Herausforderungen im gewerblichen Immobilienbereich, als auch die ersten Hebelprojekte anzustoßen, die sich aus der Wachstumsinitiative **#HAGEN.Horizonte2035** ergeben. Im Zuge der Konkretisierung der Wachstumsstrategie und der Umsetzung der Projekte können sich künftig zusätzliche Bedarfe für Personal oder Sachmittel ergeben. Hierfür bedarf es dann einer entsprechenden politischen Willensbildung zur Erhöhung des Betriebskostenzuschusses.

## 6. Finanzielle Auswirkungen

Die Schaffung von sechs neuen Stellen und dazugehöriger Sachmittel im Jahr führt im Jahr 2021 zu einer Erhöhung des städtischen Zuschusses um 550.000 € auf 1,9 Mio. €. Dies bedeutet bereits eine deutliche Erhöhung, die im Jahr 2021 dank der Möglichkeiten zur Abgrenzung der Coronabelastungen voraussichtlich noch im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel aufgefangen werden können. Da die Personal- und Sachmittel fortlaufende Kosten darstellen, erhöht sich der Zuschussbedarf in 2022 durch die bereits im jetzigen Wirtschaftsplan beschlossenen zusätzlichen Aufwendungen auf 2,3 Mio. € (950.000 € mehr als in 2020).

Für diese Mehraufwendungen ist derzeit keine Deckung erkennbar. Da nach jetzigem Stand im Jahr 2022 ff. weder konkrete Bundes- und Landeshilfen zugesagt sind noch die Möglichkeit der Isolierung der Coronabelastungen besteht, ist für die Folgejahre von erheblichen Gesamtdefiziten im Haushalt auszugehen. Die jetzt zu beschließenden Erhöhungen des Zuschusses der **HAGEN.AGENTUR** erhöhen daher das Gesamtdefizit und müssen in den Folgejahren durch Sparmaßnahmen oder Einnahmeerhöhungen ausgeglichen werden.

Eine darüber hinausgehende Aufstockung von Personal in den Folgejahren muss dann ebenfalls zusätzlich im Gesamtdefizit finanziert werden. Insofern ist eine politische Abwägung der notwendigen Ressourcen im Wissen um die späteren





finanziellen Auswirkungen erforderlich. Eine Erweiterung der Aufgaben der **HAGEN.AGENTUR** ohne Personalausweitung ist allerdings nicht möglich.

## 7. Weitere Umsetzung

Mit dieser Vorlage soll zunächst die grundsätzliche Zustimmung des Rates der Stadt Hagen zu der Neuorganisation der **HAGEN.AGENTUR** eingeholt werden. Die Umsetzung soll in zwei zeitlich getrennten Schritten erfolgen:

- a) dem Erwerb der Anteile an der **HAGEN.AGENTUR** von den Mitgesellschaftern durch die Stadt Hagen und
- b) der Übertragung der Geschäftsanteile der Stadt Hagen an der HIG auf die **HAGEN.AGENTUR**

Die hierfür erforderlichen Beschlüsse werden dem Rat der Stadt Hagen jeweils in separaten Vorlagen zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

## Inklusion von Menschen mit Behinderung

Belange von Menschen mit Behinderung

☒ sind nicht betroffen

## Auswirkungen auf den Klimaschutz und die Klimafolgenanpassung

☒ keine Auswirkungen (o)

## Finanzielle Auswirkungen

☒ Die finanziellen Auswirkungen werden mit der Vorlage zum Wirtschaftsplan DS 0030/2021 dargestellt

### 1. Steuerliche Auswirkungen

☒ Es entstehen keine steuerlichen Auswirkungen.

### 2. Rechtscharakter

☒ Beschluss RAT, HFA, BV, Ausschuss, sonstiges

gez.  
Erik O. Schulz  
Oberbürgermeister

gez.  
Christoph Gerbersmann  
Erster Beigeordneter und Stadtkämmerer



## Verfügung / Unterschriften

### Veröffentlichung

Ja

Nein, gesperrt bis einschließlich \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Oberbürgermeister

Gesehen:

\_\_\_\_\_  
Erster Beigeordneter  
und Stadtkämmerer

\_\_\_\_\_  
Stadtsyndikus

\_\_\_\_\_  
Beigeordnete/r

Amt/Eigenbetrieb:

Die Betriebsleitung  
Gegenzeichen:

---

---

---

---

---

---

---

---

Beschlussausfertigungen sind zu übersenden an:

Amt/Eigenbetrieb:

Anzahl:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---