

Empfehlungen zur optimalen Rechtsform für den Tierpark Chemnitz

Vor der beabsichtigten Umsetzung des Masterplanes im Tierpark Chemnitz ist die Frage zu klären, in welcher Rechtsform die bestmöglichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes gegeben sind.

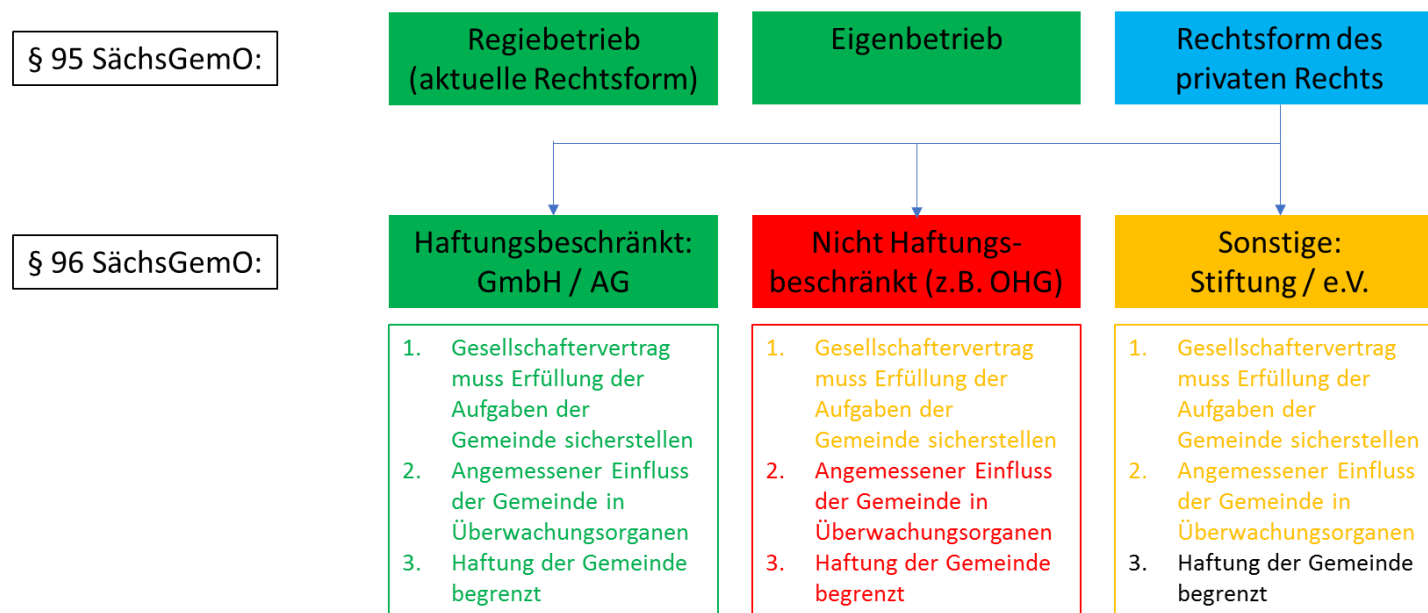
Als Grundannahme gehen wir davon aus, dass auch künftig die Stadt Chemnitz als Eigentümer oder als Mehrheitsgesellschafter des Tierparks fungieren wird. Als größte außerschulische Bildungseinrichtung der Stadt Chemnitz, ist der Tierpark nicht nur ein Ort der Naherholung, sondern auch ein wichtiger Baustein der Sozial-, Bildungs- und Familienpolitik der Stadt Chemnitz. Ohne laufende operative Zuschüsse der Stadt Chemnitz ist der Tierpark, wie nahezu alle wissenschaftlich geleiteten deutschen Zoos und Tierparks, auch künftig nicht zu betreiben. Das Zukunftskonzept für den Tierpark Chemnitz hat indes zum Ziel, diese laufenden Zuschüsse zu begrenzen und die Eigenfinanzierungskraft des Tierparks deutlich zu erhöhen. Mit einer solchen soliden Finanzierungsbasis soll die Attraktivität des Tierparks dauerhaft erhöht werden, die Servicequalität für die Besucher verbessert sowie die wichtigen Bildungsangebote ausgeweitet und die Artenschutzbemühungen gesichert werden.

Aufgrund des derzeit vorhandenen hohen Instandhaltungs- und Investitionsstaus, ist ein umfangreiches Investitionsprogramm erforderlich, um zeitgemäße und besucherattraktive Anlagen und Serviceangebote präsentieren zu können. Neben den sicherzustellenden finanziellen Ressourcen sind hierfür auch höhere personelle Ressourcen und entsprechend umfangreiche rechtliche und wirtschaftliche Handlungsspielräume erforderlich. Darüber hinaus sind während der Umsetzung des langfristig angelegten Masterplanes, stetige operative Anpassungen und Änderungen im Investitionsprogramm erforderlich. Dies begründet sich zum einen durch planerische Erkenntnisgewinne, technologische Fortschritte, Anpassungsbedarfe durch veränderte rechtliche Rahmenbedingungen -zum Beispiel in der Tierhaltung- sowie andererseits durch sich ändernde Anforderungen der Gäste und ein sich weiter entwickelndes Wettbewerbsumfeld.

Die grundsätzliche Wahlfreiheit der Organisationsform von öffentlichen Unternehmen wird bei Kommunen durch die SächsGemO eingeschränkt. § 95 erlaubt grundsätzlich die Rechtsform des Regiebetriebs, des Eigenbetriebs und Rechtsformen des privaten Rechts. Im § 96 SächsGemO werden zwingende Voraussetzungen für die Beteiligung an Unternehmen in Privatrechtsform gestellt, welche die Auswahl weiter einschränken. Die Erfüllung der Gemeindeaufgaben und ein angemessener Einfluss der Gemeinde müssen sichergestellt werden und die Haftung muss begrenzt sein. Rechtsformen ohne Haftungsbeschränkungen wie die Offene Handelsgesellschaft (OHG) oder die Kommanditgesellschaft (KG), sollte die Kommune die Funktion des Komplementärs einnehmen, sind daher nicht zulässig. Die Bildung einer Aktiengesellschaft (AG) wäre grundsätzlich möglich, jedoch ist dies aus stadtpolitischer Sicht nicht zu empfehlen, da aufgrund aktienrechtlicher Bestimmungen (§76 Abs. 1 AktG) der Vorstand eigenverantwortlich die Leitung des Unternehmens betreibt und daher nicht an Weisungen des Gesellschafters gebunden ist. Die Einflussmöglichkeiten der Stadt auf die Geschäfte des Tierparks wären dadurch erheblich verringert.

Die Rechtsform der Stiftung wird nicht als denkbare Alternative angesehen, da im Fall des Tierparks davon auszugehen ist, dass eine Stiftung rechtsaufsichtlich nicht genehmigungsfähig wäre. Um eine Stiftung zu ermöglichen, müsste ein privater Stifter verfügbar sein. Die Rechtsform des eingetragenen Vereins ist zumindest theoretisch möglich, praktisch jedoch ungeeignet. Denn eine ehrenamtliche Führung des Tierparks erscheint kaum als angemessen. Die Einflussmöglichkeiten der Stadt wären in einem Verein auch praktisch sehr schwierig umzusetzen und Abstimmungswege sehr kompliziert.

Zusammenfassung kommunalrechtliche Rahmenbedingungen für den Betrieb des Tierpark Chemnitz:



 - Uneingeschränkt geeignete Rechtsformen

Grundsätzlich kommen demnach neben Regiebetrieb und Eigenbetrieb auch die AG und GmbH als private Rechtsformen für den Betrieb des Tierpark Chemnitz in Frage. Bei einer GmbH kann der kommunale Einfluss stärker als bei einer AG ausgestaltet werden. Darüber hinaus werden i.d.R. höhere rechtliche Anforderungen an eine AG gestellt. Dies verursacht i.d.R. einen höheren Verwaltungs- und Beratungsaufwand sowie Mehrkosten bei der Gründung. Demgegenüber stehen aus unserer Sicht keine Vorteile gegenüber einer Tierpark-GmbH. Auch die Überlegung, mittels der Aktiengesellschaft aus der Bevölkerung zusätzliche Finanzierungsquellen zu generieren (Stichwort „Volksaktie“), erscheint nicht zielführend. Aus Erfahrungen bei anderen Zoologischen Gärten, die in der Rechtsform der Aktiengesellschaft geführt werden, zeigt sich, dass die zu erzielenden Einnahmen über Aktienverkäufe nur marginaler Natur sind. Aus diesen Gründen wird der AG der Nachrang gegenüber anderen Betriebsformen eingeräumt. Als einzig sinnvolle **private** Rechtsform zur Mehrung des Nutzens für den Tierpark Chemnitz, als auch zur Wahrung der Gesellschafterinteressen erscheint daher nur die GmbH. Im Folgenden werden daher die Eigenschaften sowie die Vor- und Nachteile des Regiebetriebs, des Eigenbetriebs und der GmbH in Bezug auf wichtige Kriterien gegenübergestellt:

Kriterien / Eigenschaften	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	GmbH
Eigenschaften	Der Regiebetrieb ist rechtlich, organisatorisch, personell, vermögensrechtlich, haushalts- und rechnungstechnisch voll in den Gemeindehaushalt und in die Gemeindeverwaltung integriert. Somit unterliegt er den allgemeinen Bestimmungen, die für die Kommunalverwaltung gelten.	Der Eigenbetrieb ist unselbstständiger Teil der Gemeinde, wird aber wirtschaftlich als Sondervermögen geführt. Daher ist die Buchführung von der Gemeinde getrennt. Er hat deshalb eine eigene Planung und eine von der Gemeinde getrennte Buchführung mit eigenständigem Abschluss. In der organisatorischen Ausgestaltung steht der Gemeinde ein weitreichender Entscheidungsspielraum zu. Der Eigenbetrieb hat zwingend eine Betriebsleitung, er kann einen Betriebsausschuss bilden. Seine rechtliche und finanzwirtschaftliche Stellung regelt das Eigenbetriebsgesetz und die Eigenbetriebsverordnung.	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, also eine juristische Person. Als Rechtsgrundlage dient das GmbH-Gesetz (GmbHG). Sie kann von einer oder mehreren Personen gegründet werden. Als gesetzliches Mindestkapital sind 25.000 € erforderlich. Als Organe gibt es die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung. Auch die Bestellung eines Aufsichtsrats ist möglich. Sie kommt in der Regel für kleine bis mittelgroße Betriebe in Frage. Bei einer GmbH kann der kommunale Einfluss stärker als bei einer AG ausgestaltet werden.
Haftungsrisiken	Die Stadt Chemnitz haftet vollständig und uneingeschränkt.	Die Stadt Chemnitz haftet vollständig und uneingeschränkt.	Die GmbH haftet für Verbindlichkeiten unbeschränkt mit ihrem gesamten Gesellschaftsvermögen. Die Haftung der Gesellschafter ist in der Regel auf die Stammeinlage beschränkt. Dieser Grundsatz wird nur in Ausnahmefällen durchbrochen, deren Eintreten jedoch für äußerst unwahrscheinlich erachtet wird: Unterkapitalisierung, Vermögensvermischung, Sphärenvermischung und Institutsmissbrauch. Bei strikter Trennung von Gesellschaft und Gesellschafter ist auch nicht von einer Konzernhaftung auszugehen.

Finanzierungsmöglichkeiten	<p>Eine Fremdkapitalaufnahme ohne Haftung oder Bürgschaft der Stadt Chemnitz, zu denken wäre z.B. an Finanzierungskonzepte über forfaitierte Forderungen, Leasing, Kredite mit Grundschuldbesicherung u.ä., sind nicht möglich.</p> <p>Ohne Haushaltsansatz können Investitionen nicht getätigt werden. Insbesondere bei Doppelhaushalten erfordert dies einen enormen Planungsvorlauf und damit hohen Unsicherheiten hinsichtlich tatsächlicher Umsetzbarkeit und Kosteneinhaltung.</p> <p>Für langfristige Investitionsprogramme, die aufeinander aufbauen und gegenseitige Abhängigkeiten bestehen, ist diese Rechtsform daher ungeeignet.</p>	<p>Auch beim Eigenbetrieb sind Drittfinanzierungen nur im Rahmen des städtischen Haushalts und der darin verfügbaren Kreditmöglichkeiten vorgesehen. Haushaltsbeschränkungen sind dagegen bei der GmbH formell nicht gegeben.</p> <p>Beim Eigenbetrieb müssen investive Tätigkeiten über die Angaben des genehmigten Wirtschaftsplanes hinaus entweder vom Betriebsausschuss oder vom Stadtrat genehmigt werden. Eine haushaltsseitige Deckung muss hierbei gegeben sein.</p> <p>Für langfristige Investitionsprogramme, die aufeinander aufbauen und gegenseitige Abhängigkeiten bestehen, ist diese Rechtsform daher ungeeignet.</p>	<p>Das Investitionsverhalten wie die Re-Investition von überschüssigen Erträgen, unterliegt bei der GmbH keinen gesetzlichen Beschränkungen. Bei der GmbH zählen allein wirtschaftliche Aspekte. Eine haushaltsseitige Deckung muss nicht vorliegen. Aufgrund der beim Masterplan beabsichtigten hohen Re-Investitionsquote ist dieser Gesichtspunkt von großer Bedeutung.</p> <p>Die Verbindlichkeiten der GmbH gehen nicht in die direkte Verschuldungsbilanz der Stadt ein. Sie sind zunächst der GmbH zuzurechnen. Die Kreditaufnahme ist nur durch die Kreditwürdigkeit des Unternehmens und des Gesellschafters bzw. des Bürgschaftsgebers beschränkt.</p>
Public-Privat-Partnership / Gründung von Tochterunternehmen / Kooperationsmöglichkeiten	<p>Eine Beteiligung Privater an einem Regiebetrieb oder die Gründung von Tochterunternehmen sind nicht möglich. Auch die Beteiligung an anderen Unternehmen des öffentlichen oder privaten Rechts ist grundsätzlich nicht möglich.</p> <p>Wirtschaftliche Kooperationen und Sponsoring sind stark eingeschränkt.</p>	<p>Eine Beteiligung Privater an einem Eigenbetrieb ist nicht möglich.</p> <p>Ein Eigenbetrieb kann nur bedingt über die Stadt Tochterunternehmen gründen.</p> <p>Auch die Beteiligung an anderen Unternehmen des öffentlichen oder privaten Rechts ist grundsätzlich nicht möglich.</p> <p>Wirtschaftliche Kooperationen und Sponsoring sind nur teilweise möglich.</p>	<p>Die Beteiligung privater Dritter ist möglich.</p> <p>Neben dem Finanzierungsaspekt ergeben sich die positiven Effekte aus PPP insbesondere aus dem Know-how-Transfer. Es sind darüber hinaus grundsätzlich keine Beschränkungen zur Gründung von Tochterunternehmen vorhanden. Nebentätigkeiten, wie Gastronomie oder Merchandising, auszugliedern ist nur mit der GmbH durchführbar. Wirtschaftliche Kooperationen und Sponsoring sind uneingeschränkt möglich.</p>

<p>Kontroll- und Steuermöglichkeiten für die Stadt Chemnitz</p>	<p>Der Regiebetrieb ist in die allgemeine Kommunalverwaltung mit umfangreichen Kontroll- und Steuermöglichkeiten eingegliedert. Einwirkungsmöglichkeiten der Stadt Chemnitz stehen außer Frage, da er Teil der Kommunalverwaltung ist und dadurch faktisch überhaupt keine Eigenständigkeit besitzt.</p>	<p>Der Eigenbetrieb wird grundsätzlich von seinen Organen, der Betriebsleitung und dem Betriebsausschuss eigenverantwortlich geleitet. Der Einfluss des Gemeinderats sowie der Bürgermeisterin ist eingeschränkt. Die Verteilung der Kompetenzen auf die Betriebsleitung, den Betriebsausschuss sowie auf die Gemeindeorgane kann innerhalb eines Gestaltungsspielraumes über die Betriebssatzung definiert werden. Beim Eigenbetrieb sind zusätzliche Beschränkungen der Aufgaben der Betriebsleitung im Außenverhältnis möglich.</p>	<p>Durch das unmittelbare Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung gegenüber der Geschäftsführung, hat der Gesellschafter Stadt Chemnitz direkten Einfluss auf das Unternehmen. Die Gesellschafterfunktion übernimmt hierbei die Oberbürgermeisterin. Für die Oberbürgermeisterin ergibt sich somit kein Verlust an Einflussmöglichkeit gegenüber der Rechtsform des Eigenbetriebes. Über die weitreichenden Kompetenzen des Aufsichtsrates bei der GmbH bekommt der stimmberechtigte Aufsichtsratsvorsitzende, der Bürgermeister für Recht, Sicherheit und Umweltschutz, eine stärkere Stellung bei der Steuerung des Unternehmens als dies im Betriebsausschuss des Eigenbetriebes möglich ist. Für den Bürgermeister in seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender bedeutet dies bessere Kontroll- und Steuermöglichkeiten. Bei einer GmbH hat der Stadtrat unmittelbar keinen Einfluss auf die Geschäftsführung. Über das Innenverhältnis hat aber der Stadtrat ein Weisungsrecht gegenüber dem Gesellschaftsvertreter der Stadt. Gegenüber der Situation beim Eigenbetrieb hat der Stadtrat dadurch einen geringeren direkten Einfluss.</p>
--	--	--	--

<p>Personalwirtschaftliche Aspekte</p>	<p>Grundsätzlich ist beim Regiebetrieb die Lohn- und Gehaltsgestaltung abhängig von den geltenden öffentlichen Tarifverträgen der Stadt Chemnitz und den geltenden internen Regelwerken der Stadt. Für einzelne Bereiche können diese allgemeingültigen Regelungen dadurch in der Praxis nicht sehr passgenau sein und damit sowohl Motivationsanreize als auch Sanktionsmöglichkeiten erschweren. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter des Tierparks sind auf den relativ geringen Einfluss bei den Gesamtpersonalvertretern der Stadt begrenzt.</p>	<p>Grundsätzlich ist beim Eigenbetrieb die Lohn- und Gehaltsgestaltung abhängig von den geltenden öffentlichen Tarifverträgen der Stadt Chemnitz und den geltenden internen Regelwerken der Stadt. Für einzelne Bereiche können diese allgemeingültigen Regelungen dadurch in der Praxis nicht sehr passgenau sein und damit sowohl Motivationsanreize als auch Sanktionsmöglichkeiten erschweren. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter des Tierparks sind auf den relativ geringen Einfluss bei den Gesamtpersonalvertretern der Stadt begrenzt.</p>	<p>Arbeitnehmer empfinden die GmbH-Rechtsform gegenüber einer Beschäftigung bei der Stadt tendenziell als weniger sicher. Durch eine höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter verbunden mit einem möglichen leistungsorientierten Entlohnungssystem können die Mitarbeiter jedoch stärker motiviert und mobilisiert werden. Der damit verbundene wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens sollte mittelfristig zu einem Gefühl der höheren Arbeitsplatzsicherheit führen. Darüber hinaus können in flexibleren Entlohnungssystemen bei Bedarf Spezialisten und Fachkräfte besser gewonnen werden oder passgenauere Regelungen geschaffen werden (Dienstreisen, Fahrzeuge, sonstige Gehaltsbestandteile). Nach Gründung der GmbH wird sich voraussichtlich auch eine eigene Arbeitnehmervertretung gründen. Die Mitarbeiter des Tierparks haben darüber direkte Mitwirkungsmöglichkeiten bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen der Geschäftsleitung und können praktische Belange besser kommunizieren.</p>
---	--	--	--

<p>Leistungsanreize</p>	<p>Beim Regiebetrieb ist eine Selbstständigkeit und Unabhängigkeit in Führungsebene in keiner Weise gegeben. Daher ist diese Organisationsform für Aktivitäten im Wettbewerb und mit Gewinnerzielungsabsicht nicht geeignet. Dies ist zumindest teilweise bei Shop, Gastronomie und im Veranstaltungsbereich der Fall und es sind Interessenskonflikte zu erwarten. Beim Regiebetrieb sind aus personalrechtlichen Gründen leistungsbezogene Anreizsysteme nur sehr begrenzt möglich.</p>	<p>Bei einem Eigenbetrieb ist eine Unabhängigkeit der Betriebsleitung durchaus gegeben, sie regelt das laufende Tagesgeschäft eigenständig. Darüberhinausgehende Aufgaben und strategische Entscheidungen werden dagegen oft vom Betriebsausschuss geregelt und grundsätzliche Führungsaufgaben vom Stadtrat übernommen. Beim Eigenbetrieb sind aus personalrechtlichen Gründen leistungsbezogene Anreizsysteme nur sehr begrenzt möglich.</p>	<p>Beschränkungen der Aufgaben der Geschäftsleitung im Außenverhältnis wie beim Eigenbetrieb sind bei der GmbH nicht möglich. Sanktionsmöglichkeiten bestehen allerdings im Innenverhältnis, so dass eine persönliche Haftung der Geschäftsführung gegeben ist. Grundsätzlich ist damit die Entscheidungsfreiheit der GmbH-Geschäftsführung höher als die einer Eigenbetriebsleitung. Langwierige Abstimmungsprozesse werden vermieden; pragmatische Entscheidungen befördert. Für den Gesellschafter besteht jederzeit die Möglichkeit, den Entscheidungshorizont der Geschäftsführung einzugrenzen. Leistungsbezogene Anreizsysteme sind möglich. Bei der GmbH ist generell eine flexiblere Personalpolitik bei Einstellung und Beförderung möglich mit Hilfe eines eigenen Besoldungs- und Sanktionssystems kann durch die Schaffung monetärer Anreize eine größere Motivation erzeugt werden.</p>
<p>Kosten des Rechtsformwechsels</p>	<p>Es fallen kurzfristig keine Kosten an. Steuerrechtliche Optimierungen sind allerdings langfristig nicht möglich.</p>	<p>Bei Gründung eines Eigenbetriebs fallen kurzfristig Kosten für Beratungsleistungen und Verwaltungskosten an. Steuerrechtliche Optimierungen sind langfristig evtl. eingeschränkt möglich.</p>	<p>Bei Gründung einer GmbH fallen Kosten für Beratungsleistungen, Notarleistungen und Eintragung der Gesellschaft ins Handelsregister an. Bei der Übertragung von Grundstücken und Gebäuden an die Tierpark GmbH ist voraussichtlich Grunderwerbssteuer zu entrichten. Höhe und ggf. Vermeidungsmöglichkeiten müssen in einer steuerrechtlichen Beratung geklärt werden.</p>

<p>Flexibilität</p>	<p>Der Regiebetrieb ist in die allgemeine Kommunalverwaltung eingegliedert. Demzufolge ist sein organisatorischer Aufbau gemäß der allgemeinen Verwaltungsstruktur festgelegt. Dadurch wird er in der Literatur auch nicht als eigenständige Betriebsform, sondern als eine Alternative zu einer Unternehmensgründung betrachtet.</p>	<p>Reibungsverluste können durch politisch bedingte Kompetenzkonflikte durch Gemeinderat und Verwaltung auf der einen Seite, sowie Betriebsleitung und Betriebsausschuss auf der anderen Seite entstehen. Zusätzlich kann sich dadurch die flexible Geschäftsführung beträchtlich erschweren. Hinsichtlich der Flexibilität wird der Eigenbetrieb aber auch als positiv betrachtet, da einerseits eine Betriebsführung nach kaufmännischen Gesichtspunkten möglich ist und andererseits durch die enge Verbindung von Eigenbetrieb und der Stadt Chemnitz die Einheit der Kommunalverwaltung nicht in Frage gestellt wird.</p>	<p>Die GmbH handelt mit unternehmerischer Freiheit und Verantwortung in dem ihr vom Gesellschafter vorgegebenen Rahmen. Nur Entscheidungen von besonderer Tragweite unterliegen der Abstimmung mit dem Gesellschafter. Die GmbH kann somit eher auf Marktgegebenheiten reagieren und Chancen nutzen. Die GmbH ist zunächst den Bestimmungen des GmbH-Gesetzes verpflichtet. Kommunalrechtliche Bestimmungen (u. a. Wirtschaftsplanung, Prüfung des Jahresabschlusses) sind ebenfalls relevant. Im Fall des Tierparks werden die Auswirkungen aus kommunalrechtlichen Vorgaben als eher gering eingeschätzt. Zur Förderung der Unternehmensflexibilität und zur weitestmöglichen Verlagerung der unternehmerischen Verantwortung auf die Geschäftsführung kann die Stadt bei einer GmbH durch die Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages ihre Einwirkungsrechte gestalten.</p>
----------------------------	---	--	---

Neben den dargestellten Kriterien müssen steuerrechtliche Aspekte geprüft werden. Hierzu erfolgt keine Beratung durch uns, jedoch sollen an dieser Stelle einige Aspekte angesprochen werden. Grundsätzlich ist unseres Erachtens der Tierpark unabhängig von der Rechtsform als Betrieb gewerblicher Art einzustufen. Da davon auszugehen ist, dass im Betrieb des Tierparks (Zweckbetrieb) dauerhaft Verluste erzielt werden und die gewinnbringenden Geschäftsbetriebe (z.B. später Zooshop) einen geringeren Anteil am Gesamtbetrieb ausmachen, ist die Betrachtung der Körperschaftsteuerlichen Unterschiede eher von geringer Priorität. Gemäß §4 Nr. 20a UStG sind Leistungen von zoologischen Gärten grundsätzlich steuerfrei, dennoch sollten nach erfolgter Grundsatzentscheidung umsatzsteuerrechtliche Auswirkungen eines Rechtsformwechsels genauer geprüft werden. Insbesondere die Möglichkeit eine gemeinnützige GmbH zu gründen sollte auf steuerrechtliche Vor- und Nachteile für den Tierpark geprüft werden. Insgesamt gehen wir davon aus, dass steuerrechtliche Vor- und Nachteile der drei dargestellten Rechtsformen keine gravierenden Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit haben.

Städtevergleich:

Zoo/Stadt	PLZ	Besucherzahlen	Einwohnerzahlen	Fläche Zoo/Tierpark	Arten	Individuen	Rechtsform
Chemnitz	09117	125.133	243.148	10	200	1000	Regiebetrieb
Hoyerswerda	02977	131.762	34.317	6	110	800	gGmbH
Darmstadt	64287	167.250	151.879	4	200	1910	Eigenbetrieb
Hamm	59063	190.000	181.002	6,5	86	539	gGmbH
Saarbrücken	66121	209.126	176.926	12	154	1760	Regiebetrieb
Bochum	44791	237.394	361.876	2,1	330	4300	gGmbH
Magdeburg	39124	251.396	232.306	16	190	1200	gGmbH
Bremerhaven	27568	254.792	110.121	1,2	110	780	GmbH
Halle	06114	284.171	232.470	9	250	1500	GmbH
Erfurt	99087	431.438	206.219	63	112	880	Regiebetrieb
Krefeld	47800	487.373	222.500	14	200	910	gGmbH
Heidelberg	69120	576.002	154.715	9,5	180	2700	gGmbH
Rostock	18059	637.931	204.167	56	320	4500	gGmbH

Die überwiegende Mehrheit der vergleichbaren Zoos und Tierparks (in Bezug auf Einwohner, Besucherzahlen, Größe, Tierbestand, Investitionsvolumen etc.) wird aktuell in der Rechtsform der GmbH oder gGmbH betrieben. Regiebetriebe bestehen derzeit noch in Chemnitz, Saarbrücken und Erfurt. In Erfurt wurden nach Medienberichten bereits ergebnisoffene Gespräche aufgenommen um künftig eine flexiblere Form der Betreuung zu ermöglichen.

Fazit:

Die dargestellten Unterschiede der möglichen Rechtsformen für den Tierpark Chemnitz haben deutliche Auswirkungen auf die Umsetzung des Masterplans.

Aus unserer Sicht überwiegen die Vorteile der GmbH

- **insbesondere in Bezug auf die erforderliche Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit,**
- **die Haftungsrisiken für die Stadt Chemnitz,**
- **die breiteren Finanzierungsmöglichkeiten**
- **und die stärkeren Leistungsanreize sowie besseren Kooperationsmöglichkeiten**

deutlich die Nachteile in Bezug auf

- **einen geringeren Einfluss des Stadtrates**
- **und die zusätzlichen Kosten im Zusammenhang mit der Gründung der GmbH.**

Praktische Umsetzung:

Nach Grundsatzbeschluss durch den Stadtrat erfolgen detaillierte steuerrechtliche Prüfungen (z.B. Entscheidungsvorlage Gemeinnützigkeit) und der Entwurf der GmbH-Satzung und des Gesellschaftsvertrags zur erneuten Beschlussfassung. Am eigentlichen Zweck (Gesellschaftszweck) des Tierpark Chemnitz ändert sich nichts. Es ist auch weiterhin Aufgabe des Tierparks Bildung, Erziehung, aktive und passive Freizeitgestaltung, Natur- und Artenschutz, und wissenschaftliche Forschung als Eckpfeiler des Unternehmens zu betreiben.

Die künftige Tierpark Chemnitz GmbH wird anschließend durch eine Sachgründung auf unbestimmte Zeit errichtet. Die Höhe des Stammkapitals wird im Gesellschaftsvertrag festgelegt. Soweit der Wert der Sacheinlage (Grundstücke, Gebäude BGA) den Betrag der Stammeinlage übersteigt, wird der übersteigende Betrag in die Kapitalrücklage eingestellt. Die Gesellschaft ist nicht verpflichtet, den die Stammeinlage übersteigenden Wert der Sacheinlage an die Stadt Chemnitz zu vergüten. Erreicht der Wert der Sacheinlage nicht den Betrag der Stammeinlage, legt die Stadt Chemnitz den Betrag bis zur Höhe der Stammeinlage in Bar ein. Eine Bewertung der Sacheinlagen muss noch erfolgen.

Organe der GmbH sind die Gesellschafterversammlung, der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung. Die Stadt Chemnitz behält ihren bestimmenden Einfluss, da sie sowohl den Alleingesellschafter, vertreten durch die Oberbürgermeisterin, als auch alle Aufsichtsratsmitglieder benennt. Es wird vorgeschlagen Vertreter des Stadtrates (unter Beachtung des Fraktionsproporz) in den Aufsichtsrat zu entsenden, den Bürgermeister für Recht, Sicherheit und Umweltschutz und zwei bis drei externe Sachverständige. Als Aufsichtsratsvorsitzender wird der Bürgermeister für Recht, Sicherheit und Umweltschutz vorgeschlagen.

Auswirkungen Betriebsorganisation:

Die Umsetzung des Masterplans bedingt einen deutlichen Zuwachs an zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen in einigen Schlüsselbereichen. Nach zahlreichen Mitarbeitergesprächen und Analysen durch Jörg Adler sind aktuell insbesondere in folgenden Bereichen fachliche Defizite oder zu geringe Personalressourcen vorhanden:

- Betriebstechnik und Bauunterhalt
- Allgemeine Verwaltung und Finanzen
- Marketing/PR
- Besucherservice

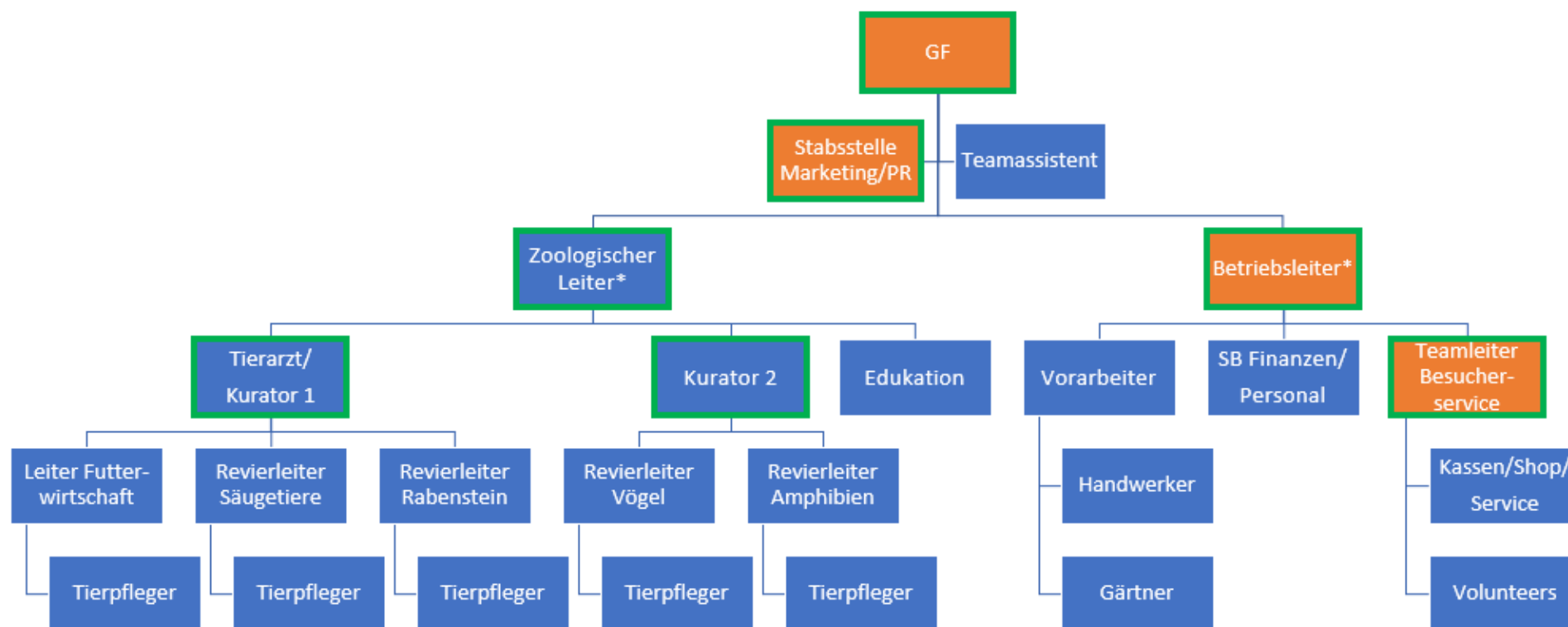
Über die genannten Bereiche hinaus, muss mit dem Betriebsformwechsel insbesondere im Bereich Personal (derzeit über Stadt Chemnitz), sowie Buchhaltung (Anwendung HGB) neues Know-how aufgebaut werden. Weiterhin sind aus unserer Sicht Marketing und PR, sowie Besucherservice Schlüsselemente zur erfolgreichen Umsetzung des Masterplans. Hierfür sollten ebenfalls neue Stellen geschaffen werden und die Wichtigkeit dieser Funktionen sollte sich auch im Organigramm widerspiegeln. Im Besucherservice sollten künftig alle Servicefunktionen gebündelt werden: Unabhängig von der neu zu treffenden Entscheidung den Kassenbereich intern zu besetzen oder weiter über einen externen Dienstleister zu führen, sollte dieser sowie der neu zu entwickelnde Zooshop, der Veranstaltungsbereich, Führungen, Kindergeburtstage, die Verantwortung für Toiletten, Wegereinigung und Müllentsorgung, der Ansprechpartner für die Gastronomie (externe Pächter) als auch der allgemeine Besucherservice in einer neu zu schaffenden Stelle Teamleiter Besucherservice zusammengefasst werden.

Die Leitung des Instandhaltungsbereiches wird derzeit vom Verantwortungs- und Aufgabenbereich her mit einem „Vorarbeiter“ besetzt. Auch künftig sollte diese Funktion zur Anleitung der Gärtner und Handwerker erhalten bleiben. Darüber hinaus sollten die technischen Kompetenzen im Unternehmen jedoch gestärkt werden und insbesondere auch für die Investitionen ein interner Ansprechpartner auf Führungsebene geschaffen werden. Eine solche neu zu schaffende Stelle des Betriebsleiters kann trotz starker technischer Prägung aufgrund der geringen Betriebsgröße als Führungsfunktion ebenfalls den Servicebereich und weitere Querschnittsfunktionen der internen Verwaltung bündeln.

Der Kernbereich der Zoologie und der Edukation sind aus unserer Sicht sehr gut aufgestellt. Sowohl mit der Zoodirektorin, als auch der Tierärztin als ihre Vertreterin, sind zwei sehr gute Fachfrauen im Unternehmen. Ergänzt durch einen fachlich ebenfalls sehr guten Leiter Tierpflege und eine neu besetzte Stelle für Edukation besteht hier eine sehr gute zoologische und edukative Führungsmannschaft in Anbetracht der Betriebsgröße.

Mit dem Rechtsformwechsel in eine GmbH ist ein Geschäftsführer zu bestellen. Dieser sollte aufgrund der vorhandenen Schwachpunkte in den Bereichen Personal, Buchhaltung/Controlling, Besucherservice, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit eine erfahrene kommunikationsstarke Führungskraft sein und diese genannten Bereiche mit seinen Kernkompetenzen abdecken.

Vorschlag künftiges Organigramm der „Tierpark Chemnitz“ GmbH (alle Stellenbezeichnungen sind m/w)



Neu zu besetzende Stelle im Stellenplan



Schlüsselpositionen mit aktuellen Stelleninhabern

*Um eine Vertretung bei Abwesenheit des Geschäftsführers zu gewährleisten, sollten zoologischer Leiter und Betriebsleiter mit Gesamtprokura ausgestattet werden.