

*Betreff:***Braunschweig Beteiligungen GmbH
Schaffung einer "Braunschweig Digital GmbH"***Organisationseinheit:*Dezernat VII
20 Fachbereich Finanzen*Datum:*

03.12.2024

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)

Sitzungstermin

05.12.2024

Status

Ö

Verwaltungsausschuss (Vorberatung)

10.12.2024

N

Rat der Stadt Braunschweig (Entscheidung)

17.12.2024

Ö

Beschluss:

„Der Schaffung einer „Braunschweig Digital GmbH“ auf Grundlage des vorliegenden Konzepts wird zugestimmt.“

Sachverhalt:**1. Ausgangslage**

Die in den Konzerngesellschaften durchgeführten IT-Analysen haben gezeigt, dass die aktuelle IT-Landschaft des Konzerns Stadt Braunschweig von einer hohen Heterogenität geprägt ist. Verschiedene IT-Systeme und -Strategien innerhalb der städtischen Gesellschaften führen zu Ineffizienzen und bergen Sicherheitsrisiken. Eine einheitliche IT-Strategie für die Konzerngesellschaften fehlt bislang. Die Digitalisierung bietet die Chance, diese strukturellen Defizite zu überwinden und eine zukunftsfähige IT-Infrastruktur zu etablieren.

Um den komplexen zukünftigen Herausforderungen vor diesem Hintergrund gerecht zu werden und eine effiziente, sichere sowie innovative IT-Basis zu schaffen, wird die Schaffung der "Braunschweig Digital GmbH" vorgeschlagen. Diese Gesellschaft soll als zentrale IT-Dienstleisterin zunächst für die Konzerngesellschaften fungieren und durch die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen wesentliche Synergien schaffen. Hierfür wurde in Zusammenarbeit zwischen der Braunschweig Beteiligungen GmbH (BSBG) und der skbs.digital GmbH (100%ige Tochtergesellschaft der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH – skbs) das als Anlage beigefügte Konzept erstellt.

Die geplante Umstrukturierung und Schaffung der "Braunschweig Digital GmbH" soll durch die Herauslösung der skbs.digital GmbH bei der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH und Integration als „Braunschweig Digital GmbH“ im Teilkonzern BSBG erfolgen.

2. Ziele und Chancen

Die Schaffung der "Braunschweig Digital GmbH" soll perspektivisch folgende strategische Ziele verfolgen:

- Konsolidierung und Standardisierung der IT-Infrastruktur
- Erhöhung der IT-Sicherheit
- Förderung von Innovation
- Multiplikation der Anwendung „Babybauch“

Die Schaffung der "Braunschweig Digital GmbH" bietet eine Chance, die Herausforderungen der digitalen Zukunft aktiv anzugehen.

3. Risiken und Herausforderungen

Die Umstrukturierung und Schaffung der "Braunschweig Digital GmbH" ist mit folgenden Herausforderungen verbunden, die jedoch durch sorgfältige Planung und Abstimmung aller Beteiligten bewältigt werden können:

- Bedarf Investitionen
- Fehlendes gemeinsames Verständnis
- Erhalt der Inhousefähigkeit

Inhaltliche Ausführungen zu den unter 2 und 3 genannten Punkten sind im beigefügten Konzept dargestellt.

4. Beratung in den Aufsichtsräten von BSBG und skbs

Der Aufsichtsrat der BSBG hat in seiner Sitzung am 20. November 2024 der Gründung einer „Braunschweig Digital GmbH“ als Tochtergesellschaft der BSBG auf Grundlage des beigefügten Konzepts unter Vorbehalt der Darstellung der Werthaltigkeit des Kaufpreises der Babybauch GmbH sowie der inhousefähigen Inanspruchnahme von Dienstleistungen zugestimmt und hat der Gesellschafterversammlung empfohlen, dem Erwerb der skbs.digital GmbH unter diesen Rahmenbedingungen auf Grundlage des vorliegenden Konzepts zuzustimmen.

Der Aufsichtsrat der skbs hat der Gesellschafterversammlung des skbs in seiner Sitzung am 26. November 2024 empfohlen, dem Verkauf und der Überführung der skbs.digital GmbH auf Grundlage des vorliegenden Konzepts zuzustimmen.

Aufgrund der aufgeworfenen Fragestellungen im Aufsichtsrat der BSBG wurde seitens der skbs.digital eine ergänzende Einschätzung der Risiken mit folgendem Ergebnis vorgelegt:

Inhousefähige Inanspruchnahme von Dienstleistungen

Die skbs.digital GmbH bzw. zukünftige Braunschweig Digital GmbH ist wie die Stadt oder das skbs bei der Vergabe von Aufträgen an externe Dritte grundsätzlich zur Beachtung der Vergabevorschriften verpflichtet.

Sofern die Voraussetzungen für ein vergabefreies Inhouse-Geschäft gem. § 108 GWB (ähnliche Kontrolle wie über eine eigene Dienststelle, mind. 80 % der Umsätze im städtischen Konzern, keine direkte private Kapitalbeteiligung) gewahrt sind, können die städtischen Konzerngesellschaften die skbs.digital GmbH bzw. zukünftige Braunschweig Digital GmbH direkt ohne Ausschreibung beauftragen.

Da die Babybauch GmbH ihre Aufträge am Markt akquiriert, ist sie wie ein externer Dritter zu behandeln. Da sie aber eine eigenständige Gesellschaft bildet, wird dadurch die Inhousefähigkeit der skbs.digital GmbH bzw. zukünftige Braunschweig Digital GmbH nicht berührt.

Werthaltigkeit Babybauch GmbH

Der WMCF Report ist im März 2024 zu einem Bewertungsansatz in Höhe von 512 bis 600 T€ gekommen. Dabei wurde für 2024 ein Umsatz in Höhe von 240 T€ angenommen.

Die geplanten Neukunden werden in 2024 aber nicht erreicht. Daher ist von einem Umsatz von ca. 130 – 140 T€ auszugehen.

Nach der angewandten Methode würde sich damit ein aktueller Wert von ca. 340 Tsd. € errechnen. Ein Ausfall der Projektleitung und eine Veränderung in der Geschäftsführung haben im Großteil des laufenden Jahres zu einem Ausfall von Vertriebs- und Marketingaktivitäten geführt. Hinzu kommt, dass Geburtskliniken als einzige Umsatzquelle den finanziellen sowie personellen Aufwand scheuen.

Im Oktober 2024 wurde eine neue Projektleitung eingesetzt. Im November 2024 wurde die App durch eine neue Version mit sehr positiven Rückmeldungen aufgewertet.

Ein neues Geschäftsmodell wurde erarbeitet und befindet sich in der Umsetzung. Durch zukünftige Reduzierung der Gebühr für Geburtskliniken, das Einrichten von regionalen Netzwerken, der Schaffung von gebührenpflichtigen Leistungen für operative Partner sowie permanenter Weiterentwicklung gemäß Kundenanforderungen zur Erhöhung des Anwendernutzens soll ein nachhaltiges Wachstum erreicht werden.

Die Übertragbarkeit des Babybauch-Konzeptes auf andere Anwendungsszenarien wurde im Rahmen der Preisindikation nicht bewertet. So können das Datenschutzkonzept, rechtliche Konzepte (von AGB bis Einwilligungserklärung), fachliche Konzepte, technische Konzepte sowie Vermarktungs- und Schulungskonzepte auch für andere Anwendungsszenarien wiederverwendet werden. Ebenfalls sind die inhaltlich in Babybauch getätigten Investitionen auch an vielen Stellen in neuen Anwendungsfällen erneut nutzbar. Die potenziellen Investitionskosten für neue Anwendungsfälle werden rd. 50-70% unterhalb eines Neuprojektes liegen. Im Betrieb neuer Anwendungsfälle kommen weitere Ersparnisse im Betrieb hinzu.

5. Finanzielle Auswirkungen

Auf Grundlage der vorliegenden Bewertung der Unternehmenswerte für die skbs.digital GmbH und die Babybauch GmbH ergibt sich ein Kaufpreis in einem Wertebereich von 850 bis 1.050 T€ für die skbs.digital und die Babybauch GmbH, welcher von der BSBG an das skbs zu zahlen wäre.

Zwischen der Stadt Braunschweig und der BSBG wurde eine mögliche Finanzierung abgestimmt und im Wirtschaftsplan 2025 der BSBG berücksichtigt:

Zur finanziellen Abwicklung ist vorgesehen, dass die Stadt Braunschweig eine Zuführung zur Kapitaleinlage in Höhe des außerordentlichen Ertrags bei skbs in die BSBG leistet. Der Restbetrag könnte über den Cashpool finanziert und in Kombination mit einem Anreizsystem über 3 Jahre getilgt werden.

6. Weiteres Vorgehen

Dieser Beschluss soll der grundsätzlichen Zustimmung zur Änderung in der Konzernstruktur und als Grundlage für die weitere Erarbeitung der vertraglichen Grundlagen zwischen BSBG und skbs dienen. Vor einer praktischen Umsetzung der Schaffung einer „Braunschweig Digital GmbH“ wird eine Beschlussfassung in den Gesellschafterversammlungen der BSBG und der skbs auf Grundlage von Anweisungsbeschlüssen erforderlich. Hierfür ist ein weiterer städtischer Gremienlauf vorgesehen.

Gemäß § 58 Abs. 1 Nr. 11 NKomVG entscheidet grundsätzlich der Rat über die Errichtung, Gründung, Übernahme, wesentliche Erweiterung, teilweise oder vollständige Veräußerung, Aufhebung oder Auflösung von Unternehmen, insbesondere von Gesellschaften in einer Rechtsform des privaten Rechts.

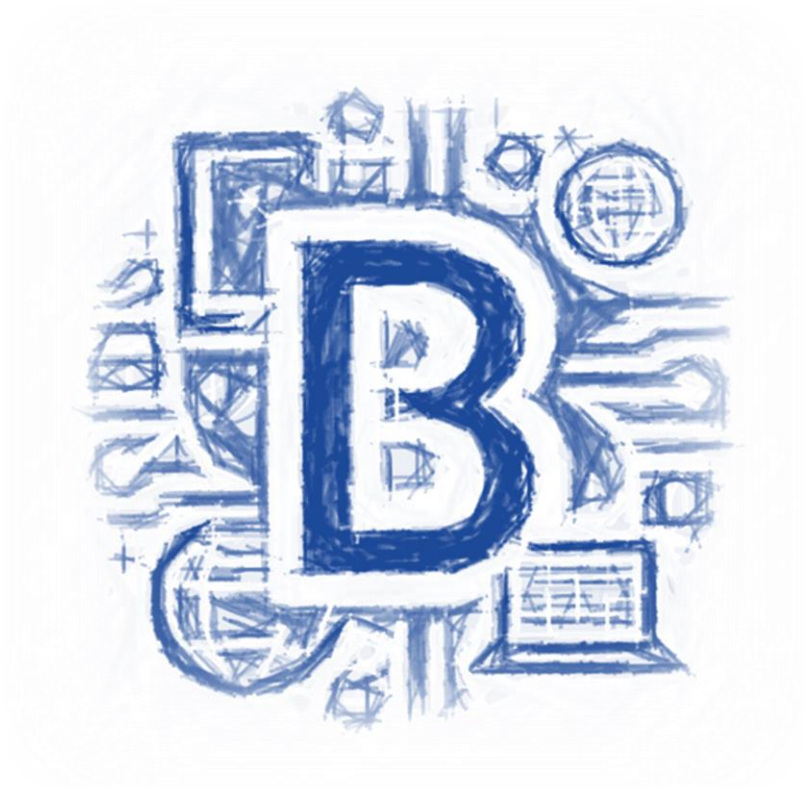
Geiger

Anlage/n:

Konzept zur Schaffung einer „Braunschweig Digital GmbH“

**Schaffung einer
„Braunschweig Digital GmbH“
für den
Konzern „Stadt Braunschweig“**

KONZEPT



Braunschweig
Löwenrudel

Wir für uns. Für Braunschweig.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Management Summary	4
1 Ausgangslage für den Konzern Stadt Braunschweig	5
1.1 Allgemeine Situation	5
1.2 IT-Landschaft im Konzern Stadt Braunschweig	6
2 Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung im Konzern Stadt Braunschweig	7
2.1 Notwendige Voraussetzungen für die Weiterentwicklung	7
2.2 IST - Analyse – Potentiale für zukunftsfähige IT - Infrastruktur unter Einbindung der <i>skbs.digital GmbH</i>	8
2.3 Vorhandene Organisation gute strukturelle Grundlage für Fortentwicklung	10
2.4 <i>skbs.digital</i> - ein Erfolgsmodell	10
2.5 Mehrwerte und Chancen durch Fortentwicklung	12
2.5.1 Synergien nutzen und Mehrwerte schaffen	13
2.5.2 Impulsgeber für Innovation	14
2.5.3 Wissen und Kompetenz konzernintern bündeln	15
2.6 Risiken und Herausforderungen der Fortentwicklung	16
2.6.1 Langfristige Investition	16
2.6.2 Gemeinsames Verständnis erforderlich	16
2.6.3 Inhousefähigkeit einer "Braunschweig Digital GmbH"	17
2.7 Babybauch GmbH	18
2.7.1 Historie	18
2.7.2 Die Babybauch App - Produktbeschreibung	18
2.7.3 Ausblick	19
2.7.4 Übertragung des Konzepts auf andere Anwendungsfälle	19
3 Gesellschaftsrechtliche Umsetzung	19
3.1 Eingliederung in BSBG-Teilkonzern	20
3.2 Share-Deal oder Asset-Deal	21
3.3 Kaufpreisindikation <i>skbs.digital GmbH</i> und <i>Babybauch GmbH</i>	26
3.4 Finanzielle Abwicklung	29
Literaturverzeichnis	IV

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: BSBG und skbs.digital GmbH als Impulsgeber</i>	11
<i>Abbildung 2: Mehrwerte neuer Governancestrukturen für den Konzern Stadt Braunschweig</i>	14
<i>Abbildung 3: Kompetenzen der Braunschweig Digital GmbH</i>	15
<i>Abbildung 5: Babybauch-App für Braunschweig – Kommunikation</i>	18
<i>Abbildung 6: Babybauch - App</i>	18
<i>Abbildung 7: Babybauch - Logo</i>	19
<i>Abbildung 7: Eingliederung der skbs.digital GmbH in die BSBG</i>	21
<i>Abbildung 8: Schematische Darstellung des Share Deals - Option 1</i>	22
<i>Abbildung 9: Schematische Darstellung des Asset Deals – Option 2</i>	23
<i>Abbildung 10: Schematische Darstellung Asset Deal - Option 3</i>	24
<i>Abbildung 11: Schematische Darstellung Asset Deal - Option 4</i>	24

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Asset Deal versus Share Deal</i>	26
<i>Tabelle 2: Darstellung werterhöhender und wertmindernder Einflussfaktoren</i>	27
<i>Tabelle 3: Würdigung der herangezogenen Bewertungsmethoden</i>	28

Management Summary

Vorbemerkung

Im Zuge der Digitalisierung strebt die Stadt Braunschweig an, die Effizienz und Innovationskraft ihrer IT-Infrastruktur zu steigern. Hierzu wird die Gründung der "Braunschweig Digital GmbH" vorgeschlagen. Diese Gesellschaft soll als zentrale IT-Dienstleisterin für die Konzerntöchter der Stadt Braunschweig agieren und durch die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen Synergien schaffen.

Ausgangslage

Die IT-Landschaft des Konzerns Stadt Braunschweig ist derzeit sehr heterogen. Es existieren unterschiedliche IT-Systeme und -Strategien innerhalb der städtischen Gesellschaften, die zu Ineffizienzen und Sicherheitsrisiken führen. Eine einheitliche IT-Strategie fehlt bislang, was die Zusammenarbeit und den Austausch von Daten erschwert.

Ziele und Chancen

Die Hauptziele der Gründung der Braunschweig Digital GmbH sind:

- **Konsolidierung der IT-Infrastruktur:**
Durch die Zentralisierung der IT-Dienste sollen Doppelstrukturen abgebaut und Datensilos vermieden werden.
- **Erhöhung der IT-Sicherheit:**
Ein standardisiertes Sicherheitskonzept soll umgesetzt werden, um den Anforderungen des Gesetzgebers gerecht zu werden.
- **Förderung von Innovation:**
Die Gesellschaft soll als Impulsgeberin bzw. Dienstleisterin für innovative Projekte wie Smart City und künstliche Intelligenz fungieren.

Vorgehensweise

Die Integration der neuen Gesellschaft erfordert eine sorgfältige Planung und Berücksichtigung verschiedener Faktoren:

1. **Kulturelle Kompatibilität:**
Die Unternehmenskultur der neuen Einheit muss mit der des bestehenden Konzerns harmonieren, um Reibungsverluste zu minimieren.
2. **Operative Synergien:**
Effizienzsteigerungen sollen durch die Homogenisierung und Konsolidierung von Prozessen erzielt werden.
3. **Rechtliche Rahmenbedingungen:**
Alle relevanten gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen müssen erfüllt werden, um rechtliche Risiken zu vermeiden.

Risiken und Herausforderungen

Der Übergangsprozess birgt Herausforderungen wie:

- **Langfristige Investitionen:**
Die initialen Kosten für die Umstrukturierung sind hoch, doch langfristig werden erhebliche Einsparungen erwartet.
- **Gemeinsames Verständnis:**
Alle Beteiligten müssen ein gemeinsames Verständnis und eine Vision für die zukünftige IT-Landschaft entwickeln.
- **Inhousefähigkeit:**
Die Fähigkeit, wesentliche IT-Dienstleistungen intern zu erbringen, muss aufgebaut und kontinuierlich erweitert werden.

Ausblick

Die Schaffung der Braunschweig Digital GmbH bietet die Möglichkeit, die IT-Infrastruktur der Stadt Braunschweig zukunftsfähig zu gestalten. Durch die Nutzung von Synergien, die Förderung von Innovation und die Konsolidierung der IT-Ressourcen wird die Stadt Braunschweig besser auf die Herausforderungen der digitalen Zukunft vorbereitet sein.

Fazit

Die Gründung der Braunschweig Digital GmbH ist ein strategisch wichtiger Schritt für den Konzern Stadt Braunschweig. Durch eine zentrale IT-Dienstleisterin werden nicht nur Kosten gesenkt und Effizienzen gesteigert, sondern auch die Innovationskraft und IT-Sicherheit erhöht. Ein erfolgreicher Übergang erfordert sorgfältige Planung und ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten.

1 Ausgangslage für den Konzern Stadt Braunschweig

Um den Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden, beschäftigt sich der „Konzern Stadt Braunschweig“ intensiv mit der Weiterentwicklung und Implementierung zukunftsfähiger aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen. In einer ersten IST-Analyse wurden konkrete Handlungsbedarfe identifiziert, um den Konzern Stadt Braunschweig zukunftsorientierter, gegenüber exogenen Schocks widerstandsfähiger sowie innovationsfähiger aufzustellen. In diesem Kontext beabsichtigt die Stadt Braunschweig die 100 % Tochtergesellschaft, die *skbs.digital GmbH*, sowie ihre 100 % Enkelgesellschaft, die Babybauch GmbH, in die *Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft (BSBG)* zu integrieren.

1.1 Allgemeine Situation

Auch nach Angaben des statistischen Bundesamts spielt der demografische Wandel bei der Entwicklung des Angebots von Arbeitskräften in Deutschland eine zentrale Rolle. Ein Großteil der heute Erwerbstätigen gehört zur Generation der Babyboomer und geht in den nächsten rund 15 Jahren in den Ruhestand. Die jüngeren Altersgruppen können die entstehende Lücke nicht füllen. Die Zahl der Menschen im Erwerbsalter (hier: von 20 bis 66 Jahren) wird in den kommenden Jahren abnehmen (zentrales Ergebnis der 15. Koordinierten Bevölkerungs-Vorausberechnung).

Auch wenn der Fachkräftemangel durch die Konjunkturschwäche dem Jahr 2022 deutlich abgenommen hat, meldeten im Oktober 2023 meldeten 38,7 % der Unternehmen im KfW-ifo-Fachkräftebarometer eine Behinderung ihrer Geschäftstätigkeit durch fehlende Fachkräfte. Der Fachkräftemangel ist aber trotz der konjunkturellen Schwäche im historischen Vergleich immer noch sehr hoch. Knapp 52 Prozent der Unternehmen, die Dienstleistungen in der Telekommunikation erbringen, sehen ihre Geschäftstätigkeit durch fehlende Fachkräfte beeinträchtigt. Unter den IT-Dienstleistern geben knapp 50 Prozent an, dringend Fachkräfte zu benötigen.

Auch wenn in Deutschland die Digitalisierung nur langsam voranschreitet (siehe u. a. Ergebnis des Online-Zugangs-Gesetzes) und Deutschland nach einer statistischen Erhebung aus dem Jahr 2022 mit Platz 13 der Länder der Europäischen Union nur einen Platz im Mittelfeld leicht über dem EU-Durchschnitt belegt, wird nur aus Sicht der Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürger ein besseres digitales Angebot erwartet, sondern auch vom Gesetzgeber weiter forciert (siehe u. a. E-Rechnungspflicht mit Beschlussfassung über das Wachstumschancengesetz im März 2024).

Die kommunalen Haushalte stehen stark unter Druck. Haushaltsplanungen gehen von hohen Defiziten in den kommenden Jahren und einer demografisch bedingten starken Personalfuktuation aus. Die Perspektive der staatlichen und kommunalen Steuereinnahmen zeigt nach aktuellem Stand auf Grund der konjunkturellen Schwächen keinen starken Anstieg wie in den Jahren, sondern geht von einer Abschwächung des Anstiegs aus. Dies erhöht den Druck auf die öffentlichen Haushalte noch mehr, da die hohe Inflation sowie starke Personalkostensteigerungen den dauerhaften Ausgabensockel erhöht haben.

Im Ergebnis führt dies auch in den öffentlichen Unternehmen, die als Verlustunternehmen über den öffentlichen Haushalt finanziert werden bzw. als Gewinnunternehmen einen Ergebnisanteil an die öffentlichen Haushalte abführen, dazu, dass diese Ihr Angebot zukünftig effizienter mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen erbringen müssen. Weder Geld noch Mitarbeitende sind in unbegrenztem Umfang vorhanden.

Die IT-Kosten werden auch zukünftig hierbei eine relevante Größe darstellen und durch die erforderlichen Prozesse zur Digitalisierung tendenziell eher steigen als sinken, was den Druck zur Schaffung effizienter Strukturen weiter erhöht.

Alle zuvor genannten Faktoren führen zu einem bestehenden und weiter zunehmenden Digitalisierungs- und Innovationsdruck.

1.2 IT-Landschaft im Konzern Stadt Braunschweig

Für die Stadt Braunschweig als Gesellschafterin aller städtischen Gesellschaften wurde durch den Verwaltungsausschuss der Stadt Braunschweig im Dezember 2018 eine "IT-Strategie 2018 für die Stadtverwaltung" beschlossen. Bei den priorisierten Maßnahmen wurde im Bereich Technik und Infrastruktur eine Maßnahme "Gemeinsame Nutzung von Ressourcen & Infrastrukturen im Konzern" definiert. Dabei sollen alle IT-Infrastrukturmaßnahmen im Rahmen eines Programmmanagements in Hinblick auf eine synergetische Nutzung im Konzernverbund überprüft werden.

Für die städtischen Gesellschaften liegt keine gemeinsame IT-Strategie vor. Hier obliegt es den Geschäftsführungen der einzelnen Gesellschaften, die Strategie für die Gesellschaft festzulegen.

Im Jahr 2021 wurde eine Ratsanfrage zu einer kritischen IT-Sicherheitslücke („Log4Shell“) gestellt. Die Anfrage bezog sich auf das IT-System der Kernverwaltung und die IT-Systeme der städtischen Gesellschaften. Im Zuge der Beantwortung wurde deutlich, dass die IT-Landschaft des „Konzerns Stadt Braunschweig“ sehr heterogen ist.

Das Beteiligungsmanagement im Fachbereich Finanzen hat diesen Umstand zum Anlass genommen, die IT-Landschaft der städtischen Gesellschaften durch die *skbs.digital GmbH* genauer analysieren zu lassen. Hierzu liegen zwei IT-Analysen aus den Jahren 2023 und 2024 vor.

Aus diesen ergibt sich folgendes Bild:

Das IT-Budget p.a. (Investition, Aufwand) der städtischen Gesellschaften liegt im 2-stelligen Millionenbereich, jedoch mit einer starken Varianz innerhalb der Gesellschaften (< 10.000 Euro > 1.000.000 Euro). Mehr als die Hälfte der städtischen Gesellschaften (60%) beschäftigen im Fachbereich IT zwischen 0 bis 5 Mitarbeitende. Rund ein Drittel sind an das städtische Netzwerk angeschlossen. Fünf Gesellschaften betreiben jeweils ein eigenes Rechenzentrum. Die Gesellschaften nutzen zur Erbringung Ihrer Dienstleistungen unterschiedliche Virtualisierungsplattformen, Antiviren-, sowie Print-Output Management Systeme. Diese werden zum Großteil vor Ort bereitgestellt. Einige Gesellschaften nutzen jedoch bereits hybride als auch Cloud basierte Lösungen.

2 Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung im Konzern Stadt Braunschweig

2.1 Notwendige Voraussetzungen für die Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklung der *skbs.digital GmbH* in der Konzernstruktur des Konzerns Stadt Braunschweig ist ein anspruchsvoller und komplizierter Prozess. Um die Erfolgswahrscheinlichkeit solcher Transition zu erhöhen, bedarf es einer sorgfältigen Planung und Strukturierung des Vorhabens. Darüber hinaus sollten bestimmte Voraussetzungen¹ gegeben sein, um den Übernahmeprozess erfolgreich zu gestalten.

- **Kompatibilität der Unternehmens- / Organisationskultur**

Eine ähnliche, anschlussfähige Unternehmenskultur erleichtert die Integration der Organisationseinheit in die Konzernstruktur. Die Unternehmens- / Organisationskultur der *BSBG* scheint über vergleichbare Gestaltungsspielräume zu verfügen, wie sie in der *skbs.digital GmbH* vorliegen. Allerdings ist davon auszugehen, dass die *skbs.digital GmbH* ihren Mitarbeitenden größere Gestaltungsspielräume gewährt als dies in der Konzernstruktur bisher üblich ist.

¹ Die Darstellung der Voraussetzungen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

- **Operative Synergien**

Die Identifikation und Nutzung operativer Synergien, beispielsweise durch die Konsolidierung und Homogenisierung von Prozessen, ist entscheidend. Es ermöglicht effizientere Abläufe und eine bessere Nutzung gemeinsamer Ressourcen.

- **Rechtliche und regulatorische Konformität**

Das Geschäftsmodell muss alle relevanten rechtlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllen. Die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften ist unerlässlich, um rechtliche Risiken zu minimieren und die Integrität des Konzerns zu wahren.

- **Kompatibilität der Vision, Mission und strategischen Ausrichtung**

Die Transition ist erfolgreicher, wenn die Unternehmensvisionen, Missionen und strategischen Ausrichtungen beider Parteien anschlussfähig sind und in einem transparenten Prozess konsolidiert werden. Eine gemeinsame Ausrichtung erleichtert die Zusammenarbeit und fördert ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensziele.

Die Erfüllung der zuvor genannten Voraussetzungen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Geschäftsmodelle bei einer Übernahme anschlussfähig sind und erfolgreich konsolidiert werden können.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration der *skbs.digital GmbH* in die *BSBG* scheinen gegeben zu sein. Zwar gibt es kulturelle Divergenzen sowie Unterschiede in Bezug auf Innovationskraft und -geschwindigkeit. Auch die formalen Entscheidungsprozesse, Freigabeschleifen und die Möglichkeiten, Gestaltungsspielräume auszunutzen, unterscheiden sich. Diese Differenzen sind jedoch nicht widersprüchlich und stellen somit kein Hindernis für eine erfolgreiche Übernahme der *skbs.digital GmbH* dar.

Ebenso unterscheiden sich beide Organisationen hinsichtlich der implementierten IT-Infrastruktur und IT-Strategie. Dennoch lässt sich feststellen, dass die vorhandenen Infrastrukturen anschlussfähig und kompatibel sind. Ein "Showstopper" für die erfolgsversprechende Integration der *skbs.digital GmbH* in die *BSBG* ist zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzeptpapiers nicht erkennbar.

2.2 IST - Analyse – Potentiale für zukunftsfähige IT - Infrastruktur unter Einbindung der *skbs.digital GmbH*

Die Ergebnisse der IT-Analyse des Konzerns Stadt Braunschweig zeigen zahlreiche Potentialthemen auf, sowohl strategischer als auch inhaltlicher Natur. Die Integration der *skbs.digital GmbH* verbunden mit den vorhandenen Ressourcen sowie des Knowhows ermöglichen eine wesentliche Beschleunigung in der Bearbeitung der identifizierten Potentialthemen, darunter:

AUFBAU EINER STANDARDISIERTEN, ZUKUNFTSFÄHIGEN IT-INFRASTRUKTUR / RECHENZENTRUM

- Entwickeln und Umsetzung des Zielbildes einer "Cloud-First" Strategie unter Berücksichtigung Kosten, IT-Sicherheit, Datenschutz, Flexibilität, Skalierbarkeit

- Vereinfachung der IT-Infrastruktur und Abbau von Datensilos sowie Sicherstellung einer übergreifenden Datennutzung durch Implementierung standardisierter Schnittstellen zwischen den Systemen und somit Gewährleistung von Interoperabilität
- Entwickeln einer Datenstrategie zur Vermeidung von Redundanzen sowie Fehlerminimierung und Sicherstellung der zukünftigen strukturierten Erfassung von Daten
- Nutzung aller vorhandenen Daten (plattformunabhängiger Datenpool) durch zielgenaue Auswertungen und in Zusammenhang dessen Ableitung von neuen Geschäftsmodellen sowie Optimierung von Prozessen

ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG EINER EFFIZIENTEN ASSET- MANAGEMENT- STRATEGIE

- Entwicklung und Umsetzung einer Strategie und der damit in Zusammenhang stehenden Prozesse zum automatisierten Managen von Assets; hierzu zählen neben Hardware, Software, Lizenzen auch alle im Konzern Stadt Braunschweig vorhandenen IoT Geräte (Internet of things) wie z.B. WLAN Access Points, Drucker usw.
- Intelligentes Lizenzmanagement und somit effizientes Nutzen von Lizenzmobilität, insbesondere im Bereich der Lizenzierung Software as a Service
- Im Zusammenhang dessen sind die Prozesse Onboarding, Crossboarding, Offboarding zu berücksichtigen sowie die konsequente Umsetzung eines automatisierten IAM Systems (Identity Access Managements) auf Basis eines zentralen Rechte- und Rollensystems (Microsoft Active Directory / Azure Active Directory)

IT-SERVICE VOR ORT

- Erarbeitung einer kundenorientierten "Vor-Ort" IT-Service Strategie mit definierten Service Levels sowie permanentem Monitoring
- Proaktiver Support durch intelligente Tools zur Unterstützung, bevor ein Problem auftritt
- Nutzung eines system- und anwenderübergreifenden Self-Service-Portals, digitalen Workflows, Video-/virtuellen Kundenunterstützung
- Effiziente und automatisierte Bearbeitung der Tickets mit Hilfe von KI-Technologien (KI-Agenten/Chatbots/...)

STANDARDISIERTE (WIRTSCHAFTS-)PLANUNG

- Einführung einer über alle Gesellschaften standardisierten IT-Wirtschaftsplanung
- Zusammenhängende Mehrjahresbetrachtung von Invest- und Wartungs-/Aufwandskonten
- Berücksichtigung von Prioritäten (Kann/Muss) und Begründung sowie Darstellung Kosten/Nutzen (ROI) im Zusammenhang mit Kennzahlen, welche retrospektiv transparent auswertbar sind
- Zusammenführung und Konsolidierung/Standardisierung im Rahmen von Investitionsgesprächen gemäß Unternehmens- und infolgedessen IT-Strategie

2.3 Vorhandene Organisation gute strukturelle Grundlage für Fortentwicklung

Der Konzern Stadt Braunschweig bietet eine umfassende Palette an kommunaler Daseinsvorsorge, die sowohl in öffentlich-rechtlicher Form (Kernverwaltung) als auch in privatrechtlicher Form (städtische Gesellschaften) erbracht wird. Diese umfasst Dienstleistungen vom Hafen über den Flughafen bis hin zum *Städtischen Klinikum Braunschweig gGmbH (SKBS)*, einem Klinikum der Maximalversorgung mit regionaler Versorgungsfunktion. Zusätzlich gehören dazu die kommunale Wohnungsbaugesellschaft *Nibelungen Wohnbau GmbH (NiWo)* und die Hochbausparte der *Struktur-Förderung Braunschweig GmbH (SFB)*, die alternative Beschaffungsformen für kommunale Hochbautätigkeiten bietet.

Die *Stadtverwaltung Braunschweig* mit etwa 4.000 Beschäftigten² und das *Städtische Klinikum Braunschweig*, das mehr als 4.000 Mitarbeitende³ beschäftigt, sind zentrale Akteure im Konzern Stadt Braunschweig. Aufgrund ihrer Größe besitzen beide Organisationen das Potenzial, eigene personelle und organisatorische Strukturen weiterzuentwickeln.

Um sicherzustellen, dass sowohl die Gesellschaften im Konzern Stadt Braunschweig, die *skbs.digital GmbH* als auch das *SKBS* von den neuen Strukturen profitieren, müssen alle relevanten Stakeholder umfassend in die Konzeption, Strategieentwicklung, und insbesondere in die Entscheidungsfindung eingebunden werden. Die Einbindung aller Beteiligten fördert nicht nur die Akzeptanz der neuen Strukturen, sondern führt auch zu einer effizienten Implementierung der neuen Strukturen. Die zukünftige Aufbauorganisation sollte darauf ausgerichtet sein, dass beide Parteien Dienstleistungen effektiv nutzen und anbieten können.

Mit der Überführung der *skbs.digital GmbH*, einer Tochtergesellschaft des *SKBS*, in die *Beteiligungsgesellschaft der Stadt Braunschweig (BSBG)*, gewinnt sowohl die *BSBG* und ihre Beteiligungsgesellschaften als auch perspektivisch die Stadtverwaltung an Expertise in den Bereichen Informationstechnologie, Projekt- und Prozessmanagement, Inhouseberatung und Organisationsentwicklung. Die Unternehmenskultur, ein wesentlicher Erfolgsfaktor der *skbs.digital GmbH*, zeichnet sich durch eine starke Startup-Mentalität, die Bereitschaft Veränderungen voranzutreiben, Verantwortung zu übernehmen, Innovationen zu fördern sowie einen praxisorientierten Führungsstil aus.

2.4 skbs.digital - ein Erfolgsmodell

Die Stärke der *skbs.digital GmbH* besteht darin, Potentialthemen zu identifizieren und mit hoher intrinsischer Motivation, sowie Identifikation gegenüber dem Kunden von der Idee bis hin zur Umsetzung der Lösung zu begleiten. Gemeinsam mit den Kunden werden strategische Zielbilder sowie Lösungen erarbeitet, aus denen realisierbare Innovationen entstehen. Die Mitarbeitenden bringen Expertisen aus verschiedensten Bereichen sowie unterschiedlichen Branchen mit, wodurch individuelle und maßgeschneiderte digitale Transformationen auf den Weg gebracht werden können. So wird die Zukunft aktiv mitgestaltet.

² Vgl. (Stadt Braunschweig, kein Datum)

³ Vgl. (Städtisches Klinikum Braunschweig, kein Datum)

Seit nunmehr 5 Jahren setzt die *skbs.digital GmbH* im Umfeld der Konzernstadt Braunschweig exklusiv für das Städtische Klinikum Braunschweig Digitalisierungs-, Transformations- sowie Change Projekte erfolgreich um siehe: (<https://skbs.digital/blog.html>); darüber hinaus erfolgt seit mehreren Jahren Unterstützung weiterer Fachbereiche der Konzernstadt Braunschweig im Zusammenhang mit der Prozessanalyse zum Zwecke der Prozessdigitalisierung.

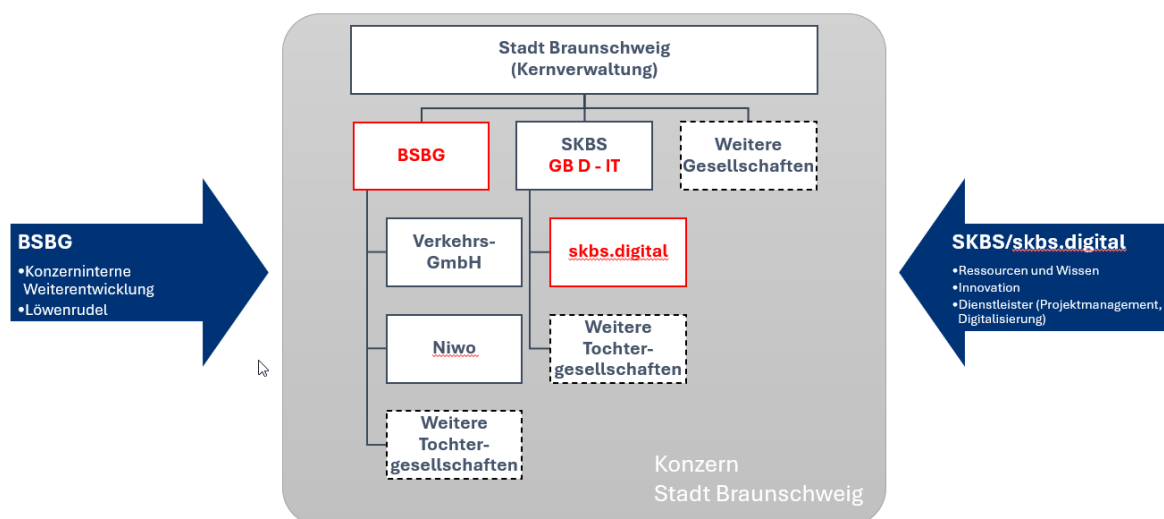
Einer der wichtigsten Erfolgskriterien hierfür ist die Zusammenarbeit der *skbs.digital GmbH* mit dem Geschäftsbereich D (IT & Medizintechnik) des Städtischen Klinikums. Die räumliche sowie organisatorische Nähe ermöglichen einen kontinuierlichen, schnellen Wissens- und Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe. Gleichzeitig ermöglicht es beiden Organisationen, auf Ressourcen und Knowhow zurückgreifen zu können.

Ein weiteres Erfolgskriterium stellte die "Anschubfinanzierung" durch den Gesetzgeber im Rahmen des Krankenhauszukunftsgesetzes (KHZG) dar. Die Finanzierung wird nachzeitigem Kenntnisstand Ende des Jahres 2025 auslaufen. Ab diesem Zeitpunkt muss eine Skalierung der Gesellschaft im Zusammenhang mit Aufbau von Personalressourcen wirtschaftlich durch das Geschäftsmodell in Gänze abgebildet werden können. Es ist davon auszugehen, dass auch zukünftig Projektressourcen seitens des Städtischen Klinikums angefordert werden.

Unter anderem ist geplant, dass externe Projektgeschäft auszubauen, ohne die Inhousefähigkeit zu gefährden. Erste Umsätze werden dieses Jahr realisiert mit dem Ziel, langfristige Rahmenverträge abzuschließen.

Neben dem oben beschriebenen Kompetenzen verfügt die *skbs.digital GmbH* mit der 100% Tochter *Babybauch GmbH* und der Applikation Babybauch über innovative Technologieansätze, welche im kommunalen Umfeld eine wichtige Rolle spielen werden. Entsprechende Use-Cases sowie Geschäftsmodelle als auch Roadmap befinden sich in Erarbeitung, siehe 2.7 - *Babybauch GmbH*

Abbildung 1: BSBG und *skbs.digital GmbH* als Impulsgeber⁴



⁴ Eigene Darstellung.

2.5 Mehrwerte und Chancen durch Fortentwicklung

Die Implementierung einer *Braunschweig Digital GmbH* bietet hohes Potenzial u.a. zur Hebung von Synergien, zur Erhöhung der Innovationskraft sowie zur Bündelung von Wissen und Kompetenzen im Konzern Stadt Braunschweig. Zudem könnte eine *Braunschweig Digital GmbH* als Impulsgeberin und treibende Kraft für Organisationsentwicklung im Konzern Stadt Braunschweig fungieren.

Durch eine erfolgreiche Transition und Implementierung der *Braunschweig Digital GmbH* können sich für den *Konzern Stadt Braunschweig* folgende Vorteile ergeben:

- **Bereitstellung von Strukturen und Prozessen:** Förderung einer Innovationskultur und Erhöhung des Innovationstempos im gesamten Konzern.
- **Agiles Projektmanagement:** Umsetzung agiler Methoden für eine effizientere und flexiblere Projektabwicklung.
- **Organisationsentwicklung:** Aufbau einer robusten und widerstandsfähigen Infrastruktur zur Unterstützung strategischer Zielsetzungen.
- **Ideenreichtum und Pragmatismus:** Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Gewinnung neuer Kooperationspartner sowie Erarbeitung kreativer und innovativer Lösungen.
- **Erhöhung der Attraktivität und Flexibilität:** Gewinnung von Talenten und positive Gestaltung des "War for Talents". Erhöhung der Arbeitsgeberattraktivität durch die Bereitstellung anreizkompatibler Arbeitsbedingungen, einer modernen Arbeitsumgebung / -kultur, mit dem Ziel Talente anzuziehen.

Grundlage des Handelns stellt neben der eigenen Expertise die Nutzung vorhandener Strukturen im SKBS - Geschäftsbereich D – IT - über Dienstleistungsverträge. Auf dieser Basis besteht für die *Braunschweig Digital GmbH* die Möglichkeit als Dienstleisterin in folgenden Geschäftsfeldern Reputation aufzubauen:

- Projektmanagement: im kommunalen Bereich (für die Kernverwaltung, für die Konzerngesellschaften, im klinischen Bereich (SKBS) und für externe Dienstleistungen (begrenzt durch die Inhousefähigkeit).
- Infrastruktur: u. a. IT-Service, IT-Sicherheit gemäß den Anforderungen des Gesetzgebers in Zusammenhang KRITIS (Kritische Infrastrukturen), IT-SiG (IT-Sicherheitsgesetz)
- Governance: u. a. Datenschutz, Informationssicherheit, Qualitätsmanagement, Fördermittelmanagement.
- Innovation: u. a. Smart City (auf Grundlage der städtischen Smart City-Strategie, KI (künstliche Intelligenz) sowie der Aufbau eines Innovationshub, um zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und neue Technologien und deren Marktreife zu bewerten und umzusetzen

2.5.1 Synergien nutzen und Mehrwerte schaffen

SYNERGIEN NUTZEN

Die Integration neuer Organisationseinheiten bringen umfangreiche Veränderungsprozesse mit sich, die sorgfältig gemanagt werden müssen. Werden die bestehenden Strukturen und Abläufe der aufnehmenden Organisationseinheit der veräußerten Organisation ohne kritische Prüfung vorgegeben, kann dies zu Kulturkonflikten, Reputationsrisiken und operativen Risiken führen. In der Folge können diese Divergenzen auch zum Abgang von Talenten und motivierten Mitarbeitenden führen.

Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, neue Strukturen gemeinsam und auf Augenhöhe zu entwickeln. Erfolgreiche Unternehmensfusionen zeichnen sich durch ein gutes Veränderungsmanagement aus, bei dem die Mitarbeitenden aktiv in den Übergangsprozess eingebunden werden.

Die Stärken beider Unternehmen können vereint werden, was idealerweise zu steigenden Skalenerträgen führt. Durch die Nutzung dieser Synergien lassen sich Kosteneinsparungen realisieren, die zur finanziellen Stabilität beitragen.

Darüber hinaus bieten neue Unternehmensstrukturen den Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten, die in der bisherigen Organisationsform nicht vorhanden waren. Diese neuen Perspektiven fördern nicht nur die individuelle Karriereentwicklung, sondern stärken auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.

Eine solche positive Veränderung kann die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöhen. Wenn Mitarbeitende sich stärker mit ihrer Firma identifizieren, verbessert dies die Unternehmenskultur, senkt die Fluktuation und kann die Anzahl der Bewerbungen erhöhen. Zudem fördert es die Loyalität zur Organisation.

Durch die gesteigerte Identifikation und verbesserten Karrierechancen wird auch die Innovationskraft der gesamten Organisation gestärkt. Motivierte und engagierte Mitarbeitende entwickeln neue Ideen und kreative Lösungen, die das Unternehmen voranbringen und sich mit Zukunftsthemen auseinandersetzen.

Diese erhöhte Innovationskraft führt dazu, dass das Unternehmen flexibler und agiler wird. Mit frischen Impulsen und neuen Ansätzen lassen sich Chancen besser nutzen und Herausforderungen effizienter bewältigen.

Zusätzlich fördert ein innovationsfreundliches Umfeld die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen. Interdisziplinäre Teams können so gemeinsam an Projekten arbeiten und von unterschiedlichen Perspektiven profitieren, was die Qualität der Lösungen weiter verbessert.

Insgesamt stärkt jene Unternehmenskultur die Organisation und trägt zur nachhaltigen Entwicklung der Organisation bei. Ein dynamisches und innovatives Arbeitsumfeld sichert nicht nur den Erfolg in der Gegenwart, sondern auch in der Zukunft.

MEHRWERTE SCHAFFEN DURCH EINE GEMEINSAM ENTWICKELTE NEUE UNTERNEHMENSGOVERNANCE

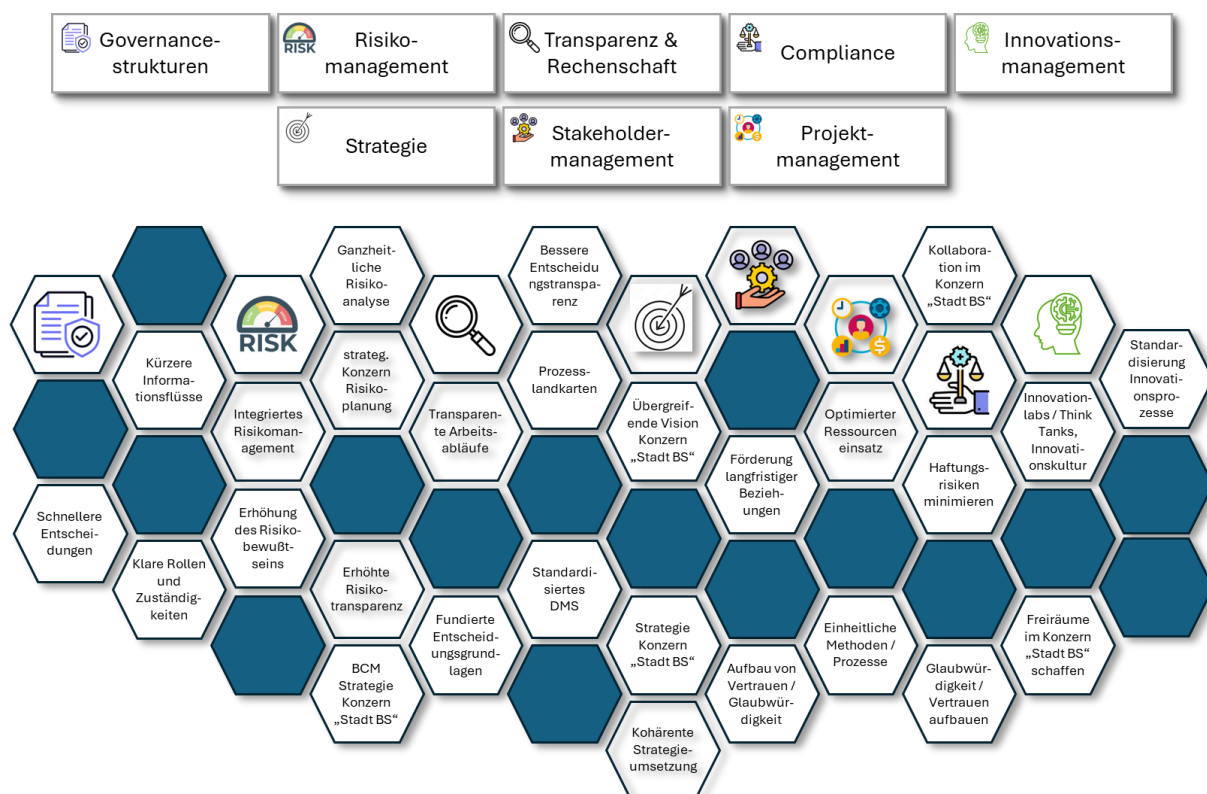
Die Unternehmensgovernance einer Organisation regelt die Ablauforganisation und definiert sowohl formale als auch Verhaltensnormen. Sie legt die prozessualen Abläufe fest und gibt die

Leitplanken und den Rahmen vor, durch die ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird. Zudem beschreibt die Governance einer Organisation Mechanismen und Strukturen, die sicherstellen, dass das Unternehmen effizient und verantwortungsvoll geleitet wird.

Die Integration der *skbs.digital GmbH* in die *BSBG* generiert dann Mehrwerte, wenn es gelingt, gemeinsam, unter paritätische Einbeziehung aller Parteien, eine neue Governance aufzubauen, die die besten Elemente beider Organisationen vereint.

Eine gemeinsam entwickelte und gestaltete Governancestruktur trägt wesentlich zur Stabilität, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit der *BSBG* bei. Sie definiert neben der Aufbauorganisation auch die Ablauforganisation, indem sie Richtlinien für das operative Handeln festlegt. In der Governancestruktur ist die Vision und Strategien kodifiziert, an denen sich Entscheidungen orientieren. In ihr sind Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Prozesse festgelegt, um klare Leitplanken für das Unternehmen zu schaffen.

Abbildung 2: Mehrwerte neuer Governancestrukturen für den Konzern Stadt Braunschweig⁵



2.5.2 Impulsgeber für Innovation

Neue Strukturen vermitteln ein Bild des Aufbruchs nach dem Motto „auf zu neuen Ufern“. Dies schafft häufig ein Klima, das geprägt ist von der Bereitschaft, Veränderungen anzugehen und voranzutreiben. Es fördert das „Über-den-Tellerrand-Schauen“ und die Beschäftigung mit innovativen Themen.

⁵ Eigene Darstellung.

Unternehmensübernahmen können somit die Innovationskraft und -geschwindigkeit positiv beeinflussen. Sie stoßen Innovationsprozesse an und treiben diese voran. Der Zugang zu neuen Technologien, Fachwissen, Erfahrungen - Knowhow - sowie zusätzlichen Ressourcen und Dienstleistungen wird durch die Fusion ermöglicht.

Eine erfolgreiche Integration der *skbs.digital GmbH* kann daher einen relevanten Beitrag zur langfristigen Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der aufnehmenden Organisation leisten. Die Zusammenführung von Ressourcen, Erfahrungen, Wissen, Ideen, Talenten und Fähigkeiten beider Unternehmen eröffnet Chancen und Potenziale.

2.5.3 Wissen und Kompetenz konzernintern bündeln

Unter der Annahme, dass die Voraussetzungen zur Integration neuer Organisationseinheiten in eine bestehende Unternehmensstruktur und -kultur erfüllt sind, lassen sich auch positive Effekte hinsichtlich der Weiterentwicklung des Wissensmanagements und der Bündelung von Kompetenzen feststellen.

Eine erfolgreiche Integration kann den Austausch von Wissen, das Konservieren von Erfahrungswissen durch Weitergabe oder den Best Practice unter den Mitarbeitenden fördern. Durch die Vielzahl unterschiedlicher Erfahrungen und Fachkenntnisse entstehen Ideen und neue Erkenntnisse, die in innovative Lösungen münden. Dieses um Erfahrungen angereicherte kollektive Wissen trägt maßgeblich zur Stärkung der gesamten Organisation bei.

Darüber hinaus ermöglicht die Bündelung von Kompetenzen und deren zielgerichteter Einsatz eine effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen. In interdisziplinär besetzten Teams können die ganze Bandbreite an Erfahrungen, Wissen, Ideen und Expertise gezielt eingebracht werden. Dies erhöht nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität der Ergebnisse.

Die Integration neuer Einheiten trägt zudem dazu bei eine Wissenskultur zu schaffen und die Organisation zu einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln. Mitarbeitende können kontinuierlich neues Wissen erwerben, teilen und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Diese Lernkultur stärkt die Anpassungsfähigkeit und Robustheit der Organisation.

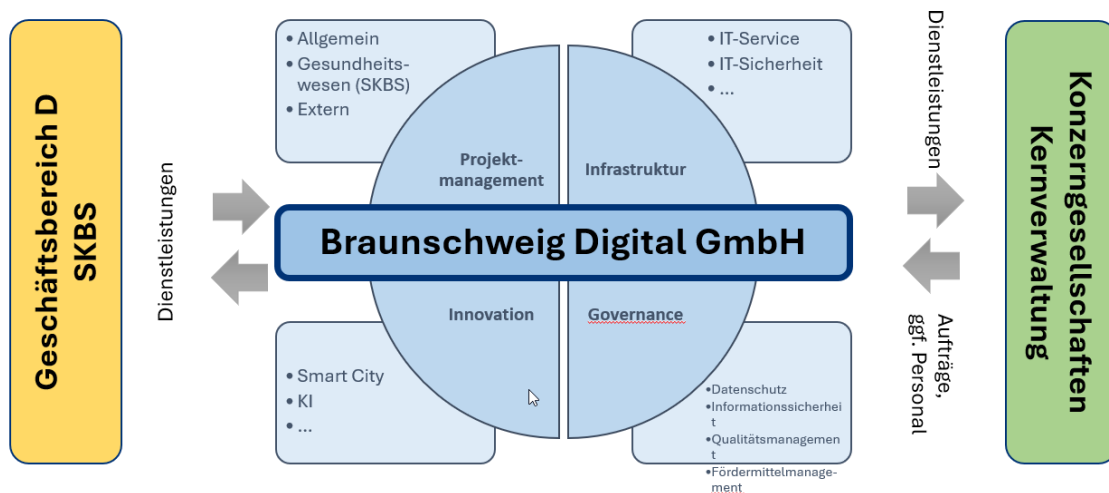
Insgesamt können erfolgreiche Merger & Acquisitions zu einem sogenannten „Brain Gain“⁶⁷ in der neuen Organisationsstruktur führen. Dies führt infolgedessen zu einer deutlichen Verbesserung des Wissensmanagements und einer effizienten Nutzung der gebündelten Kompetenzen.

Abbildung 3: Kompetenzen der Braunschweig Digital GmbH⁸

⁶ Unter dem Begriff „**Brain Gain**“ versteht man den Gewinn an Humankapital, Leistungspotenzial und intellektuellem Kapital durch die Zuwanderung von Talenten. Gesellschaften profitieren von der Zuwanderung hochqualifizierter Fachkräfte, Wissenschaftler sowie anderer talentierter Personen. Dadurch diversifiziert sich das verfügbare Humankapital der aufnehmenden Gesellschaft. Dieser positive Effekt lässt sich auch bei Unternehmenszusammenschlüssen, sogenannten Mergers & Acquisitions, beobachten. Im Gegensatz dazu steht der Begriff „**Brain Drain**“ für den Verlust an Humankapital in einer Gesellschaft.

⁷ Vgl. (Dr. Hunger, 2003)

⁸ Eigene Darstellung.



2.6 Risiken und Herausforderungen der Fortentwicklung

Durch die Gründung einer *Braunschweig Digital GmbH* ergeben sich nicht nur Chancen, es bestehen auch Risiken und Herausforderungen, die im Folgenden beschrieben werden. Die Gründung ist der erste Schritt auf einem langen gemeinsamen Weg.

2.6.1 Langfristige Investition

Auch wenn sich durch eine Fortentwicklung der Struktur hin zu einer *Braunschweig Digital GmbH* große Chancen und Mehrwerte für den Konzern Stadt Braunschweig ergeben, dürfen sollten in diesem Zusammenhang auch die Risiken und Herausforderungen einer Fortentwicklung nicht unerwähnt bleiben.

Für die BSBG stellt der Kauf der *skbs.digital GmbH* (einschließlich der *Babybauch GmbH*) eine Investition in einer für die Gesellschaft selbst relevanten Größenordnung dar. Wie bei Investitionen nicht unüblich handelt es sich auch bei dieser Investition um eine langfristige Investition. Der "Return on Invest" durch eine *Braunschweig Digital GmbH* wird gerade in den ersten Jahren nur schwer messbar sein, da aussagefähige und belastbare Prozessdaten (Key-Performance-Indikator – KPI) noch nicht vorliegen. Hier wird die Herausforderung darin liegen, diese zukünftig durch transparente und methodisch korrekte Verfahren zu ermitteln.

2.6.2 Gemeinsames Verständnis erforderlich

Sofern durch die *Braunschweig Digital GmbH* fachliche und insbesondere auch finanzielle Synergien erzielt, werden sollen, geht mit diesen auch eine Standardisierung und Vereinheitlichung von eingesetzter Hard- und Software sowie von Prozessen einher. Diese schränkt nicht nur die individuelle Entscheidungsfreiheit der verantwortlichen Akteure ein, sondern kann im ersten Schritt sogar bedeuten, dass zunächst zusätzliche Finanzmittel aufgewendet werden müssen, um einheitliche Strukturen zu schaffen, die dann im laufenden Betrieb die gewünschten Synergien erzielen.

Um eine *Braunschweig Digital GmbH* zu einem konzerninternen Dienstleister und Innovationsmotor ausbauen zu können, ist daher ein gemeinsames Verständnis der handelnden Akteure im Konzern Stadt Braunschweig erforderlich. Dieses gemeinsame Verständnis beinhaltet zum einen die klare (politische) Entscheidung der Gesellschafterin Stadt Braunschweig, diesen Schritt mit Gründung einer *Braunschweig Digital GmbH* gehen zu wollen. Es beinhaltet zudem die Veränderungsbereitschaft der verantwortlichen Geschäftsführungen der städtischen Beteiligungsgesellschaften, beispielsweise bei Auslaufen von Verträgen mit externen IT-Dienstleistern oder zur Bereitschaft, einen Weg der Standardisierung bei Aufgabe der individuellen Lösung vor Ort mitgehen zu wollen.

2.6.3 Inhousefähigkeit einer “Braunschweig Digital GmbH”

Nach Darstellung des deutschen Vergabeportals betrifft eine Inhouse-Vergabe den Fall, dass ein öffentlicher Auftraggeber einen Auftrag an eine juristische Person vergibt, die er selbst beherrscht. § 108 Abs. 1 GWB setzt die Voraussetzungen hierfür fest. Danach sind die vergaberechtlichen Grundsätze nicht anzuwenden, wenn der Auftrag durch den öffentlichen Auftraggeber an eine juristische Person des öffentlichen oder privaten Rechts vergeben wird und die folgenden Voraussetzungen vorliegen:

- Der öffentliche Auftraggeber übt über die juristische Person eine ähnliche Kontrolle wie über seine eigenen Dienststellen aus,
- mehr als 80 Prozent der Tätigkeiten der juristischen Person dienen der Ausführung von Aufgaben, mit denen sie von dem öffentlichen Auftraggeber oder von einer anderen juristischen Person, die von diesem kontrolliert wird, betraut wurde, und
- an der juristischen Person besteht keine direkte private Kapitalbeteiligung, mit Ausnahme nicht beherrschender Formen der privaten Kapitalbeteiligung und Formen der privaten Kapitalbeteiligung ohne Sperrminorität, die durch gesetzliche Bestimmungen vorgeschrieben sind und die keinen maßgeblichen Einfluss auf die kontrollierte juristische Person vermitteln.

§ 108 Abs. 2 GWB bestimmt eine Vermutung zu Gunsten der Ausübung von Kontrolle für Fälle in denen der öffentliche Auftraggeber einen ausschlaggebenden Einfluss auf die strategischen Ziele und die wesentlichen Entscheidungen der juristischen Person ausübt. Dabei kann die Kontrolle ebenso durch eine andere juristische Person ausgeübt werden, die von dem öffentlichen Auftraggeber auf gleiche Weise kontrolliert wird.

Eine Auftragsvergabe der *Stadt Braunschweig* oder von Konzernunternehmen der Stadt Braunschweig (wie bspw. *SKBS*) an eine *Braunschweig Digital GmbH* kann „inhouse“ erfolgen. Dies gilt aber nur dann, wenn sie insgesamt nicht mehr als maximal 20 % ihrer Leistungserbringung gegenüber fremden Dritten erbringt. Das bedeutet, dass mindestens 80 % (oder mehr) aller Aufträge von der Stadt Braunschweig oder von Konzernunternehmen der Stadt Braunschweig kommen müssen. „Fremde Dritte“ in diesem Sinne umfasst nicht nur private Unternehmen, sondern auch Unternehmen der öffentlichen Hand anderer Kommunen (auch aus der Region). Bearbeitet eine *Braunschweig Digital GmbH* mehr als 20 % ihrer Aufträge für fremde Dritte, verliert sie die Inhousefähigkeit insgesamt. Diese Rahmenbedingungen sind beim Geschäftsmodell einer

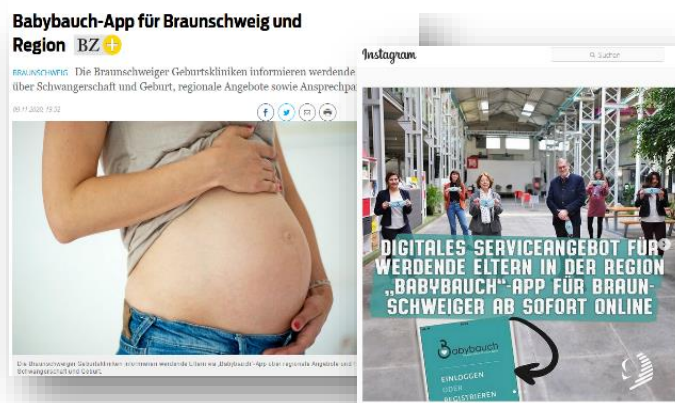
Braunschweig Digital GmbH zu beachten, damit diese langfristig inhousefähig und wirtschaftlich Dienstleistungen für den Konzern Stadt Braunschweig erbringen kann.

2.7 Babybauch GmbH

2.7.1 Historie

2019 wurde ein Gemeinschaftsprojekt vom Klinikum Braunschweig (SKBS) mit der Evangelischen Stiftung Neuerkerode (ESN) initiiert mit der Zielsetzung, die Zusammenarbeit bei den Angeboten für Schwangere in der Region zu verbessern. Ein Ergebnis war die Entwicklung der „Babybauch App“. Aus juristischen Gründen wurde die Gemeinschaftsgesellschaft *Babybauch GmbH* gegründet, um das Vorhaben zu realisieren und die App zu betreiben. Im November 2020 wurde die App

Abbildung 4: Babybauch-App für Braunschweig – Kommunikation



der Öffentlichkeit vorgestellt. Es wurde entschieden die App auch anderen Geburtskliniken anzubieten und damit in anderen Regionen auszurollen, um auf diese Weise die Entwicklungs- und Betriebskosten für die Initiatoren zu senken. Ende 2021 hatten sich drei weitere Kliniken der Initiative angeschlossen. Im Jahr 2022 steigt die Evangelische Stiftung Neuerkerode als Gesellschafter aus, bleibt aber mit dem Marien-

stift strategischer Partner der *Babybauch GmbH*. Seitdem ist die *Babybauch GmbH* eine 100%ige Tochtergesellschaft der *skbs.digital GmbH*.

2.7.2 Die Babybauch App - Produktbeschreibung

Die Fragmentierung der Informations- und Versorgungsangebote für Schwangere erfordert einen hohen Such- und Koordinationsaufwand. Die Babybauch-App ist ein personalisierter Navigator und lotst werdende Eltern durch Schwangerschaft, Geburt, Wochenbett- und Stillzeit. Sie verfügt über umfangreichen ärztlich geprüften Inhalt und stellt die Informationen zu Anlaufstellen wie



Geburtskliniken, Hebammen, Kursanbieter sowie anderen relevanten Dienstleistern und Anbietern zur Verfügung. Einzigartig ist Babybauch in der Ausrichtung der Informationen auf die jeweilige Region, in der die Schwangere wohnt. Ende Juni 2024 wird das Bedienkonzept der Babybauch-App nutzerzentriert optimiert und um Funktionalitäten zum Fütterungstracking erweitert. In Verbindung mit dem integrierten Favoritenkonzept und einem Taskmanager, kann die Schwangere alle organisatorischen Aspekte der Schwangerschaft an ihrem Wohnort mit Hilfe der App managen. Babybauch unterliegt einem stringenten Datenschutz und

Datensicherheitskonzept. Geschäftsmodell, Betriebskonzept und Ausgestaltung sind rechtlich geprüft. Aus Sicht einer Gemeinde oder eines Landkreises wird der wichtigen Gruppe von jungen Eltern ein regionalisiertes digitales Angebot zur Verfügung gestellt.

2.7.3 Ausblick

Durch Corona, aber auch durch die angespannte finanzielle Situation der Kliniken ist die Gewinnung weiterer Regionen als Partner für Babybauch ins Stocken geraten. Durch eine Änderung des Geschäftsmodells soll die Verbreitung der App in andere Regionen verbessert werden. Hierzu wird Babybauch in Vorleistung gehen, um die relevanten Netzwerkpartner in anvisierten Regionen zu erfassen, statt diese Aufgabe an kooperierende Geburtskliniken zu übertragen. Auch soll die Registrierungsgebühr für Geburtskliniken deutlich gesenkt werden und stattdessen Modelle zur Erhebung von Gebühren von kommerziellen Netzwerkpartnern (z.B. Drogerien, Babyausstattung etc.) eingeführt werden.



2.7.4 Übertragung des Konzepts auf andere Anwendungsfälle

Die Babybauch-App basiert auf einer konfigurierbaren Technologieplattform, so dass das Prinzip der „Lotsenfunktion“ sehr einfach, mit geringem Aufwand auf ähnliche Anwendungsfälle übertragen werden kann.

Dabei bietet ein digitaler „Concierge-Service“ Nutzern Orientierung zu Inhalten, zu möglichen Dienstleistern und Behörden und unterstützt ggf. auch dabei Transaktionen online zu erledigen. Ein Beispiel ist die junge Familie, die ein Haus bauen möchte. Sie braucht viele Informationen, Transparenz über verschiedenste Leistungsanbieter sowie Unterstützung bei den notwendigen behördlichen Prozessen. Ein anderes (einfacheres) Beispiel ist ein **digitaler Welcome Service** für Studierende oder Forschende, die nach Braunschweig kommen – eine App mit relevanten Informationen zur Arbeitsstätte und der Region sowie der Möglichkeit, daraus Antrags- und Meldevorgänge online zu erledigen. Auf diese Weise können Verwaltungsprozesse optimiert und bürgerzentriert unterstützt werden.

Babybauch hat die Vermarktungsfähigkeit seines Konzeptes erfolgreich unter Beweis gestellt und verfügt über das konzeptionelle und organisatorische Knowhow, um das Modell auch auf weitere Anwendungsfälle zu übertragen.

3 Gesellschaftsrechtliche Umsetzung

Die BSBG ist (wie auch SKBS) ein Teilkonzern im Konzern Stadt Braunschweig und bündelt wichtige Beteiligungen im Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge. Aufgabe und Gegenstand des Unternehmens ist das Halten, Verwalten und die Steuerung von Beteiligungsunternehmen, die insbesondere im Bereich der Daseinsvorsorge tätig sind, sowie die Wahrnehmung von allen in diesem Zusammenhang relevanten Aufgaben. Unternehmensgegenstand ist zudem die Erbringung kaufmännischer Dienstleistungen sowie die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit

zwischen der Stadt Braunschweig und den Beteiligungsunternehmen sowie zwischen den Beteiligungsunternehmen untereinander.

Auf dieser Grundlage möchte sich die *BSBG* zukünftig stärker als Impulsgeber für die Zusammenarbeit im Konzern Stadt Braunschweig sowie als Dienstleister für andere Konzerngesellschaften engagieren. Als Plattform für eine konzerninterne Zusammenarbeit würde das Projekt „Löwenrudel“ neu aufgesetzt. Nach einem Relaunch im April 2024 wurden sowohl ein Logo etabliert als auch eine neue Projektstruktur mit den Teilprojekten Personal, Marketing, Rechnungswesen/Steuern, Liegenschaften/Facility Management und IT/Digitalisierung geschaffen. Für alle Teilprojekte haben sich Führungspersonen aus dem Konzern bereiterklärt, die Teilprojektleitung zu übernehmen. Aus dieser Projektstruktur heraus sollen der konzerninterne fachliche und zwischenmenschliche Austausch ermöglicht, fachliche Themen diskutiert, mögliche Bedarfe gemeinsamen Handelns definiert und bei Bedarf neue Strukturen geschaffen sowie idealerweise konzerninterne Dienstleistungsangebote geschaffen werden. Die *BSBG* koordiniert diesen Prozess für alle Gesellschaften, nicht nur für ihre eigenen Tochtergesellschaften.

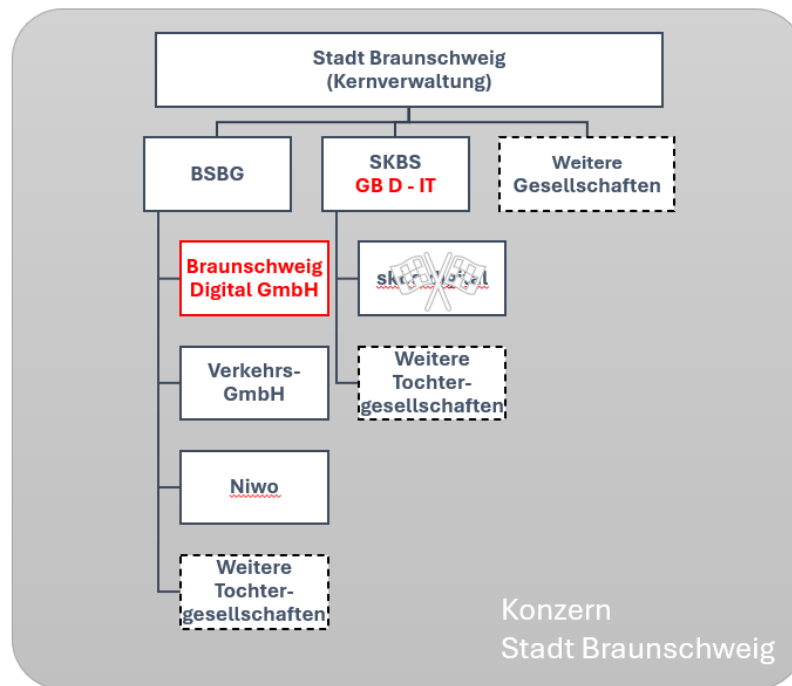
3.1 Eingliederung in *BSBG*-Teilkonzern

Auf dieser Grundlage ist geplant, die *skbs.digital GmbH* aus dem *SKBS* herauszulösen und in den *BSBG*-Teilkonzern als *Braunschweig Digital GmbH* einzugliedern. Die *BSBG* würde damit die *skbs.digital GmbH* kaufen. Alternativ könnte die *Braunschweig Digital GmbH* direkt als Tochtergesellschaft der Stadt Braunschweig unterhalb der *Kernverwaltung* angegliedert werden.

Aus folgenden Überlegungen soll die Ansiedlung unterhalb der *BSBG* erfolgen:

Bei einer Ansiedlung im *BSBG*-Teilkonzern ergibt sich eine direkte Verzahnung mit dem Löwenrudel-Projekt., das durch die *BSBG* koordiniert wird. *SKBS* nimmt derzeit kaufmännische Dienstleistungen für *skbs.digital GmbH* wahr. Nach einer Umgliederung als *Braunschweig Digital GmbH* könnte die *BSBG* diese Dienstleistung für ihre Tochter wahrnehmen.

Abbildung 7: Eingliederung der skbs.digital GmbH in die BSBG



3.2 Share-Deal oder Asset-Deal

Für die Integration der 100%-Tochtergesellschaft des SKBS, der *skbs.digital GmbH*, sowie ihrer 100%-Enkelgesellschaft, der *Babybauch GmbH*, in die Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft (BSBG) wurden zwei gesellschaftsrechtliche Umsetzungswege diskutiert:

- 1.) **Share Deal**
- 2.) **Asset Deal**

AD 1) SHARE DEAL

Ein "Share Deal" ist eine Methode, eine Gesellschaft zu erwerben. Dabei kauft der Käufer die Geschäftsanteile eines Unternehmens direkt und wird so zum neuen Eigentümer.

Diese Methode wird häufig gewählt, wenn der Käufer an der gesamten Struktur und den laufenden Geschäften der Zielgesellschaft interessiert ist. Im Gegensatz zum Kauf einzelner Vermögenswerte bleibt das Unternehmen als Ganzes bestehen und wird nicht in Einzelteile zerschlagen.

Ein Share Deal bietet oft eine einfachere und direktere Übernahme, da bestehende Verträge und Lizenzen meist unverändert bleiben. Dies bringt Stabilität für Mitarbeiter und Geschäftspartner, da für sie im Alltag wenig verändert wird.

GESELLSCHAFTSRECHTLICHE ÜBERLEGUNGEN

Option 1:

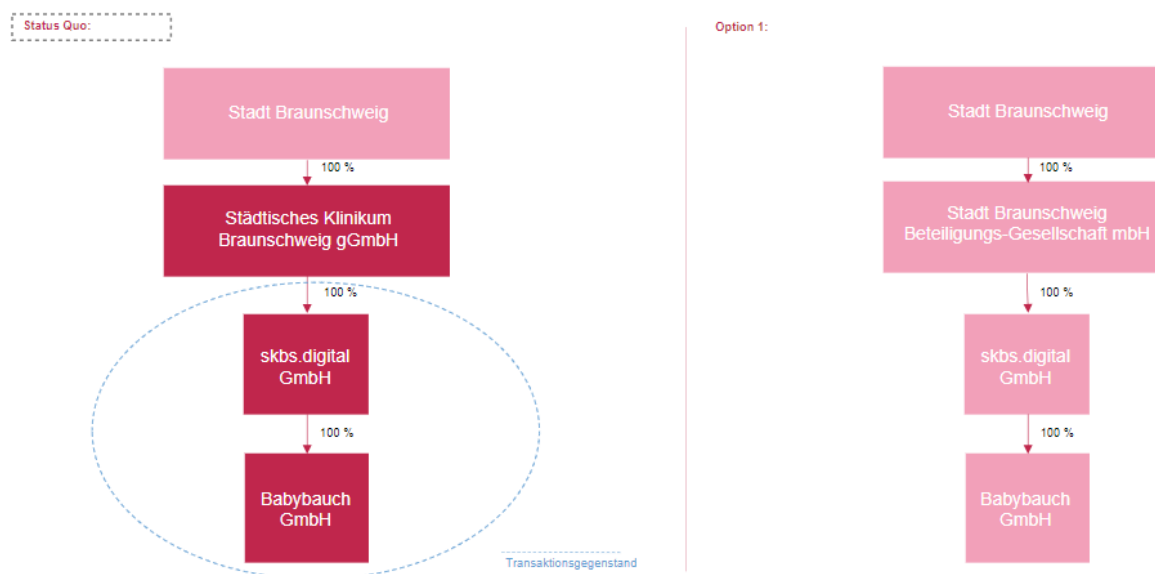
Die *BSBG* erwirbt die Geschäftsanteile der *skbs.digital GmbH* direkt und die Geschäftsanteile der *Babybauch GmbH* indirekt. Dadurch gehen sämtliche Vermögenswerte und Verbindlichkeiten beider Gesellschaften auf die *BSBG* über.

Option 2:

Die *BSBG* erwirbt die Geschäftsanteile der *skbs.digital GmbH* von der *SKBS gGmbH* und die Anteile der *Babybauch GmbH* von der *skbs.digital GmbH*. Zunächst müssen die Anteile der *Babybauch GmbH* von der *skbs.digital GmbH* auf die *BSBG* übertragen werden. Anschließend kann die *BSBG* die Anteile der *skbs.digital GmbH* von der *SKBS gGmbH* erwerben.

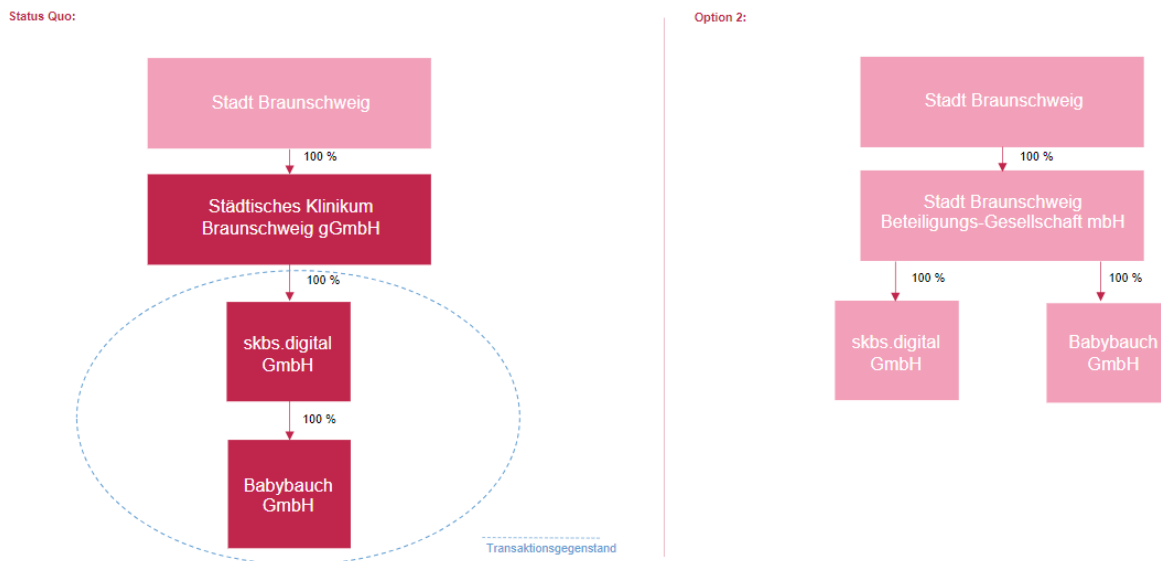
Beide Optionen zeichnen sich dadurch aus, dass keine Einzelrechtsübertragung von Vermögenswerten, Verträgen oder Personal erforderlich ist, was eine „schlanke“ Transition sicherstellt.

Abbildung 8: Schematische Darstellung des Share Deals - Option 1⁹



⁹ Vgl. (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, 2024), Seite drei

Abbildung 9: Schematische Darstellung des Asset Deals – Option 2¹⁰



ARBEITSRECHTLICHE ÜBERLEGUNGEN

Die Übertragung als Share Deal lässt den Bestand des Personals unberührt. Tarifvertragliche Regelungen bleiben weiterhin anwendbar und wirksam.

Weder bei der *skbs.digital GmbH* noch bei der *Babybauch GmbH* besteht ein Betriebsrat. Zudem sind beide Gesellschaften in keiner Altersvorsorgekasse Mitglied, sodass Ansprüche der Arbeitnehmenden auf betriebliche Altersvorsorge nicht bestehen.

STEUERLICHE WÜRDIGUNG¹¹

Das Städtische Klinikum Braunschweig, die *SKBS gGmbH*, ist eine gemeinnützige Organisation. Die Geschäftsanteile an der *skbs.digital GmbH* und der *Babybauch GmbH* müssen unabhängig von der gewählten Option zu marktüblichen Konditionen veräußert werden.

Ein Verstoß gegen diese Vorgabe gefährdet die Gemeinnützigkeit der *SKBS gGmbH* aufgrund einer Mittelfehlverwendung. Außerdem kann die Veräußerung der Geschäftsanteile zu nicht marktüblichen Konditionen zu einer verdeckten Gewinnausschüttung führen.

AD 2) ASSET DEAL

Ein Asset Deal bezeichnet einen Unternehmenskauf, bei dem der Käufer spezifische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten einer Gesellschaft erwirbt, anstatt die Anteile der Gesellschaft in Gänze zu übernehmen.

Dabei wählt der Käufer gezielt aus, welche Vermögensgegenstände – wie Maschinen, Immobilien oder Kundenverträge – und Verbindlichkeiten – wie Schulden oder Leasingverträge – er übernehmen möchte.

¹⁰ Vgl. (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, 2024), Seite vier.

¹¹ Für eine detaillierte steuerliche Betrachtung siehe (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, 2024), Seite sechs bis acht.

Im Gegensatz zum Share Deal, bei dem die Gesellschaft als Ganzes übertragen wird, erfolgt beim Asset Deal die Übertragung einzelner Vermögenswerte und Verbindlichkeiten durch separate Verträge.

Abbildung 10: Schematische Darstellung Asset Deal - Option 3¹²

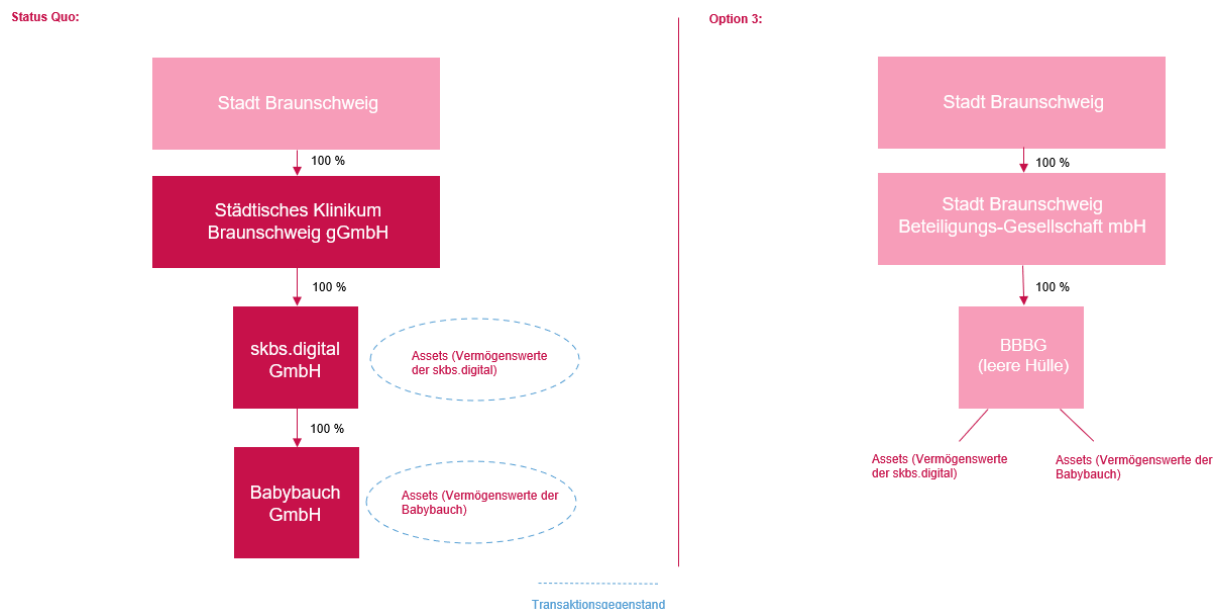
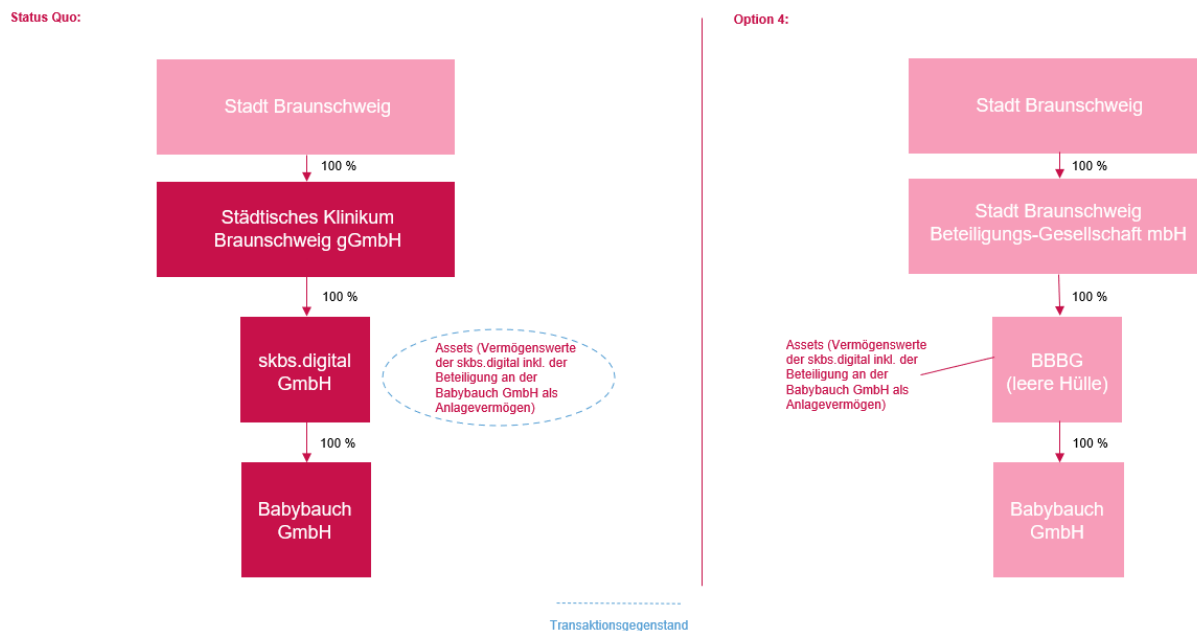


Abbildung 11: Schematische Darstellung Asset Deal - Option 4



¹² Vgl. (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, 2024), Seite neun.

GESELLSCHAFTSRECHTLICHE ÜBERLEGUNGEN

Option 3:

Die BSBG erwirbt die Vermögenswerte der *skbs.digital GmbH* sowie die Vermögenswerte der *Babybauch GmbH*.

Option 4:

Diese Option unterscheidet sich von Option drei insofern, als die BSBG sämtliche Vermögenswerte einschließlich der Geschäftsanteile an der *Babybauch GmbH* von der *skbs.digital GmbH* erwirbt.

Bei beiden Optionen erfolgt die Übertragung sämtlicher Vertragsverhältnisse mit dritten Parteien als Einzelübertragung. Dafür ist die Zustimmung der jeweiligen Vertragsparteien notwendig.

Nach erfolgreichem Abschluss des Asset Deals verbleiben die verkauften Gesellschaften als „leere Hüllen“ und müssen unter zusätzlichem Kostenaufwand abgewickelt werden.

Weder für die *skbs.digital GmbH* noch für die *Babybauch GmbH* besteht eine Mitgliedschaft in einer Altersvorsorgekasse. Ansprüche der Arbeitnehmer auf Leistungen aus einer Altersvorsorgekasse bestehen nicht.

ARBEITSRECHTLICHE ÜBERLEGUNGEN

Ein Betriebsübergang bezeichnet den Übergang eines Betriebs oder eines Betriebsteils von einem Arbeitgeber (Veräußerer) auf einen anderen Arbeitgeber (Erwerber) durch ein Rechtsgeschäft. Bei einem Asset Deal führt dies in der Regel zu einem Betriebsübergang, bei dem den Beschäftigten ein Widerspruchsrecht zusteht.

Entscheiden sich Arbeitnehmende gegen den Betriebsübergang, bleibt ihr Arbeitsverhältnis mit der *skbs.digital GmbH* bestehen. Dies kann jedoch zu Prozessrisiken führen. Zudem müssen die Rechte und Mitbestimmungspflichten des Konzernbetriebsrats geprüft und berücksichtigt werden.

Bestehende Tarifverträge behalten auch nach einem Betriebsübergang ihre Gültigkeit.

STEUERLICHE WÜRDIGUNG¹³

Die Veräußerung der Assets muss zu marktüblichen Konditionen erfolgen, um eine gemeinnützigkeitsrechtlich kritische Mittelfehlverwendung zu verhindern.

¹³ Für eine detaillierte steuerliche Betrachtung siehe (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, 2024), Seite 13 bis 16.

Tabelle 1: Asset Deal versus Share Deal¹⁴

	Vorteile	Nachteile
Asset Deal	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufgegenstand nach Wahl definierbar, dadurch Vermeidung versteckter Verbindlichkeiten • Begrenzte Haftung für Altverbindlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktion in Vorbereitung und Umsetzung komplex • Ggf. widersprechende Arbeitnehmer • Mantelgesellschaften bleiben zurück (Liquidation schwierig, wenn weitere Verbindlichkeiten bestehen, daher hier ggf. auch Insolvenzrisiko). • Kaufpreise in den leeren GmbHs isoliert.
Share Deal	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufgegenstand klar definiert: Gesamtes Unternehmen (daher präferierte Transaktionsstruktur bei konzerninternen Umstrukturierungen). • Forderungen und Verbindlichkeiten bleiben im Unternehmen und gehen als „lebendiger Betrieb“ über. • Keine Einzelrechtsübertragung (mit Zustimmung Dritter). • Keine Änderungen der Arbeitsbedingungen. • Kaufpreis wird direkt vom SKBS gGmbH vereinnahmt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme aller Passiva und Bindung an Gremienbeschlüsse der GmbH

FAZIT

Die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH empfiehlt für die Integration der *skbs.digital GmbH* als Unternehmen im Konzern Stadt Braunschweig den einfachen **Share Deal (Option eins)**. Die BSBG erwirbt die Geschäftsanteile der *skbs.digital GmbH* unmittelbar. Der Übergang der *Babybauch GmbH* erfolgt unmittelbar mit Veräußerung der Geschäftsanteile der *skbs.digital GmbH*.

3.3 Kaufpreisindikation *skbs.digital GmbH* und *Babybauch GmbH*

Die Ermittlung einer methodisch fundierten Kaufpreisindikation bzw. des Unternehmenswertes ist ein essenzieller Bestandteil bei der Entscheidungsfindung, Planung und Umsetzung von Merger & Acquisition-Vorhaben. Sowohl die verkaufende als auch die kaufende Partei sollten eine valide Vorstellung ihres Reservationspreises haben. Aus Sicht der verkaufenden Instanz ist dies der Preis, zu dem das Unternehmen gerade noch verkauft wird, während es aus der Perspektive der kaufenden Partei der Preis ist, zu dem das Unternehmen gerade noch gekauft wird.¹⁵

¹⁴ Vgl. (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, 2024), Seite 17

¹⁵ Vgl. (F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH - Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, kein Datum)

Zur Bestimmung dieser Kaufpreisindikation zog die *WMCF GmbH*¹⁶ drei Bewertungsmethoden heran:

1. *Trading / Transaction Multiple Method*,
2. *Discounted Cash-Flow Method*
sowie
3. *Annual Recurring Revenue Method*.

Aufgrund unterschiedlicher Geschäftsmodelle zwischen der *skbs.digital GmbH* und der *Babybauch GmbH* beruht die Ermittlung der Kaufpreisindikation auf jeweils unterschiedlichen Bewertungsmethoden. Für die *skbs.digital GmbH* führte die Anwendung der **Transaction-Multiple-Method** in Kombination mit der **Discounted Cash-Flow Method** zu einer Kaufpreisindikation im Bereich von **350.000 €** bis **450.000 €**. Im Gegensatz dazu ergab sich für die *Babybauch GmbH* basierend auf der **Annual Recurring Revenue Method** eine Kaufpreisindikation zwischen **500.000 €** und **600.000 €**.

In der Gesamtbetrachtung bewegt sich damit der ermittelte Gesamtunternehmenswert für die *skbs.digital GmbH* und die *Babybauch GmbH* in einem Wertebereich zwischen **850.000 €** und **1.050.000 €**. Die Diskrepanz im Unternehmenswert zwischen der *skbs.digital GmbH* und der *Babybauch GmbH* ergibt sich aus ihren unterschiedlichen Geschäftsmodellen, der Bewertung zukünftiger Wachstumschancen und der Skalierbarkeit ihrer Geschäftskonzepte.

Die Tabelle 2 bietet dem geneigten Leser einen Überblick über die Einflussfaktoren, die den Unternehmenswert erhöhen oder mindern können.

Tabelle 2: Darstellung werterhöhender und wertmindernder Einflussfaktoren¹⁷

Werterhöhende / Wertmindernde Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert		
	<i>skbs.digital GmbH</i>	<i>Babybauch GmbH</i>
Erhöhende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Beratungsangebot in einem attraktiver Endmarkt, gute Wachstumschancen aufgrund des Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) umfassende Expertise im Gesundheitswesen Fördermittelquote für Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> „First Mover Advantage“ Abonnementansatz Potenzial für das „Upselling“ weiterer Funktionen vorhanden Break-Even-Prognose für 2024
Mindernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Projektgeschäft mit begrenzt wiederkehrenden Umsätzen, Personalabgänge Gefahr des Wandels des Wachstumsfaktors KHZG Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen, Wachstum getrieben Fördermittel 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Weiterentwicklung der App seit 2020 Kein strategischer Vertrieb, geringe Marketingaktivitäten Voraussetzung für 2024: Akquise von sechs institutionellen Neukunden Geringe Opportunitätskosten schränken Lock-In Effekt ein

Abschließend sind in Tabelle 3 die zur Ermittlung des Unternehmenswertes herangezogenen Bewertungsmethoden in einem Überblick gegenübergestellt.

¹⁶ Link: [WMCF Advisory – Spezialisten für Mergers & Akquisitions und Corporate Finance](#)

¹⁷ Vgl. (WMCF GmbH, 2024, S. 18)

Tabelle 3: Würdigung der herangezogenen Bewertungsmethoden^{18, 19}

Methode	Vorgehen	Charakteristik	Stärken der Bewertungsverfahren	Geeignet für ...
Trading-Multiple-Method	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking mit Kennzahlen vergleichbarer Unternehmen (Kurs-Gewinn-Verhältnis, Kurs-Buchwert-Verhältnis) 	<ul style="list-style-type: none"> Marktpreisorientiert, Marktnahe Bewertung, Anwendung meist in Kombination mit anderen Bewertungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Marktorientierung, Vergleichbarkeit, Aktuelle Datengrundlage (Marktdaten) 	<ul style="list-style-type: none"> ... Unternehmen für die vergleichbare Unternehmen existieren. In den meisten Fällen handelt es dabei um börsennotierte Unternehmen.
Transaction-Multiple-Method	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking mit Unternehmen, die vergleichbare Transaktionen durchgeführt haben. 	<ul style="list-style-type: none"> Transaktionspreisorientiert, Anwendung meist in Kombination mit anderen Bewertungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Markt – und Branchenbezug, Berücksichtigung realer Marktdaten und Transaktionsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ... Unternehmen in Branchen, die durch häufige Übernahmen charakterisiert sind.
Discounted Cash-Flow (DCF)	<ul style="list-style-type: none"> Diskontierung zukünftiger Zahlungsströme 	<ul style="list-style-type: none"> Konzentration auf Bestimmung des Barwertes zukünftiger Zahlungsströme. 	<ul style="list-style-type: none"> Zukunftsorientierung, Berücksichtigung des Zeitwerts des Geldes, Mittels Sensitivitätsanalysen Szenarien modellieren und Investitionsentscheidungen qualifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ... Unternehmen mit konstanten Cashflows und gut vorhersehbarem Geschäftsmodell.
Annual Recurring Revenue (ARR)	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung auf Basis periodischer Umsätze 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus liegt auf die Bewertung wiederkehrender Einnahmen. Änderungen des KPIs weisen u.a. auf eine veränderte Kundenbeziehung / bindung hin. 	<ul style="list-style-type: none"> Vorhersagbarkeit und Vergleichbarkeit des KPIs, Einfachheit und Klarheit, Berücksichtigung des Unternehmenswachstums im ARR Multiplikator 	<ul style="list-style-type: none"> ... Unternehmen mit Subskriptionsmodellen, Software-as-a-Service-Modellen sowie wiederkehrenden Einnahmequellen.

¹⁸ Vgl. (Helms, kein Datum)

¹⁹ Vgl. (Richter, 2023)

3.4 Finanzielle Abwicklung

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer Kaufpreisindikation sowie der steuerlichen Würdigung wird vorgeschlagen, dass die *BSBG* die *skbs.digital GmbH* einschließlich der *Babybauch GmbH* erwirbt. Seitens *SKBS* wird ein Kaufpreis von 0,95 Mio. € aufgerufen.

Dieser Kaufpreis muss durch die *BSBG* finanziell abgebildet werden. Hierfür kämen folgende Alternativen in Betracht:

1. Kapitaleinlage der Gesellschafterin Stadt BS in *BSBG*:

Die Stadt Braunschweig könnte eine Kapitaleinlage in Höhe des Kaufpreises in die *BSBG* leisten.

In der Konzernbetrachtung müsste der Buchwert für *skbs.digital GmbH* und *Babybauch GmbH* bei *SKBS* festgestellt werden.

Möglicherweise entsteht ein außerordentlicher Ertrag bei *SKBS*, der den planerischen Verlustausgleich der Stadt Braunschweig für *SKBS* senkt und auf Ebene der Stadt Braunschweig als (teilweise) Deckung für die Kapitaleinlage verwendet werden könnte.

2. Finanzierung über den Cashpool der Stadt Braunschweig und ratierliche Tilgung:

Die *BSBG* könnte den Kaufpreis über einen begrenzten Zeitraum (z. B. 5 Jahre) über den Cashpool finanzieren.

Die Refinanzierung könnte ratierlich über die *Braunschweig Digital GmbH* erfolgen, indem geplante jährliche Überschüsse als Gewinnabführung an die *BSBG* für den Kapitaldienst verwendet werden.

3. Finanzierung über den Cashpool (Anreizsystem):

Die Finanzierung könnte vollständig über den Cashpool der Stadt Braunschweig erfolgen. Jährliche Überschüsse der *Braunschweig Digital GmbH* könnten bei der *BSBG* zur Tilgung eingesetzt werden, ähnlich dem Modell der *Stadtbad GmbH* mit dem Kredit für das Grundstück Wasserwelt.

4. Kombinierte Lösung:

Die Stadt Braunschweig leistet eine Kapitaleinlage in Höhe des außerordentlichen Ertrags bei der *BSBG* und des damit einhergehenden geringeren Verlustausgleichs an *SKBS*. Der Restbetrag wird über den Cashpool finanziert und getilgt (Ziff. 2 oder 3).

In Abstimmung mit der Gesellschafterin Stadt Braunschweig wird vorgeschlagen, die Variante 4 für die Finanzierung zugrunde zu legen. Diese Variante sollte dann ergänzend durch einen Wirtschaftsprüfer/Steuerberater bewertet werden.

Literaturverzeichnis

- Dr. Hunger, U. (2003). Vom Brain Drain zum Brain Gain - Die Auswirkung der Migration von Hochqualifizierten auf Abgabe- und Aufnahmeländer. In A. A. Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), *Gesprächskreis Migration und Integration*. Münster. Abgerufen am 25. 06 2024 von <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Flibrary.fes.de%2Ffulltext%2Fasfo%2F02601%2Fhunger.doc&wdOrigin=BROWSELINK>
- F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH - Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe. (kein Datum). www.finance-magazin.de. Abgerufen am 13. 06 2024 von <https://www.finance-magazin.de/research/finance-multiples/unternehmensbewertung/>
- Helms, N. (kein Datum). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 13. 06 2024 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/discounted-cashflow-verfahren-54535>
- Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. (22. 02 2024). *Überführung der skbs.digital GmbH sowie der Babybauch GmbH*. Abgerufen am 19. 06 2024 von <https://www.luther-lawfirm.com/home>
- Richter, R. (26. 9 2023). <https://mind-force.de>. Abgerufen am 13. 06 2024 von <https://mind-force.de/knowhow/arr/>
- Stadt Braunschweig. (kein Datum). <https://www.braunschweig.de/>. Abgerufen am 18. 06 2024 von https://www.braunschweig.de/vv/produkte/II/10/10_1/ausbildung-und-beschaeftigung-stadt-braunschweig.php?p=1103%2C19344%2C191280%2C191360%2C276407%2C385767%2C%2Fvv%2Foe%2FII%2Findex.php%2C%2Fvv%2Foe%2FII%2F10%2F10_1%2Findex.php%2C385852#:~:text=Die%20Stadt
- Städtisches Klinikum Braunschweig. (kein Datum). <https://klinikum-braunschweig.de>. Abgerufen am 18. 06 2024 von <https://klinikum-braunschweig.de/ueber-uns/zahlen-daten-fakten.php>
- WMCF GmbH. (2024). *skbs.digital & Babybauch GmbH - Bewertungsindikation*. München.