



Stadtwirtschaftsstrategie 2030 der Wissenschaftsstadt Darmstadt

Geschäftsfeldübergreifende Ziele und Erwartungen
an die Geschäftsfelder und Unternehmen

INHALTSVERZEICHNIS

1	PRÄAMBEL	1
2	LEITBILD DER STADTWIRTSCHAFT	3
3	GESCHÄFTSFELDÜBERGREIFENDE ZIELE	5
3.1	Ökonomische Ziele	6
3.1.1	Sicherstellung von Kernleistungen der Daseinsvorsorge für die Wissenschaftsstadt Darmstadt, ihre Bürgerschaft sowie Unternehmen.....	6
3.1.2	Effiziente und qualitativ angemessene Leistungserbringung	8
3.1.3	Fokussierung der Leistungserstellung auf Kernleistungen	10
3.1.4	Selektiver Ausbau der Geschäftsfelder	13
3.1.5	Stärkung der Positionierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt.....	14
3.1.6	Stärkung der Digitalisierung	16
3.1.7	Steigerung der Wertschöpfung in Stadt und Region.....	17
3.1.8	Angemessene Ergebnisse nach Steuern.....	19
3.2	Ökologische Ziele	21
3.2.1	Aktiver Beitrag zu Umweltschutz und Klimaschutz.....	21
3.3	Soziale Ziele.....	23
3.3.1	Sicherung und Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen.....	23
3.3.2	Förderung der sozialen Verantwortung	25
4	STÄDTISCHE ERWARTUNGEN AN DIE GESCHÄFTSFELDER UND DIE UNTERNEHMEN.....	26
4.1	Geschäftsfeld Energie & Wasser	32
4.1.1	Experteninterview mit Ingbert Liebing (VKU)	34
4.1.2	Erwartungen an die ENTEGA AG	37
4.2	Geschäftsfeld Immobilien	39
4.2.1	Experteninterview mit Prof. Dr. Jens Schneider (Technische Universität Wien)	41
4.2.2	Erwartungen an die bauverein AG.....	43
4.2.3	Erwartungen an den Eigenbetrieb Immobilienmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (IDA).....	45
4.2.4	Erwartungen an die Wissenschafts- und Kongresszentrum Darmstadt GmbH & Co. KG.....	47
4.2.5	Erwartungen an die Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co. KG (DSE).....	48
4.3	Geschäftsfeld Mobilität	50
4.3.1	Experteninterview mit Dr. André Kawai (Mobilitätsbeauftragter des Landes Hessen).....	53

4.3.2	Erwartungen an die HEAG mobilo GmbH.....	56
4.3.3	Erwartungen an die Darmstadt-Dieburger Nahverkehrsorganisation (DADINA)	58
4.4	Geschäftsfeld Gesundheit & Teilhabe	59
4.4.1	Experteninterview mit Prof. Dr. Andreas Beivers (Hochschule Fresenius)	61
4.4.2	Erwartungen an die Klinikum Darmstadt GmbH	64
4.4.3	Erwartungen an den Eigenbetrieb Darmstädter Werkstätten und Wohneinrichtungen	65
4.4.4	Erwartungen an den Verwaltungsverband für das Gesundheitsamt der Stadt Darmstadt und des Landkreises Darmstadt-Dieburg.....	67
4.5	Geschäftsfeld Kultur & Freizeit	69
4.5.1	Experteninterview mit Dr. Susanne Völker (Kulturfonds Frankfurt RheinMain)	71
4.5.2	Erwartungen an die Centralstation Veranstaltungs-GmbH	73
4.5.3	Erwartungen an die Wissenschaftsstadt Darmstadt Marketing GmbH	75
4.5.4	Erwartungen an die Darmstädter Sportstätten GmbH & Co. KG (DSG)	77
4.6	Geschäftsfeld Digitalisierung & Telekommunikation	79
4.6.1	Experteninterview mit Prof. Dr. Michèle Knodt.....	81
4.6.2	Erwartungen an die ENTEGA Medianet GmbH.....	84
4.6.3	Erwartungen an die COUNT+CARE GmbH & Co. KG.....	85
4.6.4	Erwartungen an die Digitalstadt Darmstadt GmbH.....	86
4.6.5	Erwartungen an die System-tec Service GmbH.....	87
4.7	Geschäftsfeld Entsorgung & Abwasser.....	88
4.7.1	Experteninterview mit Prof. Dr. Iris Steinberg (Hochschule Darmstadt)	91
4.7.2	Erwartungen an den Eigenbetrieb für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen Darmstadt (EAD)	94
4.7.3	Erwartungen an den Zweckverband Abfallverwertung Südhessen (ZAS)	96
4.8	Geschäftsfeld Strategie, Finanzen & Innovationen	97
4.8.1	Experteninterview mit Prof. Dr. Dirk Schiereck (TU Darmstadt).....	99
4.8.2	Erwartungen an die HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG)	101
4.8.3	Erwartungen an die Technologie- und Gründerzentrum Verwaltungs-GmbH (HUB31)	103
4.8.4	Erwartungen an die Sparkasse Darmstadt und Dieburg	105

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Beteiligungsübersicht der Wissenschaftsstadt Darmstadt zum 31.12.2024	1
Abbildung 2: Zuordnung der wesentlichen Unternehmen in die Geschäftsfelder	2
Abbildung 3: Leitbild der Stadtwirtschaft	3
Abbildung 4: Zielpyramide	5
Abbildung 5: Regionale und überregionale Leistungserbringung der Stadtwirtschaft	7
Abbildung 6: Voraussetzungen und Vorteile zur Arrondierung von Leistungen	10
Abbildung 7: Wertschöpfungsnetzwerk	11
Abbildung 8: Schnittmengen der interkommunalen Zusammenarbeit	12
Abbildung 9: Zielwachstum der Stadtwirtschaft	13
Abbildung 10: Claim der Wissenschaftsstadt Darmstadt	14
Abbildung 11: Regionale Wertschöpfung des HEAG-Konzerns	18
Abbildung 12: Ertragskategorien zur Ermittlung der Stadttrendite	20
Abbildung 13: Modal Split (Anteil der Verkehrsmittel an allen Wegen)	22
Abbildung 14: Beschäftigte je Geschäftsfeld in der Stadtwirtschaft 2024	23
Abbildung 15: Zielpyramide	26
Abbildung 16: Strategiematrix zur Ergebniserwartung/Handlungsnotwendigkeit	27
Abbildung 17: Ergebnisentwicklung der ENTEGA AG	38
Abbildung 18: Ergebnisentwicklung des Teilkonzerns bauverein AG und der bauverein AG	44
Abbildung 19: Ergebnisentwicklung des Eigenbetriebs IDA	46
Abbildung 20: Ergebnisentwicklung der Wissenschafts- und Kongresszentrum Darmstadt GmbH & Co. KG	48
Abbildung 21: Ergebnisentwicklung der Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co. KG (DSE)	49
Abbildung 22: Strukturen des ÖPNV in Hessen	50
Abbildung 23: Ergebnisentwicklung der HEAG mobilo GmbH	57
Abbildung 24: Ergebnisentwicklung der DADINA	58
Abbildung 25: Ergebnisentwicklung der Klinikum Darmstadt GmbH	65
Abbildung 26: Ergebnisentwicklung des Eigenbetriebs Darmstädter Werkstätten und Wohneinrichtungen	66
Abbildung 27: Ergebnisentwicklung des Gesundheitsamts	68
Abbildung 28: Beitrag Welterbe zur Wertschöpfung	70
Abbildung 29: Ergebnisentwicklung der Centralstation Veranstaltungs-GmbH	74
Abbildung 30: Ergebnisentwicklung der Wissenschaftsstadt Darmstadt Marketing GmbH	76
Abbildung 31: Ergebnisentwicklung der DSG	78
Abbildung 32: Ergebnisentwicklung der ENTEGA Medianet GmbH	84
Abbildung 33: Ergebnisentwicklung der COUNT+CARE GmbH & Co. KG	85
Abbildung 34: Ergebniserwartung an die Digitalstadt Darmstadt GmbH	86
Abbildung 35: Ergebnisentwicklung der System-tec Service GmbH	87
Abbildung 36: Ergebnisentwicklung des EAD	95
Abbildung 37: Ergebnisentwicklung des ZAS	96
Abbildung 38: Ergebnisentwicklung der HEAG	102
Abbildung 39: Ergebnisentwicklung der Technologie- und Gründerzentrum Verwaltungs-GmbH	104

1 PRÄAMBEL

Die Stadtverordnetenversammlung der Wissenschaftsstadt Darmstadt hat im Mai 2007 die Übertragung des Beteiligungsmanagements für alle mittelbaren und unmittelbaren Beteiligungen der Wissenschaftsstadt Darmstadt auf die HEAG beschlossen. Mit der Namensänderung in HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG) wurde dies unterstrichen. Der Beteiligungsdezernent und die Stadtwirtschaftsordination sind weitere integrale Bestandteile des Beteiligungsmanagements.

Die erste Stadtwirtschaftsstrategie der Wissenschaftsstadt Darmstadt wurde im Jahr 2009 durch die Stadtverordnetenversammlung beschlossen, war die erste ihrer Art in Hessen und eine der ersten in Deutschland. In den Jahren 2015 und 2020 wurden die erste bzw. zweite Überarbeitung beschlossen.

Die nun vorliegende Stadtwirtschaftsstrategie ersetzt die bisherigen, greift die beschlossenen Ziele und Maßnahmen auf und entwickelt diese weiter. Sie legt die strategischen Ziele bis 2030 fest. Maßnahmen zur Umsetzung der in der Stadtwirtschaftsstrategie festgelegten Ziele sind in den Kapiteln zu den Geschäftsfeldern und den Unternehmen aufgeführt.

Die Wissenschaftsstadt Darmstadt ist mittel- und unmittelbar an 115 Beteiligungen $\geq 20\%$ beteiligt. Hinzukommen noch 27 direkte Beteiligungen $< 20\%$ wie beispielsweise die an dem Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH (RMV) oder dem Gemeinnützige Kulturfonds Frankfurt RheinMain GmbH.

Das Beteiligungsportfolio der Wissenschaftsstadt Darmstadt zum 31.12.2024 stellt sich wie folgt dar:

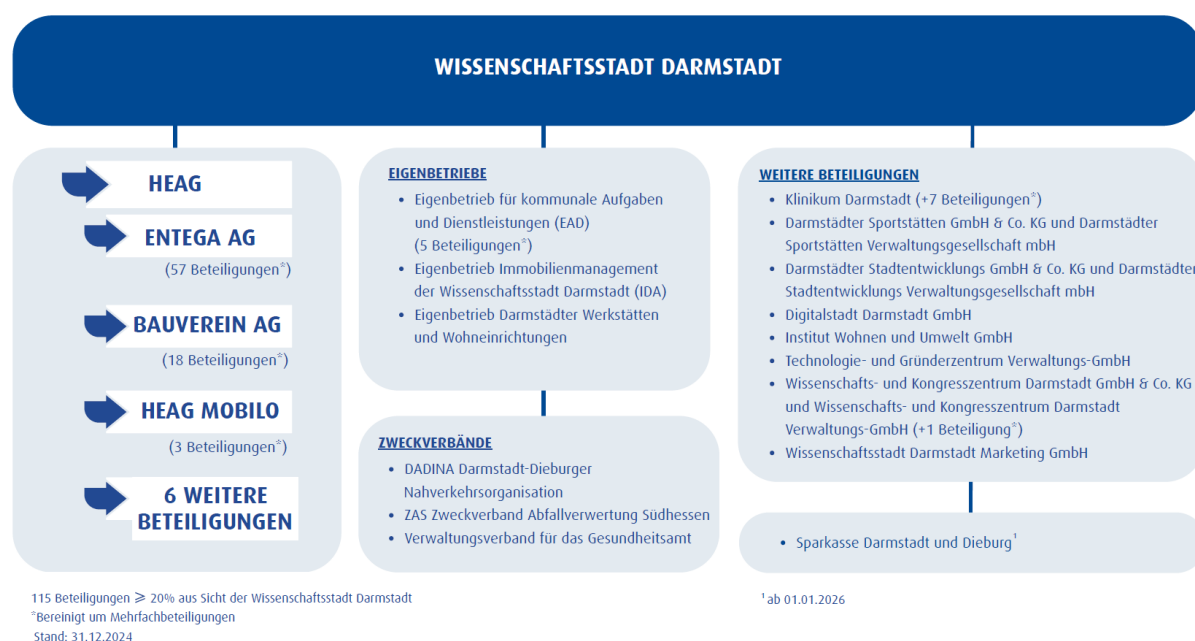


Abbildung 1: Beteiligungsübersicht der Wissenschaftsstadt Darmstadt zum 31.12.2024

Der Stadtkonzern bietet aktuell mehr als 9.500 Menschen einen Arbeitsplatz und erwirtschaftete 2024 in Summe eine Gesamtleistung von 4.035 Mio. EUR bei einer Bilanzsumme von 6.465 Mio. EUR.

Zur Systematisierung des Portfolios sind die Beteiligungen der Wissenschaftsstadt Darmstadt in folgende Geschäftsfelder gegliedert:

- Energie & Wasser
- Immobilien
- Mobilität
- Gesundheit & Teilhabe
- Kultur & Freizeit
- Digitalisierung & Telekommunikation
- Entsorgung & Abwasser
- Strategie, Finanzen & Innovationen



Abbildung 2: Zuordnung der wesentlichen Unternehmen in die Geschäftsfelder

In der Stadtwirtschaftsstrategie werden die städtischen Ziele definiert, die für alle unmittelbaren und mittelbaren Mehrheitsbeteiligungen der Wissenschaftsstadt Darmstadt gelten sollen. Den Unternehmen der Stadtwirtschaft, an denen die Wissenschaftsstadt Darmstadt zu weniger als 50 % beteiligt ist, wird die Stadtwirtschaftsstrategie zur Anwendung empfohlen.

2 LEITBILD DER STADTWIRTSCHAFT

Die Ziele und Strategien der Wissenschaftsstadt Darmstadt mit ihren Beteiligungen bilden die Grundlage für die vorliegende Stadtwirtschaftsstrategie. Zudem finden die Haushaltssituation und die Vorgaben, die sich beispielsweise aus der Hessischen Gemeindeordnung (HGO) und Verfügungen der Aufsichtsbehörde ergeben, Berücksichtigung.

In einem interaktiven Prozess zwischen Politik, Stadtwirtschaftskoordination und den Geschäftsleitungen der maßgeblichen Beteiligungen wurde folgendes Leitbild abgestimmt:



Abbildung 3: Leitbild der Stadtwirtschaft

Aus diesem Leitbild sind Ziele für die nächsten Jahre entwickelt bzw. weiterentwickelt worden, die zum einen die zu erbringenden Leistungen und zum anderen den Markt, das Umfeld und die Unternehmensorganisation der Beteiligungen berücksichtigen.

Die Stadtwirtschaftsstrategie beinhaltet daher folgende Elemente.

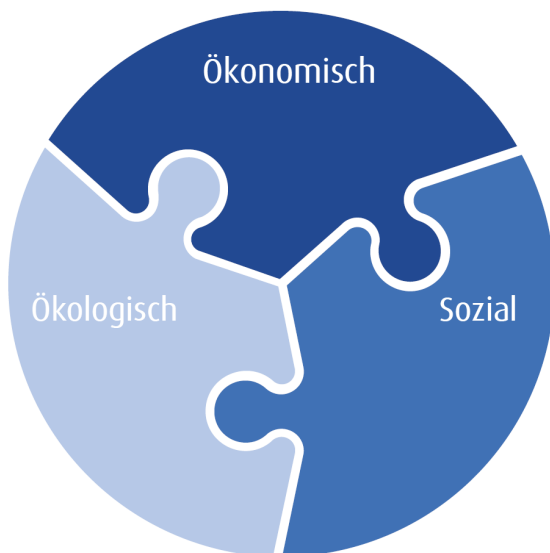
Leistungsbezogene Elemente:

- Sicherstellung von Kernleistungen der Daseinsvorsorge für die Wissenschaftsstadt Darmstadt, ihre Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen
- effiziente und qualitativ angemessene Leistungserbringung
- Fokussierung der Leistungserstellung auf Kernleistungen
- selektiver Ausbau der Geschäftsfelder

Unternehmensbezogene Elemente:

- Stärkung der Positionierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt
- Stärkung der Digitalisierung
- Steigerung bzw. Erhalt der Wertschöpfung in Stadt und Region sowie Sicherung der sozialen Stabilität
- Sicherung und Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen
- aktiver Beitrag zu Umwelt- und Klimaschutz sowie Nachhaltigkeit
- angemessene Ergebnisse nach Steuern
- relevante Kernziele je Geschäftsfeld und für ausgewählte Unternehmen des Stadtkonzerns

Zur besseren Übersicht und strategischen Einordnung werden die geschäftsfeldübergreifenden Ziele entlang ihrer Hauptwirkungen in die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gegliedert: ökonomisch, ökologisch und sozial. Diese Einteilung berücksichtigt die Gleichwertigkeit von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, ökologischer Verantwortung und sozialem Zusammenhalt.



3 GESCHÄFTSFELDÜBERGREIFENDE ZIELE

Nach der Formulierung des Leitbilds der Stadtwirtschaft werden in diesem Kapitel die geschäftsfeldübergreifenden Ziele der Stadtwirtschaft formuliert.

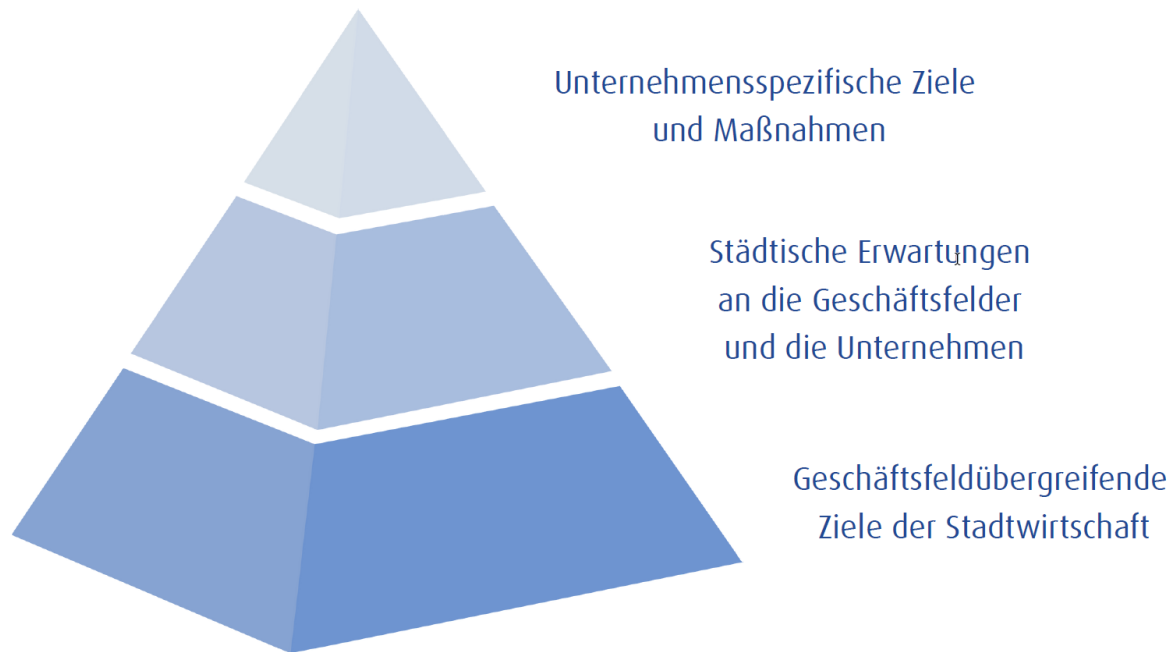


Abbildung 4: Zielpyramide

3.1 Ökonomische Ziele

3.1.1 Sicherstellung von Kernleistungen der Daseinsvorsorge für die Wissenschaftsstadt Darmstadt, ihre Bürgerschaft sowie Unternehmen

Leitfrage: Welche Kernleistungen der Daseinsvorsorge sollen durch die städtischen Beteiligungen erbracht werden?

Die Beteiligungen der Wissenschaftsstadt Darmstadt erbringen Tag für Tag alle wesentlichen Leistungen der Daseinsvorsorge für die Stadt und die Region. Mit den zur Verfügung gestellten Leistungen sowie den Investitionen, welche die Beteiligungen in die Verbesserung und die Weiterentwicklung ihrer Angebote stecken, bilden sie einerseits das infrastrukturelle Fundament für das Zusammenleben in Stadt und Region, andererseits sorgen sie dafür, dass Darmstadt bereit ist für die Herausforderungen der Zukunft.

Als Daseinsvorsorge werden die Tätigkeiten in der Region verstanden, die durch Stadt, Eigengesellschaften, Beteiligungsunternehmen oder beauftragte Dritte erbracht werden, um wirtschafts-, sozial-, umwelt- und kulturpolitische Ziele im öffentlichen Interesse für die Bürgerschaft und die Unternehmen vor Ort zu erbringen. Unter öffentlichem Interesse wird das Angebot von Infrastruktur und/oder Dienstleistungen verstanden, das zur Sicherung des Standorts Darmstadt beiträgt, die Grundversorgung und Zukunftsvorsorge erbringt oder zur Erfüllung von fachspezifischen Zielen dient. Dabei sind gerade auch die Chancen für zukünftige Generationen zu wahren. Die verfolgten Ziele sowie das notwendige Angebot an Infrastruktur und Dienstleistungen unterliegen einem stetigen Wandel. Herausforderung (und Chancen) wie z.B. die Digitalisierung erfordern stetige Anpassungen.

Eine Leistungserbringung durch die Stadt oder die Stadtwirtschaft erfolgt immer dann, wenn kein Dritter diese Leistung anbieten will (z.B. bei Marktversagen) und wenn eine besondere Bedeutung in der städtischen Einflussnahme sowie ein hochprofitables Geschäft gesehen werden. Letztere, u.a. überregional erbrachten Leistungen sichern Daseinsvorsorge nachhaltig, da lokal erbrachte Leistungen der Daseinsvorsorge häufig nur mit geringen Ergebnisbeiträgen oder Verlusten realisiert werden können. Ein Beispiel hierfür ist die Teilfinanzierung des ÖPNV durch andere Leistungen im HEAG-Konzern, wie z.B. den regionalen und überregionalen Energievertrieb der ENTEGA.

Als deutschlandweit anerkannte Zukunftsstadt und digitales Herz der Metropolregion Rhein-Main-Neckar erfreut sich die Wissenschaftsstadt Darmstadt großer Beliebtheit, was sich vor allem in stark steigenden Einwohner-, Studierenden- und Arbeitsplatzzahlen ausdrückt. Dadurch steht die Stadt bereits jetzt, aber vor allem in den kommenden Jahren und Jahrzehnten vor großen infrastrukturellen Herausforderungen, z.B. in den Bereichen Wohnen und Verkehr. Diesen Herausforderungen kann nur durch erhebliche Investitionen begegnet werden, möchte man die Zukunftsfähigkeit der Stadt nicht gefährden. Die kommunalen Unternehmen werden, gemäß ihren Möglichkeiten, ihren Teil dazu beitragen. Dies wird die Weiterentwicklung bestehender und die Entwicklung neuer, ggf. bislang noch nicht vom Begriff der Daseinsvorsorge umfasster, Angebote und Geschäftsmodelle erfordern. Die Umsetzung durch kommunale Unternehmen sichert der Wissenschaftsstadt Darmstadt die Einflussnahme auf Vielfalt und Gestaltung des Angebots, garantiert ein Maximum an gesellschaftlicher Teilhabe an den Leistungen der Daseinsvorsorge und sorgt dafür, dass die erwirtschaftete Wertschöpfung in Stadt und Region bleibt. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die

„Good Governance“, also die Einbettung privatwirtschaftlicher Elemente in feste Regeln und effektive Aufsichtsstrukturen.

Die Beschränkungen der HGO führen zu einer Benachteiligung der hessischen Kommunen gegenüber denen in anderen Bundesländern. Die Wissenschaftsstadt Darmstadt wird sich daher für die weitere Lockerung der Regelungen des § 121 einsetzen. Die Unternehmen sollen die Leistungen kontinuierlich ausbauen können. Dies betrifft auch noch nicht vom Begriff der Daseinsvorsorge umfasste Angebote und Geschäftsmodelle.

Die Stadtwirtschaft erbringt ihre Leistungen nicht nur in Darmstadt und der Region, sondern auch überregional:



Abbildung 5: Regionale und überregionale Leistungserbringung der Stadtwirtschaft

Die Positionierung der Stadt zu ihren Aufgaben und ihren damit verbundenen Beteiligungen wird periodisch überprüft. Dazu gehört auch die Validierung, insbesondere von überregionalen Leistungen, inwieweit diese in der gegenwärtigen Form weiter erbracht, verändert oder aufgegeben werden können.

Die Bereinigung des Beteiligungsportfolios soll in den nächsten Jahren fortgeführt werden. Dabei werden insbesondere überregionale Beteiligungen überprüft. Die HEAG verantwortet den Prozess der Überprüfung des Portfolios in Abstimmung mit dem Beteiligungsdezernenten und koordiniert die Verkaufstransaktionen, soweit der direkte Anteilsbesitz betroffen ist. Beim Verkauf indirekter Beteiligungen koordiniert sie die Einholung der Zustimmung der städtischen Gremien.

Beteiligungen der Stadt sind beizubehalten, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

1. Die Beteiligung passt zur Stadtwirtschaftsstrategie.
2. Die Profitabilität der Gesellschaft ist im Drittvergleich angemessen.
3. Die wesentlichen Risiken der Beteiligung sind bestimmt, beherrschbar und stehen in angemessenem Verhältnis zu den Vorteilen und Chancen.

Der Beteiligungsdezernent und der Stadtwirtschaftsordinator überprüfen zusammen mit der HEAG regelmäßig, wie die Beteiligungsstruktur der direkten städtischen Beteiligungen weiterzuentwickeln ist. Hierzu gehören auch Anteils- und Unternehmensveräußerungen. Die Struktur der nachgelagerten Beteiligungen wird gemeinsam mit den jeweiligen Spartenobergesellschaften weiterentwickelt. Hierbei sind die aktuellen Bedingungen und das Marktumfeld für Unternehmenstransaktionen zu berücksichtigen.

Bei der Beteiligung an Unternehmen ist darauf zu achten, dass der kommunale Einfluss gesichert ist. Bei bestehenden Beteiligungen ohne ausreichenden kommunalen Einfluss ist dieser zu stärken. Hierzu sind ggf. neue Aufsichtsgremien einzurichten. Die Vorgaben der HGO sind zu beachten. Mögliche Beeinträchtigungen der Privatwirtschaft sind zu vermeiden.

Die Prüfung der Vorgaben aus der HGO ist auch bei Satzungsänderungen (insbesondere bei Änderungen des Unternehmenszwecks), bei Unternehmensanteilskäufen oder bei Neugründungen durchzuführen.

3.1.2 Effiziente und qualitativ angemessene Leistungserbringung

Leitfragen: Welche Leistungen haben Effizienzpotenziale?

Wo bestehen Ansatzpunkte für den Ausbau der Leistungsqualität?

Die Leistungen der Beteiligungsunternehmen der Wissenschaftsstadt Darmstadt sind zu angemessenen Preisen und in einer angemessenen Qualität zu erbringen. Die Qualität ist, soweit wirtschaftlich vertretbar, stetig zu verbessern. Die Regelungen zu Compliance, insbesondere zur Vermeidung von Korruption, sind zu formulieren und zu beachten.

Mit jedem Mitglied der Geschäftsleitung der Mehrheitsbeteiligungen sollen auf Grundlage der Stadtwirtschaftsstrategie Zielvereinbarungen getroffen werden, die klare Verantwortlichkeiten, messbare Leistungsindikatoren und strategische Prioritäten definieren. Diese Vereinbarungen stellen sicher, dass die Unternehmensstrategie konsequent im Einklang mit den Interessen der Wissenschaftsstadt Darmstadt umgesetzt wird, die Effizienz gesteigert und eine transparente Erfolgskontrolle gewährleistet wird.

Die Unternehmen im Stadtkonzern überprüfen, optimieren und dokumentieren ihre Leistungsprozesse wiederkehrend. Ziel ist es, einen wettbewerbsfähigen und zumindest dem Standard vergleichbarer Unternehmen entsprechenden Leistungsprozess zu erreichen.

Die erarbeiteten Prozessmodelle werden mit anderen Unternehmen verglichen. Das Beteiligungsmanagement unterstützt dabei bei Bedarf.

Maßnahmen für die Effizienzverbesserung sind zu identifizieren, zu validieren und auszuschöpfen. Diese können beispielsweise sein:

- Flexibilisierung von Arbeitszeiten,
- Einführung von modernen Arbeitszeitmodellen,
- Nutzung von Verbundpotenzialen im Bereich der Gemeinkosten oder Beschaffung, sofern der wirtschaftliche Nutzen für alle gegeben ist.

Möglichkeiten der Digitalisierung zur Effizienzverbesserung, wie die Automatisierung von Routineaufgaben, sollen dabei genutzt werden, um Arbeitsprozesse zu optimieren. Das Qualitätsmanagement soll weiterentwickelt werden, um kontinuierlich hohe Standards zu gewährleisten und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Für den professionellen Marktauftritt der Unternehmen sollen möglichst kostenfreie Auszeichnungen, Zertifikate, Mitgliedschaften, Selbstverpflichtungen und Gütesiegel genutzt werden. Eine Übersicht der bereits erhaltenen Label und Auszeichnungen findet sich im Beteiligungsbericht der Wissenschaftsstadt Darmstadt auf den Einführungsseiten der jeweiligen Geschäftsfelder. Neben der kontinuierlichen Leistungs- und Qualitätsverbesserung steigern die Unternehmen der Stadtwirtschaft die Nähe zu Kundinnen und Kunden bzw. zu Bürgerinnen und Bürgern, beispielsweise durch:

- Befragungen der Kundschaft
- angepasste Servicezeiten
- bessere telefonische Erreichbarkeit
- schnellere Reaktionszeiten
- Prüfung der Ausweitung von Kundenbeiräten zur engeren Bindung sowie zur Wahrung der Interessen von Kundinnen und Kunden.

Die Kundenkommunikation über digitale Kanäle soll verbessert werden, um den Service zu optimieren und die Kundenbindung zu erhöhen.

Die Leistungen für Unternehmen und Gewerbekunden sollen gezielt beworben und wirtschaftlich ausgebaut werden, um neue Umsatzpotenziale zu erschließen und die Profitabilität des gewerblichen Bereichs zu steigern.

3.1.3 Fokussierung der Leistungserstellung auf Kernleistungen

Leitfrage: Welche Leistungen können, bezogen auf die Stadtwirtschaft, gebündelt werden?

Viele Leistungen werden von mehreren Einheiten erbracht. Diese werden an einer Stelle fokussiert. Ziel ist es, die Möglichkeiten der Realisierung von Synergien der Aufgabenbündelung und -koordination zu verbessern. Hierfür sind folgende Handlungsmöglichkeiten zu nutzen:

- a) Zwischen der Wissenschaftsstadt Darmstadt und den Beteiligungen ist die Arrondierung von Leistungen zu überprüfen und fortzuentwickeln (3.1.3.1).
- b) Die Beteiligungen der Wissenschaftsstadt Darmstadt prüfen und nutzen ihre Kooperations- und Bündelungspotenziale untereinander (3.1.3.2).
- c) Die interkommunale Zusammenarbeit mit anderen Kommunen und Landkreisen wird ausgebaut (3.1.3.3).

Die HEAG intensiviert, koordiniert und begleitet diese Aufgaben. Dies kann beispielsweise erfolgen durch:

- aktives Anstoßen relevanter Themen
- Einrichtung von Foren zur internen Kommunikation für relevante Geschäfts- bzw. Aufgabenfelder
- projektbezogene Unterstützung

Defizitäre Kernleistungen sollen auf ihre Kofinanzierbarkeit durch Landkreis, Land, Bund oder weitere externe Partner bewertet werden, um finanzielle Entlastungen zu prüfen und langfristige Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.

3.1.3.1 Arrondierung von Leistungen zwischen der Wissenschaftsstadt Darmstadt und ihren Beteiligungen

Um bei der Arrondierung von Leistungen zwischen der Wissenschaftsstadt Darmstadt und den Beteiligungen mögliche Vorteile generieren zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Diese und mögliche Vorteile sind jeweils in der nachstehenden Übersicht aufgezeigt:

Voraussetzungen	Mögliche Vorteile
– Ähnlichkeit der Tätigkeiten, Prozesse und/oder Leistungen – Beibehaltung der Tarifzuordnungen – Angemessene steuerliche Auswirkungen – Angemessene weitere Transaktionskosten – Berücksichtigung von Unternehmensstrategien	– Operative Synergien zwischen Stadt und Unternehmen – Geringe Kosten bei der Erstellung von Leistungen der Daseinsversorgung – Weitere Vorteile wie z.B. Schnittstellenreduktion des Leistungsprogramms

Abbildung 6: Voraussetzungen und Vorteile zur Arrondierung von Leistungen

Weitere Potenziale werden insbesondere im Rahmen der geschäftsfeldspezifischen Kommunikationsforen identifiziert.

3.1.3.2 Kooperation und Bündelung von Leistungen in der Stadtwirtschaft

Zur Kooperation und Bündelung von Leistungen wird die Zusammenarbeit der Unternehmen weiter intensiviert.

Dazu sind Möglichkeiten zum gemeinsamen Einkauf mit Unternehmen der gleichen Branche aus Darmstadt und anderen Kommunen auf- bzw. auszubauen (z.B. bereits erfolgt beim Einkaufsverbund Klinikum). Hierzu werden die bereits bewährten regelmäßigen Abstimmungsrunden einzelner Fachbereiche der Stadtwirtschaft auf weitere Fachbereiche wie beispielsweise den Vertrieb ausgeweitet.

Gemeinsame Marketingstrategien sollen entwickelt bzw. weiterentwickelt werden, um die Angebote der kommunalen Unternehmen einheitlich und attraktiv zu präsentieren. Dazu gehören gegenseitige Werbung bei der aktiven Kundenansprache, beispielsweise bei neuen Mietern der bauverein AG, ÖPNV-Kunden der HEAG mobilo oder Neukunden der ENTEGA, sowie der Einsatz von Beilegern und Flyern in Kundenkontakten per Post oder E-Mail.

Die Planung und Umsetzung von Veranstaltungen und Kampagnen soll durch eine engere Zusammenarbeit der Einheiten der Stadtwirtschaft optimiert werden. Dazu zählen beispielsweise der Tag der Stadtwirtschaft und der Umwelt- und Familientag des EAD.

Ein gemeinsames systematisches Innovationsmanagement wird angestrebt.

Um auf unerwartete Ereignisse schnell und effektiv reagieren zu können, sollen ein gemeinsames Krisenmanagement und ein abgestimmter Notfallplan implementiert werden.

Anhand eines Wertschöpfungsnetzwerks werden Potenziale für Kooperationen und Bündelungen von Leistungen identifiziert und soweit möglich umgesetzt. Dabei erfolgt eine umfassende Wirtschaftlichkeitsberechnung.



Abbildung 7: Wertschöpfungsnetzwerk

Ein Ziel für die Unternehmen ist die Bevorzugung des Bezugs von Leistungen aus der Stadtwirtschaft (Insourcing zu marktüblichen Preisen), z.B. über Rahmenverträge zwischen ENTEGA und bauverein AG, Klinikum, EAD, IDA.

Regelmäßige Treffen und Austauschformate sollen gefördert werden, um eine enge Abstimmung und eine effektive Kooperation zwischen den Unternehmen sicherzustellen.

Die IT-Organisationen sollen weiter gebündelt werden, um die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten und einen schnellen sowie sicheren Datenaustausch zu gewährleisten.

3.1.3.3 Interkommunale Zusammenarbeit

Die gute Zusammenarbeit mit dem Landkreis und angrenzenden Kommunen wird, bezogen auf die Unternehmen, weiter ausgebaut und intensiviert. Hierzu werden die Möglichkeiten mit dem Landkreis Darmstadt-Dieburg, den weiteren angrenzenden Landkreisen sowie den einzelnen Kommunen geprüft und vorangetrieben.

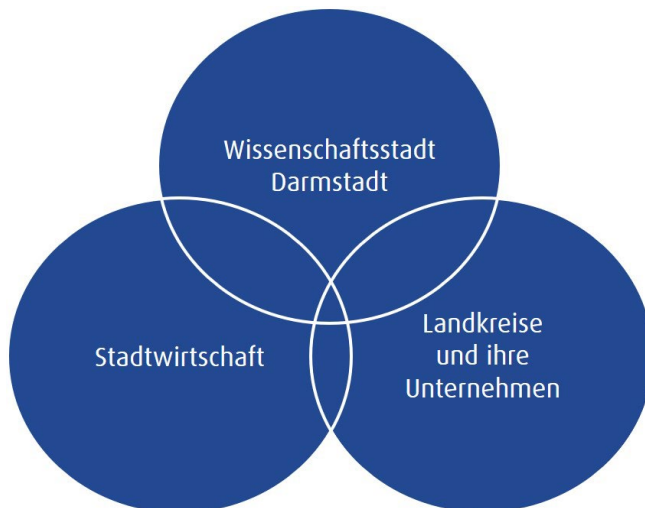


Abbildung 8: Schnittmengen der interkommunalen Zusammenarbeit

Regelmäßige Workshops, Konferenzen und Fortbildungen sollen organisiert werden, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu stärken und die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten zu fördern.

Gemeinsame Projekte und die Zusammenarbeit mit Landkreisen, Kommunen sowie überregionalen Unternehmen, wie z. B. der Nassauischen Heimstätte, sollen intensiviert werden, um Synergien zu nutzen und nachhaltige Entwicklungen voranzutreiben.

Es sollen Konzepte, wie beispielsweise ein Nahverkehrsplan, weiterentwickelt werden, um regionale Herausforderungen koordiniert anzugehen. Dies gilt auch für andere Themenfelder wie Wohnraumplanung und regionale Fernwärmeplanung, um nachhaltige und effiziente Lösungen zu schaffen.

Die internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit und der Austausch mit den Partnerstädten der Wissenschaftsstadt Darmstadt sollen gezielt gefördert werden, um gemeinsame wirtschaftliche Potenziale zu nutzen und nachhaltige Kooperationen zu etablieren.

3.1.4 Selektiver Ausbau der Geschäftsfelder

Leitfrage: In welchen Bereichen lässt sich das Neugeschäft von Unternehmen der Stadtwirtschaft ausbauen?

Jede Beteiligung überprüft ihre Leistungen und Leistungsbereiche regelmäßig und baut sie, soweit wirtschaftlich sinnvoll, aus. Wachstumsziele werden dabei mit den Möglichkeiten für Kooperationen abgestimmt. Dies kann auch die gemeinsame Teilnahme an Ausschreibungen beinhalten. Die HEAG bietet hierzu bei Bedarf Unterstützung an.

Bei den zusätzlichen Leistungen kann es sich auch um digitale Lösungen handeln. Diese sollen wertvoll für die Bürgerinnen und Bürger sowie für Wirtschaft und Wissenschaft sein. Sie sollen einen sicheren und nachvollziehbaren Umgang mit Daten bieten. Ziel sind digitale und vernetzte Angebote und Dienstleistungen, die einen Mehrwert für die gesamte Stadtgemeinschaft darstellen.

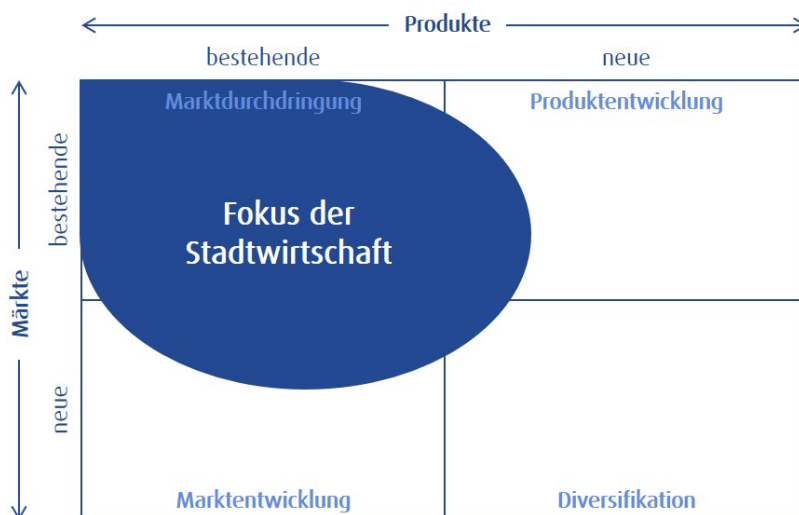


Abbildung 9: Zielwachstum der Stadtwirtschaft

Wachstumsziele sind von den Unternehmen zu formulieren. Dabei sind lokale, regionale und überregionale Möglichkeiten zu prüfen. Eine innovationsfördernde Kultur soll in den Unternehmen etabliert werden, um Kreativität zu stärken und die Entwicklung neuer Geschäftsideen gezielt zu unterstützen. Die Unternehmen können mit vorhandenen Produkten (Marktdurchdringung) oder dem Erschließen neuer Märkte wachsen. Der Schwerpunkt soll auf der Marktdurchdringung liegen. Für abgrenzbare Teilbereiche mit eigenständigem Profil können eigenständige Unternehmen gegründet werden. Unternehmen mit etablierten Positionen in attraktiven, oligopolistischen Geschäftsfeldern sollen gezielt übernommen oder Beteiligungen daran angestrebt werden, um die Wertschöpfungskette auszubauen.

3.1.5 Stärkung der Positionierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt

Leitfrage: Welche Möglichkeiten sollen zur Verbesserung der Attraktivität des Standorts (und der Infrastruktur) genutzt werden?

Wesentliche Cluster werden fokussiert und das Clustermanagement gestärkt, um gezielt Synergien zu nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit in strategischen Bereichen zu erhöhen.

Die Gründung und Ansiedlung von High-Tech-Unternehmen und Start-ups wird unterstützt, um wirtschaftliche Impulse zu setzen, Innovationen voranzutreiben und neue Arbeitsplätze in der Region zu schaffen.

Die Entwicklung neuer Studiengänge, die dem Marktbedarf entsprechen, wird unterstützt, um die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte zu sichern und den Bedarf der Wirtschaft an qualifizierten Absolventen zu decken.

Neue Hochschulen und wissenschaftliche Institutionen werden angesiedelt, um das akademische und forschungsorientierte Umfeld zu erweitern und Darmstadt als bedeutenden Bildungs- und Wissenschaftsstandort zu etablieren.

Die Unternehmen identifizieren sich mit den Standortvorteilen der Wissenschaftsstadt Darmstadt auch im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit.

Regelmäßige Veranstaltungen wie wissenschaftliche Konferenzen, Workshops und Messen sollen etabliert werden, um Darmstadt als attraktiven Standort für Wissenschaft, Technologie und Wirtschaft zu präsentieren und den Austausch zwischen Forschung und Praxis zu fördern.

Alle Handelnden der Stadtwirtschaft transportieren die Stadt, ihre Marke sowie ihre wesentlichen Qualitäten und Stärken nach außen.

Die Einheiten der Stadtwirtschaft schaffen Freiräume für Inventionen und Innovationen und unterstützen aktiv kreative Prozesse in der Wissenschaftsstadt Darmstadt.

Die Beteiligungen des Stadtkonzerns orientieren sich in ihrem Produktmarketing, soweit möglich und sinnvoll, am Auftritt der Wissenschaftsstadt Darmstadt. Dabei werden die durch den Marketingbeirat formulierten Leitlinien der Wissenschaftsstadt Darmstadt umgesetzt und der zur Bewerbung des Welterbes Mathildenhöhe und der Stadt genutzten Claim „DA staunst du.“ mit Leben gefüllt.



Abbildung 10: Claim der Wissenschaftsstadt Darmstadt

DA staunst du.

Die Formulierung samt Wortspiel mit „DA“ bringt auf den Punkt, dass Menschen überrascht sind, wenn sie erfahren, dass ausgerechnet in Darmstadt Architektur und Design in ein neues Zeitalter geführt wurde. Das Kampagnenmotto greift zudem auf, dass Darmstädterinnen und Darmstädter stolz auf ihre Stadt sein und als Multiplikatoren andere zum Staunen bringen können.

Kampagnenidee

Insight
Darmstadt steht wohl bei den wenigsten ganz oben auf der Bucketlist.

Idee
Das wollten wir ändern. Denn die Stadt hat mit dem Welterbe Mathildenhöhe einiges zu bieten. Sie wurde zum Zentrum der frühen Moderne und zur Wiege der Bauhaus-Bewegung. Deshalb überraschten wir mit einer deutschlandweiten OOH-Kampagne selbstbewusst mit einzigartigen Erlebnissen, die man nur in Darmstadt und auf der Mathildenhöhe erleben kann. Der Kampagnenclaim „DA staunst du.“ brachte genau das auf den Punkt.

Umsetzung
In allen Kampagnenmotiven stellten wir eine textliche und visuelle Analogie zwischen Aktivitäten auf der Mathildenhöhe und Stadtmarketing-Tipps her. Mit der Kampagne sprachen wir sowohl Tourist:innen als auch Darmstädter:innen an. Tourist:innen verblüfften wir damit, wie bedeutend Darmstadt in der Kunstgeschichte und wie vielseitig in der Freizeitgestaltung ist. Bei den Darmstädter:innen aktivierten wir den Stolz auf das kulturelle Erbe und die Einzigartigkeit ihrer Stadt.

Wirtschaftsbund
Darmstadt

Die Unternehmen leisten weiterhin ihren Beitrag zur

- Weiterentwicklung der Stadt als attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort
- Positionierung der Stadt als attraktiver Tourismus- und Einkaufsstandort
- Positionierung der Stadt als internationaler Bildungsstandort
- Positionierung der Stadt als Digital- und Zukunftsstadt



Um die genannten Ziele zur Positionierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt zu unterstützen, präsentiert sich jedes Unternehmen im Kontakt mit Kundinnen und Kunden mit einem zeitgemäßen Öffentlichkeitsauftritt:

- Präsenz im Internet und in sozialen Medien
- Ansprechende Publikationen
- Nutzung von Bildsprache und Storytelling
- Fallweise mehrsprachige Ansprache von Kundinnen und Kunden

3.1.6 Stärkung der Digitalisierung

Leitfrage: Wie kann durch Digitalisierung die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Stadt gesteigert werden?

Die Digitalisierung der Daseinsvorsorge soll genutzt werden, um die Lebensqualität zu verbessern und die Effizienz kommunaler Dienstleistungen zu steigern. Durch gezielten Ausbau kann sichergestellt werden, dass Bürgerinnen und Bürgern bestmögliche Dienstleistungen angeboten werden.

Alle Leistungen sollten nach Möglichkeit weiter digitalisiert werden. Zum Beispiel sollen:

- Intelligente Zähler, insbesondere für Strom, zur Überwachung und Optimierung des Verbrauchs implementiert werden.
- Sensorgesteuerte Abfallbehälter zur Optimierung der Entleerungsintervalle eingesetzt werden.
- Digitale Gesundheitsdienste angeboten werden.
- Informationen über freie Parkplätze bereitgestellt werden.

Die Möglichkeiten des bargeldlosen und digitalen Bezahlens sollen weiter ausgebaut werden, insbesondere im Bereich Kultur und Freizeit.

Jedes Unternehmen mit Kundenkontakt soll eine zeitgemäße Internetpräsenz haben.

Die Nutzung digitaler Plattformen zur Stärkung der Kundenbindung und -interaktion soll gefördert werden.

Digitale Geschäftsmodelle sollen entwickelt werden, um neue Märkte zu erschließen und bestehende zu erweitern. Damit können auch neue digitale Geschäftsfelder und Einnahmequellen erschlossen werden.

Big Data und Datenanalysen sollen genutzt werden, um fundierte Entscheidungen zu treffen und Geschäftsprozesse zu optimieren.

Es soll sich für den Schutz der Privatsphäre und den verantwortungsvollen Umgang mit Daten eingesetzt werden.

Cybersicherheit soll gewährleistet werden durch die Implementierung robuster Cybersicherheitsmaßnahmen, um sensible Daten und Infrastrukturen vor Cyberangriffen und Datenverlust zu schützen. Dies umfasst auch die Schulung der Beschäftigten im Sicherheitsbewusstsein und die Nutzung moderner Sicherheitstechnologien.

Es soll sich in der Entwicklung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) zur Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten engagiert werden.

Der Einsatz von KI soll verantwortungsvoll gestaltet werden. Dabei ist sicherzustellen, dass die Beschäftigten in die künftigen Entwicklungen einbezogen werden, geeignete Fortbildungsangebote erhalten und mögliche soziale Auswirkungen frühzeitig berücksichtigt werden.

Digitale Innovationen sollen gefördert werden durch die Schaffung eines förderlichen Umfelds für digitale Innovationen und Start-ups. Dazu können Inkubatoren, Co-Working-Spaces, Förderprogramme und Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten bereitgestellt werden.

Digitale Kompetenzen sollen durch Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgebaut werden, um sicherzustellen, dass sie mit den neuesten Technologien und Arbeitsmethoden vertraut sind und digitale Innovationen vorantreiben können.

Es soll in moderne IT-Infrastruktur investiert werden, um digitale Arbeitsprozesse zu unterstützen.

Digitale Kommunikations- und Kollaborationsplattformen sollen eingesetzt werden, um die Effizienz und Zusammenarbeit zu verbessern.

Die Automatisierung von Routineaufgaben soll angestrebt werden, um Effizienzsteigerungen zu erzielen und die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern.

Die Nutzung von Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) in Bildung, Training und Unterhaltung soll gefördert werden.

3.1.7 Steigerung der Wertschöpfung in Stadt und Region

Leitfragen: Welches Potenzial besteht für lokale oder regionale Beschaffung von Leistungen, die derzeit außerhalb der Region bezogen werden?

Die Beteiligungen sichern die lokale und regionale Wertschöpfung nachhaltig und steigern diese soweit möglich.

Die Unternehmen tragen durch verlässliche Ergebnisse zur Stadttrendite bei und sichern damit die finanzielle Handlungsfähigkeit der Stadt. Mit ihren Produkten und Dienstleistungen schaffen sie Public Value, indem sie Lebensqualität, Daseinsvorsorge, regionale Wertschöpfung und zukunftsorientierte Impulse für die Stadtentwicklung ermöglichen.

Die Unternehmen beziehen ihre Leistungen (soweit rechtlich zulässig sowie wirtschaftlich und fachlich vertretbar) von lokalen Anbietern am Standort Darmstadt oder aus der Region.

Wesentliche Cluster werden fokussiert, und das Clustermanagement wird gestärkt, um gezielt Synergien zu nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit der Region in strategisch wichtigen Branchen zu erhöhen.

Neben den monetären Bewertungskriterien sind die Unternehmen angehalten, auch auf eine sozial-ökologische Vergabe zu achten.

Kooperationen mit lokalen Lieferanten werden zur Minimierung von Transportkosten eingegangen, was sowohl ökologische Vorteile als auch eine Stärkung der regionalen Wirtschaft nach sich zieht.

Bei regelmäßig wiederkehrenden großen Beschaffungen wird auf die Eröffnung von Zweigstellen von Unternehmen am Standort Wissenschaftsstadt Darmstadt hingewirkt.

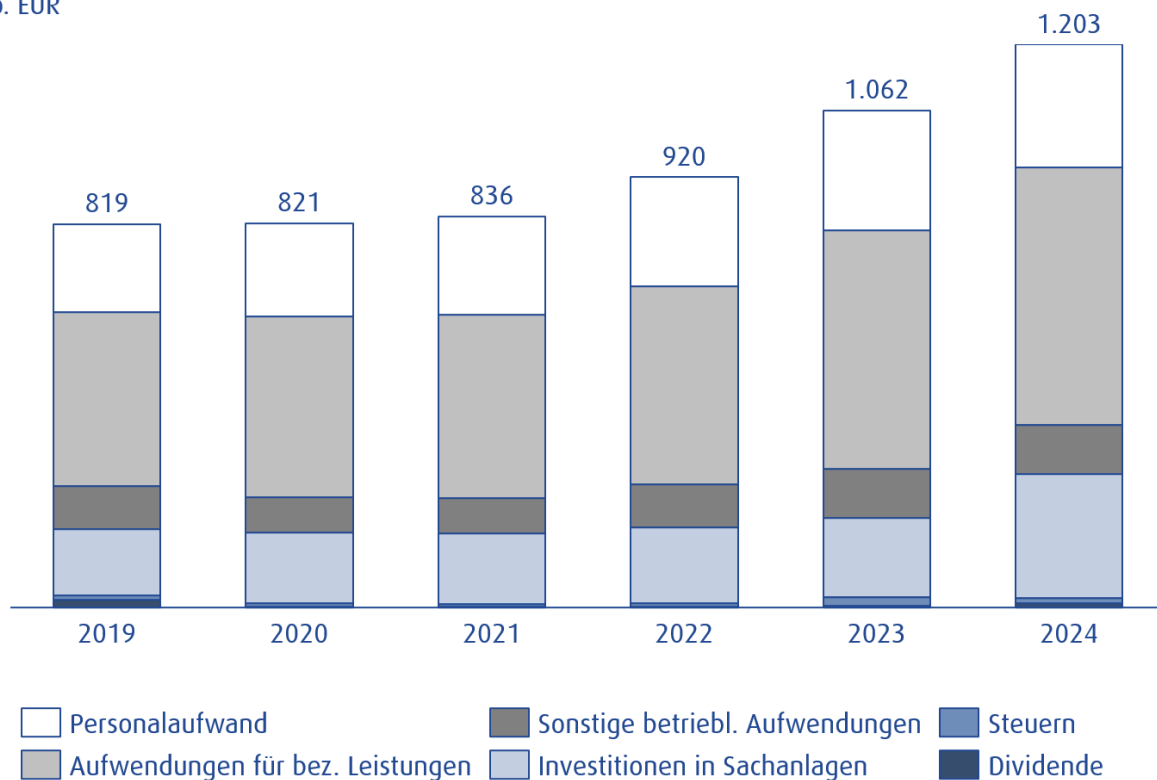
Zulieferer aus der Lieferkette werden motiviert, ihren Unternehmenssitz nach Darmstadt zu verlegen oder eine Zweigstelle zu eröffnen, um die lokale Wertschöpfung zu steigern und die wirtschaftliche Vernetzung innerhalb der Region zu stärken.

Die lokale und regionale Wertschöpfung setzt sich zusammen aus:

- Personalaufwand
- Aufwand für bezogene Leistungen
- sonstige betriebliche Aufwendungen und Konzessionsabgaben
- Investitionen
- Steuern
- Dividendenzahlungen

Dabei stellt sich die lokale und regionale Wertschöpfung des HEAG-Konzerns im Zeitraum 2019-2024 (rd. 5,7 Mrd. EUR) wie folgt dar:¹

Mio. EUR



Summe 2019-2024:
5.661 Mio. EUR

Datengrundlage:
HEAG Konzernabschluss 2019/2024

Abbildung 11: Regionale Wertschöpfung des HEAG-Konzerns

¹ Quelle: HEAG-Geschäftsbericht

3.1.8 Angemessene Ergebnisse nach Steuern

Leitfragen: Welches Ergebnis wird als angemessen angesehen?

Welche (steuerlichen) Optimierungspotenziale sollen ausgeschöpft werden?

Die Beteiligungen im Stadtkonzern nutzen ihre Möglichkeiten zur Effizienzverbesserung und zum Wachstum. Wachstumschancen werden konsequent genutzt, um die Marktposition zu stärken, neue Geschäftsfelder zu erschließen und die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen voranzutreiben.

Es wird ein angemessenes Jahresergebnis erwartet. Als angemessen wird definiert:

1. Eine höhere Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital inkl. Rücklagen im Vergleich zu einer risikolosen Alternativanlage, soweit soziale, infrastrukturelle, regulatorische oder gebühren-/haushaltsrechtliche Vorgaben eine Renditebegrenzung nicht vorgeben.
2. Eine nachhaltige Entwicklung des zu erwartenden Jahresüberschusses unter Berücksichtigung der aktuellen Marktbedingungen.
3. Bei Dauerverlustbetrieben findet der Kostendeckungsgrad eines vergleichbaren, durchschnittlich gut geführten Unternehmens Anwendung.

Standards werden überprüft und bei Bedarf reduziert, um Effizienzsteigerungen zu ermöglichen, Kosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen, ohne dabei die Qualität oder Sicherheit zu gefährden.

Sämtliche Steueroptimierungspotenziale in Verbindung mit der Realisierung von Synergien werden im Sinne der Stadt durch die HEAG und die städtischen Beteiligungen genutzt. Dies umfasst auch die Erweiterung des steuerlichen Querverbands.

Digitale Technologien werden genutzt, um Arbeitsabläufe zu optimieren, die Produktivität zu steigern und die Flexibilität des Unternehmens in einem zunehmend digitalisierten Marktumfeld zu erhöhen.

Der Verkauf von Mehrheitsbeteiligungen an HEAG, ENTEGA, bauverein AG, HEAG mobilo und Klinikum Darmstadt wird ausgeschlossen, um die Kontrolle und strategische Ausrichtung der Unternehmen zu sichern und langfristige Unternehmensziele zu verfolgen.

Die Möglichkeiten der Verschmelzung von Gesellschaften oder die Verlagerung innerhalb der Stadtwirtschaft unter andere Beteiligungen werden geprüft und, soweit wirtschaftlich sinnvoll, umgesetzt. Dies kann auch zu Veräußerungen von betriebs- und nicht betriebsnotwendigem Vermögen führen. Damit werden, neben Kostensynergien und weiteren Bündelungsvorteilen, auch die fachbezogene Steuerung, Begleitung und Aufsicht innerhalb des jeweiligen Geschäftsfelds berücksichtigt.

Gründe für Veränderungen in der Beteiligungsstruktur können insbesondere in der Ähnlichkeit der Tätigkeit, einer identischen oder zu vereinheitlichenden Gesellschafterstruktur liegen. Dabei sollen die steuerlichen Auswirkungen angemessen und weitere Transaktionskosten möglichst gering sein.

Das von der HEAG angebotene Cash-Management zur Nutzung besserer Konditionen für Geldanlagen und Kreditaufnahmen wird ausgebaut. Dabei unterstützt die HEAG die Beteiligungen bei Finanzierungsthemen und Ratings für die Kreditaufnahme.

Zur Messung der Angemessenheit der Leistungserbringung wird, neben Renditekennzahlen (Kostendeckungsgrad und ROCE), eine Kennzahl genutzt, welche Mehrwerte für die Wissenschaftsstadt Darmstadt und ihre Bürgerinnen und Bürger berücksichtigt.

Die Ertragskategorien aus dem nachfolgenden Modell aus der Wohnungswirtschaft dienen als Grundlage für die Bewertung der Stadttrendite.

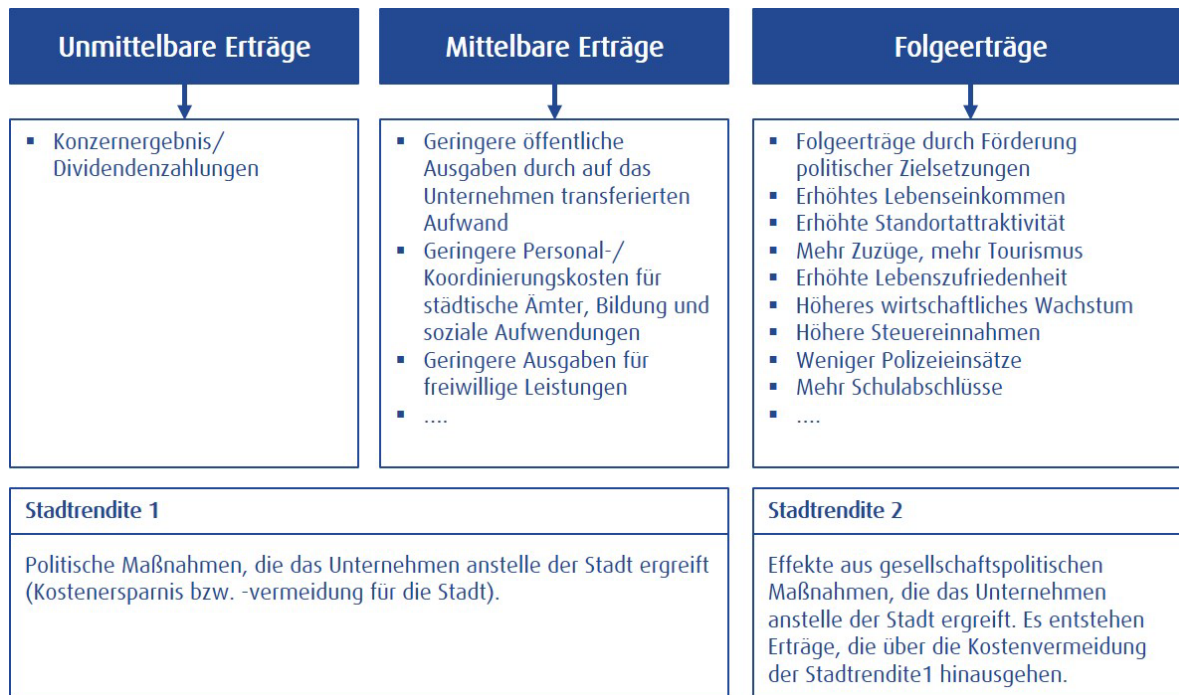


Abbildung 12: Ertragskategorien zur Ermittlung der Stadttrendite

Mit der Stadttrendite werden die Leistungen, insbesondere von kommunalen Unternehmen, bewertet. Nicht das wirtschaftliche Ergebnis steht allein im Fokus, sondern die Verbesserung von Lebensqualität und Lebenszufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner in den Wohnquartieren und in der Stadt insgesamt. Die Wissenschaftsstadt Darmstadt kann dabei eigene Finanzausgaben sparen und zusätzliche Einnahmen, z.B. in Form höherer Steuereinnahmen, generieren. Beispielsweise sollen preiswerte Wohnungen genauso wie hochpreisige, sehr gut ausgestattete Immobilien, ein Bestandteil des Portfolios sein. Im Zusammenspiel verbessern sich damit das mittlere Steueraufkommen und damit auch die Stadttrendite.

3.2 Ökologische Ziele

3.2.1 Aktiver Beitrag zu Umweltschutz und Klimaschutz

Leitfrage: Wo bestehen Potenziale zum weiteren Schutz von Umwelt und Klima?

Die Themen des Umwelt- und Klimaschutzes werden in den Unternehmen der Stadtwirtschaft weiter gestärkt und ausgebaut.

Die Beteiligungen des Stadtkonzerns werden, unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen Aspekten, auch die Umwelt- und Klimaschutzziele der Wissenschaftsstadt Darmstadt fördern und unterstützen. Dabei werden auch digitale Lösungen genutzt.

Die gesetzlichen Vorgaben zur Klimaneutralität bis 2045 bilden den verbindlichen Rahmen für das Handeln der Unternehmen. Gleichzeitig wird angestrebt, die erforderlichen Schritte so früh wie möglich umzusetzen, um die Klimaneutralität bereits vor 2045 zu erreichen.

Wesentliches Ziel der Stadtwirtschaft ist die Reduktion der CO₂-Emissionen. Daneben wird auch die Minderung von weiteren Emissionen, wie z.B. Feinstaub und Lärm sowie von Flächenverbrauch angestrebt. Die Gebäudeeffizienz soll kontinuierlich optimiert werden. Ausdrücklich begrüßt werden innovative Ideen zur Emissionsreduktion mit geschäftsfeldadäquaten Maßnahmen. Dabei ist die Wirtschaftlichkeit in angemessenem Zeitraum zu berücksichtigen.

Die Unternehmen fördern im Rahmen ihrer Aufgabenstellung und Möglichkeiten die Effizienz der Energienutzung und den bewussten Umgang mit Ressourcen; sowohl in den eigenen betrieblichen Abläufen als auch in der Kommunikation mit ihren Kundinnen und Kunden, der Darmstädter Bürgerschaft und Unternehmen der Region. Hierzu soll Energie über die ENTEGA klimaneutral bezogen werden.

Initiativen zur Reduzierung des Plastikverbrauchs sollen unterstützt werden, um die Umweltbelastung durch Plastikmüll zu verringern und nachhaltige Alternativen zu fördern, die zur Schonung natürlicher Ressourcen beitragen.

Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (engl. Sustainable Development Goals, SDGs) werden aktiv verfolgt.

Die Unternehmen der Stadtwirtschaft wirken bei der Umsetzung der Maßnahmen aus dem Luftreinhalteplan des Landes Hessen mit. Hierzu zählen:

- Ausbau ÖPNV
- Unterstützung Radverkehr
- Ausbau E-Mobilität
- Parkraumbewirtschaftung und Verkehrsmanagement

Der Modal Split bezogen auf ÖPNV und Fahrrad wird weiter verbessert.

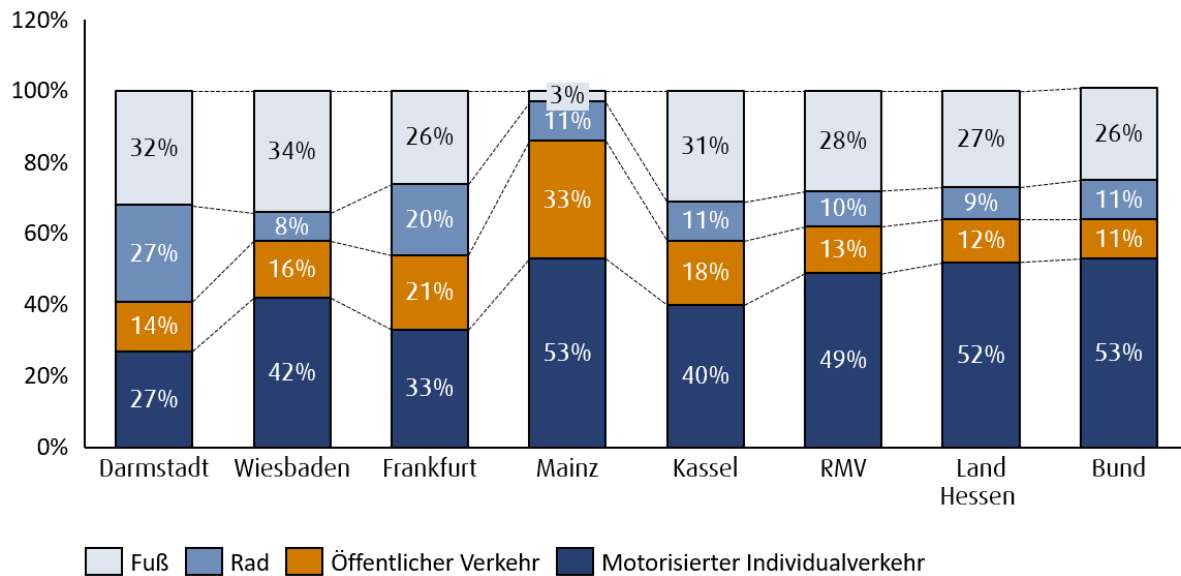


Abbildung 13: Modal Split (Anteil der Verkehrsmittel an allen Wegen)²

Darüber hinaus werden ökologisch sinnvolle Mobilitätsketten verstärkt. Hierzu gehören u.a. der Ausbau von Carsharing und On-demand Ridesharing-Angebote.

² Die Modal Split –Werte beziehen sich für die Städte Darmstadt, Wiesbaden und Mainz, RMV, Land Hessen und Bund auf das Jahr 2023, für die Städte Frankfurt und Kassel auf das Jahr 2018

3.3 Soziale Ziele

3.3.1 Sicherung und Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen

Leitfragen: Wie kann die Beschäftigung in den Unternehmen nachhaltig gesichert oder ausgebaut werden?

Wo besteht Handlungsbedarf bei Aus- und Weiterbildung?

Die Wissenschaftsstadt nimmt ihre soziale Verantwortung im Stadtkonzern wahr. Die Unternehmen der Stadtwirtschaft sind verantwortungsvolle Arbeitgeber. Hierzu gehören wettbewerbsfähige Löhne und Gehälter, Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen und die Minimierung von Leiharbeitsverhältnissen. Wettbewerbsfähige Löhne und Gehälter gehen in der Regel mit tarifvertraglichen Regelungen einher. Tariffahrt ist nicht zulässig. Auf sachgrundlose Befristungen wird nach Möglichkeit verzichtet.

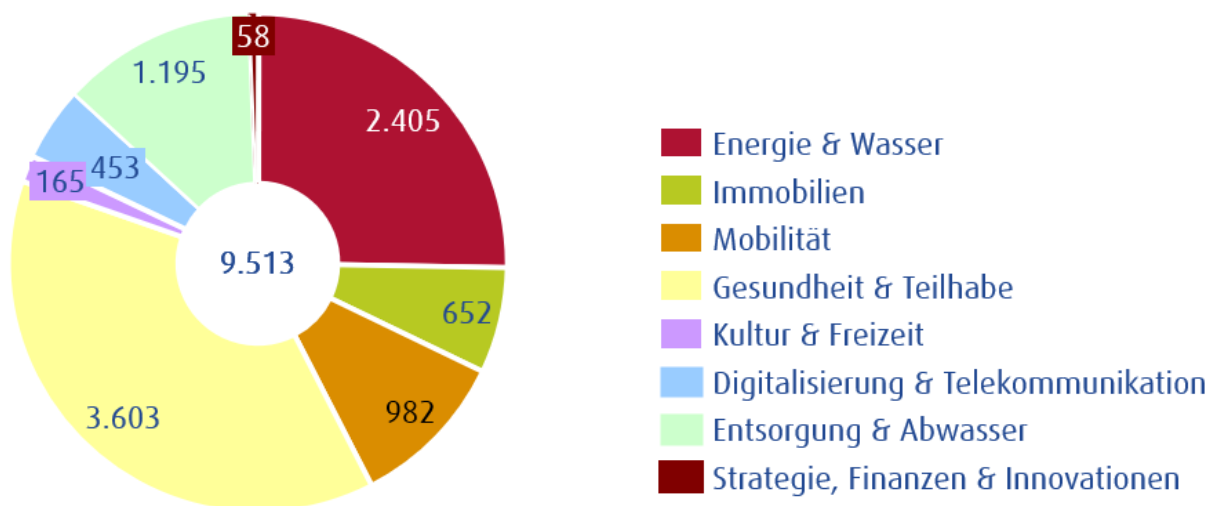


Abbildung 14: Beschäftigte je Geschäftsfeld in der Stadtwirtschaft 2024³

Der fortlaufende Wandel sowohl innerhalb der Unternehmen als auch im Marktumfeld und die sich daraus ergebenden neuen Anforderungen und Ziele werden von den Führungskräften in den Beteiligungen aktiv an alle Beschäftigten vermittelt. Ein wettbewerbsorientiertes und unternehmerisches Handeln dieser ist zu fördern. Dies setzt wettbewerbsfähige Unternehmen voraus.

Die Unternehmen bauen ihre Leistungen, soweit wirtschaftlich sinnvoll, aus.

Die Personalpolitik im Stadtkonzern orientiert sich am Grundsatz „Fördern und Fordern“. Mit den Personalvertretungen wird seitens der Geschäftsleitungen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit angestrebt. Partizipative Führung soll durch die Einbeziehung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse und die Schaffung eines motivierenden Arbeitsumfelds gefördert werden, um deren Engagement und Leistungsbereitschaft zu steigern.

³ Quelle: Beteiligungsbericht Geschäftsjahr 2024

Die Einführung kollaborativer Arbeitsmethoden soll geprüft und teamübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden, um Flexibilität und Innovation im Unternehmen zu stärken.

Alle Unternehmen sollten Aus- und Weiterbildung auf Basis einer jährlich zu erstellenden Bedarfsanalyse anbieten. Sie werben an Darmstädter Schulen und beteiligen sich aktiv an der „Nacht der Ausbildung“, um junge Menschen für berufliche Perspektiven in der Stadtwirtschaft zu gewinnen. Auch sollen vermehrt Schulpraktika angeboten werden.

Die Ausbildung und Beschäftigung in traditionellen Handwerksberufen soll gefördert werden.

Die Schaffung von Ausbildungsverbünden, die kleinere Betriebe in die Lage versetzen, Ausbildungsplätze anzubieten, soll unterstützt werden.

Innovationsprojekte, die neue Arbeitsplätze schaffen können, sollen gefördert werden.

Die Beteiligung von Frauen und Männern in Fach- und Führungspositionen sowie in Aufsichtsgremien wird weiter gefördert, um eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter zu erreichen. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht weiter im Fokus.

Die Förderung von Netzwerken zur Unterstützung des beruflichen Austauschs soll vorangetrieben werden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auch auf der aktiven Unterstützung und Weiterentwicklung von Frauennetzwerken in der Stadtwirtschaft.

Die Attraktivität der Unternehmen der Stadtwirtschaft als Arbeitgeber wird weiter gesteigert. Ziel ist die aktive Unterstützung von Weiterbildungsangeboten. Die Unternehmen sollen sich als attraktive Arbeitgeber-Marke positionieren, um Fachkräfte der nächsten Generation zu gewinnen und langfristig zu binden.

Bei der Schaffung neuer Stellen werden die Unternehmen auch darauf achten, dass so weit wie möglich auch Stellen für nicht oder gering qualifizierte Menschen geschaffen werden.

Die Unternehmen der Stadtwirtschaft kommen ihrer sozialen Verantwortung nach. Sie wirken bei der Integration geflüchteter Menschen mit. So wird z.B. eine Erhöhung der diesbezüglich angebotenen Praktikumsplätze über alle Unternehmen hinweg angestrebt.

Programme zur beruflichen (Re-)Integration von Langzeitarbeitslosen sollen unterstützt werden. Benachteiligte Gruppen, wie Menschen mit Behinderungen, sollen unterstützt werden, um deren Einstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.

Die Unternehmen sind angehalten, dafür Sorge zu tragen, dass von ihnen beauftragten Unternehmen alle geforderten Standards einhalten.

Unterstützungsprogramme für Mitarbeitende, die sich selbstständig machen möchten, sollen angeboten werden.

Das Format "Wissen von außen" der HEAG soll in angepasster Form bei den Beteiligungen umgesetzt werden, um den Wissensaustausch und die Einbindung externer Expertise zu fördern.

3.3.2 Förderung der sozialen Verantwortung

Leitfrage: Welchen Beitrag leisten die Unternehmen zur Sicherung der sozialen Stabilität in der Region?

Stadtteilzentren werden zur Förderung der Gemeinschaft aufgebaut, um das soziale Miteinander zu stärken und lokale Identität sowie Teilhabe zu fördern. Gleichzeitig tragen sie zur wirtschaftlichen Belebung der Stadtteile bei und schaffen Räume für Begegnung, Austausch und gemeinschaftliches Engagement.

Innovationswettbewerbe für Schülerinnen und Schüler sollen gezielt unterstützt werden, um kreatives Denken, Problemlösungsfähigkeiten und unternehmerisches Handeln frühzeitig zu fördern. Durch diese Initiativen wird die nächste Generation auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet, während gleichzeitig die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Region gestärkt wird.

Die Unternehmen unterstützen die Geschlechtergerechtigkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dazu gehört als Beispiel die Etablierung der Betriebs-Kita der ENTEGA.

Die Beteiligungen nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung lokal und regional im Rahmen ihrer Möglichkeiten wahr. Sie unterstützen das öffentliche Leben, insbesondere in den Bereichen Bildung und Wissenschaft, Sport, Kultur und Soziales. Sie unterstützen das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten.

Die Unternehmen orientieren sich an der Charta der Vielfalt. Die Diversity-Strategie zielt darauf ab, durch die Förderung eines inklusiven Arbeitsumfelds die Innovationskraft, Mitarbeiterbindung und Effizienz zu steigern. Durch die Anerkennung und Einbindung vielfältiger Perspektiven werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen und die Position im Markt gestärkt. Dies soll durch gezielte Maßnahmen zur Schaffung einer Kultur der Wertschätzung, durch Diversität in der Führungsebene und in allen Unternehmensbereichen sowie durch den Abbau von Barrieren erreicht werden. Die Ansprache und die Intensivierung der (Re-)Integration von Kundinnen und Kunden des Jobcenters in den ersten Arbeitsmarkt wird weiter intensiviert.

Das ehrenamtliche Engagement der Beschäftigten soll unterstützt werden. Bezahlte Freistellungen für gemeinnützige Tätigkeiten sollen angeboten werden, sofern sich ebenfalls privatwirtschaftliche Unternehmen im gleichen Umfang engagieren.

Der Dialog mit der Zivilgesellschaft soll gefördert werden. Eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Vereinen und Stiftungen soll angestrebt werden. Die Teilhabe älterer Menschen am öffentlichen Leben soll unterstützt werden. Die Förderung der kulturellen Identität und des kulturellen Erbes soll unterstützt werden.

4 STÄDTISCHE ERWARTUNGEN AN DIE GESCHÄFTSFELDER UND DIE UNTERNEHMEN

Nach der Formulierung der allgemeinen geschäftsfeldübergreifenden Ziele werden im folgenden Kapitel die geschäftsfeld- und unternehmensspezifischen Erwartungen an die Stadtwirtschaft dargestellt. Diese umfassen die Hauptstoßrichtungen je Geschäftsfeld, die wesentlichen Erwartungen an das Geschäftsfeld, an die Unternehmen in den Geschäftsfeldern und an die Ergebnisentwicklung der Unternehmen in den Geschäftsfeldern.



Abbildung 15: Zielpyramide

Im Stadtkonzern wird eine Vielzahl von Leistungen erbracht. Diese wirken sich unterschiedlich auf die Ergebnissituation der Unternehmen bzw. der Geschäftsfelder aus und führen zu unterschiedlichen Ergebniserwartungen an das Geschäftsfeld.

In Abhängigkeit der Aufwandssenkungs- und/oder Ertragssteigerungspotenziale lassen sich für die Unternehmen bzw. für die Geschäftsfelder unterschiedliche Handlungsnotwendigkeiten ableiten.

Unter Ergebniserwartung wird die erwartete Profitabilität der jeweiligen Unternehmen verstanden (siehe Abbildung 16). Ist die Ergebniserwartung für ein Unternehmen positiv, erfolgt die Eintragung in die oberen Quadranten (positiv), ist die Ergebniserwartung für ein Unternehmen negativ, erfolgt die Eintragung in die unteren Quadranten (negativ) der Matrix.

Aus dem aktuell eingeschätzten Potenzial für Verbesserungen im Ergebnis des entsprechenden Unternehmens durch Aufwandssenkung und/oder Ertragssteigerung wird die Handlungsnotwendigkeit abgeleitet. Je höher das zukünftige Aufwandssenkungs- und/oder Ertragssteigerungspotenzial eingeschätzt wird, umso weiter rechts wird das Unternehmen auf der X-Achse positioniert.

Insgesamt lassen sich auf diese Weise vier Ziele formulieren. Weist ein Unternehmen eine hohe Handlungsnotwendigkeit auf, kann es Aufwandssenkungs- und/oder Ertragssteigerungspotenziale nutzen, um den Zuschussbedarf zu minimieren (bei negativer Ergebniserwartung) bzw. sein Ergebnis zu verbessern (bei positiver Ergebniserwartung). Werden weniger Aufwandssenkungs- und/oder Ertragssteigerungspotenziale gesehen, soll der aktuelle Zuschussbedarf konstant gehalten werden (bei negativer Ergebniserwartung) bzw. das aktuelle Ergebnis gesichert werden (bei positiver Ergebniserwartung).

Folgende Matrix zeigt die Positionierung der Unternehmen des Stadtkonzerns in Bezug auf Ergebniserwartung und Handlungsnotwendigkeit (unabhängig von Größe bzw. Umsatz der Unternehmen):

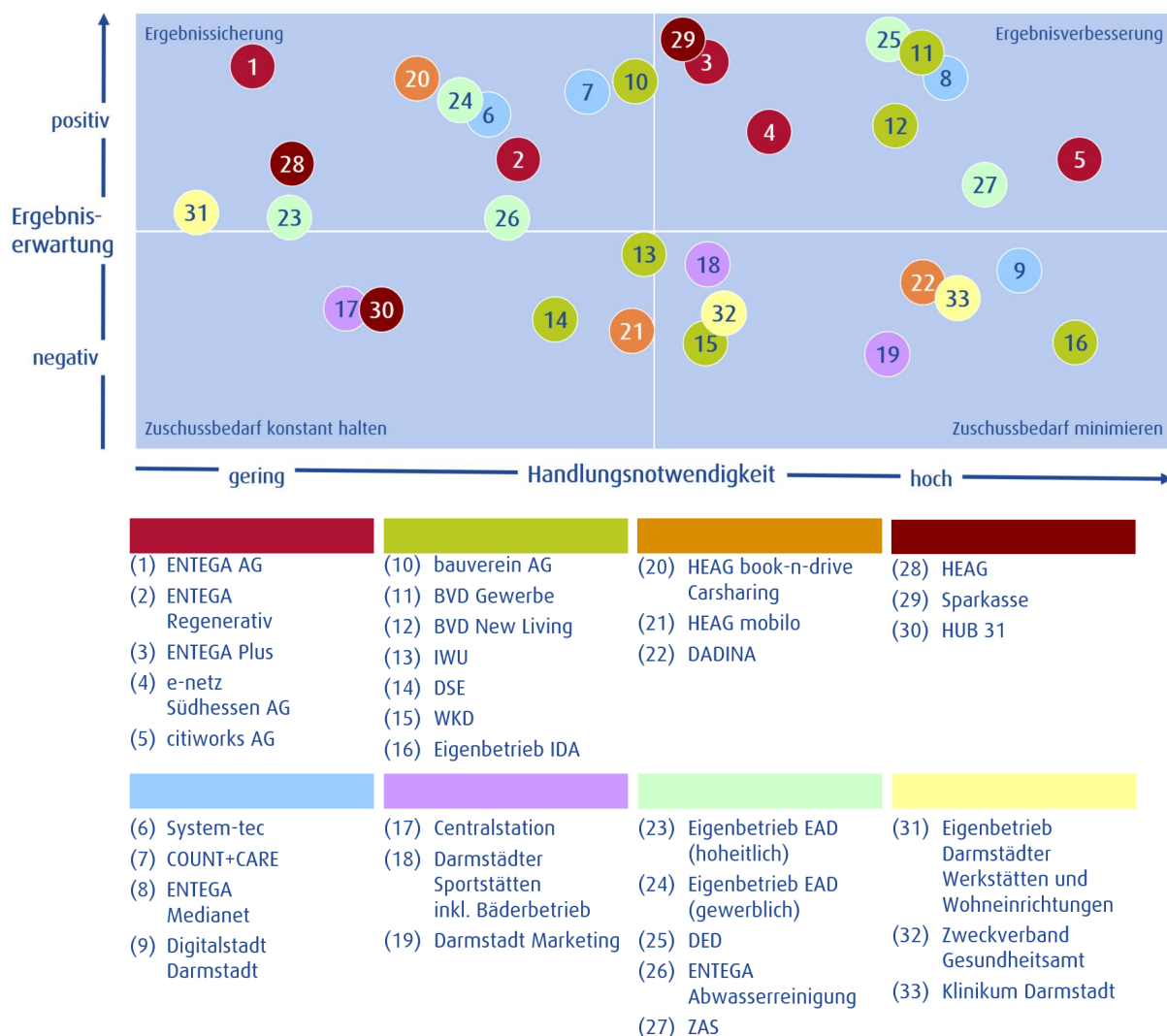


Abbildung 16: Strategiematrix zur Ergebniserwartung/Handlungsnotwendigkeit

Die Geschäftsfelder haben, unter Berücksichtigung ihrer Positionierung in der Matrix, folgende strategische Hauptstoßrichtungen:

Geschäftsfeld Energie & Wasser:

Ziel der ENTEGA und ihrer Töchter ist es, der zukunftsfähigste Energieversorger und -dienstleister in Deutschland zu bleiben. Der eingeschlagene Weg des Ausbaus von nachhaltiger Eigenerzeugung und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Klima-, Umwelt-, Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsaspekten, der vorrangige Ausbau des regionalen Vertriebs sowie die Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen wird konsequent fortgesetzt. Darüber hinaus werden neue Geschäftsmodelle genutzt, die eng mit den bisherigen Geschäftsmodellen zusammenhängen. Diese berücksichtigen neben ökonomischen und sozialen auch ökologische Aspekte.

Ein zentrales Thema, um dem Klimawandel entgegenzuwirken, ist die kommunale Wärmeplanung. Die Wärmestrategie der ENTEGA wird sich an der Wärmeplanung der Wissenschaftsstadt Darmstadt ausrichten. Dies soll in enger Abstimmung erfolgen. Die ENTEGA soll ihre Kompetenzen in diesem Bereich auch anderen Kommunen zur Verfügung stellen.

Die Anbindung der Kunden an das Fernwärmenetz in Bestandsgebieten soll auf freiwilliger Basis erfolgen.

Geschäftsfeld Immobilien:

Die Unternehmen des Geschäftsfelds entwickeln das Immobilienvermögen werthaltig und kundenorientiert weiter. Die Einheiten innerhalb des Geschäftsfeldes kooperieren in Zukunft noch stärker.

Die bauverein AG und ihre Töchter bieten auch zukünftig ein breit gefächertes Angebot an Wohn-, Gewerbe- und sonstigen Nutzflächen an. Die Unternehmen sind angehalten, eine verantwortungsvolle Mietpreisgestaltung zu betreiben. Bezahlbarer Wohnraum wird dabei erhalten und geschaffen. Neben dem preisgebundenen Wohnraum wird auch weiterhin Wohnraum für geringe und für mittlere Einkommen angeboten.

Städtebauliche Projektentwicklungen für die Wissenschaftsstadt Darmstadt werden zusätzlich wahrgenommen. Die Nachverdichtungspotenziale sowie die Entwicklung von Konversionsflächen werden in Abstimmung mit der Stadt realisiert. Die Aufgaben des Eigenbetriebs Immobilienmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (IDA) sind die Bereitstellung, die Unterhaltung und der Betrieb von Gebäuden und Räumen sowie die Bestandsqualifizierung für die städtischen Organisationseinheiten. Im Geschäftsfeld Immobilien werden die großen städtischen Neubauprojekte sowie die Potenziale aus dem Flächenmanagement durch die Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co. KG (DSE) verantwortet.

Das Wissenschafts- und Kongresszentrum Darmstadt (WKD) bleibt als der Veranstaltungsort für wissenschaftliche Kongresse in den Schwerpunktbranchen der Engineering Region Darmstadt Rhein-Main-Neckar sowie für Großveranstaltungen etabliert.

Geschäftsfeld Mobilität:

Die Unternehmen des Geschäftsfelds Mobilität erbringen Leistungen des ÖPNV für die Wissenschaftsstadt Darmstadt und die Region, gekoppelt an einen klaren Leistungsauftrag und mit „Best-practice“-Kosten. Zukünftig wird die geschäftsfeldinterne Zusammenarbeit intensiviert. Außerdem wird ein Ausbau des ÖPNV-Anteils am Gesamtverkehr als Beitrag zum Umweltverbund angestrebt, um einen wesentlichen Beitrag für eine zuverlässige, nachhaltige und klimafreundliche Verkehrserbringung zu leisten. Die Umstellung auf Elektromobilität ist weitergehend erfolgt. Im Bereich der Linienplanung werden aktiv Modelle wie Rufsammlertaxis zur Kostenminimierung geprüft. Die Unternehmen unterstützen aktiv Mobilitätskonzepte der Wissenschaftsstadt Darmstadt. Das Leistungsangebot wird von einer singulären Betrachtung des ÖPNV mit Bussen und Straßenbahnen auf eine gesamthafte Betrachtung aller Mobilitätsthemen erweitert. Hierzu zählen insbesondere Parkraummanagement und -bewirtschaftung, Park/Bike + Ride, Carsharing, Mobilitätsberatung sowie das Denken in Mobilitätsketten. Private Parkieranlagen werden unter dem Dach der HEAG gemeinsam mit der Wissenschaftsstadt Darmstadt (re-) kommunalisiert, wo sich die Gelegenheit ergibt. Die einzelnen Unternehmen prüfen Angebote wie Jobticket, Jobrad oder Firmenpoolfahrzeuge. Die HEAG mobilo unterstützt die Reduzierung von Mehrfachstrukturen im Vertrieb.

Geschäftsfeld Gesundheit & Teilhabe:

Im Geschäftsfeld Gesundheit & Teilhabe erbringen die Unternehmen vor allem Krankenhausleistungen der Maximalversorgung. Daneben umfasst das Geschäftsfeld Leistungen der Altenhilfe und -pflege, den Betrieb von Werkstätten und Wohneinrichtungen für Menschen mit besonderen Bedürfnissen und Pflichtleistungen des öffentlichen Gesundheitsdienstes.

Für die Krankenhausleistungen ist die Weiterentwicklung von Organisation und Prozessen fortzusetzen.

Das Angebot von medizinischen Leistungen und Leistungen der Altenpflege ist auszubauen.

Das Angebot an Werkstätten und Wohneinrichtungen soll gesichert und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.

Zur Aufrechterhaltung der Aufgaben im Geschäftsfeld Gesundheit und Teilhabe sollen verstärkt Fördermittel von Land und Bund eingeworben und eingefordert werden, um eine nachhaltige Finanzierung sicherzustellen und bestehende sowie neue Angebote weiter auszubauen.

Die Fusion des Klinikums Darmstadt mit dem Agaplesion Elisabethenstift soll konsequent vorangetrieben und zeitnah umgesetzt werden, um eine leistungsfähige und zukunftsichere Gesundheitsversorgung in der Region zu gewährleisten.

Die Kooperationen mit Selbsthilfegruppen sollen ausgebaut werden, um Betroffene bestmöglich zu unterstützen und deren Teilhabe zu stärken.

Geschäftsfeld Kultur & Freizeit:

Die Beteiligungen des Geschäftsfelds erbringen ihre Leistungen zu angemessenen Preisen. Dabei sind die kulturelle Vielfalt und das Freizeitangebot zu erhalten und nach Möglichkeit weiter auszubauen. Der Zuschussbedarf wird sowohl durch die Optimierung der Auslastung als auch durch die Ausschöpfung weiterer Einnahmemöglichkeiten und die Reduzierung von Betriebsaufwendungen minimiert. Darüber hinaus sind alle vertretbaren Möglichkeiten für Spenden und Sponsoring zu nutzen. Die Wissenschaftsstadt Darmstadt Marketing GmbH entwickelt und koordiniert die nationale und internationale Image- und Profilbildung der Wissenschaftsstadt Darmstadt als Kunst- und Kulturstadt, organisiert Veranstaltungen und bietet ein breites Tourismusangebot an. Dieses wird weiter ausgebaut.

Die Darmstädter Sportstätten GmbH & Co. KG (DSG) optimiert die Bewirtschaftung großer kommunaler Sportstätten und weiterer Sportinfrastruktur in der Wissenschaftsstadt Darmstadt. Außerdem steht die DSG Vereinen mit eigener Sportinfrastruktur beratend zur Seite.

Der Eigenbetrieb Bäder wird aufgelöst und seine Aufgaben an die DSG und die Kernverwaltung übertragen. Zukünftig soll geprüft werden, ob bestimmte Bäder in die ENTEGA integriert werden können. Die Sanierung der bestehenden Bäder ist unter Beibehaltung der bestehenden Bäderlandschaft voranzutreiben.

Einhergehend mit dem Status als UNESCO-Welterbe wird ein hochwertiges touristisches Angebot geschaffen, gesichert und kontinuierlich ausgebaut.

Darmstadt als Kulturstadt soll auch weiterhin für Kultureinrichtungen, die nicht in kommunaler Hand sind, attraktiv bleiben.

Zur Aufrechterhaltung des Angebotes des Geschäftsfeldes sollen die Einheiten verstärkt Drittmittel einwerben.

Geschäftsfeld Digitalisierung & Telekommunikation:

Ein flächendeckendes Breitbandangebot ist für den Wirtschaftsstandort Darmstadt und die Region unabdingbar. Die ENTEGA Medianet wird entsprechende Angebote für die Unternehmen und Privatkunden bereitstellen. Die ENTEGA Medianet GmbH fokussiert sich dabei auf die Vermarktung der Leitungskapazitäten. Der Ausbau von Breitbandkapazitäten, deren Betrieb und Vermarktung im regionalen Umfeld wird, in enger Kooperation mit Städten, Gemeinden und Landkreisen, angestrebt, um so die Positionierung als regional bedeutendes Kommunikationsunternehmen zu stärken. Dabei arbeitet sie zusammen mit der ENTEGA an Bündelungsprodukten.

Die COUNT+CARE GmbH & Co. KG erbringt abwicklungsorientierte Dienstleistungen sowie Dienstleistungen im Bereich der Datenverarbeitung. Die IT-Dienstleistungen möglichst vieler Unternehmen der Stadtwirtschaft sollen über die COUNT+CARE erbracht, koordiniert und beschafft werden. Die COUNT+CARE wird Smart-City-Lösungen in Darmstadt und der Region anbieten und etablieren.

Die Digitalstadt Darmstadt GmbH fungiert als interner Dienstleister für die Verwaltungsdigitalisierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt.

Geschäftsfeld Entsorgung & Abwasser:

Es werden weiterhin Entsorgungs-, Abwasser- und weitere Leistungen zu angemessenen Konditionen und mit modernen Methoden erbracht. Hauptziele sind die Müllvermeidung und die Erhöhung der Recyclingquote. Die Möglichkeiten strategischen Wachstums sind zu nutzen. Die Möglichkeiten für die Stärkung der regionalen Zusammenarbeit sollen weiter genutzt werden.

Die Reinigungsqualität des Abwassers wird durch die Inbetriebnahme der vierten Reinigungsstufe verbessert. Anfallender Monoklärschlamm wird innerhalb des Zweckverbands Abfallverwertung Südhessen (ZAS) energieeffizient verwertet. Ziel ist es, die Rückgewinnung von Phosphor als zusätzliche Ertragsquelle zu etablieren.

Zur Hebung von Synergien soll das Drittgeschäft rentabel ausgebaut werden.

Geschäftsfeld Strategie, Finanzen & Innovationen:

Die HEAG ist aktives Beteiligungsmanagement, Dienstleister sowie wichtigster Berater der Wissenschaftsstadt Darmstadt und ihrer Beteiligungen. Durch sie wird die Eigentümerfunktion der Stadt sichergestellt und durch ihre aktive Berichterstattung Transparenz über alle kommunalen Beteiligungen gewährleistet.

Durch das Angebot weiterer Querschnittsfunktionen verbessert die HEAG die Zusammenarbeit in der Stadtwirtschaft. Die HEAG ist die interne Unternehmensberatung der Stadtwirtschaft. Sie wird die Umsetzung der Stadtwirtschaftsstrategie vorantreiben.

Das HUB31 (die Technologie- und Gründerzentrum Verwaltungs-GmbH) bietet Büros und Coworking-Flächen für technologieorientierte Start-ups aus Wissenschaft und Wirtschaft. Darüber hinaus werden Netzwerkveranstaltungen und Werkstattflächen angeboten.

Die Sparkasse Darmstadt und Dieburg bietet ein umfassendes Angebot für die kreditwirtschaftliche Versorgung von Bürgerinnen und Bürgern sowie von Unternehmen in Südhessen an. Im Rahmen der Regularien wird ein verstärktes Engagement im Bereich der Gründungsfinanzierung von innovativen Start-ups angestrebt.

Die Einheiten des Geschäftsfeldes sollen die Wirtschaftsförderung in Darmstadt aktiv unterstützen, indem sie zur Standortentwicklung beitragen, Kooperationen mit Unternehmen fördern und wirtschaftliche Impulse für die Region setzen. Dies umfasst auch die Etablierung eines neuen Clusters für Sensorik.

4.1 Geschäftsfeld Energie & Wasser

Schwerpunkt

Das Geschäftsfeld Energie & Wasser wird durch die ENTEGA AG und ihre Töchter repräsentiert.

Erwartungen an das Geschäftsfeld Energie & Wasser

Die Unternehmen des Geschäftsfelds leisten einen wichtigen Beitrag zur Versorgung der Bevölkerung mit Strom, Gas, Wärme und Wasser. Zur Sicherung der Netzinfrastruktur werden angemessene Investitionen in den Werterhalt dieser vorgenommen.

Die größten Chancen für die Unternehmen des Geschäftsfelds werden im weiteren Ausbau der erneuerbaren Energien, in der Energieeffizienz, in der Erschließung von Fernwärmepotenzialen sowie im Dienstleistungssektor rund um die intelligenten Energienetze der Zukunft gesehen, weshalb der Fokus der Geschäftstätigkeit auf deren Intensivierung gelegt wird.

Die Unternehmen des Geschäftsfelds ermöglichen ihren Kundinnen und Kunden eine moderne und klimaschonende Form der Energieversorgung.

Innerhalb der Energiewirtschaft werden die Leistungen der Unternehmen des Geschäftsfelds als Innovationstreiber in Sachen Ressourcenschonung und Energieeffizienz gesehen.

Die Unternehmen sollen effizienter wirtschaften und neues Wachstum generieren. Dazu werden bestehende Ertragsquellen gesichert und neue im prosperierenden Wirtschaftsraum Rhein-Main-Neckar und darüber hinaus erschlossen. Neben dem lukrativen Engagement in erneuerbare Energien liegt der Fokus auf dem vielversprechenden Feld der energienahen Dienstleistungen.

Der Bau und Betrieb von Versorgungsnetzen und dezentralen Erzeugungsanlagen für Industrie und andere Energieversorger, innovative Contracting-Lösungen, energetische Erschließung und Revitalisierung von Quartieren und Konversionsflächen, Baulandentwicklungen, Kooperationen mit Wohnungsbaugesellschaften und Handwerkskammern zur energetischen Sanierung von Wohngebäuden sowie Aufbau von Energiemanagementplattformen für Industrie und Gewerbe treiben die Unternehmen in diesem Zusammenhang weiter voran.

Die Geschäftstätigkeit der Unternehmen des Geschäftsfelds haben erhebliche positive volkswirtschaftliche Effekte. Investitionen, Steuern, Abgaben sowie Löhne und Gehälter sorgen sowohl regional als auch bundesweit für eine Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen.

Soweit möglich, werden weiterhin regionale Anbieter als Vorlieferanten beauftragt. Die Region profitiert dabei von der Auftragsvergabe an lokale und regionale Zulieferer. Dies gilt für große Industrieunternehmen genauso wie für kleine Handwerksbetriebe.

Die hohe Trinkwasserqualität und die Versorgungssicherheit werden beibehalten.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Das Kerngeschäft wird gezielt mit Fokus auf Ökostrom ausgebaut. Gleichzeitig werden Photovoltaik-Anlagen auf Privat- und Firmendächern sowie innovative Wasserstofflösungen vorangetrieben.

Das Ziel ist die Wiedergewinnung von Konzessionen, um Marktanteile und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Der Ausbau zentraler Wärmelösungen wird vorangetrieben, insbesondere durch die Erweiterung von Fern- und Nahwärmenetzen in Stadt und Region.

Die Entwicklung eines Wasserstoff-Kernnetzes wird auf konzeptioneller Ebene vorangetrieben, um eine zukunftsfähige Infrastruktur für den Transport und die Nutzung von Wasserstoff zu schaffen.

Die ENTEGA sorgt für eine kontinuierliche, nachhaltige möglichst regenerative Energieversorgung in Darmstadt und der Region für Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Haushalte.

Die Sektorkopplung von Strom, Wärme und Mobilität wird genutzt, um Synergieeffekte zu schaffen. Ein Beispiel ist die Verwendung von Wasserstoff aus erneuerbarer Energie für den Verkehr.

Die erfolgreiche Kooperation mit dem BDEW, VKU und den 8KU soll fortgeführt werden.

Die Durchführung von ausgewählten Forschungs- und Entwicklungsprojekten wie bspw. in den Bereichen Energieflexibilität und Netzdigitalisierung soll insbesondere mit lokalen Hochschulen beibehalten werden.

Smart-Grid-Projekte und intelligente Netzinfrastrukturen verbessern die Steuerung des Stromnetzes und die Integration erneuerbarer Energien und Elektromobilität.

Die Resilienz der Energiesysteme wird durch Investitionen in robuste Infrastrukturen, Notfallpläne und dezentrale Energieerzeugungskonzepte gestärkt, um auf Wetterereignisse, physische Angriffe und Cyberangriffe vorbereitet zu sein.

4.1.1 Experteninterview mit Ingbert Liebing (VKU)

Ingbert Liebing ist Hauptgeschäftsführer des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU), der mehr als 1.500 Stadtwerke und kommunalwirtschaftliche Unternehmen vertritt. Zuvor war er von April 2017 bis März 2020 als Staatssekretär in der Landesregierung Schleswig-Holstein und Bevollmächtigter des Landes beim Bund tätig. Bereits in seiner Zeit als Mitglied des Deutschen Bundestag (2005-2017) lag der Schwerpunkt seiner Arbeit im Themenbereich Kommunalpolitik, so war er u.a. Vorsitzender AG Kommunalpolitik und kommunalpolitischer Sprecher der CDU/CSU Bundestagsfraktion (2013-2017).



HEAG als Prototyp: Darmstadt zeigt, wie Stadtwirtschaft heute geht

Darmstadt denkt voraus und hat einen Plan. Mit einer Stadtwirtschaftsstrategie hat die HEAG als städtische Beteiligungsholding frühzeitig einen strategischen Rahmen geschaffen, wie kommunale Daseinsvorsorge im 21. Jahrhundert aussehen kann: nachhaltig, digital, sozial und innovativ. Die Strategie vernetzt die Aktivitäten der Beteiligungsunternehmen – von der Wohnungswirtschaft bis zum Zoo, von der Energie- bis zur IT-Versorgung – und zeigt, wie aus einzelnen Unternehmen ein leistungsstarkes kommunales Ökosystem wird. Nun steht die Fortschreibung dieser Strategie an. Was das für die Stadt bedeutet und welche Erwartungen damit auch an Unternehmen wie die ENTEGA verbunden sind –, darüber haben wir mit Ingbert Liebing, dem Hauptgeschäftsführer des VKU gesprochen.

Herr Liebing, die HEAG war eine der ersten, die für ihre Stadt eine eigene Stadtwirtschaftsstrategie formuliert hat. Nun wird sie fortgeschrieben. Wie bewerten Sie das?

Sehr positiv! Ich war selbst viele Jahre Bürgermeister und habe als Vorsitzender der Kommunalpolitischen Vereinigung der CDU/CSU hautnah erlebt, wie wichtig leistungsfähige kommunale Unternehmen für die Lebensqualität in Städten und Gemeinden sind. Eine klare Strategie gibt Orientierung, verbindet Einzelaktivitäten zu einem starken Ganzen und macht Stadtwerke zu Gestaltern, nicht nur zu Verwaltern. Die HEAG war hier früh Vorreiter. Was Darmstadt mit dieser Strategie verfolgt, ist in vielerlei Hinsicht ein Prototyp für deutsche Städte.

Was macht Darmstadts Stadtwirtschaftsstrategie aus Ihrer Sicht besonders?

Sie verbindet wirtschaftliche Stärke mit Gemeinwohlorientierung. Das ist gelebte kommunale Verantwortung. Während andere Städte ihre Wohnungsunternehmen verkauft haben, hat Darmstadt sich bewusst für den Verbleib in öffentlicher Hand entschieden. Viele dachten damals, Wohnungen seien „Tafelsilber“, das man verkaufen könne. Darmstadt hat erkannt, dass bezahlbares Wohnen kein Luxus ist, sondern soziale Stabilität sichert. Diese Weitsicht zahlt sich heute aus.

Die Herausforderungen für Städte wachsen: Klimakrise, Digitalisierung, soziale Spaltung. Wie kann die kommunale Familie damit umgehen?

Wir müssen den Wandel aktiv gestalten – gemeinsam, strategisch und vorausschauend. Der Klimawandel zwingt uns zum Handeln, beim Klimaschutz und bei der Anpassung. Dabei kommt es vor auf kommunale Unternehmen wie die ENTEGA an: Sie gestalten die Energiewende, investieren in Fernwärme, sichern Wasserversorgung auch bei Dürre und sorgen mit Hessenwasser dafür, dass auch in Hitzesommern niemand auf dem Trockenen sitzt.

Gleichzeitig geht es um digitale Grundversorgung. Moderne Stadtwerke liefern nicht nur Strom, sondern auch digitale Infrastruktur und bauen Glasfasernetze. Smart-City-Technologien wie LoRa-WAN, KI-basierte Frühwarnsysteme gegen Starkregen oder intelligente Energiemanagementsysteme sind keine Zukunftsmusik – sie sind Teil moderner kommunaler Daseinsvorsorge.

Welche Rolle spielt dabei die ENTEGA als Teil des HEAG-Konzerns?

Eine zentrale. ENTEGA ist weit mehr als ein Stromversorger – ENTEGA ist ein Innovationsmotor. In Darmstadt treibt das Unternehmen nicht nur die Energiewende voran, sondern auch Glasfaser- und Telekommunikationsinfrastruktur, Smart-City-Projekte, Kooperationen mit Start-ups, KI-Anwendungen für Klimaschutz und Cybersicherheit. Die Stadt setzt auf Fernwärme als tragende Säule der Wärmewende – und ENTEGA bringt Know-how, Technik und Verlässlichkeit zusammen. Das ist regionale Stärke.

Sprechen wir von Cybersicherheit. Was heißt das für kommunale Unternehmen?

Unsere Städte sind kein abstrakter Raum – sie sind unser Zuhause. Und das gilt es zu schützen. ENTEGA hat nach einem Hackerangriff nicht nur Konsequenzen gezogen, sondern die Erkenntnisse proaktiv mit der kommunalen Familie geteilt. Das ist vorbildlich. 100-prozentige Sicherheit gibt es nicht – aber es gibt Verantwortungsbewusstsein, Lernbereitschaft und den Willen zur Zusammenarbeit. Und genau das braucht es.

Was kann Darmstadt im Vergleich zu anderen Städten noch stärker machen?

Die HEAG-Strategie ist schon jetzt ein Leuchtturm. Aber auch Leuchttürme lassen sich weiterentwickeln. Gerade in der Nutzung lokaler Energiepotenziale, bei Quartierslösungen und innovativen Vertragsmodellen – etwa beim Contracting für Wärmepumpen oder Wallboxen – steckt großes Potenzial. Kommunale Unternehmen können ihren Kundinnen und Kunden heute maßgeschneiderte Angebote machen: Prosumer-Tarife, Mieterstrommodelle, kombinierte Strom-Wärme-Mobilitätslösungen.

Solche Angebote werden nicht zentral von Berlin oder Brüssel entworfen – sie entstehen lokal, mit dem Wissen um die Menschen, die Infrastruktur, die Region. Und genau da liegt die Stärke der HEAG und von ENTEGA. Regional spezifische Lösungen, das ist die Stärke kommunaler Unternehmen, denn Zukunft wird vor Ort gemacht.

Und was wünschen Sie sich von der Stadtverordnetenversammlung?

Vertrauen und Weitsicht. Die Stadtverordneten tragen Verantwortung für das Heute – aber auch für das Morgen. Mit der HEAG haben sie einen leistungsfähigen Allrounder an der Seite – vom Abfall

bis zum Zoo, von der Wohnung bis zur Wärmewende. Ich empfehle, diese Strategie nicht nur mitzutragen, sondern mitzugestalten.

Die HEAG ist kein Verwaltungskonstrukt – sie ist ein vielseitiger Werkzeugkasten für die Zukunftsfähigkeit Darmstadts. Nutzen Sie ihn.

4.1.2 Erwartungen an die ENTEGA AG

Die ENTEGA ist der führende Energieanbieter in der Region und zählt deutschlandweit zu den Spitzenreitern im Bereich Ökostrom sowie beim Angebot von Erdgas, welches in Kombination mit ökologischen Projekten erfolgt.

Darüber hinaus ist der Konzern Wegbereiter einer modernen Nachhaltigkeit in der deutschen Energiewirtschaft: ökologisch verantwortungsvoll, wirtschaftlich erfolgreich und weitblickend in der Entwicklung einer innovativen und zukunftsorientierten Energieversorgung. Die ENTEGA setzt hierfür auf eine regenerative Energieerzeugung aus Wind- und Solarkraft, betreibt bzw. ist beteiligt an zwei modernen Gaskraftwerken, zwei Müllheizkraftwerken und betreibt zwei Klärwerke.

Die ENTEGA beschränkt sich nicht nur auf Energie und Wasser, sondern entwickelt moderne Energiedienstleistungen auch in anderen technologiebasierten Handlungsfeldern weiter. Mit neuen Ideen und Angeboten – der fortschreitenden Energiewende und der Digitalisierung Rechnung tragend – ermöglicht die ENTEGA eine moderne Daseinsvorsorge. Für die Öffentlichkeit sichtbar wird diese Transformation beispielsweise am Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge, um die E-Mobilität attraktiver zu gestalten. Über das LoRaWAN sollen stadtwirtschaftlich attraktive Services und Produkte realisiert werden. Im Netzgebiet der ENTEGA wird schrittweise der Smart Meter-Ausbau vorangetrieben, wodurch ein Smart Grid etabliert wird. Digitale Strom- und Wasserzähler erfassen und übermitteln Zählerdaten in Echtzeit, um eine effiziente und optimierte Nutzung zu ermöglichen.

Durch exzellente regionale Kooperationen wird erreicht, dass die ENTEGA der führende Energieversorger vor Ort bleibt, um die netzbezogenen Konzessionsverträge in der Region zu sichern.

Unternehmensintern bestimmen vor allem die Digitalisierung und die Erschließung von Wachstumspotenzialen wie z.B. Baulanderschließungen, den zukünftigen Weg der ENTEGA. Bei allen Maßnahmen sind Nachhaltigkeit und Verantwortung weiterhin die Grundlagen des Handelns. Der Fokus liegt dabei auf der Region, die ENTEGA leistet hier einen wesentlichen Beitrag für eine zukunftsfähige Lebenswelt.

Als kommunal verankertes Unternehmen bietet die ENTEGA weiterhin ein breites Angebot an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Um die Kundinnen und Kunden bei der Entscheidung für das richtige Produktangebot zu unterstützen, bleiben persönliche Beratungen und ein breites, individualisierbares Lösungsportfolio weiter im Fokus. Dies betrifft Privatkunden wie Geschäftskunden gleichermaßen. Für beide Kundengruppen wird ein stetiger Zuwachs erwartet.

Die Netzinfrastrukturen sollen weiter ausgebaut werden, um dezentrale Energieerzeugungsanlagen wie Solar- und Windkraftanlagen besser zu integrieren.

Die regionale Erzeugung ist weiter auszubauen, unter Einbeziehung regionaler Finanzierungslösungen. Fernwärmesysteme sollen implementiert werden, um eine effiziente Wärmeversorgung mehrerer Stadtviertel über ein zentrales Wärmenetz zu gewährleisten. Die Strategie zur Dekarbonisierung der Wärmeerzeugung in Darmstadt ist in Zusammenarbeit mit der HEAG, der Wissenschaftsstadt Darmstadt und gegebenenfalls weiteren Partnern wie Iqony (ehemals STEAG) umzusetzen. Die Wasserstoffherzeugung soll ausgebaut werden, um eine nachhaltige Energiequelle für die regionale Versorgung zu schaffen, industrielle Anwendungen zu unterstützen und die Dekarbonisierung voranzutreiben.

Das Drittkundendienstleistungsgeschäft soll weiter ausgebaut werden. Die Nutzung von „Stromkaufvereinbarungen“ (Power Purchase Agreement, PPA) soll verstärkt werden. Der Einsatz von

Künstlicher Intelligenz im Handel, insbesondere durch Big Data und Predictive Analytics zur Vorhersage von Preisentwicklungen und Optimierung des Handels, soll vorangetrieben werden.

Im Sinne eines Baukastensystems sollen attraktive Produktpakete aus der Produktpalette der ENTEGA entwickelt und angeboten werden. Diese sollen gezielt auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zugeschnitten sein, Mehrwerte schaffen und die Wirtschaftlichkeit steigern.

Die ENTEGA soll die Möglichkeiten von KI-Anwendungen umsetzen.

Ergebnisentwicklung

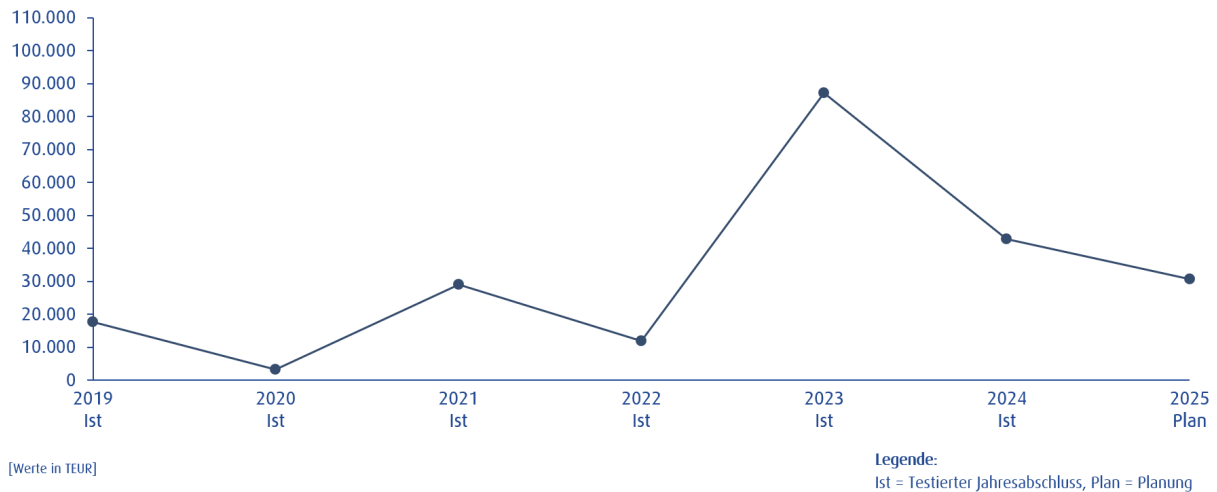


Abbildung 17: Ergebnisentwicklung der ENTEGA AG⁴

⁴ Werte der Einzelgesellschaft

4.2 Geschäftsfeld Immobilien

Schwerpunkt

Die bauverein AG und ihre Töchter, der Eigenbetrieb Immobilienmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (IDA), die Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co. KG (DSE) sowie das Institut Wohnen und Umwelt (IWU) sind prägend für das Geschäftsfeld Immobilien. Die Wissenschafts- und Kongresszentrum Darmstadt GmbH & Co. KG (WKD) stellt Flächen u.a. für internationale Kongresse, Tagungen, Messen und Kulturveranstaltungen bereit.

Erwartungen an das Geschäftsfeld Immobilien

Wohnraum ist in der Wissenschaftsstadt Darmstadt ein knappes Gut und muss möglichst preiswert bereitgestellt werden. Die bauverein AG leistet dies primär. Darüber hinaus entwickeln die Unternehmen des Geschäftsfelds zusammen mit anderen Unternehmen der Stadtwirtschaft Infrastruktur und stellen diese bereit, um die Wohnquartiere aufzuwerten.

Die Unternehmen im Geschäftsfeld leisten wichtige Beiträge über rein monetäre Gesichtspunkte hinaus, d.h. sie stellen allen Schichten der Bevölkerung Wohnraum zur Verfügung. Die Steuerung des Geschäftsfelds Immobilien wird daher zu einer Public-Value-Steuerung (im Sinne einer Stadtrendite) weiterentwickelt.

Die in den Unternehmen vorgehaltenen Immobilienportfolios stellen einen erheblichen Wert dar. Dieser wird durch ein nachhaltiges Portfoliomanagement optimal genutzt.

Der Betrieb von Parkhäusern und Parkieranlagen wird für eine optimale Bewirtschaftung im Sinne der Wissenschaftsstadt Darmstadt bei der bauverein AG und der HEAG gebündelt. Der Bereich Carsharing wird bei der HEAG book-n-drive Carsharing GmbH weiter ausgebaut. Dies soll in Abstimmung mit der Stadt zu einer Verbesserung der gemeinsamen Nutzung von Fahrzeugen führen.

Die Klimaschutzkonzepte der Wissenschaftsstadt Darmstadt, sollen soweit möglich, in der jeweils gültigen Form umgesetzt werden. Die nachhaltige Entwicklung der Konversionsflächen ist von besonderer Bedeutung. Städtebauliche Ziele sowie die Möglichkeiten des wirtschaftlichen Erfolgs müssen ausgewogen berücksichtigt werden. Es wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Ansprüchen aus städtebaulicher Sicht einerseits und wirtschaftlichen Interessen andererseits geschaffen. Nur so kann die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum sichergestellt werden.

Der Eigenbetrieb Immobilienmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (IDA) übernimmt mit dem Bau, der Sanierung und den konformen und nutzerspezifischen Betrieb von Gebäuden, beispielsweise Kitas, öffentlichen Schulgebäuden, Turnhallen aber auch von Liegenschaften und Infrastruktur wichtige Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge.

Die DSE steuert in Abstimmung mit ihren Auftraggebern ebenfalls wesentliche Neubau- bzw. Großsanierungsprojekte. Die wesentlichen Ziele dabei sind die Einhaltung von Kosten- und Zeitrahmen. Darüber hinaus erfolgt eine transparente Berichterstattung in den relevanten Gremien.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Der Neubau von bezahlbarem Wohnraum soll parallel zum Ausbau von Sozial- und Infrastrukturflächen in Darmstadt erfolgen.

Es soll geprüft werden, ob TGA- und Planerleistungen in die Stadtwirtschaft eingegliedert werden sollen.

Für die zukünftige Nutzung sollen Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden, indem die Flächenbevorratung ausgebaut wird.

Neubauten und Sanierungen sollen durch den Einsatz modularer und standardisierter Produkte und Bauweisen optimiert werden, um Effizienz und Qualität nachhaltig zu steigern.

Architekten- und Planungswettbewerbe bleiben auf Gebäude und Standorte von besonderer städtebaulicher Relevanz beschränkt.

Grundsätzlich ist bei Architektenverträgen die Übertragung des Urheberrechtes auf den Bauherren sicherzustellen.

Ein Abgleich der erwarteten Kosten mit Benchmarks vergleichbarer Projekte soll vor der Genehmigung erfolgen, um Wirtschaftlichkeit und Plausibilität zu gewährleisten.

Die Einheiten des Geschäftsfeldes sollen sich an den Leitlinien der Wissenschaftsstadt Darmstadt zur Reduzierung von Lichtemissionen orientieren und diese bei eigenen Maßnahmen aktiv umsetzen, um Lichtverschmutzung zu vermeiden.

Der regelmäßige Wissensaustausch und der aktive Knowhow-Transfer zwischen den Einheiten sollen kontinuierlich ausgebaut werden, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Beispiele hierfür sind regelmäßige Abstimmungsrunden, gemeinsame Aus- und Weiterbildungen sowie die gegenseitige Unterstützung bei Engpässen.

Bei Vergaben wird die HEAG-Vergabestelle genutzt, um Verfahren zu standardisieren und Effizienz zu steigern.

Für zukunftsgerichtete Forschungsprojekte sollen gemeinsam mit Kooperationspartnern Finanzmittel eingeworben und Projekte umgesetzt werden.

Eine Kooperation mit dem Landkreis Darmstadt-Dieburg wird angestrebt, um gemeinsam den Bau von Wohn- und Funktionsgebäuden voranzutreiben und die regionale Infrastruktur zu stärken. Dazu soll auch die Zusammenarbeit mit anderen Immobilienmanagementunternehmen gestärkt werden.

Kooperationen mit privaten Investoren sollen aufgebaut werden, um gemeinsam innovative Bauprojekte zu realisieren, die sowohl den sozialen als auch den wirtschaftlichen Anforderungen der Stadt entsprechen.

Zur nachhaltigen Entwicklung des städtischen Immobilienportfolios soll die Zusammenarbeit zwischen bauverein AG, DSE und IDA gestärkt werden. Technische Dienstleistungen, z.B. durch die ENTEGA, sollen dabei effizient über Rahmenverträge gebündelt werden.

4.2.1 Experteninterview mit Prof. Dr. Jens Schneider (Technische Universität Wien)

Prof Dr. Jens Schneider ist seit Oktober 2023 Rektor der Technische Universität Wien. Neben seiner Tätigkeit als Rektor lehrt Jens Schneider dort auch das Fach Glasbau. Vor seinem Amtsantritt in Wien war er viele Jahre in verschiedenen Funktionen an der TU Darmstadt tätig. Im Rahmen seiner ab 2009 laufenden Professur für Statik widmete er sich, neben Forschungsarbeiten zu Glas, dem energieeffizienten Bauen und der Brückendynamik. Zudem führte er von 2017 bis 2020 den Fachbereich für Bau- und Umweltingenieurwissenschaften als Dekan und wurde 2020 zum Vizepräsidenten für Transfer und Internationalisierung der TU Darmstadt bestellt.



Wo liegen die größten Entwicklungspotenziale?

Ich sehe die großen Herausforderungen im Immobilienbereich in der zweiten Miete, die immer stärker steigt. Die Frage, die sich alle Eigentümer stellen: Wie mache ich eine Sanierung, wie ist diese refinanzierbar? Das Bauen im Bestand ist sehr herausfordernd, überreguliert und aktuell sind die Amortisationszeiten für Immobilienhalter sehr, sehr lange.

Ich sehe dadurch aktuell viele loose-loose Situationen bei Sanierungen, sowohl für die Eigentümer als auch für die Nutzer. Für die Nutzer werden die Kosten durch Sanierungen trotz Einsparungen bei den Energiekosten teurer und nichtsdestotrotz refinanzieren sich die Investitionen für die Eigentümer nur sehr langfristig. Im Verhältnis zu den Sanierungskosten ist Energie heute immer noch günstig.

Ein Lösungsansatz wäre grundsätzlich eine Lifecycle-Betrachtung über die gesamte Lebenszeit einer Immobilie. Die Wohnungsbau-Unternehmen sollten die Bereiche Bauen und Facility Management zusammenlegen und die Stadtwirtschaft Bauen, Wohnen und Energie gemeinsam bilanzieren. Denn die Gewinnmaximierung der Energieversorger darf nicht auf Kosten der Wohnungsbauunternehmen gehen. Es sollte eine gemeinsame Sicht auf die Immobilie, die notwendigen Sanierungen und die Energiekosten entwickelt werden. Eine echte Vollkostenrechnung wäre dafür erforderlich. Solch ein Ansatz wird leider selten verfolgt und führt zu Fehlentscheidungen, gerade bei Sanierungen.

Wie nehmen Sie den Immobilienbereich im Vergleich zu anderen wahr?

In den letzten Jahren sind viele Immobilien-Investmentgesellschaften, die eine Gewinnmaximierung betrieben haben, in die Insolvenz gelaufen. Es ist gut, dass die bauverein AG eine andere Orientierung hat, dass die bauverein AG gemeinwohlorientiert ist und, soweit ich das einschätzen kann, auch auf solider Grundlage steht.

Durch die Überregulierung bei Bauvorschriften werden in der Sanierung oft (zu) hohe Standards angelegt, die sich nicht in angemessener Zeit refinanzieren können. Dies kann auf längere Sicht eine Wohnungsbaugesellschaft gefährden. Die bauverein AG muss dagegen solide wirtschaften.

Auch den eingeschlagenen Weg der bauverein AG, Teile der Kompetenz für Planen und Ausführung wieder ins eigene Unternehmen zu holen, halte ich für richtig. Wohnungsbaunternehmen und Immobiliengesellschaften sollten Prozesse und Abläufe in ihrem Bereich genau verstehen. Werden

alle diese Leistungen nur an Dritte vergeben, verlieren die Unternehmen einen Teil ihrer Kernkompetenz. Das ist langfristig gefährlich.

Ich nehme im Vergleich zu anderen Wohnungsbaugesellschaften bei der bauverein AG Schwächen in einem anderen Bereich wahr. Dies betrifft die Bürger- und Serviceorientierung. Sie ist sicherlich weiter steigerbar. Das teils behördenhafte Verhalten einzelner Mitarbeiter, die ihre Aufgabe in der „Zuteilung“ von Wohnraum anstelle einer Vermietung und Instandhaltung verstehen, wird dem Anspruch und der Aufgabe eines Dienstleistungsunternehmens nicht gerecht. Die Serviceorientierung und der Gestaltungswille in der bauverein AG könnte im Vergleich zu anderen Wohnungsbaugesellschaften nach meinem Eindruck noch verbessert werden. Im Schulterschluss mit der Stadt und den anderen städtischen Gesellschaften könnte dabei ein echtes WIR-Gefühl entstehen.

Welche Best Practice oder Erfolgsmodell aus anderen Städten könnten für Darmstadt interessant sein?

Ich sehe in Wien, dass ein enger Schulterschluss zwischen Wohnungsbauunternehmen und Stadtplanung zu kreativen Lösungen beim Planen und Bauen führt. Man gewinnt den Eindruck, dass es hier große Verbesserungspotenziale in Darmstadt gibt. Stadt- und Raum-, Verkehrs- und Bauplanung haben enorme Gestaltungsmöglichkeiten. Sie können die Menschen vor Ort partizipativ einbinden und Veränderungen positiv besetzen. Die Stadt-, Raum-, Verkehrs- und Bauplanung sollte bei den Menschen sein, sich mit den Menschen, in deren Umfeld Weiterentwicklung und Veränderungen geschehen sollen, austauschen, unterhalten, diskutieren, um verstehen zu können, wo welche Lösungen möglich sind. Und auch klar machen, wie wichtig Weiterentwicklungen und Veränderungen sind. Ich sehe insbesondere bei der Wiener städtischen Gesellschaften, dass in der Zusammenarbeit mit der Stadt Wien deutlich innovativere Lösungen gefunden werden, als ich sie aus Darmstadt kenne.

In Darmstadt könnte ein Ansatz sein die Kooperation innerhalb der Stadt und der städtischen Gesellschaften deutlich zu stärken und im Gleichklang die Kooperation mit dem Umland und das gemeinsame Agieren in ganz Rhein-Main und Südhessen zu fördern. Die Akteure brauchen einen gemeinsamen Masterplan. Dabei sollten die Menschen im Mittelpunkt stehen.

4.2.2 Erwartungen an die bauverein AG

Primäre Aufgabe der bauverein AG als städtische Tochter ist es, Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten zur Verfügung zu stellen – durch den Erhalt von Bestandswohnungen im bezahlbaren Segment ebenso wie durch die Schaffung neuen Wohnraums. Dieser muss zu großen Teilen durch Neubau entstehen. Die bauverein AG wird aber auch vermehrt auf Verdichtungsmaßnahmen und Aufstockungen zurückgreifen.

Um den Bedarf an Wohnraum in der Wachstumsstadt Darmstadt auch langfristig decken zu können, strebt die bauverein AG in den kommenden Jahren eine Vergrößerung des Bestandes an. Der Leerstand soll bei weiterhin auf einem niedrigen Niveau verbleiben. Geförderter Wohnraum macht dabei einen wichtigen Bestandteil aus. Bei Neubauvorhaben soll entsprechend dem jeweils gültigen kommunalen Wohnungskonzept Wohnraum für verschiedene Einkommensklassen geschaffen werden. Derzeit sind 25 % des entstehenden Wohnraums für geringe Einkommen und 20 % für mittlere Einkommen vorzusehen.

Daneben wird es in den kommenden Jahren darum gehen, den Anteil an barrierearmen, barrierefreien sowie seniorengerechten Wohnungen zu erhöhen. Die bauverein AG wird sich auch bei alternativen Wohnformen wie Wohnprojekten oder Mehrgenerationenwohnen engagieren. Beibehalten werden Aufgaben wie die Vermietung von Gewerbeflächen und die Bereitstellung von Wohnungen/Wohnplätzen für studentisches Wohnen und Beschäftigte aus der Stadtwirtschaft. Zu entwickelnde Flächen beziehungsweise Quartiere sind das Ludwigshöviertel sowie weitere, noch im Besitz der Stadt befindliche Flächen, die es künftig für den Wohnungsbau zu erschließen gilt. Bei der Entwicklung dieser Flächen ist auf einen sozial nachhaltigen Wohnungsmix wie auch eine nachhaltige Infrastruktur, unter Einbeziehung alternativer Mobilitätsangebote, zu achten. Dies gilt auch bei Quartieren, die nachverdichtet werden. Ziel ist es, Möglichkeiten für ein kostengünstiges und zügiges Bauen zu nutzen.

Darüber hinaus wird es zu den künftigen Aufgaben des Unternehmens zählen, den sehr unterschiedliche „Baualter“ umfassenden Bestand in einen zeitgemäßen Zustand zu versetzen und die Bestandsqualität sukzessive zu verbessern (strategisches Assetmanagement).

Die bauverein AG wird die Klimaschutzkonzepte der Wissenschaftsstadt Darmstadt, soweit möglich, in der jeweils gültigen Form umsetzen. Wichtige Bausteine sind hierbei Kooperationen mit dem städtischen Energiedienstleister ENTEGA zur Sektorkopplung durch z.B. Mieterstrom, Contracting, Smart Metering oder E-Mobilität-Infrastruktur.

Als moderner Immobiliendienstleister wird die bauverein AG neue Produkte und Dienstleistungen für ihre Kundschaft entwickeln. Weitere Projekte zur Vernetzung der Nachbarschaft werden angestoßen und umgesetzt. Auch wird die bauverein AG ihre Kommunikation mit den Mieterinnen und Mietern sowie das öffentliche Image weiter verbessern.

Die bauverein AG soll ihre Aktivitäten gezielt in der Region ausdehnen, um das Wohnungswachstum im unmittelbaren regionalen Umfeld nachhaltig zu stärken.

Zentrale Themen für die kommenden Jahre sind die weitere Sanierung des Wohnungsbestandes, die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Berücksichtigung von Wünschen der Mieterschaft sowie ein aktives Portfoliomanagement. Skaleneffekte durch standardisiertes Bauen und Systembauweisen sollen genutzt werden, um kostengünstiges Bauen zu ermöglichen.

Um die Kernaufgabe, Wohnungen für breite Bevölkerungsschichten bereitzustellen, zu erfüllen, soll sich die bauverein AG Gruppe auch im Segment des hochpreisigen Wohnungsangebots engagieren.

Neubauprojekte im Wohnungsbau für den eigenen Bestand sollen in der Regel nur begonnen werden, wenn eine Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital von mehr als 4 % zu erwarten ist. Die bauverein AG soll auch Wohnraum für Unternehmen bzw. deren Werksangehörige schaffen. Dies kann auch für andere Beschäftigte des untersten Einkommensquartils erfolgen, um in Zeiten des Fachkräftemangels einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Auch hier wird eine Mindestrendite von 4 % erwartet.

Das Angebot an marktorientiertem Wohnraum für Azubis und Studenten soll ausgebaut werden.

Kooperationen mit Pflegeeinrichtungen sollen ausgebaut werden, um Wohn- und Betreuungsangebote für Senioren in bestehenden und neuen Wohnanlagen zu kombinieren.

Die bauverein AG prüft, welche Flächen auf Grundstücken und an Gebäuden für die Vermarktung als Werbeflächen geeignet sind. Anschließend sollen diese Flächen gewinnbringend vermarktet werden.

Die bauverein AG wird in der Mieterzeitschrift „Miteinander“ auf Leistungen der Stadtwirtschaft, die für die Mieterinnen und Mieter interessant sind, hinweisen.

Für einen zukunfts- und wettbewerbsfähigen Wohnungsbestand mit angemessenen Mieten soll ein mittelfristiger Sanierungsfahrplan ausgearbeitet werden.

Die Anzahl der Wohnungen beziehungsweise die insgesamt bewirtschaftete Wohnfläche des Gesamtkonzerns soll in Summe in Darmstadt nicht nennenswert reduziert werden.

Gemeinsam mit der ENTEGA sollen weitere Mieterstromprojekte umgesetzt werden, um eine dezentrale und nachhaltige Energieversorgung in Wohnquartieren auszubauen.

Ergebnisentwicklung



Abbildung 18: Ergebnisentwicklung des Teilkonzerns bauverein AG und der bauverein AG

4.2.3 Erwartungen an den Eigenbetrieb Immobilienmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (IDA)

Der Eigenbetrieb Immobilienmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (IDA) ist für Bau, Sanierung und den konformen nutzerspezifischen Betrieb der städtischen Immobilien, von Liegenschaften und dazu notwendiger Infrastruktur verantwortlich. Dabei nimmt IDA unterschiedliche Rollen wie beispielsweise die Bauherren- oder Projektsteuerungsfunktion ein. Ein ausgeprägter Dienstleistungsgedanke sowie Qualität und Sicherheit stehen dabei stets im Vordergrund. IDA ist Dienstleister für die Wissenschaftsstadt Darmstadt. Dabei stehen Servicegedanken, Qualität und Sicherheit stets im Vordergrund.

Der Eigenbetrieb übernimmt die Bauherren- oder Projektsteuerungsfunktionen für die städtischen Hochbauinvestitionen, die nicht von der DSE begleitet werden. Dazu gehören z.B. Aufgaben des Neubaus, der Planung, Vergabe und Ausführung von Sanierungs-, Erweiterungs-, Modernisierungs- oder Abrissmaßnahmen bis hin zur Flächenrekultivierung. Das Grundstücksflächenmanagement wird in Abstimmung mit den städtischen Ämtern weiterentwickelt werden. Sinnvolle Kooperationsmöglichkeiten sind zu nutzen.

Der Eigenbetrieb führt unternehmerisch orientierte Entscheidungen durch.

Das Immobilienmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt folgt der Maßgabe, die Versorgung der städtischen Organisationseinheiten mit Gebäuden und zugehörigen Leistungen entsprechend des jeweiligen Bedarfs der Nutzerinnen und Nutzer, kundenorientiert unter Anrechnung der jeweiligen Vollkosten durchzuführen. Die Ziele sind, Kostentransparenz bei der Flächenbereitstellung und -bewirtschaftung zu schaffen und den für die Erledigung städtischer Aufgaben notwendigen Immobilienbestand wirtschaftlich zu optimieren, wertsichernd zu entwickeln, die Betriebskosten zu minimieren und Synergien zu heben. Insbesondere im Gebäudebetrieb sind Potenziale für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Stadtwirtschaft zu nutzen.

Vorteilhaft bei dem Mieter-Vermieter-Modell ist, dass alle flächenbezogenen Anforderungen direkt zwischen dem Eigenbetrieb und den Nutzerämtern wie in einem realen Mieter-Vermieter-Verhältnis geregelt werden können. Dadurch werden die Nutzerinnen und Nutzer von fachfremden Tätigkeiten (Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste etc.) entlastet und können sich auf ihre spezifischen Tätigkeiten konzentrieren.

Im Sinne der Nachhaltigkeit wird das Energiemanagement durch IDA weiterentwickelt und ausgebaut. Die Flexibilisierungsmöglichkeiten, die das Vergaberecht bietet, sollen ausgenutzt werden. Soweit rechtlich möglich sollen sozial-ökologische Gesichtspunkte mitberücksichtigt werden.

Die Einhaltung der Kostenobergrenzen bei allen Bauprojekten von IDA ist sicherzustellen, um eine wirtschaftliche Nutzung der verfügbaren Mittel zu gewährleisten.

Das Projektcontrolling soll konsequent weiterentwickelt werden.

Eine Kooperation des Eigenbetriebs IDA mit dem Da-Di-Werk Gebäudemanagement des Landkreises Darmstadt-Dieburg wird angestrebt, um gemeinsame Potenziale zu nutzen.

IDA entwickelt seine Leistungsfähigkeit gezielt weiter, um als starker Partner der Stadt dauerhaft exzellente Ergebnisse zu erzielen.

Ergebnisentwicklung

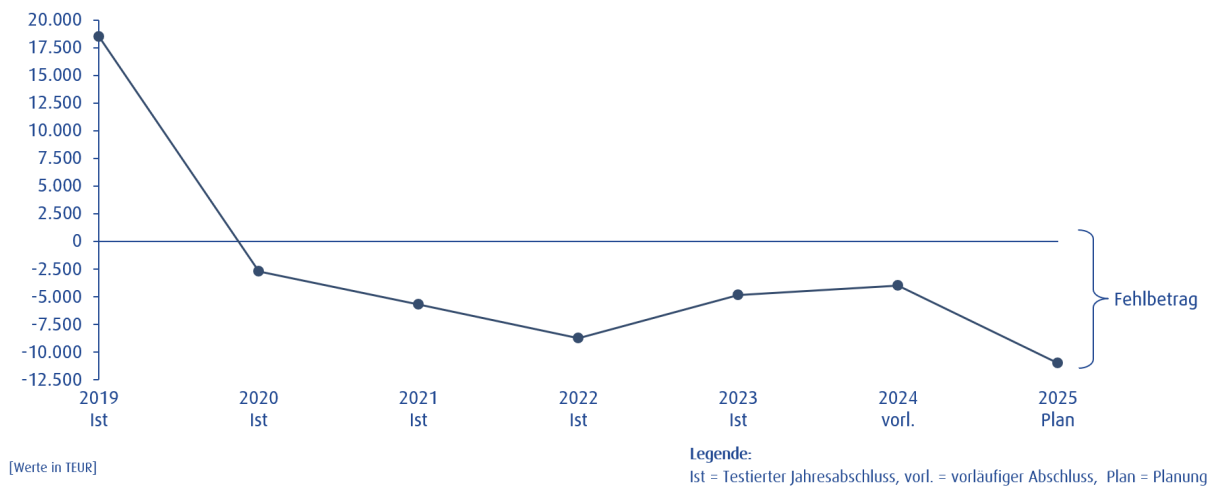


Abbildung 19: Ergebnisentwicklung des Eigenbetriebs IDA

4.2.4 Erwartungen an die Wissenschafts- und Kongresszentrum Darmstadt GmbH & Co. KG

Darmstadt ist als international anerkannter Standort von Universitäten, Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen sowie Industriebetrieben schon seit vielen Jahrzehnten mit der Wissenschaft eng verbunden. Im Jahr 1997 wurde Darmstadt der Titel Wissenschaftsstadt verliehen. Mit dem Wissenschafts- und Kongresszentrum (WKD) ist 2007 ein Veranstaltungsort errichtet worden, der vor allem den innovativen Kräften aus Wissenschaft und Wirtschaft als Treffpunkt und Ort des Austauschs dient.

Als ein modernes und nachhaltiges Kongresszentrum in Deutschland bietet es Veranstaltungsflächen für Kongresse, Messen, Seminare, kulturelle Veranstaltungen sowie eine bürgerschaftliche Nutzung. Multifunktionalität ist eine der großen Stärken des WKD. Die insgesamt 26 vermietbaren Räume werden national wie auch international am Veranstaltungsmarkt platziert und damit die Wissenschaftsstadt Darmstadt gestärkt. Das WKD wird seinen hohen technischen Standard beibehalten. Das vorhandene Nachhaltigkeitskonzept des WKD, bestehend aus dem vielschichtigen Zusammenspiel architektonischer und technischer Maßnahmen, wird weiter konsequent umgesetzt. Dieses Konzept berücksichtigt regenerative Energieträger wie Fotovoltaik, Erdwärme und Biomasse sowie die Nutzung von Regenwasser und Wärmerückgewinnung. Die nachhaltige Positionierung des WKD soll auch in Zukunft aufrechterhalten und weiter ausgebaut werden.

Das WKD bündelt in Abstimmung mit seiner Tochtergesellschaft, der Centralstation Veranstaltungs-GmbH, das städtische Portfolio an Veranstaltungsstätten. Hierbei wird angestrebt, die Auslastung insbesondere der fünf städtischen Bürgerhäuser (Orangerie, Justus-Liebig-Haus, Bürgermeister-Pohl-Haus, Ernst-Ludwig-Saal und Zum Goldenen Löwen) zu intensivieren. Durch die Übertragung der fünf Bürgerhäuser wird eine zentrale Buchungsplattform mit einheitlichen Schnittstellen verwendet.

Das WKD unterstützt aktiv die Wirtschaftsförderung der Wissenschaftsstadt Darmstadt bei der Umsetzung gemeinsamer Projekte und Initiativen zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Darmstadt.

Synergien mit lokalen Wirtschaftsakteuren sollen genutzt werden, um das Kongresszentrum als Plattform für wirtschaftliche und gesellschaftliche Veranstaltungen zu etablieren und gleichzeitig den Wirtschaftsstandort Darmstadt zu fördern.

Langfristige Partnerschaften mit Veranstaltern und Unternehmen werden angestrebt, um wiederkehrende Buchungen und eine kontinuierliche Auslastung des Kongresszentrums sicherzustellen.

WKD und Centralstation unterstützen die Darmstadt Marketing GmbH beim Betrieb des Besucherzentrums auf der Mathildenhöhe, um Synergien zu nutzen.

Ergebnisentwicklung

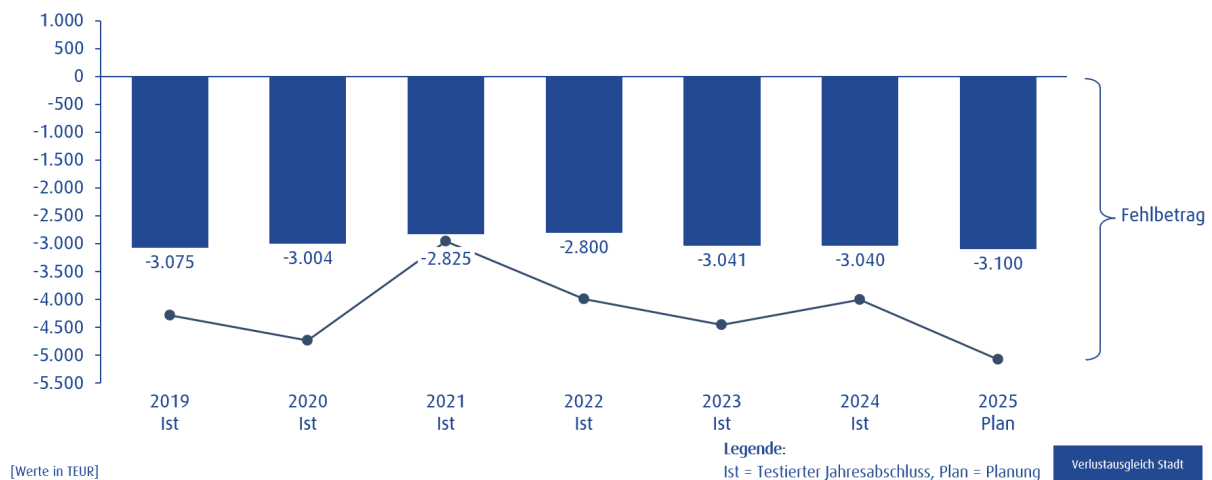


Abbildung 20: Ergebnisentwicklung der Wissenschafts- und Kongresszentrum Darmstadt GmbH & Co. KG

4.2.5 Erwartungen an die Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co. KG (DSE)

Die DSE realisiert die komplexen Bauprojekte der Wissenschaftsstadt Darmstadt durch ein professionelles Projektmanagement. Sie tritt hierbei als Dienstleisterin für die Stadt auf. Sie steuert und leitet die Bauprojekte von der Entwicklung der Projektidee bis zur Übergabe an Eigentümer und Betreiber.

Als 100%ige Tochter der Wissenschaftsstadt Darmstadt übernimmt die DSE möglichst umfangreiche Bauherrenaufgaben von den Fachämtern und Eigenbetrieben der Wissenschaftsstadt Darmstadt. Die DSE entwickelt Flächen und Bauten für die Berufsfeuerwehr und Freiwilligen Feuerwehren und bezieht hierbei die Kooperationsmöglichkeit mit dem Landkreis für eine gemeinsame Leitstelle mit ein.

Klimaneutrale Gebäude mit geringem spezifischem Nutzenergiebedarf und die Versorgung mit erneuerbaren Energien kennzeichnen zukünftige Neubauten. Für Bauprojekte der DSE gelten die Leitlinien für den nachhaltigen Hochbau der Wissenschaftsstadt Darmstadt. Kommunale Projektentwicklung und die Optimierung des städtischen Flächenportfolios stehen in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis. Die DSE berät die Wissenschaftsstadt Darmstadt zu ihrem Flächen- und Gebäudebestand, erwirbt gegebenenfalls für die Stadt Potenzialflächen und erschließt diese.

Die DSE generiert durch Zusammenarbeit mit Dritten Synergien im Bereich Entwickeln, Finanzieren und Bauen. Die Gesellschaft erarbeitet Möglichkeiten von Synergien für die Verbesserung von Effizienz und Leistungsfähigkeit der internen Abläufe.

Die DSE wird auf Architektenwettbewerbe verzichten und diese nur in explizit begründeten Ausnahmefällen durchführen, wenn es sich um besonders bedeutende oder städtebaulich herausragende Projekte handelt. Dies beschleunigt die Planungsprozesse, senkt die Kosten und eine effiziente Umsetzung wird gewährleistet.

Erfolgreiches Projektmanagement, gerade auch bei der Sanierung von Brücken, wird sicherstellen, dass die Verkehrsinfrastruktur modernisiert und gleichzeitig die Verkehrssicherheit gewährleistet wird.

Die DSE wird kosteneffiziente Baumaterialien und Bauverfahren einsetzen, die sowohl die Baukosten senken als auch langfristige Wartungskosten minimieren.

Ergebnisentwicklung

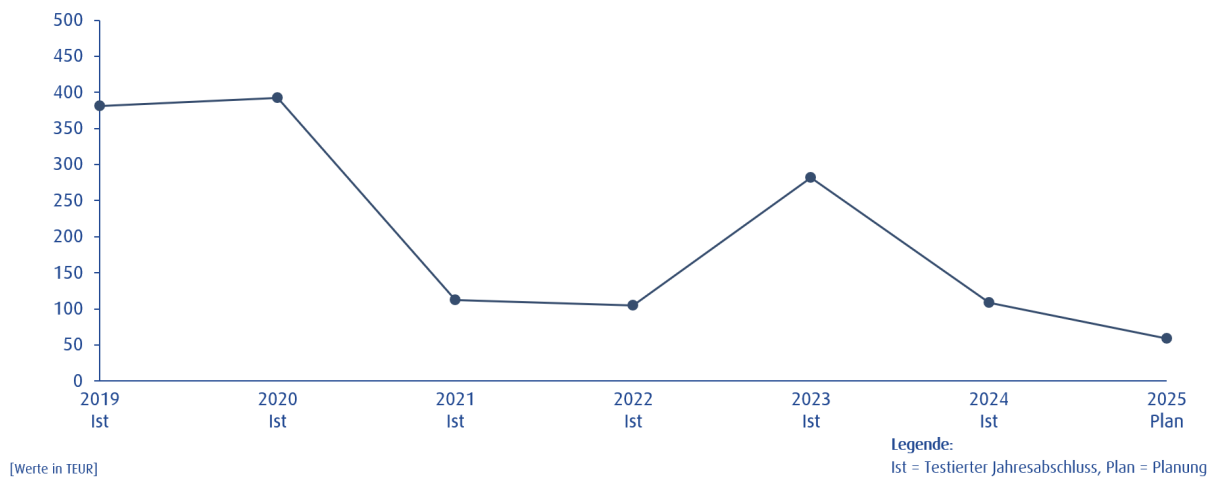


Abbildung 21: Ergebnisentwicklung der Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co. KG (DSE)

Das Ziel der DSE ist nicht die Ergebnismaximierung, sondern die Minimierung des Aufwands für die Wissenschaftsstadt Darmstadt.

4.3 Geschäftsfeld Mobilität

Schwerpunkt

Das Geschäftsfeld Mobilität wird schwerpunktmäßig durch den integrierten Mobilitätsdienstleister HEAG mobilo GmbH (HEAG mobilo) mit seinen Tochterunternehmen sowie durch die Darmstadt-Dieburger Nahverkehrsorganisation (DADINA) repräsentiert. Hinzu kommen Beteiligungen der Wissenschaftsstadt Darmstadt am Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV) und an der IVM GmbH. Die HEAG book-n-drive ist zuständig für das Carsharing in der Wissenschaftsstadt Darmstadt.

Die Strukturen und Aufgaben des regionalen ÖPNV stellen sich wie folgt dar:

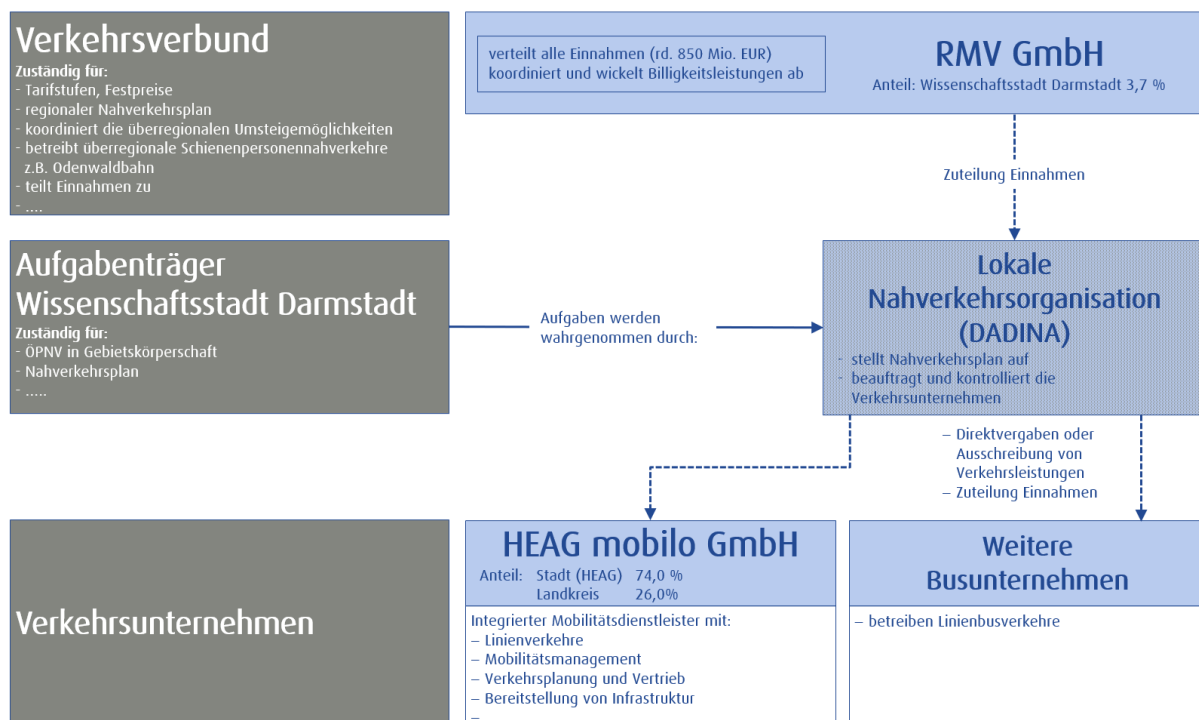


Abbildung 22: Strukturen des ÖPNV in Hessen

Erwartungen an das Geschäftsfeld Mobilität

Die Unternehmen des Geschäftsfelds leisten einen wichtigen Beitrag zur Daseinsvorsorge durch die Bereitstellung einer angemessenen ÖPNV-Infrastruktur.

Der Ausbau des ÖPNV-Anteils am Gesamtverkehr wird angestrebt, um weiterhin einen wesentlichen Beitrag für einen nachhaltigen und klimafreundlichen Verkehr zu gewährleisten. Die Fahrgäste sollen die ÖPNV-Infrastruktur gerne und intensiv nutzen.

Mit einem klimafreundlichen ÖPNV wird ein wichtiger Beitrag zur Stärkung des Umweltverbunds geleistet. Die Unternehmen sind angehalten, alle Ziele und Maßnahmen aus dem Luftreinhalteplan aktiv zu unterstützen und umzusetzen.

Generell wird ein verlässlicher ÖPNV angestrebt, welcher durch Pünktlichkeit überzeugt. Durch schnelle Verbindungen werden Alternativen zum Individualverkehr geschaffen. Ein leistungsstarker ÖPNV sichert auch kommunale Arbeitsplätze in der Wissenschaftsstadt Darmstadt.

Die Verkehrsträgerleistungen Straßenbahn und Bus sind gemäß Nahverkehrsplan und dessen Fortentwicklung durch die HEAG mobilo bzw. deren Tochterunternehmen zu erbringen. Zur Entscheidungsunterstützung und Erhöhung der Transparenz müssen Nahverkehrspläne zwingend finanziell quantifiziert sein. Ebenso werden das regionale Mobilitäts- und Verkehrskonzept sowie das kommunale Mobilitätsmanagement weiterentwickelt.

Kurzfristig ist die Erweiterung der Straßenbahn in die Region zu prüfen bzw. die Schaffung der Voraussetzungen für ein solches Vorhaben.

Für Schwachlastzeiten wird der Einsatz des On-Demand-Angebots „HeinerLiner“ als Ersatz für den regulären Linienbetrieb geprüft, um wirtschaftlichere und flexiblere Mobilitätslösungen zu ermöglichen.

Neben der Weiterentwicklung des ÖPNV wird die Intermodalität weiter gestärkt werden. Hierzu zählt auch die Weiterentwicklung der HEAG mobilo-App.

Die Mehrfachstrukturen in der Aufgabenträgerschaft im Geschäftsfeld sollen reduziert werden. Bis zur Umsetzung einer Neuordnung wird die DADINA durch eine Doppelspitze geführt. Diese besteht aus einer Geschäftsführung, die durch die Wissenschaftsstadt Darmstadt benannt wird und einer Geschäftsführung, die durch den Landkreis benannt wird.

Zur Stärkung des ÖPNV wird die Erhöhung der Zuschüsse der Fahrgeldeinnahmen aus dem RMV-Einnahmeaufteilungsverfahren angestrebt. Hierfür werden Kooperationen mit anderen Akteuren gesucht.

Es werden weiterhin Fördermittel für die Wissenschaftsstadt Darmstadt, z.B. von Land, Bund und EU für den Ausbau des ÖPNV genutzt.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Der Ausbau des Straßenbahnnetzes in der Wissenschaftsstadt Darmstadt und angrenzenden Landkreisen soll vorangetrieben werden, um die wachsende Nachfrage nach umweltfreundlicher Mobilität zu bedienen.

Der Ausbau von Park+Ride-Angeboten soll vorangetrieben werden, um Pendler stärker in den ÖPNV einzubinden und den innerstädtischen Individualverkehr zu reduzieren.

Die Carsharing-Angebote von HEAG book-n-drive sollen in stark wachsenden Stadtteilen und an wichtigen Verkehrsknotenpunkten deutlich ausgebaut werden, um die Verfügbarkeit zu steigern und eine Alternative zum Individualverkehr zu schaffen.

Es soll ein zuverlässiger und pünktlicher Betrieb von Bussen und Straßenbahnen sichergestellt werden, um die Lebensqualität der Bürger zu verbessern und die Mobilität in der Stadt zu fördern.

Es wird angestrebt, attraktive Alternativen zum privaten Auto zu fördern, um die Verkehrsbelastung auf den Straßen zu reduzieren. Ziel ist es, durch den Ausbau von ÖPNV, Fahrradwegen und Carsharing-Stationen den Druck auf die Straßeninfrastruktur zu verringern und gleichzeitig umweltfreundliche Mobilitätsoptionen zu bieten.

Es wird angestrebt, die Instandhaltungs- und Reparaturprozesse in den Werkstätten des Verkehrsunternehmens zu optimieren, indem gemeinsame Werkstattkapazitäten von HEAG mobilo und dem EAD genutzt werden. Dadurch können Kosten gesenkt und die Effizienz gesteigert werden.

Ziel ist es, Synergien im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen, indem gemeinsame Kampagnen zur Förderung des öffentlichen Nahverkehrs und der umweltfreundlichen Mobilität gestartet werden. Dies maximiert die Reichweite und Effektivität der Kommunikation.

Im Jahr 2026 soll ein Gutachten erstellt werden, das die organisatorischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekte einer möglichen Aufgabenübernahme der DADINA durch die HEAG mobilo beleuchtet.

Die Unternehmen sollen Verkehrsdaten austauschen, um Echtzeitinformationen bereitzustellen und die Verkehrsplanung effizient zu verbessern.

Die Möglichkeiten des autonomen Fahrens von Straßenbahnen sollen konsequent weiterentwickelt und gezielt genutzt werden, um Effizienz und Zukunftsfähigkeit des ÖPNV zu steigern. Dazu zählt KIRA als Weiterentwicklung des MAAS-Projekts.

Kostensenkungspotenziale aus dem Schulbusbetrieb für die Wissenschaftsstadt Darmstadt und den Landkreis Darmstadt-Dieburg sollen geprüft werden.

Das Engagement im Verband Deutscher Verkehrsunternehmen soll intensiviert und gezielt ausgebaut werden, um den Austausch zu stärken und Branchenentwicklungen aktiv mitzugestalten.

Es soll eine enge Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Universitäten wie bspw. der Technischen Universität Darmstadt erfolgen, um innovative Mobilitätslösungen zu entwickeln und Synergien im Bereich Forschung und Entwicklung zu nutzen.

Es wird angestrebt, ein Projekt zur gemeinsamen Nutzung von Daten zu entwickeln, um Verkehrsströme besser zu analysieren und die Fahrgastnachfrage zu prognostizieren. Dies soll helfen, das Angebot bedarfsgerechter zu gestalten und die Ressourcen effizienter einzusetzen.

Ziel ist es, ein gemeinsames Projekt zur Optimierung der Verkehrsplanung zwischen dem Verkehrsunternehmen und der Nahverkehrsorganisation zu starten, um Synergien zu nutzen und ein besser abgestimmtes, regionales Verkehrsangebot zu schaffen.

Leistungen der anderen Einheiten der Stadtwirtschaft sollen gezielt mitbeworben werden, beispielsweise auf Online-Plattformen und in Printprodukten.

4.3.1 Experteninterview mit Dr. André Kawai (Mobilitätsbeauftragter des Landes Hessen)

Seit April 2014 ist Dr. André Kawai Geschäftsführer der Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH. Er engagiert sich weiter in Forschung und Lehre – u.a. als Beiratsvorsitzender im Expertenbeirat des Instituts für Arbeit, Wirtschaft und Kultur. Im Juni 2025 wurde er zum Mobilitätsbeauftragten des Landes Hessen ernannt. Dr. André Kawai studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Öffentliches Recht in Frankfurt und Graz und promovierte 2008. 2011 wurde er zum Ersten Kreisbeigeordneten und Vize-landrat des hessischen Main-Kinzig-Kreises gewählt, nachdem er zuvor sechs Jahre dessen hauptamtlicher Kreisbeigeordneter gewesen war. Als stellvertretender Landrat war er unter anderem Verkehrsdezernent.



Wo liegen die größten Entwicklungspotenziale für das Geschäftsfeld?

Die Entwicklungspotenziale im ÖPNV liegen im Ausbau und damit in der Attraktivität des Angebots sowie der Kundengewinnung. Kundengewinnung gelingt leichter bei einem günstigen Preis, ist aber nicht das Wichtigste. Die Einführung des Deutschland-Tickets markierte einen Meilenstein für Fahrgäste im deutschen ÖPNV, wenn auch noch mit vielen Aufgaben in der Administration. Für die Kunden hingegen, ein Ticket für ganz Deutschland, ohne auf Tarifzonen und Verbundgrenzen achten zu müssen, das war eine Revolution. Dem Deutschland-Ticket muss aber nun rasch auch ein Deutschland-Angebot folgen, das eine echte Alternative zum Individualverkehr ist, und vor allem im ländlichen Raum Mobilität sicherstellt und verbessert. Um das Ziel zu erreichen, müssen wir weiter umfassend, verlässlich und mit langer Planungssicherheit in die Infrastruktur investieren. Es geht um Instandhaltung, aber auch um den dringend nötigen Ausbau. Nur so können wir langfristig wieder die Verlässlichkeit im ÖPNV bieten, die die Fahrgäste der Verkehrsverbünde, seinen Partnern und Verkehrsunternehmen erwarten. Die Zukunft liegt in der Multimodalität des öffentlichen Verkehrs – und das zunehmend autonom.

Wann sehen Sie die Zeit für den flächendeckenden Einsatz autonom fahrender Fahrzeuge gekommen?

Ich bin überzeugt, dass die Zukunft des öffentlichen Verkehrs digital, elektrisch, vernetzt und autonom sein wird. Die Bundesregierung hat das Ziel, bis 2030 autonomes Fahren als festen Bestandteil eines vernetzten Mobilitätssystems zu etablieren. Die rechtlichen Rahmenbedingungen werden kontinuierlich weiterentwickelt, um den Einsatz autonomer Fahrzeuge zu fördern und gleichzeitig die Sicherheit im Straßenverkehr zu gewährleisten. Trotz der Fortschritte gibt es aber noch viele Herausforderungen. Die Entwicklung der Technologie ist komplex und erfordert erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung und eine klare Strategie. Das Leuchtturmprojekt KIRA des RMV setzt erstmals in Deutschland im normalen Straßenverkehr autonome Fahrzeuge mit Fahrgästen im Test ein. Das ist eine wesentliche Voraussetzung, um in den 2030er Jahre mit autonomen On-Demand-Shuttles das öffentliche Verkehrsangebot zu ergänzen und vor allem im ländlichen Raum auszubauen.

Wie nehmen Sie die HEAG mobilo im Branchenvergleich wahr?

Die Stadt Darmstadt und die umliegende Region haben den großen Vorteil und das große Glück, dass sich Darmstadt nie von der Straßenbahn verabschiedet hat. Ein grundlegendes Netz wurde immer gepflegt. In den letzten Jahrzehnten macht man sich wieder an die Erweiterung und den Ausbau dieses Netzes. Hier arbeitet und wirkt die HEAG mobilo hervorragend zusammen mit den betreffenden Gebietskörperschaften.

Die HEAG mobilo ist innovativ und verfolgt eigene Wege und Lösungen. Seien es eigene Online-Angebote, neue Fahrzeugkonzepte oder Forschungsvorhaben. Durch die Stärke der universitären Bildung gerade im ingenieurwissenschaftlichen Bereich hat das Unternehmen in Darmstadt einen riesigen Standortvorteil.

Welche Best Practices oder Erfolgsmodelle aus anderen Städten könnten für Darmstadt interessant sein?

Darmstadt hat ein starkes F&E Umfeld und bietet damit alle Voraussetzungen für Innovation und Fortschritt – davon abgesehen ist Darmstadt integrativer Bestandteil einer der stärksten Wirtschaftsregionen in der Bundesrepublik und gerade deswegen beispielhaft für viele Kooperationen und Zusammenarbeit mit der Gesamtregion. Das sind auch die zukünftigen Vorzeichen in der Verkehrsbranche – Zusammenarbeit und Kooperation für neue Standards statt weitere Insellösungen. Wenn wir das wirklich begreifen und dann ernsthaft für den Kundennutzen operationalisieren können, ist das ein Gewinn, ermöglicht Effizienzgewinne und hebt zwangsläufig die Qualität von Produkten.

Wie stehen Sie zu einem kostenlosen ÖPNV in Deutschland?

Mobilität ist ein Grundbedürfnis, sollte einer breiten Bevölkerungsschicht, unabhängig vom Einkommen zugänglich sein und so Teilhabe sichern. Ich bin dennoch kein Befürworter für einen kostenfreien Nahverkehr. Zumal bereits heute in Hessen über den Hessenpass mobil und einzelne lokale Angeboten in Kommunen für Anspruchsberechtigte ein sehr niedrigschwelliger Zugang zum ÖPNV besteht.

Studien haben gezeigt, dass die Anzahl der Nutzer durch kostenlosen ÖPNV steigen können, sie aber nicht alleinig und schon gar nicht maßgeblich dafür sorgen, dass das Auto stehengelassen wird. Es geht zunächst um das Angebot, wie attraktiv die Taktung ist, also wie schnell und gut ich mit dem ÖPNV ans Ziel komme. Wichtiger wäre deshalb für mich die Schaffung einer verlässlichen Förderkulisse für den Ausbau der benötigten Infrastruktur. Nur wenn das Angebot stimmt, wird die Nachfrage geweckt und der ÖPNV gewinnt. Das zeigen auch die Fahrgastzahlen auf besonders schnellen und attraktiven Hauptachsen im Schienenpersonennahverkehr.

Unberücksichtigt des Deutschlandtickets und des damit einhergehenden Nachteilsausgleichs finanzieren der Bund über Regionalisierungsmittel und das Land Hessen über zusätzliche Landesmittel den RMV. Wie wichtig ist – insbesondere vor dem Hintergrund steigender Betriebskosten – eine auskömmliche Finanzierung des ÖPNV?

Infolge einer sinkenden Nutzerfinanzierung und steigender Personal- und Energiekosten ist es in Zeiten knapper Haushalte für die Aufgabenträger und Unternehmen mit einem öffentlichen Dienstleistungsauftrag in Deutschland immer herausfordernder, das bestehende ÖPNV-Angebot aufrechtzuerhalten – wir brauchen hier eine verlässliche Finanzierung auf allen Ebenen. In Hessen wurde

Ende 2024 eine Finanzierungsvereinbarung mit den drei Verbünden RMV, NVV und VRN unterzeichnet, die bis Ende 2027 die Finanzierung sichert. Ein wichtiger Meilenstein, um Abbestellungen von Verkehren zu vermeiden und den Betrieb zu sichern. Daneben muss aber ein besonderes Augenmerk auf die Instandhaltung und den Ausbau der Infrastruktur, vor allem auf der Schiene, dem Rückgrat der öffentlichen Mobilität, gelegt werden. Diese ist entscheidend für einen zukunfts sicheren und resilienten ÖPNV der Zukunft.

4.3.2 Erwartungen an die HEAG mobilo GmbH

Die HEAG mobilo ist der integrierte Mobilitätsdienstleister für die Wissenschaftsstadt Darmstadt und die Region. Die Kundinnen und Kunden profitieren von den angebotenen Produkten Infrastruktur, Nahverkehr Straßenbahn, Nahverkehr Bus, Verkehrsmanagement sowie dem Vertrieb von Tickets.

Die Leistungserstellung erfolgt entsprechend des Nahverkehrsplans und zu den Kosten eines gut geführten Unternehmens⁵.

Als integrierter Mobilitätsdienstleister sind die Verkehrsleistungen Straßenbahn und Bus gemäß Nahverkehrsplan durch die HEAG mobilo zu erbringen. Der Dienstleistungsauftrag der Wissenschaftsstadt Darmstadt zur Leistungserbringung im Straßenbahnbereich ist von der HEAG mobilo umzusetzen. Die in der Zuständigkeit der Aufgabenträger liegenden Verkehrsleistungen der HEAG mobibus GmbH & Co. KG (HEAG mobibus) sind gemäß dem abgeschlossenen Verkehrsvertrag zu erbringen.

Die HEAG mobilo wird ihren mehr als 50 Mio. Fahrgästen pro Jahr jeden Tag aufs Neue zeigen, wie wichtig ihr die Kundinnen und Kunden sind. Sie arbeitet daher kontinuierlich an der Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

Zentrale Ziele für die HEAG mobilo sind angemessene Kosten (d.h. Erbringung der Leistungen mindestens wie bei vergleichbaren gut geführten Unternehmen), die Erhöhung der Kundenzahl sowie Verbesserungen in den Bereichen Pünktlichkeit, Sauberkeit und Freundlichkeit. Mögliche Kooperationen zur Verbesserung dieser Ziele werden geprüft.

Ein geeigneter Standort für den notwendigen Neubau des Straßenbahndepots soll gefunden und die erforderlichen Voraussetzungen für die Umsetzung geschaffen werden.

HEAG mobilo nutzt gezielt Synergien im Einkauf und bei Vergaben durch die Kooperation mit anderen ÖPNV-Unternehmen.

Das Unternehmen kooperiert im Bereich Ausbildung mit weiteren Einheiten der Stadtwirtschaft, um Ausbildungskapazitäten effizient zu nutzen und Fachkräfte zu gewinnen.

Neue Wege zur Gewinnung von Fahrpersonal sollen geprüft werden. Z.B. können Studierende in Darmstadt gezielt für den Erwerb eines Straßenbahn- oder Omnibusführerscheins angesprochen werden, um den Fahrdienst personell zu stärken.

HEAG mobilo stärkt die strategische Öffentlichkeitsarbeit rund um den Ausbau des ÖPNV, insbesondere im Kontext von Projekten wie dem Ludwigshöviertel, und den Dialog mit Bürgerinitiativen. Weiterhin sollen insbesondere Tourismusangebote gezielt beworben werden.

Es soll geprüft werden, wie durch bestehende und neue Produkte sowie Dienstleistungen zusätzliche Erträge generiert werden können.

Das Unternehmen wirkt aktiv am Ausbau von Park+Ride-Möglichkeiten mit, um die Anbindung für Pendler zu verbessern und den Umstieg auf den ÖPNV zu fördern.

⁵ Der EuGH stellte im Urteil Altmark Trans vom 24. Juli 2003 (Rs C-280/00) einen Maßstab für beihilfefreie ausgleichsfähige Kosten im ÖPNV auf. Der Maßstab sind die Kosten, die ein durchschnittliches, gut geführtes Unternehmen, das so angemessen mit Transportmitteln ausgestattet ist, dass es den gestellten gemeinwirtschaftlichen Anforderungen genügen kann, bei der Erfüllung der betreffenden Verpflichtungen hätte. Entsprechende Erlöse sind zu berücksichtigen. Die Leistungserstellung erfolgt in gleichbleibend kompetenter und bester Qualität für die Fahrgäste und zu Kosten eines gut geführten Unternehmens.

HEAG mobilo entwickelt den Einsatz teleoperierter Fahrten im Rahmen der InnoTram weiter, um innovative Mobilitätslösungen zu erproben und einzuführen.

Das Unternehmen strebt an, mehr Aufgaben der DADINA zu übernehmen, um Verantwortlichkeiten zu bündeln und Strukturen zu vereinfachen, sowie eine Geschäftsführung zu stellen.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz soll gezielt ausgebaut werden, um operative Abläufe zu optimieren und den ÖPNV zukunftssicher aufzustellen.

Fahrgaststrom-Daten werden systematisch ausgewertet und genutzt, um die Verkehrsplanung datengestützt und nutzerorientiert weiterzuentwickeln.

Ergebnisentwicklung

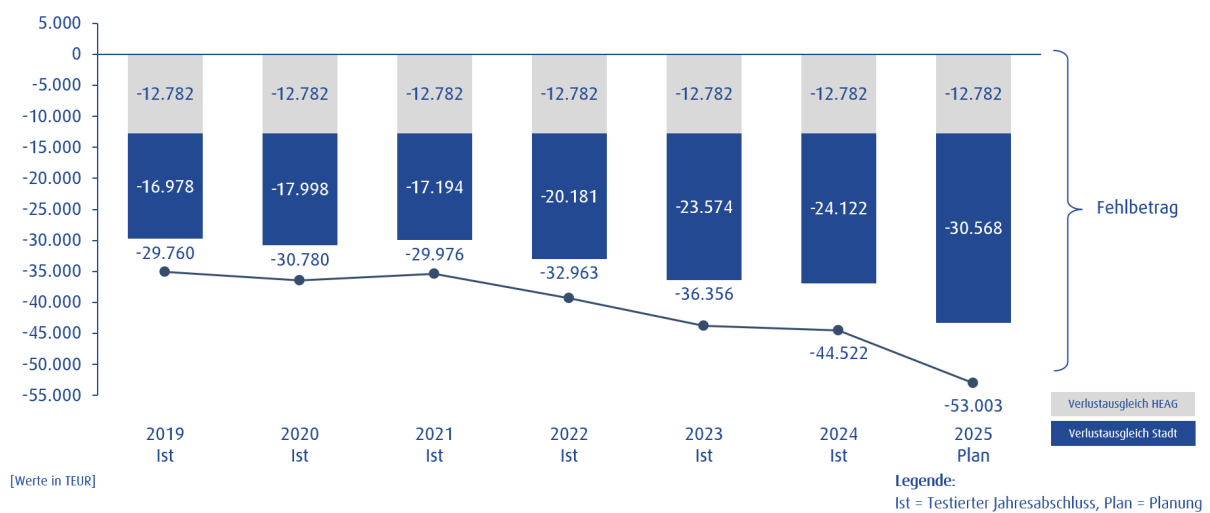


Abbildung 23: Ergebnisentwicklung der HEAG mobilo GmbH

4.3.3 Erwartungen an die Darmstadt-Dieburger Nahverkehrsorganisation (DADINA)

Die Aufgaben der DADINA sind insbesondere das lokale Einnahmenaufteilungsverfahren, die Erstellung des Nahverkehrsplans, die Messung der Nahverkehrsqualität, das Mobilitätsmanagement sowie Marketing und Vertrieb. Die Prozesse sollen gemeinsam mit der HEAG mobilo effizienter gestaltet werden.

Eine Doppelgeschäftsführung bei der DADINA ist weiterhin vorgesehen. Hiervon soll eine Geschäftsführung von der Stadt benannt werden, um die städtischen Interessen zu vertreten.

Ergebnisentwicklung

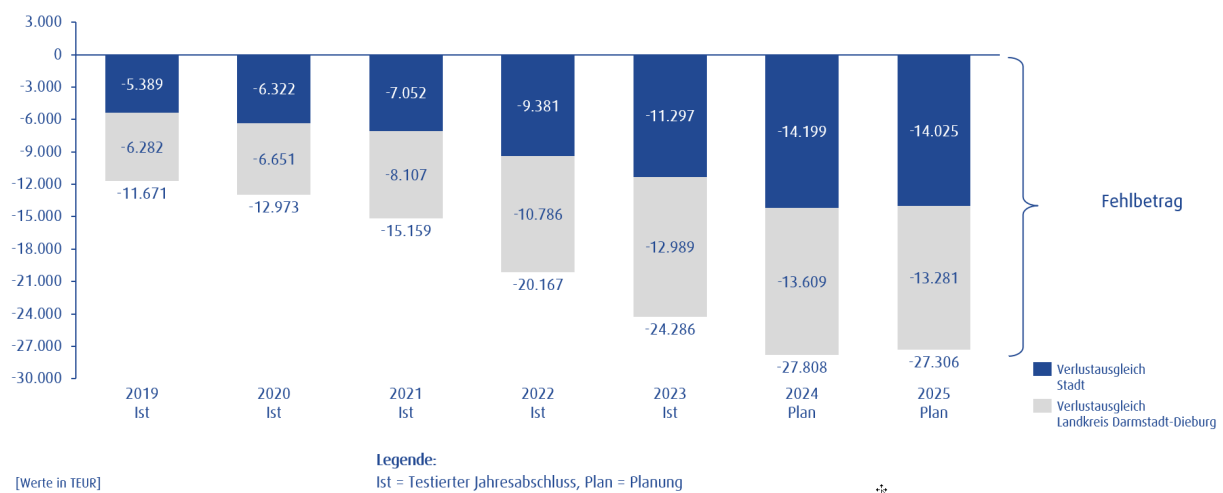


Abbildung 24: Ergebnisentwicklung der DADINA

4.4 Geschäftsfeld Gesundheit & Teilhabe

Schwerpunkt

Die Leistungen des Geschäftsfelds Gesundheit & Teilhabe werden schwerpunktmäßig von der Klinikum Darmstadt GmbH und ihren Beteiligungen, dem Eigenbetrieb Werkstätten und Wohneinrichtungen sowie dem Zweckverband Gesundheitsamt erbracht.

Erwartungen an das Geschäftsfeld Gesundheit & Teilhabe

Lokal und regional sind verlässliche und innovative Gesundheitsdienstleistungen unverzichtbarer Bestandteil einer modernen Daseinsvorsorge.

Auf der Basis des medizinischen Fortschritts bildet das Geschäftsfeld umfangreiche Angebote der medizinischen Versorgung ab. Diese werden zukünftig erweitert. Dabei werden auch die Erkenntnisse aus dem Operationsplan Deutschland (OPLAN DEU) berücksichtigt.

Die aktiven und künftigen Selbsthilfegruppen werden durch die Unternehmen des Geschäftsfelds bekanntgemacht und unterstützt.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Die Einheiten des Geschäftsfeldes sollen gezielt Kundinnen und Patienten gewinnen sowie langfristig an sich binden, indem sie hochwertige Leistungen anbieten und durch exzellenten Service überzeugen.

Die Einheiten des Geschäftsfeldes sollen digitale Angebote einführen, um die Kommunikation zwischen Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen zu erleichtern.

Ein digitales Onboarding für neue Mitarbeitende im Geschäftsfeld Gesundheit und Teilhabe soll umgesetzt werden, um den Einstieg zu erleichtern und administrative Prozesse effizienter zu gestalten.

Der Mehrwert des Klinikums für die Wissenschaftsstadt Darmstadt liegt in Positionierung als Haus der Maximalversorgung. Dies trägt zur Gesundheitsqualität der Bevölkerung und zur Stärkung des Standortes bei. Das Klinikum stärkt den Wirtschaftsstandort Wissenschaftsstadt Darmstadt, indem es Arbeitsplätze sichert, medizinische Fachkräfte ausbildet und als Gesundheitsversorger sowie Forschungs- und Kooperationspartner zur regionalen Wertschöpfung beiträgt.

Die Synergien zwischen dem Gesundheitsamt und dem Klinikum sollen noch stärker genutzt werden.

Die Träger (Kooperationspartner) des Klinikums (Wissenschaftsstadt Darmstadt) und des ebenfalls in Darmstadt befindlichen Elisabethenstifts (AGAPLESION gAG) streben eine Kooperation der beiden Häuser an. Der Zusammenschluss hat das Ziel, die Qualität der medizinischen Versorgung in Darmstadt durch das Zusammenwirken der Parteien als Maximalversorger erheblich zu verbessern und die Herausforderungen in der Mitarbeiterbindung und -gewinnung besser zu meistern.

Weiteres Ziel des Zusammenschlusses ist es, den Fortbestand beider Häuser im Rahmen des Verbundes zu sichern und über ein wirtschaftlich tragfähiges und medizinstrategisch abgestimmtes Konzept stetig weiterzuentwickeln.

Nach der Fusion sollen durch die engere Zusammenarbeit der Bereiche Psychiatrie und Psychosomatik weitere Synergien innerhalb der verbundenen Häuser gehoben werden.

Das Klinikum Darmstadt soll Partnerschaften mit Universitäten und Forschungseinrichtungen weiterentwickeln, um Zugang zu neuesten medizinischen Technologien und Forschungsprojekten mit Fördergeldern zu erhalten.

Das Klinikum Darmstadt soll mit regionalen Krankenhäusern das Netzwerk für Notfallversorgung sichern und die Führungsfunktion beibehalten, um eine schnelle Patientenübernahme und Koordination im Krisenfall zu gewährleisten.

Das Klinikum Darmstadt soll Angebote mit Rehabilitation aufbauen, um die Nachbehandlung von Patientinnen und Patienten optimal zu gestalten und eine schnelle Genesung zu unterstützen.

Die Zusammenarbeit mit Verbänden, wie beispielsweise der Hessischen Krankenhausgesellschaft, soll beibehalten werden.

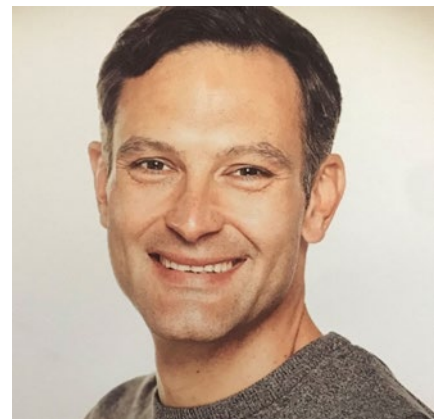
Die Zusammenarbeit des Eigenbetriebs Werkstätten und Wohneinrichtungen mit bspw. Bewohnervertretungen, dem Inklusionsbeirat sowie dem Landeswohlfahrtsverband soll intensiviert werden. Ziel ist es, die Bedürfnisse der Betroffenen stärker zu berücksichtigen und die Versorgungsqualität weiter zu verbessern.

Der Zugang zu Telemedizin, etwa durch Tele-Sprechstunden, soll aufgebaut werden.

Notwendige Impfungen, wie etwa gegen Masern oder Gelbfieber, sollen auch durch das Gesundheitsamt angeboten und durchgeführt werden.

4.4.1 Experteninterview mit Prof. Dr. Andreas Beivers (Hochschule Fresenius)

Prof. Dr. Andreas Beivers ist seit mehr als 16 Jahren Professor für Volkswirtschaftslehre und Gesundheitsökonomie an der Hochschule Fresenius in München. Sein wissenschaftlicher Fokus liegt insbesondere auf der Krankenhauslandschaft, dem Gesundheitsmarkt sowie der intersektoralen Versorgung. Darüber hinaus ist er gesundheitspolitischer Sprecher der Bildungsgruppe Fresenius sowie als Leiter der wissenschaftlichen Projekte der Rhön Stiftung aktiv. Neben seiner Hochschultätigkeit ist er in zahlreichen Gremien aktiv, u. a. beim Medizinischen Dienst und als Mit-Herausgeber des Krankenhaus-Reports. Besonders praxisnah ist er auch durch seine Tätigkeit im Aufsichtsrat der Klinikum Darmstadt GmbH eingebunden.



Wie schätzen Sie die Positionierung, Stärken und Schwächen der Klinikum Darmstadt GmbH ein?

Das Klinikum Darmstadt ist gut positioniert und übernimmt als Maximalversorger eine entscheidende Rolle für die Region. Gerade vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen – etwa Fachkräftemangel, zunehmende Ambulantisierung und finanzielle Engpässe – ist ein Haus dieser Größe besonders relevant: Es kann spezialisierte Leistungen bündeln und komplexe medizinische Fälle zentral koordinieren.

Eine große Stärke sehe ich in der aktiven Rolle, die das Klinikum im Zusammenspiel der verschiedenen regionalen Versorgungssektoren übernimmt: von der stationären und ambulanten Versorgung, die es selbst erbringt, über Rehabilitationsangebote durch Partnerinstitutionen bis hin zu Leistungen der niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte. Besonders hervorzuheben ist das Engagement bei der Koordination unterschiedlicher Träger und Klinikformen in der Region – ein entscheidender Schritt in Richtung einer sektorenübergreifenden, regional abgestimmten Gesundheitsversorgung.

Hinzu kommt, dass das Klinikum frühzeitig digitale Technologien genutzt hat – etwa zur Prozessoptimierung und Versorgungskoordination. Diese digitale Affinität ist in Zeiten wachsender Komplexität und ökonomischer Engpässe ein echter Standortvorteil.

Natürlich ist Größe auch eine Herausforderung: Große Häuser sind schwerfälliger in ihrer Anpassung und Veränderungen dauern oft länger. Aber Darmstadt ist perspektivisch genau das Modell, das wir bundesweit mehr brauchen: eine leistungsfähige Zentrale in einem Versorgungsnetz, die nicht isoliert agiert, sondern gemeinsam mit anderen regionalen Partnern eine abgestimmte Versorgung sicherstellt.

Welche Entwicklungspotentiale/Chancen gibt es für das Geschäftsfeld Gesundheit?

Die Gesundheitswirtschaft steht vor einem massiven Umbruch – das betrifft Finanzierung, Struktur, Personal, aber auch Technologie. Es gibt aber auch enorme Chancen. Ein zentrales Potenzial liegt in der Spezialisierung: Häuser wie das Klinikum Darmstadt können sich noch klarer auf komplexe, hochwertige Medizin konzentrieren und dadurch an Profil gewinnen. Andere Leistungen können – abgestimmt in der Region – von anderen Einrichtungen erbracht werden. Diese Form der Arbeitsteilung erhöht Effizienz und Qualität gleichermaßen.

Ein weiterer Bereich mit hohem Potenzial ist die Telemedizin. Gerade in strukturschwächeren oder ländlichen Regionen ermöglicht sie neue Wege der Versorgung – zum Beispiel durch digitale Sprechstunden, Fernüberwachung chronisch Kranker oder fachärztliche Konsultationen ohne lange Wege. Hier kann das Klinikum Darmstadt seine koordinierende Rolle weiter ausbauen, indem es digitale Angebote gezielt in das regionale Versorgungskonzept integriert.

Auch wirtschaftlich bietet das Gesundheitswesen Chancen: Deutschland braucht nach dem Rückgang klassischer Industrien wie dem Automobilbau neue Schlüsseltechnologien – die Gesundheitswirtschaft, Medizintechnik und digitale Gesundheitslösungen zählen definitiv dazu. Hier kann auch die Stadt Darmstadt mit ihrer Nähe zu Wissenschaft, Forschung und Industrie punkten.

Wie nehmen Sie das Klinikum Darmstadt im Branchenvergleich wahr?

Im Vergleich steht Darmstadt sehr gut da. Die strategische Ausrichtung, die Bereitschaft zur Kooperation in der Region und die Integration digitaler Lösungen zeigen, dass das Haus zukunftsorientiert denkt. Viele andere Standorte tun sich hier deutlich schwerer.

Zudem gelingt es Darmstadt, medizinisches Fachpersonal zu binden – auch, weil die Stadt durch ihre Lage in der Rhein-Main-Region, die im Vergleich zu Frankfurt noch bezahlbare Lebensverhältnisse bietet, attraktiv ist. Hinzu kommt, dass viele Pflegekräfte und Ärztinnen und Ärzte heute nicht mehr nur das Krankenhaus als Arbeitgeber betrachten, sondern die ganze Region – inklusive Kita-Platz, Wohnumfeld und Partnerjob. Darmstadt hat hier einen Standortvorteil, den es strategisch nutzen kann.

Welche Best Practices/Erfolgsmodelle aus anderen Städten können für Darmstadt interessant sein?

Ein zentrales Erfolgsmodell ist die regionale Konzertierung von Versorgung – also eine abgestimmte Zusammenarbeit verschiedener Gesundheitsakteure mit einer klaren Koordinierungsrolle für einen Maximalversorger. Städte wie Nürnberg oder Freiburg machen vor, wie durch enge Netzwerke aus Klinik, Reha, ambulanter Versorgung und kommunaler Politik Versorgung effizienter und bürgernäher gestaltet werden kann.

Ein weiterer Punkt ist der öffentliche Dialog: Die Bevölkerung muss verstehen, warum sich Versorgung verändert und wie das neue System funktioniert. Hier helfen Bürgerdialoge, Gesundheitskonferenzen oder digitale Informationsplattformen. Es geht um Akzeptanz und Mitnahme – gerade, wenn Leistungen neu organisiert oder verlagert werden.

Wie schätzen Sie die Rolle des Gesundheitsamts Darmstadt und Darmstadt-Dieburg ein?

Gesundheitsämter wurden lange unterschätzt, was sich spätestens in der Corona-Pandemie geändert hat. Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig ein leistungsfähiger öffentlicher Gesundheitsdienst ist – etwa bei der Kontaktverfolgung, bei Prävention und bei der Integration gesundheitlicher Belange in die Stadtentwicklung.

Das Gesundheitsamt Darmstadt-Darmstadt-Dieburg ist in seiner Struktur – nämlich als gemeinsames Amt von Stadt und Landkreis – besonders. Das ist ein großer Vorteil für die regionale Versorgung, da hier eine institutionelle Brücke zwischen Stadt und Umland besteht. Diese Struktur kann eine wichtige Rolle bei der Steuerung regionaler Versorgungsketten übernehmen – auch im Sinne von Case Management, Prävention und digitaler Integration.

Zudem sehe ich das Amt als zentralen Akteur, wenn es um Primärprävention geht: Also nicht nur Informationskampagnen, sondern strukturverankernde Maßnahmen – etwa in Kitas, Schulen, Betrieben und Wohnquartieren. Hier wird das Gesundheitsamt künftig noch stärker gefragt sein.

4.4.2 Erwartungen an die Klinikum Darmstadt GmbH

Die Klinikum Darmstadt GmbH ist das Krankenhaus der Maximalversorgung in Südhessen.

Geschäftsführung und Führungskräfte des Klinikums werden gemeinsam mit allen Beschäftigten einheitliche Ziele für das Gesamtunternehmen verfolgen.

Oberste Priorität ist hierbei die umfassende Versorgung der Patientinnen und Patienten auf hohem medizinischem Niveau. Das Klinikum wird daran arbeiten, medizinische Qualität und Ökonomie in Einklang zu bringen, denn dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Zukunftssicherung des Hauses in kommunaler Trägerschaft.

Durch die enge Zusammenarbeit der Fachkliniken und Institute, hervorragend qualifizierte Beschäftigte und neueste medizinische Technik werden Diagnostik, Therapie und Hygiene auf hohem Niveau garantiert. Das Klinikum legt Wert auf eine hohe fachliche und menschliche Qualifikation sowie auf eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft als Grundlage für die Qualität der Arbeit. Die Beschäftigten werden berufsgruppenübergreifend und interdisziplinär tätig sein.

Auch vor und nach dem stationären Aufenthalt stehen den Patientinnen und Patienten Beratungs- und Schulungsangebote zur Verfügung.

Das Klinikum versteht sich als Dienstleister und verinnerlicht, dass die Zufriedenheit sowohl der Beschäftigten als auch der Patientinnen und Patienten heute und in Zukunft der entscheidende Erfolgsfaktor ist.

Besondere Bedeutung für das Klinikum hat die kollegiale und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Ärztinnen und Ärzten im niedergelassenen Bereich und mit anderen Partnerinnen und Partnern im Gesundheitswesen. Diese sektorenübergreifende Vernetzung fördert die optimale Behandlung der Patientinnen und Patienten.

Das Klinikum geht verantwortlich mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen um und handelt nachhaltig wirtschaftlich, um so die Zukunftsfähigkeit des Klinikums zu sichern.

Der gemeinsame Businessplan ist die Leitlinie des Handelns des Klinikums in den nächsten Jahren.

Das Klinikum soll Telemedizin und virtuelle Konsultationen in Kooperation mit niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten ausbauen, um Patientinnen und Patienten ortsunabhängig zu betreuen und medizinische Expertise effizient bereitzustellen. Zudem sollen digitale Lösungen genutzt werden, um die Durchführung und Begleitung von Operationen durch spezialisierte Fachärztinnen und -ärzte zu ermöglichen.

Das Klinikum soll sich verstärkt in die medizinische Forschung einbringen und klinische Studien durchführen, um innovative Behandlungsmethoden zu entwickeln und die Patientenversorgung kontinuierlich zu verbessern.

Wohnungen sollen gezielt von der bauverein AG für Pflegerinnen und Pfleger priorisiert werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Attraktivität des Klinikums als Arbeitgeber zu steigern. Dies kann langfristig zu einer erhöhten Verfügbarkeit von Fachpersonal führen, wodurch die Kapazitäten für Krankenhausleistungen erweitert und die Erlöse gesteigert werden.

Für das Onboarding von Führungskräften und einen schnellen Einstieg in Darmstadt soll temporär Wohnraum zum Beispiel in Form von Boardinghäusern für bis zu vier Monate bereitgestellt werden. Die Errichtung und der Betrieb der Liegenschaften soll durch die bauverein AG erfolgen.

Das Medizinische Versorgungszentrum soll, wo zielführend, durch den Erwerb weiterer Kassenarztsitze ausgebaut werden, um die ambulante Versorgung zu stärken und das Leistungsspektrum zu erweitern.

Die Zusammenarbeit mit der TU Darmstadt, u.a. im Bereich Medizintechnik, soll intensiviert werden, um Innovationen (z.B. im Bereich der künstlichen Intelligenz) zu fördern und die Ansiedlung von Medizintechnikherstellern gezielt auszubauen. Dies stärkt die regionale Gesundheitswirtschaft und schafft neue Synergien zwischen Forschung und Praxis.

Ziel ist es, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Klinikum Darmstadt systematisch auszubauen. Beispielsweise um medizinische Diagnostik, Behandlungsprozesse und Verwaltungsabläufe effizienter zu gestalten und so die Versorgungsqualität nachhaltig zu verbessern.

Ergebnisentwicklung

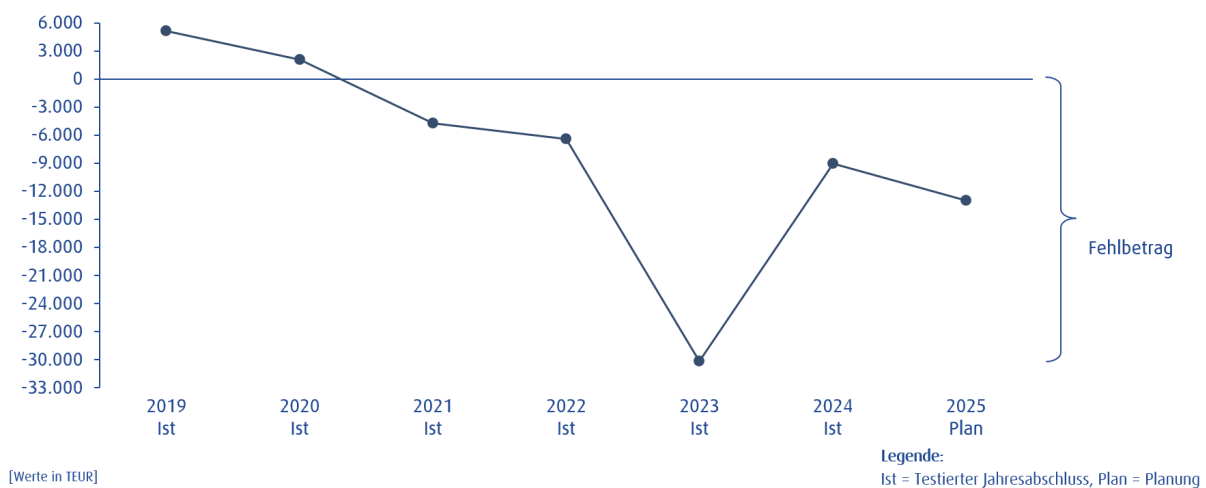


Abbildung 25: Ergebnisentwicklung der Klinikum Darmstadt GmbH

4.4.3 Erwartungen an den Eigenbetrieb Darmstädter Werkstätten und Wohneinrichtungen

Der Eigenbetrieb Darmstädter Werkstätten und Wohneinrichtungen wurde im Jahr 1968 gegründet. Er unterstützt und fördert Menschen mit besonderen Bedürfnissen und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der von Respekt, Toleranz und Professionalität geprägt ist.

Die Darmstädter Werkstätten und Wohneinrichtungen sind ein wichtiges Bindeglied im Netz der Versorgung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen in Darmstadt und der Region. Die dafür notwendigen Angebote und Kompetenzen werden gestärkt. Dabei ist der Eigenbetrieb in die Umsetzung des Aktionsplanes der Wissenschaftsstadt Darmstadt zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention „Auf dem Weg zur inklusiven Stadt“ eingebunden. Als Stätte der beruflichen und sozialen Wiedereingliederung hilft er Menschen mit Behinderung bei der Teilhabe am Arbeitsleben und unterstützt sie bei der Bewältigung des Lebensalltags.

Das integrative Konzept der Zusammenarbeit von Werkstätten mit ihren Arbeitsbereichen, den Berufsbildungsbereichen, der Tagesförderstätte und den Wohneinrichtungen zeichnet den Eigenbetrieb aus und wird zum Vorteil der Menschen ausgebaut. Ziel ist dabei stets die Integration in den ersten Arbeitsmarkt und die Integration in den Sozialraum. Der Eigenbetrieb arbeitet mit externen Partnerinnen und Partnern in Projekten und Kooperationen an der Förderung einer inklusiven Stadtgesellschaft. Er orientiert sich an den spezifischen Bedürfnissen und Wünschen zur individuellen Lebensgestaltung der Beschäftigten bzw. der Bewohnerinnen und Bewohner sowie den jeweils vorhandenen Kompetenzen und schafft die Möglichkeiten zu deren Weiterentwicklung.

Die Darmstädter Werkstätten und Wohneinrichtungen bieten hierzu ein hohes Maß an Betreuungsqualität an und schaffen die Voraussetzung für eine kontinuierliche Weiterentwicklung seiner Qualitätsstandards.

Im Bereich der Werkstätten- und Wohneinrichtungen sollen lokale und regionale Kooperationen ausgebaut werden, um Synergien zu nutzen, die Versorgungsqualität zu verbessern und inklusive Wohn- sowie Arbeitsangebote weiterzuentwickeln.

Unternehmen der Stadtwirtschaft sollen den Eigenbetrieb Werkstätten und Wohneinrichtungen bei der Beschaffung und der Erstellung von Leistungen aktiv einbeziehen, soweit dies wirtschaftlich vertretbar ist. Der Eigenbetrieb geht hierzu proaktiv in den Austausch mit den stadtwirtschaftlichen Einheiten, um bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln und Synergien zu nutzen.

Die städtischen Unternehmen sollen, soweit möglich, Inklusionsarbeitsplätze schaffen und dazu beitragen, Beschäftigten des Eigenbetriebs Werkstätten und Wohneinrichtungen den Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Ergebnisentwicklung

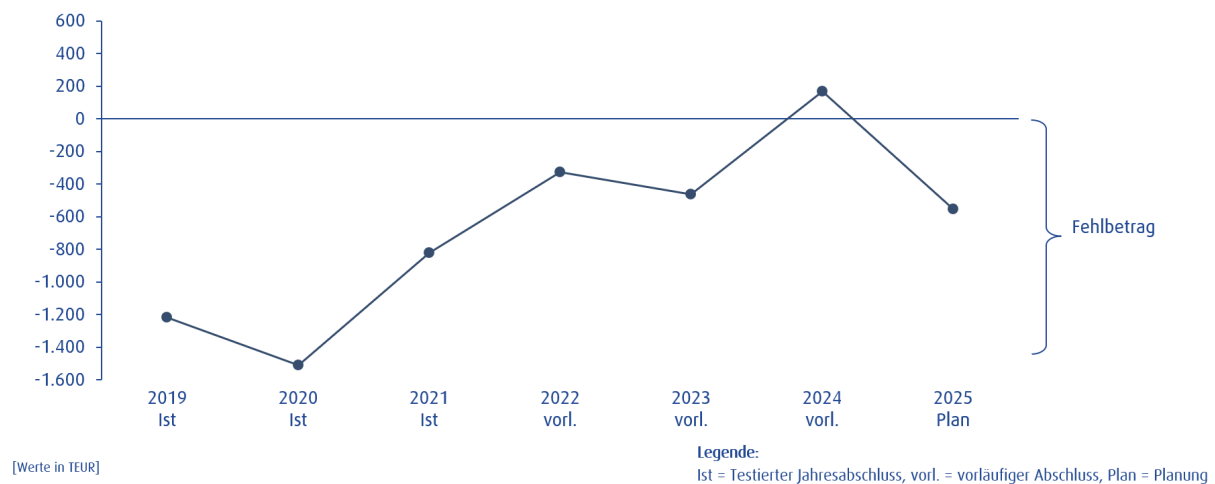


Abbildung 26: Ergebnisentwicklung des Eigenbetriebs Darmstädter Werkstätten und Wohneinrichtungen

4.4.4 Erwartungen an den Verwaltungsverband für das Gesundheitsamt der Stadt Darmstadt und des Landkreises Darmstadt-Dieburg

Bei dem Gesundheitsamt der Wissenschaftsstadt Darmstadt und des Landkreises Darmstadt-Dieburg handelt es sich um einen eigenständigen Zweckverband, dessen Gewährsträger die Wissenschaftsstadt Darmstadt und der Landkreis Darmstadt-Dieburg sind.

Schwerpunkte des Gesundheitsamts sind die gesetzlichen Pflichtaufgaben wie z.B. Schuleingangsuntersuchungen, die Belehrungen über den Umgang mit Lebensmitteln, die Bekämpfung ansteckender Krankheiten, die Überwachung der Trinkwasserqualität und die Hilfen für psychisch kranke Menschen.

Zu den weiteren Angeboten des Gesundheitsamts zählen die Amtsärztliche Sprechstunde mit Ernährungs- und Impfberatung, die Beratungsdienste des Sozialpsychiatrischen Dienstes, die Tuberkulose-Sprechstunde, die HIV-Beratung und die medizinische Beratung der Sexarbeiterinnen und -arbeiter.

Es wird geprüft, welche weiteren Aufgaben der Gesundheitsförderung und welche Leistungsangebote das Gesundheitsamt für die Bevölkerung anbieten kann. Dazu wird es über Möglichkeiten der Gesundheitsvorsorge beraten und informieren und nicht nur bei körperlichen, sondern auch bei seelischen und sozialen Problemen helfen.

Es wird angestrebt, Leistungen, wie z.B. Schuluntersuchungen in den vierten Klassen, im heutigen Umfang beizubehalten, um so präventiv tätig zu sein und Gefahrenpotenziale zu erkennen. Dabei wird es eine enge Abstimmung mit den zuständigen Jugendämtern geben, außerdem werden kinder- und jugendpsychiatrische Sprechstunden angeboten. Mit dem vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration initiierten Projekt „KiSS“, wurde ein KinderSprachScreening entwickelt, mittels dem bereits im frühen Vorschulalter Sprachdefizite bei Kindern entdeckt und eine logopädische Behandlung bereits frühzeitig angestoßen werden kann. Dies wird beibehalten.

Zur Flächenoptimierung und besseren Nutzung von Synergien soll das Gesundheitsamt an einen neuen Standort in Darmstadt verlagert werden.

Die Verstärkung interkommunaler Kooperationen (z.B. im Bereich der IT) mit anderen Gesundheitsämtern wird angestrebt, um Kosten für spezielle Fachaufgaben gemeinsam zu tragen und wirtschaftliche Vorteile zu erzielen.

Das Internetangebot des Gesundheitsamts soll, soweit finanzierbar, mehrsprachig gestaltet werden.

Das Landesgesundheitsamt soll in ausgewählten Bereichen gezielt als Dienstleister eingebunden werden, um fachliche Expertise effizient zu nutzen und lokale Strukturen zu entlasten.

Ergebnisentwicklung

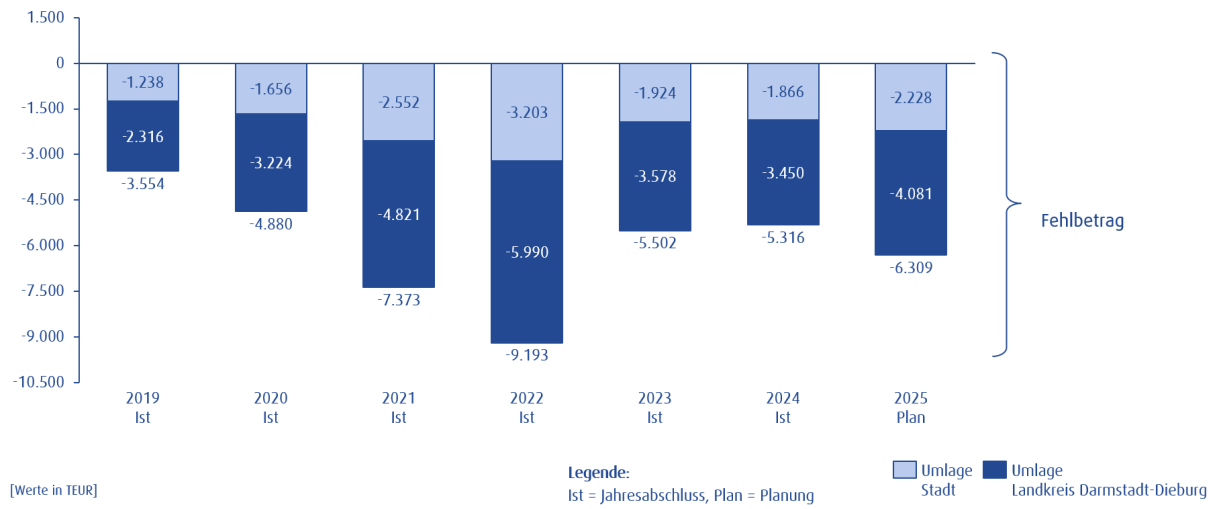


Abbildung 27: Ergebnisentwicklung des Gesundheitsamts

4.5 Geschäftsfeld Kultur & Freizeit

Schwerpunkt

Die Leistungen des Geschäftsfelds Kultur & Freizeit werden schwerpunktmäßig von der Centralstation Veranstaltungs-GmbH (Centralstation), der Darmstädter Sportstätten GmbH & Co. KG (DSG) u.a. mit den Bäderbetrieben sowie der Wissenschaftsstadt Darmstadt Marketing GmbH (Darmstadt Marketing) erbracht.

Erwartungen an das Geschäftsfeld Kultur & Freizeit

Für die Attraktivität Darmstadts sind die kulturelle Vielfalt und das breite Freizeitangebot von besonderer Bedeutung, da gut ausgebildete Fachkräfte sich nicht nur für ein Unternehmen entscheiden, sondern auch Faktoren wie die Lebensqualität vor Ort in ihre Entscheidung mit einbeziehen.

Die Mathildenhöhe ist UNESCO-Welterbe, ein herausragendes Ensemble der frühen Moderne und identitätsstiftend für die Stadtgesellschaft. Sie steht für künstlerische und soziale Reformen und ist ein wichtiger Anziehungspunkt für Besucherinnen und Besucher aus dem In- und Ausland.

Nach der Auflösung des Eigenbetriebs Kultur sind die städtischen Institute, wie das Institut Mathildenhöhe, die Akademie für Tonkunst und das Jazzinstitut Darmstadt, in die Kernverwaltung überführt worden. Die gute Zusammenarbeit und der enge Austausch mit diesen und den dem Kulturamt weiteren zugeordneten Einrichtungen sollen weiterhin gepflegt und gestärkt werden, um den Kulturstandort Darmstadt nachhaltig zu fördern. Dies gilt ebenso für das Literaturhaus Darmstadt sowie für die Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen des Landes Hessen, wie dem Landesmuseum und dem Staatstheater Darmstadt.

Die Centralstation ist als Veranstaltungsort für Musik und Literatur überregional bekannt. Mit ihrem vielseitigen Programm trägt sie wesentlich zur Belebung und Attraktivität der Darmstädter Innenstadt bei und stärkt das kulturelle Profil der Stadt.

Private kulturelle Einrichtungen wie z.B. die Kunsthalle, die Darmstädter Residenzfestspiele tragen wesentlich zur Vielfalt und Qualität des kulturellen Lebens in Darmstadt bei. Ihre Arbeit soll auch künftig verlässlich unterstützt und in ihrer Entwicklung begleitet werden.

Die DSG betreibt neben der Bollenfalltorhalle weitere Sportstätten und unterstützt die mit den Sportstätten verbundenen Vereine. Dabei ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Nutzerinnen und Nutzer zu berücksichtigen.

Zum Erhalt des sportlich orientierten Freizeitwerts der Wissenschaftsstadt Darmstadt wird die vielseitige und ausgeprägte Bäderlandschaft in Darmstadt erhalten bleiben und, soweit notwendig, erneuert werden.

Darmstadt Marketing wird als Anbieterin des kommunalen Stadt- und Touristikmarketings die Unternehmen im Geschäftsfeld Kultur und Freizeit bei der Vermarktung ihrer Leistungen unterstützen. Im Besonderen wird die Gesellschaft dafür Sorge tragen, dass Trends in der Kultur- und Freizeitbranche aktiv mitgestaltet werden.

Die Unternehmen des Geschäftsfelds Kultur und Freizeit werden ihre Leistungen weiterhin zu angemessenen Preisen anbieten. Zur Reduktion des Zuschussbedarfs werden weitere Einnahmemöglichkeiten, im Besonderen durch Spenden und Sponsoring, generiert. Darüber hinaus wird durch den Ausbau von Leistungen und deren Qualität die Einnahmeseite gestärkt werden.

Zur Ausschöpfung von Synergien ist die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligungen im Geschäftsfeld und darüber hinaus, wie z.B. mit dem Kulturamt sowie dem Kulturreferenten, zu intensivieren.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Zur Sicherstellung wirtschaftlicher Stabilität sollen neue Einnahmequellen durch bspw. Merchandising und Sponsoring erschlossen bzw. ausgebaut werden.

Kultureinrichtungen können einen erheblichen Beitrag zur lokalen Wirtschaft leisten, indem sie Arbeitsplätze schaffen und Einnahmen aus Tourismus und verwandten Branchen generieren.

Die Wertschöpfungspotenziale aus der Ernennung der Mathildenhöhe zum Welterbe sollen genutzt werden. Eine Studie von HEAG und Darmstadt Marketing hat anhand von Erfahrungswerten aus anderen Welterbestätten gezeigt, dass eine Erhöhung der Wertschöpfung möglich ist.



Abbildung 28: Beitrag Welterbe zur Wertschöpfung

Die Markenbildung wird gestärkt, indem die regionale und überregionale Bekanntheit durch gezielte Marketingstrategien und Partnerschaften ausgebaut wird.

Der Einsatz von Freiwilligen wird intensiviert, um ehrenamtliche Unterstützung in Kultur- und Freizeiteinrichtungen zu fördern und Gemeinschaftsprojekte zu stärken.

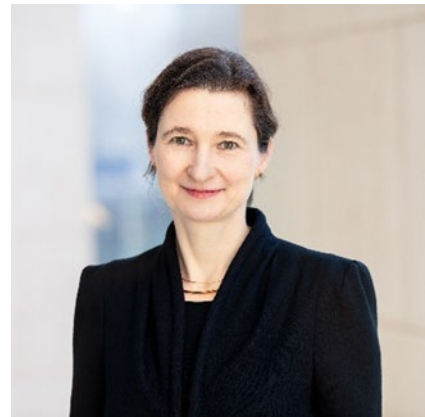
Die Einheiten des Geschäftsfeldes sollen aktiv gegenseitig ihre Veranstaltungen und Aktionen über ihre eigenen Kanäle sowie über "Darmstadt im Herzen" bewerben, um die Reichweite und Sichtbarkeit zu erhöhen.

Die Darmstadt Marketing GmbH, die Centralstation sowie der Bäderbetrieb sollen sich gegenseitig bewerben und ihre Reichweite durch gezielte Cross-Promotion strategisch erhöhen.

Programme werden gestärkt, um unterschiedliche Bevölkerungsgruppen wie Jugendliche, Familien und Senioren gezielt anzusprechen und in das Kultur- und Freizeitangebot einzubeziehen.

4.5.1 Experteninterview mit Dr. Susanne Völker (Kulturfonds Frankfurt RheinMain)

Dr. Susanne Völker ist seit März 2025 die Geschäftsführerin der Gemeinnützige Kulturfonds Frankfurt RheinMain GmbH. Als ehemalige Kulturdezernentin, Museumsleiterin und kontinuierliche Entwicklerin von kulturellen Konzepten ist sie vertraut mit den unterschiedlichen Bedarfen und Rahmenbedingungen kultureller Sparten, Institutionen und Projekte. Bevor sie von 2017 bis 2023 Kulturdezernentin der Stadt Kassel war, leitete sie als Gründungsdirektorin/Geschäftsführerin und zuvor Projektleiterin 2015 erfolgreich die GRIMMWELT Kassel. Zuletzt wirkte sie als Konzeptentwicklerin und Beraterin für Kommunen und Institutionen unter anderem in Köln zu strategischen Vorhaben, wie kultureller Innenstadtentwicklung sowie Institutionengründungen und -weiterentwicklungen.



Wo liegen die größten Entwicklungspotenziale für das Geschäftsfeld?

Darmstadt verfügt mit dem Staatstheater und mit der Welterbestätte Mathildenhöhe über bedeutende Einrichtungen, die die Stadt in ihrer Größe hervorragend positionieren und als kulturelle Leuchtkraft weit über die Region hinaus wirken lassen. Diese beiden kulturellen Highlights tragen dazu bei, dass Darmstadt als Kulturstadt deutlich stärker wahrgenommen wird, als man es bei einer Stadt dieser Größe erwarten würde.

Darüber hinaus tragen u.a. die vielfältigen Museen, die lebendige freie Kulturszene, die Centralstation und das Literaturhaus zu einer beeindruckenden kulturellen Bandbreite bei.

Die Entwicklung Darmstadts sehe ich vor allem auch im Kontext der Metropolregion Rhein-Main. Aus meiner Sicht sind Aktivitäten sinnvoll, die auf den regionalen Zusammenhalt einzahlen und sowohl in der Stadt als auch für die gesamte Metropolregion wirksam werden.

Wie nehmen Sie den Kulturstandort im Vergleich zu anderen Kommunen wahr?

Die Ausstellung von Tony Cragg im öffentlichen Raum beispielsweise zeigt eine beeindruckende und hochwertige Präsentation, die ein kraftvolles künstlerisches Statement an die Menschen richtet. Kultur wird hier nicht unnahbar, sondern unmittelbar erfahrbar. Dies ist exemplarisch für mich eine der Besonderheiten Darmstadts. Nahbar, kooperativ, zupackend: die Kombination aus der Tradition aus Mathildenhöhe und früher Technischer Hochschule, öffentlichem und privatem Engagement und einer starken künstlerischen Position im kulturstarken Umfeld verleihen der Kultur hier eine starke Wirkung.

Welche Best Practices oder Erfolgsmodelle aus anderen Städten könnten für Darmstadt interessant sein?

Projekte werden aus meiner Sicht immer dann erfolgreich, wenn es ein Zusammenwirken aller Akteure gibt, die das Projekt betrifft. Dazu gehören Künstlerinnen und Künstler, Politik, Presse und die Menschen in einer Stadt und Region. Wenn sich bspw. bürgerschaftliches Engagement mit

Kunstschaaffenden engagiert, dann kommen wir zu tollen Ergebnissen, die jedoch oft nur mit der zusätzlichen Förderung Privater möglich sind.

Wenn man einen Blick auf die starken Bürgerstädte Hamburg und Frankfurt richtet, wird deutlich, dass große Vorhaben im Grunde fast immer in diesem Vielklang aller Beteiligten entstehen. Dann wächst zudem die Identifikation mit den Städten und Regionen weiter und zusammen.

Aus meiner Sicht sind zudem die Vernetzung von Kultur und Tourismusaktivitäten wesentlich. Sie befruchten sich oft gegenseitig. Wenn dies gelingt, vielleicht noch unter Einbeziehung von bürgerschaftlichem Engagement, stärkt das auch die Kunstszene.

In diesem Sinne empfiehlt es sich, Kunst und Kultur auch im Kontext von Wirtschaftsförderung, Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftsansiedlung zu sehen. So können gegenseitige Stärkungen erreicht werden.

4.5.2 Erwartungen an die Centralstation Veranstaltungs-GmbH

Die Centralstation Veranstaltungs-GmbH bucht und plant das vielschichtige Kulturprogramm der Centralstation und ist für deren Vermietung sowie für den Betrieb der fünf Darmstädter Bürgerhäuser (Justus-Liebig-Haus, Bürgermeister-Pohl-Haus, Orangerie, Zum Goldenen Löwen und den Ernst-Ludwig-Saal) federführend verantwortlich. Aufgrund der Portfolioerweiterung ist es zentral möglich, koordinativ den Buchungsmechanismus innerhalb der Stadtwirtschaft bezogen auf die insgesamt sieben Veranstaltungshäuser im gesamten Stadtgebiet aufeinander abzustimmen. Durch ein stadtteilübergreifendes Angebot zur Durchführung von privaten, kulturellen, vereinsbasierten und nicht zuletzt kommerziellen Veranstaltungen wird angestrebt, die jeweilige Auslastung der Bürgerhäuser, aber auch der Centralstation und des WKD, auszuweiten. Zudem werden die bisherigen Kostenstrukturen strukturiert analysiert und synergetische Einspareffekte generiert, dies nicht zuletzt durch gemeinsame Einkaufsstrategien und Prozessanpassungen.

Die Wettbewerbssituation der Centralstation wird hierbei auf einem konstant hohen Niveau verbleiben. Hierbei steht die Centralstation für ein breit angelegtes Kulturprogramm, das mit Strategie und Bedacht geplant wird, um flexibel zu bleiben, sowie sich gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen.

Die Centralstation ist darauf angewiesen, dass auch in Zukunft ein Ausgleichsbetrag von der Wissenschaftsstadt Darmstadt in ausreichender Höhe zur Verfügung gestellt wird.

Bezüglich der Bürgerhäuser besteht ein unbefristeter Betriebsführungsvertrag. Dieser sieht vor, dass die unterjährigen Einnahmen mit den Ausgaben verrechnet werden. Zielsetzung hierbei ist, das Niveau der bisher benötigten Zuschusshöhe für die fünf Bürgerhäuser signifikant zu reduzieren. Zudem gilt es, kontinuierlich den in den vergangenen Jahren aufgelaufenen Investitionsstau sukzessive aufzulösen und damit mittelfristig die Attraktivität der Bürgerhäuser wieder marktfähiger zu gestalten.

Um Veranstaltungen weiterhin zu angemessenen Preisen anbieten zu können, soll das Unternehmen aktiv neue Sponsoren gewinnen und bestehende Partnerschaften ausbauen. Ziel ist es, die finanzielle Basis für ein vielfältiges und qualitativ hochwertiges Veranstaltungsangebot nachhaltig zu sichern.

Neben den etablierten Formaten soll die Centralstation weiterhin auch lokalen Künstlerinnen und Künstlern als Veranstaltungsort offenstehen. Ziel ist es, die lokale Kulturszene zu fördern, neue Impulse zu setzen und die kulturelle Vielfalt in Darmstadt sichtbar zu machen.

Es sollen Maßnahmen zur Stärkung der Jugendkultur entwickelt werden, um jungen Menschen mehr kulturelle Teilhabe, Ausdrucksmöglichkeiten und Identifikationsräume in Darmstadt zu bieten.

Die Centralstation soll sowohl als Veranstalter als auch als Location genutzt werden, um Produkte und Angebote der Stadtwirtschaft aktiv zu bewerben.

WKD und Centralstation unterstützen die Darmstadt Marketing GmbH beim Betrieb des Besucherzentrums auf der Mathildenhöhe, um Synergien zu nutzen.

Ergebnisentwicklung

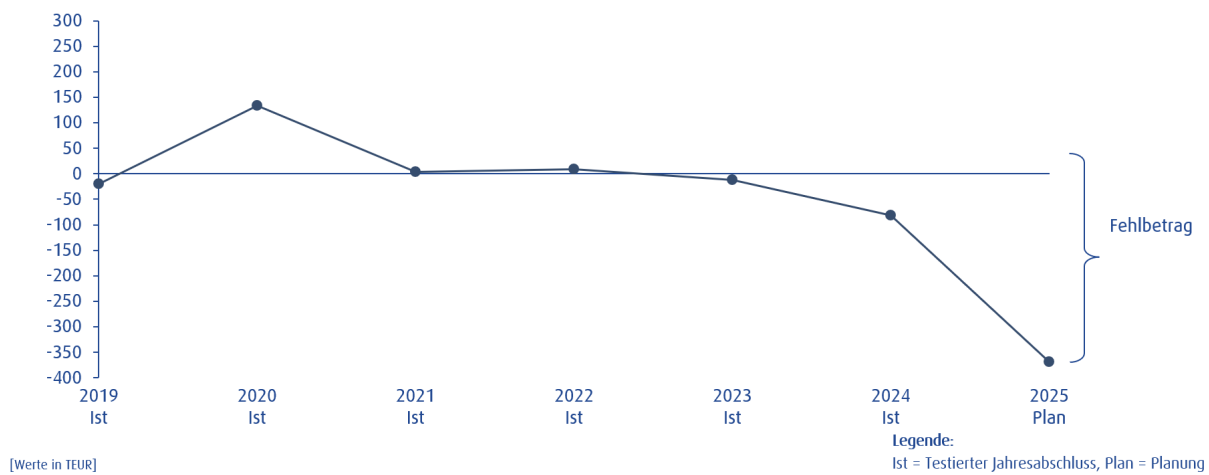


Abbildung 29: Ergebnisentwicklung der Centralstation Veranstaltungs-GmbH

4.5.3 Erwartungen an die Wissenschaftsstadt Darmstadt Marketing GmbH

Die Gesellschaft reagiert als Anbieter des kommunalen Stadt- und Touristikmarketings auf diese Entwicklungen und bietet ihre Tätigkeiten zu angemessenen Preisen für Darmstadt und deren Besucherinnen und Besucher an.

Auch Trends in der Branche werden zeitnah aufgegriffen, zum Beispiel mit digitalen Vermittlungsangeboten zu Mathildenhöhe und durch die ESOC (European Space Operations Centre). Führungen für internationale Gäste durch die Stadt und die internationalen Institutionen werden ausgeweitet. Die hohe Qualität wird beibehalten oder ausgebaut. Aufgrund dieser Analysen werden die touristischen Angebote wie Führungen und Pauschalen kontinuierlich weiterentwickelt und die Aufwertung und Serviceangebote der Events vorangebracht.

Das Tourismus-Marketing wird als eine zentrale Aufgabe konsequent weiterentwickelt. Ein wichtiger Bestandteil dieser Weiterentwicklung ist der Ausbau der Vermarktung des UNESCO-Weltkulturerbes Mathildenhöhe. Ein Beispiel hierfür ist das Besucherzentrum, das zur weiteren Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität beitragen soll.

Gemeinsam mit allen Partnerinnen und Partnern wird zudem an der Zertifizierung zur nachhaltigen Destination gearbeitet.

Im Bereich des Stadtmarketings wird die Wissenschaftsstadt Darmstadt regional und national vermarktet. Die Steigerung der Attraktivität des Wochenmarktes und der verkaufsoffenen Sonntage sind wesentliche Bestandteile zum Erhalt einer innovativen und lebendigen Innenstadt. Darüber hinaus entwickelt Darmstadt Marketing gemeinsam mit dem Handel Konzepte zur Unterstützung des lokalen Einzelhandels und zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt. Dazu gehören unter anderem innovative Formate wie Pop-up-Stores sowie weitere Maßnahmen, die neue Impulse für den Einzelhandel, die Aufenthaltsqualität und das städtische Leben setzen. Neben der Neueinführung von Leistungsangeboten sind die vorhandenen auszubauen, um deren Attraktivität für die Kundinnen und Kunden zu erhöhen. Im Rahmen bereits vorhandener Angebote werden Ideen für mögliche neue Dienstleistungen generiert.

Auch der Wochenmarkt wird gemeinsam mit den Marktbesucherinnen und -beschickern sowie den Darmstädterinnen und Darmstädtern modifiziert und noch attraktiver gestaltet.

Bestehende Kooperationen zu wissenschaftlichen Einrichtungen und branchenbezogenen Fachgruppen werden weiter ausgebaut. Insbesondere werden die unterschiedlichen Interessengruppen berücksichtigt und einbezogen. Es wird geprüft, ob weitere kommunale und regionale Kooperationen sinnvoll sind. Die bereits bestehende Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Stadtwirtschaft und der Stadtverwaltung wird weiter intensiviert und durch den Ausbau des Bereiches Kommunikation und Medien gestärkt. Ziel ist, die Positionierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt stark voranzutreiben.

Eine enge Zusammenarbeit mit Gewerbevereinen bleibt erhalten, um abgestimmte Kampagnen zur Stärkung des Einzelhandels zu planen und umzusetzen.

Der Einzelhandel in den Stadtteilen wird durch gezielte Werbemaßnahmen unterstützt, um auch außerhalb der Innenstadt Kaufanreize zu schaffen und lokale Geschäfte zu fördern.

Die Marketingaktivitäten werden verstärkt auf die touristische Vermarktung der Welterbestätte Mathildenhöhe ausgerichtet, um die Attraktivität Darmstadts als kulturelle und touristische Destination zu steigern.

Die Darmstadt Marketing GmbH übernimmt den Betrieb des neuen Besucherzentrums auf der Mathildenhöhe.

Das von der ESOC geplante Besucherzentrum soll durch Darmstadt Marketing aktiv unterstützt und mit passenden Angeboten und Formaten bespielt werden. Ziel ist es, die Attraktivität des Standorts weiter zu erhöhen, das Thema Raumfahrt in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken und neue Impulse für Wissenschaftstourismus und Stadtmarketing zu setzen.

Es sollen Maßnahmen zur Stärkung der Jugendkultur entwickelt werden, um jungen Menschen mehr kulturelle Teilhabe, Ausdrucksmöglichkeiten und Identifikationsräume in Darmstadt zu bieten.

Ergebnisentwicklung

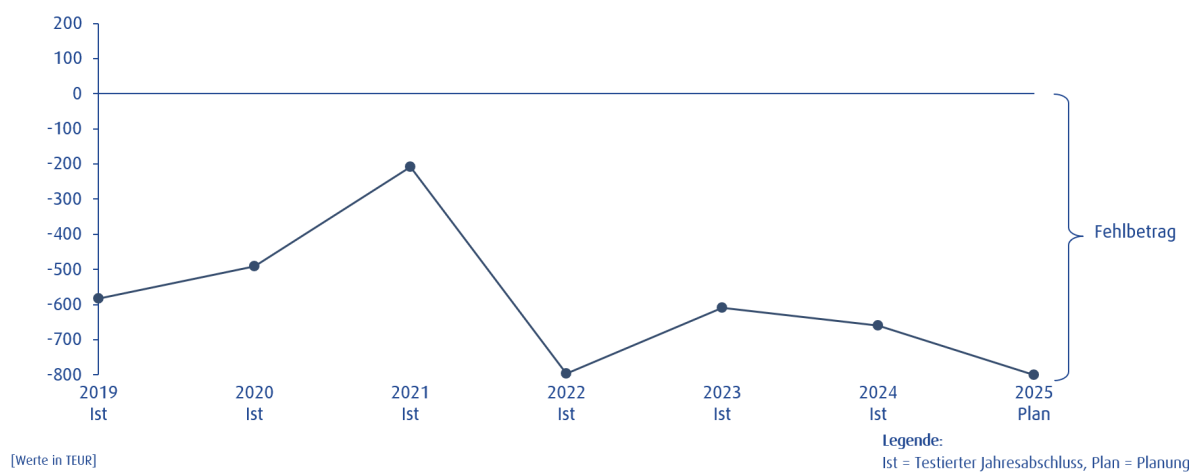


Abbildung 30: Ergebnisentwicklung der Wissenschaftsstadt Darmstadt Marketing GmbH

4.5.4 Erwartungen an die Darmstädter Sportstätten GmbH & Co. KG (DSG)

Sporthallen und -anlagen dienen im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge insbesondere den Bedürfnissen des Schul- und Vereinssports. Gleichzeitig sichern sie die freie und eigenverantwortliche Tätigkeit der Sportorganisationen und ermöglichen breiten Bevölkerungsschichten eine ihren Interessen und Fähigkeiten angemessene sportliche Betätigung.

Die DSG unterhält und betreibt die von ihr verantworteten Sportanlagen. Zur Unterhaltung und Betrieb der Sportanlagen zählen folgende Teilbereiche:

- Flächenbewirtschaftung (z.B. Belegung, Reinigung),
- kaufmännische Bewirtschaftung (z.B. Verträge, Vermietungen),
- technische Bewirtschaftung (z.B. Instandhaltung, Betriebsführung)

Die Bewirtschaftung in den genannten Teilbereichen wird zu einer langfristigen Wert- und Nutzenerhaltung führen.

Die Sportanlagen werden - sofern bauartbedingt zulässig - für alternative Nutzungen zur Verfügung stehen. Schulen und Vereinen wird die Möglichkeit gegeben, Wettkämpfe und sonstige Veranstaltungen auszurichten.

Die DSG erhebt Nutzungsentgelte, die einen angemessenen Kostendeckungsbeitrag ermöglichen. Bei kommerziellen Veranstaltungen sind marktgerechte Preise zu erheben.

Die Übertragung von weiteren Sportanlagen von IDA auf die DSG wird geprüft werden.

Der Zuschussbedarf ist konstant zu halten.

Die DSG wird ein Sponsoring-Programm für Unternehmen und private Unterstützer ins Leben rufen, um zusätzliche finanzielle Mittel für den Betrieb und den Ausbau der Sportanlagen zu generieren.

Die Nutzung erneuerbarer Energien wie Solaranlagen auf Sporthallen wird verstärkt, um Betriebskosten zu senken und einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.

Schwimmbäder stellen eines der wesentlichen Elemente kommunaler Daseinsvorsorge im Bereich des Sport-, Freizeit- und Gesundheitsangebots der Wissenschaftsstadt Darmstadt dar. Hierzu zählen neben dem Schwimmen als Freizeitaktivität auch die Aktivitäten in Schwimmvereinen, der Schulschwimmunterricht sowie die zahlreichen zusätzlichen Angebote, die mit dem Bäderbetrieb in Verbindung stehen, wie beispielsweise Aquafitness und Sauna.

Ein Ziel im Sinne der Daseinsvorsorge ist, dass alle Kinder mit Abschluss der Grundschule schwimmen können. In diesem Sinne werden ausreichende Wasserflächen mit ausreichenden Schwimmzeiten vorgehalten. Die DSG betreibt die vorhandenen Bädereinrichtungen und erhält das vorliegende Angebotsspektrum für die Bevölkerung, Vereine und Schulen aufrecht. Die angebotene Qualität wird erhalten und weiter ausgebaut. Das Angebot an Zusatzleistungen (z.B. Aquafitness) wird, ggf. mithilfe privater Dritter, ausgebaut werden. Dazu wird ein Bäderkonzept erarbeitet, dass zur Profilbildung der einzelnen Bäder beiträgt und einen wirtschaftlicheren Betrieb ermöglicht.

Die einzelnen Bäder werden so gestärkt und positioniert, dass sie durch eine individuelle konzeptionelle Ausrichtung unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

Mit der Modernisierung des Eberstädter Mühlaltds steht den Bürgerinnen und Bürgern wieder ein zeitgemäßes Bad zur Verfügung, das mit umweltfreundlicher Technik ausgestattet ist und seinen Schwerpunkt als Familien- und Freizeitbad setzt. Weiteres Ziel ist es, die Wirtschaftlichkeit aus dem Betrieb der Bäder zu verbessern. Dies bedeutet einerseits das Ausschöpfen der Einnahmepotenziale

aus Eintrittsgeldern, Nutzungsentgelten und Kursgebühren, andererseits die kostenbewusste Organisation der Betriebsabläufe unter besonderer Berücksichtigung der Öffnungszeiten und Nutzungsfenster für unterschiedliche Nutzerinnen, Nutzer und Interessengruppen (z.B. Frauenschwimmen).

Eine wesentliche Rolle aus Sicht der Besucherinnen und Besucher spielen gesundheitsorientierte Angebote. Entsprechend spezialisierte Angebote tragen auch zur Standortwerbung und Tourismusförderung bei. Gesundheitsorientierte Angebote werden stärker beworben. Kooperationen mit Unternehmen der Stadtwirtschaft – insbesondere zu gesundheitsbezogenen und lokalen Angeboten – sind aufzubauen.

Zusätzliche Einnahmen sollen durch die gezielte Vermarktung von Werbeflächen in den Badeeinrichtungen generiert werden.

Der Bäderbetrieb soll als Plattform und Veranstaltungsort genutzt werden, um Produkte und Angebote der Stadtwirtschaft zielgerichtet zu präsentieren und zu bewerben.

Ergebnisentwicklung

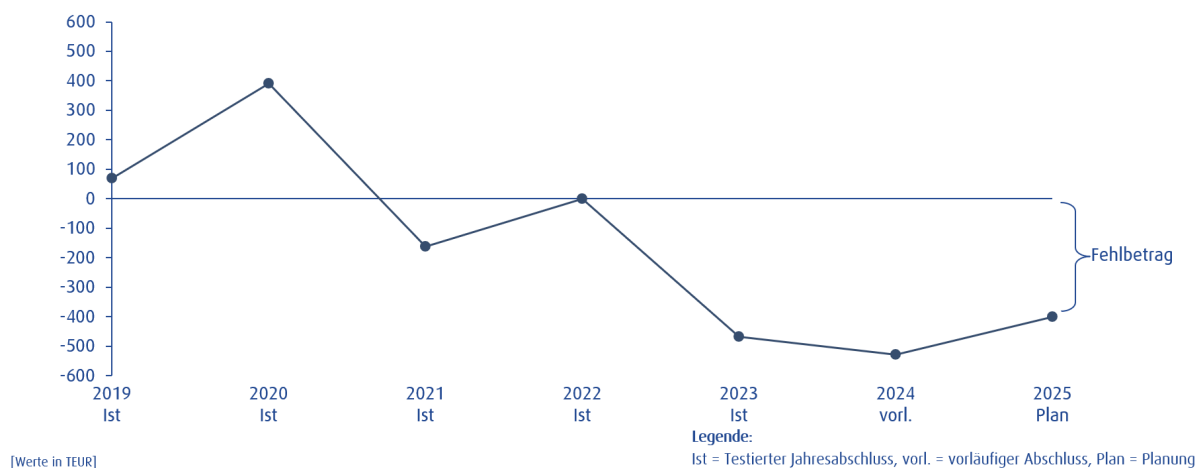


Abbildung 31: Ergebnisentwicklung der DSG

4.6 Geschäftsfeld Digitalisierung & Telekommunikation

Schwerpunkt

Das Geschäftsfeld Digitalisierung & Telekommunikation wird durch die ENTEGA Medianet GmbH (ENTEGA Medianet) und ihre Töchter, die COUNT+CARE GmbH & Co. KG (COUNT+CARE), die Digitalstadt Darmstadt GmbH sowie die System-tec Service GmbH repräsentiert.

Erwartungen an das Geschäftsfeld Digitalisierung & Telekommunikation

Das Geschäftsfeld umfasst alle Dienstleistungen rund um Hardware, Software, Telefonie, Internet und digitale Services.

Der IT-Markt beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Technik zur Verarbeitung von Informationen und Daten. Hier geht es um Computer, ihre Software, ihr Zubehör, ihre Einsatzgebiete und die damit verbundenen Dienst- und Beratungsleistungen.

Das Thema der Digitalisierung wird eine der zentralen Herausforderung für die Unternehmen der Stadtwirtschaft und den Standort Darmstadt sein. Es wird viele Arbeits- und Lebensbereiche deutlich verändern.

Der TK-Markt dreht sich um alles, was mit Telefonieren und Datenübertragung über Kommunikationsnetze wie das Telefonnetz oder die Mobilfunknetze zu tun hat. Auch hier gibt es mit Endgeräten, Tarifen, Diensten, Anwendungsgebieten und unterschiedlichen Service-Leistungen sehr unterschiedliche Schwerpunkte.

Zum Teil gelten für IT und TK dieselben technischen und marktorientierten Grundlagen. Andererseits unterscheiden sich diese Märkte allerdings auch in wesentlichen Aspekten.

COUNT+CARE, ENTEGA Medianet und die System-tec bauen ihre Wettbewerbsvorteile auf und aus. Dazu gehört unter anderem, das fachliche Know-how kontinuierlich auszubauen und zu festigen, um weiterhin einen stabilen und sicheren Betrieb für die Kundinnen und Kunden zu gewährleisten.

Darüber hinaus werden die Leistungen von COUNT+CARE und ENTEGA Medianet weiterhin möglichst vielen Unternehmen der Stadtwirtschaft zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, im kommunalen Bereich zum präferierten Partner für IT- und TK-Leistungen aus einer Hand zu werden und so Kostenvorteile für alle Gesellschaften im Stadtkonzern zu schaffen.

Die Leistungen der Digitalstadt Darmstadt GmbH kommen auch im Bereich der Kernverwaltung der Wissenschaftsstadt Darmstadt zum Einsatz, um möglichst viele Synergien nutzen zu können. Zudem sollen Potenziale identifiziert und genutzt werden, die sich für die Wissenschaftsstadt Darmstadt aus der Einbindung der IT-Infrastruktur und Komponenten der COUNT+CARE ergeben.

Kostenvorteile werden zum Nutzen aller Kundinnen und Kunden erzielt, indem – wo möglich – die Leistungen standardisiert werden. Dabei müssen die Leistungen vor allem in Hinblick auf Preis und Qualität für die Kundschaft transparent sein. Standardisierung umfasst gleichzeitig auch eine zielführende Sourcing-Strategie; das heißt, es wird stets genau geprüft, welche Leistungen selbst realisiert werden und welche Aufgaben nicht zu dem Kerngeschäft gehören und daher von spezialisierten Dienstleistern übernommen werden können.

Darüber hinaus werden sich die Gesellschaften aktiv mit den neuen Ansätzen aus der Digitalisierung auseinandersetzen. Hierzu gehört, die in Darmstadt vorhandene Infrastruktur des Glasfasernetzes und der Stadtmöblierung in Darmstadt beim Ausbau des 5G Mobilfunknetzes wie auch beim Ausbau

des WLAN-Netzes zu nutzen. In diesem Zusammenhang kann auch im Fokus stehen, etwaige Lücken im lokalen Glasfasernetz zu schließen, um Bürgerinnen, Bürgern und auch dem Gewerbe schnelle und zukunftsfähige digitale Services anbieten zu können.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Die Positionierung und Weiterentwicklung von COUNT+CARE als Dienstleister für möglichst viele Unternehmen der Stadtwirtschaft wird gezielt vorangetrieben, um dieses Wachstumsfeld optimal zu nutzen und die strategische Bedeutung innerhalb der Stadtwirtschaft zu stärken.

Die Smart-City-Angebote der COUNT+CARE sollen durch innovative Technologien, wie beispielsweise LoRaWAN-Netze, ausgebaut werden, um digitale Lösungen zu fördern.

Die System-tec soll als zentraler Messdienstleister etabliert werden, mit dem Ziel eines kontinuierlichen externen Wachstums.

Die Digitalstadt Darmstadt GmbH soll weiterentwickelt werden, um die Verwaltungsdigitalisierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt zu unterstützen und Aufträge der Stadt umzusetzen. Perspektivisch sollen auch Aufträge für andere Kommunen wahrgenommen werden.

Die IT-Dienstleistungen für möglichst viele Unternehmen der Stadtwirtschaft sollen zentral bei COUNT+CARE gebündelt werden, um Effizienz und Qualität zu steigern.

Die Zusammenarbeit mit ekom21 sowie den lokalen Universitäten soll intensiviert werden, um Synergien zu nutzen und gemeinsame Projekte voranzutreiben.

Die COUNT+CARE soll künftig als erster Ansprechpartner für Bitkom, IT for Work, das House of Digital Transformation und das Fraunhofer-Institut SIT fungieren und die erfolgreiche Zusammenarbeit, die bisher von der Digitalstadt Darmstadt GmbH geleistet wurde, fortführen sowie weiter ausbauen.

Die gemeinsamen Projekte für die Wissenschaftsstadt Darmstadt sollen ausgebaut und die Weiterentwicklung sowie Nutzung der LoRaWAN-Netze intensiv vorangetrieben werden.

4.6.1 Experteninterview mit Prof. Dr. Michèle Knodt

Prof. Dr. Michèle Knodt ist Professorin für Politikwissenschaft an der TU Darmstadt und seit langer Zeit im Feld der Energie und Digitalisierung unterwegs. Sie leitet mehrere Projekte im Bereich Energiepolitik und Energietransformation. Zudem ist sie stellvertretende Leiterin des Loewe Zentrums „emergenCity“, in dem untersucht wird, wie IKT-Lösungen dazu beitragen können, die Resilienz von Städten bei einem überregionalen, 48-stündigen Stromausfall zu stärken. Aus diesem Zusammenhang heraus wurde auch das von der EU und dem Hessischen Ministerium für Digitalisierung und Innovation geförderte Anwendungs- und Transferzentrum „Digital Resilience Xchange“ (DiReX) gegründet, um die entwickelten Konzepte in die Praxis zu bringen.



Welchen Nutzen hat eine Stadtwirtschaftsstrategie aus Ihrer Sicht für Unternehmen, Politik und die Stadtgesellschaft?

Ich glaube, dass eine solche Strategie ein sehr gutes Steuerungsinstrument sein kann. Zum einen zielt sie darauf ab, die wirtschaftliche Entwicklung der städtischen Unternehmen zu lenken. Zum anderen – und das ist mein spezieller Fokus – kann sie genutzt werden, um Nachhaltigkeit und Resilienz zu stärken, indem man einen Schwerpunkt auf die Förderung regionaler Kreisläufe und die Krisenfestigkeit legt. Weitere Ziele sind die Steigerung der Lebensqualität und die bessere Ausrichtung der Unternehmen auf die von der Politik gewollte Stadtentwicklung. Letztlich geht es darum, das Profil des Standorts zu schärfen. Der Prozess der Strategieformulierung zwingt alle Akteure dazu, über Vernetzung nachzudenken: Mit wem lassen sich gemeinsame Projekte initiieren, um Dinge gemeinsam voranzubringen?

Kommen wir zum Geschäftsfeld Digitalisierung. Wie nehmen Sie die digitalen Angebote der Darmstädter Stadtwirtschaft wahr?

Mein Eindruck ist, dass sich die Angebote bereits auf einem relativ hohen Niveau bewegen. Als Kundin der ENTEGA nehme ich beispielsweise wahr, dass die digitalen Prozesse – seien es Vertragsänderungen oder das Ablesen von Zählerständen – hervorragend funktionieren. Aus den Bereichen, in denen wir forschen, höre ich jedoch von Herausforderungen, was die Digitalisierung der Verwaltung angeht. Das zeigt sich auch im aktuellen Smart City Index 2024, in dem die Digitalstadt Darmstadt, die lange Spitzenpositionen in Rankings innehatte, zuletzt sukzessive abgerutscht ist. Das finde ich sehr schade. Im aktuellen Ranking ist Darmstadt zwar wieder auf Platz 17 geklettert, aber von ehemals Platz 4 sind wir ein Stück entfernt. Allerdings ist in diesem Ranking viel Bewegung und andere Städte haben mittlerweile stark nachgezogen. Sehr gut ist deshalb, dass die Stadt bereits mit einer Digitalisierungsstrategie begonnen hat, um hier wieder aufzuholen. Sicher könnten wir von den Städten lernen, die an uns vorbeigezogen sind.

Dagegen nehme ich die Stadtwirtschaft sehr aktiv bei der Unterstützung von Start-ups mit digitalen Geschäftsmodellen wahr. Das HUB31 ist ein zentraler Akteur, und auch wir an der Universität haben mit HIGHEST einen Schwerpunkt auf Start-ups.

Welche Potenziale sehen Sie noch für digitale Angebote aus Sicht der TU Darmstadt oder als Bürgerin, die das Leben und Arbeiten erleichtern würden?

Besonders für die Bürger fände ich es interessant, wenn die bereits vorhandene – im Städtevergleich sehr früh etablierte – Datenplattform um weitere Sensorik in der Stadt – wie etwa im Heinerblock – erweitert wird. Stellen Sie sich vor, Bürgerinnen und Bürger könnten aktiv auf einer Plattform nachsehen, wie die aktuelle Luftverschmutzung ist oder wie heiß es in einer bestimmten Straße in der Innenstadt gerade wirklich ist. Diese Transparenz wäre ein erster wichtiger Schritt. Eine nächste Stufe wäre eine offene Datenplattform, auf der Bürgerinnen und Bürger vielleicht auch selbst Beobachtungen einstellen können. Dieser Gedanke ist mir im Rahmen meiner Resilienzforschung gekommen, inspiriert durch die Ukraine. Dort nutzen die Menschen ihr Smartphone nicht nur für Warn-Apps, sondern auch, um eigene Beobachtungen zu melden, die helfen, ein umfassendes Lagebild zu erstellen. Für friedliche Zeiten adaptiert, könnte ein solches Modell auch bei uns sehr nützlich sein.

Was mir außerdem fehlt, sind Fortschritte im Bereich Smart Grids. Ich glaube, da können wir noch relativ viel tun, um die Energiewirtschaft für die Bürgerschaft greifbarer und effizienter zu machen. Ein weiterer Punkt betrifft die Kommunikation in die Stadtgesellschaft, gerade in Krisenzeiten oder bei wichtigen Hinweisen. Öffentliche Flächen, die heute für Werbung genutzt werden, könnten viel stärker für Bürgerinformationen eingesetzt werden. Wenn man durch Frankreich während einer Hitzewelle fährt, sieht man auf digitalen Werbeflächen ständig Hinweise wie: „Trinken Sie genug Wasser, kümmern Sie sich um Ihre Mitmenschen.“ Bei einer echten Katastrophe werden diese Flächen zwar genutzt, aber für solche alltäglichen Präventionshinweise sehe ich noch großes Potenzial. Unsere Litfaßsäule 4.0, die wir gerade am Riegerplatz testen, ist hier ein wichtiger Schritt für eine solche Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Welche Angebote sollten die Unternehmen der Stadtwirtschaft für mehr digitale Resilienz schaffen?

Das Spektrum ist breit. Es beginnt bei der Absicherung der Stromnetze. Im Klinikum müssen 48 Stunden Notstrom garantiert sein, aber funktioniert das wirklich überall? In Berlin hat man da jüngst schlechte Erfahrungen gemacht. IT-Sicherheit gehört selbstverständlich dazu. Ein zentraler Punkt unserer Forschung in „emergenCity“ ist die Aufrechterhaltung der Kommunikation bei einem Black-out. Das betrifft nicht nur die Information der Bevölkerung, sondern auch den Behördenfunk. Hier begleiten wir neue Entwicklungen mit einer stärkeren Einbindung von Satelliten, was wir gemeinsam mit der ESA und demnächst im Rahmen der Heinrich-Hertz-Satellitenmission erforschen. Eine gute Entwicklung in dieser Hinsicht ist das 450 MHz Netz, an deren Aufbau die ENTEGA beteiligt ist. Ein weiteres Thema ist die Notstromversorgung von Funkmasten. Wir waren gerade mit einer Delegation in Finnland; dort ist jeder Mast für mehrere Stunden mit Notstrom abgesichert. Bei uns ist das leider nicht der Fall. Schließlich arbeiten wir an Konzepten, um die Bürgerschaft aktiv einzubeziehen. Viele haben Photovoltaik auf dem Dach und einen Speicher im Keller. Unsere Umfragen zeigen eine hohe Bereitschaft, einen Teil dieses Stroms im Notfall zur Verfügung zu stellen. Die Idee ist, aus diesen Haushalten kleine „Inseln“ zu bilden, die wir mit Hilfe eines schnell rekonfigurierbaren Notfallnetzes zusammenspannen können. Damit könnte man im Ernstfall, wenn ein Notstromaggregat ausfällt, zumindest kritische Infrastrukturen wie das Klinikum notversorgen.

Ein weiterer Punkt sind Cloud-Dienste. Auch wenn amerikanische Cloud-Anbieter oft besser funktionieren, müssen wir aus Souveränitätsgründen auf europäisch gehostete Lösungen setzen. Das ist für mich genauso prioritär wie eine eigene Satelliteninfrastruktur. Dazu gehört auch die Absicherung der Energieversorgung von Rechenzentren.

Was kann Darmstadt aus den Best Practices anderer Städte lernen?

Ein wichtiges Thema sind „Digitale Zwillinge“. Wenn man sich Best Practices anderer Städte ansieht, stößt man oft auf Rotterdam oder München, die digitale Stadtmodelle intensiv für Klimaanpassung, Hochwasserschutz oder Hitzeschutz nutzen. Wir entwickeln in emergenCITY zusammen mit dem DLR mit dem „Nexus“-Modell einen Ansatz, der Kaskadeneffekte abbildet – also nicht nur einzelne Infrastrukturen simuliert, sondern deren Abhängigkeiten. Zum Beispiel: Wie lange dauert es, bis die Wasserversorgung ausfällt, wenn der Strom an einer bestimmten Stelle unterbrochen wird? Das macht sonst noch keiner. Wir entwickeln das mit der Feuerwehr weiter, aber ich glaube, das Potenzial digitaler Zwillinge geht weit über Krisenmanagement hinaus. Hier ist in Darmstadt definitiv noch Luft nach oben.

Auch ein Reallabor für Rechenzentren wäre ein exzellenter Ansatz. Gemeinsam mit den Unternehmen der Stadtwirtschaft könnte man ein Reallabor rund um den Lichtenberg-Rechner an der TU initiieren. Das Gebäude ist bereits ein gutes Beispiel, da es die Abwärme zur Wärmeversorgung nutzt.

Schließlich bietet das hessische KI-Zentrum weitere Ansatzpunkte für mehr Zusammenarbeit. Gerade in dem neu gewonnenen Exzellenzcluster „Reasonable Artificial Intelligence“ (RAI) liegt eine große Chance, die Verzahnung mit der Stadtwirtschaft nochmals zu intensivieren.

4.6.2 Erwartungen an die ENTEGA Medianet GmbH

Aufgabe der ENTEGA Medianet ist die Bereitstellung von Telekommunikationslösungen in Südhessen. Als Betreiberin von Glasfasernetzen in Darmstadt und der Region offeriert sie Daten-, Internet- und Sprachdienste im diskriminierungsfreien Open Access. Damit können dritte Unternehmen wie z.B. ENTEGA Plus für den Privat- und Businessbereich Lösungen von Internetanschluss bis hin zu Managed Services und Rechenzentrumsdienstleistungen anbieten. Schnelle Bandbreiten und hohe Verfügbarkeit sind insbesondere für Geschäftskunden von essenzieller Bedeutung und haben daher hohe Priorität.

Im Fokus des Aufgabengebiets steht derzeit der weitere Ausbau der Infrastruktur. In erster Linie betrifft dies den Ausbau des Glasfasernetzes, um die Voraussetzungen für die Digitalisierung der Region und damit die Grundlage für neue Mobilfunktechnologien und Geschäftsmodelle zu schaffen. Für eine kosteneffiziente Umsetzung wird die ENTEGA Medianet in diesem Bereich analog der derzeitigen Kooperation mit der Deutschen Glasfaser mit passenden Partnerunternehmen zusammenarbeiten. Des Weiteren ist auch der Aufbau der Infrastruktur im Rahmen der Quartiersentwicklung in Darmstadt in einer hohen Qualität zu gewährleisten. Gleiches gilt für den Betrieb und Ausbau des öffentlichen WLAN-Netzes in Darmstadt. Darüber hinaus arbeitet die ENTEGA Medianet weiter daran, das bereits bestehende LoRaWAN-Netz auszubauen, das zukünftig die Grundlage für das Internet der Dinge darstellt.

Die erfolgreiche Kundenakquise durch die ENTEGA Plus GmbH soll intensiviert und weiter ausgebaut werden, um nachhaltiges Wachstum zu fördern.

Die Zahl der 5G-Mobilfunkstandorte in Südhessen soll gesteigert werden, insbesondere durch Angebote für Mobilfunknetzbetreiber sowie Tower Companies mittels Anschlusses an das hochleistungsfähige Glasfasernetz.

Der wirtschaftliche Ausbau des Glasfasernetzes in Darmstadt und dem Umland wird vorangetrieben und, wo möglich, beschleunigt.

Ergebnisentwicklung

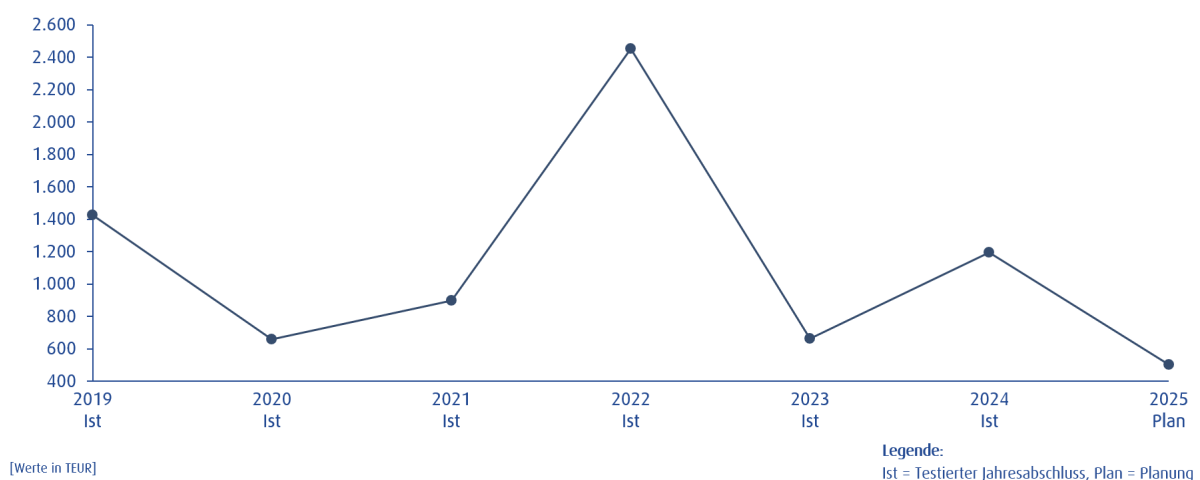


Abbildung 32: Ergebnisentwicklung der ENTEGA Medianet GmbH

4.6.3 Erwartungen an die COUNT+CARE GmbH & Co. KG

Die Energiebranche hat sich zu einem dynamischen Markt mit vielfältigen Chancen und Risiken für die verschiedenen Marktakteure entwickelt. Die COUNT+CARE begleitet als Energiemarktdienstleisterin mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Zählen, Messen und Abrechnen sowie ausgeprägtem Know-how hinsichtlich der zugrundeliegenden IT-Prozesse diesen Wandel. Sie bietet als Energiemarktdienstleisterin passgenauen Full-Service modular und aus einer Hand, individuell und gleichzeitig flexibel. Dazu gehört die Datenerfassung genauso wie ein Forderungsmanagement und unterstützende IT-Systeme. Dabei tritt sie als hocheffiziente „Shared-Services“-Dienstleisterin für geschäftskritische Kernaktivitäten auf. Darüber hinaus bildet sie das Rückgrat der Digitalisierungsmaßnahmen im ENTEGA-Konzern.

Die COUNT+CARE richtet ihr Service-Level anforderungsgerecht aus, verschlankt Prozesse und harmonisiert bzw. standardisiert die IT-Infrastruktur. Ziel ist die effiziente Sicherstellung aller Dienstleistungen. Die COUNT+CARE stellt qualitativ hochwertige Produkte, Services und Lösungen bereit und setzt hierbei, ebenso wie bei Prozessen und im Management, auf hohe Qualität. Perspektivisch wird die COUNT+CARE das Abrechnungsgeschäft für durch die ENTEGA neu gewonnene Netzkonzessionen übernehmen. Sie wird Kooperationen gestalten mit dem Ziel, bestmögliche IT-Ressourcen zu erschließen.

Smart-City-Geschäftsmodelle sollen ausgebaut und genutzt werden, um wirtschaftliche Lösungen effizient voranzutreiben.

Ein Basis-IT-Angebot soll geschaffen werden, das möglichst vielen Unternehmen der Stadtwirtschaft zur Verfügung steht.

Der Einsatz und Ausbau von künstlicher Intelligenz soll vorangetrieben werden, um innovative Lösungen für städtische und kommunale Herausforderungen zu entwickeln.

Für möglichst viele Unternehmen der Stadtwirtschaft und die Wissenschaftsstadt Darmstadt werden einheitliche IT-Sicherheitsstandards und -verfahren entwickelt, um Datenverlust, Cyberangriffe und Compliance-Verstöße wirksam zu verhindern.

Ergebnisentwicklung

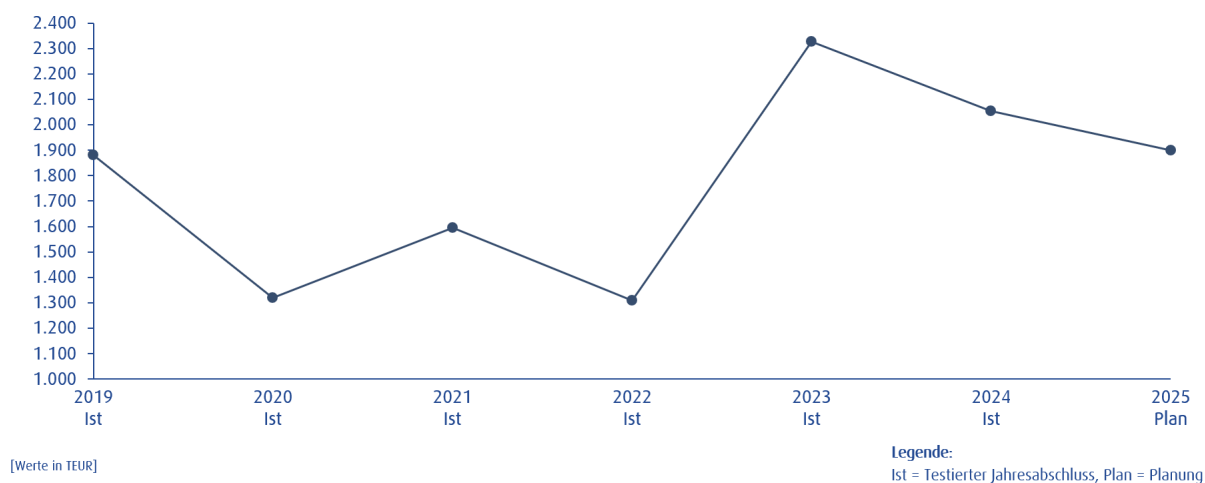


Abbildung 33: Ergebnisentwicklung der COUNT+CARE GmbH & Co. KG

4.6.4 Erwartungen an die Digitalstadt Darmstadt GmbH

Die Digitalstadt Darmstadt GmbH soll weiterentwickelt werden, um die Verwaltungsdigitalisierung der Wissenschaftsstadt Darmstadt zu unterstützen, ggf. in Kooperation mit ekom 21 und/oder HZD.

Ergebniserwartung

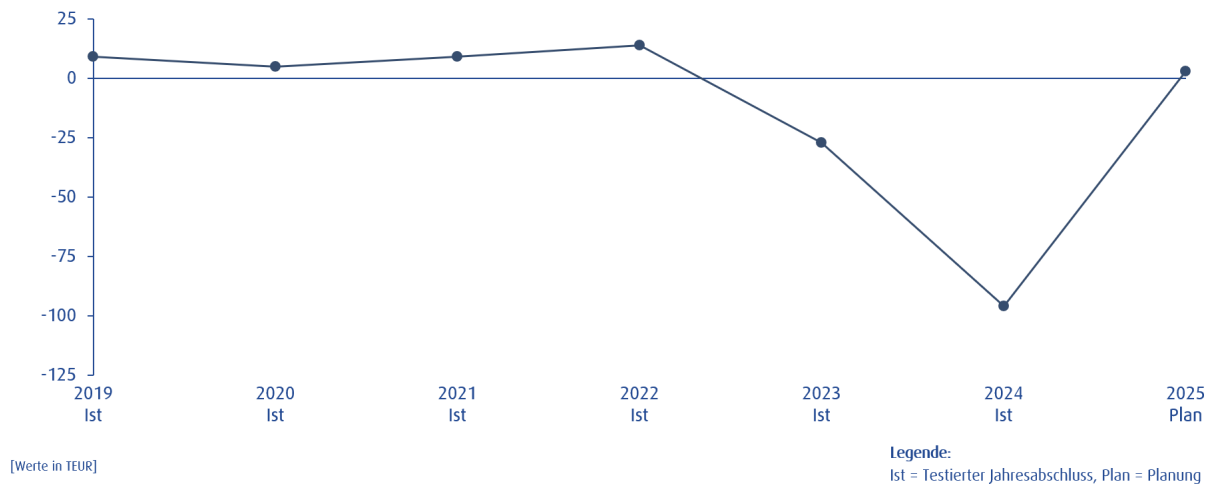


Abbildung 34: Ergebniserwartung an die Digitalstadt Darmstadt GmbH

4.6.5 Erwartungen an die System-tec Service GmbH

Seit dem Jahr 2000 ist die System-tec erfolgreich im Raum Rhein-Main-Neckar tätig. Im Jahr 2018 wurde System-tec durch die HEAG in die Stadtwirtschaft integriert. Diese Integration hat für Mieterinnen und Mieter der bauverein AG Kostenvorteile mit sich gebracht.

Das Unternehmen bietet Heizenergie- und Hausnebenkostenabrechnungen, die Ausstattung mit digitaler Messtechnik zur Verbrauchserfassung, die Installation und Wartung von Rauchwarnmeldern sowie Trinkwasseruntersuchungen auf Legionellen an.

Neben den Unternehmen der bauverein AG greifen namhafte Wohnungsbaugesellschaften und Hausverwaltungen auf die Leistungen und die Kompetenz von System-tec zurück.

Die System-tec hat es geschafft, sich neben den großen Anbietern zu etablieren und bietet eine klare Alternative durch Transparenz und Kundenorientierung.

Perspektivisch sollen die Dienstleistungen für Dritte im Rhein-Main-Gebiet konsequent und gewinnbringend ausgebaut werden, um weiteres Wachstum zu fördern.

Ergebnisentwicklung

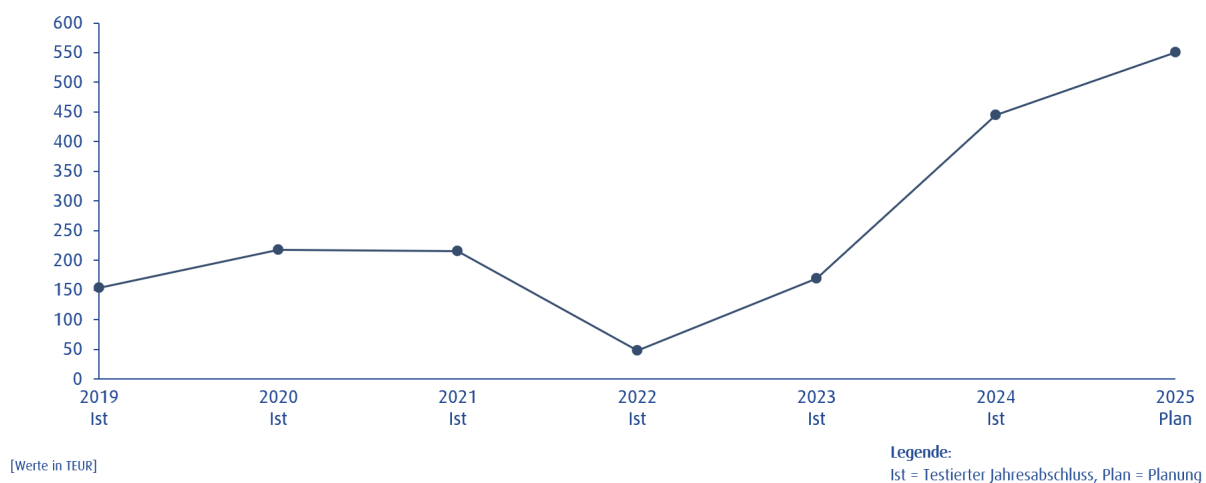


Abbildung 35: Ergebnisentwicklung der System-tec Service GmbH

4.7 Geschäftsfeld Entsorgung & Abwasser

Schwerpunkt

Das Geschäftsfeld Entsorgung & Abwasser wird durch den städtischen Eigenbetrieb für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen (EAD) und dessen Tochtergesellschaften sowie durch den Zweckverband Abfallverwertung Südhessen (ZAS) geprägt. Weitere Leistungen des Geschäftsfelds werden durch die Beteiligungsgesellschaften der ENTEGA – Südwestdeutsche Rohrleitungsbau GmbH, MW-Mayer GmbH und durch die ENTEGA Abwasserreinigung GmbH & Co. KG – erbracht.

Erwartungen an das Geschäftsfeld Entsorgung & Abwasser

Die Unternehmen des Geschäftsfelds leisten einen wesentlichen Beitrag zur Daseinsvorsorge in Darmstadt. Sie bieten eine große Bandbreite von Umweltdienstleistungen, wie z.B. Müllverbrennung und Klärschlammabeseitigung für Darmstadt und die Region an.

Die Gesellschaften sorgen dafür, dass ihre Dienstleistungen weiterhin auf gleichbleibendem hohem Niveau angeboten werden – ob es um den Kanalbetrieb und damit verbunden um die umweltgerechte Abwasser- und Klärschlammabeseitigung oder um die Abfallentsorgung und das Recycling von Wertstoffen bis hin zur thermischen Verwertung der Reststoffe geht. Die positiven Auswirkungen für die Region – von Investitionen über Steuern hin zu Abgaben sowie Löhnen und Gehältern – werden beibehalten. Die Region profitiert darüber hinaus auch von der Auftragsvergabe an lokale und regionale Zubringer. Soweit möglich, werden insbesondere regionale Anbieter als Vorlieferanten beauftragt. Die Unternehmen des Geschäftsfelds unterstützen die Bürgerinnen und Bürger darin, verantwortungsvoll mit den natürlichen Ressourcen umzugehen. Deutschland liegt beim Pro-Kopf-Abfallaufkommen über dem EU-Durchschnitt. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sollte die Vermeidung von Abfällen strategisch gestärkt und durch zielgerichtete kommunikative Maßnahmen begleitet werden. Wertstoffe werden hierbei im Sinne der Kreislaufwirtschaft genutzt und am Ende ihres Zyklus wieder in den Produktionsprozess zurückgeführt – beispielsweise durch die Verstromung von Wärmeenergie, die bei der Verbrennung von nicht mehr recyclefähigen Abfallstoffen erzeugt werden kann. Damit leisten die Unternehmen ihren Beitrag dazu, den Anforderungen des Klima- und Umweltschutzes besser nachzukommen.

Die Dienstleistungen erfüllen hierbei jeweils einen hohen Anspruch an ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien.

Deutschlandweit haben die Unternehmen der Entsorgungs- und Abwasserwirtschaft in der Vergangenheit einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung von Treibhausgasen geleistet und dazu beigetragen, dass Deutschland sowohl beim Recycling kommunaler Abfälle als auch bei Rücknahmesystemen europaweit zu den führenden Nationen zählt. Die Einheiten des Geschäftsfelds werden die Ressourceneffizienz auch weiterhin konsequent verfolgen und vorantreiben. Eine der zentralen Stellschrauben in diesem Bereich stellt der Ausbau der getrennten Wertstoffeffassung dar.

In Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen wissenschaftlichen Einrichtungen wird an der Umsetzung von Leuchtturmprojekten gearbeitet. Deren Signalwirkung wird u.a. dazu genutzt, das Profil der Wissenschaftsstadt Darmstadt als Wissenschaftsstadt und Technologiestandort zu schärfen, aber auch um die regionale Verbundenheit zu stärken. Die hieraus resultierenden Netzwerkstrukturen werden genutzt, um die Entwicklungen der Entsorgungswirtschaft nicht nur mitzuverfolgen, sondern auch entscheidend mitzugestalten.

So soll z.B. die Wärmerückgewinnung aus Abwasser in Darmstadt soll auf ihre wirtschaftliche und technische Umsetzbarkeit geprüft werden und, wo sinnvoll, umgesetzt werden.

Die Gesellschaften des Geschäftsfelds werden weiterhin als Treiber von Wachstum und wirtschaftlicher sowie infrastruktureller Entwicklung. Dazu werden bestehende Ertragsquellen gesichert und neue erschlossen. Neben den klassischen Feldern der Entsorgungswirtschaft werden auch geeignete Querverbindungen zu den anderen Geschäftsfeldern genutzt.

Die ENTEGA Abwasserreinigung GmbH & Co. KG ist für Darmstadt weiterhin langfristiger Partner für Abwasserreinigung und den Betrieb von Kläranlagen.

Die Wissenschaftsstadt Darmstadt ist für die Kreislaufwirtschaft verantwortlich. Ein wichtiges Ziel ist es, den lokal anfallenden Abfall zu vermindern, lokal einer Wiederverwertung zuzuführen bzw. den verbleibenden Rest lokal zu entsorgen.

Die Erweiterung des Zentralkläwerks um eine vierte Reinigungsstufe und die Errichtung einer Mono-Klärschlammverbrennungsanlage im Bereich des MHKW (u.a. für das Ausfällen von Phosphor) sind beschlossen. Die Einführung einer 4. Reinigungsstufe durch die ENTEGA Abwasserreinigung soll umgesetzt werden.

Die vorhandene hohe Eigenerzeugungsquote von Energie aus Abwässern wird beibehalten.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Das Geschäftsfeld der Entsorgung gewerblicher Abfälle soll ausgebaut werden, um wachstumsstarke Erträge zu generieren und ausschüttungsfähige Gewinne zu erwirtschaften.

Der gewerbliche Bereich der Flächenreinigung und des Winterdienstes soll ausgebaut werden, um zusätzliche Einnahmen zu generieren.

Die Fahrzeuge des EAD sollen mit Ortungssystemen ausgestattet werden, um Qualitätsdaten systematisch zu erfassen und auszuwerten.

Das etablierte Produkt der Komposttoiletten soll gewinnbringend über die Stadtgrenzen hinaus ausgebaut und positioniert werden.

Das Produkt der Bio-Pflanzenkohle soll neue Absatzmärkte erschließen, um weiter ausgebaut und gezielt gewinnbringend vermarktet zu werden.

Das Mehrwegbechersystem der HEAG Fair-Cup soll weiter ausgebaut werden, um Einwegplastik zu reduzieren und die Abfallmenge nachhaltig zu senken. Die HEAG Fair-Cup soll mit lokalen Cafés und Gastronomiebetrieben zusammenarbeiten, um die Akzeptanz und Nutzung des Systems zu erhöhen. Neben dem weiteren Ausbau der Rücknahmeautomaten in Supermärkten soll geprüft werden, ob und in welchem Umfang ein Betrieb auch im öffentlichen Raum umgesetzt werden kann. Der ZAS soll durch die beschlossene Kapazitätserweiterung optimal auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet werden. Die neuen Kapazitäten sind auszulasten.

Die Neuinbetriebnahme des MHKW Wiesbaden soll erfolgreich umgesetzt werden, um eine effiziente Abfallverwertung sicherzustellen.

Die Möglichkeit, Kläranlagen für Dritte zu betreiben, soll geprüft werden, um neue Geschäftspotenziale zu erschließen und Synergien zu nutzen.

Ein neues Geschäftsmodell für Wasserrecycling soll entwickelt werden, um sowohl Unternehmen als auch Haushalte bei der Nutzung und Wiederverwertung von Wasser zu unterstützen.

Das Second-Hand-Kaufhaus KA-Gel soll den Wiederverkauf gebrauchter Waren aktiv fördern. Hierzu sollen auch Kooperationen mit anderen gemeinnützigen Organisationen geprüft und umgesetzt werden.

Die Bürgerschaft soll zum Thema Wasserschutz, bspw. Verhalten nach einer Kontrastmittelgabe, aufgeklärt werden.

Die Müllentsorgung soll die Digitalisierung nutzen, um Sammelrouten effizienter zu gestalten und Kosten zu reduzieren.

Die Abwasserreinigung soll durch die Gewinnung von Energie aus Klärschlamm auf einem hohen Niveau gehalten werden. Diese Energie wird in die städtische Infrastruktur eingespeist, um den Gesamtenergieverbrauch nachhaltig zu senken.

Die Abwasserreinigung und die Grünpflege sollen zusammenarbeiten, um gereinigtes Wasser für die Bewässerung städtischer Grünflächen zu nutzen, um Wasserressourcen zu schonen.

Durch Kooperationen, insbesondere mit gewerblichen Partnern, sollen Kreislaufwirtschaftsmodelle entwickelt und umgesetzt werden, um Abfall zu reduzieren, die Ressourceneffizienz zu steigern sowie die Recyclingquoten zu verbessern

Durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen sollen wirtschaftlich tragfähige Recyclingverfahren für verschiedene Materialien entwickelt und implementiert werden, um Effizienz zu steigern und neue Ertragsquellen zu erschließen.

Kooperationen mit Verbänden im Geschäftsfeld Entsorgung und Abwasser, wie beispielsweise dem VKU (Verband kommunaler Unternehmen), BDE (Bundesverband der Deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Kreislaufwirtschaft) oder der DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall), sollen beibehalten werden. Ziel ist es, regulatorische Entwicklungen frühzeitig zu begleiten, betriebliche Effizienz zu steigern und wirtschaftliche Potenziale optimal zu nutzen.

Gemeinsame Projekte zum Stoffstrommanagement und Recycling/Verwertung sollen durchgeführt werden, um wirtschaftliche Effizienz zu steigern, Kosten zu senken und neue Ertragsquellen durch optimierte Verwertungskonzepte zu erschließen.

Der EAD soll gemeinsam mit COUNT+CARE das Projekt zur Einführung intelligenter Mülltonnen weiterentwickeln und in der Region vermarkten. Durch die Nutzung des LoRaWAN-Netzes zur automatischen Füllstandsmeldung kann die Abholung optimiert, Betriebskosten gesenkt und die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden.

Leistungen der anderen Einheiten der Stadtwirtschaft sollen gezielt mitbeworben werden, beispielsweise auf Online-Plattformen und in Printprodukten.

4.7.1 Experteninterview mit Prof. Dr. Iris Steinberg (Hochschule Darmstadt)

Prof. Dr. Iris Steinberg ist Professorin für Kreislaufwirtschaft an der Hochschule Darmstadt im Fachbereich Bau- und Umweltingenieurwesen. Ihr wissenschaftlicher Fokus liegt auf nachhaltigem Ressourcenmanagement, Kreislaufwirtschaft und den damit verbundenen technischen und organisatorischen Innovationen. Durch ihre Tätigkeit in der Betriebskommission des EAD (Eigenbetrieb für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen) erhält sie zudem tiefe Einblicke in die praktische Umsetzung und die Herausforderungen dieses Bereichs. Im Jahr 2023 wurde sie von der Hessischen Landesregierung als Expertin in den Wissenschaftlichen Klimabeirat, einem Beratungsgremium für Klimaschutz und Klimaanpassung, berufen.



Wie nehmen Sie persönlich das Geschäftsfeld Entsorgung und Abwasser in Darmstadt wahr, insbesondere den EAD?

Die Wahrnehmung des Geschäftsfelds Entsorgung und Abwasser in Darmstadt ist aus meiner Sicht sehr positiv und zukunftsorientiert.

Der EAD, die ENTEGA Abwasserreinigung oder das Müllheizkraftwerk mit dem ZAS zeigen eine hohe Bereitschaft, neue Technologien zu testen und einzuführen. Beispiele sind etwa die Nutzung von Füllstandssensoren zur Tourenoptimierung in der Müllabfuhr oder die Einführung von unterirdischen Containersystemen in Neubaugebieten. Die Unternehmen des Geschäftsfelds konzentrieren sich nicht nur auf die reine Sicherstellung der Entsorgung, sondern blicken aktiv nach vorne.

Ein weiteres gutes Beispiel ist die Karbonisierungsanlage zur Herstellung von Pflanzenkohle aus Grünabfällen, die einen aktiven Beitrag zur Kohlenstoffbindung und zur Reduktion treibhausgasrelevanter Emissionen leisten – hier ist der EAD ein absoluter Vorreiter. Auch die Entscheidung, Bioabfälle nicht durch eine neue Kompostierung vor Ort zu verwerten, sondern im Verbund stofflich und energetisch zu nutzen, zeigt diesen zukunftsorientierten Ansatz. Das ist kein Festhalten am Bisherigen, sondern ein proaktiver Blick nach vorn.

Im Bereich der Abfallvermeidung gibt es ebenfalls Bestrebungen, Stoffe mit Restwert im Kreislauf zu halten. Initiativen wie der Kreislaufbote zur kostenlosen Abholung noch nutzbarer Produkte oder die kostenlose Sperrmüllentsorgung (die nicht viele Städte bieten) stellen sicher, dass Abfälle in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Ich nehme wahr, dass der EAD stets an neuen Lösungen interessiert ist, auch in Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen wie der Hochschule Darmstadt, beispielsweise in Projekten zur Etablierung von Kreislaufwirtschaft in ökonomisch schwachen Quartieren. Diese Offenheit für externes Feedback und die Nutzung von Schwachstellen als Möglichkeit zur Verbesserung finde ich bemerkenswert.

Wo sehen Sie die größten Potenziale für die weitere Entwicklung des Geschäftsfelds Entsorgung und Abwasser in Darmstadt? Und welche Rolle spielt dabei die Fachkräftesicherung?

Potenziale sehe ich in mehreren Bereichen. Erstens, bei der Infrastruktur der Wertstoffhöfe. Der Wertstoffhof am Sensfelder Weg ist geografisch eher im Norden verortet. Eine Möglichkeit wäre, für die südlichen Stadtteile ein ergänzendes, vielleicht kleineres Angebot zu schaffen. Hier könnte

man über voll digitale und automatisierte Recyclinghöfe nachdenken, wie sie in anderen Städten oder Gemeinden bereits erprobt werden. Das würde das Angebot vergrößern und die Zugänglichkeit verbessern.

Zweitens, im Hinblick auf den Wettbewerb und die Stadtwirtschaft. Der EAD ist gut aufgestellt und zertifiziert, auch in puncto Nachhaltigkeit. Es stellt sich die Frage, wie sich der EAD im gewerblichen Bereich noch stärker positionieren kann, um auch bei größeren Mengen konkurrenzfähig zu sein, ohne eigene Behandlungsanlagen betreiben zu müssen. Das erfordert kluge Synergien und Kooperationen, um nicht über längere Transportwege Emissionen zu generieren.

Drittens, das Thema "Zero Waste Cities". Darmstadt ist mit dem "Kaufhaus der Gelegenheiten" und Initiativen zur hochwertigen Verwertung von Abfällen gut vorbereitet. Ein "Zero Waste"-Label wäre eine tolle Bestätigung für bereits Erreichtes und könnte die Wahrnehmung nach außen weiter stärken, auch wenn solche Labels mit System- und Kostenaufwänden verbunden sind. Es geht darum, ob man den "Zero Waste"-Gedanken nicht nur lebt, sondern ihn auch offiziell darstellt.

Ein weiteres Potenzial sehe ich in der Optimierung der innerstädtischen Schnittstellen. Es überrascht mich, dass die Zuständigkeit für öffentliche Mülleimer dem Grünflächenamt obliegt und nicht dem EAD. Hier gibt es offensichtlich eine ungenutzte Schnittstelle, bei der beide Akteure durch engere Zusammenarbeit mehr bewirken könnten, insbesondere im Kampf gegen Littering und die damit verbundenen Kosten. Auch die Zusammenarbeit mit großen Wohnungsbaugesellschaften in puncto Mülltrennung und -vermeidung birgt weiteres Potenzial, auch wenn der EAD hier schon sehr umtriebig ist.

Was die Diversifizierung des EAD in Geschäftsfelder angeht: Der EAD stellt sich damit natürlich sehr breit auf und geht über das reine Entsorgungs-Kerngeschäft hinaus. Finanzielle Rentabilität ist hier schwer zu beurteilen, aber es ist eine schöne Ergänzung zur Daseinsvorsorge. Themen wie Catering für Kindergärten und Schulkantinen bringen dabei auch den Blick auf Abfallvermeidung mit ein, beispielsweise beim Umgang mit Lebensmitteln, und können so als Multiplikator wirken.

Zuletzt ist die Fachkräftesicherung ein wichtiger Punkt. Der EAD ist hier bereits sehr aktiv, unter anderem durch die Teilnahme an dualen Studienprogrammen und die Betonung von Weiterbildung. Das ist eine entscheidende Best Practice, um den Nachwuchs zu sichern und die Attraktivität des Berufsfeldes zu steigern.

Von welchen Best Practices aus anderen Städten oder auch aus der Forschung kann das Geschäftsfeld Entsorgung und Abwasser in Darmstadt profitieren? Und wie kann die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern, insbesondere bezüglich Abfallvermeidung und -trennung, noch weiter verbessert werden?

Darmstadt profitiert bereits von einigen innovativen Best Practices, die den Weg weisen:

- **Pflanzenkohleanlage & Komposttoiletten:** Der EAD hat mit der Pflanzenkohleanlage und dem Projekt mit den Komposttoiletten zwei innovative Vorreiterprojekte etabliert. Beim Thema Komposttoiletten könnte man von weiteren Forschungen profitieren, die beispielsweise in Berlin durchgeführt werden, um aus den dortigen Rückständen weitere Wertstoffe oder aufbereitete Pflanzenkohle zu gewinnen. Die noch stärkere Anwendung der Pflanzenkohle als Kohlenstoff- und Wasserspeicher im urbanen Grünflächenmanagement wäre eine ideale Vernetzung mit dem Grünflächenamt.
- **Abfallvermeidung und Kreislaufwirtschaft:** Initiativen wie das "Kaufhaus der Gelegenheiten" oder die Zusammenarbeit mit dem Mehrwegbechersystem HEAG FairCup zeigen, dass in

Darmstadt bereits viele gute Ansätze zur Abfallvermeidung existieren. Hier geht es weniger um das „Erfinden“ neuer Konzepte als um das konsequente Weiterentwickeln und Skalieren des Bestehenden.

- Regionale Kooperationen: Es kommen Kooperation mit anderen (kommunalen) Entsorgern aus der Region in Frage, beispielsweise mit dem ZAKB, ZAW oder dem AWS. Gerade bei Großanlagen, wie der Vergärungsanlage in Büttelborn, könnten größere Mengen gebündelt werden, um die Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu steigern.

Die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern ist ein wichtiger Bereich und bietet weiteres Potenzial. Das gemeinsame Projekt in den „ökonomisch schwachen Gebieten“ hat dies aufgezeigt. So erschwert die Struktur der EAD-Homepage die visuelle Aufbereitung von Informationen, beispielsweise durch wenige Piktogramme. Hier könnten Best Practices anderer Städte mit klarer, visualisierter Trennhilfe oder der Einbezug von Tipps für das richtige Entsorgen in eine bestehende Stadtwirtschafts-App nützlich sein. Auch ist es verwirrend, wenn auf Tonnen „Wertstoffe“ oder „Gelbe Säcke“ steht, ohne klare visuelle Anhaltspunkte der zu sammelnden Abfälle. Piktogramme auf den Behältern selbst wären enorm hilfreich und könnten die Fehlwurfquote senken. Immerhin sind bundesweit nur etwa 30-33% des Restmülls tatsächlich Restmüll – der Rest sind Wertstoffe und Organik. Das zeigt, wie viel Potenzial in besserer Trennung steckt. Auch wenn es beispielsweise innerstädtisch in Altbauten schwierig ist, Biotonnen zu installieren. Die Bereitschaft der Darmstädterinnen und Darmstädter ist da, das zeigen unsere Projekte immer wieder – man muss ihnen nur die richtigen Werkzeuge und Informationen an die Hand geben

4.7.2 Erwartungen an den Eigenbetrieb für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen Darmstadt (EAD)

Die künftige Entwicklung der gesamten Entsorgungsbranche wird maßgeblich durch die Gesetzgebung beeinflusst. Innerhalb dieser Vorgaben wird der Eigenbetrieb als Anbieter der kommunalen Abfallentsorgung seine Tätigkeiten weiterhin zu angemessenen Konditionen und mit modernen Methoden für die Darmstädter Bürgerschaft erbringen. Die bislang vorgehaltene Qualität wird hierbei weiterhin erhalten und noch weiter ausgebaut.

Neben den rein hoheitlichen Betriebszweigen unterhält der EAD auch Betriebe gewerblicher Art (BgA). Für solche Engagements ist der Ergebnisbeitrag dieser Einheiten zu steigern. Bei langfristig absehbarer Unveränderlichkeit einer defizitären Ergebnissituation ist eine Abkehr von dem jeweiligen Bereich zu erwägen. Der BgA Krematorium sowie der BgA Abfallwirtschaft und Reinigung liefern positive Ergebnisbeiträge.

Im Gegensatz dazu wird eine Erweiterung der Produktpalette innerhalb des vorhandenen Leistungsangebots angestrebt, wenn ein positiver Ergebnisbeitrag erwartet werden kann. Im Vordergrund steht hierbei die Entwicklung neuer Dienstleistungen. Des Weiteren werden die Vertriebsaktivitäten gesteigert. Zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden ist eine Beteiligung an Ausschreibungen zur Akquise von z.B. privaten Müllmengen erforderlich.

Die vorhandene sehr gute Bindung zur Darmstädter Bürgerschaft wird beibehalten und durch eine verstärkte Präsenz sowie gezielte Interaktionen in den Quartieren weiter ausgebaut. Im Rahmen bereits vorhandener Tätigkeiten (z.B. Familientag) werden regelmäßige Befragungen von Kundinnen und Kunden über die Leistungsqualität des EAD durchgeführt. Die Ergebnisse dienen zur Ableitung von Maßnahmen. Der EAD trägt dazu bei, dass Abfälle vermieden werden und die Recyclingquote weiter ausgebaut wird (vgl. Kreislaufwirtschaftsgesetz). Zu diesen Themen wird die Interaktion zur Darmstädter Bürgerschaft erhöht werden. Die bestehenden Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen und branchenbezogenen Fachgruppen werden weiter fortgeführt. Der EAD prüft, ob weitere Kooperationen mit Unternehmen der Entsorgungsbranche aus der Region sinnvoll sind. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit Unternehmen des Stadtkonzerns (insbesondere ZAS) und den Bereichen der Stadtverwaltung (z.B. Grünflächenamt) zu intensivieren.

Der EAD bewirbt neben den eigenen Angeboten auch Angebote der Stadt und anderer Unternehmen der Stadtwirtschaft.

Die Minimierung des anfallenden Restmülls in der Wissenschaftsstadt Darmstadt ist ein zentrales Ziel für den EAD. Im Bereich der Wiederverwertung wird die Recyclingquote verbessert. Zur Messung dieser Ziele berichtet der EAD Kennzahlen für Abfallvermeidung, Sortier- und Recyclingquote.

Im Rahmen der Themen der Digitalstadt begleitet der EAD das Projekt „Smart Waste“ und setzt es um. Dabei werden die Großbehälter für Gewerbe- und Hausmüll mit Sensoren ausgestattet, um diese nur bei Bedarf abzuholen. Dies dient der Routenoptimierung der Entsorgungsfahrzeuge. Leerfahrten können so vermieden werden, was die Reduktion von Lärm- und Umweltbelastung zur Folge hat.

Um die Qualität des Essens, die tarifliche Bezahlung der Beschäftigten, die Einhaltung der Hygienevorschriften, die kindgerechte Speiseplangestaltung und eine gute Kooperation zwischen Schule, Jugendhilfeträger und Caterer sicherzustellen, wurde der EAD mit dem Betrieb mehrerer Schulkantinen beauftragt. Dies soll weiter ausgebaut werden. Der Versorgung mit gesundem Mittagessen durch den EAD an Schulen hat sich bewährt. Künftig bleibt der EAD der primäre Versorgungsdienstleister an allen Schulen und Kindertagesstätten sein.

Bei dem Projekt Smart Home Technology für den Zoo Vivarium werden in einer Vielzahl von Gehegen, Aquarien und Terrarien Sensoren angebracht, die Tierpflegerinnen und -pflegern über eine App Werte wie Luftfeuchtigkeit und Temperatur übermitteln. Dies führt zu einer Arbeitserleichterung bei der Dokumentation von Echtzeit-Informationen.

Eine Gewinnerzielung der hoheitlichen Bereiche im Rahmen der gesetzlichen Normen/Grenzen sowie eine Verbesserung des Ergebnisniveaus aus den gewerblichen Bereichen wird erwartet.

Regelmäßige Werbung für Veranstaltungen und Leistungen der Stadtwirtschaft soll insbesondere z.B. im Vivarium erfolgen, um die Reichweite zu erhöhen und die Bürgerschaft gezielt zu informieren.

Auch in der Online-Kommunikation soll gezielt auf Produkte und Leistungen der Stadtwirtschaft hingewiesen werden, um die Reichweite zu erhöhen und digitale Kanäle effektiv für die Vermarktung zu nutzen.

Es soll geprüft werden, inwieweit postalische Briefsendungen durch digitale Lösungen ergänzt oder ersetzt werden können.

Robotik im Abfallmanagement soll gezielt eingesetzt werden, um die Sortierung von Abfällen in verschiedenen Umgebungen, wie Recyclinganlagen, zu automatisieren. Dies soll die Effizienz steigern, Betriebskosten senken und die Recyclingquoten verbessern.

Zur Steigerung der Attraktivität des Vivariums und zur Verbesserung des Angebots für die Darmstädter Bürgerinnen und Bürger soll das Vivarium um Teile der Julius-Kühn-Anlage erweitert werden.

Ergebnisentwicklung

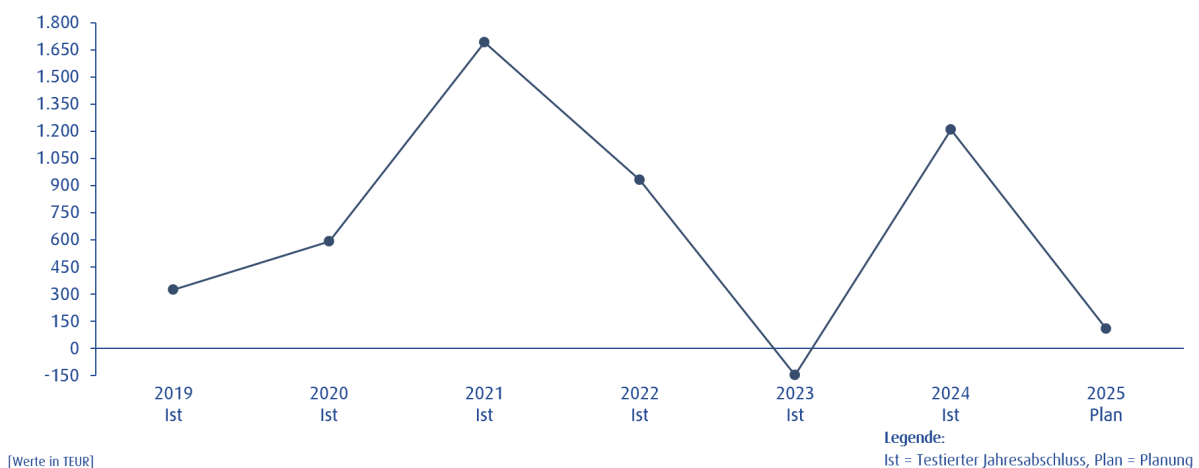


Abbildung 36: Ergebnisentwicklung des EAD

4.7.3 Erwartungen an den Zweckverband Abfallverwertung Südhessen (ZAS)

Das Müllheizkraftwerk in Darmstadt wird durch die Mitglieder Wissenschaftsstadt Darmstadt, Landkreis Darmstadt-Dieburg sowie Müllabfuhr Zweckverband Odenwald betrieben. Kooperationen liegen mit den Kreisen Groß-Gerau sowie Bergstraße vor. Der ZAS nimmt aus diesen genannten Gebieten Müllmengen entgegen, um diese thermisch zu verwerten. Der ZAS erfüllt hiermit, neben der unmittelbaren Daseinsvorsorge für Darmstadt, darüber hinaus auch einen Versorgungsauftrag für die Region. Diese Aufgabe wird auch zukünftig durch den ZAS erbracht. Die bislang erbrachte Qualität wird erhalten und ausgebaut.

Die Auslastung des ZAS wird beibehalten. Parallel dazu werden Ansätze identifiziert, die Verkehrsbelastung, die sich aus Mülltransporten ergibt, zu minimieren. Lösungsvorschläge werden mit allen Akteuren erarbeitet und umgesetzt. Ferner wird der ZAS gemeinsam mit seinen Partnern die Möglichkeiten für Zwischenlagerungen und für die Optimierung von Stoffströmen ausloten. Im Rahmen der üblichen Geschäftsentwicklung findet eine kontinuierliche Prüfung von möglichen Erweiterungen der bestehenden Aufgabenfelder statt.

Die Kapazitäten der Fernwärmeerzeugung für Darmstadt sollen ausgebaut werden, um eine nachhaltige Wärmeversorgung zu sichern, die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern zu reduzieren und zukünftige Wärmenachfrage zu decken.

Die Verwertung von Monoklärschlamm soll dazu beitragen, die Rückgewinnung von Phosphor als zusätzliche Ertragsquelle zu erschließen.

Ergebnisentwicklung

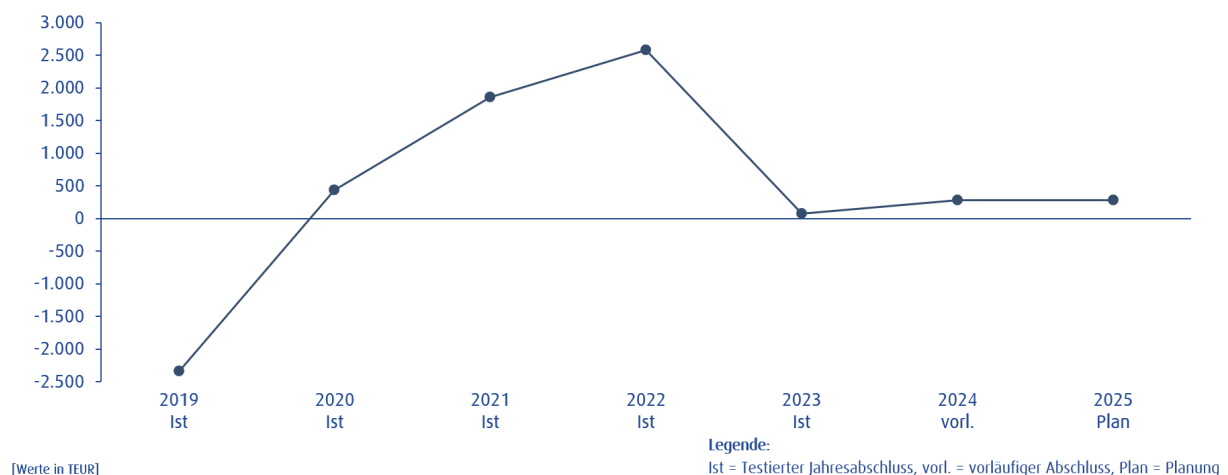


Abbildung 37: Ergebnisentwicklung des ZAS

4.8 Geschäftsfeld Strategie, Finanzen & Innovationen

Schwerpunkt

Zu dem Geschäftsfeld Strategie, Finanzen & Innovationen gehören die HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG), die Technologie- und Gründerzentrum Verwaltungs-GmbH (HUB31) sowie die Sparkasse Darmstadt und Dieburg ab dem 01. Jan 2026).

Die HEAG ist die Führungsgesellschaft des HEAG-Konzerns mit seinen sieben Tochterunternehmen ENTEGA AG, bauverein AG, HEAG mobilo GmbH, HEAG Kulturfreunde Darmstadt gGmbH, HEAG Versicherungsservice GmbH, HEAG book-n-drive Carsharing GmbH und System-tec Service GmbH. Darüber hinaus verantwortet die HEAG, in Abstimmung mit der Stadtwirtschaftskoordination, das Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt.

Das HUB31 ist ein wichtiges Gründerzentrum in der Rhein-Main-Neckar-Region. Es bietet jungen, innovativen Unternehmen die Möglichkeit der Vernetzung.

Die Sparkasse Darmstadt und Dieburg erbringt im Rahmen des öffentlichen Auftrags die kreditwirtschaftliche Versorgung von Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen mit einem zielgerichteten Produkt- und Dienstleistungsangebot.

Erwartungen an das Geschäftsfeld Strategie, Finanzen & Innovationen

Die drei Einheiten werden sich regelmäßig über gemeinsame Kooperationen und Verbundpotenziale austauschen. Dazu zählen z.B. die Förderung und Unterstützung von Gründerinnen und Gründern und jungen Unternehmen, Versicherungen sowie Digitalisierungsprojekte.

Die Projekte für die digitale Transformation sollen insbesondere Ansätze für Projekte der Produkte, Angebote und Prozesse des Geschäftsfeld stärken. Ein weiterer Schwerpunkt soll das Thema Cybersicherheit sein.

Geschäftsfeldübergreifende Ziele

Das Dienstleistungsangebot soll segmentspezifisch ausgebaut werden, um neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen und die Marktposition weiter zu stärken.

Die Wachstumspotenziale in stadtwirtschaftsnahen Märkten, beispielsweise im Bereich der Vermarktung von Werbeflächen, sollen geprüft werden, um bei positiver Wirtschaftlichkeit einen passenden Anbieter zu erwerben.

Die Einheiten des Geschäftsfeldes sollen die Wirtschaftsförderung der Wissenschaftsstadt Darmstadt aktiv unterstützen, indem sie zur Standortentwicklung beitragen, Netzwerke etablieren und stärken sowie Kooperationen mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen fördern, um wirtschaftliche Impulse für die Region zu setzen.

Zur Nutzung von Synergien sollen Querschnittsfunktionen bei der HEAG weiter ausgebaut werden.

Die HEAG und die Sparkasse sollen regelmäßig auf das Leistungsspektrum der Stadtwirtschaft hinweisen, um die Kundenbindung zu stärken und Synergien im Vertrieb zu nutzen.

Die HEAG soll die Broschüre zu den Leistungen der Stadtwirtschaft überarbeiten und digital aufbereiten. Im Sinne des Cross-Sellings wird sie über alle Einheiten mit Endkundenbezug bereitgestellt, um die Reichweite und Nutzung der Angebote zu optimieren.

Es wird angestrebt, neue Kooperationspartner für das HUB31 zu gewinnen, beispielsweise den Landkreis Darmstadt-Dieburg und weitere Unternehmen.

Die Unternehmen sollen sich aktiv in den jeweiligen Spitzenverbänden, wie dem VKU oder dem Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren, engagieren. Gleichzeitig soll Darmstadt als Veranstaltungsort für Verbandsarbeit gezielt positioniert und gestärkt werden.

Die Sparkasse und die HEAG sollen im Sinne der Wirtschaftsförderung Investitionen von bestehenden Unternehmen sowie die Ansiedlung neuer Unternehmen in Darmstadt und der Region aktiv unterstützen. Dazu soll beispielsweise die Fördermittel-Beratung ausgebaut werden und die Begleitung von Existenzgründungen/Start-Ups intensiviert werden. Ziel ist es, Wachstumschancen zu nutzen, den Wirtschaftsstandort zu stärken und eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen, indem Innovationen und neue Geschäftsmodelle vorangetrieben werden.

4.8.1 Experteninterview mit Prof. Dr. Dirk Schiereck (TU Darmstadt)

Prof. Dr. Dirk Schiereck ist seit August 2008 Leiter des Fachgebiets Unternehmensfinanzierung an der Technischen Universität Darmstadt. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Unternehmensfinanzierung, dem Asset Management und der Digitalisierung der Finanzindustrie. Mit seinen akademischen Erfahrungen im Bereich der Kapitalanlagen wurde er Aufsichtsratsmitglied der BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH und der creditshelf AG sowie Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Investor Relations Verbands, des Deutschen Kreditmarkt Standard e.V. und des Deutschen Derivate Verbands (DDV). Vor seiner Zeit in Darmstadt war er u.a. an der Universität Witten/Herdecke und European Business School in Oestrich-Winkel als Professor tätig.



Wo liegen die größten Entwicklungspotenziale für das Geschäftsfeld?

Ich sehe generell in der Digitalisierung enorme Innovationsmöglichkeiten. Auch wenn Digitalisierung oft als Buzzword genutzt wird, glaube ich, dass es den meisten nicht im Ansatz bewusst ist, welche Chancen sich aus der Analyse großer Datenmengen ergeben. Stellen Sie sich vor: Eine Auswertung im Wohnungsmarkt, wo ältere Menschen in kleineren Familienmaßstäben in letztendlich zu großen Wohnungen wohnen - andererseits Studies, die gerne hierher ziehen würden und nichts finden.

Die Daten über die Gebäudebestände systematisch zu analysieren, auszurechnen, was Menschen sparen, die mit bestehenden Mietverträgen wohnen, und darzustellen, was diese Wohnung mit einem neuen Mietvertrag kosten würde. Ich glaube, das würde große Transparenz in den Markt bringen.

Den Datenreichtum, der in den Unternehmen der HEAG-Gruppe von ENTEGA über bauverein AG bis HEAG mobilo vorhanden ist, zu nutzen, um das gesamte Gesellschaftsportfolio zu steuern, aber auch neue Angebote zu entwickeln.

Ich sehe hier die Digitalisierung nicht als Allheilbringer, sondern schlicht als Instrument, um die Stadt noch besser zu verstehen, um die Stadt noch attraktiver und lebenswerter zu machen.

Wie nehmen Sie die HEAG im Branchenvergleich wahr?

Ich bin immer erstaunt, wenn ich zur HEAG komme und mir das Beteiligungsportfolio durch den Kopf gehen lasse. Ich würde erwarten, dass hier etwa 200 Menschen arbeiten, um die rund 120 Unternehmen zu kontrollen, zu reporten, zu steuern. Es ist faszinierend, wenn ich dann sehe, wie schlank, wie äußert sympathisch und wie professionell die HEAG aufgestellt ist. Dies ist alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Auch die Menschen, die bei der HEAG arbeiten, mit welcher Leidenschaft und mit welcher Konsequenz sie dieses tun, beeindruckt.

Es wird in verschiedenen Zusammenhängen immer wieder über Bürokratieabbau gesprochen. Für mich ist die HEAG ein lebendes Beispiel, ein tolles Beispiel, wie Bürokratieabbau oder eine schlanke bürokratische Struktur sein kann, die dennoch hervorragend funktioniert. Die HEAG als solche ist in

der Stadt eher unsichtbar. Ihre Funktion ist nicht, zuvorderst in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden, das halte ich aber auch gar nicht für schwierig.

Welche Best Practices oder Erfolgsmodelle aus anderen Städten könnten für Darmstadt interessant sein?

Für die Öffentlichkeit ist die Transparenz in der Datenbereitstellung, neben Berichten sicherlich von hoher Bedeutung. Bei Berichten geht es insbesondere um not-Financial-Reporting für eine breite Öffentlichkeit. Das könnten bspw. Bewertungen des Unternehmensportfolios sein, eine Wertgenerierung nicht nur in Euro. Das macht die HEAG bereits mit ihrer regionalen Wertschöpfung.

Wie wirkt sich die Arbeit der HEAG auf die Lebensqualität und welche KPIs sind die richtigen für die Stadt oder die HEAG?

Die Strategiediskussionen, die geführt werden, halte ich für entscheidend. Die Frage, wo ich heute bin und wohin ich will, muss ja auch immer in einer Wertentwicklung für das Unternehmensportfolio untersucht und strategisch projiziert werden.

Wie bewertet man den Erfolg einer Holding? Was ist der zentrale Messwert? Eine wichtige Frage in der Abgrenzung und in der Differenzierung. Ich muss auch sagen, für eine Holding fällt mir kein besseres Beispiel als die HEAG ein.

Wenn wir die Aufgaben ein Stück weiter fassen, könnte sich eine solche Organisation wie die HEAG natürlich auch allgemeineren Fragen widmen, wie den Fragen der Innenstadtentwicklung. Der Kaufhof ist sicherlich ein Thema, was die Stadt angehen und was entwickelt werden muss. Anderenorts wurden hier auch die Kommunen selbst aktiv. Bei Neuansiedlungen von Unternehmen sicherlich auch ein Thema, was gut über eine Holding kommuniziert und beworben werden kann.

Es wäre interessant mal auszurechnen, wenn ich ein Unternehmen ansiedle, welchen Kapitalwert diese Ansiedlung mit sich bringt. Sprich, wie weit kann ich einem Unternehmen, egal auf welchem Wege, entgegenkommen und wie schnell zahlt sich das für eine Kommune ggf. wieder aus.

Leuchttürme halte ich für wichtig, aber die müssen leuchten und sie müssen auch möglichst weit leuchten. Ich glaube, hier ist Darmstadt etwas zu zerfleddert. Es wäre sicherlich gut, Leuchttürme zusammenzufassen, dass sie zentral und sichtbar leuchten. Natürlich ist es auch gut, wenn immer wieder neue Leuchttürme dazukommen, denn Leuchttürme werden helfen, dass Unternehmen am Ort bleiben und neue noch dazu kommen.

4.8.2 Erwartungen an die HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG)

Die HEAG entwickelt gemeinsam mit der Stadtwirtschaftscoordination und den relevanten Unternehmen die Geschäftsfelder der Stadtwirtschaft strategisch weiter. Sie verzahnt Prozesse und richtet dabei alle Aktivitäten darauf aus, die Stadttrendite bzw. den Public Value zu steigern. Eine Kennzahl dafür ist die „Regionale Wertschöpfung“. Die Stadttrendite umfasst dabei nicht nur monetäre Ziele, sondern auch den Nutzen für die Menschen in Darmstadt und der Region als Kundinnen und Kunden der Stadtwirtschaft.

Die HEAG realisiert dies im Auftrag der Wissenschaftsstadt Darmstadt. Mit hohem Engagement orientiert sie sich stets an den Kundinnen und Kunden, als Nachhaltigkeitskonzern leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Daseinsvorsorge und zur Standortqualität. Sie bündelt weiterhin wirtschaftliches Potenzial und vernetzt Unternehmen. Gemeinsam mit den Unternehmen der Stadtwirtschaft verfolgt sie das Ziel, eine zukunfts- und leistungsfähige Darmstädter Stadtwirtschaft zu gestalten. Die HEAG soll die Unternehmen der Stadtwirtschaft verstärkt steuern. Dafür sollen geeignete neue Ansätze genutzt werden, um u.a. die kommunalen Gesellschaftervertreter zu unterstützen. Dies betrifft insbesondere finanzielle Themen.

Damit betraut, kommunale Vorgaben in den Beteiligungen zu verankern, leitet und begleitet die HEAG zahlreiche Projekte aus der Stadtwirtschaftsstrategie. Hierzu zählen insbesondere auch Digitalisierungsprojekte. Dies umfasst auch die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen.

Die Kernaufgaben der HEAG sind dabei das Beteiligungsmanagement, die Betreuung städtischer Mandatsträgerinnen und -träger in den Aufsichtsgremien sowie die Verbesserung der Transparenz. Darüber hinaus erarbeitet sie Stellungnahmen zu beteiligungsrelevanten Vorlagen für Magistrat und Stadtverordnetenversammlung.

Die HEAG nimmt auch Querschnittsfunktionen wahr. Hierzu zählen u.a. das gemeinsam mit der Sparkasse angebotene Cash-Management für die Unternehmen der Stadtwirtschaft, Finanzbuchhaltung, Personalabrechnung, Vergabe und weitere Dienstleistungen.

Die bereits bei der HEAG gebündelten Querschnittsfunktionen, wie Finanzbuchhaltung, Personal, Vergabe und Aktuarleistungen, sollen weiter ausgebaut werden, um zusätzliche Synergien zu heben und Effizienzgewinne zu realisieren.

Die Bewirtschaftung von privatem Parkraum soll durch die HEAG wirtschaftlich ausgebaut werden, um zusätzliche Erlöspotenziale zu erschließen und eine effiziente Nutzung der Flächen zu gewährleisten.

Mit der HEAG-Immobilienrente schafft die HEAG, in Kooperation mit Sparkasse und bauverein AG, ein neues Angebot für Seniorinnen und Senioren, das den Immobilienerwerb, Zeitrente und Wohnraumbereitstellung kombiniert. Das Modell stärkt die Daseinsvorsorge und schafft Vorteile für Seniorinnen, Senioren sowie Wohnraumsuchende.

Die HEAG bereitet gemeinsam mit der Kämmerei den Gesamtabschluss für die Wissenschaftsstadt Darmstadt vor.

Die HEAG erstellt einmal jährlich den Beteiligungsbericht für die Wissenschaftsstadt Darmstadt. Der Beteiligungsbericht informiert über Unternehmen der Stadtwirtschaft, an denen die Stadt mittelbar oder unmittelbar mindestens 20 % der Anteile hält. Er gibt detailliert Auskunft über Anteilserwerbe, Veräußerungen und Neugründungen.

In regelmäßigen Quartalsberichten informiert die HEAG den Magistrat der Wissenschaftsstadt Darmstadt über die Entwicklung ausgewählter Beteiligungen. Dabei wird über wirtschaftliche Lage und Risikolage der Beteiligungen berichtet. Der Magistrat erlangt so Einblick und kann auf dieser Basis frühzeitig auf die weitere Entwicklung der Unternehmen Einfluss nehmen.

Auch der Darmstädter Beteiligungskodex erhöht die Transparenz in der Stadtwirtschaft. Er definiert unter anderem Standards für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -aufsicht. Seit 2013 findet er bei den meisten städtischen Beteiligungen Anwendung. Die Entsprechenserklärungen werden im Beteiligungsbericht aufgeführt.

Als Beteiligungsmanagement hat die HEAG eine Vorbildfunktion, die sie konsequent wahrnimmt. Entsprechend setzt sich die HEAG auch für ökologische und soziale Ziele in der Stadtwirtschaft ein.

Die HEAG wird weiterhin jährlich ein Stadtwirtschaftsforum für die politisch Verantwortlichen aus Stadtverordnetenversammlung und Magistrat durchführen und aktuelle Projekte präsentieren. Das Ziel dieser regelmäßigen Veranstaltung ist die Förderung des gegenseitigen Austauschs zwischen Politik und Stadtwirtschaft sowie die Erhöhung der Transparenz. Ab 2027 wird die jährliche Durchführung evaluiert.

Alle zwei Jahre wird die HEAG weiterhin den Tag der Stadtwirtschaft durchführen, bei dem sich die Unternehmen der Stadtwirtschaft den Bürgerinnen und Bürgern präsentieren.

Die HEAG unterstützt – in Kooperation mit dem Amt für Wirtschaftsförderung der Wissenschaftsstadt Darmstadt und dem HUB31 – Gründerinnen und Gründer und stärkt die Gründungskultur in Darmstadt und der Region.

Die HEAG setzt die 2018 begonnene Vereinsberatung (z.B. Runder Tisch der Vereine, Verein-scoaching) fort.

Die Plattform „Darmstadt im Herzen“ soll weiterentwickelt und deren Attraktivität gesteigert werden. Perspektivisch sollen im Sinne des Cross-Selling weitere Leistungen der Stadtwirtschaft integriert werden, etwa die Möglichkeit zur Erfassung von Zählerständen für die ENTEGA. Auch wird sie mit einer stärkeren lokalen Präsenz in den Stadtteilen verankert, um regionale Angebote besser sichtbar zu machen und die Vernetzung vor Ort zu stärken.

Ergebnisentwicklung

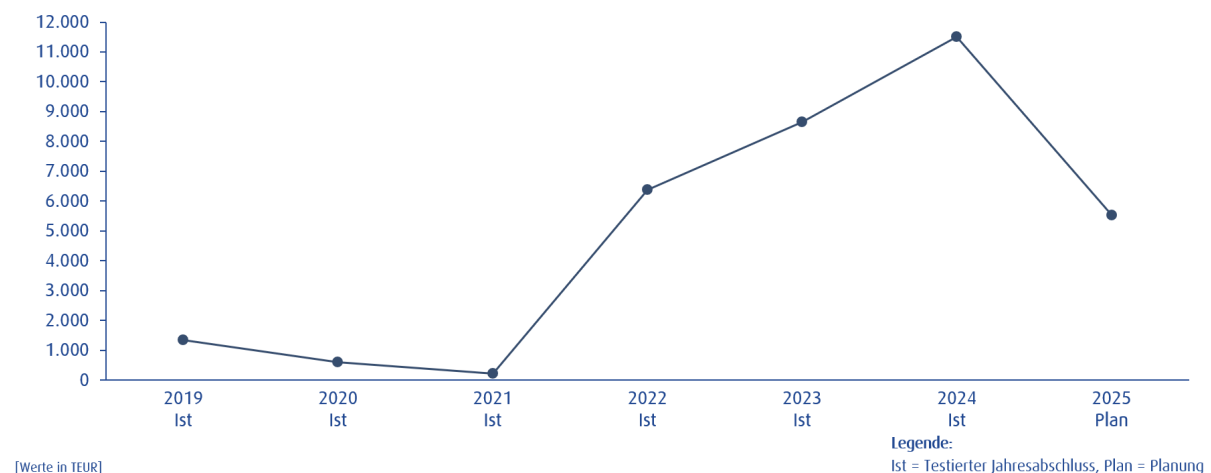


Abbildung 38: Ergebnisentwicklung der HEAG

4.8.3 Erwartungen an die Technologie- und Gründerzentrum Verwaltungs-GmbH (HUB31)

Das HUB31 wurde im Dezember 2017 als gemeinsames Projekt der Wissenschaftsstadt Darmstadt und der Industrie- und Handelskammer Darmstadt Rhein-Main-Neckar (IHK) eröffnet. Die Erwartung der Wissenschaftsstadt Darmstadt – die sich mit derjenigen der Mitgesellschafterin IHK deckt – an das HUB31 zielt darauf ab, lokale und regionale Unternehmensgründungen durch ein umfassendes Miet- und Leistungsangebot anzuregen und zu unterstützen. Ein Fokus liegt hierbei auf technologieorientierten Gründungen und damit der Nutzung der Potenziale, welche sich insbesondere aus den Hochschulen und weiteren Forschungseinrichtungen vor Ort für den Wirtschaftsstandort ergeben. Dies beinhaltet auch die Erwartung, dass durch die Arbeit des HUB31 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Darüber hinaus wird das HUB31 als Knotenpunkt innerhalb der regionalen Start-up-Szene fungieren und durch fachbezogene Events und Veranstaltungen wie etwa Hackathons und Netzwerktreffen seine Funktion als Treffpunkt für Gründerinnen, Gründer und am Gründungsgeschehen Interessierte stärken.

Dazu wird das HUB31 eine professionelle Infrastruktur für technologiebasierte Start-ups und Wachstumsunternehmen bereitstellen, indem innerhalb eines Zentrums in der Hilpertstraße 31 unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten und Mietmodelle zur Verfügung stehen. Die Kombination von Büro-, Coworking-, Labor-, Lager-, Werkstattflächen, Virtual Office und Akzelerator sichert dem HUB31 eine Alleinstellung gegenüber anderen Angeboten in der Metropolregion, die durch das Angebot einer engen Betreuung der Mieterinnen und Mieter seitens IHK, städtischer Wirtschaftsförderung und HEAG noch verstärkt wird.

Ziel ist es, dass die Mieterinnen und Mieter als Multiplikatoren für das Zentrum wirken und das HUB31 als Leuchtturmprojekt für die Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main-Neckar verstanden wird.

Im HUB31 ist auch ein gemeinnütziger Verein untergebracht: Der LAB³ e.V. stellt naturwissenschaftliche und technische Labormöglichkeiten zur Verfügung. Das HUB31 ist allgemein zugänglich und wirkt, z.B. mit Dritten, an Aus- und Weiterbildungsprojekten für am Arbeitsmarkt Benachteiligte mit.

Mit der TU Darmstadt und der Hochschule Darmstadt wurden im Jahr 2023 neue Gesellschafter und starke Partner gewonnen. Mögliche Synergien und Wachstumspotenziale sollen weiter identifiziert und gezielt ausgeschöpft werden, um gemeinsame Innovations- und Entwicklungsprojekte voranzutreiben.

Das Sponsoring durch private Unternehmen soll in Zusammenarbeit mit allen Gesellschaftern ausgebaut werden. Damit werden langfristige Partnerschaften gestärkt, Synergien genutzt und das Wachstum gezielt vorangetrieben.

Ergebnisentwicklung

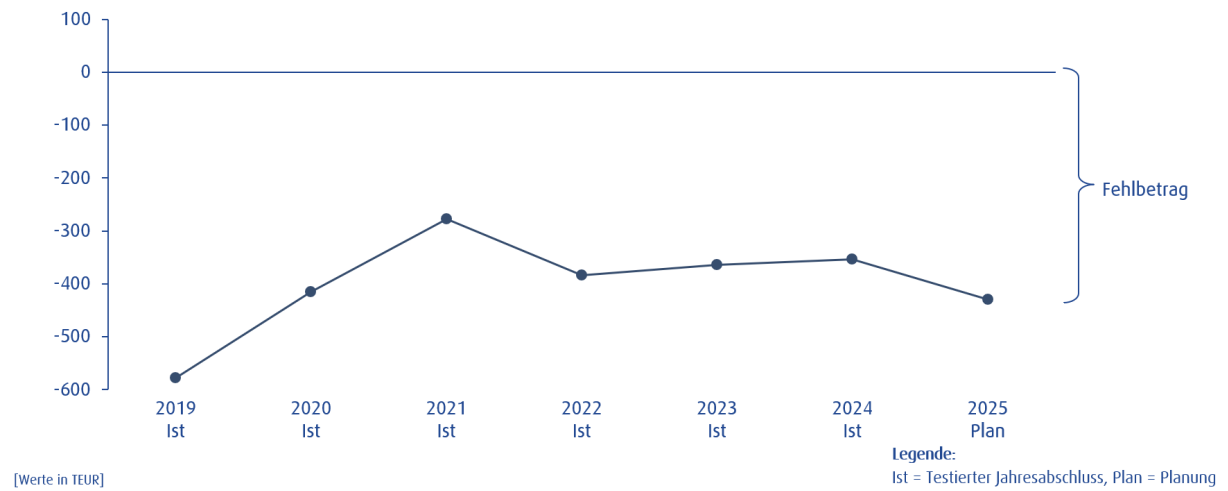


Abbildung 39: Ergebnisentwicklung der Technologie- und Gründerzentrum Verwaltungs-GmbH

4.8.4 Erwartungen an die Sparkasse Darmstadt und Dieburg

Die Sparkasse stellt ihre organisatorische und wirtschaftliche Struktur strategisch so auf, dass sie auch langfristig ihre Leistungen zuverlässig anbieten kann. Dafür ist die Fusion mit der Sparkasse Dieburg umzusetzen.

Sie erfüllt ihren gesetzlichen Versorgungsauftrag durch die bedarfsgerechte Bereitstellung von Geld- und Kreditdienstleistungen, insbesondere zur Unterstützung von Privatpersonen, Mittelstand, Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Kommunen.

Die Sparkasse fördert aktiv das Sparverhalten und die Vermögensbildung der Bevölkerung in Darmstadt und der Region.

Die Sparkasse stärkt ihre öffentliche Wahrnehmbarkeit und Sichtbarkeit als verlässlicher Partner vor Ort.

Sie sichert eine Mindesterreichbarkeit an allen strategisch wichtigen Standorten mit einer Präsenz vor Ort.

Marktgerechte Angebote an Basisprodukten und Basisleistungen sollen bereitgestellt werden.

Sie engagiert sich weiterhin auf hohem Niveau für gesellschaftliche Belange – z. B. durch Vereinsförderung, Kunst, Kultur und Sport.

Die Sparkasse nutzt ihre Kundenschnittstellen aktiv zur Unterstützung der Sichtbarkeit und Vermarktung der Produkte der Stadtwirtschaft – z. B. durch Empfehlungsmanagement und gemeinsame Kommunikation.

Durch eine noch engere Kooperation der Sparkasse mit den kommunalen Einheiten können zusätzliche Potenziale für die Stadtwirtschaft erschlossen werden.

Neben der zur Finanzierung des eigenen Wachstums erforderlichen Thesaurierung von Teilen des jeweiligen Jahresüberschusses, führen beide bisherigen Sparkassen im Zusammenwirken zwischen Vorstand und Verwaltungsrat im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen regelmäßig namhafte Beträge an die Träger bzw. Mitgliedskommunen des Sparkassenzweckverbandes ab. Entsprechend der Empfehlungen des Landesrechnungshofes im Hinblick auf die hohen Jahresüberschüsse der Sparkassen sollten diese ihrerseits proaktiv auf die Trägerkommunen zugehen und einen Ausschüttungspfad für die nächsten zwei bis drei Jahre entwickeln und vorlegen.⁶

⁶ Pressemitteilung des Landesrechnungshof vom 17.09.2025,
https://rechnungshof.hessen.de/sites/rechnungshof.hessen.de/files/2025-09/ausschuettungspra-xis_sparkassen-1.pdf

Bildnachweise

Titelbild/Rückseite: taranchic

S. 34: VKU/Chaperon

S. 41: TU Wien/Matthias Heisler

S. 53: RMV/Holger Peters

S. 61: Andreas Beivers

S. 71: Anja Köhne

S. 81: TU Darmstadt – Institut für Politikwissenschaft

S. 91: Jens Steingässer

S. 99: TU Darmstadt



Herausgeberin | Kontakt

Wissenschaftsstadt Darmstadt
Luisenplatz 5a
64283 Darmstadt
www.darmstadt.de

HEAG Holding AG –
Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG)
Im Carree 1
64283 Darmstadt
www.heag.de