

Wege aufzeigen

FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: April 2015 – www.roedl.de

> Inhalt

Digitale Kommune – Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus

- > Gemeinsamer Erfolg mit dem zielbasierten Führungssystem Vision.iC® 2
- > Fitness-Check der kommunalen IT 4
- > In sieben Schritten zum E-Government-Masterplan 6

Steuern

- > Umsatzsteuerchance für Kommunen 10

SPNV

- > Personenbahnhöfe – Nutzungsentgelte mindern 10

Sozialwirtschaft

- > Langzeitevaluation 12

Gesellschaftsrecht

- > Frauenquote: Bei Mitbestimmung auch in kommunalen Unternehmen relevant! 14

Artikelserie

- > Gebühren und Beiträge zwischen Anspruch und Wirklichkeit 16

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 19

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Digitalisierung gewinnt auch in Kommunen zunehmend an Bedeutung. Als Vorgeschmack auf unser Online-Special „Digitale Kommune – Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus“ lesen Sie bereits in dieser Ausgabe wie Sie mit dem Führungssystem Vision iC® der Herausforderung einer modernen Unternehmensführung gut gerüstet entgegen treten können. Stellen Sie mit dem Fitness-Check Ihre IT auf die Probe und lernen Sie mit unserem sieben Punkte Plan eine Möglichkeit kennen, den Grundstein für ein erfolgreiches E-Government zu legen. Weitere interessante Artikel zu unserem Special finden Sie online unter:

www.roedl.de/themen/digitale-kommune.

Mit Kommunen und deren „Schaustellereigenschaft“ im Sinne des Umsatzsteuerrechts beschäftigt sich Dr. Reiner Gay. Julia Müller und Holger Schröder bringen Ihnen den Konflikt zwischen der DB Station & Service AG und den in SPNV tätigen, nichtbundeseigenen Eisenbahnverkehrsunternehmen näher. Grund für die Auseinandersetzung sind hierbei die von der DB geforderten Nutzungsentgelte. Die Nachfrage nach professioneller Pflege wird aufgrund des demographischen Wandels künftig einen starken Anstieg verzeichnen. Andrea Bayer hat die in einer Langzeitevaluation gewonnenen Erkenntnisse im Bereich des Betreuten Wohnens für Sie aufbereitet. Peter Lindt setzt sich mit den Auswirkungen der am 6. März 2015 festgelegten Frauenquote auf kommunale Unternehmen auseinander. Mit der Frage, inwieweit sich der sparsame Umgang mit Wasser negativ auf Abwasserentsorgungsunternehmen auswirkt, beschäftigt sich Christian Lechtenberg in unserer Artikelserie „Gebühren und Beiträge zwischen Anspruch und Wirklichkeit“. Er geht dabei u. a auf Herausforderungen ein, mit denen die Unternehmen in Zukunft konfrontiert sein werden.

Viel Freude beim Lesen, interessante Einblicke und neue Denkanstöße wünschen



Martin Wambach
Geschäftsführender Partner



Heiko Pech
Partner



Beziehen Sie
den Newsletter
per E-Mail!

Digitale Kommune–Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus

> Gemeinsamer Erfolg mit dem zielbasierten Führungssystem Vision.iC®

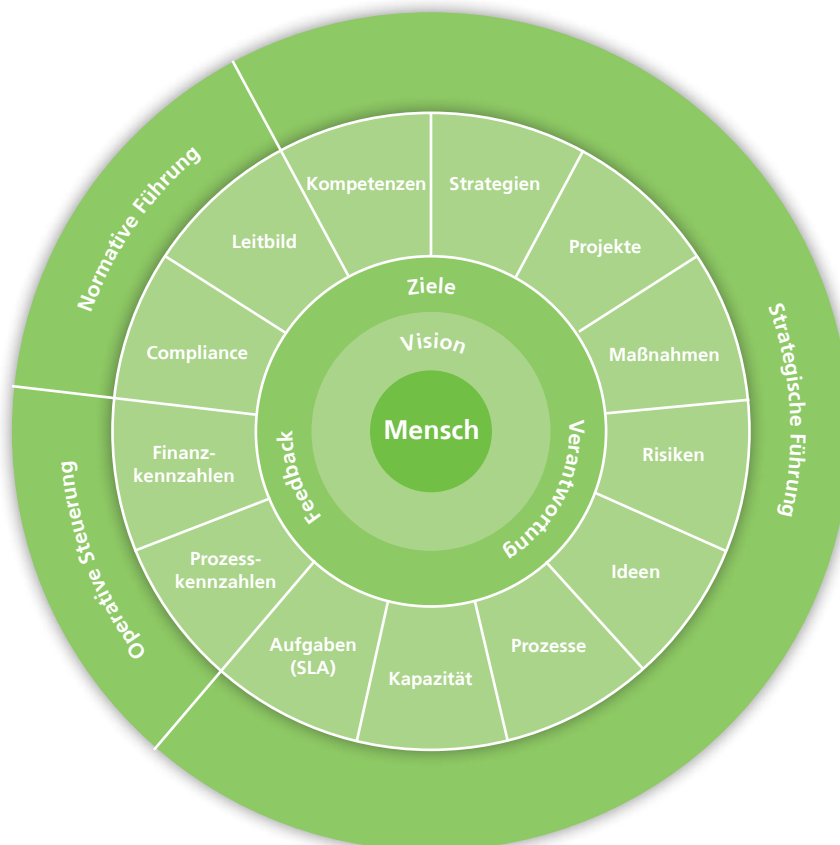
Von Heiko Pech, Rödl & Partner und Harald Hagmayer, Communic GmbH

Erfolg ist ein weiter Begriff. Bei öffentlichen Verwaltungen ist Erfolg eng verbunden mit den Wirkungen, die die Aufgaben entfalten. Die spannende Frage lautet: Wodurch entsteht Erfolg? Erfolg entsteht durch Führung. Führung wird von Personen ausgeübt. Deswegen werden häufig deren Eigenschaften und Fähigkeiten herausgestellt. Wichtiger sind aber die Führungsaufgaben, die mit hoher Qualität wahrgenommen werden müssen. Aus Sicht der Verwaltungsführung muss Führung zu einer effektiven Koordination aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf ein zentrales Oberziel hin beitragen. Die Herausforderung jedes erfolgreichen Verwaltungshandelns besteht darin, die Teilziele der Mitarbeiter mit den Oberzielen der Organisation in einen logischen Zusammenhang zu bringen. Es gilt, die Organisation zuverlässig als Ganzes zum Funktionieren zu bringen und alle potenziellen Reibungsverluste weitgehend auszuschließen. Dabei unterstützt das Führungssystem Vision.iC®.

Integriertes Führungssystem statt isolierter Tools und Projekte

In der Praxis bedeutet dies, die Vielzahl von Management-Tools in einem universell anwendbaren Führungssystem zu vereinen. Tools und Methoden, die sich mit Visionen, Zielen, Strategien, Maßnahmen, Aufgaben und Prozessen sowie Risiken, Stärken und Schwächen beschäftigen, d.h. Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklungsansätze enthalten, in einem IT-gestützten Führungssystem zu vereinen. Rödl & Partner setzt in

seinen Projekten auf das integrierte Führungssystem Vision.iC der Communic GmbH. Die Führungssoftware Vision.iC ist das führende System zur Operationalisierung von langfristigen Zielen und zur Umsetzung von Strategien im Tagesgeschäft. Das integrierte Feedback-System, in das alle Mitarbeiter und Führungskräfte eingebunden sind, liefert Führungsinformationen aus erster Hand. Mit der übersichtlichen Darstellung im Vision.iC Cockpit ist es auch bei vielen vernetzten Zielen möglich, den Überblick zu behalten und die richtigen Entscheidungen zu treffen.



Elemente des Führungssystems Vision.iC

Verlustfreie Kommunikation

Das zentrale Problem bei der Führung von Sachgebieten, Abteilungen und Ämtern besteht darin, dass pro Führungsebene mehr als 20 Prozent Informationsverlust bei der Kommunikation entstehen. Das gilt einerseits für die Kommunikation der Strategie der Verwaltungsführung und andererseits für die Informationen der Mitarbeiter aus den Arbeitsprozessen. Mit dem IT-gestützten Führungssystem Vision.iC erreichen Sie die nahezu verlustfreie Kommunikation Ihrer normativen, strategischen und operativen Ziele und Strategien. Dies gilt sowohl von der Verwaltungsführung hin zu den Mitarbeitern als auch wieder zurück von der Basis zur Führung.

Die weichen Faktoren vor den Kennzahlen messen

Je später man etwas messen kann, desto größer ist das Risiko. Die Herausforderung bei der Umsetzung strategischer Ziele ist, so früh wie möglich zu wissen, ob die Strategie funktioniert oder nicht. Am besten noch: Warum nicht? In einem Führungssystem muss es möglich sein, schon lange bevor mit den Früh- und Spätindikatoren konkrete Zahlen vorliegen, mithilfe von Vorboten- und Urindikatoren zu ermitteln, ob die zur Erreichung der gewünschten Ergebnisse notwendigen Zustände eintreten. Vision.iC ermöglicht als bislang einzige Führungslösung, die weichen Faktoren in Form von Vorboten- und Urindikatoren messbar zu machen.

Strategie und Tagesgeschäft verbinden

Öffentliche Verwaltungen in einem dynamischen Umfeld lassen sich nicht mehr allein durch Richtlinien, direkte mündliche Anweisungen und persönliche Kontrolle führen, sondern erfordern strukturelles Management. Dieses orientiert sich nicht am Einzelfall, sondern ist auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen angelegt, die im Normalfall kein persönliches Eingreifen mehr notwendig machen. Es handelt sich dabei um ordnende, strukturelle Aspekte, die auch dann wirken, wenn der Vorgesetzte gerade nicht vor Ort ist. Eigenverantwortliches Handeln, Flexibilität und die Entfaltung von Kreativität werden durch ein auf geteilten Führungsgrundsätzen basierendes einheitliches Führungssystem gefördert. Um Komplexität beherrschbar zu organisieren, ist eine Führungsmethode erforderlich, die die Vielzahl der Führungselemente (siehe Abbildung) integriert. Vision.iC liegt eine zielbasierte Führungsmethode zugrunde. Sie bietet einen Ordnungsrahmen für Ziele und Strategien, der die Ziel- und Strategievernetzung von der Vision bis zum Mitarbeiter lückenlos sicherstellt. Damit delegieren Sie Ihre Ziele verständlich an die Mitarbeiter und stellen gleichzeitig sicher, dass das Tagesgeschäft – also die Arbeitsprozesse – so läuft, wie es soll. Sie fördern eigenverantwortliches Handeln und haben dabei jederzeit alles im Griff.

Haben Sie den strategischen Durchblick und Überblick?

Mit dem Führungssystem Vision.iC erhalten Sie jeden Monat unaufgefordert und übersichtlich die Selbsteinschätzungen zur Zielerreichung und Zielgefährdung. Mit dem Vision.iC-Führungs-Cockpit sind Sie in der Lage, alle strategisch relevanten Informationen vernetzt zu betrachten: Ziele, Strategien, Maßnahmen und Kennzahlen – alles übersichtlich auf einen Blick. Per Mausklick erfahren Sie direkt von den Verantwortlichen, wie diese die Lage einschätzen und wie sie entscheiden. In Kombination mit den Früh- und Spätindikatoren, die ebenfalls im Cockpit angezeigt werden, finden Sie alles, was Sie benötigen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Professionelle Verwaltungsführung verbindet die Einschätzung der Menschen zur Zielentwicklung mit den Fakten aus Vergangenheit und Gegenwart.

Schnell, pragmatisch und einfach – so muss es gehen

Im ersten Schritt wird das Tagesgeschäft in Zielen abgebildet. Dafür werden die MitarbeiterInnen zu Beteiligten gemacht. Die Akzeptanz für Veränderungen steigt, wenn das Tagesgeschäft rund läuft und Führende und Ausführende direkt eingebunden werden. Ein Führungssystem kann nur leben, wenn alle ihren persönlichen Beitrag zu den Oberzielen regelmäßig rückmelden. Das beschriebene Führungssystem Vision.iC wird von Rödl & Partner nicht nur konzipiert, sondern auch schnell und pragmatisch implementiert. Die Einführung von Vision.iC ist schnell und einfach. Bereits in drei Monaten arbeiten Sie effektiv damit. Mit einem hoch effizienten Trainingsprogramm werden Führungskräfte in der praktischen Anwendung der Führungsmethode und Software fit gemacht.

Und wann fangen Sie an?

Stellen Sie sich vor, alle Führungskräfte wären Profis beim Führen. Die Mitarbeiter würden mit geeigneten Entscheidungen dabei unterstützt, Probleme zeitnah und nachhaltig zu lösen. Unveränderliche Rahmenbedingungen würden akzeptiert und nicht darüber lamentiert. Potenziale würden systematisch geplant und erschlossen. Die Mitarbeiter wären motiviert, Neues auszuprobieren. Führen Sie diesen Zustand herbei. Fangen Sie heute an!

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech

Dipl.-Kaufmann

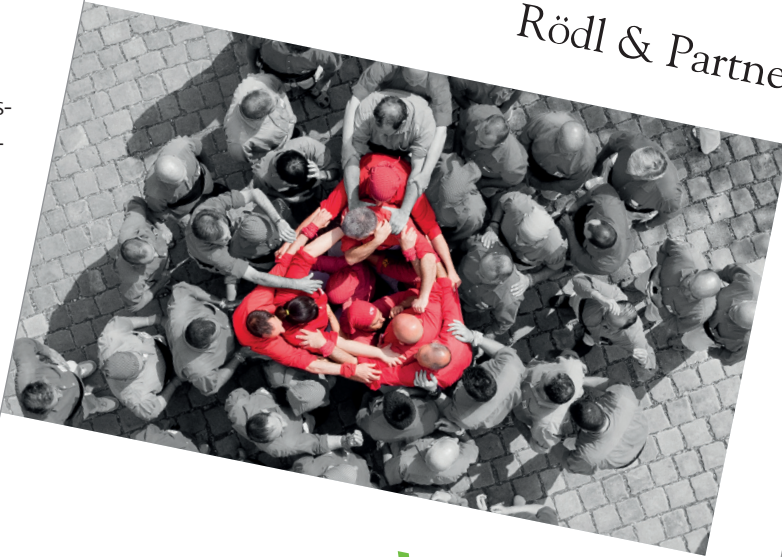
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 09

E-Mail: heiko.pech@roedl.com

Vision iC®

Die Führungssoftware Vision.iC® ist das System zur Operationalisierung von Zukunftsaufgaben und zur Umsetzung von Strategien im Tagesgeschäft. Dafür werden die Geschäftsprozesse so definiert wie sie realisiert werden sollten. Das monatliche Feedback aller MitarbeiterInnen liefert Prozessinformationen sowie Statusberichte und Prognosen zur Zielerreichung aus erster Hand – nämlich von den Menschen, die am besten mit den Herausforderungen im Tagesgeschäft vertraut sind. All diese Informationen werden übersichtlich aufbereitet im Vision.iC Cockpit dargestellt. So ist es auch bei vielen vernetzten Zielen möglich, den Überblick zu behalten und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die Einführung von Vision.iC ist schnell und einfach. Bereits in drei Monaten arbeiten Sie effektiv mit Vision.iC.

Rödl & Partner



Vision.iC®
Erfolgreich führen

Das fortschrittlichste
Führungssystem unserer Zeit

Digitale Kommune–Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus

> Fitness-Check der kommunalen IT

Von Hannes Hahn

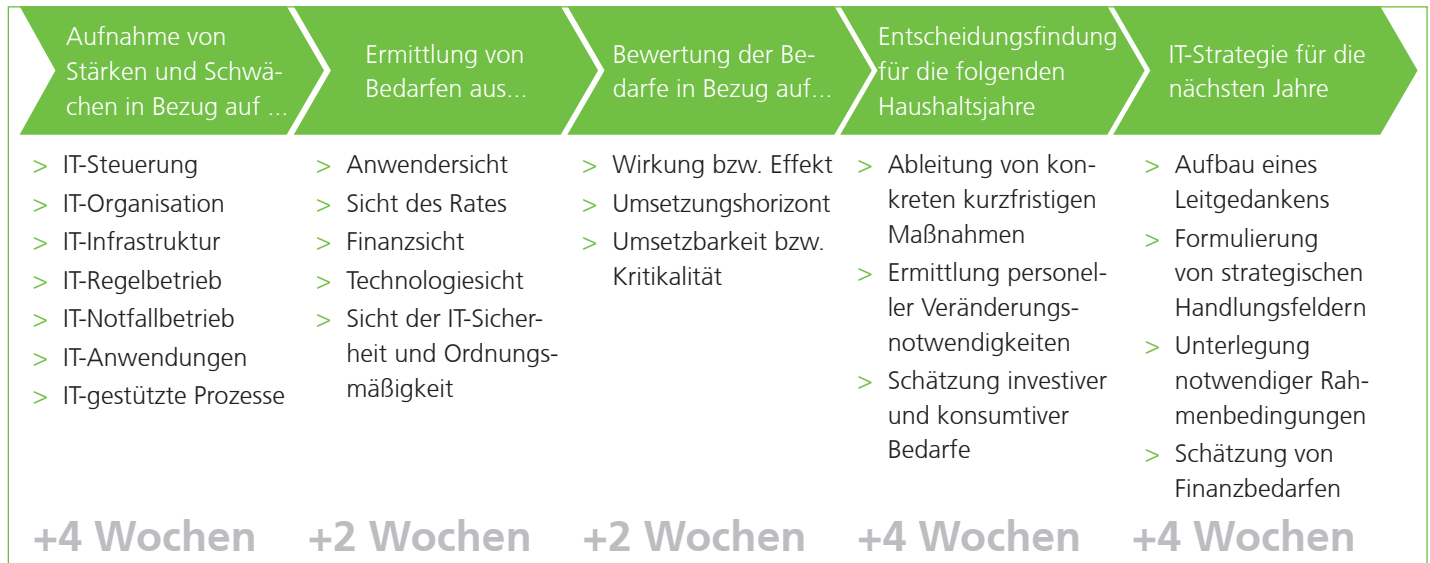
Viele Kommunalverwaltungen stehen vor dem Hintergrund der stetig steigenden IT-Durchdringung aller Verwaltungsprozesse vor der Frage, ob sie noch „richtig“ aufgestellt sind. Dabei bezieht sich das „richtig“ auf technologische, organisatorische, regulatorische und personelle Sachverhalte.

Durch die oftmals seit Jahren rückläufigen finanziellen Mittel befinden sich manche IT-Fachbereiche genauso wie andere Fachbereiche vor einem Investitionsstau, vor personellen Nöten im Zuge der Wiederbesetzung vakanter Stellen mit qualifiziertem Personal und dies begleitet von einer fehlenden Zielvorgabe, sprich IT-Strategie.

Dabei drücken von allen Seiten Innovationswünsche (mobile Endgeräte, belegloses Büro, Datenräume für Bürger und Wirtschaft etc.), die Forderung nach permanenter Verfügbarkeit der

IT-Services (weit angelegte Öffnungszeiten, 24h Ratsinformationssystem, etc.) und die hohen Sicherheitsanforderungen (Zunahme der Cyberangriffe, Komplexität der Netzwerke, etc.) auf die IT. Eine aus vielen Gesichtspunkten nur schwer zu lösende Gleichung.

Wir empfehlen, mit einem Fitness-Check der kommunalen IT die Grundlage für eine mittel- bis langfristig wirkende IT-Strategie zu legen.



In einem ersten Schritt wird die gesamte IT-Organisation der Verwaltung in Bezug auf relevante Merkmalsausprägungen hin untersucht und im Sinne von Stärken und Schwächen bewertet. Dabei bietet sich bei den Merkmalsausprägungen folgende Struktur an:

IT-Steuerung (IT-Governance)	<ul style="list-style-type: none"> > IT-Strategie, IT-Projektplanung, IT-Investitionsplanung > Operative IT-Steuerung und Berichtswesen > IT-Risikomanagement, IT-Schutzklassen > IT-Sicherheitsbeauftragter, Datenschutzbeauftragter > Steuerung externer IT-Service-Anbieter > ...
IT-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> > Aufbau, Aufgaben- und Stellenumfang der IT-Organisation > Umsetzung User-Helpdesk (1. Level, 2. Level) > Umsetzung von Funktionstrennung (Fachbereich vs. IT, 3-Tier-Umgebung, etc.) > Einbindung und Umfang externer Dienstleister > Zusammenarbeit mit Fachbereichen > ...
IT-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> > Bedarfsgerechte technologische Ausstattung > Technischer Standardisierungsgrad (Hardware, Betriebssystem, horizontale Software) > Physische Schutzmaßnahmen (Dokumentation, Standorte, physische Maßnahmen, Zutritt, Zugang) > Logische Zugriffskontrollen (Berechtigungskonzept, Berechtigungsvergabe, Kontrollen) > Datensicherung, Auslagerung und Wiederherstellung > Regelbetrieb (Dokumentation, Support- und Incident-Management, etc.) > IT-technischer Schutz (Fernzugriffe, Firewalls, Spam-/Virenschutz, DMZ, etc.) > Notbetrieb und Wiederanlauf (Konzept, Dokumentation, Tests) > Bestellung, Freigabe und Inbetriebnahme IT-Technik > ...

IT-Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> > Funktionsgrad der verfügbaren Fachanwendungen > Erreichter Standardisierungsgrad bei fachbereichsübergreifenden Anwendungen (DMS, Mail, etc.) > Implementierung, Test und Produktivsetzung > ...
IT-gestützte Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> > Ordnungsgemäße und effiziente Umsetzung wesentlicher Geschäftsprozesse mit IT > Grad der Doppelerfassung, Medienbrüche und Dateninseln > Manuelle und automatisierte IT-gestützte Kontrollen > ...

Die Bewertung über die Stärken und Schwächen werden sodann in Bezug zu den Anforderungen aus verschiedenen Sichten gespiegelt und hinsichtlich ihrer Umsetzung tiefergehend bewertet.

- > Anwendersicht (Welcher Fachbereich benötigt welche Funktionen zur Abbildung effizienter Verwaltungsprozesse?)
- > Sicht des Rates (Welche Funktionen benötigt der Rat und welchen Schwerpunkt sieht er kommunalpolitisch?)
- > Finanzsicht (Welche finanzpolitischen Rahmenbedingungen sind bei weiteren Überlegungen zu beachten? Welche Finanzierungsformen sind möglich?)
- > Technologiesicht (Welche Basistechnologien und welche Best-Practices sind für einen effizienten und effektiven IT-Betrieb anzustreben?)
- > IT-Sicherheit (Welche organisatorischen und technischen Grundvoraussetzungen müssen für einen sicheren IT-Betrieb gegeben sein?)

Dazu bieten sich entsprechende Gruppeninterviews und Workshops mit dem IT-Fachbereich, Vertretern aus den nutzenden Fachbereichen, der Verwaltungsspitze sowie dem Rat an.

Die Bewertung schließt mit dem Verständnis, welche Handlungsbedarfe vorrangig umzusetzen sind (Wirkung bzw. Effekt, Umsetzungshorizont, Kritikalität, etc.).

In Verbindung mit dem Umsetzungshorizont lassen sich die kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsstränge ableiten, die auch die erforderlichen technologischen und personellen Rahmenbedingungen beinhalten.

Nach dem Aufbau der Handlungsstränge schließt sich die Ableitung einer für die Kommunalverwaltung individuellen IT-Strategie an. Die Grundlage hierfür wurde in den Schritten davor gelegt.

Mit Abschluss des Fitness-Checks zur kommunalen IT hält die Kommune somit den konkreten Fahrplan für die nächsten Jahre in Händen.

Wenn Sie Fragen zum Fitness-Check haben, wenden Sie sich bitte an uns.

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

CISA – CSP – DSB

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-200

E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

Digitale Kommune – Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus

> In sieben Schritten zum E-Government-Masterplan

Von Hannes Hahn

Die rechtlichen und technischen Grundlagen für ein erfolgreiches E-Government sind zwischenzeitlich gegeben. Die Erwartungshaltung von Bürgern, Wirtschaft, Beschäftigten und Politik steigt mit zunehmender Digitalisierung aller Lebensbereiche kontinuierlich. Und trotzdem tun sich viele Kommunen in der Umsetzung noch schwer. Wir zeigen einen Weg auf.

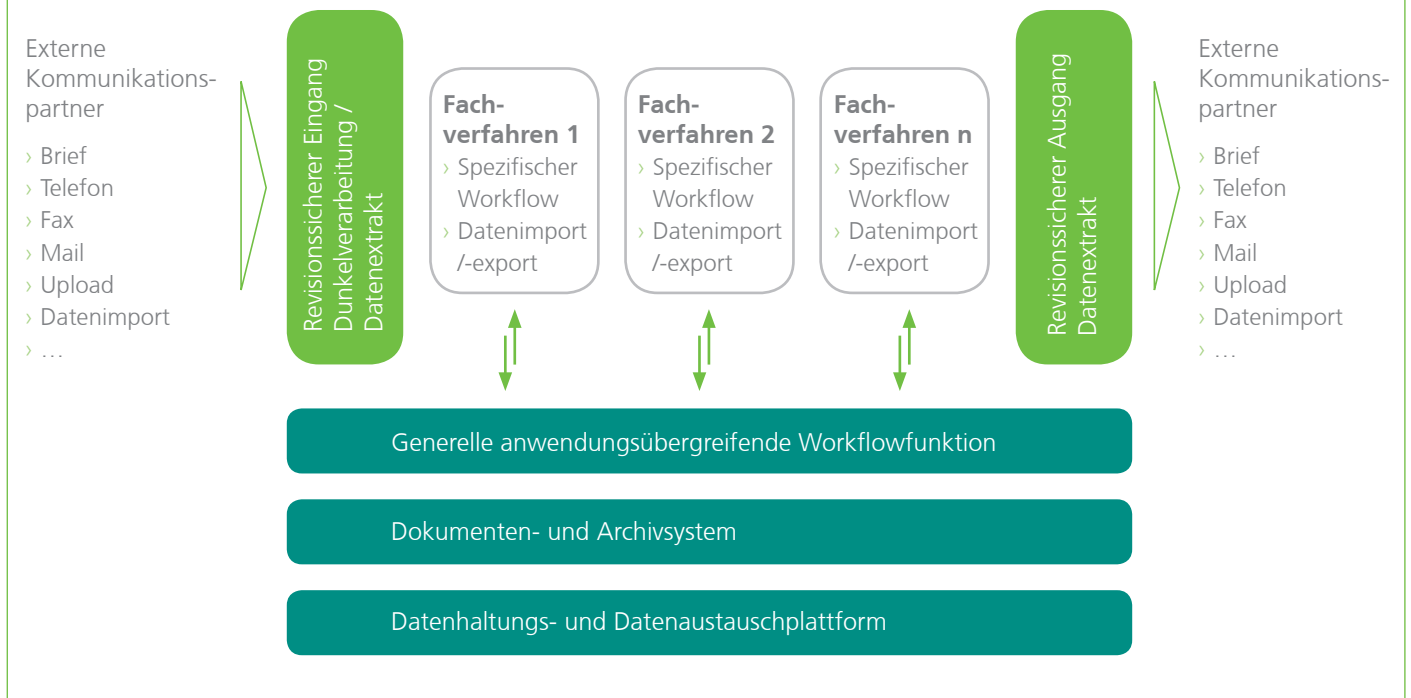
Das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften (E-Government-Gesetz) ist am 1. August 2013 in Kraft getreten. Man könnte meinen, dass sich seither viel in den Kommunalverwaltungen in Bezug auf die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen geändert hat. Unsere Wahrnehmung ist eine andere. Nach wie vor sind die Prozesse innerhalb der Verwaltung und nach außen zu Dritten geprägt von Medienbrüchen, Doppelerfassungen, abgeschotteten Dateninseln, papiergebundenen Belegbergen, langen Liegezeiten, etc.

Was fehlt, ist in vielerlei Hinsicht ein grundsätzliches Verständnis über den konkreten und individuellen Nutzen von

E-Government in der jeweiligen Kommunalverwaltung, die Kenntnis über die fachspezifischen Verwaltungsprozesse mit Digitalisierungspotenzial, die sich dahinter verbergende IT-Technik sowie eine in sich stimmige und abgestimmte IT-Strategie – ein E-Government-Masterplan!

Denn E-Government ist mehr als ein Formularserver im Web oder ein Dokumentenmanagementsystem mit Workflow, das eingescannte Anträge von A nach B transportiert. Das wirkliche Potenzial entfaltet E-Government erst, wenn die im Rahmen der Verwaltungsprozesse anfallenden Daten und Informationen über alle Medien, Kanäle und Verfahren ausgetauscht werden können.

Es geht um die Daten in den Dokumenten!



Und hierfür sind Verständnis und ein entsprechender Masterplan notwendig. Ansonsten ist die Wahrscheinlichkeit für dauerhafte Fehlinvestitionen und ständiges Scheitern einzelner und ggf. voneinander losgelöster IT-Maßnahmen vorprogrammiert.

Wir empfehlen hierzu in sieben Schritten einen auf die jeweilige Kommune ausgerichteten Masterplan für E-Government zu entwickeln.

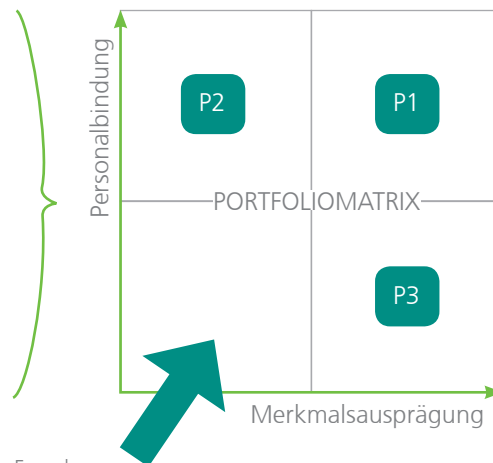
Verständnis und Ziel	1	Gemeinsames Verständnis zwischen allen Beteiligten herstellen und Fixierung eines konkreten Ziels zu den E-Government-Maßnahmen. Grundlage für die IST-Aufnahme und Analyse schaffen.
IST-Aufnahme	2	Strukturierte IST-Aufnahme über vorhandene IT-Techniken und geplante Investitionsmaßnahmen, Merkmalsausprägungen in Prozessen und Teilprozessen der Fachbereiche und Querschnittsfunktionen (Medien, Kanäle, Schnittstellen, Personalbindung, Mengen, etc.) vornehmen.
Analyse	3	Prozesse und Teilprozesse der Fachbereiche und Querschnittsfunktionen bewerten und deren Digitalisierungspotenzial erkennen.

Stoßrichtung	4	Formulierung einer ersten E-Government-Stoßrichtung als Arbeitsgrundlage entwickeln und gemeinsam abstimmen.
IT-Maßnahmenkatalog	5	IT-technische Gegebenheiten mit den Anforderungen aus der Stoßrichtung abgleichen und konkrete, auch zeitlich in sich stimmige IT-Maßnahmen ableiten. Basis-Technologien wie Dokumentenmanagement, Workflow, Datendrehscheibe, etc. sowie Verschlüsselung, Signaturverfahren, Zugriffsrechte etc. bestimmen. Konflikte in Technik, Zeit, Ressourcen und Budget lösen.
E-Government-Masterplan	6	Abschließenden E-Government-Masterplan (Projektaufbau, Projektablauf, Meilensteinplan, Investitionsbedarf, Beschaffungs- und Vergabenotwendigkeiten, etc.) ableiten und gemeinsam abstimmen. Komplexität des Masterplans und Abhängigkeiten bestimmen und würdigen.
Beschlussfassung	7	Beschlussfassung für kommunale Gremien aus E-Government-Masterplan ableiten, vorstellen und beschließen.

Werden diese Schritte befolgt, steht einer effizienten und erfolgreichen E-Government-Umsetzung nichts im Wege.

Die Auswahl der Prozesse und Teilprozesse muss über ein nachvollziehbares System erfolgen!

Die Auswahl der im Fokus liegenden Prozesse und Teilprozesse muss unter Effizienz- und Projekterfolgskriterien stattfinden!



Befüllung durch den strukturierten Fragebogen

Merkmalsausprägung:

- › Hohes, standardisierbares Belegaufkommen
 - › Anzahl Medienbrüche
 - › Anzahl Schnittstellen
 - › Hohe Liege- und Bearbeitungszeiten
 - › Hohe Bedeutung gegenüber dem Kunden
 - › ...
- ▼
- › Prozesse der Priorität
 - › P1
 - › P2
 - › P3

Wichtiges Element der sieben Schritte ist die Analyse der Prozesse und Teilprozesse nach ihrem Digitalisierungs-, sprich E-Government-Potenzial. Dabei werden in gemeinsamen Diskussions- und Workshop-Runden die Prozesse und Teilprozesse der Fachbereiche (Bauamt, Kfz-Zulassung, etc.) und Querschnittsfunktionen (Rechnungswesen, Personalabrechnung, zentrale Dienste, etc.) identifiziert, die aus Sicht der Digitalisierung von besonderem Interesse sind.

Für die Priorisierung der Prozesse und Teilprozesse wird die Merkmalsausprägung aus dem Projekt-Ziel und Unterzielen (Schritt 1) abgeleitet. Generell wird man immer von einer verbesserten Kundenorientierung, einer Optimierung der Prozesse und Organisationen sowie von einer Reduzierung der Kosten ausgehen. Diese untersetzen sich in der Regel mit folgenden (nicht abschließenden) Unterzielen – oder anders ausgedrückt mit Handlungsbedarf, da aus heutiger Sicht einzelne Verwaltungsprozesse konkret Optimierungsbedarf aufweisen:

- > Vermeidung von Doppelerfassung und Fehlern
- > Weitergabe von Daten an Fachverfahren, Sicherstellung konsistenter Datenbestände
- > Verkürzung von Transport-, Bearbeitungs- und Ablagezeiten
- > Schnellerer Zugriff und Verbesserung der Suche nach Dokumenten und deren Daten und Informationen
- > Gleichzeitiger und ortsungebundener Zugriff aller Prozessbeteiligten
- > Senkung von Raumkosten
- > ...

- > Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- > Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- > Verbesserung der Verwaltungssteuerung
- > ...
- > Verbesserung von Funktionstrennungen und Zugriffsschutz
- > Steigerung der Ordnungsmäßigkeit der Datenhaltung/Dokumentenhaltung
- > Sicherstellung eines ordnungsgemäßen zentralen Archivs
- > Optimierung für Maßnahmen im Notfall (Untergang herkömmlicher Archive)
- > ...

Es gibt also genügend Gründe, sich dem E-Government mit einer strukturierten Vorgehensweise zu nähern. Und wir würden Sie gerne dabei begleiten. Kommen Sie auf uns zu.

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

CISA – CSP – DSB

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-200

E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

Digitale Kommune – Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus

> Prozessintegrierte IT-Kontrollen im JobCenter

Die Komplexität der Prozessabläufe in den JobCentern wird oftmals verkannt und bringt dadurch enorme Risikopotenziale mit sich. Durch die Anzahl der an den Prozessen der Leistungsgewährung beteiligten Teilnehmer sowie dem Reifegrad der eingesetzten Softwarelösungen werden die hieraus resultierenden Risiken noch vervielfacht. Die Standardisierung der Abläufe sowie die Implementierung von IT-Kontrollen in den Applikationen und den Schnittstellen kann hier die Risiken deutlich minimieren. Wollen Sie mehr wissen?

> Betrieblicher Datenschutzbeauftragter in kommunalen Eigen- und Beteiligungsgesellschaften

Das Bundesdatenschutzgesetz verlangt die Bestellung eines betrieblichen Datenschutzbeauftragten, wenn gewisse Merkmale im Unternehmen gegeben sind. Aber auch, wenn kein betrieblicher Datenschutzbeauftragter bestellt werden muss, muss das Unternehmen das Gesetz einhalten. Was also zu tun ist und welchen Nutzen es auch für das Unternehmen darstellen kann, zeigt dieser Beitrag.

> Cyber Security Check in der Kernverwaltung sowie in den Eigen- und Beteiligungsgesellschaften

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik hat gemeinsam mit der ISACA (Germany Chapter e.V.) einen Leitfaden „Cyber-Sicherheits-Check“ veröffentlicht. Mit diesem aus unserer Sicht mehr als sinnvollen Leitfaden sollen die Unternehmen und die öffentliche Verwaltung in die Lage versetzt werden, ihren eigenen spezifischen Status quo in Sachen Cyber Security beurteilen zu können. Aus heutiger Sicht mehr als empfehlenswert.

Die kompletten Artikel finden Sie unter:



www.roedl.de/themen/digitale-kommune

> Kontrolle des IT-Dienstleisters über Zertifikate und Bescheinigungen am Beispiel des IDW PS 951

Mit der Vergabe von IT-Leistungen an einen Dritten sowie der sich anschließenden Vertragsschließung endet oftmals die systematisierte Kontrolle. Zu diesem Zeitpunkt verlangte Zertifikate und Bescheinigungen werden zu den Akten gelegt – Haken dran. Sie bieten aber einen häufig unterschätzten Ansatz, den IT-Dienstleister dauerhaft zu kontrollieren und sinnvolle Maßnahmen – auch unterjährig – anzulegen. Anhand des Prüfungsstandards 951 des IDW zeigen wir auf, wie solch eine Kontrolle – auch für beide Seiten – Nutzen stiften kann.

Steuern

> Umsatzsteuerchance für Kommunen

von Dr. Reiner Gay

Das System der Umsatzbesteuerung stellt für Kommunen in aller Regel ein unbeliebtes Feld dar. Oftmals ergeben sich im Nachhinein ungeplante zusätzliche Umsatzsteuerbelastungen.

Der Bundesfinanzhof hat nun mit Urteil vom 5. November 2014 (AktZ. 11 R 42/12) eine Möglichkeit eröffnet, die diese Situation zumindest teilweise umkehrt. Der Bundesfinanzhof hat entschieden, dass eine Kommune für von ihr organisierte „Schaustellungen, Musikaufführungen, unterhaltende Vorstellungen oder sonstige Lustbarkeiten“ als „Schaustellerin“ im Sinne des Umsatzsteuerrechts gilt. Verbunden mit dieser sogenannten „Schaustellereigenschaft“ ist der Vorteil, dass die Einnahmen aus solchen Veranstaltungen, insbesondere Eintrittsgelder, lediglich mit dem verminderten Umsatzsteuersatz in Höhe von 7 Prozent besteuert werden. In solchen Fällen sollte also immer geprüft werden, ob eine Kommune durch entsprechende Gestaltung die sogenannte „Schaustellereigenschaft“ erlangen kann. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Kommune für die Organisation der entsprechenden Veranstaltung verantwortlich zeichnet. Stellt sie zum Beispiel die Veranstaltungsräume bzw. die Veranstaltungsplätze zur Verfügung, erwirbt sie obendrein die GEMA Rechte und erteilt sie zudem die Schank-erlaubnisse an die entsprechenden Gastwirte, so wird oftmals diese „Schaustellereigenschaft“ zu bejahen sein.

Nach Meinung des Bundesfinanzhofs ist es nicht maßgeblich, ob der „Schausteller“ seine Darbietungen in eigener Regie selbst veranstaltet oder ob er seine Leistungen im Rahmen eines fremdveranstalteten Volksfestes erbringt. Es genügt für die Erlangung dieser „Schaustellereigenschaft“, dass der Leistende (hier: die Kommune) die entsprechenden Umsätze im eigenen Namen mithilfe seiner Arbeitnehmer oder sonstiger Erfüllungsgehilfen, wie vertraglich gebundenen Dienstleistungsunternehmen, an die

Besucher dieser Veranstaltungen ausführt. Solche Erfüllungsgehilfen können auch engagierte Schaustellergruppen sein.

Ein besonderer Vorteil:

Soweit die Kommune Fremddienstleistungen oder Material zur Durchführung der Veranstaltungen in Anspruch nimmt bzw. verbraucht, kann sie die auf diesen Dienstleistungen bzw. auf diesen Materiallieferungen lastenden Umsatzsteuerbeträge in voller Höhe als Vorsteuerabzugsbeträge geltend machen. Dies gilt insbesondere auch dann, wenn die Umsatzsteuerbelastung, die auf diesen Dienstleistungen oder Materialzukaufen ruht, 19 Prozent beträgt, was der Regelfall sein wird. Hieraus ergibt sich folglich ein echter „Gewinn“, da die vereinnahmten Eintrittsgelder nur mit 7 Prozent Umsatzsteuer belastet werden.

Kontakt für weitere Informationen:



Dr. Reiner Gay

Steuerberater, Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 55

E-Mail: reiner.gay@roedl.com

SPNV

> Personenbahnhöfe – Nutzungsentgelte mindern

Von Julia Müller und Holger Schröder

Die DB Station & Service AG (DB) betreibt in der Bundesrepublik Deutschland etwa 5.400 Personenbahnhöfe. Sie ist damit der marktbeherrschende Anbieter von Stationsinfrastrukturleistungen. Auf die Nutzung dieser Personenbahnhöfe sind vor allem die im SPNV tätigen nichtbundeseigenen Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) zwingend angewiesen. Die von der DB dafür geforderten Nutzungsentgelte sind seit vielen Jahren Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzungen zwischen den EVU einerseits und der DB andererseits.

Vertragliche Minderungsansprüche der EVU wegen Mängeln (z.B. vereiste Bahnsteige) haben hierbei eine bislang eher untergeordnete Rolle eingenommen. EVU schulden die Beförderung von Reisenden im öffentlichen Eisenbahnverkehr, weshalb deren Fahrgäste die besonderen Bahnanlagen der DB, wie etwa Bahnsteige, benutzen müssen. Aufgrund sog. Stationsnutzungsverträge ist die DB den EVU gegenüber verpflichtet, die Infrastruktur ihrer jeweiligen Personenbahnhöfe für das Erbringen der Eisenbahnverkehrsleistungen verkehrssicher bereitzustellen (vgl. Bundesgerichtshof, 17. Januar 2012, Az.: X R 59/11). Dementsprechend sehen die Allgemeinen Geschäftsbedingungen für die Nutzung der Infrastruktur von Personenbahnhöfen der DB u.a. vor, dass mit dem Stationsnutzungsvertrag dem EVU „der Zugang in Form der Nutzung der Infrastruktur von betriebenen Personenbahnhöfen, Haltestellen und Haltepunkten für das Erbringen eigener Eisenbahnverkehrsleistungen gewährt“ wird (vgl. Ziffer 1.1 der Infrastrukturnutzungsbedingungen Personenbahnhöfe Besonderer Teil, INBP-BT).

Für die mögliche Geltendmachung vertraglicher Ansprüche wegen mangelhafter Leistung gegenüber der DB ist u.a. zu entscheiden, ob ein Stationsnutzungsvertrag als Werk- oder Mietvertrag einzuordnen ist. Die rechtliche Qualifizierung eines Vertrages hängt maßgeblich davon ab, welche Leistungen dem Vertrag das Gepräge geben. Ein Werkvertrag zielt auf eine schöpferische Leistung ab, d.h. auf einen durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführenden Erfolg. Bei einem Stationsnutzungsvertrag ist hingegen die Gewährung des räumlichen Nutzungsrechts des Personenbahnhofs inhaltlich prägend (vgl. Kammergericht Berlin, 9. April 2009, Az.: 19 U 21/08, zum Trassennutzungsvertrag). Eine auf einen bestimmten Erfolg abzielende Leistung lehnt die Rechtsprechung für Trassen (= Schienenwege) ab. Gleiches dürfte daher auch für die Personenbahnhöfe (= Stationen) gelten. Denn das Betreiben der Eisenbahninfrastruktur einerseits und die Erbringung der Verkehrsleistungen mit dem Schienenfahrzeugpark andererseits sind gleichwertige Erfordernisse des Bahnbetriebs, wobei es sich um jeweils selbstständige Teilbereiche handelt. Nach der Rechtsprechung ist daher die pünktliche Erbringung der Verkehrsleistungen nicht allein von der Erfüllung der Leistungspflichten der DB abhängig, sondern im Wesentlichen von den EVU selbst, die die Verkehrsleistungen zu erbringen haben. Auch die Gebrauchsüberlassung der Personenbahnhöfe zu einem bestimmten Zeitpunkt, zu dem die Züge an den Personenbahnhöfen halten sollen, dürfte der Annahme eines Mietvertrages nach der Rechtsprechung daher nicht entgegenstehen.

Folglich ist nach der aktuellen Spruchpraxis der Gerichte davon auszugehen, dass ein Stationsnutzungsvertrag als Mietvertrag i.S.d. §§ 535 ff. BGB zu werten ist, sodass z.B. bei Vorliegen eines Sachmangels oder wegen des Fehlens einer zugesicherten Eigenschaft eine Minderung der Miete bzw. des Nutzungsentgelts in Betracht kommt. Dies folgt aus § 536 Abs. 1 BGB. Ist die ungeminderte Miete trotz des Minderungsrechts gezahlt, folgt der Rückzahlungsanspruch aus § 812 Abs. 1 Satz 1, 1. Alt. BGB.

Ein wesentlicher Faktor für einen Schienenverkehr in einem Taktsystem ist die pünktliche Abwicklung des Verkehrs. Die Verkehrsleistungen und Bahnhofshalte der EVU sind in den übrigen Schienenverkehr eingebunden und mit diesem verknüpft. Die Verlässlichkeit des Verkehrstaktes ist gerade im Hinblick auf die Verknüpfungen und Verbindungen mit anderen Verkehren nicht schon dann gewährleistet, wenn bspw. lediglich einzelne Züge der EVU an den Personenbahnhöfen pünktlich halten können. Die Nichteinhaltung der Taktzeiten durch ein EVU und damit die nicht pünktliche Nutzung eines Personenbahnhofs kann daher einen Minderungsanspruch begründen. Auch wenn der Halt an einem Bahnhof zwar pünktlich erfolgen kann, die Inanspruchnahme der Verkehrsleistungen durch die Fahrgäste aber praktisch unmöglich bzw. erschwert ist, weil z.B. der Bahnsteig wegen Glätteis nicht verkehrssicher nutzbar ist, kommt ein Minderungsanspruch in Betracht.

Kontakt für weitere Informationen:



Julia Müller

Rechtsanwältin

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 66

E-Mail: julia.mueller@roedl.com



Holger Schröder

Rechtsanwalt

Partner

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 56

E-Mail: holger.schroeder@roedl.com

Sozialwirtschaft

> Langzeitevaluation

Von Andrea Bayer

Demographiebedingt wird es in den kommenden Jahren einen starken Anstieg der Zahl der Pflegebedürftigen geben. Durch den Rückgang familiärer Unterstützungspotenziale dürfte die professionelle Pflege dabei einen zusätzlichen Nachfrageschub erhalten. Während aktuelle Projektionen für die Zahl der Pflegebedürftigen insgesamt bis zum Jahr 2030 einen Anstieg gegenüber dem Jahr 2011 von 38 Prozent voraussagen, wird für den ambulanten Bereich eine Zunahme der Fälle um 44 Prozent erwartet und für den stationären Bereich um 49 Prozent.¹

Das Nachfrageverhalten der Pflegebedürftigen hat sich dabei gewandelt. Vielfach besteht heute der Wunsch der älter werdenden Gesellschaft nach möglichst langem Leben in den eigenen vier Wänden bei einem gleichzeitigen Bedürfnis nach einer Basisabsicherung.

In diesem Zusammenhang hat sich – in Ergänzung zur Heimpflege – das sogenannte Betreute Wohnen als eine dem Alter und der Unterstützungsbedürftigkeit von Menschen entsprechende Wohn- und Lebensform, bei der keine Gesamtverantwortung eines Einrichtungsträgers für weitgehend alle Belange des Lebens besteht, etabliert. Basis dieses Konzepts ist ein eigenständiges Leben in einer Wohnung, die Selbstversorgung und die Vorhaltung einer Basissicherheit. Als Basissicherheit sind in Häusern des Betreuten Wohnens Grundleistungen wie Notrufdienste, Vermittlung von Dienst- und Pflegeleistungen sowie Informationen und Beratungsleistungen verpflichtend abzunehmen. Zusatzleistungen wie Behandlungs- und Grundpflege, hauswirtschaftliche Versorgung, Hol- und Bringdienste etc. sind frei wählbar.

Die Entwicklung betreuter Wohnangebote in Deutschland wird neben demographischen Faktoren vor allem auch von politischen Rahmenbedingungen bestimmt. Nach jahrzehntelanger Priorisierung der stationären Altenhilfe gilt seit Mitte der 90er Jahre das Postulat „ambulant vor stationär“. Dies geht mit der gerontologischen Erkenntnis einher, dass Heimunterbringung nur die Ultima Ratio sein kann und darf. Unterstrichen wird diese Trendwende auch aktuell wieder durch das neue Pflegestärkungsgesetz, das zum 1. Januar 2015 insbesondere die Leistungen der ambulanten Pflege finanziell deutlich verbessert hat.

Um die steigende Nachfrage nach Pflegeleistungen zukünftig zu decken, sind umfangreiche Investitionen in die Pflegeinfrastruktur erforderlich. Konkrete Prognosen für den zukünftigen Bedarf an Angeboten des betreuten Wohnens bestehen derzeit nicht. In der Literatur wird bisher meist eine anzustrebende Versorgungsrate von 2-3 Prozent je 100 Einwohner der über 65-jährigen genannt.

Eine Investition in ein Angebot des Betreuten Wohnens kann für einen Betreiber eines ambulanten Pflegedienstes und/oder eines Pflegeheims in doppelter Hinsicht vorteilhaft sein: Einerseits kann ein Haus des Betreuten Wohnens in einem regionalen Verbund eine sinnvolle vertikale Ergänzung des Leistungsportfolios darstellen, die die Zukunftsfähigkeit der Organisation insgesamt stärkt. Geschäftsmodelle mit mehreren auf die Bewohner abgestimmten Leistungsangeboten können neue Ertragspotenziale bieten, die Position im Wettbewerb stärken, wirtschaftliche Schwankungen ausgleichen und die Kunden früh erreichen und binden.

Andererseits können im Falle eines Full Service Providers (Vermietung der Wohnungen sowie Erbringung von Pflege und Betreuungsleistungen aus einer Hand) auch der Bau und die anschließende Vermietung der Immobilie eine rentable Investition sein. Erzielbare Nettoanfangsrenditen für Pflegeimmobilien liegen gem. dem CBRE Pflegeimmobilienreport 2012-2013 in Abhängigkeit der Strukturstärke der Region zwischen 5,6 Prozent und 7,0 Prozent. Gerade in Zeiten von niedrigen Zinssätzen kann eine solche Investition einen wertvollen Beitrag zur wirtschaftlichen Gesamtsituation des Trägers leisten.

Für eine gelungene Umsetzung eines solchen Projektes sind eine Reihe von Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- > Lage: Eine erfolgreiche Wohnanlage muss aufgrund ihrer Lage die Voraussetzungen für eine selbstständige Lebensweise und die Integration der Bewohner in das Gemeinwesen bieten.
- > Bedarf: Der individuelle Bedarf vor Ort ist anhand einer dezierten Standortanalyse abzuschätzen.
- > Passendes Wohnangebot: Das Wohnangebot muss von baulicher Seite barrierefrei und auf ältere unterstützungsbedürftige Personen zugeschnitten sein.
- > Selbstverständnis des Betreuungsträgers: Der Betreuungsträger sollte sich als Dienstleister für die Bewohner verstehen und im Quartier sozial eingebunden sein. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Wohnanlage in das „Gemeinwesen“ eingebunden wird.

¹ Vgl. Augurzky, B. et al. 2013: Pflegeheim Rating Report 2013 – Ruhiges Fahrwasser erreicht, S. 58ff.

- > Organisation und Kooperation der Projektpartner: Wirken Immobilieneigentümer und Betreuungsträger kooperativ zusammen, so ist es ganz entscheidend, dass die Zusammenarbeit vertraglich angemessen und stabil begründet ist. Dies lässt sich nur durch eine frühzeitig durchdachte und abgestimmte Konzeption der Zusammenarbeit in der vertraglichen Gestaltung erreichen. Die verschiedenen möglichen Modelle und deren Vor- und Nachteile sind den Beteiligten häufig unbekannt. Beispielsweise macht es steuerlich einen Unterschied, ob eine Wohlfahrtsorganisation als Betreuungsträger ihre Leistungen mit dem Investor oder mit den Bewohnern vereinbart.
- > Transparenz des Angebots: Für den zukünftigen Mieter muss das Angebot in qualitativer und quantitativer Hinsicht transparent und nachvollziehbar ausgestaltet sein. Dies spiegelt sich auch in einem entsprechend ausgestalteten Mietvertrag wider.
- > Externe Qualitätsbegutachtung: Durch eine Zertifizierung bspw. nach DIN – 77800 Betreutes Wohnen wird eine objektive Qualitätssicherung erreicht, die auch für die Finanzierung, das Marketing und den Vertrieb von Vorteil ist.

Initiatoren eines Projekts für betreutes Wohnen sollten die Projekte sorgfältig vorbereiten und zunächst die Rahmenbedingungen in wirtschaftlicher, rechtlicher und steuerrechtlicher sowie organisatorischer Hinsicht klären. Darauf aufbauend ist ein individuelles Konzept für die Realisierung des Projektes zu erarbeiten und zu prüfen. Hierbei ist insbesondere auf die Ausgewogenheit der aus Kooperationen entstehenden Rechte und Pflichten der Beteiligten, auf die steuerrechtlichen Konsequenzen der Gestaltung sowie auf die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes zu achten. Dabei kann nicht zuletzt die Zusammenarbeit von steuerpflichtigen und steuerfreien Einrichtungen der Kommunen aus strategischer Sicht sehr erfolgversprechend sein, wenn die unterschiedlichen steuerlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Die auf Basis einer sorgfältigen Vorarbeit getroffenen Festlegungen dienen bei der Umsetzung der Kontrolle und als Steuerungsgrundlage, um das Projekt auf Kurs zu halten und Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und diesen entgegen zu steuern. Eine frühzeitige Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben und der Interessen der Bewohner ersparen Mehrkosten und Verzögerungen, die durch nachträgliche Planungsänderungen und Abweichungen im Konzept häufig entstehen.

Eine fachkundige Beratung des Projektverantwortlichen bei seinem Vorhaben durch unser Expertenteam bestehend aus Juristen, Kaufleuten, Steuerberatern und Ingenieuren ermöglicht dem Auftraggeber stets umfänglich informierte Entscheidungen. Unsere objektive und ganzheitliche Betrachtung des Projektes von der Idee bis zur späteren Umsetzung und die Expertise unserer Mitarbeiter aus der Beratung des Immobiliensektors und zugleich aus der Beratung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist ein wesentlicher Baustein zum Erfolg des Vorhabens.

Bitte sprechen Sie uns an.

Kontakt für weitere Informationen:



Tanja Nein

Rechtsanwältin und Fachanwältin
für Bau- und Architektenrecht
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 50
E-Mail: tanja.nein@roedl.com



Andreas Griebel

Rechtsanwalt und Fachanwalt
für Miet- und Wohnungseigentumsrecht
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 79
E-Mail: andreas.griebel@roedl.com



Christof Wörle-Himmel

Rechtsanwalt, Steuerberater
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 47
E-Mail: christof.woerle-himmel@roedl.com



Andrea Bayer

Diplom-Kauffrau
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 12
E-Mail: andrea-hanna.bayer@roedl.com

Gesellschaftsrecht

> Frauenquote: Bei Mitbestimmung auch in kommunalen Unternehmen relevant!

Von Peter Lindt

Am 6. März 2015 beschloss der Bundestag das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ - die „Frauenquote“. Die Medienberichterstattung dazu hat die Aufmerksamkeit vornehmlich auf die ab 2016 als verbindlich geltende Quote von 30 Prozent Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter Großunternehmen gelenkt. Da dies auch nach Einschätzung der Bundesregierung nur für etwa 100 Unternehmen gelten wird, konnte der Eindruck entstehen, dass die übrige Unternehmenswirtschaft, insbesondere die kommunale, davon nicht berührt wird. Der Blick auf die Details zeigt jedoch, dass das Gesetz viel weiter reicht.

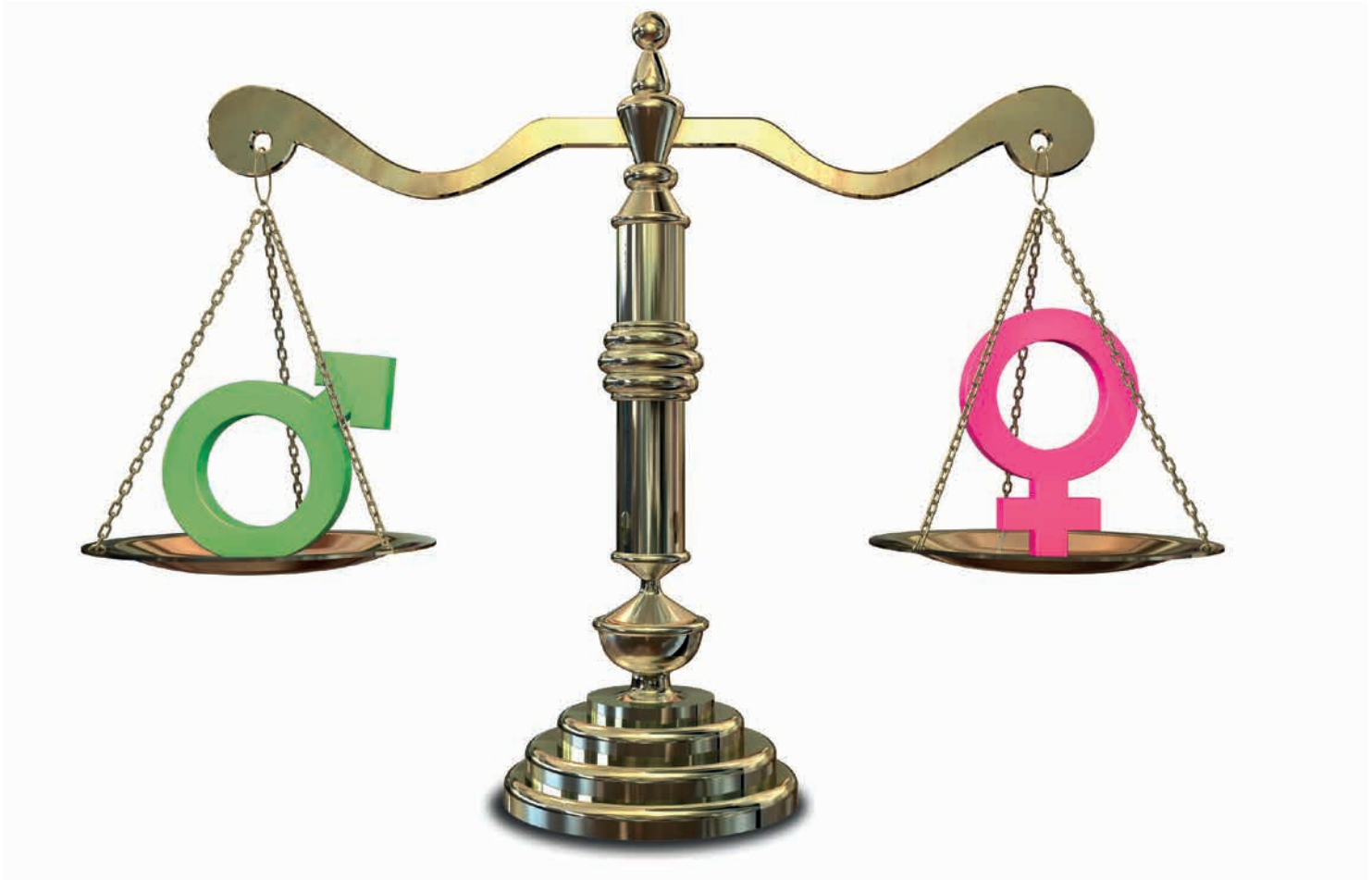
Der Bundestag beschloss das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe...“ als Artikelgesetz, d.h. als Gesetz, dessen einzelne Artikel zu Änderungen in einer Mehrzahl von Einzelgesetzen führen, etwa im AktG, HGB, GmbHG, GenG, SGB III usw. So wurde die eingangs benannte Quote mit einem an § 96 AktG neu angefügten Abs. 2 gesetzlich fixiert. Die fixe Mindestquote von 30 Prozent gilt danach für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung nach dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (MitbestG), dem Montan-Mitbestimmungsgesetz (Montan-MitbestG) oder dem Montan-Mitbestimmungsergänzungsgesetz (MitbestErgG) unterliegen. Paritätische Mitbestimmung heißt, dass sich der Aufsichtsrat zur einen Hälfte aus Vertretern der Inhaber (Aktionäre) und zur anderen Hälfte aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammensetzt. Die fixe Quote von Frauen im Aufsichtsrat ist damit nur dann zu erfüllen, wenn beide Voraussetzungen – börsennotiert und paritätisch mitbestimmt – zusammen vorliegen. Betroffen sein werden damit die großen Publikumsgesellschaften mit i.d.R. mehr als 2.000 Arbeitnehmern in der Rechtsform der AG und der KGaA - deutschlandweit nur etwa 100 Unternehmen.

Keine fixe Quote, aber doch zwingende Handlungsbedarfe zur Förderung des Anteils weiblicher Führungskräfte ergeben sich allerdings auch für Unternehmen „unterhalb“ dieser Schwellen, nämlich (schon) für Unternehmen, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, §§ 76 Abs. 4 AktG, 36 GmbHG, 9 Abs. 3 GenG n.F. Dabei ist „Mitbestimmung“ im Sinne dieser neuen Normen nicht nur die Mitbestimmung nach den in § 96 Abs. 2 AktG n.F. genannten Mitbestimmungsgesetzen, sondern auch die nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG). Das DrittelbG kommt bei Kapitalgesellschaften und Genossenschaften (nicht Personengesellschaften) zur Anwendung, wenn dort i.d.R. mehr als 500 Arbeitnehmer tätig sind, soweit das Unternehmen nicht wegen des sog. „Tendenzschut-

zes“ (§ 1 Abs. 2 Nr. 2 DrittelbG) – in erster Linie karitative Unternehmen wie Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen - von der Anwendung des DrittelbG wieder ausgenommen ist. In einer Krankenhaus-Gesellschaft mit i.d.R. mehr als 500 Arbeitnehmern kommt damit das DrittelbG – und im Gefolge dessen die neuen Handlungsbedarfe – nicht zur Anwendung, durchaus aber in einer Stadtwerke- oder Nahverkehrs-AG oder -GmbH oder auch einer Wohnungsbau-Genossenschaft mit i.d.R. mehr als 500 Arbeitnehmern.

In den börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen wird der Vorstand (AG, Genossenschaft) bzw. die Geschäftsführung (GmbH, KGaA) nach den neuen §§ 76 Abs. 4 AktG, 36 GmbHG, 9 Abs. 3 GenG verpflichtet, verbindliche Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands/der Geschäftsführung festzulegen. Mit den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands/der Geschäftsführung sind die tatsächlich im konkreten Unternehmen eingerichteten Hierarchieebenen gemeint. Mindestzielgrößen für den Frauenanteil in diesen beiden Führungsebenen sind nicht vorgegeben. Liegt hier aber der Frauenanteil bislang unter 30 Prozent, dürfen die festzulegenden Zielgrößen nicht hinter dem schon erreichten Anteil zurückbleiben. Zugleich sind in börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen durch den Aufsichtsrat Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand selbst (AG, Genossenschaft) und im Aufsichtsrat (AG, GmbH, Genossenschaft) festzulegen, §§ 111 Abs. 5 AktG, 9 Abs. 4 GenG n.F. Auch hier sind keine Mindestgrößen für die Zielgrößen vorgegeben und auch hier darf eine erreichte, unter 30 Prozent liegende Quote nicht mehr unterschritten werden.

Zu beachten ist, dass die Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand (AG, Genossenschaft), beiden Führungsebenen unterhalb Vorstand/Geschäftsführung (AG, GmbH, Genossenschaft) und im Aufsichtsrat (AG, GmbH, Genossenschaft) erstmalig be-



reits bis zum 15. Juni 2015 festgelegt werden müssen; zugleich müssen mit der Festlegung der Zielgrößen auch Fristen für die Erreichung der Zielgrößen festgelegt werden, die erstmalig nicht länger als zwei Jahre reichen dürfen (vgl. z.B. § 25 Abs. 1 EG AktG n.F., § 5 GmbHG-Einführungsgesetz n.F.). Dies heißt etwa, dass die Geschäftsführung einer drittel-mitbestimmten Stadtwerke-GmbH bis zum 15. Juni 2015 Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung und der Aufsichtsrat der gleichen Gesellschaft Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat festlegen muss und beide Organe ebenso festlegen müssen, wie diese Zielgrößen in Führungsebenen und Aufsichtsrat bis zum 30. Juli 2017 umzusetzen sind. Ergänzend dazu sind die festgelegten Zielgrößen und deren Fristen, sowie das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen der Zielgrößen in den Fristen, jährlich in den Lageberichten zum Jahresabschluss darzustellen, § 289a Absätze 2 und 4 HGB n.F. Da das Vorstehende jeweils nur dann einschlägig ist, wenn es sich um mitbestimmte Unternehmen handelt, die Mitbestimmungsgesetze (MitbestG, Montan-MitbestG, MitbestErgG, DrittelbG) ihrerseits aber neben der Arbeitnehmerzahl immer auch auf der Unternehmensorganisationsform aufsetzen (vornehmlich Kapitalgesellschaften), bestehen unabhängig von

Unternehmensgegenstand und Arbeitnehmerzahl gesetzlich geboten keine Handlungsbedarfe, wenn das Unternehmen in einer anderen Organisationsform geführt wird - die Stadtwerke-GmbH mit i.d.R. mehr als 500 Arbeitnehmern hat den Verpflichtungen nachzukommen, für die Stadtwerke in der Rechtsform eines Kommunalunternehmens/einer AöR mit i.d.R. mehr als 500 Arbeitnehmern ist dies dagegen nicht einschlägig. Damit können Gestaltungsmöglichkeiten – Gestaltungsmöglichkeiten „in beide Richtungen“ – eröffnet werden.

Kontakt für weitere Informationen:

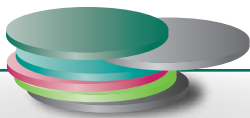


Peter Lindt

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 10

E-Mail: peter.lindt@roedl.com



GEBÜHREN UND BEITRÄGE ZWISCHEN ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT



> Werden aktuelle Abwassergebührenmodelle künftigen Anforderungen gerecht?

Von Christian Lechtenberg

In der Trinkwasserversorgung werden seit einigen Jahren intensive Diskussionen über alternative Tarifmodelle geführt. Im Mittelpunkt steht dabei immer wieder die Anfälligkeit bestehender Tarifmodelle vor dem Hintergrund des vielerorts rückläufigen Wasserverbrauchs. Die Lösung wird oftmals in einer Erhöhung mengenunabhängiger Tarifbestandteile (bspw. Zählergebühr bzw. -preis oder Wohneinheitengebühr bzw. -preis) gesehen, was zu einer größeren Robustheit der Erlösstruktur beitragen soll. Ein Aspekt wird in der Diskussion jedoch häufig vernachlässigt, denn rückläufige Wasserabnahmemengen wirken sich nicht nur in der Wasserversorgung existenzbedrohend aus. Vielmehr sind auch Abwasserentsorgungsunternehmen gefährdet. Daher stellt sich die Frage, inwieweit die aktuellen Gebührenmodelle der Abwasserentsorgungsunternehmen (AEU) diesen sowie weiteren Anforderungen der Zukunft gerecht werden.

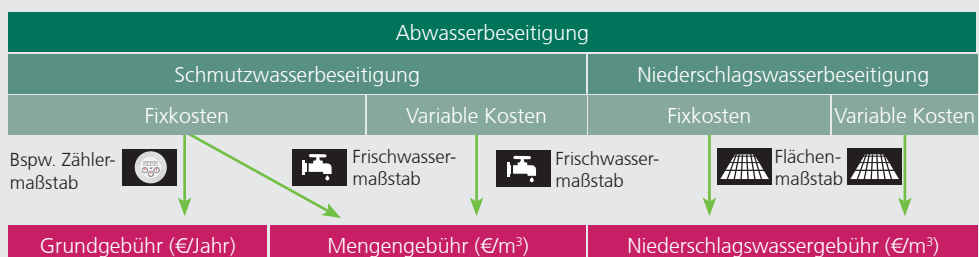
Wie stellt sich die Lage aktuell dar?

Die Aufgabe der Abwasserentsorgung obliegt als kommunale Pflichtaufgabe der Kommune, die damit auch für die Gebührenfestsetzung zuständig ist. In aller Regel wird dabei eine gesplittete Abwassergebühr für Schmutz- bzw. Niederschlagswasser erhoben.¹ Für die Kalkulation der Gebühren ist das landesspezifische Kommunalabgabengesetz (KAG) bindend. Hier wird beispielsweise geregelt, welche Kosten bei einer Gebührenkalkulation ansatzfähig sind oder über welchen Zeitraum sich eine Kalkulation maximal erstrecken darf.

Darüber hinaus definieren die landesspezifischen KAG und die zugehörige Rechtsprechung, über welche Maßstäbe die Kosten der Einrichtung auf die Gebührenschuldner umzulegen sind. Die Maßstäbe sollten dabei in Zusammenhang mit der Inanspruchnahme der Einrichtung stehen (Wirklichkeitsmaßstab) (vgl. Kommunalabgabengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (KAG NW) § 6 Abs. 3 Satz 1). Für die Aufgabe der Schmutzwasserbeseitigung ist insofern der Schmutzwasseranfall (entspricht in aller Regel der Frischwassermenge) maßgeblich.

Zusätzlich dazu kann eine Grundgebühr (Vgl. KAG NW Abs. 3 Satz 3) zur Abgeltung der (verbrauchsunabhängigen) Vorhaltekosten (Fixkosten) erhoben werden. Im Bereich der Schmutzwasserbeseitigung können hier beispielsweise der Hausanschluss, die Größe des Wasserzählers oder die Anzahl der angeschlossenen Wohneinheiten als Maßstäbe gewählt werden.

Ein Gebührenmodell, das diesen Anforderungen gerecht wird, ist in nachfolgender Grafik dargestellt:



¹ Vgl. hierzu Artikel aus Fokus Public Sektor, Ausgabe September 2012 „Getrennte Abwassergebühren? Ja, aber richtig! – OVG Nordrhein-Westfalen erklärt Mehraufwandsmethode für unzulässig“

Soweit die Theorie.

Wie sehen die heutigen Gebührenmodelle in der Abwasserentsorgung aus?

Und die Praxis?

Obwohl sämtliche Kommunalabgabengesetze die Erhebung einer Grundgebühr ausdrücklich vorsehen oder zumindest nicht verneinen, ist für die Abwasserentsorgung festzustellen, dass die Erhebung einer Grundgebühr nicht der gelebten Praxis entspricht.

So hat eine aktuelle Recherche bei den 76 deutschen Großstädten ergeben, dass lediglich in 9 Prozent der Städte überhaupt eine Grundgebühr für die Schmutzwasserbeseitigung erhoben wird. Im Mittel werden bei diesen Unternehmen typfallbezogen² rund 14 Prozent der Gesamterlöse über die mengenunabhängigen Gebührenbestandteile generiert. Bezüglich der Niederschlagswasserbeseitigung wird lediglich in einer Großstadt eine Grundgebühr abgerechnet.

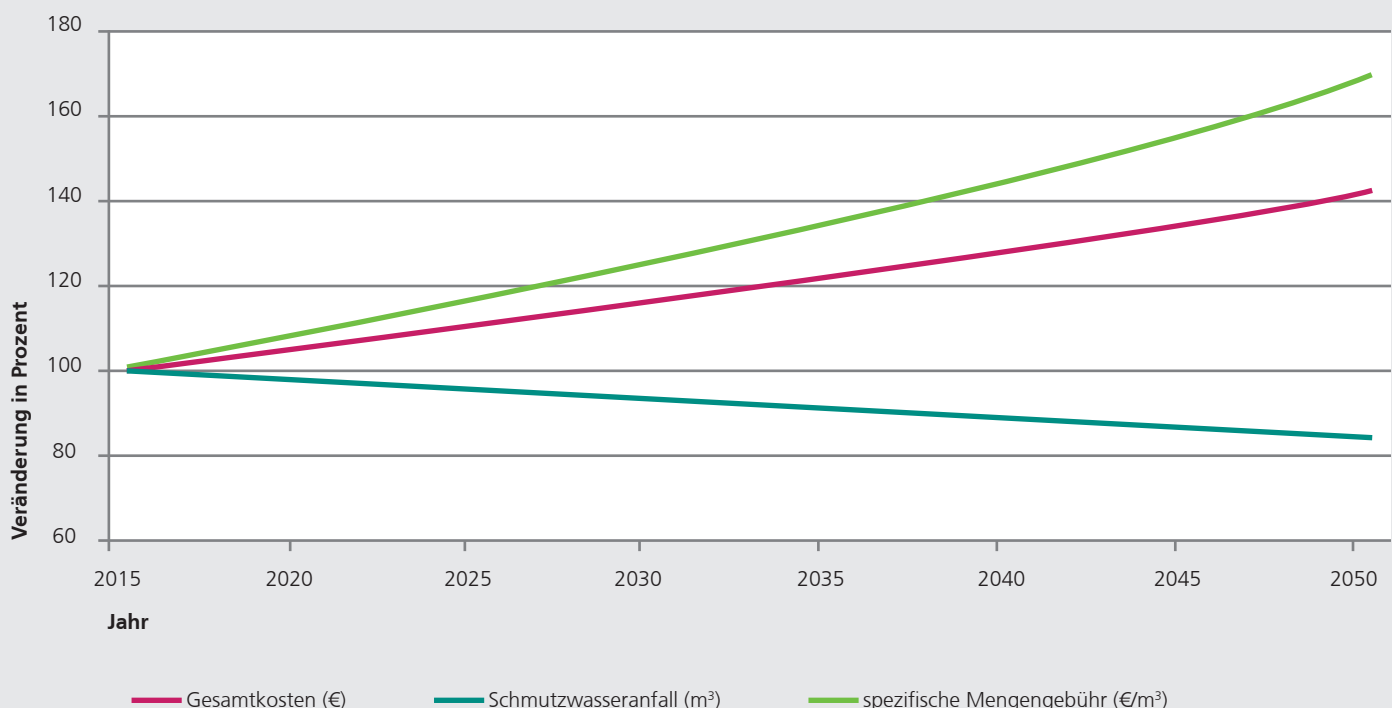
Insgesamt kann also festgehalten werden, dass die Gebührenmodelle in der Abwasserentsorgung noch überwiegend vom Verbrauchsverhalten der Kunden abhängen. Gleichzeitig werden die hohen Vorhalteleistungen der Entsorgungsunternehmen in der weitaus überwiegenden Anzahl der Fälle noch nicht adäquat in der Erlös- bzw. Gebührenstruktur abgebildet.

Welche Herausforderungen werden künftig an die Abwasserentsorgung gestellt?

Ein fataler Fehler, denn die Rahmenbedingungen der Abwasserentsorgung werden sich vielerorts weiter verschärfen. So ist künftig mit zunehmenden Investitionen in die Entsorgungsanlagen zu rechnen, die entsprechend finanziert werden müssen. Als Beispiele für Herausforderungen, die einen erhöhten Investitionsbedarf hervorrufen, seien hier nur die erwartete weitere Verschärfung der einzuhaltenden Grenzwerte oder die zunehmend auftretenden Starkregenereignisse genannt.

Unter diesen Voraussetzungen im Falle unverändert rückläufiger Frischwassermengen das „Heil“ ausschließlich in mengenabhängigen Gebühren zu suchen, wird häufig zu weiteren Sparbemühungen der Bevölkerung führen. Eine Spirale aus Gebührenerhöhungen und Wassersparmaßnahmen ist die Folge. Das bekannte Dilemma rückläufiger Absatzmengen bei dafür besonders anfälligen Erlösmodellen findet seinen Weg von der Wasserver- in die Abwasserentsorgung.

Wie sich diese Entwicklung zukünftig im Falle der aktuell vorherrschenden Gebührenmodelle mit einer reinen Mengengebühr auswirken wird, ist in nachfolgender Grafik modellhaft dargestellt:



² Als Typfall wurde hier ein Einfamilienhaushalt mit einem Schmutzwasseranfall von 150 m³ sowie dem jeweils kleinstmöglichen Wasserzähler unterstellt.



Um die beschriebene Spirale aus Gebührenerhöhungen und Sparmaßnahmen durch die Kunden abzumildern, sollte die Branche, ähnlich wie in der Trinkwasserversorgung bereits vielfach geschehen, über eine Veränderung „etablierter“ Gebührenstrukturen diskutieren.

Fazit

Aktuell werden die Gebührenmodelle in der Abwasserbeseitigung nicht den Kostenstrukturen gerecht. Dies kann insbesondere bei den vielerorts zu beobachtenden rückläufigen Wassermengen unter Einnahmegesichtspunkten problematisch werden. Um auch künftig eine sichere Abwasserbeseitigung nachhaltig zu finanzieren, sollte daher ein Umdenkprozess weg von „etablierten“ hin zu Gebührenmodellen stattfinden, die den Rahmenbedingungen besser gerecht werden als dies aktuell der Fall ist.

Rödl & Partner verfügt aus zahlreichen Kalkulationsprojekten in der Wasserver- und Abwasserentsorgung über das notwendige Know-how, um Sie bei diesem Umdenkprozess zu unterstützen. Bitte sprechen Sie uns an!

Kontakt für weitere Informationen:



Alexander Faulhaber

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 07

E-Mail: alexander.faulhaber@roedl.com



Christian Lechtenberg

Diplom-Wirtschaftsmathematiker

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-230

E-Mail: christian.lechtenberg@roedl.com

GEBÜHREN UND BEITRÄGE ZWISCHEN
ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT



Rödl & Partner intern

> Veranstaltungshinweise

Thema	1. Praxistag 2015 – Projektplanung zur erfolgreichen Umstellung auf das NKHR
Termin / Ort	22. April 2015 / Stuttgart

Thema	Optimierung Gebäudemanagement – Fachlicher Fortschritt und wichtiger Beitrag zur Haushaltskonsolidierung
Termin / Ort	23. April 2015 / Nürnberg 29. April 2015 / Berlin 30. April 2015 / Köln 5. Mai 2015 / Stuttgart 19. Mai 2015 / Hannover

Thema	Kommunaler Windtag NRW – Windenergienutzung vor Ort rechtssicher steuern, Akzeptanz schaffen und an der Wertschöpfung partizipieren
Termin / Ort	28. April 2015 / Köln

Thema	Kommunale Finanzierung – zwischen Anspruch und Wirklichkeit
Termin / Ort	5. Mai 2015 / Nürnberg 7. Mai 2015 / Köln

Thema	Abwasserabgaben – zwischen Anspruch und Wirklichkeit
Termin / Ort	12. Mai 2015 / Köln 13. Mai 2015 / Bielefeld

Thema	Organisationsformen – Mit Ausgliederungen Vorteile schaffen und nutzen
Termin / Ort	13. Mai 2015 / Nürnberg 19. Mai 2015 / Hannover

Alle Informationen zu unseren Seminaren finden Sie direkt im Internet unter: www.roedl.de/seminare.

Kontakt für weitere Informationen:



Peggy Kretschmer

B.Sc. Wirtschaftswissenschaften
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 02
E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.com

Wege aufzeigen

„Wenn man Bahnbrechendes erschaffen will, muss man sich von Gewohntem lösen und immer wieder neue Wege gehen.“

Rödl & Partner

„Jeder Schritt will wohlüberlegt sein, wenn ein Castell entsteht. Nur so schaffen wir es bis an die Spitze. Eine Position einzunehmen, sich voll darauf zu konzentrieren: Das muss einfach gegeben sein – anders funktionieren unsere Menschentürme nicht.“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellern und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellern und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellern de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Fokus Public Sector

Herausgeber: **Rödl & Partner GbR**
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich
für den Inhalt: **Martin Wambach** – martin.wambach@roedl.com
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln
Heiko Pech – heiko.pech@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz: **Katharina Muth** – katharina.muth@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.