



Wege aufzeigen

FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: April 2014 – www.roedl.de

> Inhalt

Glasfaser

- › Glasfaserausbau im ländlichen Bereich 2

Energie

- › Stromeigenverbrauch in kommunalen Liegenschaften 5

PBefG

- › Neue Anforderungen an den Nachweis der dauerhaften Wirtschaftlichkeit von eigenwirtschaftlichen Liniengenehmigungen 8

Haushalt

- › Haushaltskonsolidierung – wenn die Umsetzung ansteht 10
- › Haushaltsprognoserechnung in der Jugendhilfe 13

Recht

- › BGH: Kein Überspannen der kommunalen Verkehrssicherungspflicht bei Bäumen 15

Straßeninfrastruktur

- › Kurzvorstellung Deutschland-Studie: Standortvorteil Straßeninfrastruktur – Kommunale Verantwortung zwischen Anspruch und Wirklichkeit 16

Rödl & Partner intern

- › Veranstaltungshinweise 19

Liebe Leserin, lieber Leser,

ist das Management der Straßeninfrastruktur nur eine Geldfrage? Diese Frage beleuchtet Rödl & Partner in einer deutschlandweiten Studie. Das Ergebnis ist überraschend. Lesen Sie eine erste Zusammenfassung der Autoren.

Wie kommt der Glasfaserausbau im ländlichen Raum voran? Wirtschaftlichkeitslücken drohen zu Stolpersteinen zu werden. Peer Welling und Christoph Spier beschreiben notwendige Gegensteuerungsmaßnahmen.

Die Haushaltskonsolidierung befindet sich vielerorts in einer entscheidenden Phase, der Umsetzungsphase. Die Effekte von geplanten Konsolidierungsmaßnahmen sind zu realisieren. Welche wichtige Rolle dem Umsetzungsmanagement zukommt erläutern Susanne Eymold und Peter Lindt.

Die Jugendhilfe bereitet den Finanzabteilungen Sorge. Nicht nur der Kostenanstieg ist beängstigend, sondern auch enorme Planabweichungen im Haushaltsjahr. Qualifizierte Prognoserechnungen sind ein erstes Instrument, um Kostenentwicklungen frühzeitig transparent und steuerbar zu machen. Erfahren Sie von Thomas Seitz wie eine Prognoserechnung aufgebaut werden kann.

Empfehlen möchten wir Ihnen den Besuch unserer Fachveranstaltungen. Nutzen Sie die Gelegenheit, um mit unseren Experten ins Gespräch zu kommen und erhalten Sie erste Antworten zu Ihren Fragen.

Viel Freude beim Lesen, interessante Einblicke und neue Denkanstöße wünschen

Martin Wambach
Geschäftsführender Partner

Heiko Pech
Partner

Glasfaser

> Glasfaserausbau im ländlichen Bereich

Wirtschaftlichkeitslücken und Gegenmaßnahmen

Von Peer Welling und Christoph Spier

Das Internet ist inzwischen jedem Bundesbürger ein Begriff, die Datenautobahn ist längst im Alltag angekommen. Und je mehr leistungsstarke Dienste wir im Internet nutzen, desto höher wird der Bedarf an einer möglichst hohen Bandbreite. Umso wichtiger wird es, auch ländliche Regionen mit auf die Überholspur zu nehmen und die Infrastruktur entsprechend auszubauen. Und wo die Kapazität der alten Kupfernetze ihre Grenzen erreicht, ist der Ausbau von Glasfasernetzen in aller Munde. Doch wie soll das Netz aussehen, wie steht es um die Wirtschaftlichkeit und woher kommt das nötige Kapital? Aus großen Visionen ergeben sich konkrete Fragen!

Ziele und Herausforderungen

Die strategische Zielsetzung des Koalitionsvertrages liest sich erfreulich. Bis zum Jahr 2018 soll es in Deutschland eine flächen-deckende Grundversorgung mit mindestens 50 MBit/s geben. Damit geht die derzeitige Bundesregierung sogar noch einen Schritt weiter als die EU, die in ihrer „digitalen Agenda“ seinerzeit ein Minimum von 30 MBit/s bis zum Jahr 2020 anstrebte. Vor dem Hintergrund, dass sich der Bedarf an Bandbreite in den letzten Jahrzehnten ungefähr in einem fünfjährigen Turnus verzehnfachte, ist jedoch fraglich, ob die vorgegebenen Ziele den tatsächlichen Bedarf decken können. Leider stellt sich in ländlichen Regionen aufgrund der geringen Anschlusszahlen bei hoher Netzlänge oft erst nach vielen Jahren ein wirtschaftlicher Erfolg ein. Aus diesem Grund konzentrieren sich etablierte Telekommunikationsunternehmen verstärkt auf dicht besiedelte Regionen, in denen auf kurzen Netzlängen hohe Teilnehmerzahlen versorgt werden. Beim Ausbau vernachlässigt bleiben dann die weniger rentablen Gebiete. Aus diesem Grund entscheiden sich zunehmend mehr Kommunen in ländlichen Gebieten zu einem Glasfaserausbau in Eigenregie. Die Bundesregierung unterstützt diese Vorhaben bereits heute mit Förderprogrammen und Finanzierungsmodellen, die in Zukunft wohl noch weiter ausgebaut werden. Aus Sicht interessierter Kommunen gilt es, individuell optimale Modelle zu finden und bestehende Fördermöglichkeiten weitestgehend auszunutzen.

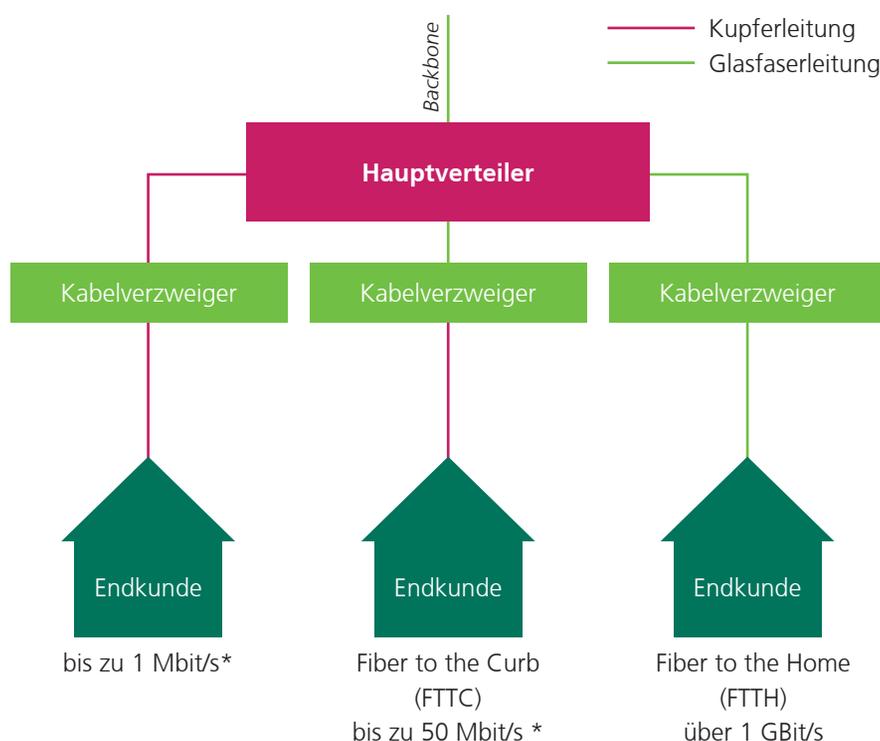
Mögliche Infrastrukturmodelle

Das „Rückgrat“ kabelgebundener Datennetze bildet das Backbone, ein Glasfasernetz mit Zugang zu den internationalen Knotenpunkten. Es mündet in verschiedenen lokalen Hauptverteilern. Von hier aus werden die Daten über unterschiedliche Technologien wei-

tergeleitet. Am weitesten verbreitet ist die Kupferleitung, die über den Kabelverzweiger bis zum Endkunden verläuft. Die so erreichbaren Datenraten sind eher gering.

Eine Steigerung der Datenrate lässt sich erreichen, indem die Strecke vom Hauptverteiler bis zum Kabelverzweiger durch eine Glasfaserleitung verbunden wird (FTTC). Nur die sogenannte „letzte Meile“ ist weiterhin eine Kupferleitung. Die Datenraten sind hier deutlich höher, schwanken jedoch erheblich mit den verwendeten Übertragungsstandards sowie der Länge der Kupferleitung.

Die größte Datenrate lässt sich durch die vollständige Verlegung von Glasfaserkabeln bis zum Endkunden (FTTH) erreichen, was aber in der Regel auch mit hohen Investitionssummen einhergeht.



* ggf. Steigerung durch Vectoring und G. fast möglich

Wirtschaftlichkeitslücken

Aufgrund von meist sehr hohen Anfangsinvestitionen und eines noch nicht vorhandenen Kundenstamms ergeben sich oftmals Wirtschaftlichkeitslücken beim Ausbau von Breitbandnetzen. Daneben gestaltet es sich häufig schwierig, kurzfristig hohe Kundenzahlen zu generieren, da sich für den Endkunden beim heutigen Datenbedarf noch nicht zwingend die Notwendigkeit zum Umstieg auf Angebote mit höheren Datenraten ergibt. Auch die Vectoring-Technologie kann eine zügige Kundengewinnung erschweren. Durch Vectoring gelingt es den etablierten Telekommunikationsunternehmen teilweise, die bereitgestellte Datenrate auf Basis der bestehenden Kupfertechnologie zu erhöhen. Technische Voraussetzung dafür ist es, die „letzte Meile“ für Fremdanbieter zu sperren. Damit entfällt in einigen Fällen die Möglichkeit eines FTTC-Ausbau für neue Anbieter. Langfristig kann aber davon ausgegangen werden, dass auch Vectoring keine ausreichenden Datenraten bieten kann. Etablierte Anbieter setzen zusätzlich oft aggressive Marketingstrategien ein, um ihren bestehenden Kundenstamm zu schützen, ohne das eigene Netz weiterentwickeln zu müssen. Der Anstieg der Nachfrage nach höheren Datenraten ist zwar grundsätzlich absehbar, jedoch muss die sich bis zu diesem Zeitpunkt ergebende Wirtschaftlichkeitslücke überbrückt werden.

Zur Abschätzung der wirtschaftlichen Effekte ist die Ermittlung der Wirtschaftlichkeitslücke unumgänglich. Grundlage hierfür bildet üblicherweise eine Planungsrechnung, die den geplanten Ausbau der Netze, die Kosten- und Ertragspositionen und die Finanzierungsbedingungen berücksichtigt. Daraus leitet sich ein Businessplan ab, in dem durch verschiedene Umsatzentwicklungen auch das entsprechende Kundengewinnungsrisiko dargestellt werden kann. Im Folgenden sei anhand fiktiver Zahlen beispielhaft eine stark vereinfachte Businessplanung vorgestellt (Tabelle rechts).

Zusätzlich ist das unternehmerische Risiko zu berücksichtigen, denn die Wirtschaftlichkeitslücke kann bei abweichenden Umsatzerlösen drastisch wachsen. Es bietet sich deshalb an, auch andere Modelle im Hinblick auf die Wertschöpfungstiefe zu prüfen. So können unternehmerische Risiken (aber auch Chancen) unter Umständen teilweise an einen Kooperationspartner transferiert werden.

Unabhängig von der letztendlich gewählten Wertschöpfungstiefe wird deutlich, dass eine ausreichende Kapitaldecke unabdingbar ist. Aufgrund dieser Tatsache wurden im Zuge der bundesweiten Glasfaseroffensive Fördermöglichkeiten geschaffen, die ausbauwilligen Kommunen eine entsprechende Investition auch aus Risikogesichtspunkten ermöglichen.

Finanzierung und Förderung

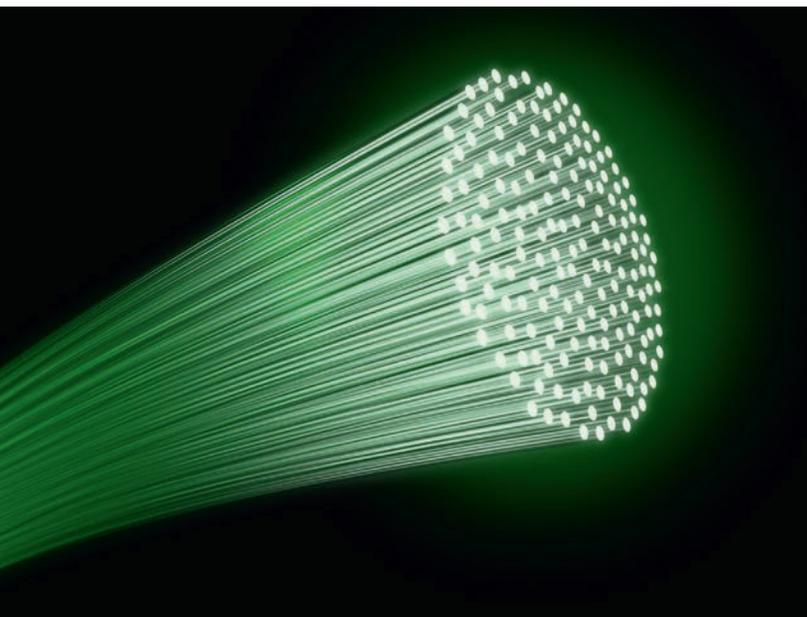
Grundsätzlich besteht aus kommunaler Sicht die Möglichkeit, den Ausbau von Glasfasernetzen aus dem Haushalt bzw. aus den Überschüssen kommunaler Unternehmen, beispielsweise Stadtwerken, zu finanzieren. Unter Umständen können auch Bankdarlehen aufgenommen werden. Zusätzlich bieten sich unterschiedliche Förderprogramme an, um die Finanzierung des Ausbaus zu stützen.

An dieser Stelle sei auch auf die Bundesrahmenregelung Leerrohre (BRLR) hingewiesen, deren Ziel die Vereinfachung des Breitbandausbaus durch die Schaffung eines notifizierungsfreien Rahmens für bestimmte Fördermaßnahmen ist. Beim Glasfaserausbau kommt dem Aufbau einer passiven Infrastruktur durch die (Mit-)Verlegung von Leerrohren beispielsweise im Wasser-/Abwasser-, Strom- oder Gasbereich eine zunehmend stärkere Rolle zu. Bei der Unterstützung solcher Maßnahmen durch öffentliche Mittel handelt es sich um Beihilfen, die regelmäßig notifizierungspflichtig sind. Die Notwendigkeit zur Notifizierung jeder Einzelmaßnahme wird durch die BRLR vermieden. Zwar ist ihre Gültigkeit zwischenzeitlich ausgesetzt, da sie nicht mit den aktuellen Breitbandrichtlinien der Europäischen Kommission übereinstimmt. Es wird jedoch allgemein davon

BILANZ	01.01.2015 T€	2015 T€	2016 T€	2017 T€	2018 T€	2019 T€
Anlagevermögen	3.000 T€	2.925 T€	2.850 T€	2.775 T€	2.700 T€	2.625 T€
Umlaufvermögen	25 T€	25 T€	25 T€	25 T€	25 T€	25 T€
Aktiva	3.025 T€	2.950 T€	2.875 T€	2.800 T€	2.725 T€	2.650 T€
Eigenkapital	1.210 T€	1.210 T€	1.210 T€	1.210 T€	1.210 T€	1.210 T€
Fremdkapital	1.815 T€	1.740 T€	1.665 T€	1.590 T€	1.515 T€	1.440 T€
Passiva	3.025 T€	2.950 T€	2.875 T€	2.800 T€	2.725 T€	2.650 T€

Gewinn- und Verlustrechnung	2015 T€	2016 T€	2017 T€	2018 T€	2019 T€
Umsatzerlöse	14	24	63	162	264
- davon Gewerbekunden	11	18	54	144	234
- davon Privatkunden	3	6	9	18	30
Erträge	14	24	63	162	264
Materialaufwand	20	20	20	20	20
Personalaufwand	50	50	50	50	50
Abschreibungen	120	120	120	120	120
sonstige betriebliche Aufwendungen	50	50	50	50	50
Aufwendungen	240	240	240	240	240
Betriebsergebnis	-226	-216	-177	-78	24
Zinsen u. ähnliche Aufwendungen	73	70	67	64	61
Zinserträge	0	0	0	0	0
EBT	-299	-286	-244	-142	-37
Steuern	0	0	0	0	0
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	-299	-286	-244	-142	-37

Die hier unterstellte Entwicklung kann nicht als repräsentativ angenommen werden.



ausgegangen, dass eine neue Rahmenregelung kurzfristig zum gleichen Ergebnis führt. Die BRLR ermöglicht die Nutzung vorhandener Leerrohre und damit das Heben von Synergien, stellt aber keine direkten Fördermittel zur Verfügung.

Bei direkten Fördermitteln wird zwischen Förderdarlehen und Förderzuschüssen unterschieden, wobei Zuschüsse naturgemäß nicht den vollständigen Kapitalbedarf des Netzausbaus abdecken. In einem Großteil der Fälle bietet sich eine Kombination aus Eigenfinanzierung, Förderzuschuss und Darlehen an. Dabei sind je nach Förderprogramm unterschiedliche Voraussetzungen zu erfüllen. Vorrangig handelt es sich dabei um im Vorfeld durchgeführte Bedarfserhebungen im Netzgebiet, bankenfähige Businesspläne oder Ausschreibungen des Netzbetriebes. Je nach individueller Situation einer Kommune eignen sich auch spezialisierte Programme, beispielsweise zur Förderung von Energieeffizienz durch Smart-Grids mithilfe von Breitbandnetzen oder zur Förderung nur einzelner Gebiete bei gesicherter Gesamtfinanzierung.

Fazit

Es lässt sich festhalten, dass auch beim Ausbau von Glasfasernetzen die korrekte Ermittlung der wirtschaftlichen Effekte unumgänglich ist. Je nach Wertschöpfungstiefe, Zielnetzstruktur, bereits vorhandener Infrastruktur und Kundenentwicklung kann diese unterschiedlich hoch sein. Ein optimales Modell unter Ausnutzung passender Fördermaßnahmen und Synergien kann entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung solcher Großprojekte sein.

Gerne stehen wir Ihnen beratend mit unserem betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Know-how als Experten für kommunale Infrastrukturbelange zur Verfügung. Sprechen Sie uns an!

Kontakt für weitere Informationen:



Peer Welling

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-224

E-Mail: peer.welling@roedl.com



Christoph Spier

Diplom-Volkswirt

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-218

E-Mail: christoph.spier@roedl.com



Einen Überblick dazu finden Sie in unserer Broschüre „Breitbandoffensive Kommunale Glasfasernetze“, die wir dieser Ausgabe beilegen und Ihnen gerne auch in elektronischer Form übersenden.

Energie

> Stromeigenverbrauch in kommunalen Liegenschaften

Von Kai Imolauer und Benjamin Hufnagel

Die Senkung der Energieverbräuche in kommunalen Liegenschaften und Einrichtungen ist angesichts hoher Energiekosten und gesetzlicher Vorgaben eine der zentralen Aufgaben von Betreibern und Immobilienverwaltern. Neben der energetischen Sanierung zur Reduktion des Strom- und Wärmebedarfs stehen hier die effiziente Wärmeerzeugung und die Eigenstromverwendung aus PV oder BHKW-Anlagen.

Innerhalb der letzten zehn Jahre sind die Kosten für den Energieverbrauch (Strom/Wärme) in einer Weise gestiegen, die gerade kommunalen Liegenschaftsbetreibern und Dienstleistern erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Wie sollen Dienstleistungen künftig kostendeckend bepreist werden, wenn die Kostenstruktur hierfür starken Volatilitäten bzw. deutlichen Preissteigerungen unterliegt?

Ein Lösungsansatz ist der Aufbau einer eigenen Energieversorgung. Dies klingt zunächst zu aufwändig, jedoch stehen mit den Technologien Photovoltaik (PV) und Blockheizkraftwerken (BHKW) hierfür interessante und technologisch erprobte Optionen bereit.

Die Entwicklung gerade im Bereich der PV ist in den vergangenen Jahren außerordentlich dynamisch gewesen, die Kostendegression in diesem Segment hatte auch die Erwartung der meisten Fachleute übertroffen. War hier die Stromerzeugung aus solarer Strahlungsenergie im Jahr 2009 unter 35 ct/kWh_{el} noch kaum möglich, so sind heute Stromgestehungskosten von unter 12 ct/kWh_{el} nicht unrealistisch.

Die Rechnung ist nachvollziehbar: Der Bezugsstrom für den Stromverbrauch in beispielsweise dem städtischen Schwimmbad beträgt netto ca. 19 ct/kWh_{el}, es sind demnach bemerkenswerte Einsparpotenziale realisierbar, wenn der Strom zumindest

teilweise in einer eigenen PV-Anlage in der Nähe des Bades selbst erzeugt und verbraucht wird.

Gleiches ist grundsätzlich auch bei der Verwendung von BHKWs möglich. BHKWs haben in den vergangenen Jahren zwar keine Technologiesprünge gemacht, jedoch sind die Förderbedingungen wirtschaftlich interessant und insofern die im KWK-Prozess anfallende Wärme genutzt wird, sind auch hier Stromerzeugungskosten möglich, die deutlich unter dem Bezugspreis liegen. Besonders hohe Einspareffekte lassen sich in der Praxis dann realisieren, wenn PV-Anlagen und BHKW-Nahwärmenetze zusammengeführt werden und stromseitig optimiert arbeiten. Was jedoch in zwei Absätzen schnell erklärt ist, gestaltet sich in der Praxis ein ganzes Stück komplexer.

Die oben genannten günstigen Stromgestehungskosten sind letztlich nur erreichbar, wenn verschiedene Optimierungsansätze beachtet und umgesetzt werden. Für BHKWs sind beispielhaft die Beachtung hoher elektrischer und thermischer Wirkungsgrade, ein gutes Teillastverhalten, niedrige Wartungskosten (Instandhaltung und Öl-Service) und die Anlagenfernsteuerbarkeit zu nennen. Wichtige Einflussgrößen für die Wirtschaftlichkeit von Photovoltaikanlagen sind vorhandene Flächen, Einstrahlwerte und Ausrichtung (Süd, Ost-West) sowie die spezifische Modulleistung.

Entscheidend für die Wirtschaftlichkeit beider Technologien ist die optimale Anlagenauslegung. Die Rendite bzw. die Einspareffekte von heutigen PV- oder BHKW-Projekten werden, bedingt durch stark gesunkene Vergütungssätze, nicht mehr durch die Einspeisung des erzeugten Stromes erreicht, sondern nahezu ausschließlich über die schwerpunktmäßige Nutzung des selbst erzeugten Stromes in eigenen Anlagen. Die Auslegung und die Ausrichtung der Stromerzeugungsanlagen anhand des Strombedarfs der zu versorgenden

Stromgestehungskosten und Strompreise im Vergleich [€-Ct./kWh]

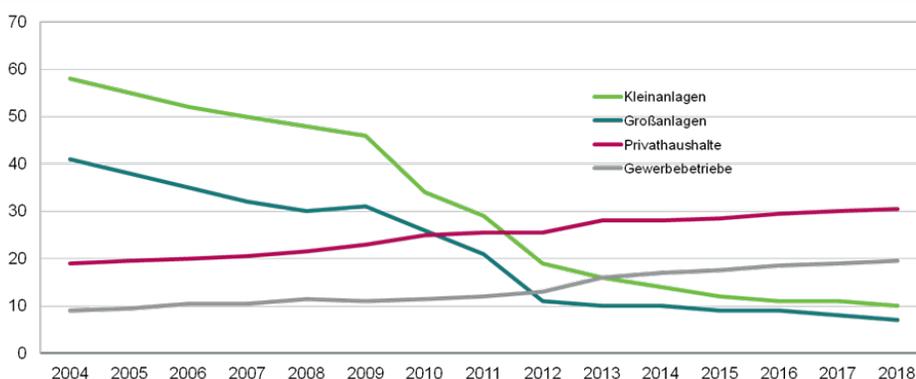


Abb. 1: Verlauf Stromgestehungskosten PV und Beschaffungspreise für Haushalt und Industrie¹

¹Quelle: Fraunhofer; Photon (Stand Juni 2013). Eigene Darstellung

Verbraucher ist demnach heute der Kernpunkt eines nachhaltig wirtschaftlichen Eigenerzeugungsprojektes.

Eigenstromverbrauchsanlage am Beispiel eines städtischen Schwimmbades

Schwimmbäder weisen durch die unterschiedlichsten Verbraucher wie Beleuchtung, Belüftung und besonders Wasserpumpen einen hohen und kontinuierlichen Stromverbrauch auf. Da überdies ein hoher Wärmebedarf besteht, sind Schwimmbäder für den Einsatz von BHKWs grundsätzlich prädestiniert. Aber gerade auch im Zusammenspiel mit einer zusätzlichen PV-Anlage auf den Dächern des Schwimmbades und der bedarfsorientierten Steuerung des BHKWs lassen sich weitere Optimierungspotenziale heben.

Eigenstromverbrauchsanlage am Beispiel einer kommunalen Kläranlage

Kläranlagen können durch die allseits bekannte und oftmals realisierte Nutzung des Klärgases in BHKWs einen hohen Autarkiegrad erreichen. Doch gerade kleine und mittlere Anlagen, die tendenziell einen höheren Strombedarf je m³ Abwasser haben oder über keine Faulgasnutzung verfügen, können ihren Strombedarf nicht decken und müssen umfangreiche Strommengen aus dem Netz beziehen. Eine Photovoltaikanlage zur Eigenstromerzeugung stellt hier eine einfache Möglichkeit dar, Einsparpotenziale zu nutzen und die Strombezugskosten langfristig aufgrund der Kostenstabilität der Eigenerzeugung zu stabilisieren. Zu nennen ist auch der Aspekt der Nachhaltigkeit der durch die Treibhausgas-Vermeidung der CO₂-freien Stromerzeugung erreicht wird.

Eigenverbrauch als Effizienztechnologie

Durch den direkten Vor-Ort-Verbrauch des erzeugten Stromes ergibt sich die Gesamtwirtschaftlichkeit der Anlage aus den künftigen Einsparungen der Strombezugsmengen aus dem öffentlichen Netz. Die Eigenstromanlage kann damit als Effizienztechnologie bezeichnet werden.

Der erste Schritt auf dem Weg zur Eigenstromanlage ist die Analyse der Stromerzeugungskurve und der Lastlinie. Hierfür wird zunächst ein Abgleich der Erzeugungsprofile der PV-Anlage und/oder BHKWs mit den Verbrauchsprofilen auf Basis von ¼-Stunden Werten durchgeführt. (siehe Abb.2)

Optimierungsmethodik für die Anlagenauslegung

Bei der Ermittlung der optimalen Anlagengröße werden neben der Last- und Erzeugungsprofile weitere Einflussfaktoren wie Wärmebedarf und -speicherung, Teillastverhalten des BHKW und Sonneneinstrahlung, mögliche Ausrichtung der PV-Anlage (Süd, Süd-West, Ost-West) sowie Strompreisbestandteile und -entwicklung, der Betrachtungszeitraum, Investitionskosten (inkl.) Fördermittel und Betriebsaufwendungen bewertet.

In einem eigenentwickelten Cashflow-basierten Iterationsprozess zeigt sich im Ergebnis eine auf Cashflow (Einsparung) und kalkulatorische Rendite optimierte Anlagengröße und Anlagenkonstellation. Der Prozess mit den zu beachtenden Einflussparametern ist in Abb. 3 dargestellt.

Für die oben genannten Beispielprojekte für die Eigenstromnutzung in einem Schwimmbad und einer Kläranlage lässt sich zum einen die optimale Anlagengröße ermitteln und zum anderen das Einsparpotenzial darstellen (siehe Abb.4).

Eigenverbrauch nach der EEG-Novelle RefE 2014

Aus dem aktuellen Referentenentwurf zur EEG Reform 2014 vom 07. April 2014 geht hervor, dass für Stromerzeuger, die bis 01. August 2014 in Betrieb gehen, die Regelungen des EEG 2012 gelten sollen. Die rechtzeitige Inbetriebnahme sichert die Einspeisevergütung und voraussichtlich auch die Regelungen zum Eigenverbrauch nach dem aktuell (noch) gültigen EEG 2012.

Die im Eckpunktepapier des Bundeswirtschaftsministers angekündigte rückwirkende Belastung von Eigenstromanlagen ist im aktuellen Referentenentwurf (RefE) nicht umgesetzt worden.

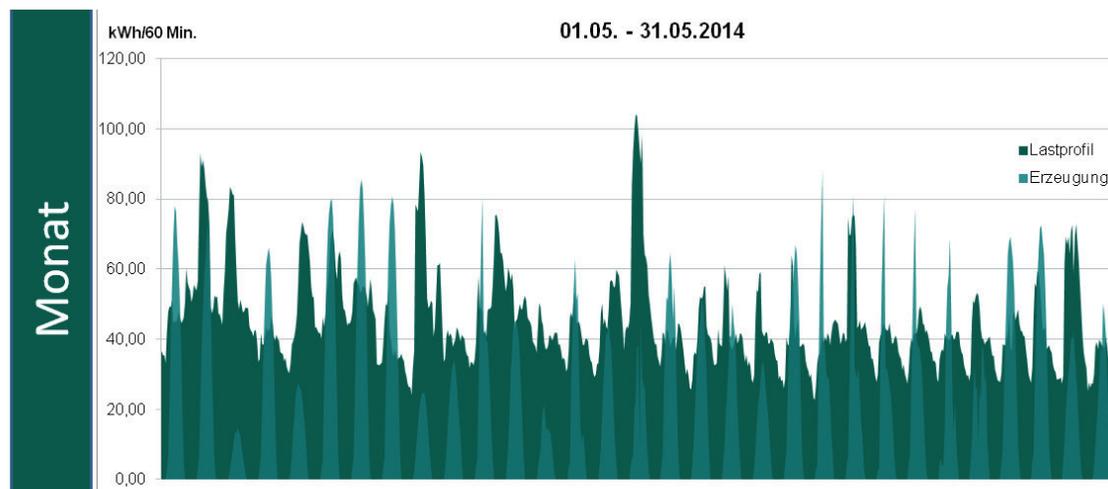


Abb. 2: Abgleich Bsp.-Lastprofil und Erzeugungsprofil einer PV-Anlage

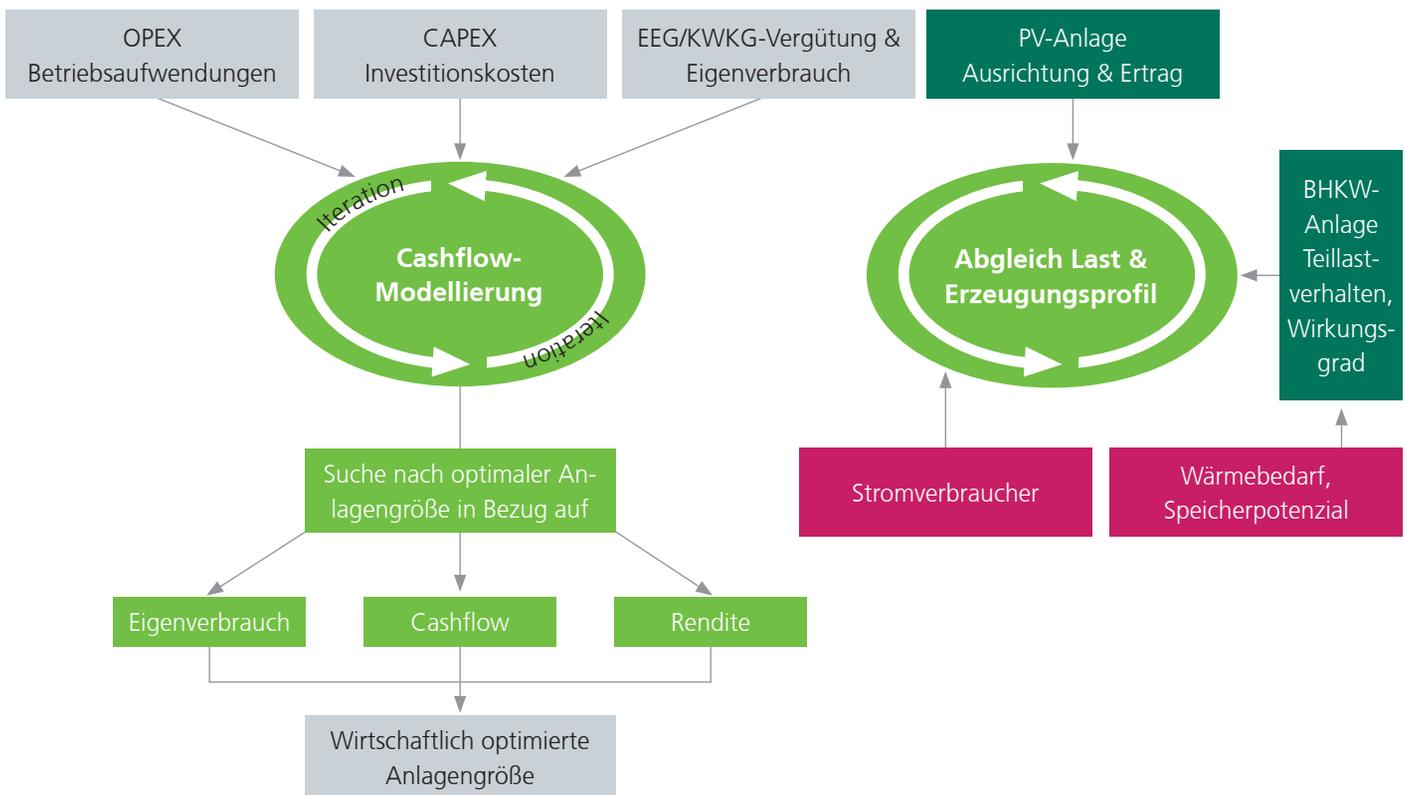


Abb. 3: Iterativer Prozess zur Bestimmung der wirtschaftlich optimierten Anlagengröße

	Beispiel Schwimmbad	Beispiel Kläranlage
Strombedarf bisher	716.800 kWh _{el} /a	876.000 kWh _{el} /a
Stromerzeugung bisher	-	228.500 kWh _{el} /Jahr ²
Strombezugskosten bisher	137.625 EUR/Jahr ³	143.460 EUR/Jahr ⁴
Stromgestehungskosten PV-Anlage	12,8 ct/kWh _{el}	13,8 ct/kWh _{el}
Wirtschaftliche Optimierung Anlagengröße PV	56 kW _p	277 kW _p
Stromerzeugung PV-Anlage	52.080 kWh _{el} /Jahr ⁵	269.650 kWh _{el} /Jahr ⁶
Stromgestehungskosten BHKW	8,4 ct/kWh ⁷	Bereits vorhanden
Wirtschaftliche Optimierung Anlagengröße BHKW	143 kW _{el}	Bereits vorhanden
Stromerzeugung BHKW-Anlage	747.175 kWh _{el} /Jahr ⁸	Bereits vorhanden
Einsparung durch Eigenerzeugung	66.788 EUR/Jahr	15.580 EUR/Jahr ⁹

Abb. 4

Nach den Bestimmungen des vorliegenden RefE, die sich im weiteren Verlauf des Gesetzgebungsverfahrens noch ändern können, werden insofern die im EEG beschriebenen Voraussetzungen erfüllt werden, künftig die Eigenstrommengen aus EEG und KWK-Anlagen (Mindestanforderung: Jahresnutzungsgrad >70 Prozent) ab einer Leistung von 10 kW_{el} mit 50 Prozent der EEG-Umlage beaufschlagt. Dies verschlechtert zwar die Wirtschaftlichkeit eines Eigenstromprojektes, macht dieses jedoch nicht zwangsläufig unwirtschaftlich.

Fazit und Ausblick

Die Strombezugskosten sind auf einem hohen Niveau, eine signifikante Reduktion des Marktpreisniveaus ist aufgrund der zahlreichen staatlichen Umlagen nicht absehbar. Durch die Eigenstromnutzung sind interessante Einsparpotenziale realisierbar, die sich besonders dann heben lassen, wenn die Anlagenkonstellation anhand des Verbrauchslastprofils iterativ ausgelegt und aufgrund aller bekannten Einflussparameter optimiert wird. Bei einer Inbetriebnahme vor August 2014 kommen voraussichtlich noch die vorteilhafteren Regelungen des

²Klärgas-BHKW (90% Eigenstrom, 10% Netzeinspeisung); ³bei netto 19,2 ct/kWh_{el}; ⁴bei brutto 21,4 ct/kWh_{el}; ⁵93% Eigenverbrauch, 7% EEG-Einspeisung; ⁶76% Eigenverbrauch, 24% EEG-Einspeisung; ⁷Wärmegutschrift 6 ct/kWh, Gaskosten 4,5 ct/kWh, gemittelter KWKG-Zuschlag; ⁸79% Eigenverbrauch und 21% Netzeinspeisung; ⁹über 300.000 EUR in 20 Jahren, deutlich mehr im Falle steigender Strompreise

EEG 2012 zum Tragen, aber auch nach dem Stichtag 01. August 2014 können Eigenstromprojekte wirtschaftlich erfolgreich sein. Gerne bewerten wir für Sie, ob sich für Ihr Verbrauchslastprofil die Umsetzung eines Eigenstromprojektes lohnt.

Kontakt für weitere Informationen:



Kai Imolauer

Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 81
E-Mail: kai.imolauer@roedl.com

Auch konnten wir für die Projektumsetzung in der Praxis bei einer Vielzahl von PV- und BHKW-Anlagen unsere Erfahrungen und Kompetenzen aus den Bereichen Energierecht, öffentliches und privates Baurecht, Vergaberecht, Steuerrecht, Energiewirtschaft und Projektmanagement zielführend einbringen.



Benjamin Hufnagel

Wirtschaftsingenieur (B.Eng.)
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 70
E-Mail: benjamin.hufnagel@roedl.com

PBefG

> Neue Anforderungen an den Nachweis der dauerhaften Wirtschaftlichkeit von eigenwirtschaftlichen Liniengenehmigungen

von Dr. Heiko Schuh und Isa Alexandra Matz

Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) hat sich in einem aktuellen Urteil mit der Grundsatzfrage der dauerhaften, wirtschaftlichen Auskömmlichkeit von Liniengenehmigungen nach dem Personenbeförderungsgesetz (PBefG) (BVerwG, Urteil vom 24. Oktober 2013 – 3 C 26.12) befasst. Danach können eigenwirtschaftliche Genehmigungen für Linien nur noch erteilt werden, wenn die Unternehmen nachweislich über die Finanzmittel zum dauerhaften Betrieb der Linie verfügen.

Das neue Urteil stellt die Genehmigungsbehörden durch die Prüfung der Dauerhaftigkeit des Verkehrsangebots vor eine neue Herausforderung. Der aufgrund der Dauer von Liniengenehmigungen (bis zu zehn Jahren) zu berücksichtigende langfristige Planungshorizont erfordert eine für die jeweilige Linie jahresscharfe Darstellung aller relevanten quantitativen und qualitativen Merkmale inklusive einer angemessenen Berücksichtigung der Risiken. Eine Möglichkeit zur Darstellung der Wirtschaftlichkeit stellen Geschäfts- bzw. Businesspläne dar.

Für die antragsstellenden Unternehmen und Genehmigungsbehörden bedeutet die Entscheidung eine Ausweitung des Darlegungs- und Prüfungsumfangs. Ein eigenwirtschaftlicher Antrag sei nach der Begründung des BVerwG abzulehnen, wenn es konkrete Anhaltspunkte dafür gebe, dass der Antragsteller einer Liniengenehmigung die betreffende Linie wegen fehlender Kostendeckung nicht dauerhaft betreiben könne, obwohl ein entsprechendes Verkehrsbedürfnis bestehe. Die Genehmigungsbehörde könne trotz des grundsätzlichen Vorrangs eigenwirtschaftlicher Anträge nicht gezwungen werden, wissentlich einen in seiner Kontinuität von vornherein gefährdeten Linienbetrieb zu genehmigen. Die gewährleistete Dauerhaftigkeit des

Linienbetriebs zählt – auch nach der heutigen Rechtslage – zum Prüfungsgegenstand der Genehmigungsbehörde.

Dazu sind überwiegend betriebswirtschaftliche Überlegungen anzustellen:

- > Die Abbildung von Leistungsdaten, d.h. Mengen (Fahrplankilometer) und Fallzahlen (Häufigkeit der Bedienung, aber auch Anzahl der Fahrgäste), sowie deren Entwicklung ist dabei von großer Bedeutung. Aus diesen leitet sich bspw. ein Einfluss auf die Anzahl und Größe notwendig vorzuhaltender Fahrzeuge ab, was wiederum direkt die Kosten beeinflusst.
- > Aufgrund des mehrjährigen Planungshorizonts muss zudem über die gesamte Laufzeit eine Dynamisierung der Kosten auf Kostenartenebene in den einzelnen Jahren erfolgen. Dabei können auch Indizes eingesetzt werden.
- > Erlöse müssen streng einzelnen Linien zugeordnet werden können. Bisher ist dies – besonders im Rahmen von Verkehrsverbänden und den dortigen Alteinnehmeraufteilungsverfahren – nicht möglich, da in diesen ausschließlich pauschalierte Werte enthalten sind.

Eine geeignete Darstellungs- und Prüfungsgrundlage kann das Instrument eines Businessplans sein. Ob die Genehmigungsbehörden solche Nachweise bereits bei Antragsstellung oder nur bei konkreten Anhaltspunkten fordern werden, bleibt abzuwarten. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass im Falle der Antragskonkurrenz nun stets eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsprüfung erforderlich wird, da die Antragsgegner aller Voraussicht nach die fehlende Kostendeckung des jeweilig konkurrierenden Antrags vortragen werden. In einem Businessplan sollten Geschäftskonzept bzw. unternehmerische Vorhaben und Ziele sowie Maßnahmen zu deren Umsetzung aufgezeigt werden. Weitere Inhaltspunkte sind die Darstellung von Rahmenbedingungen und – innerhalb einer Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – auch möglicher Risiken und deren Auswirkungen. Diese können hinsichtlich eines Linienbetriebs unter anderem sinkende Schülerzahlen und die Schließung bzw. Veränderung von Schulstandorten oder die Entwicklung von Ausgleichszahlungen im Rahmen des § 45a PBefG (Ausgleichspflicht für die Beförderung von Personen mit Zeitfahrtausweisen des Ausbildungsverkehrs) darstellen. Unten stehende Abbildung zeigt eine vereinfachte und beispielhafte Darstellung.

Verfügt die Genehmigungsbehörde nicht über ein ausreichendes Fachwissen, ist „externer Sachverstand einzuholen“, so das Gericht. Wurde bisher neben der Prüfung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens die Eigenwirtschaftlichkeit der konkreten Linie im Genehmigungsantrag in der Regel inhaltlich nicht vertieft geprüft, so folgen aus der Entscheidung höhere Anforderungen an die Prüfung in Bezug auf die „dauerhafte Wirtschaftlichkeit“ der Linie.

Auch zahlreiche Verkehrsverbünde könnten diese Entscheidung nachhaltig betreffen. Denn der Nachweis der dauerhaften Wirt-

schaftlichkeit der Linie erfordert linienscharfe Erlösangaben, wie sie heute nur in den wenigsten Verbänden üblich sind.

Insgesamt wird die Entscheidung bei eigenwirtschaftlichen Konkurrenzanträgen zu mehr Transparenz und Fairness im Auswahlverfahren beitragen. Zugleich präzisiert die Entscheidung die Genehmigungsvoraussetzungen für eigenwirtschaftliche Verkehre und leistet damit auch einen Beitrag zur Abgrenzung von Anträgen nach § 8a PBefG, d.h. Verkehrsleistungen mit öffentlichen Ausgleichsleistungen.

Kontakt für weitere Informationen:



Dr. Heiko Schuh

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-202

E-Mail: heiko.schuh@roedl.com



Isa Alexandra Matz

Rechtsanwältin

Tel.: +49 (40) 22 92 97-735

E-Mail: isa-alexandra.matz@roedl.com

10-Jahres-Horizont	Einheit	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Kosten												
Personalaufwand	Euro (€)											
Abschreibungen												
Materialaufwand												
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren												
Treibstoffkosten												
Fahrstrom												
Sonstige Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe												
Bezogene Waren												
Aufwendungen für bezogene Leistungen												
Sonstige betriebliche Aufwendungen												
Erlöse												
Umsatzerlöse												
Umsatzerlöse aus Fahrscheinverkauf												
Umsatzerlöse aus sonstigen Verkehren												
Erlöse aus Dienstleistungen für Dritte												
Sonstige betriebliche Erträge												
Ausgleichszahlungen												
Vermietung												
Sonstige Erträge												
Determinanten												
Fahrplankilometer	Einheit: Kilometer (km)											
Nutzwagenkilometer												
Fahrgastzahlen	Einheit: Anzahl											
Fahrzeuge												
Personal	Einheit: Stunden (h)											
Personaleinsatz												

Haushalt

> Haushaltskonsolidierung – wenn die Umsetzung ansteht

Von Peter Lindt und Susanne Eymold

Die Konsolidierung der kommunalen Haushalte ist und bleibt Hauptaufgabe der nächsten Jahre. Ob die geplanten Sparmaßnahmen tatsächlich die gewünschten Effekte zeigen, ist maßgeblich von deren zügiger und konsequenter Umsetzung abhängig. Jetzt hilft ein Umsetzungsfahrplan Tücken und Fallstricke zu vermeiden.

Das Ziel: schwarze Null

Der Gemeindefinanzbericht 2013 des deutschen Städtetages macht es deutlich: Für die kommunalen Haushalte kann keine Entwarnung gegeben werden. Im Gegenteil: Steigende Sozialausgaben und steigende Kassenkredite (aktuell bei rund 47,5 Milliarden Euro¹) machen Sparmaßnahmen, auch unpopuläre, weiterhin notwendig, um das Ziel Haushaltsausgleich zu erreichen. Dennoch: Die von einigen Ländern initiierten Entschuldungs- und Konsolidierungsprogramme zur Haushaltssicherung der Kommunen befinden sich inzwischen kurz vor oder bereits in der Umsetzung.

Während die Vorgehensweise zur Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen hinreichend aufgearbeitet ist (siehe dazu auch Fokus Public Sector Ausgabe Januar 2014, Heiko Pech: Haushaltskonsolidierung als Führungsaufgabe) stehen die Kommunen bei deren Umsetzung noch vor entscheidenden Herausforderungen. Doch was sind die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung?

In Kürze: die Erfolgsfaktoren auf einen Blick

Ziele: Konkrete Zielvorstellungen kanalisieren Veränderungen. Verantwortung: Das Fachamt ist verantwortlich für die Maßnahmenumsetzung. Die Finanzaufsicht wird durch einen Querschnittsbereich (Organisation der Kämmerei) wahrgenommen bzw. in Kooperation mit diesem organisiert.

Befähigung: Mitarbeiter müssen befähigt werden, neue Aufgaben wahrnehmen zu können.

Ressourcen: Für die Durchführung der Maßnahmen sind die geeigneten Personal- und Sachressourcen zur Verfügung zu stellen.

Akzeptanz: Der Projekterfolg ist maßgeblich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Akzeptanz für die bevorstehenden Veränderungen abhängig.

Transparenz: Durch ein regelmäßiges Berichtswesen (wenigstens einmal halbjährlich) werden Politik und Verwaltungsleitung über den aktuellen Umsetzungsstand informiert.

Weg zum Ziel: der Umsetzungsfahrplan

Mit dem Beschluss der Konsolidierungsmaßnahmen durch die Politik ist die Voraussetzung zur Umsetzung geschaffen. Mit diesem steht meist ein monetäres Konsolidierungsziel fest, das in einem definierten Zeitraum erreicht werden muss.

Damit das Sparen gelingt, gilt es jetzt „Nägel mit Köpfen“ zu machen und die Umsetzungsaktivitäten zu planen, im sogenannten Umsetzungsfahrplan. Wesentliche Bestandteile eines solchen Umsetzungsfahrplans sind die in der nachstehenden Abbildung festgehaltenen Schritte:

Maßnahmen priorisieren

Um eine strukturierte Umsetzung sicherzustellen, empfiehlt es sich, die Maßnahmen zu priorisieren. Als hilfreich haben sich in der Praxis folgende Prioritätenkategorien erwiesen:

A-Maßnahme: Umsetzungsbeginn im nächsten halben Jahr. Dies ist bei Maßnahmen angezeigt, die ein besonders hohes Konsolidierungspotenzial aufweisen oder auch den sog. Quick-Wins.

B-Maßnahme: Umsetzungsbeginn im nächsten Jahr. Meist Maßnahmen mit einem mittleren Konsolidierungspotenzial.

C-Maßnahme: Umsetzungsbeginn im Folgejahr. C-Maßnahmen sind meist solche, für deren Erreichung zunächst A- oder B-Maßnahmen umgesetzt werden müssen oder die einen eher niedrigen Konsolidierungsbeitrag aufweisen.

Was macht eine Maßnahme noch zur A-, B- oder C- Maßnahme? Folgende Kriterien können bei der Priorisierung hilfreich sein:

- > Strategische Bedeutsamkeit für die Konsolidierung
- > Konsolidierungs-Anteil am Gesamtpotenzial
- > Umsetzungsvoraussetzungen (technische Voraussetzungen wie Softwareanschaffung, Bereitstellen von Personalkapazitäten etc.)

¹Vgl. Dt. Städtetag: Mindestfinanzausstattung statt Nothaushalt – Schlaglichter aus dem Gemeindefinanzbericht 2013 des Deutschen Städtetages; S.8



Abb. 1: Umsetzungsfahrplan bei Konsolidierungsmaßnahmen

Generell empfiehlt es sich, zunächst mit der Umsetzung solcher Maßnahmen zu beginnen, für die kurzfristig Erfolge aufgezeigt werden können. Dies kann ein wichtiges Signal an die Politik sein, darf aber auch als Motivation für die Umsetzungsverantwortlichen gesehen werden.

Maßnahmen mit Umsetzungsrisiko identifizieren

Bei der Umsetzungsplanung sollten Maßnahmen, für die ein latentes Umsetzungsrisiko besteht, besondere Berücksichtigung finden. In der Praxis begegnen uns typischerweise folgende Umsetzungsrisiken:

> Unklare Zielformulierung der Maßnahmen

Das Ziel der Maßnahme ist nicht nach SMART-en Kriterien definiert (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert).

> Unklare Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten

Es ist nicht klar, wer für die Maßnahmenumsetzung verantwortlich ist.

> Mangelnde Kompetenz handelnder Akteure

Den verantwortlichen Akteuren fehlen (noch) wichtige Kompetenzen, die für die Umsetzung der Maßnahme relevant sind.

Den identifizierten Risiko-Maßnahmen gilt es nun, mit einer entsprechenden Risikostrategie zu begegnen.

- > Maßnahmen auf SMARTe Formulierung überprüfen
- > Verantwortlichkeiten festlegen
- > Kompetenzen aufbauen und durch kurzfristige Schulungen oder durch externe Begleitung absichern lassen

Verantwortlichkeiten definieren

Die Verbindlichkeit einer Maßnahme gewinnt mit der Benennung von konkreten Verantwortlichkeiten enorm an Bedeutung. Es gilt dabei, für jede Maßnahme einen umsetzungsver-

antwortlichen Akteur zu benennen. Dieser ist bei der Planung der konkreten Umsetzungsaktivitäten zu beteiligen.

In der Praxis hat sich hier das Modell der geteilten Zuständigkeit bewährt: Für die fachliche Umsetzung einer Maßnahme (bspw. bei der Einnahmesteigerung durch die Bearbeitung von Rückständen in der WJH-Sachbearbeitung) ist die erste oder zweite Führungsebene des Fachamtes zuständig, für die Kontrolle der Zielerreichung ein Akteur aus dem Querschnittsbereich, z.B. aus den Bereichen Organisation und Personal oder der Kämmerei.

Zeit- und Kapazitätsplanung durchführen

Die personen- und ressourcenorientierte Zeitplanung stellt die Grundlage des Umsetzungspfades dar. Ändert sich die Zeitplanung der Umsetzungsaktivitäten, so hat dies unmittelbaren Einfluss auf die Konsolidierungspotenziale und damit in der Konsequenz auch auf die Haushaltsplanung.

Es ist kein Geheimnis, dass mit der Umsetzung zusätzliche Aufgabenstellungen von den Mitarbeitern der untersuchten Ämter bewältigt werden müssen. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die Arbeitsfähigkeit der Organisation erhalten bleibt und die operative Alltagsarbeit weiterhin erfüllt werden kann. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Umsetzung liegt deshalb darin, die zusätzlich zu bewältigenden Aufgaben angemessen auf die Mitarbeiter zu verteilen. Ziel dabei muss es sein, die zusätzliche Belastung der Mitarbeiter nachvollziehbar und realistisch in einem Zeit- und Kapazitätsplan festzuhalten.

Die Einsatzplanung der Schlüsselpositionen (Fachentscheider, Controllingverantwortliche) verdient besondere Aufmerksamkeit, sind es doch gerade die wesentlichen Akteure bei der Umsetzungssteuerung. Bestimmen Sie in der Umsetzungsphase für diese Akteure Stellvertreter. So können Personalausfälle (etwa durch Krankheit, Urlaub, Elternzeit etc.) und damit die Gefahr von Projektunterbrechungen kompensiert werden.

Kommunikationsstrategie erarbeiten

Der Beginn der Umsetzung markiert den Einstieg in einen mehrjährigen, oftmals sehr intensiven Veränderungsprozess. Die Weichenstellung zu Beginn der Umsetzungsphase ist wesentlich für den Erfolg insgesamt. Um späteren – sich dann potenzierenden – Abstimmungsbedarf zu minimieren, empfehlen wir ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Kommunikationsstrategie in der Umsetzungsphase zu schaffen. Grundsätzlich empfiehlt sich die Implementierung einer Arbeitsgruppe, die sich aus Vertretern des Fachamtes oder der Fachämter sowie Vertretern aus den Querschnittsbereichen, z. B. Organisation und Kämmerei zusammensetzen sollte.

Folgende Fragestellungen haben sich als hilfreich erwiesen:

- › Verantwortlichkeiten für das Umsetzungscontrolling: Wer bedient und pflegt das Instrument?
- › Berichtswesen: In welchen Routinen erhält wer wann welche Informationen zu welchem Zweck?
- › Steuerung: Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn geplante Ziele nicht erreicht wurden?

Regelmäßiges Berichtswesen initiieren

Mithilfe eines regelmäßigen Berichtswesens kann einerseits Zielerreichung überprüft werden. Andererseits dient es Verwaltungsspitze und Politik als Einblick in den aktuellen Stand der Umsetzungsaktivitäten.

Folgende Sachverhalte gilt es zu definieren:

- › In welchen Routinen wird berichtet?
- › Wer ist verantwortlich für die Erstellung der Berichte aus dem Umsetzungscontrolling?
- › Akzeptanzmanagement: Wie erfolgt die Kommunikation des Umsetzungsstandes an die Mitarbeiter/Politik? Was wird kommuniziert?

Damit die entwickelten Maßnahmenziele gesteuert werden können, gilt es entsprechende Kennzahlen zu entwickeln, die die Zielerreichung messbar machen. Bei der Entwicklung der Kennzahlen sind die entsprechenden Fachämter zu beteiligen.

Erst mit der Verknüpfung der Planungs- und Kontrollsysteme kann ein Berichtswesen entstehen, mit dem gewährleistet wird, dass steuerungsrelevante Informationen transparent aufbereitet werden und für die Evaluation der Maßnahmenumsetzung bereitstehen.

Mit einem regelmäßigen Berichtswesen ist der Grundstein für eine fortlaufende Evaluation gelegt. Am Ende eines jeden Umsetzungsjahres muss eine Evaluation der realisierten Maßnahmen erfolgen. Im Ergebnis der Erfolgskontrolle wird es erfolgskritisch sein, inwieweit eine Nachsteuerung der weiteren Entwicklung angestoßen wird, um Zielvorgaben vollständig zu erreichen, neue Probleme zu beheben oder auch wie auf veränderte Bedingungen reagiert wird. Dafür werden Ziele eventuell neu zu definieren und ggfs. Maßnahmen zur Nachsteuerung abzuleiten sein. Auf diese Weise mündet die Umsetzung in einen Evaluierungskreislauf, der auch als Bestandteil des KVP² zu verstehen ist.

Kontakt für weitere Informationen:



Peter Lindt

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 52

E-Mail: peter.lindt@roedl.com

²Hinweis: KVP= Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

> Haushaltsprognoserechnung in der Jugendhilfe

Von der Kristallkugel bis zu professionellen Prognosensystematiken

von **Thomas Seitz**

Die Bedeutung der Jugendhilfe im Kontext der Gesamthaushalte wächst ungebrochen weiter. Damit Haushaltplanungen realistisch und belastbar erfolgen können, ist es unvermeidbar, auch Aufwendungen im Bereich der Jugendhilfe und speziell der Hilfen zur Erziehung belastbar zu prognostizieren. An dieser Stelle werden häufig strittige Diskussionen zwischen Finanz- und Fachverwaltung geführt. Während aus Sicht der Kämmerei eine realistische Mittelplanung und -anmeldung, Kostentransparenz und die Einhaltung der Planansätze gefordert werden, verweisen Jugendamtsverantwortliche regelmäßig auf nicht vorhersehbare Kostenentwicklungen und den nicht belastbaren „Blick in die Kristallkugel“. An dieser Stelle tritt wie so oft eine Dilemma-Situation an den Tag, die nicht vollständig aufgelöst, aber dennoch wirksam entschärft werden kann.

In der Praxis häufig anzutreffende Prognosetypen

Typ 1: Ohne Prognose dreht sich die Erde auch weiter

Jugendhilfe stellt eine gesetzliche Pflichtaufgabe dar. Der Mittelverbrauch und die Auswirkungen auf den geplanten Haushaltsansatz werden mit jedem gebuchten Monat deutlicher. Spätestens im 3. Quartal wird ersichtlich, dass eine überplanmäßige Finanzmittelbereitstellung erfolgen muss, die aufgrund der Pflichtigkeit der Leistung regelmäßig gewährt wird. Zum Ende des Jahres wurden dann die benötigten Mittel bereitgestellt und verwendet. Mit Einführung der Doppik und der periodengerechten Abgrenzung kommt es nur in Ausnahmefällen dazu, dass im Folgejahr eine zusätzliche, also überplanmäßige Mittelbereitstellung zu erfolgen hat.

Typ 2: Prognosen ausschließlich auf Grundlage der Haushaltszahlen

Eine in der Jugendhilfeverwaltungspraxis des Öfteren anzutreffende Form der Prognoserechnung besteht darin, mittels der in den Haushaltsverfahren registrierten Zahlungsströme Aussagen über die kommenden Finanzbelastungen zu treffen. In Abgrenzung zu Typ 1 stellt Typ 2 einen deutlichen Schritt in die richtige Richtung dar. Jedoch werden bei dieser Art Prognose die Sachverhalte nicht ausreichend berücksichtigt, deren monatliche Belastungen schwanken oder unstet sind. An dieser Stelle seien Kostenerstattungen nach § 86 Abs. 6 SGB VIII. beispielhaft erwähnt. Weiterhin gilt es bei diesem Typ anzumerken, dass die Verbindung zwischen Finanz- und Fallzahlenwelt gänzlich ohne Bedeutung bleibt. Im Falle deutlicher Abweichungen in den Prognosewerten stellt es sich dann als sehr mühsam heraus, inhaltliche Antworten zu formulieren.

Typ 3: Professionelle Prognosensystematiken

In den wenigsten aller Jugendhilfeverwaltungen ist der Typ 3 anzutreffen. Er zeichnet sich dadurch aus, dass die Aufwandsprognosen der Hilfen zur Erziehung jederzeit von unterschiedlichen Personen in einem Managementinformationssystem

erstellt werden können. Die Gesamtprognosen unter Berücksichtigung aller inhaltlichen Notwendigkeiten erfolgen bei diesem Typ einmal im Monat. Abweichungsanalysen können schnell und zielgerichtet durchgeführt werden. In Abgrenzung zu den beschriebenen Typen 1 und 2 wird bei den Verrechnungen auf aktuelle Zahlen, Daten und Fakten des tatsächlichen Hilfebestandes zurückgegriffen.

Mindestbestandteile

Für jede moderne Jugendhilfeverwaltung sollte es erstrebenswert sein, Prognoserechnungen weitestgehend automatisch zu generieren. Die dabei zu berücksichtigenden Parameter sind in folgender Abbildung dargestellt:



Eine ausgewogene und damit auch belastbare Prognose kann nur dann erstellt werden, wenn die abgebildeten Bestandteile sinnvoll in die Berechnungen einfließen. Weiterhin müssen sowohl die Prognoseberichte als auch die Abweichungsanalysen einheitlich definiert werden.

Ihr Weg zu belastbaren Prognoseergebnissen

Bevor es möglich ist, die Belastbarkeit von prognostizierten Zahlen zu bestimmen, muss die Wertigkeit der verwendeten Methode bestimmt werden. Hierzu hat Rödl & Partner eine Kurzanalyse Prognosessystem entwickelt, die Ihnen mit geringem Aufwand verdeutlicht, welchem der drei Prognosetypen Ihre Jugendhilfeverwaltung zuzuordnen ist.

Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

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

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

Recht

> BGH: Kein Überspannen der kommunalen Verkehrssicherungspflicht bei Bäumen

Von Peter Lindt

Der Bundesgerichtshof (BGH) hat am 06. März 2014 entschieden (Az.: III ZR 352/13), dass die nach den einschlägigen straßenrechtlichen Vorschriften (hier: Straßengesetz des Landes Thüringen) verkehrssicherungspflichtige Körperschaft (hier: Gemeinde) bei gesunden Straßenbäumen auch dann keine besonderen Schutzmaßnahmen ergreifen muss, wenn bei diesen – wie z. B. bei der Pappel oder auch bei anderen Weichhölzern – ein erhöhtes Risiko besteht, dass im gesunden Zustand Äste abbrechen und Schäden verursacht werden können.

In dem Verfahren hatte der Kläger seine Wohnsitzstadt auf Schadensersatz aus vermeintlicher Verletzung der Verkehrssicherungspflicht in Anspruch genommen, nachdem von einer Pappel in einem der Stadt gehörenden Grünstreifen ein Ast herab gebrochen und auf sein Auto gefallen war, das dabei beschädigt wurde. Das LG Meiningen als Ausgangsgericht hatte die Klage abgewiesen (U. v. 17. September 2012, 3 O 1031/11). Auf die Berufung des Klägers hin hat das Thüringer OLG in Jena die Klage unter Berücksichtigung eines Mitverschuldens des Klägers von einem Drittel dem Grunde nach für gerechtfertigt erklärt (U. v. 30. Juli 2013, 4 U 847/12).

Der BGH hat nun auf die von ihm zugelassene Revision der beklagten Stadt das Urteil des OLG aufgehoben und das klageabweisende Urteil des LG Meiningen bestätigt. Nach der Rechtsprechung des erkennenden III. Zivilsenats erstreckt sich die Straßenverkehrssicherungspflicht grundsätzlich auch auf den Schutz vor Gefahr durch Bäume. Nach dem BGH genügen aber die Behörden ihrer diesbezüglichen Sicherungs- und Überwachungspflicht, wenn sie – außer der stets gebotenen regelmäßigen Beobachtung auf trockenes Laub, dürre Äste, Beschädigungen oder Frostrisse – eine eingehende Untersuchung der Bäume dann vornehmen, wenn besondere Umstände – wie das Alter des Baums, sein Erhaltungszustand, die Eigenart seiner Stellung oder sein statischer Aufbau oder ähnliches – sie angezeigt erscheinen lassen.

Ihre diesbezüglichen Pflichten hat die Beklagte, die Baumkontrollen durchgeführt hat, nicht verletzt. Die streitgegenständliche Pappel und der den Schaden verursachende Ast waren vor dem Schadensfall gesund. Allein der Umstand, dass bei manchen Baumarten ein erhöhtes Risiko besteht, dass auch im gesunden Zustand Äste abbrechen, führt nicht dazu, dass diese Bäume als im Verkehrsinteresse grundsätzlich zu beseitigende Gefahrenquellen eingestuft werden müssten und der Verkehrssicherungspflichtige weitergehende Schutzmaßnahmen zu ergreifen hat. Ein natürlicher Astbruch, für den vorher keine besonderen Anzeichen bestanden haben, gehört auch bei hierfür anfälligeren Baumarten grundsätzlich zu den naturgebundenen und

daher hinzunehmenden Lebensrisiken. Eine absolute Sicherheit gibt es nicht. Die Verkehrssicherungspflicht verlangt es nicht, gesunde, nur naturbedingt vergleichsweise bruchgefährdetere Baumarten an Straßen oder Parkplätzen zu beseitigen oder zumindest sämtliche in den öffentlichen Verkehrsraum hineinragenden Baumteile abzuschneiden. Gehören damit aber die Folgen eines natürlichen Astabbruchs grundsätzlich zum allgemeinen Lebensrisiko, bedarf es auch keiner sonstigen Maßnahmen, wie der Absperrung des Luftraums unter Pappeln oder der Aufstellung von Warnschildern. Dies würde nach Auffassung des Senats die Anforderungen an die Verkehrssicherungspflicht überspannen.

Eine für die Kommunen erfreuliche Entscheidung des BGH, da neben der Betonung der stets vorzunehmenden Beobachtungen auch die Grenzen der mit der Verkehrssicherungspflicht vorzunehmenden Sicherungsmaßnahmen aufgezeigt werden!

Kontakt für weitere Informationen



Peter Lindt

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 52

E-Mail: peter.lindt@roedl.com

Straßeninfrastruktur

> Kurzvorstellung Deutschland-Studie: Standortvorteil Straßeninfrastruktur – Kommunale Verantwortung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Von Heiko Pech und Tanja Holzenleuchter

Die Schwierigkeiten bei der Finanzierung kommunaler Aufgaben sind so alt wie die Kommunen selbst. Daran wird sich auch in Zukunft wenig ändern. Hier sind Lösungen von Bund und Ländern gefragt und auch die Kommunen müssen sich strategisch neu aufstellen. Die Studie „Standortvorteil Straßeninfrastruktur – kommunale Verantwortung zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ kann Anregungen liefern und mögliche Wege aufzeigen, wie eine stabile Grundlage für die Zukunft ausgestaltet werden kann.

Lösungen auf kommunaler Ebene vorantreiben

Das Straßennetz in Deutschland mit einer Gesamtlänge von über 450.000 Kilometern ist zu mehr als zwei Dritteln ein kommunales Straßennetz. Damit kommt den kommunalen Straßen auch eine wesentliche volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Ziel jeder Stadt, jeder Gemeinde und jedes Landkreises muss es sein, dieses bis dato leistungsfähige Straßennetz in den kommenden Jahren zu erhalten, zu sanieren und zu modernisieren, um somit einen Wettbewerbsvorteil für den jeweiligen Standort zu generieren. Diesen Standortvorteil zu pflegen und weiterzuentwickeln, ist eine Daueraufgabe, der viele Kommunen aufgrund der angespannten Haushaltssituation nicht mehr gewachsen sind. Aufgrund des Wegfalls der Entflechtungsmittel bis Ende 2019 sowie der derzeit offenen Frage der Zukunft der Regionalisierungsmittel und der Schuldenbremse wird sich die finanzielle Lage für einige Kommunen weiter verschärfen. Die Erwartungshaltung an Bund und Länder, zu einer angemessenen Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur beizutragen, ist entsprechend hoch. Doch zumeist bewegt sich die Diskussion von Lösungsansätzen für eine nachhaltige Infrastrukturfinanzierung auf Bundes- oder Landesebenen. Dabei wäre die Diskussion auf kommunaler Ebene mindestens genauso notwendig, wenn nicht sogar noch dringlicher.

Die Beratung der Öffentlichen Hand und des Öffentlichen Sektors genießt bei Rödl & Partner hohe Priorität. Daher ist es Rödl & Partner ein Anliegen, die Diskussion auf kommunaler Ebene voranzutreiben und bei der Entwicklung möglicher Lösungsansätze zu unterstützen. Denn wir sind überzeugt: Eine öffentliche Organisation kann auf Dauer nur dann erfolgreich sein, wenn es klare Zielvorstellungen gibt und Aufgaben wie Prozesse so gestaltet werden, dass die Finanzkraft gewahrt bleibt.

Erkenntnisse der Studie als Basis für einen Masterplan „Straßeninfrastruktur“

In einer deutschlandweit angelegten Studie hat Rödl & Partner 341 Führungskräfte großer deutscher Städte und Landkreise

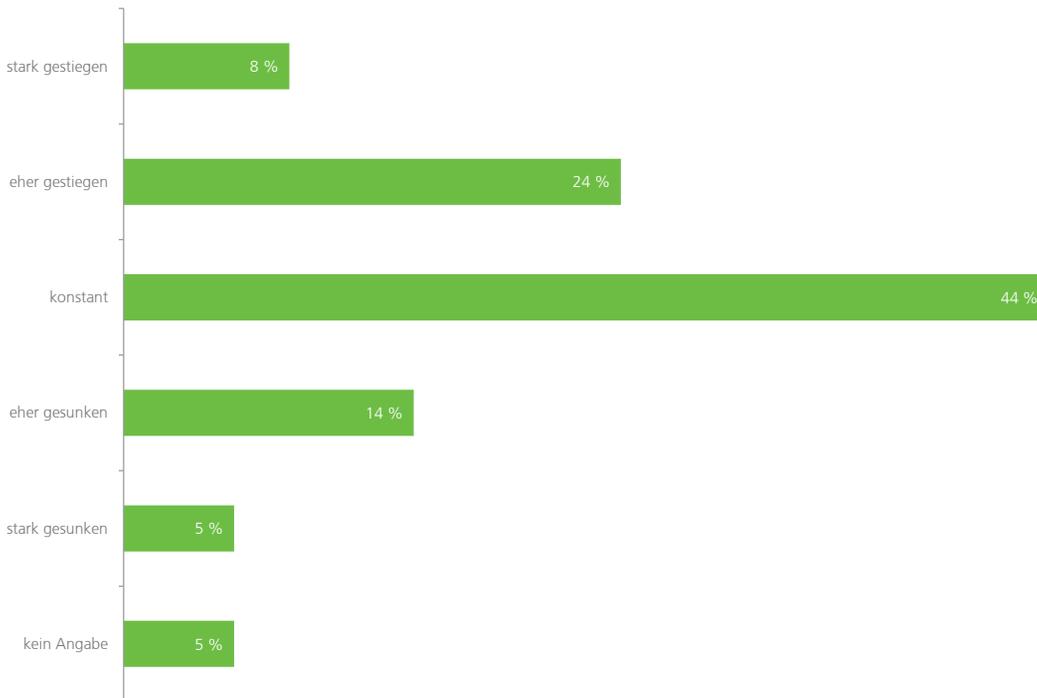
kontaktiert, um festzustellen, welche Faktoren Einfluss auf die Qualität der Straßeninfrastruktur haben. 152 Personen haben sich beteiligt. Der Befund ist eindeutig: Für viele Kommunen wird es notwendig sein, einen Masterplan „Straßeninfrastruktur“ aufzustellen, der als zentrales Instrument die Richtung beschreibt, wie die Qualität der Straßeninfrastruktur verbessert werden kann, um die zunehmenden Einschränkungen infolge von Geschwindigkeitsreduzierungen, Sperrungen und Umleitungen zu reduzieren.

Der Masterplan „Straßeninfrastruktur“ sollte zum Anlass genommen werden, die Organisation der Infrastrukturaufgaben, die häufig auf zu viele Organisationseinheiten verteilt sind, auf den Prüfstand zu stellen. Es ist nicht außergewöhnlich, wenn das Tiefbauamt die Verkehrsflächen und Ingenieurbauwerke betreut, der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) im Verkehrsverbund organisiert ist, den Stadtwerken die Wasserversorgung obliegt, ein kommunaler Betrieb die Abwasserentsorgung erledigt und private Unternehmen die Lichtsignalanlagen sowie die Straßenbeleuchtung unterhalten. Effizienzverluste reduzieren das ohnehin schon knappe Finanzmittelbudget unnötig. Koordinationsbarrieren behindern ein ganzheitliches Infrastrukturmanagement in der „smarter city“.

Konstante Finanzmittelausstattung und mangelhafte Straßen

Die Finanzmittelausstattung für die Straßeninfrastruktur bestimmt deren Qualität. In den letzten fünf Jahren standen in 31 der großen deutschen Kommunen konstante Budgets für die Erhaltung der Straßen, Wege und Plätze zur Verfügung. Konstanz schafft zwar grundsätzlich Planungssicherheit für die Straßenerhaltung, ist aber unbefriedigend, wenn Preissteigerungen den Handlungsspielraum reduzieren.

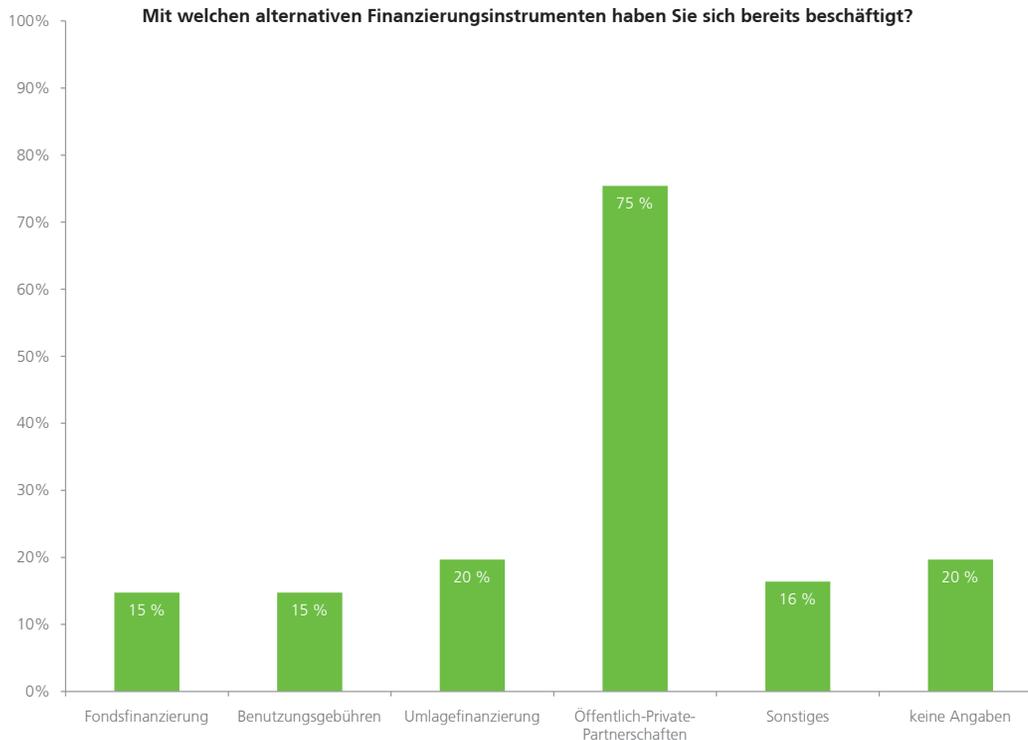
Wie haben sich aus Ihrer Sicht die Ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für die bauliche Erhaltung (bauliche Unterhaltung, Instandsetzung, Erneuerung) von Verkehrsflächen in den letzten fünf Jahren entwickelt?



Ausbleibende Reparaturarbeiten haben in 57 Kommunen die Zahl der Schlaglöcher steigen lassen. Damit verbundene Einschränkungen in der verkehrlichen Nutzung sind störend und ärgerlich, ab einen bestimmten Zeitpunkt aber Gewohnheit. Die Straßenunfallstatistik für Bayern erschreckt da schon mehr. Im Jahr 2012 ereigneten sich wegen schlechter Straßen 236 Unfälle mit Personenschäden. Sicherlich ein Grund zum Handeln. Allein für Gemeindestraßen hat die Kommission zur Zukunft der Infrastrukturfinanzierung für die nächsten 15 Jahre einen jähr-

lichen Finanzmittelbedarf von 2,15 Mrd. EUR berechnet. Unterlassene Investitionen führen mittel- bis langfristig zu höheren Lebenszykluskosten. Aber woher soll das Geld kommen? Mit dieser Frage haben sich bisher nur 40 Prozent der Städte und Landkreise beschäftigt. In Betracht gezogen werden dabei häufig Öffentlich-Private-Partnerschaften, wobei es auch andere Finanzierungslösungen wie Fondsfinanzierungen, Nutzungsgebühren oder Umlagefinanzierung geben kann. Mit der Errichtung eines Sondervermögens Verkehrsinfrastruktur beschreitet das Land Schleswig-Holstein neue Wege.

Mit welchen alternativen Finanzierungsinstrumenten haben Sie sich bereits beschäftigt?



Gesamtblick für ein nachhaltiges Erhaltungsmanagement fehlt

Mit einem Vorurteil sehen sich die Planer in den Kommunen zwangsläufig konfrontiert: Bauprojekte der öffentlichen Hand werden häufig teurer als geplant. Die Studie zeigt, dass das Baukostencontrolling verbessert werden kann, denn 63 Prozent der Studienteilnehmer verzichten auf eine Kosten-Nutzen-Analyse zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit geplanter Baumaßnahmen. Auch unterbleibt die regelmäßige Feststellung von Planabweichungen durch Soll-Ist-Vergleiche. Durch den Einsatz beider Instrumente ließen sich Baukostenabweichungen reduzieren.

Bedeutung von Verkehrskonzepten wird unterschätzt

Gedanken über den Verkehr der Zukunft machen sich 51 Prozent der Teilnehmer. Die Optimierung der Verkehrssicherheit sowie des Rad- und Fußgängerverkehrs sind wichtige Schwerpunkte. Steigende Verkehrsbelastungen machen es notwendig, die Verkehrsmittel Pkw, ÖPNV und Verkehrsverbünde, Car-Sharing, City-Bike und City-Car zu verbinden. Allerdings spielt die Facette des intermodalen Verkehrs bisher nur bei 17 Prozent der Teilnehmer eine Rolle im Verkehrskonzept.

Werkstattgespräche zu den Ergebnissen der Studie

Im Rahmen einer Veranstaltungsreihe mit Werkstattgesprächen werden wir die Ergebnisse dieser Studie vorstellen. Die Veranstaltungen werden mit kurzen Impulsvorträgen eröffnet, bevor wir ausreichend Raum für Diskussion und Erfahrungsaustausch ermöglichen. Kleine Teilnehmerkreise sowie anschließende Einzelgespräche in persönlicher Atmosphäre bilden den Rahmen dieser Veranstaltungsreihe.

Mit diesen Werkstattgesprächen möchte Rödl & Partner sowohl Studienteilnehmern als auch allen anderen Interessenten die Möglichkeit bieten, sich umfassend mit den Ergebnissen der Studie auseinanderzusetzen und sich über denkbare Lösungsansätze auszutauschen.

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech

Diplom-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.pech@roedl.com



Die vollständige Studie kann gegen eine Schutzgebühr von 100,- € zzgl. gesetzlicher USt. per E-Mail an peggy.kretschmer@roedl.com bestellt werden.

Werkstattgespräche zu den Ergebnissen der Studie

Termin	Ort
06.05.2014	Rödl & Partner, Äußere Sulzbacher Straße 100, 90491 Nürnberg
27.05.2014	The Westin Leipzig, Gerberstraße 15, 04105 Leipzig
06.06.2014	Rödl & Partner, Industriestraße 3, 70565 Stuttgart
12.06.2014	ANOR Hotel Plaza, Fernroder Str. 9, 30161 Hannover
Uhrzeit	10:00 – 14:00 Uhr



Tanja Holzenleuchter

Bachelor of Arts (Business Administration)

Tel. +49 (9 11) 91 93-35 21

E-Mail: tanja.holzenleuchter@roedl.com

Rödl & Partner intern

> Veranstaltungshinweise

Thema	Sicher am Wind II - Projektentwicklung aus kommunaler Sicht
Termin / Ort	08.05.2014 Mannheim

Thema	Vorstellung Deutschland-Studie – Standortvorteil Straßeninfrastruktur – Kommunale Verantwortung zwischen Anspruch und Wirklichkeit
Termin / Ort	06.05.2014 Nürnberg 27.05.2014 Leipzig 06.06.2014 Stuttgart 12.06.2014 Hannover

Thema	QuARZ - Auswertung steuerungsrelevanter Daten aus dem Fachverfahren
Termin / Ort	15.05.2014 Leipzig 22.05.2014 Berlin 28.05.2014 Nürnberg

Thema	Rechtssichere Vertragsgestaltung
Termin / Ort	27.05.2014 Nürnberg 04.06.2014 Eschborn 10.06.2014 Köln 17.06.2014 Berlin

Thema	I. Praxistag 2014 – Erfolgsfaktoren des modernen kommunalen Rechnungswesens in Bayern – Erfahrungsberichte, Brennpunktthemen und zukünftige Entwicklungen
Termin / Ort	05.06.2014 Nürnberg

Thema	Angemessenheitsgrenzen nach SGB II und XII ermitteln und selbstständig-fortschreiben – Praxisberichte
Termin / Ort	18.06.2014 Hamburg 24.06.2014 Augsburg 25.06.2014 Eschborn 26.06.2014 Leipzig

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: **Stefanie Fugmann** – stefanie.fugmann@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.