



Wege aufzeigen

FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: Januar 2014 – www.roedl.de

> Inhalt

Haushalt

- › Haushaltskonsolidierung – Einstellungen müssen und können verändert werden 2

Jugend und Soziales

- › Nachhaltigkeit durch inhaltliche Konsolidierung im Bereich Jugend & Soziales 4

Finanzen

- › Vermögensausschreibung, Reporting und Controlling – ein Dreiklang für mehr Orientierung und Sicherheit bei der kommunalen Geldanlage 6
- › SEPA – ein europäischer Standard im Zahlungsverkehr 8

Immobilien

- › Was muss der Bauherr eigentlich tun? 9
- › HOAI-Leistungen – mehr Eigenleistung wagen? 11

Verkehr

- › Multimodale Verkehre als Herausforderung für die etablierten ÖV-Akteure 12
- › Was bringt die Revision der Regionalisierungsmittel im Jahr 2014? 14

Rödl & Partner intern

- › Veranstaltungshinweise 20

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir wünschen Ihnen ein gesundes und glückliches Jahr 2014. Für die anstehenden Aufgaben wünschen wir Ihnen viel Erfolg und das notwendige Glück. Mögen Ihre beruflichen Ziele in Erfüllung gehen.

Die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte wird im Jahr 2014 eine Schlüsselaufgabe sein. Nach jahrelangen Konsolidierungen stellt sich weniger die Frage nach den Schwerpunkten sondern eher die Frage nach dem „wie“. In unserem ersten Beitrag beschreiben wir einen Vorgehensplan für die Haushaltskonsolidierung 2014. Die beschriebenen acht Punkte sind erforderlich, um ihr die notwendige Erfolgsperspektive zu verleihen.

Im ersten Quartal können Sie unsere Experten aus der Energiewirtschaft und dem Facility Management persönlich treffen. Rödl & Partner ist vom 11.–13. Februar 2014 auf der E-world in Essen sowie vom 25.–27. Februar 2014 auf der FM-Messe in Frankfurt am Main vertreten.

Neue Erkenntnisse beim Lesen wünschen

Martin Wambach
Geschäftsführender Partner

Heiko Pech
Partner

Haushalt

> Haushaltskonsolidierung – Einstellungen müssen und können verändert werden

Haushaltskonsolidierung als Führungsaufgabe – Ein Tu-Plan

Von Heiko Pech

Die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte ist die strategische Schlüsselaufgabe in den nächsten Jahren. Der Erfolg des Vorhabens ist kein Zufall. Führungskräfte, die aufgrund ihrer Einstellung davon überzeugt sind, dass Haushaltskonsolidierung gelingen kann, werden durch vorbildliches Handeln und überzeugende Kommunikation erkennbare Akzente setzen.

Das „wie“ ist bekannt, worauf kommt es aber wirklich an?

Die Vorgehensoptionen zur Haushaltskonsolidierung sind allesamt bekannt. In einem aufgabenkritischen Prozess werden alle Aufgaben auf Veränderbarkeit geprüft. Effizienzsteigerung, Standardanpassung, Leistungsverzicht oder Einnahmeerhöhungen sind die Normstrategien. Strategisch ausgerichtete Haushaltskonsolidierungen betrachten bei Standardanpassungen und Leistungsverzicht die Wirkungen auf die strategische Entwicklung der Kommune oder des Landes und Bundes. Das Wissen über die Methoden zur Haushaltskonsolidierung ist vorhanden und in der Regel führen die Methoden auch zu Maßnahmen, die eine Perspektive für einen ausgeglichen Haushalt zeichnen. Die Frage ist nur, ob die politischen Entscheider den Maßnahmen ihre Zustimmung geben. Zu Ende gedacht ist dies Ergebnis von Führungshandeln.

Die Inhalte eines Konsolidierungsprogramms prägen den Konsolidierungserfolg

Die Kosten für die Bereiche Jugend und Soziales steigen von Jahr zu Jahr in unterschiedlicher Höhe, allerdings nicht in allen Kommunen. Bei denen, die keine Antwort auf die Frage haben, was im eigenen Handlungsbereich dagegen getan werden kann, wird dieser Aufgabenbereich oftmals zum Hemmschuh für die Konsolidierung. Einsparungen im freiwilligen Aufgabenbereich werden aufgezehrt durch eine jährliche Kostensteigerung bei den Erziehungshilfen. Dabei lohnt sich gerade da eine tiefengenaue Betrachtung. Entscheidend für den Konsolidierungserfolg ist das Verständnis der Akteure im Jugendamt. Ist eine passgenaue Hilfe nur eine fachlich geeignete Hilfe oder ist sie eine fachlich und wirtschaftlich geeignete Hilfe? Letztere Dimension wird bei führungsschwachen Organisationen ausgeblendet. Bei steigenden Fallzahlen führt dies zu einer überproportionalen Kostensteigerung bei den Erziehungshilfen.

Die Angemessenheit der Personalkosten ist zweifelsfrei im Konsolidierungsprozess zu klären. Personalkostenenkungen durch den Abbau von freiwilligen Aufgaben zählen dabei aus politischer Sicht nur, wenn der Nachweis geführt werden kann, dass

alle Aufgaben effizient erledigt werden. Diese Klärung bleibt in Konsolidierungsprogrammen häufig offen. Erforderlich wäre eine umfassende Prozessbetrachtung, um die Potenziale zu heben, die durch ein fehlendes Prozessmanagement existieren.

Die Schärfe des Konsolidierungsproblems lässt sich an der Qualität der Straßeninfrastruktur ablesen. Instandhaltungen werden nach Kassenlage umgesetzt. Diese wird auch in Zukunft schwanken. Insofern muss eine Lösung gefunden werden, wie trotz des Konsolidierungsprozesses der Sanierungsstau abgebaut werden kann. Gerade dieser ist häufig ursächlich für eine signifikante Ineffizienz im Straßenunterhalt. Die Lösung des Problems kann durch eine organisatorische Neuausrichtung des Verkehrsinfrastrukturmanagements herbeigeführt werden. Schlagkräftige Organisationen müssen es schaffen, nicht nur kreative Wege zur Nutzerfinanzierung zu finden, sondern auch Mehrwertdienste durch Nutzung der Straßeninfrastruktur zu realisieren. Nur dann sind die Straßenflächen ein wirklicher Vermögensgegenstand im Sinne der Bilanz.

Dieser Ansatz lässt sich auch auf andere Aufgabenbereiche übertragen. Zur Haushaltskonsolidierung gehört auch die Einnahmeverbesserung. Allgemeine Steuerungs- und Gebührenanpassungen finden nur selten Zustimmung oder sind ab einer bestimmten Höhe faktisch nicht mehr möglich. Deshalb müssen andere Einnahmequellen erschlossen werden. Rekommunalisierungen und Bürgerbeteiligungsmodelle sind eine Option. Notwendig ist aber eine Durchforstung aller Dienstleistungen einer Kommune. Wo sind die Bürger bereit, Angebote und Dienstleistungen zu nutzen und zu bezahlen? Zusatzangebote in Schulen, Kindergärten, Museen, Stadtbüchereien oder bei Wasserversorgern sind da Bereiche, die spontan in Kreativ-Workshops genannt werden.

Konsolidierungssituationen sind extern und intern induziert. Deswegen stellt sich die Frage, wie künftig sichergestellt werden kann, dass die mit „Schweiß und Blut“ beschlossenen Maßnahmen dauerhaft sind. Mit einer freiwilligen Schuldenbremse kann ein Schutzschirm aufgestellt werden. Also warum nicht gleich eine Schuldenbremse mit den Konsolidierungsmaßnahmen beschließen lassen?

Töchter einbeziehen

Erste Gesamtabstschlüsse zeigen die finanzwirtschaftliche Bedeutung des Beteiligungsbereichs. Ohne eine Einbeziehung der Töchter in den Konsolidierungsprozess wird eine Konsolidierung scheitern, insbesondere wenn die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Gesamtabstschluss schlechter ausfällt als im Einzelabschluss der Kommune. Bei der Einbeziehung der Töchter in den Konsolidierungsprozess sollte auch nicht vor einem „Konzernumbau“ zurückgeschreckt werden. Die Effekte, die sich aus einer steuerlichen Rekonstruktion, aber auch durch eine Aufgabe von Beteiligungen ergeben können, sind erheblich.

Wissen ist gut, aber erst machen löst die Probleme

Na gut, wird sich der ein oder andere Leser sicherlich denken. Das wahre Problem liegt woanders. Richtig! Konsolidierung wird im Kopf entschieden. Nur, wenn sich die Einstellung von Politik und – und das muss unbedingt hinzugefügt werden – von Führungskräften ändert, wird sich etwas bewegen. Können aber Einstellungen verändert werden? Auf diese Frage hin antworten die allermeisten Führungskräfte mit einem spontanen und überzeugten „Nein“. Und genau an diesem Punkt liegt das wahre Problem. Wenn sich eine Überzeugung in der Verwaltung breit macht, dass die Politik das Problem ist und dies auch nicht verändert werden kann, hat eine Organisation verloren. Verloren, weil sie nicht die Kraft aufbringen wird, um für das Notwendige und Richtige zu kämpfen. Arbeiten Sie an der Einstellung aller Führungskräfte. Nur mit der inneren Überzeugung, dass Konsolidierung gelingen kann, wird sie letztlich auch gelingen.

Führung braucht Instrumente

Neben der inneren Einstellung der Führungskräfte sind auch die Instrumente entscheidend, die angewendet werden, um Haushalte zu steuern. Mal ehrlich: Hat die Doppik dazu wirklich einen Durchbruch gebracht? Mehr Transparenz ja, aber nicht mehr Steuerung. Deswegen muss an drei Instrumenten gearbeitet werden.

1. Verzahnung der Finanz- und Aufgabenplanung mit einer wirkungsorientierten Steuerung
2. Wirtschaftlichkeitsrechnung bei Investitionen
3. Nutzung des Einzel- und des Gesamtabstchlusses für die Konsolidierung

Zu 1:

Haushaltsplanungen müssen den Budgetgedanken stärker betonen. Dazu gehört, dass die Fachbereiche auf Basis von Eckwerten für Dezernatsbudgets ihre Aufgaben planen und diese mit strategischen Zielen verbinden. Haushalte, bei denen Budgets und Ziele nicht miteinander verbunden sind, lassen sich nur mit der Rasenmähermethode konsolidieren. Und dies funktioniert bekanntlich lediglich für einen bestimmten Zeitraum.

Zu 2:

Wirtschaftlichkeitsrechnungen bei Investitionen gehören nach den Haushaltsverordnungen zum Standardwerkzeug. Richtig angewendet werden sie nur selten. Denn wäre dies der Fall, würden in den Haushaltsplanungen nicht nur die Maßnahmen dargestellt, sondern auch die Folgewirkungen pro Investitionsmaßnahme sowohl beim Maßnahmenausweis als auch eingerechnet in die Erfolgsplanung. Stringenter angewendet würden Wirtschaftlichkeitsrechnungen dazu führen, dass einzelne Investitionsmaßnahmen gar nicht oder anders umgesetzt werden. Auch die Frage nach der Finanzierung der Folgekosten und der Budgetwirkungen bei den Fachbereichen würde beantwortet.

Zu 3:

Die Beratungen über Einzel- und Gesamtabstschlüsse sind auch immer Anlässe für eine Standortbestimmung. Dies ist aber nicht nur eine Frage der fristgerechten Vorlage der Rechenwerke sondern auch eine Frage der Informationsqualität. Finanzberichterstattungen auf kommunaler Ebene müssen eine Standortbestimmung zulassen. Bei öffentlichen Unternehmen ist es mittlerweile üblich, dass der Wirtschaftsprüfer mit Benchmarks aus seinem Fundus genau dies unterstützt. Ein Ansatz, der sich auch auf die Kommune übertragen lässt.

Ihr Tu-Plan für die Haushaltskonsolidierung

- › Richten Sie die Haushaltskonsolidierung an strategischen Kernzielen aus
- › Nutzen Sie die Stellhebel, die die Kommune im Bereich Jugend und Soziales ergreifen kann
- › Führen Sie den Nachweis, dass die Personalkosten angemessen sind und optimieren Sie die Prozesse
- › Bauen Sie den Sanierungsstau in der Verkehrsinfrastruktur ab und verbessern Sie die Wirtschaftlichkeit durch eine organisatorische Neuausrichtung
- › Aktivieren Sie das Kreativitätspotenzial für zusätzliche Einnahmen
- › Beziehen Sie die Beteiligungen in den Konsolidierungsprozess mit ein
- › Beschließen Sie freiwillig eine Schuldenbremse
- › Nutzen Sie drei Instrumente professionell: wirkungsorientierte Steuerung des Haushalts, Wirtschaftlichkeitsrechnungen bei Investitionen und den Einzel- und Gesamtabstschluss zur Standortbestimmung

Als Berater werde ich oft gefragt: Was ist Ihre wichtigste Empfehlung, die zum Erfolg bei der Haushaltskonsolidierung führt?

Meine Antwort lautet:

Stärken Sie die Einstellung bei den Führungskräften, dass Haushaltskonsolidierung gelingen kann und kämpfen Sie bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit im politischen Raum für Ihre Überzeugung!

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech

Diplom-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.pech@roedl.com

Jugend und Soziales

> Nachhaltigkeit durch inhaltliche Konsolidierung im Bereich Jugend & Soziales Einsparungen in transferaufwandgetriebenen Bereichen realisieren

Von Thomas Seitz

Konsolidierungsbemühungen werden häufig von Generalisierungen überschattet. Vielerorts führte die Gleichbehandlung von heterogenen Aufgabenbereichen zu finanziellen Schäden, die nur langsam kompensiert werden können. Praxisberichte zeigen jedoch immer häufiger, dass Einsparungen in den Bereichen Jugend und Soziales möglich, aber keine Selbstläufer sind.

Vom Aufwand zur Investition – Qualität in der Fallarbeit der Hilfen zur Erziehung (HzE)

Einsparbemühungen auf dem Gebiet der HzE sind immer von fachlicher Notwendigkeit der Hilfen einerseits und wirtschaftlicher Hilfeerbringung andererseits geprägt. Dies führt regelmäßig zu Konflikten zwischen Fach- und Finanzverantwortlichen. Konsolidierungsbemühungen auf diesem Gebiet müssen in einem ersten Schritt auf den Aufbau breit gefächerter Beratungsangebote abzielen, die Fälle i.S.d. §§ 27 ff. SGB VIII vermeiden können. Häufig sind im Alltagsgeschäft der Sozialarbeiter für solche zusätzlichen Beratungsangebote nur größere Zeitbudgets pro Fall nötig. Mit erweiterten zeitlichen Möglichkeiten sind viele ASD-Mitarbeiter in der Lage, ein klareres Bild von der Situation rund um den Hilfeempfänger zu zeichnen. Es wird ihnen ermöglicht, dass, wenn fachlich geboten, die Entscheidung gegen eine Hilfeinstallation getroffen werden kann. Anschließend an die Intensivierung der präventiven Bemühungen muss die Suche nach Einsparpotenzialen im Bereich der HzE in der Einzelfallsteuerung fortgesetzt werden. Hier ist von maßgeblicher Bedeutung, wie aussagekräftig die aus dem Fachverfahren darstellbaren Zahlen sind. Erfahrungen zeigen, dass Einzelfallcontrolling im Zuge der Hilfeplanfortschreibung oftmals als ausreichend empfunden wird. Führt man aber die einzelnen Fallverläufe in eine intensive Wirksamkeitsprüfung, so wird schnell deutlich, dass die Zahlenbasis als nicht ausreichend für die Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Jugendamt, Hilfeempfänger, Familie, externen Akteuren und anderen Verfahrensbeteiligten angesehen werden kann und damit Rückschlüsse auf

das wahre Konsolidierungspotenzial verwehrt werden. Gelingt es, diese Rückschlüsse objektiv transparent zu machen, so ist die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Konsolidierung im Bereich HzE deutlich erhöht.

Machbarkeit von Einsparungen – Praxisberichte

Aachener Zeitung, 13.12.2012: Die Stadt Düren investiert und das Jugendamt spart

Von Stephan Johnen

Was tun, wenn die Kosten für die Jugendhilfe aus dem Ruder laufen? Geld ausgeben! Der Rat der Stadt Düren hat sich trotz leerer Kassen vor zwei Jahren für Investitionen entschieden und zwölf neue Jugendamtsmitarbeiter eingestellt. Kostenpunkt: knapp 600.000 Euro im Jahr. Die Theorie hinter dem Projekt lautet: Wer heute in der Jugendhilfe investiert, kann morgen Geld sparen. „Auch wenn wir anfangs zum Teil belächelt worden sind: Wir haben unsere Ziele erreicht“, bilanzierte am Mittwoch Jugendamtsleiter Manfred Savelsberg. „Und das Projekt wird zum Regelauftrag“, fügt sein Stellvertreter Ansgar Kieven hinzu. Die einst befristeten Stellen wurden in unbefristete umgewandelt, damit die Arbeit fortgesetzt wird. Von einem „Paradigmenwechsel in der Politik“ sprach gestern gar der Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses Thomas Floßdorf (CDU). Die Politik habe erkannt, dass das Themenfeld des Sozialen ernsthaft beackert werden muss. „Auch wenn das Knochenarbeit ist und eine Politik der kleinen Schritte erfordert“, sagte Floßdorf. Der Erfolg habe diesem Ansatz Recht gegeben. Zur

Bilanz des Jugendamtes: Weil mehr Personal zur Verfügung stand, wurde zunächst die „Bugwelle“ bei der sogenannten wirtschaftlichen Jugendhilfe abgetragen, die die Mitarbeiter vor sich hergeschoben hatten. So konnte das Amt beispielsweise Einnahmen von mehr als einer Millionen Euro verbuchen. Die Mitarbeiter rechneten Fälle ab, die an andere Jugendämter abgegeben wurden und ermittelten schneller Kostenbeiträge, die Eltern zu entrichten hatten. Ein Beispiel für Einsparungen ist die Zahl der Heimunterbringungen: Wurden vor zwei Jahren noch 157 Fälle verzeichnet, sind es mit heutigem Stand 133. „Bei 160 Euro pro Tag und Fall ist das eine große Ersparnis“, bilanziert Ansgar Kieven. „Wir haben weiterhin alle Hilfen gewährt, die notwendig waren“, fügt Savelsberg hinzu. Es sei nie auf Kosten der Kinder und Familien gespart worden. Um das Kindeswohl nicht zu gefährden, sei früher eher die Unterbringung in einem Heim angeordnet worden. Damals hatte ein Sachbearbeiter in der Spitze bis zu 90 Fälle, heute sind es unter 40. „Wir kennen die Familien besser, können früh eigene Hilfsangebote vermitteln anstatt externe Hilfe einzukaufen“, sagt Savelsberg. Die Qualität der Betreuung sei gestiegen, die durchschnittliche Fallkostenpauschale bei der Familienhilfe von 8000 auf 6000 Euro gesunken – bei 420 Fällen im Jahr. Rechnerisch liegt das Amt 250.000 Euro über der Zielvorgabe der Politik. Das Geld bleibt im Topf des Jugendamtes und wird für den U3-Ausbau verwendet. „Auch das ist Prävention. Die Früchte dieser Investition können wir später ernten“, findet Thomas Floßdorf.

Veränderung in Haltung und Abläufen als Erfolgsfaktor

Der inzwischen anerkannte Zusammenhang, dass wirtschaftliche Ergebnisse in transferaufwandsdominierten Bereichen nur durch adäquaten Personaleinsatz wirtschaftlich bewältigt werden können, ist ein wichtiger Schritt für die weitere finanzielle Entwicklung in diesen Gebieten. Nichtsdestotrotz reicht es nicht aus, lediglich die Personalressourcen in den relevanten Aufgabenbereichen zu erhöhen. Vielmehr müssen Mitarbeiter und Führungskräfte für veränderte Handlungsweisen gewonnen werden. Hierzu gehört u.a. auch, dass Verantwortung für Kosten und Inhalte in den Einzelfällen bei den zuständigen Sachbearbeitern verortet und durch die Führungskräfte überblickt werden. Hierzu müssen die führungsunterstützenden Instrumente präzise justiert und täglich aktualisierbar sein.

Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

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

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

den. „Wir sind nicht gegen Decathlon. Wir sind gegen den Standort im Gewerbegebiet“, sagte der CDU-Fraktionsvorsitzende Stefan Weschke gestern der DZ. „Wir haben den Standort nicht aufgegeben“, betonte Thomas Weidner von Decathlon auf Anfrage unserer Zeitung. Decathlon habe den Antrag zurückgezogen, um mit dem neuen Technischen Beigeordneten der Stadt, dem Bürgermeister und der Bezirksregierung das Gespräch zu suchen. So soll die Frage der Städtebaufördermittel geklärt werden. Eines stellte Weidner klar: „Wir gehen niemals in die Innenstadt und wir gehen nicht auf ein Gelände am Bahnhof.“ (s)

KONTAKT

DÜRENER ZEITUNG
DÜRENER ANZEIGER
DÜRENER GENERALANZEIGER
AMTliches ANKÜNDIGUNGSORGAN
Lokalredaktion:
Pfeizerstraße 5, 52349 Düren,
Tel. 02421/2259-100, Fax 02421/2259-140,
(montags bis freitags, 10 bis 18 Uhr)
e-Mail:
az-lokales-dueren@zeitungsverlag-aachen.de
Jing-Albis (komm. verantwortlich), Sarah Maria Berners, Stephan-Johnen, Franz Sistemic, Tobias Röber.
Zeitungszustellung:
Tel. 0241/5101-701, Fax 0241/5101-790
Mo.-Fr. 6.30 - 18.00 Uhr, Sa. 6.30 - 14.00 Uhr
Geschäftsstelle und private Anzeigenannahme:
Dürener Druckerei und Verlag
Carl Hamei, Markt 17, 52349 Düren,
Postfach 10453, 52304 Düren,
Tel. 02421/182-311,
Fax 02421/182-115
Mo.-Mi., Fr. 9.00 - 17.00 Uhr, Do. 9.00 - 18.30 Uhr, Sa. 9.00 - 16.00 Uhr
Anzeigen Geschäftskunden:
Tel. 02421/182-120

empfindliche Geldstrafen verhängt – löste bei den Familienmitgliedern im Saal Freude und Erleichterung aus. In den Schlussworten bekräftigte Jansen, die nervliche Belastung des Strafverfahrens über die lange Zeit sei immens für die Familie gewesen. Und doch können die Liberalen froh sein. Denn mit einigen blauen Augen sind der Fraktionsvorsitzende und sein Vize aus dieser aus dem Jahr 2005 und 2006 herrührenden Geschichte herausgekommen. Richter Gatzke machte gestern mit deutlichen Worten klar,

zeige die Sache... bracht. Die Beschuldigten sahen das als einen Racheakt des jungen Kreistagsabgeordneten an, der nach Querelen mit Frischmuth zur gewechselt war. Pohl hatte angegehnt, die Verträge seien nicht nur dem auch rückdatiert worden. Gefahren anhängig sind noch zwei Verfahren an seinen Vorwürfen „wohl etwas dran“. Richter Gatzke äußerte in seinem Urteil großes Verständnis für Bürger, die sich von der „Anspruchsmoralität der Politiker“ abgestoßen fühlten.

Schritt... nicht fehlte. Doch das, was die Kinder, Eltern und Lehrer dort zauberten, war eine wahre kulinarische Weltreise. So vielseitig waren auch die Rezepte für Weihnachtsgebäck und Naschwerk. Und die Kinder hatten sich einiges vorgenommen, schließlich wollen sie ihr Backwerk für einen guten Zweck spenden und fast 250 Menschen aus Düren damit eine Freude machen.

lichen Orga... Frenken und Lieselotte von Ameln wurden stellvertretend für alle Helwenpreis des Lions Clubs Düren-Rurstadt ausgezeichnet (wir bedie die Schütler unterstützen – und Plätzchen für die Gäste backen.

Drei Tage Arbeit

„Wir waren so angetan von dem was die beiden Frauen und ihre Helfer leisten, dass wir auch etwas dazu beitragen wollten“, berichtet Schulleiterin Eva-Maria Rinkens-

tion. „Wir haben vor 22 Jahren damit angefangen, damals noch in der alten Lehrküche“, erklärt die Schulleiterin. Eine Tradition, die in der neuen Küche der Offenen Ganztagschule fortgesetzt wird.

An drei Tagen haben alle Schüler der Grundschule mit Unterstützung von Eltern und Lehrern fleißig Plätzchen gebacken. Die Eltern haben die Zutaten gespendet und auch viele Keksdosen zur Verfügung gestellt, damit das Backwerk für alle Besucher der Weihnachtsfeier auch frisch und lecker bleibt. (s)

Zwölf neue Stellen – und das Jugendamt spart Geld

Nach zwei Jahren ziehen die Verantwortlichen Bilanz eines erfolgreichen Projekts. Der Präventionsansatz geht auf.

VON STEPHAN JOHNEN

Düren. Was tun, wenn die Kosten für die Jugendhilfe aus dem Ruder laufen? Geld ausgeben? Der Rat der Stadt Düren hat sich trotz leerer Kassen vor zwei Jahren für Investitionen entschieden und zwölf neue Jugendamtsmitarbeiter eingestellt. Kostenpunkt: knapp 600.000 Euro im Jahr. Die Theorie heute in die Jugendhilfe investiert, wenn wir anfangs zum Teil belächelt worden sind: Wir haben unsere Ziele erreicht“, bilanzierte gestern Jugendamtsleiter Manfred Savelsberg. „Und das Projekt wird Stellvertreter Ansgar Kieven hinzu. Die einst befristeten Stellen wurden in unbefristete umgewandelt, damit die Arbeit fortgesetzt wird.

Von einem „Paradigmenwechsel in der Politik“ sprach gestern der Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses Thomas Floßdorf (CDU). Die Zeit repräsentativer Großprojekte sei zumindest bei den Kommunen vorbei. Die Politik habe erkannt, dass das Themenfeld des Sozialen ernsthaft beachtet werden müsse. „Auch wenn das Knochenarbeit ist und eine Politik der kleinen Schritte erfordert“, sagte Floßdorf. Der Erfolg habe diesem Ansatz Recht gegeben. Zur Bilanz des Jugend-

amtes: Weil mehr Personal zur Verfügung stand, wurde die „Bugwelle“ bei der sogenannten wirtschaftlichen Jugendhilfe abgetragen. So konnte das Amt beispielsweise Einnahmen von mehr als ei-

nen Millionen Euro verbuchen. Die Mitarbeiter rechneten Fälle ab, die wurden und ermittelten schneller Kostenbeiträge, die Eltern zu entrichten hatten. Ein Beispiel für Einsparungen ist die Zahl der Heimunterbringungen: Wurden vor zwei Jahren noch 157 Fälle verzeichnet, sind es mit heutigem Stand 133. „Bei 160 Euro pro Tag und Fall ist das eine große Ersparnis“, bilanzierte Kieven. „Wir haben weiterhin alle Hilfen gewährt, die notwendig waren“, fügte Savelsberg hinzu. Es sei nie auf Kos-

ten der Kinder und Familien gespart worden. Um das Kindeswohl nicht zu gefährden, sei früher jedoch eher die Unterbringung in einem Heim angeordnet worden. Damals hatte ein Sachbearbeiter in der Spitze bis zu 90 Fälle, heute sind es unter 40. „Wir kennen die Familien besser und können früh eigene Hilfsangebote vermitteln anstatt externe Hilfe einzukaufen“, sagte Savelsberg. Die Qualität der Betreuung sei gestiegen, die durchschnittliche Fallkostenpauschale bei der Familienhilfe von 8000 auf 6000 Euro gesunken – bei 420 Fällen im Jahr. Rechnerisch liegt das Amt 250.000 Euro über der Zielvorgabe der Politik. Das Geld bleibt im Topf des Jugendamtes und wird für den U3-Ausbau verwendet. Floßdorf: „Auch das ist Prävention. Die Früchte dieser Investition ernten wir später.“



Manfred Savelsberg, Thomas Floßdorf und Ansgar Kieven (v. l.) ziehen eine positive Bilanz. Foto: Johnen

Finanzen

> Vermögensausschreibung, Reporting und Controlling – ein Dreiklang für mehr Orientierung und Sicherheit bei der kommunalen Geldanlage

Von Alexander Etterer

Vermögensausschreibung, Reporting und Controlling und die daraus folgenden Konsequenzen: Orientierung und mehr Sicherheit, Ordnung und willkommene Korrekturbasis. Was vor gut zehn Jahren mit einer kleinen Analysearbeit anfang, ist inzwischen zu einer umfassenden, in den Details sich ergänzenden Dienstleistung für vermögensorientierte anspruchsvolle Mandanten bei Rödl & Partner geworden. Doch auch Kommunen können vom Team „WRC“ profitieren, indem sie dieses Wissen nutzen.

Vermögensausschreibung

Alle zur Begutachtung wesentlichen Details werden systematisch überprüft und mit den jeweiligen Aussagen zu einer Bewertung gebündelt. Diese Sicherheitsarbeit ist für die Auswahl eines Vermögensverwalters von entscheidender Bedeutung, obwohl auch der Vermögensinhaber in ihr eine grundsätzliche und von ihm mitbestimmte Ordnung findet. Steht am Beginn eines Mandats die Orientierung und Abstimmung der Vorgehensweise, so erscheint am Ende als Resultat die Qualitätssteuerung bis hinein in die Kostenoptimierung, sowie die Vertragsgestaltung, um am Ende die Performanceerwartung und das jeweilige Risiko plausibel erklärt zu erhalten. Mit der Vermögensausschreibung sind für Kommunen folgende Vorteile verbunden:

- > Einholung mehrerer Angebote unter gleichen Bedingungen für einen objektiven Überblick über die Qualität und Leistungsfähigkeit;
- > Systematische und neutrale Auswertung der Angebotsunterlagen durch einen unabhängigen und sachverständigen Dritten;
- > Angebotsanalyse identifiziert leistungsfähige Anbieter – weit weg von den bunten Hochglanzprospekten, in denen sich jeder Anbieter i.d.R. als „der Beste“ darstellt;
- > Weiterführende persönliche Gespräche mit Anbietern der engeren Wahl sollen den theoretischen Eindruck des Angebots bestätigen;
- > Festlegung einer exakt auf individuelle Anforderungen ausgerichtete Gesamtanlagestrategie;
- > Vertragswerk aus Sicht des Anlegers, nicht aus Sicht der Bank;
- > Vermeidung von Konfliktpotenzial bzgl. Haftung, Rendite, Risiko, etc;
- > Bessere Verhandlungsposition bei Konditionen.

Reporting

Zahlen erklären sich nur schwer. Deshalb müssen Ergebnisaufstellungen der Vermögensverwalter so plausibel sein, dass sie

auch verstanden werden. Es geht dabei auch um die seriöse Darstellung der Leistung, ebenso wie um Orientierung in die Zukunft hinein. Die Grundinformationen tauchen im Reporting auf und gehen weit über die reine Informationsqualität hinaus. Ein gutes Reporting ist immer auch eine ideale Grundlage für den gelebten Dialog zwischen Anleger und Vermögensverwalter. Mit dem „Transparenzbericht“ hat Rödl & Partner insbesondere für seine kommunalen Mandanten ein transparentes und aussagekräftiges Instrumentarium entwickelt, das vor allem die Haftungsthemen in Verbindung mit kommunalen Geldern im Fokus hat. Folgende Mehrwerte sind damit verbunden:

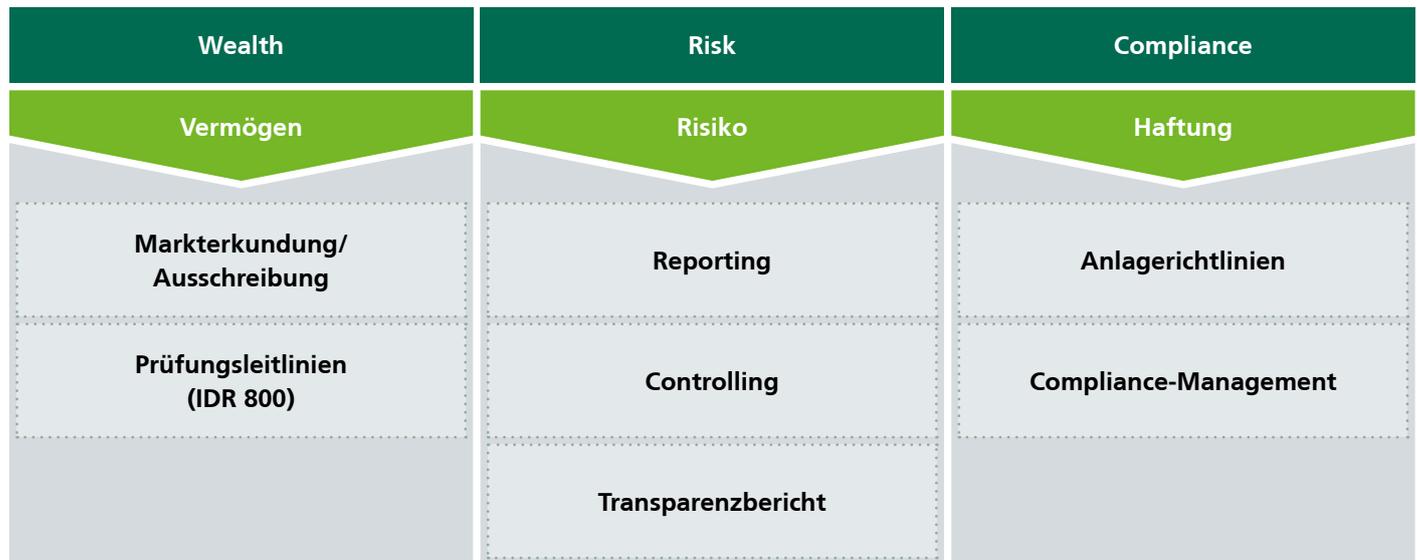
1. Verständlichere und zielorientiertere Aufbereitung von vorhandenen Informationen
2. Sachgerechte Kontrolle und Überwachung der Anlage von Kapital und der Tätigkeit beauftragter Dritter
3. Regelmäßige (quartalsweise) Dokumentation über die Auseinandersetzung mit der Kapitalanlage, u. a. mit Anlagerichtliniencontrolling
4. Höhere und verlässlichere Aussagekraft gegenüber externen Gremien
5. Unterstützung bei Anlage- und Finanzausschusssitzungen
6. Minimierung des Informationsdefizits durch zeitnahe und umfassende Einsicht in die Vermögensverwaltung, um so besser begründete Entscheidungen treffen zu können
7. Grundsätzlich mehr Sicherheit im Umgang mit Kapitalanlage
8. Herausarbeitung von Risiken und somit bewusste Wahrnehmung
9. Unterstützung beim Haftungsmanagement (Vermeidung von Organisationsverschulden, Einhaltung von Sorgfaltspflichten, Reduzierung von Haftungsrisiken)
10. Transparenzbericht erstellt durch einen unabhängigen Dritten

Vermögenscontrolling

Alle mit dem Vermögen in Beziehung stehenden Fragen und Arbeitsfelder werden von unserem Controlling-Team in ein syste-

Team „Wealth, Risk & Compliance“ (WRC)

Fach-Know-how und Kernleistungen



matisches Prüfungsnetzwerk gegeben, um interdisziplinär eine treffsichere Beurteilung zu ermöglichen. Die regelmäßige Auseinandersetzung mit diesen Informationen nennt man „Vermögenscontrolling“. Es steht für den Überblick aller wesentlichen Zahlen und Größen und ist zur Zukunftsgestaltung notwendig. Diese systematische Arbeit stellt sicher, dass das Vermögen nicht in eine dunkle Ecke gerät und Schaden erleidet. Bei regelmäßiger Betrachtung der Daten ist dann immer noch Zeit zur Kurskorrektur. Controlling ist also Vorbeugung, Sicherstellung und Rationalisierung einer zügigen zielorientierten Bewirtschaftung von Vermögen. Damit wird der Mandant sensibilisiert und erhält eine immerwährende Betreuung seines Vermögens. Mit diesem Erfahrungsschatz dürfte er beim Vermögensverwalter ernst genommen werden. Er zwingt ihn zur Akkuratess. Dies fordert auch der neueste Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen zur Anlage von Kapital durch Gemeinden und Gemeindeverbände in NRW vom 11. Dezember 2012 (34-48.01.01/16-416/12). Folgende wichtige Ausschnitte aus dem Runderlass:

1. „Die Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Haushaltswirtschaft erfordert eine sachgerechte Kontrolle und Überwachung der Anlage von Kapital sowie auch der Tätigkeit beauftragter Dritter ...“. Es ist dabei nicht ausreichend, die Kontrolle und Überwachung nur einmal jährlich vorzunehmen“.
2. „Für die Anlage von längerfristigem Kapital sollen die Gemeinden und Gemeindeverbände sachgerechte und vertretbare Rahmenbedingungen in eigener Verantwortung und unter Beteiligung ihrer Vertretungskörperschaft schaffen“.

3. „Sie können auch Dritte mit der Anlage von Kapital sowie mit der Bewertung der Chancen und Risiken von Anlageformen beauftragen. Diese Beauftragung entbindet jedoch die Gemeinden und Gemeindeverbände nicht von der Gesamtverantwortung für die Anlage ihres Kapitals“.
4. „Bei den Kapitalanlagen müssen die möglichen Risiken bekannt, begrenzt und beherrschbar sein. Die örtlichen Anlageentscheidungen sind ausreichend zu dokumentieren“.
5. „Aus Gründen der Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Ablaufprozesses bei der Anlage von Kapital wird der Erlass einer örtlichen Anlagerichtlinie empfohlen“.

Nutzen Sie den Jahresbeginn 2014 für eine Überprüfung der Rendite-/Risikostruktur Ihrer kommunalen Kapitalanlagen sowie der Verlässlichkeit und Haftungssicherheit Ihrer Anlagerichtlinie. Wir stehen Ihnen mit unseren Erfahrungen aus über einem Jahrzehnt „Kommunale Geldanlage“ für einen unverbindlichen Erfahrungsaustausch jederzeit zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen:



Alexander Etterer

Diplom-Betriebswirt

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-600

E-Mail: alexander.etterer@roedl.com

> SEPA – ein europäischer Standard im Zahlungsverkehr

Welche Konsequenzen hat SEPA für Ihre Einrichtung? Welche Vorbereitungen sind zu treffen?

Von Jonas Ahrens

Die bereits zum 01. Februar 2014 wirksamen Änderungen im innerdeutschen und europäischen Zahlungsverkehr setzen insbesondere für öffentliche Einrichtungen, die ihre Einnahmen mittels Lastschriften abwickeln, einige wesentliche Vorbereitungen voraus. Ohne diese Anpassungen können ab Februar keine Beträge mehr eingezogen werden, was sich unmittelbar auf die Liquiditätslage der betroffenen Einrichtung auswirken kann. Eine Erleichterung könnte die nun von EU-Kommissar Michel Barnier geplante Fristverlängerung bis zum 01. August 2014 bringen. Diese müsste jedoch noch von den EU-Staaten und dem EU-Parlament genehmigt werden. Ein Ergebnis stand bei Redaktionsschluss noch aus.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat hierzu für die Jahresabschlussprüfung 2013 eine ergänzende Prüfungshandlung vorgeschrieben, um dem daraus resultierenden Risiko von Liquiditätsengpässen und einer daraus resultierenden möglichen Insolvenz zu begegnen. Rödl & Partner berät Sie gerne hinsichtlich erforderlicher vorbereitender Tätigkeiten in Ihrer Einrichtung.

Zum 01. Februar 2014 werden die mit der Verordnung (EU) Nr. 260/2012 verabschiedeten Neuerungen im europäischen Zahlungsverkehr wirksam – sofern nicht eine geplante Fristverlängerung den Einrichtungen weitere sechs Monate Aufschub gewährt. Auch die innerdeutsche Überweisung sowie das Lastschriftverfahren sind hiervon betroffen. SEPA – die Single European Payment Area – wird die Abwicklung des Zahlungsverkehrs in Europa und damit auch in Deutschland vereinheitlichen. Betroffen sind insgesamt 33 Staaten. Neben den 28 EU-Mitgliedstaaten haben sich auch Island, Liechtenstein, Norwegen, Monaco und die Schweiz der Vereinbarung angeschlossen.

Während bei den innerdeutschen Überweisungen die Änderungen für den Bankkunden überschaubar bleiben (siehe Abbildung 1), sind für den Lastschriftverkehr einige Vorbereitungen unumgänglich.

Aufbau der 22-stelligen IBAN:



Abbildung 1: Aufbau der IBAN für Überweisungen

Die Vorteile liegen in der standardisierten Abwicklung:

- > elektronisch bei Ihrer Bank oder Sparkasse eingereichte Überweisungen müssen europaweit bereits am folgenden Bankarbeitstag beim Empfänger gutgeschrieben sein.
- > Außerdem dürfen die Kosten einer SEPA-Überweisung ins europäische Ausland die Gebühren für eine Inlandsüberweisung nicht übersteigen.

Für das Lastschriftverfahren werden auch weiterhin zwei Abwicklungswege bestehen bleiben. Bislang unterschied man zwi-



schen der Einzugsermächtigung und dem Abbuchungsverfahren. Die neuen Bezeichnungen lauten „Basislastschriftmandat“ und „Firmenlastschriftmandat“.

Unabdingbare Voraussetzung für beide Arten des Lastschritteinzugs ist die rechtzeitige Beantragung der Gläubiger-ID bei der Deutschen Bundesbank (<https://extranet.bundesbank.de/scpl>). Die bereits von Kunden erteilten Einzugsermächtigungen behalten grundsätzlich ihre Gültigkeit. Allerdings ist der Kunde schriftlich unter Angabe der Gläubiger-ID und einer Mandatsreferenz darüber zu informieren, dass die von ihm erteilte Einzugsermächtigung als SEPA-Lastschriftmandat weitergenutzt wird.

Bei der Einreichung der Lastschriften zum Einzug durch die Bank oder Sparkasse müssen nun auch Einreichungsfristen eingehalten werden. Zudem sind bei jedem Einzug auch Mandatsnummer, Gläubiger-ID und gegebenenfalls ein Verwendungszweck-Code anzugeben.

Da mit der Umstellung einige Veränderungen in der Zahlungsabwicklung Ihrer Einrichtung erforderlich sind, hat sich auch das IDW mit möglichen Auswirkungen auf den Jahresabschluss be-

ziehungsweise die Jahresabschlussprüfung auseinandergesetzt. Das IDW kommt zu dem Ergebnis, dass diejenigen Einrichtungen, die ihre Einnahmen durch den Einzug via Lastschrift realisieren, ein Liquiditätsproblem bekommen könnten, sofern die Umstellung auf SEPA nicht rechtzeitig erfolgt.

Durch Rödl & Partner kann für Sie analysiert werden, ob die Zahlungsverkehrsdaten und -systeme den neuen Anforderungen entsprechen. Und je nach Umfang können Sie in Ihrem Betrieb eventuell auch durch ein Projektteam bei den SEPA-Anpassungen begleitet werden.

Dabei kommt Ihnen der interdisziplinäre Beratungsansatz von Rödl & Partner zu gute, der das Fachwissen aus Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Unternehmensberatung abgestimmt auf Ihre Einrichtung zum Einsatz kommen lässt.

Sprechen Sie auch mit Ihrem persönlichen Ansprechpartner bei Rödl & Partner diese Thematik offen an. Eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit den Anforderungen an Ihre Einrichtung wird Ihnen den Umgang mit SEPA erleichtern.

Kontakt für weitere Informationen:



Jonas Ahrens

B.Sc. in Banking and Finance

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-455

E-Mail: jonas.ahrens@roedl.com

Immobilien

> Was muss der Bauherr eigentlich tun?

Von Tanja Nein

Auch, wenn der Bauherr Architekten oder Projektsteuerer beauftragt, bleiben doch vielfältige Aufgaben, die nur er alleine erledigen kann; er hat die Ziele der Planung und der Ausführung zu definieren, den finanziellen Rahmen abzustecken, die Erreichung von Zwischenzielen zu prüfen, Entscheidungen zu treffen, er muss Zahlungen leisten und die fertige Werkleistung abnehmen. Darüber hinaus muss er die von ihm beauftragten Fachleute überwachen und die Qualität der Leistung kontrollieren. Häufig genug fehlen dem Bauherrn die fachlichen Kenntnisse oder die Zeit, diese Aufgaben zu erfüllen und dabei seine Position gegenüber den fachkundigen Planern und Unternehmern zu wahren. Die Erfüllung dieser Aufgaben ist nicht nur im Rahmen des Kooperationsgebots vom Bauherrn gefordert, er sollte darauf sogar besonderen Wert legen, da der Bauherr nur auf diese Weise sein Bauvorhaben unter Kontrolle behält und die Wahrung seiner Interessen sicherstellen kann.

Großbauvorhaben geraten häufig dann in die Schlagzeilen, wenn die Baukosten aus dem Ruder laufen oder die Objekte nicht wie geplant in Betrieb genommen werden können. Der Berliner Flughafen, der Stuttgarter Bahnhof oder die Hamburger Elbphilharmonie sind hier sicher die bekanntesten Beispiele. In München wird der Neubau des zweiten S-Bahn-Tunnels Mehrkosten in Millionenhöhe verursachen, so auch die Sanierung des Staatstheaters; in Nürnberg wurde kürzlich der Bau der Feuerwache 1 wegen massiver Plankostenüberschreitung auf Eis gelegt. Die Eigentümer beklagen auch, dass relativ neue Gebäude bereits nach einigen Jahren umgebaut, einer anderen Nutzung zugeführt oder stillgelegt werden müssen, weil beim Bau Fehler begangen oder der aktuelle und künftige Bedarf der Nutzer im Lebenszyklus der Immobilie unvollständig berücksichtigt wurden. Der Nürnberger Bürgermeister Horst Förther forderte daher Anfang August in der Nürnberger Zeitung: „Die städtische Bauverwaltung muss mehr als Bauherr denken und auftreten.“

Die ureigene Aufgabe des Bauherrn ist es, die Bauaufgabe zu definieren, die Planungsanforderungen aufzustellen, seine Ziele zu formulieren, deren Umsetzung zu überwachen und Entscheidungen für die Umsetzung zu treffen. Der Bauherr muss eine Bedarfsplanung erstellen und Raum- und Funktionsprogramme zur Verfügung stellen, damit der Architekt seine Planungsaufgabe erfüllen kann (vgl. OLG Stuttgart Az 10 U 90/11 vom 21. Januar 2012).

Jeder Bauherr – öffentlich oder privat – sollte seine Projekte sorgfältig vorbereiten und technische, organisatorische, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen ermitteln. Die zu Beginn des Projekts 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 Einbindung von Nutzern oder auch Gegnern eines Projektes z.B. erspart spätere Umplanungen auf Grund von nicht vorhergesehenen Bedarfen oder Verzögerungen wegen Einwendungen von Betroffenen.



Zwar wurde mit der Novelle der HOAI 2013 den Planern nun mehr Verantwortung für die Kostenermittlung und -kontrolle übertragen, der Bauherr kann diese Verantwortung von den Architekten auch einfordern. Bisher unklar ist, ob diese neuen Risiken von den Berufshaftpflichtversicherungen der Architekten und Ingenieure vollständig gedeckt sind. Welche Folgen dies künftig haben wird, ist derzeit noch nicht absehbar. Die Durchsetzung solcher Ansprüche kostet viel Zeit, der Ausgang ist häufig ungewiss und die Vollstreckung hängt davon ab, ob beim Schuldner ausreichend Vermögen oder eine Versicherung vorhanden ist.

Die Übertragung von Risiken und die Schaffung von Haftungsansprüchen ist für den Bauherrn zwar notwendig, wesentlich sinnvoller ist es allerdings, die Streitfälle und damit das Bauherrnrisiko durch gute Vorbereitung der Bauprojekte zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren.

Für die Zielklärung und die Vorbereitung seiner Entscheidungen fehlen dem Bauherrn aber häufig geeignete Mittel. Die am Bau beteiligten Fachleute, insbesondere Architekten und Ingenieure sind zwar gehalten, die Interessen des Auftraggebers zu vertreten; sind Probleme aber bereits aufgetreten und wird eine eigene Haftung befürchtet, wird der regelmäßig vorhandene Wissensvorsprung aber eher genutzt werden, die eigene Position zu stärken und nicht unbedingt dazu, den Bauherrn zu schützen.

Der Kollege Hendrik Ahrens hat in seinem Artikel auf Seite 11 die aktuelle und die aus der Sicht der Kommune wünschenswerte Situation dargestellt. Personell gut ausgestattete Bauämter sind in der Lage, die Bauherrenaufgaben wahrzunehmen und die laufenden und wiederkehrenden Projekte so wirtschaftlich und terminlich erfolgreich umzusetzen. Bei größeren Projekten und vor allem Spezialprojekten außerhalb des laufenden Geschäftes unterstützen die Experten von Rödl & Partner im Rahmen von JOBB (juristisch organisatorische Begleitung von Bauprojekten). Da wir gerade nicht an der operativen Umsetzung des Projekts beteiligt sind, dienen wir ausschließlich den Interessen des Bauherrn und bringen ihn auf Augenhöhe mit den übrigen Beteiligten. Unsere objektive und ganzheitliche Betrachtung des Bauvorhabens von der Idee bis zur späteren Nutzung des Objekts ist ein Baustein zum Erfolg des Bauvorhabens.

Kontakt für weitere Informationen:



Tanja Nein

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

Nähere Informationen zu unseren Leistungen erhalten Sie in unserer Broschüre „JOBB – juristisch organisatorische Begleitung von Bauprojekten“.



Gerne können Sie diese kostenfrei per E-Mail bestellen:
peggy.kretschmer@roedl.com

> HOAI-Leistungen – mehr Eigenleistung wagen?

Von Hendrik Ahrens

Nachdem lange Zeit öffentliche Bauherren HOAI-Leistungen zunehmend an Architekten- und Ingenieurbüros vergeben haben, lässt sich in den letzten Jahren eine Gegenbewegung feststellen. Auf kommunaler Ebene wie bei Landesbaubetrieben gibt es Bestrebungen, einen höheren Anteil der HOAI-Leistungen wieder selbst zu erbringen. Grund hierfür ist zum einen die Erkenntnis, dass ohne eigene Fachkompetenz auf diesem Gebiet die Leistungen beauftragter Architekten oder Projektsteuerer nicht hinreichend zu kontrollieren sind. Zum anderen zeigen sich teilweise auch wirtschaftliche Nachteile einer vollständigen Fremdvergabe. Die mit der Novellierung der HOAI im Jahr 2013 verbundenen Honorarkostensteigerungen bieten aktuell Anlass, die Frage nach dem optimalen Eigenanteil bei HOAI-Leistungen neu zu stellen.

Beschränkung auf Bauherrenfunktion birgt Risiken

Ein Teilnehmer des 2. Bauamtsleitertages Bayern 2013 in Nürnberg brachte es auf den Punkt: „Das Problem ist, dass wir in den Kommunen nicht mehr selber planen und somit das Know-how verloren geht.“ Die Problematik nicht mehr ausreichenden Wissens über Planungs- und Projektsteuerungsleistungen beschreiben landauf, landab Vertreter von Bauämtern, insbesondere auf der kommunalen Ebene. Sie ist Ergebnis einer Entwicklung über viele Jahre, in denen Kommunen wie auch andere öffentliche Bauherren HOAI-Leistungen, d.h. Leistungen nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, zu immer größeren Teilen an externe Dienstleister vergeben haben, verbunden mit einem Abbau des Personals in ihren Hochbauämtern bzw. -abteilungen.

Mittlerweile stellen öffentliche Bauherren immer wieder fest, dass ohne eigenes, qualifiziertes Personal auch die Vergabe von HOAI-Leistungen Risiken birgt. Viele Bauverwaltungen können aufgrund fehlender Kapazitäten die Leistungen externer Planer und Projektsteuerer nur noch unzureichend beurteilen. Damit ist eine fachlich angemessene Kontrolle im Sinne der nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben kaum möglich. Auch ist mit dem Verzicht auf eine eigene, vorgelagerte Bedarfsplanung und Kostenermittlung ein nicht zu unterschätzendes Budgetrisiko verbunden. Zudem können durch Schlechtleistung externer Dienstleister entstandene Schäden eingeklagt werden. Neben dem damit verbundenen Aufwand für den Bauherrn und den Prozessrisiken trägt dieser jedoch in der öffentlichen Wahrnehmung auch den größten Teil des Imageschadens.

Wirtschaftliche Nachteile einer vollständigen Fremdvergabe

Die Erfahrung insbesondere öffentlicher Hochbauabteilungen zeigt, dass auch bei vollständiger Vergabe von Planungs- und Projektsteuerungsleistungen an externe Dienstleister ein signifikanter Anteil dieser Leistungen weiterhin selbst erbracht werden muss, um die geschilderten Risiken zu vermeiden. Zudem ergibt sich in öffentlichen Bauverwaltungen ein relativ hoher Aufwand für die Kommunikation mit externen Dienstleistern

aus den besonderen Anforderungen der öffentlichen Bautätigkeit, die bspw. in den vielfach zu beobachtenden Veränderungen der Leistungsverzeichnisse nach dem eigentlichen Abschluss der Planungsphase bestehen.

Qualifizierte Schätzungen gehen – je nach Umfang und Komplexität der Baumaßnahmen – von einem Anteil zwischen 20 und 40 Prozent der vergebenen Planungs- und Projektsteuerungsleistungen aus, die vor allem für Kommunikations- und Koordinationserfordernisse zwischen Bauherren und externen Planern und Projektsteuerern weiterhin in den öffentlichen Bauabteilungen anfallen. Dabei liegt der Anteil in der Regel bei kleineren Baumaßnahmen höher als bei großen Projekten. Angesichts des Umfangs der trotz vollständiger Vergabe der Leistungsphasen weiterhin in den Bauabteilungen zu erbringenden Leistungen ist die Feststellung eines kommunalen Hochbauleiters in Baden-Württemberg nachzuvollziehen: „Wenn wir ohnehin ständig und intensiv mit dem Projekt befasst sind, könnten wir es auch gleich ganz selbst machen.“

Wandel bei der Bewertung von Eigen- und Fremdleistung

Angesichts der beschriebenen Probleme und Nachteile einer vollständigen Fremdvergabe von HOAI-Leistungen streben auf der einen Seite kommunale Hochbauabteilungen ebenso wie Landesbaubetriebe verschiedener Bundesländer an, zukünftig wieder einen größeren Anteil der Planungs- und Projektsteuerungsleistungen selbst zu erbringen. Ziel dabei ist es, zum einen Schnittstellenverluste bei der Koordination mit externen Dienstleistern zu vermeiden und zum anderen über ausreichende Kompetenzen für die eigenständige Abwicklung von Baumaßnahmen sowie insbesondere die Kontrolle von Fremdleistungen zu verfügen.

Auf der anderen Seite gelten auch weiterhin die Vorteile der Fremdvergabe, darunter insbesondere die Entlastung der öffentlichen Bauherren vom Auslastungs- und Personalrisiko sowie die Möglichkeit, mit dem Einkauf von Architekten- und Ingenieurleistungen kontinuierlich spezielles Fachwissen einbinden zu können, das insbesondere kleine und mittlere Kommunen nicht für sämtliche Baumaßnahmen vorhalten könnten.

Honorarkostensteigerungen im Zuge der HOAI-Novellierung 2013

Ein zusätzliches Argument für einen höheren Eigenanteil bei HOAI-Leistungen stellt die Novellierung der HOAI dar, die am 17. Juli 2013 in Kraft getreten ist. Durch Anhebung der Tafelwerte, unter anderem als Folge erweiterter Leistungsbilder, ist nach Berechnungen des Deutschen Städtetags mit der neuen HOAI eine Steigerung der Honorare um durchschnittlich 17 Prozent verbunden, unabhängig von der Entwicklung der für die Honorarberechnung zugrundezulegenden anrechenbaren Kosten. Für kleinere Baumaßnahmen, die einen großen Teil der kommunalen Investitions- und Bauunterhaltungstätigkeit ausmachen, ist sogar mit einer überdurchschnittlichen Honorarsteigerung um bis zu 30 Prozent zu rechnen. Kommunale Spitzenverbände sowie kommunale Hochbauabteilungen rechnen angesichts der Honorarsteigerungen mit deutlichen Kostensteigerungen für Hochbaumaßnahmen. Ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Auftrag gegebenes Gutachten kommt zu dem Ergebnis, dass sich durch die Honorarkostensteigerungen die Gesamtkosten einer Kommune für Baumaßnahmen im Vergleich zur HOAI 2009 um durchschnittlich 3,39 Prozent erhöhen werden.

Höherer Eigenanteil bei HOAI-Leistungen – Chance oder Risiko?

Vor dem dargestellten Hintergrund stellt sich für öffentliche Bauherren die Frage neu, ob ein höherer Eigenanteil bei HOAI-Leistungen wirtschaftlich sinnvoll ist. Dabei gilt es, Risiken wie Auslastungsprobleme bei schwankenden Bauvolumina, Schwierigkeiten des öffentlichen Dienstes bei der Gewinnung qualifizierten Personals, Herausforderungen der Personalsteuerung

etc. gegen die Chancen von mehr hausinterner Fachkompetenz sowie einer höheren Wirtschaftlichkeit gegenüber der vollständigen Fremdvergabe abzuwägen.

In der Regel wird der optimale Eigenanteil bei HOAI-Leistungen – je nach Umfang der Bautätigkeit des öffentlichen Bauherrn – nur einen Teil der Projekte und Leistungsphasen umfassen. In Projekten von Rödl & Partner konnte ein wirtschaftlicher Vorteil eines höheren Eigenanteils bei HOAI-Leistungen, verbunden mit einem Aufbau personeller Kapazitäten für Planungs- und Projektsteuerungsleistungen, von teilweise 20 bis 30 Prozent gegenüber der vollständigen Fremdvergabe nachgewiesen werden. Für die fundierte Beurteilung und Abwägung von Chancen und Risiken sind vor allem eine qualifizierte Abschätzung der zukünftigen Baubedarfe, eine exakte Personalbedarfsbemessung sowie die Analyse der organisatorischen Anforderungen und der Umsetzungsvoraussetzungen, wie bspw. die Einführung einer professionellen Personalsteuerung erforderlich. Durch die Bündelung von juristischem Sachverstand, Ingenieurwissen und betriebswirtschaftlicher Kompetenz bietet Rödl & Partner sämtliche Leistungen für die Analyse der optimalen Ausrichtung öffentlicher Bauabteilungen aus einer Hand an.

Kontakt für weitere Informationen:



Hendrik Ahrens

Diplom-Politologe

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-211

E-Mail: hendrik.ahrens@roedl.com

Verkehr

> Multimodale Verkehre als Herausforderung für die etablierten ÖV-Akteure

Von Jörg Niemann

Die Zukunft der urbanen Mobilität wird multimodal sein. In Städten wie Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Stuttgart und Hannover treiben private Fahrzeughersteller seit Jahren die Einführung multimodaler Verkehrsangebote voran. Die etablierten ÖV-Akteure waren und sind hierbei häufig nur Zaungäste dieser Entwicklung. Trotz des großen politischen Interesses und der eindeutigen Präferenz der Kunden für eine verkehrsmittelübergreifende Mobilität haben die Verkehrsverbünde und Verkehrsunternehmen bislang nur sehr zaghaft eigene Ideen und Ansätze hierzu verfolgt. Wenn der ÖPNV auch weiterhin das Rückgrat der Mobilität sein soll, müssen die etablierten Akteure zukünftig die Anforderungen definieren und damit den Rahmen für eine multimodale Mobilität vorgeben.

Chancen für den Marktführer nutzen

Verkehrsverbünde und Verkehrsunternehmen bestimmen den öffentlichen Verkehr. Auch für die Ausgestaltung einer multi-

modalen Zukunft können sie einiges bieten. So hängt der ökonomische Erfolg multimodaler Angebote maßgeblich von der Einbeziehung in die vorhandenen ÖV-Strukturen ab. Dies gilt

etwa für die Tarifierung, die Nutzung von Informations-, Zugangs- und Bezahlssystemen und die Nutzung von Haltestellen und Bahnhöfen als gemeinsame Klammer der verschiedenen Mobilitätsangebote. Verkehrsunternehmen und -verbände sind mit ihrer breiten Angebotspalette und Kundenbasis ein zentraler Bestandteil urbaner Mobilität. Ihnen kommt daher bei den anstehenden Aufgaben eine wichtige Koordinationsfunktion zu. Erst die vielfältige Verbindung und Verknüpfung von Verkehrsmitteln und Wegeketten eröffnet neue Potenziale und Synergien für die etablierten Akteure und die neuen Anbieter: Carsharing-Angebote und Fahrradverleihsysteme können als Ergänzung und Zubringer des ÖPNV die multimodale Alternative zur alleinigen Nutzung des Autos sein. Neue Verkehrsmittel in Form von Elektroautos und E-Bikes bieten zudem neue Chancen durch die Erschließung eines neuen Nutzerkreises. Auch die Zielgruppenbetrachtung zeigt eine hohe Affinität zwischen Carsharing-Kunden und ÖPNV-Nutzung.

Rechtliche Anforderungen gestalten

Die bisherige Zurückhaltung der etablierten Akteure mag in der Vielzahl rechtlicher Anforderungen ihre Ursache haben. Zu beachten sind genehmigungs- und kartellrechtliche Fragen sowie die Regelungen des Vergabe-, des Beihilfen- und des Kommunalrechts.

Unsicherheiten bestehen bereits bei der rechtlichen Zuordnung solcher Verleihsysteme zum öffentlichen oder privaten Verkehr – und dies mit weitreichenden Konsequenzen: Aus der fehlenden Zuordnung können Rechtsfragen bei der Bereitstellung öffentlichen Parkraums entstehen. So ist unklar, ob eine Kommune berechtigt ist, öffentlichen Parkraum exklusiv für (private) Carsharing-Betreiber vorzusehen, welche ausschließlich private Renditeziele verfolgen. Hilfreich kann sodann die Einbeziehung in ein öffentliches Mobilitätskonzept sein, wonach diese Angebote auch im öffentlichen Interesse sind. Weitere Anforderungen ergeben sich, wenn mehrere Betreiber vor Ort sind und diese um den öffentlichen Parkraum konkurrieren. In diesen Fällen bietet sich die Erstellung einer Satzung an, in der die Zugangs- und Nutzungsbedingungen für alle potenziellen Betreiber einheitlich geregelt sind.

Sofern die Kommunen selbst oder kommunale Verkehrsunternehmen aktiv werden, können auch die Regelungen zur **wirtschaftlichen Betätigung der Kommunen** gem. § 104ff. Gemeindeordnung der jeweiligen Länder zu berücksichtigen sein. Insoweit ist genau zu prüfen, ob eine wirtschaftliche Betätigung in Form der Erbringung eigenständiger multimodaler Verkehrsleistungen überhaupt zulässig ist, da diese von der Einordnung als „öffentlicher Verkehr“ (vgl. Art. 107 Abs. 3 GO NRW) abhängt.

Ferner unterfällt der Betrieb des Carsharings nicht der Genehmigungspflicht nach dem **Personenbeförderungsgesetz (PBefG)**. Aus der Anwendung von Beförderungsentgelten und

-bedingungen für das Carsharing-Angebot werden aber Änderungen an den genehmigten Beförderungsentgelten und -bedingungen erforderlich, die wiederum nach den Regelungen des PBefG zustimmungspflichtig sind.

Zudem unterliegen der Zusammenschluss und die Durchführung von Verkehrskooperationen, wie etwa Verkehrs- und Tarifverbänden, grundsätzlich den **kartellrechtlichen Vorgaben** des § 1 GWB (Kartellverbot) und §§ 35f. GWB (Fusionskontrolle). Dies gilt auch für die Einbeziehung intermodaler Verkehrsanbieter und deren Integration in eine bestehende Verkehrs- und Tarifkooperation. Diese können zu Auswirkungen auf den Passagiermärkten mit anderen, etablierten Carsharings und zum Ausschluss weiterer Carsharing-ähnlicher Angebote führen. Exklusive Vereinbarungen könnten zudem als Behinderungs-, Preishöhen- und Konditionsmissbräuche bewertet werden, von denen Verkehrsverbände als „positive Kartelle“ des öffentlichen Verkehrs bislang freigestellt waren. Im Falle einer Verletzung des Kartellverbotes oder einer übersehenen vorherigen Fusionskontrollanmeldung droht die Unwirksamkeit der Verträge gem. § 134 BGB, § 41 Abs. 1 S. 2 GWB sowie die Verhängung empfindlicher Geldbußen gem. § 81 Abs. 1 Nr. 1, Abs. 2 Nr. 1 GWB.

Werden öffentliche Mittel oder mittelbare Vorteile zugunsten multimodaler Angebote durch die öffentliche Hand bereitgestellt, können auch die vergaberechtlichen Regelungen zu beachten sein. Ob dabei das **Kartellvergaberecht** zur Anwendung gelangt, hängt davon ab, ob der Schwerpunkt in der „Beschaffung“ einer Leistung der Anbieter von Verleihsystemen liegt oder ob lediglich eine „Förderung“ oder „Verwertung“ vorgenommen wird. Die Grenzen sind nicht immer leicht zu ziehen.

Die Gewährung öffentlicher Mittel und mittelbarer Vorteile muss sich zudem stets an den **beihilferechtlichen Vorgaben** messen lassen, um eine Verfälschung des Wettbewerbs zu vermeiden. Die maßgeblichen Regelungen ergeben sich aus Art. 93, 106, 107 und 108 des AEUV-Vertrages. Daneben bestehen zahlreiche Sonderregelungen für die Förderung umweltfreundlicher Antriebstechniken, die Erprobung innovativer Verkehrskonzepte, etc. Sofern diese keine Anwendung finden, ergeben sich die Anforderungen aus der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs in der Rechtssache Altmark-Trans. Erforderlich ist danach, dass die Parameter für die Berechnung des Ausgleichs zuvor objektiv und transparent definiert werden und eine Überkompensation, insbesondere ein übermäßiger Gewinnaufschlag, vermieden wird. Aufgrund der beihilferechtlichen Gewinnbegrenzung dürften diese Anforderungen nicht immer im Interesse der privaten Betreiber sein. Diese Restriktionen gelten nicht, wenn die Verkehrsdienste und die hierfür bereitgestellten öffentlichen Mittel im Wege einer Ausschreibung und damit im Wettbewerb vergeben werden.

Fazit

Soll zukünftig eine integrierte Verkehrsleistung ermöglicht werden, sind Aufgabenträger, Verkehrsverbünde und Verkehrsunternehmen aufgerufen, die hierfür notwendigen rechtlichen, organisatorischen und verkehrlichen Voraussetzungen zu schaffen. Dies betrifft etwa die Einbeziehung in die gesamtstädtische Planung und die Entwicklung von Mobilitätskonzepten und geeigneten Organisationsmodellen, die über die bisherige Rolle der Verkehrsverbünde hinausgehen.

Kontakt für weitere Informationen:



Jörg Niemann

Diplom-Jurist

Tel.: +49 (40) 22 92 97-733

E-Mail: joerg.niemann@roedl.com

> Was bringt die Revision der Regionalisierungsmittel?

Von Dr. Heiko Schuh und Alexander Terpitz

Im Jahr 2014 steht die für den ÖPNV wichtige Revision der Regionalisierungsmittel an. Hierzu ermittelt das Beraterkonsortium, bestehend aus KCW, ETC und Rödl & Partner, im Auftrag der 16 Bundesländer den Finanzierungsbedarf für den ÖPNV in den Jahren 2015 bis 2030. Dabei kommt ein Ist-Ansatz zur Anwendung, wonach der vertraglich vereinbarte Ausgleich in den Verkehrsverträgen erfasst und auf die folgenden Jahre fortgeschrieben wird. Die Ergebnisse werden voraussichtlich Mitte dieses Jahres vorliegen. Die Neufestsetzung der Regionalisierungsmittel und deren Verteilung auf die Bundesländer ist von zentraler Bedeutung für den SPNV.

Die bisherigen Regionalisierungsmittel wurden mit einer Dynamisierungsrate von 1,5 Prozent fortgeschrieben. Vor dem Hintergrund höherer Inflationsraten und stetig gestiegener Infrastrukturentgelte für Trassen und Stationen in den letzten Jahren führte dies zu einer „Entwertung“ der Mittelausstattung für den SPNV. Erfreulicherweise sieht nun der Koalitionsvertrag vom 27. November 2013 sowohl eine „substanzielle“ Erhöhung der Bundesmittel für die Verkehrsinfrastruktur vor, als auch eine „zügige Einigung mit den Ländern“ über die Regionalisierungsmittel. Diese sollen für den „Zeitraum ab 2019 in der Bundesländer-Finanzkommission auf eine neue Grundlage“ gestellt werden. Insoweit kommt dem Gutachten ein wichtiger Beitrag zur Bemessung und Verteilung der Regionalisierungsmittel zu.

Was ist die Revision?

Die Aufgaben- und Finanzverantwortung für den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) ging in der zweiten Strukturreform ab dem Jahr 1996 vom Bund auf die Länder über (sog. Regionalisierung des SPNV). Ab diesem Zeitpunkt übernahmen die Länder die politische und verkehrliche Verantwortung für den SPNV. Hierzu konnten sie aber nur auf Basis einer vernünftigen Finanzausstattung bereit sein. In Art. 106a GG wurde daher festgelegt, dass den Ländern ab 1996 für den ÖPNV ein Betrag aus dem Steueraufkommen des Bundes zusteht. Die Einzelheiten wurden im Regionalisierungsgesetz von 1993 geregelt, das in den Folgejahren mehrfach geändert wurde. In § 5 Abs. 5 RegG der aktuellen Fassung ist festgelegt, dass für das Jahr 2015 die Neufestsetzung der Höhe der den Ländern zustehenden Regionalisierungsmittel erfolgen soll.

Unser Gutachtenauftrag

Die Verkehrsministerkonferenz hat im Oktober 2010 eine gutachterliche Bewertung zur fachlichen Unterstützung der Einschätzung des Bedarfs an Regionalisierungsmitteln ab dem Jahr 2015 beschlossen. Grundlegendes Ziel des Gutachtens zur Revision der Regionalisierungsmittel ist es, eine überzeugende und fachlich belastbare Argumentation der Länder gegenüber dem Bund zur Begründung einer zukunftsgerechten Ausstattung mit Regionalisierungsmitteln zu erarbeiten.

In dem vom Arbeitskreis Bahnpolitik (AK Bahnpolitik) an das Beraterkonsortium vergebenen Gutachten ist der Finanzmittel-



bedarf bei den Regionalisierungsmitteln ab dem Jahr 2015 unter Einbezug der Bestellerentgelte, des finanziellen Bedarfs für die Infrastrukturförderung und der sonstigen Ausgaben zu ermitteln. Von der Regulierungsbehörde akzeptierte Trassen- und Stationsentgeltsysteme einschließlich einer eventuellen Anreizregulierung sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Inhalte des Gutachtens

Ausgangspunkt des Gutachtens ist eine Ist-Kosten-Analyse der Verkehrsverträge zwischen den Aufgabenträgern bzw. Bestellerorganisationen für den SPNV und den Eisenbahnverkehrsunternehmen. Im Kern der Erhebung steht die Frage der Datenerfassung. Hierzu ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Trägern der Daten und den Gutachtern unerlässlich. Die Erfassung erfolgt auf der Grundlage einer Datenbank, über die gleichzeitig die Daten aufbereitet und ausgewertet werden. Dies geschieht über das dafür entwickelte Analyse- und Auswertungstool (Akronym: AnAToI).

Hinsichtlich der Arbeitsteilung zwischen Auftraggeber und Gutachter werden zwei Ebenen unterschieden:

- > Bei den bestehenden und künftig geplanten SPNV-Leistungen wurde für sinnvoll gehalten, dass die Länder, vertreten durch die Aufgabenträger- bzw. Bestellerorganisationen, die Daten aus den Verkehrsverträgen eigenständig eingeben konnten. Voraussetzung dafür war, die Eingabe mithilfe einer geeigneten Datenstruktur sowie einer möglichst selbsterklärenden Maske vorzustrukturieren und zu standardisieren.
- > Für alle weiteren Verwendungszwecke der Regionalisierungsmittel, wie ÖSPV, Tarifausgleich, Infrastrukturinvestitionen und Sonstiges, erscheint es hilfreich, die Dateneingabe auf den Gutachter zu übertragen.

Bevor in der Datenbank mit umfangreichen Analysen begonnen werden kann, ist es notwendig, die Daten anhand von Stichproben oder anderer geeigneter Verfahren durch die Gutachter zu plausibilisieren (Kern der materiellen Prüfung). Die Verträge werden auf ihre typische Logik beziehungsweise auf mögliche Widersprüche hin untersucht. Ergänzende stichprobenartige Analysen beziehen sich auf Detailprüfungen.

Regelungen zu Dynamisierungsklauseln werden schon bei der Erfassung der verkehrsvertraglichen Regelungsinhalte im Analysetool angelegt und bei der Ermittlung des Zuschussbedarfs je Verkehrsvertrag einbezogen.

Für die Empfehlungen zur zukünftigen Entwicklung werden Modelle entwickelt, die mit ihren vorgeschlagenen Bezugsgrößen, Regelungen und Werten verschiedene „typische“ (Erhaltung und dauerhafte Finanzierung des Status quo) Parameter unterscheiden. In die Modellbildung fließen hierzu die konkreten Erkenntnisse insbesondere hinsichtlich der in der Praxis

gelebten Dynamisierungsprinzipien aus der Aufbereitung der Verkehrsverträge der Aufgabenträger mit ein, da diese zumindest ein Indiz darstellen, wie bestimmte Preisstandrisiken im Verkehrsmarkt gehandhabt werden können.

Ausblick

Besonders relevant erscheint aus derzeitiger Perspektive, die unterschiedlichen Charakteristika der wesentlichen Kostentreiber für die künftig zu erwartenden finanziellen Herausforderungen der Länder bei den Dynamisierungsmodellen mit einzubeziehen. Hier treten die Infrastrukturbenutzungsentgelte besonders hervor. Bislang werden die den Ländern zur Verfügung stehenden Regionalisierungsmittel „entwertet“, indem sie zu immer höherem Anteil für Nutzungsentgelte der DB-Infrastrukturunternehmen aufgewendet werden müssen. Dabei liegt die Überlegung nahe, aus Sicht der Länder bei der künftigen Dynamisierungsregelung den Bund mehr in die Pflicht zu nehmen. Insoweit wäre ein Anreiz zu setzen, dass sich der Bund stärker für mehr Effizienz der Infrastrukturbewirtschaftung „seines“ Unternehmens engagieren würde und damit im eigenen Interesse dämpfend auf den wichtigsten Kostentreiber des SPNV der vergangenen Jahre einwirken könnte. Die vollständige Abführung des Gewinns der Eisenbahninfrastrukturunternehmen der DB AG an den Bund, den dieser sodann in einen zu schaffenden Infrastrukturfonds zur Finanzierung der Schieneninfrastruktur einbringt, wäre eine denkbare Option für eine dauerhafte und verlässliche Neugestaltung der öffentlichen Verkehrs(-infrastruktur)-finanzierung.

Kontakt für weitere Informationen:



Dr. Heiko Schuh

Diplom-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.schuh@roedl.com



Alexander Terpitz

Diplom-Betriebswirt (BA)

Tel.: +49 (3 41) 22 55-320

E-Mail: alexander.terpitz@roedl.com

Rödl & Partner intern

> E-world energy & water in Essen



Vom 11. bis 13. Februar 2014 findet in Essen wieder die Europäische Leitmesse der Energiewirtschaft statt. An drei Tagen haben Besucher erneut vielfältige Möglichkeiten, um mit Stadtwerken, Energieversorgungsunternehmen, Kommunen und Dienstleistern in den Dialog zu treten.

Auch Rödl & Partner wird wieder mit einem eigenen Stand auf dem Essener Messegelände vertreten sein. Sie finden uns in **Halle 7 am Stand 511**. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

> FM Messe in Frankfurt am Main



Vom 25. bis 27. Februar 2014 bietet die Fachmesse Facility Management in Frankfurt am Main wieder die Gelegenheit, sich an drei Tagen einen umfassenden und aktuellen Überblick über das Produkt- und Dienstleistungsangebot im Bereich FM zu verschaffen. Im Rahmen von Messe, Kongress,

Forum und Abendveranstaltung haben Sie zahlreiche Möglichkeiten, in direkten Dialog mit kompetenten Partnern und Lösungsanbietern zu treten.

Sie finden uns in **Halle 11.0. am Stand B37**. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

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 Castellers 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 Castellers 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 Castellers 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.