

# Wege aufzeigen

## FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: Juli 2018 – [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

### > Inhalt

#### Praxisbericht

- › Gemeinsame Wirtschaftsregion –  
Gemeinsam mehr erreichen! 2

#### Finanzen

- › Fehlverbuchungen in Jobcentern –  
Lessons learned? 4

#### Verwaltung

- › Was tun bei Widerstand gegen  
Veränderungen? 6
- › Wie zukunftsfähig ist Ihre Ausländer-  
behörde? 8

#### Steuern

- › Massendatenanalyse im Rahmen § 2b  
UStG und TCMS 10
- › Sind Zinsen von 6 Prozent auf Steuer-  
nachzahlungen gerecht(fertigt)? 11
- › Rückstellungen für Jubiläumsverpflich-  
tungen von öffentlich Angestellten in  
NRW 12

#### Aus der Presse

- › Kommunale Geldanlage mit Transpa-  
renzbericht: Vertrauen der Beteiligten  
herstellen 14

#### Rödl & Partner intern

- › Veranstaltungshinweise 16

### Liebe Leserin, lieber Leser,

zum Auftakt unserer aktuellen Newsletter-Ausgabe berichten wir über den Zusammenschluss der kreisfreien Stadt Amberg und fünf Umlandgemeinden, um somit Aufgaben der Wirtschaftsförderung, der Standortentwicklung und des Flächenmanagements Schulter an Schulter gemeinsam zu bewältigen. Erfahren Sie, welche Herausforderungen bei der Umsetzung gemeistert wurden.

Die seit Juni 2015 eingesetzte Fachsoftware ALLEGRO, die Beschäftigte beim Jobcenter verwenden, hat das Risiko von Fehlbuchungen deutlich gemindert. Dennoch sind auch mit dem neueren IT-System Buchungsfehler aufgetreten. Erfahren Sie, welche Schwachstellen weiterhin beachtet werden müssen und wie ein Internes Kontrollsystem Abhilfe schafft.

Wer Veränderungsprozesse in Organisationen anregen und durchsetzen möchte, stößt zunächst oft auf Widerstand und Unverständnis. Aber warum eigentlich? Meist fehlt es bei der Kommunikation von Change Management am richtigen Fingerspitzengefühl. Unser Beitrag beschreibt, wie Sie Mitarbeitern die Angst vor Veränderung nehmen und die angestrebten Veränderungen mit einem multidimensionalen Veränderungsansatz erfolgreich implementieren können.

Unser Angebot für Ausländerbehörden ermöglicht, die Leistungsfähigkeit Ihrer Ausländerbehörde zu erfassen. Wir ermitteln, welche strategischen Ziele verfolgt werden sollten, welche Prozesse optimiert werden müssen und zeigen auf, wie Sie mit Personalbemessungsinstrumenten strukturierter planen können. Erfahren Sie mehr dazu im Artikel.

Mithilfe einer Massendatenanalyse im Rahmen von § 2b UStG und Tax Compliance Management System kann ein erster strukturierter Überblick von steuerlichen Sachverhalten der jPdÖR gewonnen werden. Lesen Sie außerdem, welche weiteren Vorteile die vorgestellte Prozedur bietet. Zudem beschäftigen wir uns in dieser Ausgabe damit, ob Zinsen von 6 Prozent auf Steuernachzahlungen gerechtfertigt sind und berichten über Rückstellungen für Jubiläumsverpflichtungen von öffentlich Angestellten in NRW.

Abschließend greifen wir einen Bericht aus der Presse auf, der darauf eingeht, wie die Hansestadt Lemgo unseren „Transparenzbericht“ genutzt hat, um die Vermögensverwaltung des eigenen Spezialfonds zu optimieren.

Viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen



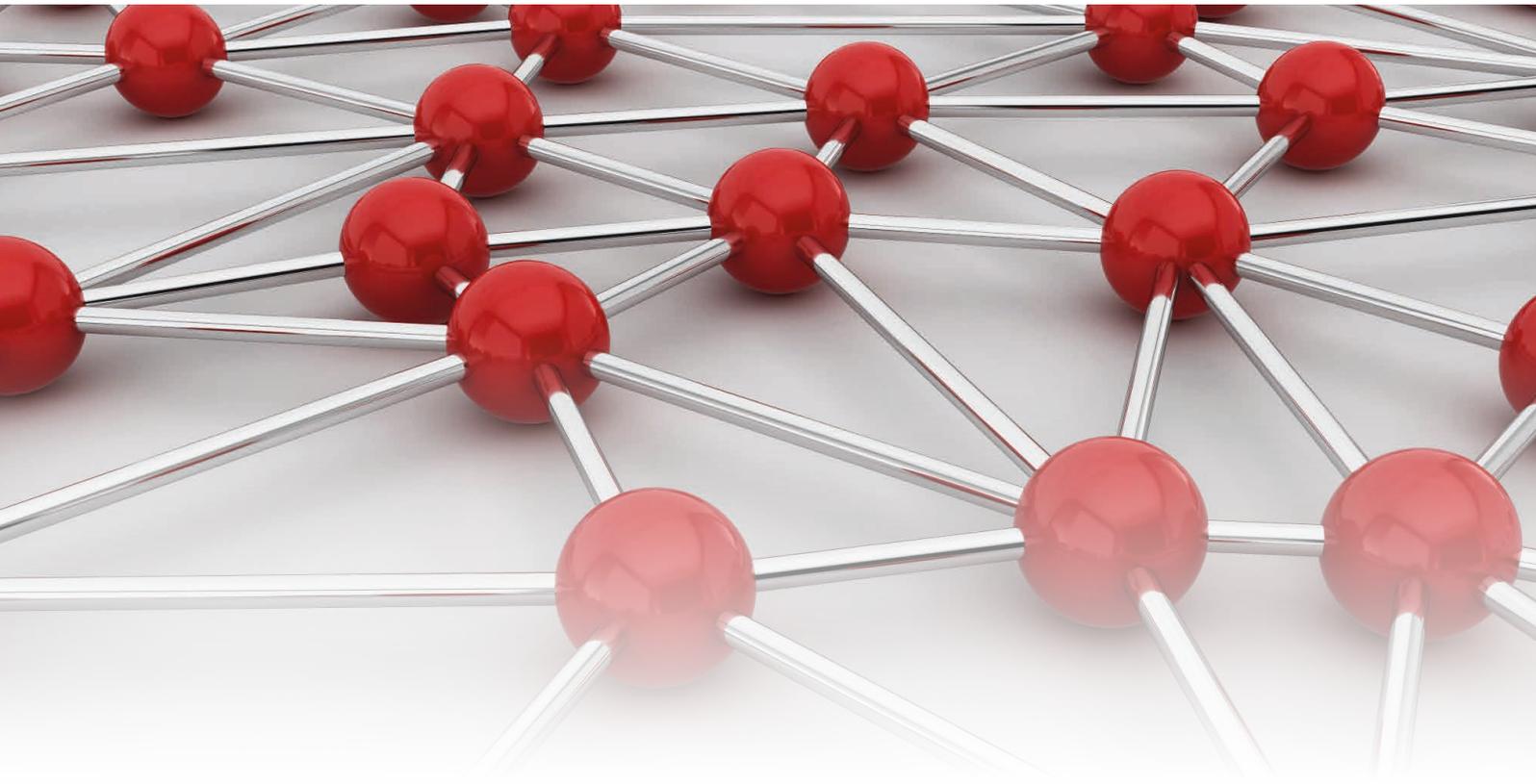
Martin Wambach  
Geschäftsführender Partner



Heiko Pech  
Partner



Beziehen Sie  
den Newsletter  
per E-Mail!



## Praxisbericht

### > Gemeinsame Wirtschaftsregion – Gemeinsam mehr erreichen!

Von Peter Lindt

Die kreisfreie Stadt Amberg und fünf Umlandgemeinden schlossen sich jüngst im Wege einer Zweckvereinbarung „Gemeinsame Wirtschaftsregion“ zusammen, um Aufgaben der Wirtschaftsförderung, der Standortentwicklung und des Flächenmanagements gemeinschaftlich wahrzunehmen. Rödl & Partner hatte im Auftrag der Stadt Amberg und unter Moderation des Geschäftsführers der Amberger Wirtschaftsförderungsgesellschaft den Entwurf der Zweckvereinbarung erstellt.

#### „Kirchturmdenken“ überwunden

Mit Blick auf Gewerbe- und Einkommensteuerzahler ist eine Kommune der anderen Wettbewerber – eigentlich. Demgegenüber machten sich die Stadt Amberg und ihre Nachbargemeinden Ebermannsdorf, Freudenberg, Markt Hahnbach, Kümmersbruck und Ursensollen bewusst, dass sie im Wettbewerb der Kommunen und Regionen um Unternehmen und Fachkräfte gemeinsam mehr erreichen können als jeder Beteiligte für sich alleine. Denn mögen die einzelnen Partner auch heterogen sein – die Spanne der Einwohnerzahlen reicht von weniger als 3.000 bis größer 42.000 –, kann doch jede Kommune etwas beisteu-

ern, worüber eine oder mehrere der anderen gerade nicht verfügen. Die Stadt Amberg ist finanzstark, erreicht für Flächenentwicklungsmöglichkeiten aber allmählich ihre Grenzen. Dafür können Ebermannsdorf und Ursensollen Verkehrsknotenpunkte und Industrieflächen, Hahnbach und Kümmersbruck Gewerbeflächen für kleine und mittlere Betriebe sowie Freudenberg andernorts rar gewordene Ausgleichsflächen einbringen. Der Zusammenschluss ist denn auch vom Bewusstsein getragen, dass das, was der Region nützt, im Ergebnis auch wieder jedem einzelnen nützt und dass mit den jeweils eingebrachten „Assets“ die Gemeinschaft mehr ist als die bloße Summe ihrer Einzelteile.

<sup>1</sup> Vgl. z.B. §§ 25 ff. GKZ BaWü, §§ 5 ff. GKGBbg, §§ 24 ff. KGG Hessen, § 5 f. NKomZG Nds., §§ 23 ff. GkG NRW, §§ 7 ff. ThürKGG.

## Zweckvereinbarung als Instrument der Zusammenarbeit

„Instrument“ des Zusammenschlusses ist eine Zweckvereinbarung nach Art. 7 ff. des bayerischen Gesetzes über die kommunale Zusammenarbeit (KommZG), also ein zwischen den Beteiligten geschlossener öffentlich-rechtlicher Vertrag, der die im Zusammenschluss wie von den einzelnen Beteiligten wahrzunehmenden Aufgaben, die Organisation und Fragen der Kostentragung bestimmt, ohne dass dadurch jedoch ein eigener Rechtsträger geschaffen würde. Mit der Bezeichnung „öffentlich-rechtliche Vereinbarung“<sup>1</sup> steht das ergebnisgleiche Instrument auch den Kommunen in den anderen Flächenbundesländern zur Verfügung.

## „To-Dos“ festgelegt

Ziele des Zusammenschlusses sind insbesondere die Vermarktung der Wirtschaftsregion Amberg, die Sicherung bestehender wie die Schaffung neuer Arbeitsplätze und Gewerbeflächen sowie die Unterstützung noch nicht ansässiger Unternehmen bei der Ansiedlung in der Zusammenschlussregion. Damit es nicht bei der Vereinbarung von Zielen bleibt, sondern diese tatsächlich mit „Leben gefüllt“ werden, legt die Zweckvereinbarung zugleich fest, was dazu im Zusammenschluss sowie durch die einzelnen Beteiligten zu tun ist. Im Vordergrund stehen dabei Einrichtung und Betrieb eines gemeinsamen, auch mit eigenen personellen Ressourcen ausgestatteten Fachbereichs „Gemeinsame Wirtschaftsregion“ bei der Stadtverwaltung Amberg, die dazu wieder auf ihre Wirtschaftsförderungsgesellschaft zurückgreift. Der Fachbereich kümmert sich insbesondere um die Erstellung eines gemeinsamen Flächenprogramms, die Durchführung von Marketingmaßnahmen, Investorenansprache und die Betreuung von Ansiedlungsvorhaben. Sämtliche Beteiligte benennen dem Fachbereich eine Ansprechperson, um Koordination und Kommunikation der Aufgabenerfüllung zwischen den Beteiligten sicherzustellen.

## Zuversicht schon bestätigt

Und obwohl die Zweckvereinbarung erst Mitte März abgeschlossen wurde, konnten „Aufstellung“, Koordination und gemeinsames Zupacken auch schon erste inhaltliche Erfolge herbeiführen. Denn mit dem interkommunalen Zusammenschluss war die „Gemeinsame Wirtschaftsregion“ nun schon in der Lage, ein Flächenangebot für eine Großansiedlung anzubieten. Ein weiteres vielversprechendes aktuelles Projekt ist darauf gerichtet, auf Grundlage der Zweckvereinbarung ein im Eigentum der Stadt stehendes Grundstück auf Gemeindegebiet einer der beteiligten Gemeinden durch die städtische Wirtschaftsförderungsgesellschaft zum Gewerbegebiet erschließen zu lassen.

Die Zuversicht Albert Fürckers – beim Abschluss der Zweckvereinbarung bayerischer Finanzstaatssekretär und seit Ende März bayerischer Finanzminister –, der eine „Patenschaft“ für das Projekt übernahm, dass mit der Zweckvereinbarung die andern-

orts noch vermisste Zusammenarbeit zwischen größeren und kleineren Kommunen gestärkt werde und ihr so eine Vorbildfunktion zukomme, hat sich damit binnen kürzester Zeit schon bestätigt. Mit der guten Aufstellung spricht viel dafür, dass auch den weiteren Projekten „im Köcher“ des Zusammenschlusses der gleiche Erfolg zukommen wird. Wir wünschen es den Beteiligten - und dass Herr Karlheinz Brandelik, Geschäftsführer der städtischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, das Fazit ziehen konnte „Durch die Kompetenz der Experten von Rödl & Partner gelang es, unterschiedlichste Interessen zu bündeln und in kurzer Zeit einen erfolgreichen Abschluss auf Augenhöhe zu erzielen“, freut natürlich auch uns.

## Kontakt für weitere Informationen:

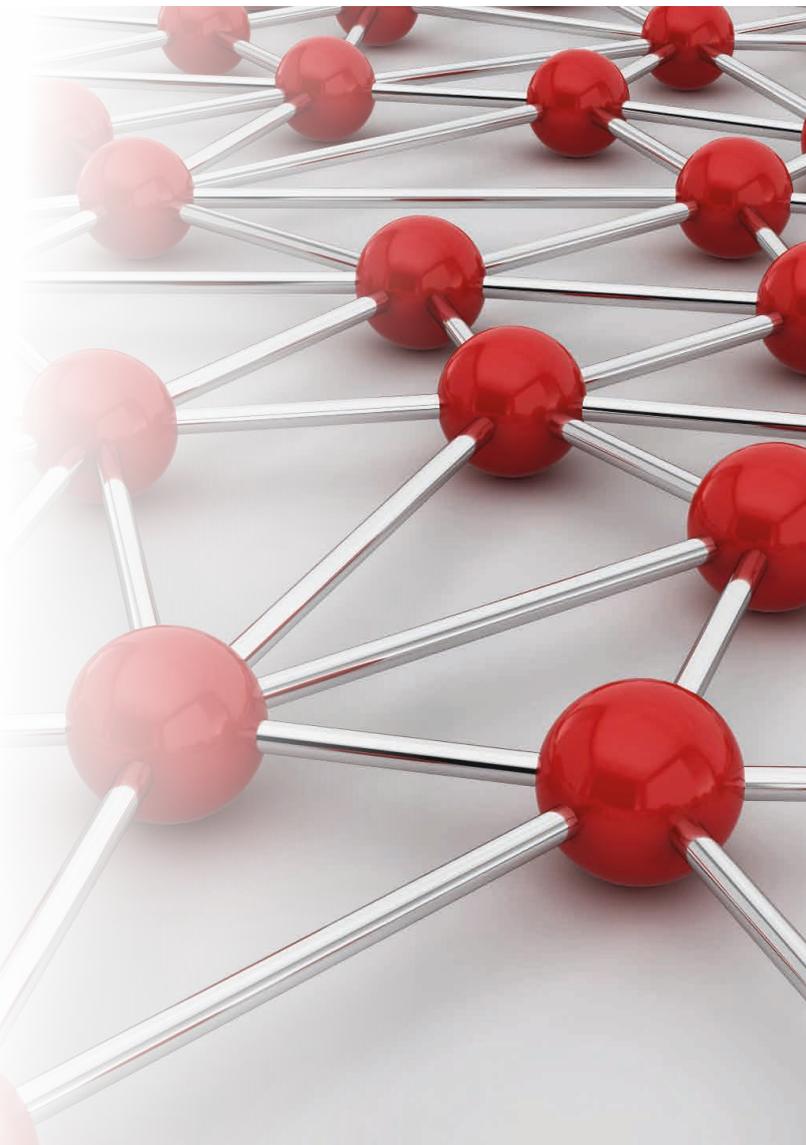


**Peter Lindt**

Rechtsanwalt

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

E-Mail: [peter.lindt@roedl.com](mailto:peter.lindt@roedl.com)





## Finanzen

### > Fehlverbuchungen in Jobcentern – Lessons learned?

Von Niklas Lipp und Ina Eichhoff

Vor 12 Monaten wurde die Fachsoftware A2LL, die seit 2004 bei den gemeinsamen Einrichtungen von Bundesagentur für Arbeit und kommunalen Trägern im Einsatz war, endgültig abgeschaltet. Jahrelang war es in dem problembelasteten IT-Verfahren zur fehlerhaften Verbuchung von einmaligen Bedarfen sowie fehlgeleiteten Tilgungsrückflüssen aus bewilligten Darlehen gekommen.

Vielerorts haben kommunale Träger ihre Aufgabe als Fachaufsicht aufgrund fehlender personeller und zeitlicher Ressourcen nicht wahrgenommen. Hierdurch gingen nicht nur potenzielle Rückforderungen der zurückliegenden Haushaltsjahre verloren, auch ein Handlungskonzept zur zukünftigen Abwendung finanzieller Schäden fehlt.

#### Neue Software mit bekannten Schwachstellen

Diese Fehler sollten die Kontrollinstanzen der kommunalen Träger nicht wiederholen. Zwar schafft die seit Juni 2015 eingesetzte Fachsoftware ALLEGRO die technischen Voraussetzungen, um den Mitarbeitern der Jobcenter die Verbuchung von Leistungen zu vereinfachen, jedoch zeigen erste Indizien, dass auch im neuen IT-System künftig Fehlbuchungen auftreten können und werden. Generell hat sich an den Rahmenbedingungen auch in ALLEGRO nichts geändert:

> Softwaredefizit: Die Anpassung der Buchungssemantik an zukünftige (teilweise rückwirkende) Gesetzesänderungen wird auch weiterhin schwierig zeitnah umsetzbar sein. Zu nennen

ist hier u.a. die Erfassung der Bedarfe für Unterkunft und Heizung bei anerkannten Flüchtlingen in Sammelunterkünften. Teilweise wurden diese in alternativen Abrechnungsverfahren erfasst und sind noch nicht in ALLEGRO hinterlegt bzw. erfasst worden.

> Anwendungsdefizit: Sachbearbeiter, die Leistungen in A2LL falsch verbucht haben, werden diese Fehler auch in der neuen Software machen. Dies liegt vor allem daran, dass typische Fehlerquellen aus A2LL in ALLEGRO nicht ausgeräumt wurden. Das zum 1. Januar 2016 etablierte 4-Augen-Prinzip hat hier zwar Verbesserungen gebracht, aber nicht das Problem gänzlich behoben. Hinzu kommt weiterhin eine hohe Fluktuation in der Sachbearbeitung der Jobcenter.

- > Steuerungsdefizit: Das Kontrollsystem der kommunalen Partner hat sich bisher nicht den notwendigen Erfordernissen angepasst. Zwar sind die kommunalen Partner der gemeinsamen Einrichtungen sensibilisiert, aber nicht wirklich besser aufgestellt. Die Wahrscheinlichkeit weiterer finanzieller Schäden ist demnach weiterhin gegeben. Hinzu kommt teilweise ein Informationsdefizit zwischen den beiden Partnern.

Somit stellen sich auch in ALLEGRO folgende Fragen: Wie können die aufgezeigten Defizite zukünftig verhindert werden? Und wie kann eine ordnungsgemäße Abrechnung der einzelnen Träger gewährleistet werden?

## Risiken durch frühzeitiges und aktives Prüfen sowie eine nachhaltige Steuerung reduzieren

In den optierenden Jobcentern muss der kommunale Träger in Form eines Testates die ordnungsgemäße Verbuchung bestätigen. Hierzu wird neben den Geldflüssen auch die Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems geprüft.

In gemeinsamen Einrichtungen gibt es diese klare Zuordnung nicht. Zwar ist der Sozialbereich für die Fachaufsicht als solches zuständig und das Rechnungsprüfungsamt testiert nicht zuletzt im Rahmen der Jahresabschlussprüfung, dass der Jahresabschluss und die darin enthaltenen Posten frei von wesentlichen Mängeln sind, aber eine systematische Prüfung des Internen Kontrollsystems und der eingesetzten Software (bspw. über ein Softwaretestat) durch den kommunalen Träger findet oft aus zeitlichem, fachlichem und personellem Ressourcenmangel nicht statt.

Um in einem ersten Ansatz Defiziten entgegenwirken zu können und somit weitere finanzielle Schäden abzuwenden, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Die zuständige Rechnungsprüfung und die Fachaufsicht der kommunalen Träger sollten keine Zeit verstreichen lassen und durch eine regelmäßige stichprobenartige Prüfung kontrollieren, ob und wie Gesetzesänderungen in ALLEGRO umgesetzt werden und welche Defizite in der Anwendungspraxis entstehen. Ein risikoorientierter Prüfansatz ermöglicht es der zuständigen Fachaufsicht, Auffälligkeiten frühzeitig zu erkennen und unter Kosten-Nutzen-Abwägungen weitere und tiefgreifende Maßnahmen dort anzusetzen, wo sie sinnvoll sind. Hierzu ist nicht zuletzt auch ein dauerhaft eingerichteter Zugang in ALLEGRO notwendig, um Änderungen und Anpassungen prüferisch nachvollziehen zu können.
2. Das Interne Kontrollsystem und der Informationsaustausch zwischen Kommune und Jobcenter sollten dahingehend verbessert werden, dass der Dialog zwischen den Jobcentern und den kommunalen Trägern dynamisiert und ein regelmäßiger Informationsaustausch festgelegt wird. Hierbei sind vor allem auch die GoBD von entscheidender Bedeutung. Mit ihnen wurden die Grundsätze ordnungsmäßiger

Buchführung auf elektronische Daten übertragen. Dies betrifft aber nicht nur Kassensysteme, sondern umfasst ebenso das Interne Kontrollsystem und schließt ausgelagerte Dienstleistungen mit ein.

3. Auf Basis der aus den regelmäßigen Prüfungen gewonnenen Erkenntnisse, sollten neue Vorgaben für die zuständigen Sachbearbeiter formuliert (z.B. konkrete Schulungen) und Maßnahmen der Steuerung nachhaltig implementiert werden.
4. Außerdem sollten weitere konkrete Prüfungsschwerpunkte angegangen werden bspw. die Forderungsbewertung, die sachgerechte Verbuchung von UVG und auch der Flüchtlingskosten.

## Rödl & Partner unterstützt bei der Implementierung eines Internen Kontrollsystems

Zusammenfassend empfiehlt es sich für kommunale Träger, die Buchungen in der neuen Software ALLEGRO auf deren sachgerechte Zuordnung und Vollständigkeit hin aktiv zu prüfen, Schwachstellen entgegenzuwirken und somit finanzielle Schäden abzuwenden. Die Unterstützung für die Implementierung eines zukunftsorientierten, Internen Kontrollsystems wird von Rödl & Partner gerne angeboten. Darüber hinaus stehen wir Ihnen für Coachings und IT-Prüfungen in diesem Bereich zur Verfügung.

### Kontakt für weitere Informationen:



**Niklas Lipp**

M. A. Demokratiewissenschaft

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 20

E-Mail: [niklas.lipp@roedl.com](mailto:niklas.lipp@roedl.com)



**Ina Eichhoff**

Steuerberaterin

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-208

E-Mail: [ina.eichhoff@roedl.com](mailto:ina.eichhoff@roedl.com)

## Verwaltung

### > Was tun bei Widerstand gegen Veränderungen?

Von Heiko Pech (Rödl & Partner) und Claudia Lübbert (CL-ARTEXT Kommunikation und Change-Management)

Keiner will es wahrhaben, dabei zeigen zahlreiche wissenschaftliche Studien: Wer ein Veränderungsvorhaben umsetzen will, muss mit Widerstand rechnen. Treten Ablehnung und Widerstand auf, meinen viele Führungskräfte mit einer „klaren Ansage“, einem Machtwort, den Unmut beenden zu können. Möglicherweise hören sie dann keine „Widerworte“ mehr, aber das heißt nicht, dass es keine Ablehnung mehr gibt, sie wirkt dann meist im „Untergrund“ weiter.

Bei jedem Veränderungsvorhaben stellen sich die betroffenen Beschäftigten drei einfache, aber wesentliche Fragen: Warum und wozu das Ganze? Kann ich das? Will ich das?

#### Abwehr und Skepsis

Wenn etwas Neues oder Anderes von Menschen erwartet wird, gibt es häufig zunächst Abwehr. Also sagen sie möglicherweise laut oder leise: Nein, will ich nicht. Das zeigt sich vielfältig – von offener Ablehnung „Diesen Quatsch brauchen wir nicht“ über sachlich verpackte Abwehr „So weit sind wir noch nicht“, „Das müssen wir erst mal gründlich prüfen“, bis hin zum stillen Widerstand „Das wollen wir doch mal sehen“ oder „Ich mach da nicht mit“.

In Organisationen drückt man sich gerne um diesen Widerstand herum: wischt offen angesprochene Einwände zur Seite, ignoriert Unmutsäußerungen und sieht nicht so genau hin, wenn Neuerungen unterlaufen werden.

Doch das Herumdrücken ist keine gute Lösung – denn der Widerstand verschwindet so nicht, er ist nur weniger sichtbar. „Neutral formuliert, handelt es sich bei Widerstand um eine Information: Man hat die Gelegenheit, zu erfahren, was Kollegen bewegt, und den eigenen Standpunkt zu überdenken. Einfach darüber hinwegzugehen ist dagegen nicht sinnvoll“, meint Professor Erik Nagel, Leiter des Studiengangs „Executive MBA“ an der Hochschule Luzern in einem Interview mit dem Magazin „brand eins“.

#### Widerstand gibt Hinweise

Widerstand kann verschiedene Ursachen haben: von wichtigen Informationen auf mögliche Fehlerquellen im Veränderungs-Vorgehen bis hin zu Sorgen der Beschäftigten, den neuen Anforderungen möglicherweise nicht gewachsen zu sein. Er kann natürlich auch nur destruktiv ausgerichtet sein, was jedoch erst zu erforschen ist. Wer nachfragt und genau hinhört, kann vielleicht den Veränderungsprozess verbessern, mögliche Stolpersteine aus dem Weg schaffen, Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote für Beschäftigte entwickeln.

Widerstand ist also zu erwarten. Wenn er ausbleibt, dann ist Skepsis angesagt: Wird die Veränderung in der Organisation nur als Kleinigkeit verstanden? Oder wird angenommen, dass es keine glaubhafte Absicht gibt, die Veränderung auch umzusetzen?

#### Veränderungskurve zeigt übliche Entwicklungen

Veränderungsvorhaben zeigen typische Kurven-Verläufe, die in Veränderungsprojekten immer wieder beobachtet wurden. Es gilt, diese Erfahrung von Beginn an mitzudenken und zu gestalten. Die Veränderungskurve nimmt die Erkenntnisse der Trauerforscherin Elisabeth Kübler-Ross auf und überträgt sie auf Organisationen. Sie bildet verschiedene Phasen ab, die möglicherweise auch mehrmals durchlaufen werden.

#### Veränderungsvorhaben zeigen typische Verläufe



#### Vom Widerstand zum Aufbruch – ein üblicher Kurvenverlauf

- > Wird eine umfangreiche Veränderung angekündigt, kommt es zunächst zum „Schock“ – man wird aus der Routine herausgerissen: das Bekannte, selbst wenn es kritisiert wurde, soll aufgegeben werden.
- > Es folgt die Phase der „Illusion“: Wir müssen das Bisherige besser machen, dann werden alle sehen, wie überflüssig die geplanten Veränderungen sind. In dieser Phase verbessern sich häufig sogar die Leistungen, weil mehr Anstrengungen erfolgen, um das Neue abzuwehren.

- > Nach und nach wird rational anerkannt, dass die Veränderung kommen wird. Gleichwohl verstärken sich Abwehr und Widerstand, bis dann im sogenannten „Tal der Tränen“ zur rationalen Erkenntnis die emotionale Akzeptanz hinzukommt, die üblicherweise der Auslöser ist, alte Muster aufzugeben. Wenn dieses Tal durchschritten ist, folgt die kontinuierliche Annahme der Veränderung.
- > Es entsteht die Bereitschaft, Neues zu versuchen. Erste Erfolge werden sichtbar, Misserfolge werden konstruktiv verarbeitet.
- > In der Lösungsphase etablieren sich die neuen Muster und bringen immer häufiger gute Ergebnisse.
- > Diese Ergebnisse stabilisieren die Veränderung im Alltag, neue Muster werden zunehmend umgesetzt und integriert – die Veränderung wirkt.

Die Kurve zeigt auch, dass Veränderung und die damit verbundenen Prozesse Zeit und Geduld erfordern. Es ist nicht immer leicht, dafür zu werben, denn oft erwarten gerade Politik und Verwaltungsführung, dass angekündigte Veränderungen dann auch zügig zu verbesserten Ergebnissen führen.

Man weiß für solche Kurvenverläufe: Sie lassen sich nicht vermeiden, man kann sie jedoch gut begleiten und damit zum einen die Ausschläge im Kurvenverlauf abschwächen und zum anderen den Kurvendurchlauf etwas beschleunigen.

## Vier wichtige Faktoren für eine gute Begleitung

- > Von Beginn an umfassend und ehrlich kommunizieren mit allen Betroffenen und Beteiligten am Veränderungsprozess: Das reduziert Gerüchte und Flurfunk sowie mögliche Sorgen;
- > Mitwirkungsmöglichkeiten für die Beschäftigten schaffen: Das erhöht die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen;
- > Erste Erfolge schnell sichtbar machen: Das ermutigt, die neuen Wege zu gehen;
- > Vor allem den Führungskräften frühzeitig professionelle Unterstützung anbieten: Das stärkt sie, mit den eigenen Befindlichkeiten und denen ihrer Mitarbeiter/innen konstruktiv umzugehen.

## Führungskräfte stärken

Selbstsicherheit der Führungskräfte ist eine notwendige Voraussetzung, um mit Veränderungssituationen souverän umzugehen, erläutert Professor Nagel: „Konflikte entstehen häufig aus Situationen der Unsicherheit, der eigenen Ungeklärtheit. Der Umgang mit der eigenen Emotionalität ist daher ganz entscheidend. Es geht darum, bei Auseinandersetzungen an sich zu halten, erst einmal zuzuhören und nicht gleich zu kontern.“

In speziell für Veränderungsprozesse gestalteten Seminaren werden Führungskräfte befähigt, Veränderung zu managen. Hier wird die Rolle der Führungskraft gestärkt u.a. mit: Reflek-

tion zum Vorgehen bei Umsetzungsbarrieren, zu Verhaltensanforderungen in Veränderungssituationen, zum konstruktiven Umgang mit Emotionen.

## Frust vermeiden und Veränderungen erfolgreich gestalten

Veränderungsvorhaben wirksam umzusetzen erfordert mehr als einen gut geplanten Sachablauf. Wer dies nicht berücksichtigt, hat ein hohes Risiko, dass das Vorhaben scheitert, die eingesetzten Ressourcen verpuffen und frustrierte Mitarbeiter/innen zurückbleiben.

Rödl & Partner hat die notwendigen Aspekte für wirksame Veränderungsprozesse in seinem multidimensionalen Veränderungsansatz zusammengeführt. Gerne können Sie dazu weitere Informationen anfordern. Bitte senden Sie eine E-Mail an [heiko.pech@roedl.com](mailto:heiko.pech@roedl.com).

Selbstverständlich präsentieren wir unseren multidimensionalen Veränderungsansatz auch vor Ort – am besten zu Ihren konkreten Veränderungsvorhaben.

Darüber hinaus geben wir weitere Einblicke, wie sich unser Veränderungsansatz erfolgreich anwenden lässt. Beim kommunalen Bildungswerk e.V. in Berlin am 11. Oktober 2018 in dem eintägigen Fachseminar „Organisationen wirksam entwickeln – mit multidimensionalem Ansatz“, für das Sie sich jetzt direkt beim Veranstalter anmelden können. Weitere Informationen sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter: [https://www.kbw.de/seminar/organisationsentwicklung-methoden\\_VWA050](https://www.kbw.de/seminar/organisationsentwicklung-methoden_VWA050)

## Kontakt für weitere Informationen:



**Heiko Pech**

Diplom-Kaufmann

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

E-Mail: [heiko.pech@roedl.com](mailto:heiko.pech@roedl.com)

## Verwaltung

### > Wie zukunftsfähig ist Ihre Ausländerbehörde?

Von Markus Röben

Die Situation im Bereich der Asylbewerber unterliegt seit dem Jahr 2015 anspruchsvollen Schwankungen. Die ab dem Jahr 2015 steigenden Fallzahlen haben viele Kommunen veranlasst, krisenhaft in hoher Geschwindigkeit funktionierende Organisationseinheiten zu schaffen. Nach 2016 sind bundesweit sinkende Zahlen von Asylbewerbern zu verzeichnen. Diese Schwankungen führen gegenwärtig viele Verantwortliche zur Fragestellung, ob eine Reorganisation der Ausländerbehörde notwendig ist.

Die Harmonisierung von Dienstleistungsqualität unter der politischen Maßgabe einer „Willkommensbehörde“ einerseits und der Wirtschaftlichkeit bei der Erfüllung von Ordnungsaufgaben andererseits stellt hierbei eine Kernherausforderung dar. Die Fragen nach Personalausstattung, Aufbau- und Ablauforganisation kann nur belastbar beantwortet werden, wenn die Herausforderungen des Einzelfalls eruiert und mit umsetzungsorientierten Optimierungskonzepten verschmolzen werden. Dabei ist eine Richtschnur, eine ebenso effiziente wie robuste Organisation zu entwickeln.

Die Optimierung von Prozessen zielt daher gleichermaßen auf eine Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung, der Mitarbeiterfreundlichkeit sowie auch der Kundenorientierung. Für die Organisationsentwicklung in Ausländerbehörden ist daher die Klärung der Spannungsverhältnisse zwischen den einzelnen Anforderungen und damit die Definition der zu lebenden Rollen wesentliche Leitlinie. Die gestellten Anforderungen werden, heruntergebrochen auf die Ebene der täglichen Leistungserbringung, mitunter als entgegengesetzt und somit wenig greifbar und widersprüchlich wahrgenommen.

Mit dem Anstieg der Zahl der Asylbewerber gingen in den vergangenen Jahren häufig deutliche Zuwächse im Personalkörper einher. Vielfach sind jedoch die entsprechenden Strukturen im Sinne von Aufgabenverteilung, Schnittstellenmanagement oder auch Standards und Verfahrensvorgaben nicht im adäquaten Maße mitentwickelt worden. Im Ergebnis gilt es nun, die gewachsenen Strukturen miteinander in Einklang zu bringen, an den jeweiligen Zielsetzungen auszurichten und einen für die definierten Aufgaben adäquaten Personalkörper zu bemessen (quantitativer Aufwand vs. qualitativer Aufwand gemäß Kundenstrukturanalyse – z.B. EU-Ausländer, Nicht-EU-Ausländer mit/ohne Daueraufenthaltsrecht, Inhaber von Duldungen). Hierbei ist vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten Jahre das Kriterium Fortschreibungsfähigkeit elementar geworden, um das Instrument der Personalbemessung in Gestalt eindeutiger Fallzahlschlüssel bei einer Veränderung der äußeren Rahmenbedingungen dynamisch zu gestalten. Im Ergebnis wird die Organisation robust gegenüber externen Einflussfaktoren, was Schwankungen bei den Kundenzahlen betrifft.

Neben der Reaktion auf Veränderungen der Rahmenbedingungen in personell-quantitativer Hinsicht gilt es jedoch auch, die qualitativen Elemente der Leistungserbringung entsprechend stabil zu gestalten. Hierzu zählen etwa Abwägungen hinsichtlich eines professionellen Steuerungssystems für den Parteienverkehr zur optimalen Verteilung der Aufgabenlast, medienbruchfreie und einheitlich genutzte Fachverfahren (elektronische Ausländerakte), Trennung allgemeiner Ausländer- und Asylangelegenheiten, ganzheitliche Sachbearbeitung oder auch die Vermeidung einer hohen Fragmentierung bei der Aufgabenverteilung (z.B. Grenzübertrittsbescheinigungen). Um die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung sicherzustellen, müssen Prozesskostenrechnungen durchgeführt werden. Hierbei ist von Interesse, wie die bestehenden Leistungsprozesse in den Laufbahngruppen in entsprechende Aufgaben und Tätigkeiten (schwierige Fälle, juristische Fragestellungen) und somit gemäß einer Front- und Backoffice-Logik zerlegt sind.

Neben umfassenden Organisationsentwicklungsprojekten untersuchen wir vor diesem Hintergrund, ob Ihre Ausländerbehörde richtig aufgestellt ist. In kurzen, leitfadengestützten Interviews mit der Leitungsebene, die einen Einblick in die Leistungsfähigkeit und Grundstrukturen bieten, wird die Leistungsfähigkeit der Ausländerbehörde sichtbar.

Folgende Aspekte werden dabei betrachtet:

- > Aufbauorganisation
- > Strategische Zielsetzungen
- > Personalbemessungsinstrumente
- > Systematik der Aufgabenverteilung (Eingangszone/Front-/Backoffice, Servicevereinbarungen)
- > Sichtung der Kundenstrukturanalysen
- > Fachverfahrenseinsatz

Sie erhalten im Ergebnis Klarheit darüber, wie zukunftsfähig Ihre Ausländerbehörde aufgestellt ist. Gerne unterbreiten wir Ihnen ein individuelles Angebot.

## Kontakt für weitere Informationen:



### Markus Röben

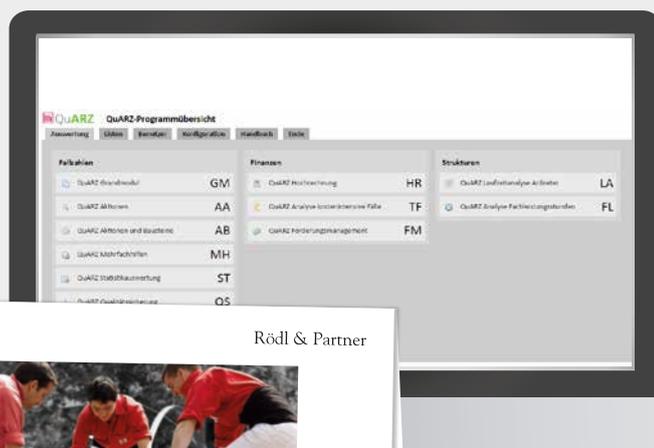
M. A. Sozialwissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 31

E-Mail: markus.roeben@roedl.com



Qualifizierte Abfrage  
relevanter Zahlen



Rödl & Partner

Jugendhilfe-Controlling in 3D



## QuARZ – Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen – Jugendhilfesteuering in 3D

Wir bieten den Jugendämtern mit QuARZ eine bequeme, transparente und hochentwickelte Lösung an, um in Echtzeit steuerungsrelevante Daten auf Knopfdruck auszuwerten. Nur mit QuARZ kann ein effizientes Controlling im Jugendamt gelingen.

Erfahren Sie mehr über das Programm: Gerne senden wir Ihnen unseren Flyer mit weiteren Informationen zu oder richten Ihnen einen kostenfreien Demozugang ein – kontaktieren Sie gerne [peggy.kretschmer@roedl.com](mailto:peggy.kretschmer@roedl.com)

## Steuern

### > Massendatenanalyse im Rahmen § 2b UStG und TCMS

Von Ina Eichhoff

Das Tätigkeitsfeld einer juristischen Person des öffentlichen Rechts (jPdöR) umfasst eine Vielzahl steuerlich relevanter Sachverhalte. Insbesondere durch die Einführung des § 2b UStG, der am 1. Januar 2016 in Kraft getreten ist und spätestens ab dem 1. Januar 2021 anzuwenden ist, wird die korrekte und vollständige Erfassung dieser Sachverhalte deutlich erschwert. Waren die jPdöR bisher nur Steuersubjekt mit ihren Betrieben gewerblicher Art, kommt es für die steuerliche Bewertung zukünftig auf den Inhalt der Tätigkeiten, die gesetzlichen oder vertraglichen Grundlagen und die Frage des Wettbewerbs an.

In Konsequenz steigt das steuerliche Fehlerrisiko, falsche, unvollständige oder nicht zeitgerecht erstellte Erklärungen abzugeben. Dies kann weitreichende Folgen haben. Durch die Verletzung der steuerlichen Pflichten können Reputationsschäden und politische Risiken entstehen oder Bußgelder verhängt werden. Zudem kann es zu einer persönlichen/zivilrechtlichen oder auch strafrechtlichen Verfolgung kommen.

Eine geeignete Möglichkeit, um eine vollständige Erfassung und anschließende steuerliche Würdigung zu gewährleisten, kann die Massendatenanalyse auf Basis des Buchungsjournals sein. Die Daten können hierzu leicht über die GoBD-Schnittstelle (bis 31. Dezember 2014 GdPdU) der Finanzbuchhaltung aus dem System bereitgestellt werden.

Die Analyse gibt einen ersten strukturierten Überblick über die steuerlichen Sachverhalte der jPdöR und ermöglicht sogleich einen Abgleich mit dem Buchungssystem. Sie dient insoweit als Unterstützung und Hilfestellung für eine darauf aufbauende steuerliche Qualifikation. Die ausgewerteten Daten können z.B. fachbereichsgenau den verantwortlichen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Durch die systematische Darstellung können so auch „steuerrechtsfremde“ Mitarbeiter für die neuen Anforderung des § 2b UStG sensibilisiert werden.

Darüber hinaus erfolgt im Rahmen der Auswertung unweigerlich eine Stärken-Schwächen-Analyse der Buchführung. So erschweren beispielsweise uneinheitliche Buchungstexte zukünftige Analysen. Solche Schwächen können dann frühzeitig beseitigt werden.

Nicht erfasst werden Leistungen, die nicht in der Finanzbuchhaltung abgebildet werden. Dies sind im Wesentlichen Tausch oder tauschähnliche Umsätze. Diese können – ergänzend zur Analyse des Buchungsjournals – mithilfe eines entsprechenden Fragebogens aufgedeckt und in die Bestandsaufnahme eingepflegt werden.

Die Analyse stellt ein Hilfsmittel zur Identifizierung möglicher steuerlich relevanter Sachverhalte dar. Sie entbindet nicht von einer umfassenden steuerlichen Betrachtung und Beurteilung.

Durch die Massendatenanalyse kann nicht nur die vollständige Erfassung der steuerlichen Sachverhalte im Rahmen des § 2b UStG weitestgehend gewährleistet werden, es wird darüber hinaus auch eine Grundlage für die Implementierung eines Vertragsmanagements oder eines Tax Compliance Management Systems (TCMS) bereitgestellt.

Aufgrund der strukturierten Auswertung kann ein Überblick darüber gewonnen werden, welche Verträge den erfassten Sachverhalten zugrunde liegen und inwieweit diese für die steuerliche Betrachtung nach § 2b UStG relevant sind. Die Verträge können vollständig und entsprechend geordnet in einer Vertragsdatenbank eingepflegt werden.

Auch für die Einführung eines TCMS ist eine entsprechende Datengrundlage notwendig. Ein implementiertes TCMS gewährleistet die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen und schützt vor Gesetzesverstößen und ihren Konsequenzen.

Insbesondere durch die Anwendung des § 2b UStG bis spätestens zum 1. Januar 2021 ist zeitnahes Handeln gefragt. Durch die Erfassung und die strukturierte Aufbereitung der steuerlich relevanten Sachverhalte im Rahmen einer Massendatenanalyse ist hierbei ein erster großer Schritt getan. Durch sie lässt sich nicht nur durch eine darauf aufbauende steuerliche Würdigung fehlerhafte oder unvollständige Umsatzsteuerdeklarationen vermeiden, sie bildet darüber hinaus auch eine gute Ausgangslage für die Implementierung eines Vertragsmanagementsystems sowie eines TCMS.

#### Kontakt für weitere Informationen:



**Ina Eichhoff**

Steuerberaterin

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-208

E-Mail: [ina.eichhoff@roedl.com](mailto:ina.eichhoff@roedl.com)

## Steuern

### > Sind Zinsen von 6 Prozent auf Steuernachzahlungen gerecht(fertigt)?

BFH hat schwerwiegenden Zweifel an Verfassungsmäßigkeit des Zinssatzes von 6 Prozent für die Vollverzinsung ab 2015

Von Maik Gohlke

Aufgrund der gesetzlich in den §§ 233a iVm § 238 AO vorgesehenen Vollverzinsung werden Steuernachforderungen aber auch Steuererstattungen ab dem 16. Kalendermonat nach Ablauf des Veranlagungszeitraumes mit 0,5 Prozent pro Monat, mithin mit 6 Prozent pro Jahr verzinst.

Für viele Steuerpflichtige ist diese Verzinsung von Steuernachforderungen mit einem Zinssatz von 6 Prozent ein Dorn im Auge. Übermaß und Wucher, verfassungsrechtlich bedenklich – um nur ein paar Schlagworte zu nennen. Bislang haben Finanzgerichte und insbesondere der BFH selbst die Verzinsung von Steuernachforderungen mit 6 Prozent verfassungsrechtlich für unbedenklich gehalten.

Der BFH hatte mit Urteil vom 20. April 2011 (Az.: I R 80/10) (Streitjahre 1998 bis 2006) diesen hohen Zinssatz noch bestätigt. Im Beschluss vom 3. September 2009 (1 BvR 2539/07, BFH/NV 2009, 2115) hatte auch das BVerfG die Zinshöhe für die Jahre 2001 bis 2006 nicht beanstandet. In weiteren Verfahren war der BFH auch nicht von der Verfassungswidrigkeit der Zinshöhe für Zeiträume bis 2011 überzeugt (Urteil vom 1. Juli 2014, Az.: IX R 31/13, Urteil vom 14. April 2015, Az.: IX R 5/14).

Durch Allgemeinverfügung vom 16. Dezember 2015 (koordinierter Ländererlass, Az.: 3-S046.0a/75) wurden alle Einsprüche gegen die Festsetzung von Zinsen betreffend die Zeiträume vor dem 1. Januar 2012 zurückgewiesen.

Das FG Münster hielt in seinem Urteil vom 17. August 2017 (10 K 2472/16) den Zinssatz im Rahmen der Vollverzinsung nach § 233a AO für verfassungsgemäß. Betroffen waren die Jahre 2011 bis 2015. Das Gericht hatte sich sehr intensiv mit der bisherigen BFH-Rechtsprechung und verschiedenen Zinsszenarien auseinandergesetzt und einige überlegenswerte Argumente vorgebracht, die für eine Verfassungsmäßigkeit der Verzinsung sprechen könnten.

Zuletzt hatte der III. Senat BFH mit Urteil vom 9. November 2017 im Verfahren III 10/16 entschieden, dass die Vollverzinsung nach § 233a AO sowohl dem Grunde als auch der Höhe nach nicht gegen den allgemeinen Gleichheitssatz und auch nicht gegen das Übermaßverbot verstößt.

Anderer Senat, anderes Jahr, und schon sieht der Beitrag des BFH zur Höhe der Nachzahlungszinsen anders aus:

Der IX. Senat des BFH hat für Zeiträume ab 2015 schwerwiegende Zweifel an der Verfassungsmäßigkeit der Höhe des Zinssatzes für Nachzahlungszinsen nach § 238 AO von 0,5 Prozent pro Monat. Mit Beschluss vom 25. April 2018 (Az.: IX B 21/18, veröffentlicht am 14. Mai 2018) hat der BFH einem Antrag auf AdV eines Zinsbescheids über Nachzahlungszinsen nach § 233a i.V.m. § 238 AO in einem summarischen Verfahren stattgegeben. Die Vollziehung des Zinsbescheides wurde in vollem Umfang ausgesetzt.

- > Der BFH sieht die Bemessung des Zinssatzes als realitätsfern und dadurch den allgemeinen Gleichheitssatz nach Art. 3 Abs. 1 GG als verletzt an. Im betroffenen Zeitraum habe sich ein niedriges Marktzinsniveau strukturell und nachhaltig verfestigt.
- > Für die gesetzliche Zinshöhe gebe es auch keine sachliche Rechtfertigung. Das Argument der Praktikabilität und Verwaltungsvereinfachung stehe aufgrund der modernen Datenverarbeitungstechnik einer Anpassung an den jeweiligen Marktzinssatz oder an den Basiszinssatz i.S.d. § 247 BGB nicht mehr entgegen.
- > Eine derart realitätsferne Bemessung der Zinshöhe wirke damit wie ein rechtsgrundloser Zuschlag auf die Steuerfestsetzung. Der BFH hat daher schwerwiegende Zweifel, ob der Zinssatz dem aus Art. 20 Abs. 3 GG folgenden Übermaßverbot entspreche.

Die Entscheidung ist umso beachtenswerter, als sie im Verfahren des vorläufigen Rechtsschutzes getroffen wurde. Zweifel an der Verfassungsmäßigkeit reichen hier normalerweise für die Gewährung der AdV nicht aus, da einem formell rechtmäßig zustande gekommenem Gesetz die Gültigkeit nur durch das BVerfG genommen werden kann und das Interesse des Staates am Vollzug der Gesetze und damit einer geordneten Haushaltsführung gegenüber dem Einzelinteresse des Steuerpflichtigen, finanziell nicht belastet zu werden, meist überwiegt.

Unter den Aktenzeichen 1 BvR 2237/14 und 1 BvR 2422/17 sind bereits Verfahren beim BVerfG anhängig.

Die Finanzverwaltung hat mit BMF-Schreiben vom 14. Juni 2018 bereits reagiert. Das BMF hat angeordnet, dass für Verzinsungszeiträume ab dem 1. April 2015 auf Antrag bei wirksamen Einspruch gegen die Zinsfestsetzung Aussetzung der Vollziehung zu gewähren sei, unerheblich, zu welcher Steuerart und für welchen Besteuerungszeitraum die Zinsen festgesetzt worden sind.

Das BMF unterstreicht aber, dass es vorerst aber keine Zweifel an Verfassungsmäßigkeit der Zinshöhe hat. Für Verzinsungszeiträume vor dem 1. April 2015 sei hingegen keine generelle Vollziehungsaussetzung zu gewähren, so das BMF.

Die Frage der Vollverzinsung betrifft nicht nur Nachzahlungen, sondern auch Steuererstattungen. Entsprechende Zinsfestsetzungen auf Steuernachforderungen sollten daher mit dem Einspruch offen gehalten werden. Hierbei kann sich die öffentliche Hand als Steuerzahler auf die oben genannten anhängigen Verfahren vor dem Verfassungsgericht berufen und ein sogenanntes

Ruhendstellen des (Einspruchs-)Verfahrens beantragen. Damit bleibt der Rechtsschutz gewahrt, ohne dass es einer tiefgreifenden Begründung bedarf. Sollte das Verfassungsgericht zu Gunsten der Steuerpflichtigen entscheiden, werden die Zinsen erstattet.

#### Kontakt für weitere Informationen:



**Maik Gohlke**

Steuerberater

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-450

E-Mail: maik.gohlke@roedl.com

## Steuern

### > Rückstellungen für Jubiläumsverpflichtungen von öffentlich Angestellten in NRW

Von Peter Alfes

Während in der privaten Wirtschaft eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit immer seltener vorkommt, bleiben die Arbeitnehmer der öffentlichen Hand meist länger treu. Dies wurde bislang nur bei Tarifbeschäftigten belohnt. Nach § 23 TVÖD bekommt man für die Treue zum Arbeitgeber nach einer Dienstzeit von 25 Jahren 300 Euro, nach 40 Jahren 400 Euro und nach 50 Jahren 500 Euro ausgezahlt.

Seit einer Neuregelung aus 2017 kommen nunmehr auch Beamte in Nordrhein-Westfalen in den Genuss der Jubiläumszahlungen. Gemäß der „Verordnung über die Gewährung von Jubiläumszuwendungen an die Beamtinnen und Beamten und Richterinnen und Richter im Land Nordrhein-Westfalen (Jubiläumszuwendungsverordnung)“ vom 10. Januar 2017 erhalten die Beamten in gleicher Höhe entsprechende Jubiläumszuwendungen sowie jeweils an einem Tag Dienstbefreiung.

Die aus den Gesetzen bzw. der Verordnung resultierenden Verpflichtungen sind in den Bilanzen der öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen in Form von Ansammlungsrückstellungen abzubilden. Die auf die Beamten entfallende Rückstellung ist erstmals im Jahresabschluss 2017 zu bilden.

Zu beachten ist, dass entsprechende Rückstellungen auch steuerlich in Betrieben gewerblicher Art angesetzt werden können.

Dabei sind die Regelungen des BMF-Schreibens vom 8. Dezember 2008 (IV C 6 – S 2137/07/10002) zu beachten.

#### Kontakt für weitere Informationen:



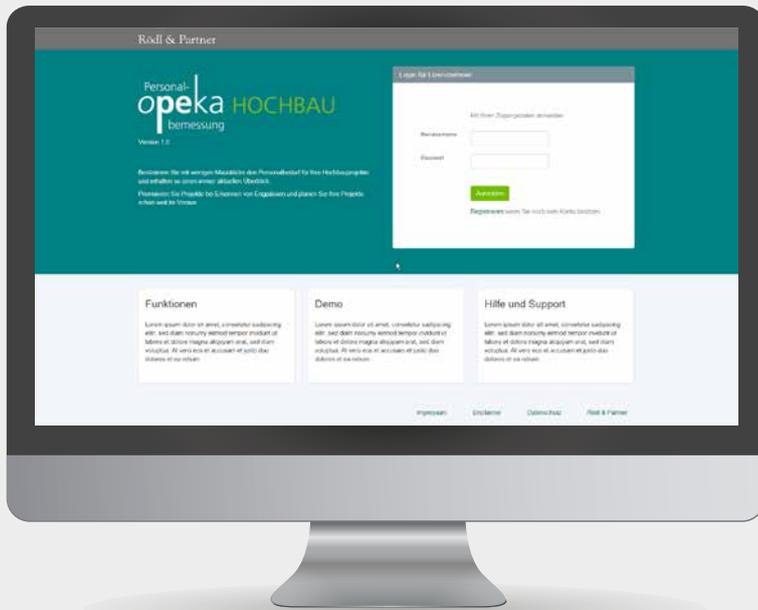
**Peter Alfes**

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-450

E-Mail: peter.alfes@roedl.com

## Personal- opeka HOCHBAU bemessung



Nehmen Sie  
an einem  
Webcast teil!

Regelmäßige Termine  
finden Sie unter  
[www.roedl.de/  
seminare](http://www.roedl.de/seminare)

### Was kann opeka?

- › Berechnung der Personalkapazität je Projekt und gesamt
- › Verteilung der Kapazitäten über die Projektlaufzeit möglich
- › Individuelle Feinplanung jedes Projektes
- › Strukturierte Übersicht aller Projekte
- › Excel-Schnittstelle (Down- und Upload von Projektlisten und Ergebnissen)

### Welchen Mehrwert bietet opeka?

- › Objektive und transparente Bestimmung des Personalbedarfs
- › Schnelle Standortbestimmung
- › Erkennen von Personalengpässen
- › Fortschreibefähige Methode
- › Hohe Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse

Weitere Informationen finden Sie unter [www.hochbau.opeka.de](http://www.hochbau.opeka.de)

### Testen Sie die Demoversion!

Registrieren Sie sich unter [www.hochbau.opeka.de](http://www.hochbau.opeka.de) und starten Sie die **Demoversion**.

Anhand von **Beispielprojekten** können die **Funktionalitäten des Systems** getestet werden.



### Kontakt für weitere Informationen:



**Nicolai Kumpmann**

M.A. Politikwissenschaft

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 34

E-Mail: [nicolai.kumpmann@roedl.com](mailto:nicolai.kumpmann@roedl.com)

## Aus der Presse

# Kommunale Geldanlage mit Transparenzbericht:

Von Dr. Patrick Peters – Klare Botschaften

*Die Alte Hansestadt Lemgo nutzt den „Transparenzbericht“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rödl & Partner, um tiefgehende Erkenntnisse über den eigenen Spezialfonds zu erhalten, in dem kommunales Vermögen verwaltet wird. Damit stellen die Verantwortlichen Transparenz gegenüber Politik und Öffentlichkeit her.*

Transparenz ist in der Geldanlage ein entscheidendes Kriterium, für Investoren wie Vermögensverwalter gleichermaßen. Umso mehr gilt dies bei treuhänderischem Vermögen, etwa dem einer Kommune, das für bestimmte Zwecke angelegt wird und entwickelt werden soll.

Die Alte Hansestadt Lemgo hatte vor einigen Jahren genau diese Herausforderung: „Wir haben eine Möglichkeit gesucht, über die Kapitalanlage unsere Pensionsverpflichtungen in der Zukunft abzusichern. Daher haben wir uns 2009 dafür entschieden, einen Pensionsfonds aufzubauen, der neben seinem Startvermögen zudem jährlich um einen bestimmten Betrag aus dem kommunalen Haushalt erhöht wird. Verbunden mit den langfristig erzielten Renditen ist dies der beste Weg, später Haushaltslücken aufgrund von städtischen Pensionszahlungen zu vermeiden“, sagt Dirk Tolkemitt, 1. Beigeordneter und Stadtkämmerer der Alten Hansestadt Lemgo. „Dieses Vorhaben mussten und müssen wir aber so transparent wie möglich gestalten. Was passiert mit dem Vermögen? Wie sind die Ergebnisse der Vermögensverwaltung? Ist das Vermögensmanagement wirklich effizient? Und warum brauchen wir den Fonds eigentlich – könnte man das Geld nicht anders einsetzen? Das sind nur einige der Fragen, die wir gegenüber der Politik, aber auch der Öffentlichkeit regelmäßig beantworten müssen.“

Unterstützung haben Dirk Tolkemitt und Strategieplanerin Doris Blome bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rödl & Partner gefunden, die sich mit einer Fachabteilung um Partner Alex-

ander Etterer auf Beratungsleistungen rund um die Geldanlage von Kommunen, Stiftungen, Kirchen und sonstigen semi-institutionellen Anlegern spezialisiert hat. Dabei stehen Beratungsleistungen wie Erstellung einer Anlagerichtlinie, Identifizierung von Kostenverbesserungen, Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Finanzdienstleistern/Vermögensmanagern und Unterstützung bei der Durchführung einer fortlaufenden Kontrolle und Überwachung der Geldanlagen im Fokus. Insbesondere wird die Durchführung einer fortlaufenden Kontrolle und Überwachung gerade vom Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung in NRW strikt gefordert. Der von Rödl & Partner vor mehr als zehn Jahren entwickelte Transparenzbericht entspricht diesen Anforderungen.

Auch die Alte Hansestadt Lemgo stattet ihren Pensions-Spezialfonds mit einem Transparenzbericht aus – quartalsweise. „Mit unserem Transparenzbericht erhalten Anleger wie die Alte Hansestadt Lemgo einen transparenten Überblick über wirklich alle Erkenntnisse des Fondsmanagements und können damit die tatsächliche Leistungsfähigkeit ihres beauftragten Vermögensmanagers ableiten. Die Anleger erhalten mit dem Transparenzbericht ein praktikables Controlling- und Dokumentations-Instrument, mit dessen Hilfe zudem auch haftungsrechtliche Themen, wie die Verletzung von Sorgfaltspflichten oder die Verursachung von Organisationsverschulden, fest in den Griff zu bekommen sind“, führt Alexander Etterer aus. Rödl & Partner erstellt mittlerweile für über 30 Publikums- und Spezialfonds halbjährlich oder sogar quartalsweise einen solchen Transparenzbericht.

## Vertrauen der Beteiligten herstellen

„Der Transparenzbericht hilft uns dabei, unsere Arbeit professionell darzustellen, unser Konzept verständlich zu machen und unsere Aussagen zur Vermögensverwaltung in dem speziellen Fall der Absicherung von Pensionsverpflichtungen abzusichern. Ein wesentlicher Vorteil des Transparenzberichts ist ja, dass eine neutrale Instanz das Berichtswesen übernimmt und für die gesetzlich geforderte Überwachung und Kontrolle in der Kapitalanlage eintritt“, betont Dirk Tolkemitt. Er habe die Erfahrung gemacht, dass das Vertrauen in der Politik für die Geldanlage gestiegen sei und die Kommunikationswege ins Ehrenamt leichter seien. Zugleich spare die Stadt Ressourcen ein: Anstatt eigene Kompetenzen für die Überwachung aufzubauen, werde eben der Transparenzbericht eingesetzt. Dies führe dazu, dass der Transparenzbericht de facto kostenneutral sei.

Der 1. Beigeordnete und Stadtkämmerer sagt weiter: „Wir sind der Überzeugung, dass jede Kommune eine neutrale Beurteilung ihrer Asset-Aktivitäten durch Dritte benötigt, um der sachgerechten Überwachung und Kontrolle im Vermögensmanagement gerecht zu werden. Der Bericht macht Vertrauen möglich und hilft dabei, viel professioneller mit externen Vermögensverwaltern umzugehen, da man die Arbeit wesentlich besser bewerten kann. Wichtig: Die Initiative dafür muss von der Verwaltung ausgehen, damit die Politik über den Einsatz entscheiden kann.“

Die Alte Hansestadt Lemgo hat sich vom Rödl & Partner-Expertenteam auch bei der Erstellung der Anlagerichtlinie und bei der Auswahl des geeigneten Vermögensverwalters, der Kapitalverwaltungsgesellschaft und der Verwahrstelle beraten lassen. „Wir haben ganz detailliert und unter Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben individuelle Anlagerichtlinien entwickelt, die für den Vermögensmanager bindend sind. Und durch ein professionelles Vermögensausschreibungsverfahren haben wir durch einen Wechsel des Vermögensverwalters auch noch die Kosten in der Geldanlage wesentlich optimiert.“

Für Dirk Tolkemitt ist diese Beratung ein wesentlicher Mehrwert, den Rödl & Partner schaffe. „Gerade kleinere Kommunen brauchen diese Beratung, um den gesamten Prozess erfolgreich auf- und umzusetzen. Für uns ist die Zusammenarbeit mit Herrn Etterer ein echter Gewinn.“

### Kontakt für weitere Informationen:



**Alexander Etterer**

Diplom-Betriebswirt (FH)

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

E-Mail: alexander.etterer@roedl.com

### +++ SAVE THE DATE +++

#### Prämierte Transparenz für Publikums- und Spezialfonds – Verleihung des Transparenten Bullen

Rödl & Partner und der FinanzenVerlag zeichnen Publikums- und Spezialfonds, die mit einem Transparenzbericht ausgestattet sind und damit neue Maßstäbe in ihrer Informationspolitik für Anleger setzen, mit dem „Transparenten Bullen“ aus.

## Rödl & Partner intern

### > Veranstaltungshinweise

<b>Thema</b>	<b>15. Münchner Vergaberechtstag</b>
<b>Termin / Ort</b>	12. Juli 2018 / München

<b>Thema</b>	<b>Prämierte Transparenz für Publikums- und Spezialfonds - Verleihung des Transparenten Bullen</b>
<b>Termin / Ort</b>	19. September 2018 / Köln

<b>Thema</b>	<b>Werkstattgespräch „Ein Projektmanagement wirksam etablieren“</b>
<b>Termin / Ort</b>	13. September 2018 / München 18. September 2018 / Hannover 20. September 2018 / Hamburg 26. September 2018 / Trier

Alle Informationen zu unseren Seminaren finden Sie direkt im Internet unter: [www.roedl.de/seminare](http://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](mailto: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](mailto:pmc@roedl.de)

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

Layout/Satz: **Katharina Bühler** – [katharina.buehler@roedl.de](mailto:katharina.buehler@roedl.de)  
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.