



# Wege aufzeigen

## FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: April 2016 – [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

### > Inhalt

#### Praxisbericht

- > Erstes interkommunales Gewerbegebiet in Anstaltsform auf den Weg gebracht 2

#### Verwaltung

- > Stellenbeschreibungen in der Finanzverwaltung 4
- > Organisationen nachhaltig optimieren 6

#### Vergaberecht

- > Vergaberechtsfreie Inhouse-Geschäfte nach neuem Recht 8

#### Jugend und Soziales

- > QuARZ – Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen 10
- > Chancen eines integrierten Qualitätsmanagement- und Compliancesystems in der Jugendhilfe – Folgen des Falls „Tayler“ in Hamburg 12

#### Steuern

- > Neues zum steuerlichen Querverbund 13

#### Breitband

- > Erfolgreiche Breitbandstrategie: Fördermittel können nur ein Baustein sein 15

#### Energie

- > Weiterentwicklung der Anreizregulierung 16

#### IT

- > ISIS12® – das Informationssicherheitsmanagementsystem in kommunaler Zusammenarbeit 19
- > Verbesserung in der Steuerung von IT-Services mit Vision.iC – Teil 1 21
- > IT-gestützte Berechtigungsanalyse in gängigen IT-Systemumgebungen 22
- > Der Datenschutz-Assistent®: Moderne Software für moderne Datenschützer 24

#### Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 26

### Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen in unserer aktuellen Ausgabe des Fokus Public Sector wieder eine Reihe interessanter Themen präsentieren zu dürfen. Den Auftakt bildet ein Praxisbericht über den Zusammenschluss der Stadt Spalt und den Gemeinden Georgensgmünd und Röttenbach zur Errichtung eines gemeinsamen Kommunalunternehmens. In den anschließenden Beiträgen stellen wir die Bedeutung von gut strukturierten Stellenbeschreibungen heraus und berichten mit welcher Unterstützung Organisationen nachhaltig optimiert werden können. Die Vergaberechtsfreiheit sogenannter Inhouse-Geschäfte, welche nunmehr im Rahmen der Umsetzung der europäischen Richtlinie 2014/24/EU erstmals in deutsches Recht aufgenommen wurde, ist Gegenstand eines weiteren Artikels.

Zur Unterstützung der Jugendhilfe wertet unser Informationssystem QuARZ steuerrelevante Informationen und Zahlen aus dem vorhandenen Fachverfahren übersichtlich und in Echtzeit aus. Einen Einblick in dieses System erhalten Sie im folgenden Artikel. Zudem erläutern wir Ihnen welche Chancen ein integriertes Qualitätsmanagement- und Compliancesystem in der Jugendhilfe bietet.

Aufgrund der massiven Kritik gegen den Entwurf vom 24. Juli 2014 hat das BMF eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit den neuen Voraussetzungen für einen steuerlichen Querverbund zwischen einem Versorgungs-BgA und einem Bäder-BgA mittels BHKW befassen soll. Den daraus resultierenden Entwurf stellen wir Ihnen in unserem Newsletter vor.

Das neue Bundesförderprogramm gibt dem Breitbandausbau in Deutschland unzweifelhaft eine neue Dynamik. Trotz der hohen Fördersummen für unterversorgte Gebiete gilt es auch, eine nachhaltige Struktur für das gesamte Gemeindegebiet anzustreben. Lesen Sie in unserer Ausgabe welche Strategien dabei Erfolg versprechen.

Den Abschluss unserer aktuellen Ausgabe bildet der Themenbereich IT. Die steigenden Anforderungen an Informations- und IT-Sicherheit sowie der dringende Handlungsbedarf zur Verbesserung der Steuerung von IT-Services sind dabei zentrale Themen.

Zudem laden wir Sie herzlich zu unseren Fachveranstaltungen ein. Nutzen Sie die Gelegenheit, mit unseren Experten zu Ihren Fragen und Themen ins Gespräch zu kommen. Viel Freude beim Lesen wünschen

Martin Wambach  
Geschäftsführender Partner

Heiko Pech  
Partner



Beziehen Sie  
den Newsletter  
per E-Mail!

## Praxisbericht

### > Erstes interkommunales Gewerbegebiet in Anstaltsform auf den Weg gebracht

Von Peter Lindt und Thomas Wust

Die Stadt Spalt und die Gemeinden Georgensgmünd und Röttenbach (alle Landkreis Roth, Bayern) haben sich zusammengeschlossen, um ein gemeinsames Kommunalunternehmen für die Entwicklung und Verwertung von Gewerbegebieten zu errichten. Die beteiligten Kommunen nützen damit dem regionalen Gewerbe, aber auch sich selbst und dürfen sogar auf staatliche Förderung ihres Beratungs- und Gründungsaufwands hoffen. Rödl & Partner übernahm im Auftrag der drei Kommunen die rechtliche und steuerrechtliche Beratung und Begleitung bei der Errichtung des gKUs

#### Ausreichender Gewerberaum – „Lebenselixier“ jeder Kommune

Lebendiges Gewerbe vor Ort schafft Arbeitsplätze und bringt Gewerbesteuererinnahmen. Ausreichenden und attraktiven Gewerberaum bereitstellen zu können, ist damit Thema für jede Kommune. Allerdings kann die Relevanz für alle nach dem Dreiklang „Wer kann mehr, schneller, billiger anbieten“ rasch zu unguter Konkurrenz zwischen benachbarten Gemeinden führen. Wirtschaftlich ist es für eine Gemeinde nicht von Vorteil, bei bestehendem Wettbewerbs- und Preisdruck den vollen Aufwand für die Erschließung einer Gewerbefläche alleine tragen zu müssen. Zugleich kann es auch für die Umwelt abträglich sein – Stichwort: „Flächenfraß“ –, wenn in räumlicher Nähe mehrere Gewerbegebiete geschaffen werden. Vor diesen leicht nachvollziehbaren Argumenten beschlossen die Gemeinderäte der Stadt Spalt und der Gemeinden Georgensgmünd und Röttenbach auf die Vorarbeit ihrer ersten Bürgermeister hin, die Entwicklung weiterer Gewerbeflächen zukünftig in interkommunaler Zusammenarbeit gemeinsam zu stemmen. Die für die Flächenentwicklung anfallenden Aufwendungen sollen dabei ebenso gedrittelt werden wie die künftigen Gewerbesteuererinnahmen.

#### gKU als Träger der Gewerbegebietsentwicklung

Die Praxis interkommunaler Zusammenarbeit ist äußerst vielfältig – einen informativen Überblick zu möglichen Gegenständen interkommunaler Zusammenarbeit bietet der Netzauftritt der Regierung von Unterfranken. Gemeinsame Gewerbegebiete stehen dabei aber bislang noch nicht im Vordergrund und die wenigen bereits bestehenden Beispiele sind als Zweckverband organisiert. Demgegenüber haben sich die drei Gemeinden zur Ausgestaltung ihres Zusammenwirkens für die Rechtsform des gemeinsamen Kommunalunternehmens (gKU, rechtlich selbständige Anstalt öffentlichen Rechts, Art. 49 f. BayKommZG) entschieden, weil es mit seiner klar unternehmerischen Ausrich-

tung für Aufgaben, deren Erfüllung schnelles und flexibles Handeln erfordert, noch geeigneter ist als der Zweckverband. Die klar unternehmerische Ausrichtung – siehe schon die gesetzliche Bezeichnung „gemeinsames Kommunal**unternehmen**“ – gründet insbesondere:

- > in der nur zweigliedrigen, sog. „Vorstandsverfassung“ (Leitungsorgan Vorstand, Überwachungs-/ (Grund-) Entscheidungsorgan Verwaltungsrat), bei der der Vorstand für alles zuständig ist, was nicht kraft Gesetzes oder Unternehmenssatzung ausdrücklich dem Verwaltungsrat zugeordnet ist,
- > in der grundsätzlichen Nicht-Öffentlichkeit der Sitzungen des gKU-Verwaltungsrats (die Verbandsversammlungssitzungen eines Zweckverbands sind grundsätzlich öffentlich) und
- > der zwingenden Anwendung der Regeln der kaufmännischen doppelten Buchführung für das Rechnungswesen des gKUs (ein bayerischer Zweckverband kann diese Regeln anwenden, muss aber nicht).

#### Ausgestaltung durch Unternehmenssatzung

Für die innere Organisation des „Gewerbepark Mittelfranken Süd gKU“ wird der einköpfige Vorstand durch einen sechsköpfigen Verwaltungsrat flankiert, der aus den drei ersten Bürgermeistern und jeweils einem weiteren, aus jedem der drei Gemeinderäte bestellten Mitglied gebildet wird, wobei der Vorsitz im Verwaltungsrat nach einem festgelegten Turnus zwischen den ersten Bürgermeistern rotiert. Zur Umsetzung der Gewerbeflächenentwicklung werden dem gKU für seinen räumlichen Wirkungskreis über die Unternehmenssatzung die gemeindlichen Aufgaben aus der Erschließungslast (§ 123 Abs. 1 BauGB) und ein Katalog von Einzelaufgaben übertragen, wie etwa die Herstellung und Unterhaltung von Erschließungsanlagen im Sinne des § 127 Abs. 2 BauGB und die Sicherstellung der Versorgung mit Energie und Wasser. Die Unternehmenssatzung wird für die Drittel-Zerlegung des künftigen Gewerbesteueraufkommens durch eine durch öffentlich-rechtlichen Vertrag abzuschließende Zweckvereinbarung gemäß Art. 7 Abs. 1 BayKommZG ergänzt.

## Steuerliche Überlegungen

Der große Vorteil des gKUs ist aus steuerrechtlicher Sicht seiner „Janusköpfigkeit“ geschuldet, da insofern nur die wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe steuerlich zu erfassen sind. Darüber hinaus eröffnet die Rechtsform des gKUs im Rahmen des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs die Möglichkeit des vollständigen Vorsteuerabzugs bei den mit der Erschließung der Gewerbegrundstücke einhergehenden Aufwendungen. Auf diesem Wege kann eine entsprechende Umsatzsteuerbelastung der Erschließungsmaßnahmen vermieden werden, wenn bei der Veräußerung der Flächen hin zur Umsatzsteuerpflicht optiert wird. Mit der umsatzsteuerpflichtigen Vermarktung und dem damit einhergehenden Vorsteuerabzug wird ebenso eine entsprechende Finanzierung der Umsatzsteuervolumen bis zur Veräußerung der Flächen aus Sicht der beteiligten Träger vermieden. Aufgrund des fast nahezu ausschließlichen Erwerbes der Gewerbeflächen durch umsatzsteuerpflichtige Unternehmen kommt es hierdurch zu keiner Mehrbelastung der in der Kette der Erschließungsmaßnahme betroffenen Unternehmen. In Bereichen, in denen das gKU gegebenenfalls hoheitliche oder vermögensverwaltende Aufgaben wahrnimmt, erfolgt hingegen keine ertragsteuerliche Belastung, ein Vorsteuerabzug bleibt dann jedoch auch verwehrt.

Die Verteilung des Gewerbesteueraufkommens, das sich aus den neu zu erschließenden Flächen ergibt, erfolgt im Beteiligungsverhältnis der drei Kommunen. Damit wird eine von der Lage der Fläche verursachte Benachteiligung einer Kommune im Rahmen der Gewerbesteuerverteilung vermieden.

Mit der Nutzung des gKUs für die Entwicklung und Verwertung interkommunaler Gewerbegebietsflächen belegt die rechtlich selbstständige Anstalt öffentlichen Rechts - in Bayern eben „Kommunalunternehmen“ – einmal mehr die Eignung zur Wahrnehmung aller kommunaler Aufgaben. Und das „Schönste“ ist:

Mit der Darlegung, dass durch die Zusammenarbeit gegenüber der getrennten Gewerbegebietsentwicklung mindestens 15 Prozent der personellen und sächlichen Ausgaben eingespart werden können, winkt für das Projekt als „neues vorbildhaftes interkommunales Kooperationsprojekt“ sogar eine nicht unerhebliche Förderung der Beratungs- und Gründungskosten sowie der sonstigen sächlichen Aufwendungen durch den Freistaat Bayern. Wir sind zuversichtlich, dass die Darlegung gelingen wird.

### Kontakt für weitere Informationen:



**Peter Lindt**

Rechtsanwalt

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

E-Mail: peter.lindt@roedl.com



**Thomas Wust**

Steuerberater

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 29

E-Mail: thomas.wust@roedl.com

### Werkstattgespräch „Selbstständige Kommunalanstalt und weitere Organisationsformen“

Mit unserem Werkstattgespräch wollen wir Sie über die selbstständige Kommunalanstalt aus rechtlicher und wirtschaftlicher Perspektive informieren, auch in Abgrenzung zu schon herkömmlich zugelassenen Organisationsformen, uns zu Themen aus Ihrer Praxis austauschen sowie konkrete Fragen klären. Weitere Informationen finden Sie unter [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare).

# Verwaltung

## > Stellenbeschreibungen in der Finanzverwaltung

Ein unterschätztes Instrument und seine Rolle in Personalakquise und -bindung

Von André Trabold

Die Aufgaben der kommunalen Finanzverwaltung werden durch Doppik und Steuerungsfunktionen zunehmend komplexer. Um diesen Anforderungen Herr zu werden bedarf es fähiger Mitarbeiter. Ein oft unterschätztes Mittel um qualifizierte Mitarbeiter zu werben und zu halten sind gut strukturierte Stellenbeschreibungen, u. a. als Grundlage für die Stellenbewertung. Eine gute Stellenbeschreibung muss dabei neben den Aufgaben auch die nötigen Kompetenzen darstellen und geht aus einer Organisationsuntersuchung hervor.

### Die Aufgaben in der Finanzverwaltung werden komplexer

Die Finanzverwaltung stellt ein Kernstück der Verwaltung von Städten und Landkreisen dar. Mit ihren weitreichenden Aufgaben in Haushaltsplanung, Buchhaltung und Zahlungsabwicklung hat sie Schnittstellen in die gesamte Verwaltung. In der Vergangenheit haben sich die Aufgaben der Finanzverwaltung immer weiter verändert. Dabei wurden sie deutlich komplexer und weiter spezialisiert. Mit der Umstellung von kameraler Haushaltsführung auf die Doppik ergaben sich neue anspruchsvolle Aufgaben wie die Führung einer laufenden Anlagenbuchhaltung oder die Jahres- und Konzernabschlussarbeiten. Im Bereich der Steuerung nimmt die Finanzverwaltung heute mehr Aufgaben im Controlling wahr. Diese Aufgaben sind deutlich anspruchsvoller als die Aufgaben, die bisher in der Finanzverwaltung wahrgenommen wurden, da sie mehr Kenntnisse in der Datenverarbeitung, Fachwissen und Erfahrung voraussetzen.

### Für komplexe Aufgaben braucht es kompetente Mitarbeiter

Um die komplexen neuen Aufgaben der Finanzverwaltung zu erledigen, muss diese besonders leistungsfähig sein. Der wichtigste Faktor für die Leistungsfähigkeit einer Organisation sind ihre Mitarbeiter. Mitarbeiter in der Finanzverwaltung brauchen, je nach konkretem Einsatzbereich, verschiedene spezielle Kompetenzen und Fähigkeiten. Diese können Mitarbeiter teilweise schon mitbringen, teilweise müssen diese Fähigkeiten jedoch im oder neben dem Beruf erworben werden. Dazu zählen Fachwissen, z. B. zu möglichen Bewertungsverfahren immaterieller Vermögensgegenstände oder Methodenkompetenz, wie im Feld des Problemlösens. Ebenso gehören dazu aber auch Sozialkompetenz, wie ein gutes Konfliktverhalten, das z. B. auf der Führungsebene unabdingbar ist. Mitarbeiter mit solchen Fähigkeiten sind am Markt jedoch gefragt und es ist in der öffentlichen Verwaltung schwer, sie zu halten.

### Gute Stellenbeschreibungen als Mittel, um kompetente Mitarbeiter zu werben und zu halten

Ein Mittel, um fähige Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist die Nutzung von aussagekräftigen Stellenbeschreibungen. Diese helfen, die Aufgaben und die Stelle attraktiv darzustellen und geben einen Überblick über die Anforderungen und die Tätigkeiten der Stelle. Bei einer Neubesetzung helfen sie, geeignete Kandidaten zu finden. Stellenbeschreibungen beinhalten neben den typischen Aufgaben mit Zeitanteil auch eine Übersicht über die nötigen Kompetenzen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Damit sorgen sie für eine Orientierung, welche Weiterbildung für den Mitarbeiter in der jeweiligen Stelle sinnvoll ist.

## Stellenbeschreibung

**Stelle:** Leiter Team 111  
**besetzt von:** Karl Oppel

**Unterstellt:**

Fachlich	Leiter Fachbereich 11	Norbert Schön
----------	-----------------------	---------------

**Vertritt aktiv:**

Leiter Team 112	Peter Schramm
-----------------	---------------

**Qualifikation:**

C: Fachschule	Kenntnisse in Bilanzierung und Jahresabschlusserstellung
---------------	----------------------------------------------------------

**Befugnisse:**

Anlage von Konten im Bereich Anlagevermögen	Sachanlagen
---------------------------------------------	-------------

**Ziele:**

Halten Führungsqualität Funktion Team 111	
Halten Ausführungsqualität Tagesgeschäft	
Erhöhen Kompetenz Karl Oppel	

Aufgaben: (A, A')	Kapazität p.a. in %	Selbstständigkeitsgrad			
		Ist	Soll	Ist	Soll
A: Bewirtschaften Anlagenbuchhaltung	33,3 %	33,3 %	###	###	###
A: Bearbeiten Anhang und Lagebericht	19,2 %	19,2 %	###	###	###
A: Bearbeiten Sonderposten	12,8 %	12,8 %	###	###	###
A: Führen Mitarbeiter	7,7 %	7,7 %	###	###	###
A: Steuern Funktion	7,7 %	7,7 %	###	###	###
A: Bearbeiten Anlagevermögen	6,4 %	6,4 %	###	###	###
A: Abschließen Anlagenbuchhaltung	6,4 %	6,4 %	###	###	###
A: Planen Anlagenbuchhaltung	6,4 %	6,4 %	###	###	###
<b>Summe:</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>			
<b>Gesamtstunden:</b>		<b>1.560 h</b>	<b>1.560 h</b>		

■ kann Aufgabe unter Aufsicht ausführen      ■ kann Aufgabe selbstständig ausführen  
■ kann Teile der Aufgabe selbstständig ausführen      ■ kann andere einlernen

**Kompetenzen**

Handlungskompetenz / Methodenkompetenz / Planen und Organisieren
Handlungskompetenz / Methodenkompetenz / Problemlösung
Handlungskompetenz / Sozialkompetenz / Konfliktverhalten
Fachkompetenz / Führungsqualität / Führen mit Zielen

Abbildung 1

Außerdem bilden Stellenbeschreibungen die Grundlage für die Stellenbewertung, die Voraussetzung für eine angemessene Vergütung der Tätigkeit des Stelleninhabers ist. Nur wenn die Anforderungen und die Tragweite der Arbeit des Stelleninhabers adäquat erfasst sind, kann eine Bewertung mit attraktiver Eingruppierung und Vergütung erfolgen.

## Stellenbeschreibungen als Produkt der Organisationsuntersuchung

Die Erarbeitung aktueller Stellenbeschreibungen allein macht jedoch oft wenig Sinn. Diese bilden sonst veraltete Aufgabenzuschnitte und Kompetenzmuster ab, die nicht auf die aktuellen Bedürfnisse abgestimmt sind. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Kombination mit einer Untersuchung der Aufbau- und Ablauforganisation. So können sowohl Arbeitsprozesse, als auch die Stellen, die sie ausführen, optimal auf die aktuellen Anforderungen angepasst werden. Rödl & Partner bietet beide Komponenten, Organisationsuntersuchung und Stellenbeschreibungen, aus einem Guss an. Aus der Optimierung der Verwaltungsprozesse und der Definition von Soll-Prozessen leiten sich direkt Aufgabenfelder und Kompetenzprofile für alle eingebundenen Stellen ab.

Die resultierenden Stellenbeschreibungen definieren genau, welche Aufgaben eine Stelle bearbeitet und welche Standards

der Stelleninhaber dabei erfüllt. Dazu definieren sie den Selbstständigkeitsgrad und die notwendigen Kompetenzen.

## Kontakt für weitere Informationen:



**André Trabold**

B.A. Philosophy & Economics  
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 20  
E-Mail: andre.trabold@roedl.com



**Christian Griesbach**

Dipl.-Volkswirt  
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 05  
E-Mail: christian.griesbach@roedl.com

# BLEIBEN SIE INFORMIERT!

Unsere Themenspecials finden Sie unter [www.roedl.de/themen](http://www.roedl.de/themen)

## Digitale Kommune: Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus

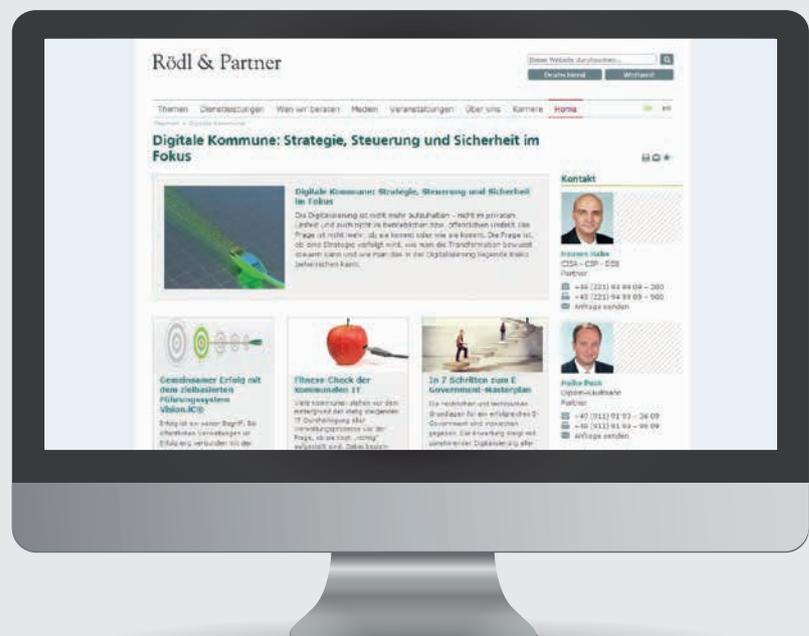
[www.roedl.de/themen/digitale-kommune/](http://www.roedl.de/themen/digitale-kommune/)

## Rechnungswesen und Steuerung – Ausdauertraining für die Kommunen

<http://www.roedl.de/themen/kommunales-rechnungswesen/>

## Öffentliche Beteiligungsunternehmen: Steuern, Steuerung und Strategie

<http://www.roedl.de/themen/oeffentliche-beteiligungsunternehmen/>



## Verwaltung

### > Organisationen nachhaltig optimieren

Organisationsentwickler nutzen die Software Vision.iC

#### Von Heiko Pech

Die Organisationsämter leisten einen maßgeblichen Beitrag zum Funktionieren der Verwaltung. Lernende und sich selbst entwickelnde Organisationen prägen das Leitbild in der Organisationsarbeit.



Wie aber kann eine Organisationsentwicklung präzise, nachhaltig und mit tatsächlichen Veränderungsimpulsen realisiert werden?

Können Veränderungen in den Prozessen, in der Verwaltungskultur und in den Kompetenzen von Führungs- und Ausführungskräften gleichzeitig realisiert werden?

Was ist notwendig, um eine lebendige Organisationsarbeit zu umzusetzen?

Eine integrative Methode, die vollumfänglich mit einer Software unterlegt ist. Vision.iC ist die Software, die die Arbeit von Organisationsentwicklern strukturiert, entlastet und wirksam macht. Vision.iC setzt völlig neue Maßstäbe, indem

- > aufgaben- und prozessbezogene Schwachstellen dokumentiert werden und man dabei das Wissen der MitarbeiterInnen nutzt,
- > nicht nur die Strukturen und Prozesse optimiert werden, sondern auch der Umsetzungserfolg gemessen wird,
- > tagesaktuelle Stellenbeschreibungen jederzeit einheitlich strukturiert abgerufen werden können. Ganz egal ob für Stellenbewertungen oder Mitarbeitergespräche,

- > es das Ideenmanagement mit einem Workflow bis hin zur Führung versteht und Ideen in Strategien und Maßnahmen überführt,
- > es die leistungsorientierte Bezahlung integriert und mit der operativen und strategischen Steuerung verbindet,
- > Projekte und Maßnahmen der Organisationsentwicklung so verwaltet werden, dass Statusberichte jederzeit möglich sind oder
- > es die Kompetenzprofile für Fach-, Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenzen abbildet und mit individuellen Personalentwicklungsprogrammen verbindet.

#### Vision.iC – ein integriertes Werkzeug für die Organisationsentwicklung: mehr Flow, weniger Work

Rödl & Partner etabliert Methode und Software als zukünftiges Instrument für Ihre Organisationsarbeit und zwar so, dass Organisationswissen gebündelt bereitsteht und Ergebnisse zu Verlauf und Umsetzung jederzeit abrufbar sind. Und das Ganze intuitiv und nachhaltig.

#### Kontakt für weitere Informationen:



#### Heiko Pech

Dipl.-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.pech@roedl.com

#### Interessiert?

Dann besuchen Sie uns auf einer unserer Informationsveranstaltungen am **10. Mai in Berlin**, am **22. Juni in Köln** oder in **Nürnberg am 23. Juni**. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

## Vision.iC®

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

Einen Überblick zu Vision.iC finden Sie in unserer Broschüre, die wir Ihnen gerne kostenfrei zusenden. Schreiben Sie eine E-Mail an: [peggy.kretschmer@roedl.com](mailto:peggy.kretschmer@roedl.com)



## Vergaberecht

### > Vergaberechtsfreie Inhouse-Geschäfte nach neuem Recht

Von Dr. Julia Müller

Die Ausschreibungsfreiheit sogenannter Inhouse-Geschäfte ist seit Langem in der Rechtsprechung anerkannt. Die von den Gerichten, insbesondere dem Europäischen Gerichtshof (EuGH), entwickelten Voraussetzungen für ein vergaberechtsfreies Inhouse-Geschäft wurden nunmehr im Rahmen der Umsetzung der europäischen Richtlinie 2014/24/EU erstmals in deutsches Recht aufgenommen. Die gesetzliche Regelung in § 108 GWB n.F. (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen neue Fassung) orientiert sich stark an den vom EuGH geprägten Anforderungen, weicht aber dennoch in einigen elementaren Punkten davon ab.

#### EuGH stärkt öffentliche Gewalt

§ 108 Abs. 1 GWB n.F. beschreibt zunächst den „Normalfall“ des Inhouse-Geschäfts. Die vergaberechtsfreie Beauftragung einer juristischen Person durch einen öffentlichen Auftraggeber ist möglich, wenn

1. der öffentliche Auftraggeber über die juristische Person eine ähnliche Kontrolle wie über seine eigenen Dienststellen ausübt,
2. mehr als 80 Prozent der Tätigkeiten der juristischen Person der Ausführung von Aufgaben dienen, mit denen sie von dem öffentlichen Auftraggeber oder von einer anderen juristischen Person, die von diesem kontrolliert wird, betraut wurde, und
3. an der juristischen Person keine direkte private Kapitalbeteiligung besteht, mit Ausnahme nicht beherrschender Formen der privaten Kapitalbeteiligung und Formen der privaten Kapitalbeteiligung ohne Sperrminorität, die durch gesetzliche Bestimmungen vorgeschrieben sind und die keinen maßgeblichen Einfluss auf die kontrollierte juristische Person vermitteln.

So kann etwa – wie schon bislang nach der Rechtsprechung – eine Stadt ihre 100-prozentige Tochtergesellschaft mit der Erbringung von Dienstleistungen ohne Einhaltung des Vergaberechts direkt beauftragen, sofern die Tochtergesellschaft im Wesentlichen für die Stadt tätig ist:



#### Tätigkeiten des Auftragnehmers

Der EuGH ging in seinen Inhouse-Entscheidungen davon aus, dass eine vergaberechtsfreie Beauftragung schon dann aus-

geschlossen ist, wenn der potenzielle Auftragnehmer mehr als 10 Prozent seiner Tätigkeiten für Dritte, d.h. nicht für den öffentlichen Auftraggeber erbringt. Demgegenüber sind die Vorschriften des Vergaberechts gem. § 108 Abs. 1 Nr. 2 GWB n.F. künftig erst dann zu beachten, wenn der Auftragnehmer weniger als 80 Prozent seiner Tätigkeiten für den öffentlichen Auftraggeber, bzw. mehr als 20 Prozent für Dritte erbringt. Somit fallen jetzt mehr Sachverhalte in den Anwendungsbereich der Inhouse-Geschäfte als früher.

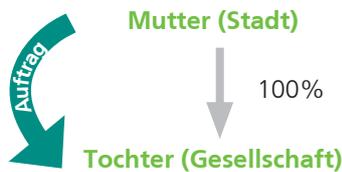
Klar ist nun auch, dass der Umsatz ein geeignetes Kriterium ist, um die Tätigkeitsbereiche des Auftragnehmers zu bestimmen bzw. voneinander abzugrenzen, vgl. § 108 Abs. 7 Satz 1 GWB n.F. Bislang hatte der EuGH auf alle „qualitativen und quantitativen Umstände des Einzelfalles“ abgestellt. Neben dem Umsatz kommen auch andere tätigkeitsgestützte Werte in Betracht, wie beispielsweise die Kosten, § 108 Abs. 7 Satz 2 GWB n.F., oder Arbeitszeitanteile, sofern diese dokumentiert sind.

Leider trifft das Gesetz keine eindeutige Aussage dazu, welche Umsätze für das Erreichen der 80-Prozent-Hürde im Einzelnen Berücksichtigung finden dürfen. § 108 Abs. 1 Nr. 2 GWB n.F. besagt lediglich, dass die Tätigkeiten des Auftragnehmers der „Ausführung von Aufgaben dienen“ müssen, mit denen er von dem öffentlichen Auftraggeber „betraut wurde“. Fraglich bleibt insbesondere, in welchem Umfang Umsätze mit Dritten berücksichtigt werden dürfen, wie beispielsweise die mit Haushalts- und Gewerbekunden im Bereich der Strom- oder Trinkwasserversorgung erwirtschafteten Umsätze eines zu 100 Prozent in kommunaler Hand liegenden Stadtwerkes. Zwar dürfte die hierzu ergangene strenge Rechtsprechung des Oberlandesgerichtes Hamburg keine Stütze mehr in dem neuen Gesetzeswortlaut finden. Danach durften praktisch keinerlei Drittumsätze berücksichtigt werden. Wo genau aber die Grenze inhouse-schädlicher Drittumsätze zu ziehen ist, bleibt weiterhin offen.

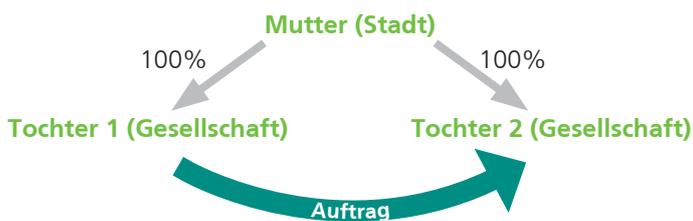
#### „Umgekehrte“ Inhouse-Vergaben und Inhouse-Geschäfte zwischen Schwestergesellschaften

Die Frage, ob eine vergaberechtsfreie Beauftragung möglich ist, stellt sich gleichermaßen, wenn nicht die Tochter- von der

Muttergesellschaft, sondern – im „umgekehrten“ Wege – die Mutter- von der Tochtergesellschaft beauftragt werden soll:



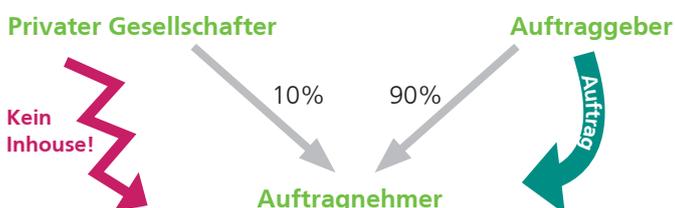
Gleiches gilt für die Beauftragung zwischen Schwestergesellschaften mit derselben Muttergesellschaft:



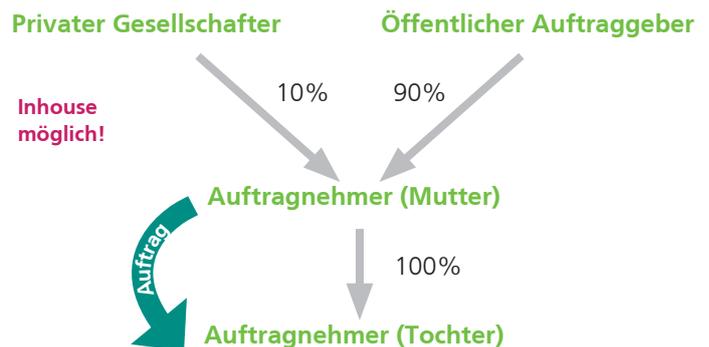
Die oben beschriebenen Konstellationen wurden von der Rechtsprechung bislang noch nicht entschieden. § 108 Abs. 3 GWB n.F. regelt nun ausdrücklich, dass auch in solchen Fällen kein Vergaberecht eingehalten werden muss. Leider ist die Formulierung des Gesetzes an dieser Stelle etwas unglücklich geraten, sodass Unsicherheiten hinsichtlich der konkreten Voraussetzungen für die Ausschreibungsfreiheit entstehen. So bleibt beispielsweise unklar, auf welches Unternehmen bei der „umgekehrten“ Inhouse-Vergabe hinsichtlich des Umsatzes/der wesentlichen Tätigkeit abzustellen ist: Muss die (beauftragende) Tochter – wie bei der „normalen“ Inhouse-Vergabe – für die (beauftragte) Mutter zu mehr als 80 Prozent tätig sein? Oder wird auch diese Voraussetzung „umgedreht“, sodass nun die Muttergesellschaft mindestens 80 Prozent ihrer Umsätze mit der Tochtergesellschaft erwirtschaften muss? Vertretbar scheinen beide Möglichkeiten, der Gesetzeswortlaut steht weder dem einen noch dem anderen Verständnis entgegen. Die kommunale Praxis wird vermutlich den ersten Weg favorisieren. Denn das Mutterunternehmen wird nur selten überwiegend für sein Tochterunternehmen tätig sein, sodass die zweite Variante regelmäßig zu einer Ausschreibungspflicht führen würde.

## Keine direkte private Kapitalbeteiligung am Auftragnehmer

Nach § 108 Abs. 1 Nr. 3 GWB n.F. darf an der zu beauftragenden Gesellschaft grundsätzlich keine direkte private Kapitalbeteiligung bestehen, andernfalls ist ein Inhouse-Geschäft nicht möglich:



Der Wortlaut, der ausdrücklich auf eine „direkte“ Beteiligung Privater abstellt, lässt den Rückschluss zu, dass eine „indirekte“ private Kapitalbeteiligung für die vergaberechtsfreie Beauftragung unschädlich ist. Freilich ist damit die Frage, was als „indirekte“ Beteiligung gilt, noch nicht beantwortet. So wird beispielsweise in Fällen stiller Beteiligungen auf deren konkrete Ausgestaltung abzustellen sein. Ist ein privater Investor lediglich mittelbar, d.h. beispielsweise an der Mutter des potenziellen Auftragnehmers beteiligt, dürfte dies nach der neuen Regelung einem Inhouse-Geschäft nicht entgegenstehen:



Selbst eine direkte private Kapitalbeteiligung am Auftragnehmer ist dann unschädlich, wenn sie eine solche nicht beherrschender Form bzw. ohne Sperrminorität ist, gesetzlich vorgeschrieben ist und keinen maßgeblichen Einfluss auf den Auftragnehmer vermittelt, § 108 Abs. 1 Nr. 3 GWB n.F. Die Anwendungsfälle für solche ausnahmsweise zulässigen Privatbeteiligungen dürften sich allerdings stark in Grenzen halten, da derartige Zwangsmitgliedschaften (so z.B. für Trinkwasserversorger in Nordrhein-Westfalen) eher die Ausnahme bilden.

## Kontakt für weitere Informationen:



**Dr. Julia Müller**

Rechtsanwältin

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

E-Mail: [julia.mueller@roedl.com](mailto:julia.mueller@roedl.com)

## Interessiert?

Dann besuchen Sie uns auf dem **13. Münchner Vergaberechtstag am 14. Juli** und nutzen Sie die Gelegenheit zu aktuellen Vergabethemen mit Entscheidungsträgern aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung sowie renommierten Top-Vergabexperten zu diskutieren. Weitere Informationen finden Sie unter [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare).

## Jugend und Soziales

### > QuARZ – Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen

Von Stefan Düll

Mit den Fachverfahren der Jugendhilfe wird eine Vielzahl von Informationen gesammelt und verwaltet. Zur Unterstützung der Steuerung der Jugendhilfe sind valide Daten und leicht verfügbare Auswertungen nötig, die sich ohne spezielle und umfassende Schulungen sofort nutzen lassen.

QuARZ ist ein Informationssystem, das für die Jugendhilfe aus dem vorhandenen Fachverfahren<sup>1</sup> übersichtlich und in Echtzeit steuerungsrelevante Informationen und Zahlen auswertet. Über Aggregationsstufen, Filter und Drilldown-Funktionen können Sie beliebig tief in die Auswertungen eintauchen und finden so genau die Information, die Sie benötigen. Dies reicht von der kompakten und schnellen Übersicht bis zur aufgeschlüsselten Ansicht der Einzelfälle.

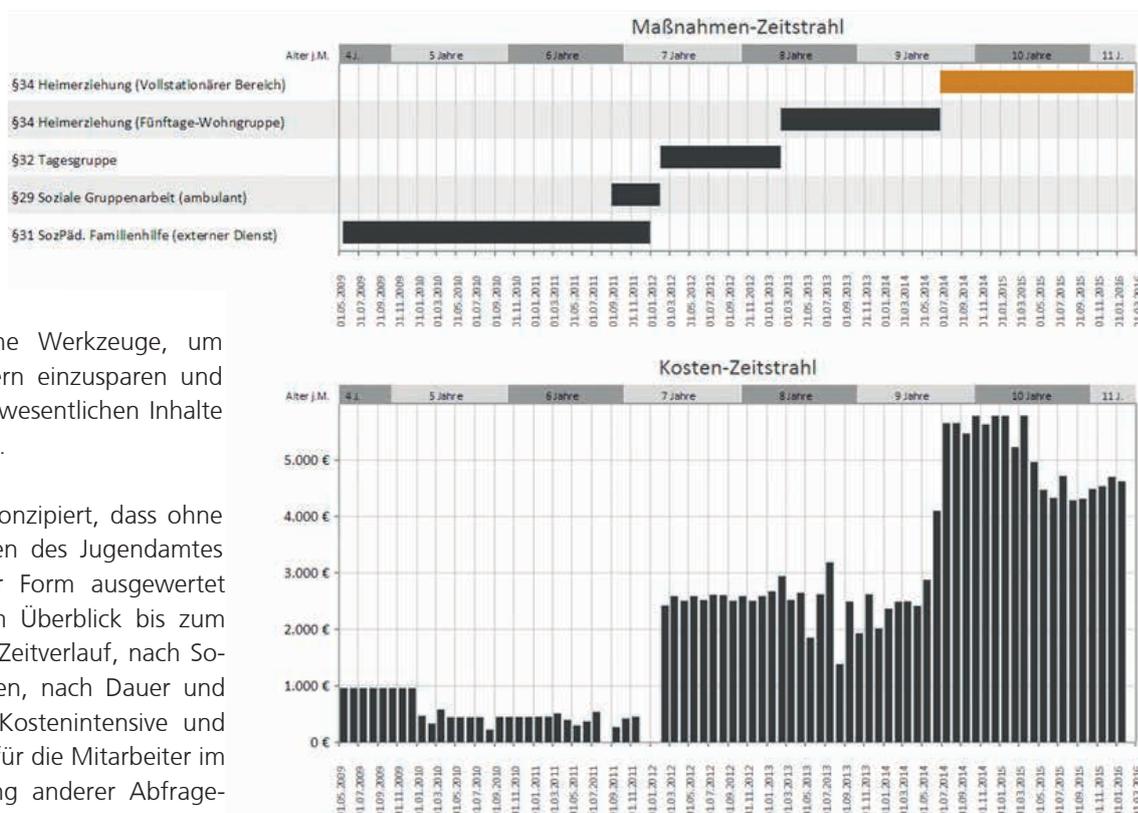
QuARZ wurde aus der Notwendigkeit zum Auf- und Ausbau eines effizienten Controllingkonzeptes aus der Praxis für die Praxis heraus entwickelt. QuARZ spart Arbeitszeit für das Berichtswesen und die Budgetplanung, Kosten für weitere Lizenzen des Fachverfahrens und teure Schulungen. Es verbessert die Datenqualität und Transparenz im Jugendamt signifikant, kann Sozialräume vergleichen und bietet gezielt vielfältige und einfache Werkzeuge, um Kosten durch Umsteuern einzusparen und im Controlling auf die wesentlichen Inhalte aufmerksam zu werden.

Die Bedienung ist so konzipiert, dass ohne Schulung aktuelle Daten des Jugendamtes in leicht verständlicher Form ausgewertet werden können – vom Überblick bis zum Detail im Einzelfall, im Zeitverlauf, nach Sozialräumen, nach Kosten, nach Dauer und Ursachen von Hilfen. Kostenintensive und tagelange Schulungen für die Mitarbeiter im Jugendamt zur Nutzung anderer Abfrage-

systeme entfallen. Die Nutzung von QuARZ ist browsergestützt und es ist keine Installation der Software auf den Einzelplatz-Rechnern der Mitarbeiter im Jugendamt nötig.

Mit individuell abgestimmten Kennzahlen und Warnlisten haben Sie zudem die Möglichkeit, zu erkennen, ob gesetzte Standards umgesetzt werden und die Datenerfassung vollständig erfolgt. So können Sie schnell Inkonsistenzen (z.B. ob die Hilfeart mit der geleisteten Maßnahme übereinstimmt) im Datenbestand aufdecken und korrigieren.

Gerne unterbreiten wir Ihnen Ihr individuelles Angebot.



<sup>1</sup> QuARZ setzt auf die Fachverfahren PROSOZ 14plus und OK.JUG auf



**Interview** mit Janus Malecki:  
Controlling Jugendamt, Kreis Soest  
(QuARZ-Anwender seit 2013)

## 1. Was war Ihre Motivation für die Einführung einer Steuerungssoftware in der Jugendhilfe?

Der heute zeitgemäße Einsatz einer Fachsoftware in der Jugendhilfe verschafft uns den Zugriff auf eine Vielzahl von Daten, die für eine wirkungsorientierte Steuerung der Jugendhilfeleistungen unerlässlich sind. In der Vergangenheit wurden diese Datensätze über einen Export in diversen Excel-Tabellen ausgewertet. Unser Bestreben war es, die fehleranfällige Schnittstelle des Datenexportes auszumerzen und einen stetigen und zuverlässigen Zugriff auf unsere Datenbank zu erhalten. Zudem bieten Steuerungssysteme in der Tiefe als auch in der Breite viel mehr Auswertemöglichkeiten. Die Auswertungen erfolgen gleichzeitig schneller und zuverlässiger. Somit liegen die Vorteile einer Einführung auf der Hand.

## 2. Wie lange hat die Einführung und Installation in Ihrer Verwaltung gedauert?

Die Einführung erstreckte sich über wenige Wochen. Zunächst wurde die Datenbank analysiert und das Auswertemodul an diese angepasst. Die Implementierung vor Ort dauerte zwei Tage. Der Arbeitsaufwand für uns vor Ort war dabei gering. Nach erfolgter Installation fand eine eintägige Vorortweisung statt.

## 3. Wie viele Personen und Abteilungen waren an der Einführung beteiligt?

Beteiligt waren die Abteilungen Datenschutz, EDV, Jugendamt und der Personalrat. Insgesamt wurde die Einführung von schätzungsweise 10 Personen begleitet.

## 4. Warum haben Sie sich gerade für QuARZ entschieden?

QuARZ war zu diesem Zeitpunkt, mit dem vorhandenen Leistungsumfang, das kostengünstigste uns bekannte Produkt am Markt. Insbesondere weil auch keine Folgekosten anfallen. Das war ein wichtiges, aber natürlich nicht das entscheidende Argument. Ich glaube, im Endeffekt war entscheidend, dass QuARZ von direkt in der Jugendhilfe tätigen Personen entwickelt wurde. Man erkannte sofort, dass die eigenen Problemlagen in der Datenerhebung und Auswertung den „Machern“ bei der Entwicklung bekannt waren. Dadurch erhielt man ein Produkt, das sich auf das Notwendige und Wichtige beschränkt und dabei sehr „aufgeräumt“ und überschaubar wirkt. Die einfache Bedienung, der schnelle und unkomplizierte Kontakt zum Entwicklerteam und das modulare, flexible System, das den Kauf und Einsatz einzelner notwendiger Bausteine ermöglicht, waren weitere positive Entscheidungskriterien

## 5. Wer arbeitet in Ihrer Verwaltung mit QuARZ?

In erster Linie wird QuARZ im Bereich des Controllings genutzt. Hier werden monatlich steuerungsrelevante Daten wie

Fallzahlen, Laufzeiten und Kosten mittels QuARZ ermittelt und bewertet. Kritische Abweichungen werden an die zuständigen Fachabteilungen kommuniziert. Zudem werden nahezu täglich Daten für diverse Anfragen seitens der Fachabteilungen, der Führungsebene sowie der Politik im Controlling erhoben. Auch bei der Aufstellung des Haushaltes sind diese Daten inzwischen unerlässlich. Zudem haben die Führungskräfte im Regionalen Sozialdienst sowie die Abteilungsleitung Zugriff auf die tagesaktuellen Zahlen.

## 6. Gibt es konkrete Dienstanweisungen für Ihre Mitarbeiter mit QuARZ zu arbeiten?

Nein, QuARZ wird in unserem Hause als ein Instrument zur Führungsunterstützung verstanden. Notwendige Auswertungen sowie Anfragen werden aus dem Controlling direkt an die Mitarbeiter gerichtet.

## 7. Seit wann nutzen Sie QuARZ im Jugendamt?

QuARZ ist bei uns nun seit dem Jahr 2013 in Betrieb.

## 8. Was hat sich seitdem konkret geändert?

Die steuerungsrelevante Datenbasis hat sich in der Qualität als auch in der Quantität erheblich verbessert. Auch die Validität der Daten hat zugenommen. Der stetige, tagesaktuelle Zugriff auf unseren Datenbestand gibt uns die Möglichkeit, Abweichungen im operativen als auch im finanziellen Bereich zeitnah zu erkennen und darauf zu reagieren. Im Bereich der Haushaltsplanung sind die Fallzahlenbetrachtung sowie die Kostenhochrechnung zu einem festen Bestandteil geworden. Hier ist QuARZ als Prognosetool eine erhebliche Hilfe. Bei allen technischen Möglichkeiten, die uns QuARZ bietet, sind wir uns aber stets der Tatsache bewusst, dass ein Auswertetool immer nur so gut ist wie die Datenbasis, auf die es zugreift. Hier helfen uns die diversen Warnlisten Abweichungen zu erkennen und diese zu beheben. Alles in allem „beherrschen“ wir unsere Daten jetzt besser als vor der Einführung und dieses spart Ressourcen, Zeit und Nerven.

## Kontakt für weitere Informationen:



**Stefan Düll**

B. Sc. Wirtschaftsinformatik

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 41

E-Mail: stefan.duell@roedl.com

## Interessiert?

Dann besuchen Sie uns auf unserer Informationsveranstaltung zum Thema QuARZ im Mai und Juni. Weitere Informationen finden Sie unter [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare).

## Jugend und Soziales

### > Chancen eines integrierten Qualitätsmanagement- und Compiance-systems in der Jugendhilfe - Folgen des Falls „Tayler“ in Hamburg

Von Susanne Schober und Heiko Pech

Mit der Einführung des § 79a SGB VIII verpflichtete der Gesetzgeber die Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Entwicklung, Anwendung und regelmäßigen Evaluation von Qualitätskriterien im Bereich der Erziehungshilfen. Vier Jahre später hat die fortlaufende Kinderschutzdebatte in den meisten Jugendämtern zu Absicherungswellen geführt, die eine Flut an Regelwerken, Standards sowie Verfahrens- und Dienstanweisungen hervorbrachten.

#### Kein rechtssicheres Vorgehen im Allgemeine Sozialen Dienst

Im Fall des im Dezember 2015 zu Tode gekommenen Tayler aus Hamburg stellte die Jugendhilfekommission in ihrem Untersuchungsbericht fest, dass Standards und Verfahrensweisungen bei Fällen von Kindeswohlgefährdungen gem. § 8a SGB VIII ausreichend vorlagen. Allerdings konnte keine regelkonforme Anwendung durch die Mitarbeiter festgestellt werden. Offensichtlich fehlte es an einer Überprüfung der Einhaltung dieser Standards. Dies entspricht einem Verstoß gegen § 79a SGB VIII („...regelmäßig zu überprüfen“).

Gem. § 831 Abs. 1 Satz 2 BGB liegt in diesem Fall ein Organisationsverschulden vor, nämlich das des Überwachungsverschuldens: Es erfolgte gar keine oder nur eine ungenügende Kontrolle und Überwachung zur Einhaltung der gesetzten Standards durch die Führungskräfte. Trotz vorhandener Verfahrensstandards liegt damit kein rechtssicheres Vorgehen des Allgemeinen Sozialen Dienstes vor. Hamburgs Sozialsenatorin Melanie Leonhard (SPD) räumte ein, dass „die konsequente Anwendung der Regelungen (...) möglicherweise zu anderen Entscheidungen der fallverantwortlichen Sozialpädagogen geführt hätte“.<sup>1</sup> Im Fall Tayler werden Rücktrittsforderungen der verantwortlichen Akteure in Verwaltung und Politik immer lauter.

#### Vermeidung von Organisationsverschulden

Wie zukünftig die Einhaltung von gesetzlichen Regeln und eigens auferlegten Qualitätsstandards überprüft werden soll, ist noch unklar. Die Sozialsenatorin kündigte jedoch an, ein Verfahren sicherstellen zu wollen, „dass diese Prozesse auch wirklich an jedem Schreibtisch ankommen“.

Zunächst sollten die bestehenden Regelwerke der Jugendhilfeverwaltung Hamburg auf die Anforderungen eines Compliance Management Systems überprüft werden. Ziel dieser Prüfung muss es sein, anhand der vom Jugendamt zugrunde gelegten Verfahrensweisungen und Regeln eine Aussage darüber zu ermöglichen,

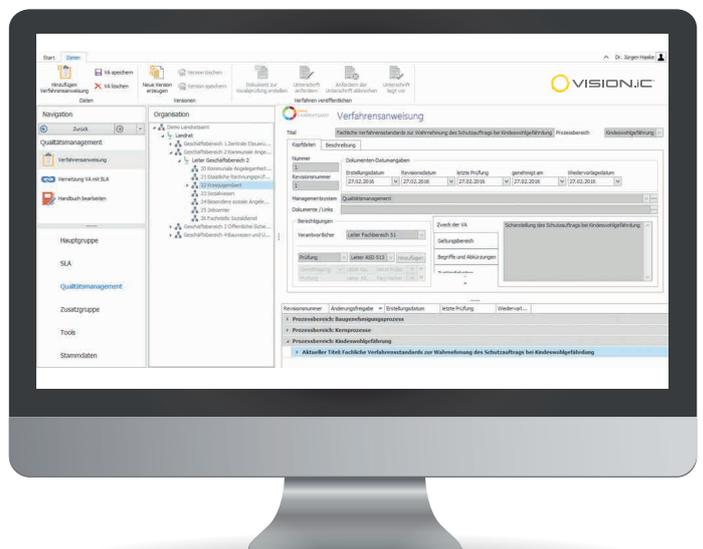
- > ob die dargestellten Grundsätze und Maßnahmen mit hinreichender Sicherheit sowohl Risiken für wesentliche Regelverstöße rechtzeitig zu erkennen als auch solche Regelverstöße zu verhindern und
- > dass die Grundsätze und Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt implementiert waren und
- > regelmäßig überprüft wurden (vgl. IDW PS 980).

#### Langfristige Installation eines integrierten Qualitätsmanagement- und Compiance-systems

Ein fehlendes Compiance-system ist kein hausgemachtes Problem aus Hamburg, Fast kein deutsches Jugendamt verfügt über ein solches Managementinstrument. Zukünftig müssen die Jugendhilfeverwaltungen ein regelkonformes Verhalten garantieren, um damit ein vermeidbares Organisationsverschulden wie im Fall Tayler verhindern zu können.

#### Die Lösung: Vision.iC

Vision.iC ist ein integriertes Qualitätsmanagement und Compiance-system, das auf Fehlervermeidung ausgerichtet ist, statt ausschließlich auf Fehlerrückmeldung und -sanktionierung zu zielen.



<sup>1</sup> <http://www.zeit.de/hamburg/aktuell/2016-02/22/kriminaltaet-leonhard-dringt-nach-fall-tayler-auf-umsetzung-der-regeln-22141003>

## Interessiert?

Dann fordern Sie gerne weiteres Informationsmaterial an und besuchen Sie uns auf unserer Informationsveranstaltung zum Thema Qualitätsmanagement & Compliance in der Jugendhilfe. Weitere Informationen finden Sie unter [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare).

## Kontakt für weitere Informationen:



### Susanne Schober

B.A. Wirtschaftswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 80

E-Mail: [susanne.schober@roedl.com](mailto:susanne.schober@roedl.com)



### Heiko Pech

Dipl.-Kaufmann

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

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

## Steuern

### > Neues zum steuerlichen Querverbund

Von Thomas Wust und Marcel Reinke

Was lange währt, wird endlich gut. So oder so ähnlich muss sich das BMF nach der Veröffentlichung des zweiten Entwurfes eines BMF-Schreibens für die künftigen Kriterien der Zusammenfassung zweier ungleicher BgA mittels eines Blockheizkraftwerkes fühlen. Der Großteil der Vorgaben und Anforderungen wurde nun deutlich verbessert und vereinfacht.

#### Bisherige Zusammenfassungskriterien

Maßgeblich für die Zusammenfassung von einem Versorgungs BgA und einem Bäder-BgA gemäß § 4 Abs. 6 KStG sind bisher die Verfügung der OFD Frankfurt vom 27. Juli 1995 und das BMF Schreiben vom 12. November 2009. Ausgehend davon konnte zwischen einem Versorgungs-BgA und einem Bäder-BgA dann ein steuerlicher Querverbund begründet werden, wenn zwischen den beiden BgAs eine enge wechselseitige technisch-wirtschaftliche Verflechtung von einigem Gewicht bestand. Für die Zusammenfassung von Versorgungs- und Bäderbetrieben haben sich verschiedene Grundsätze herausgebildet anhand derer entschieden werden sollte, ob eine Zusammenfassung gewährt werden kann oder nicht: Dies sind der Nachweis der Wirtschaftlichkeit des BHKW mittels VDI 2067 Gutachten, der Nachweis einer engen wechselseitig technisch-wirtschaftlichen Verflechtung von einigem

Gewicht zwischen den beiden BgAs sowie der Nachweis, dass keine schädliche Drittlieferung vorliegt. Zusätzlich muss noch dargelegt werden, dass die Vorteile aus der technischen Verflechtung über einen Zeitraum von fünf Jahren insgesamt mindestens 10 Prozent der steuerlichen Ersparnis durch den Verbund betragen.

#### Entwurf eines neuen BMF Schreibens vom 24. Juli 2014

Diese Grundsätze wären durch den Entwurf des BMF-Schreibens vom 24. Juli 2014 überholt. In dem Entwurf führte die Finanzverwaltung aus, dass eine technisch-wirtschaftliche Verflechtung dann möglich sei, wenn das BHKW mehr als 50 Prozent der erzeugten Wärmeleistung an den Bäder-BgA abgibt. Zusätzlich sollte das Merkmal der Gewichtigkeit erst bei einer Wärmeabnahme von mindestens 80 Prozent aus Sicht des Bäder-BgA gegeben sein und aus Sicht des Versorgungs-BgA die vom BHKW erzeugte

Stromkapazität den Eigenbedarf des Bäder-BgA um mindestens 20 Prozent überschreiten. Dies hätte bedeutet, dass das zu verwendende BHKW 120 Prozent der im BädernBgA verbrauchten Strommenge hätte erzeugen können müssen.

### **BMF Schreiben vom 11. Dezember 2015**

Aufgrund der massiven Kritik gegen den Entwurf vom 24. Juli 2014 hat das BMF eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit den neuen Voraussetzungen für einen steuerlichen Querverbund zwischen einem Versorgungs-BgA und einem Bäder-BgA mittels BHKW befassen sollte. 17 Monate nach dem ersten Entwurf legte das BMF sodann am 11. Dezember 2015 den aktuellen Entwurf zur Einbeziehung von Bädern in den steuerlichen Querverbund mittels BHKW vor. Im Vergleich zum Vorentwurf zeigt sich das neue Papier deutlich verbessert und praxistauglicher.

Das BMF geht weiterhin davon aus, dass ein Bad nur mit einem Versorger zusammengefasst werden kann, wenn dieser zumindest auch einen Stromvertrieb aufweist und/oder ein Stromnetz betreibt. Dabei muss zwar weder das Stromnetz noch der Stromvertrieb dem Versorger das „Gepräge“ verleihen, jedoch dürfen die Bereiche auch nicht von untergeordneter Rolle sein. Auch die zuvor geforderten starren Kriterien in Bezug auf das Merkmal der Verflechtung von einigem Gewicht wurden von der Finanzverwaltung erheblich zugunsten der Kommunen geändert. Nunmehr soll es ausreichen, wenn mit der vom BHKW gelieferten Wärme 25 Prozent des Wärmebedarfs des Bades abgedeckt werden. Daneben muss das BHKW über eine elektrisch installierte Leistung von mindestens 50 kW verfügen.

Hinsichtlich des Nichtvorliegens einer schädlichen Drittlieferung verzichtet das BMF auf einen Nachweis, dass das BHKW ohne das Bad nicht wirtschaftlich sei. Stattdessen soll nur dann eine schädliche Drittlieferung vorliegen, wenn das BHKW Wärme auch an Dritte liefert und die Erträge hieraus im Verhältnis zur Gesamtwirtschaftlichkeit des BHKWs zu hoch sind.

### **Fazit**

Es empfiehlt sich, die neuen Zusammenfassungskriterien vor Inkrafttreten des BMF-Schreibens genau zu analysieren und die Auswirkungen auf den eigenen Querverbund zu bewerten, da zu erwarten ist, dass der aktuelle Entwurf womöglich noch in der ersten Jahreshälfte verabschiedet wird. Besonders, wenn unter der bisherigen Rechtsprechung keine Zusammenfassung möglich war, z.B. da nur ein Freibad-BgA vorhanden ist, kann ein genauere Blick lohnen, denn die Kriterien wurden in mancher Hinsicht deutlich gelockert. Sprechen Sie uns auch gerne an, um gemeinsame Lösungsansätze für Ihren Querverbund zu entwickeln. Diskutieren Sie auch mit uns auf den folgenden Veranstaltungen über die Auswirkungen des BMF-Schreibens und weitere aktuelle Rahmenbedingungen für einen wirtschaftlichen BHKW-Betrieb.

### **Kontakt für weitere Informationen:**



**Thomas Wust**

Steuerberater

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 29

E-Mail: [thomas.wust@roedl.com](mailto:thomas.wust@roedl.com)



**Marcel Reinke**

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 85

E-Mail: [marcel.reinke@roedl.com](mailto:marcel.reinke@roedl.com)

## Breitband

### > Erfolgreiche Breitbandstrategie: Fördermittel können nur ein Baustein sein

Von Peer Welling und Andreas Lange

Das neue Bundesförderprogramm gibt dem Breitbandausbau in Deutschland unzweifelhaft eine neue Dynamik. Bei aller Euphorie sollten Kommunen und Landkreise dennoch ihre Gesamtkonzepte nicht aus dem Blick verlieren. Denn trotz der hohen Fördersummen für unterversorgte Gebiete gilt es auch, eine nachhaltige Struktur für das gesamte Gemeindegebiet anzustreben und den Breitband-Flickenteppich nicht noch stärker zu zerstückeln als es derzeit schon der Fall ist.

#### Bandbreitenversorgung ist selten homogen

In beinahe allen Kommunen und Landkreisen, die wir in unserem Beratungsalltag kennenlernen dürfen, finden wir eine völlig heterogene Versorgungslandschaft vor. Meist sind die Innenstädte relativ gut mit hochbitratigen Breitbandanschlüssen versorgt. Teilweise werden Kernstädte sogar durch zwei leistungsfähige Breitbandnetze bedient, häufig handelt es sich dabei um die Netze eines Kabelnetzbetreibers und der Deutschen Telekom AG. Probleme zeigen sich insbesondere in Randgebieten, die aufgrund einer ungünstigen Strukturierung nicht marktgetrieben erschlossen werden. Hier handelt es sich in der Regel leider nicht um zusammenhängende Cluster, manchmal weisen sogar nur einzelne Straßenzüge eine deutliche Unterversorgung auf. Das aus Sicht von Kommunen sicherlich unangenehmste Szenario sind „Breitband-Flickenteppiche“, die viele sehr kleine unterversorgte Bereiche zeigen und immer wieder von gut versorgten Gebieten durchzogen werden.

Weiterhin zeichnen sich die nicht unterversorgten Gebiete durch einen bunten Technologiemix aus Kabelnetzen (CATV), FTTC-, Vectoring- und vereinzelt durchaus auch FTTB-Netzen aus, die immer wieder mit einzelnen Funkmasten zur Anbindung kleinerer Ortsteile gespickt sind.

In solchen nach gegenwärtigem Maßstab nicht unterversorgten Gebieten mag der Handlungsbedarf unter dieser Prämisse gering sein, steigen jedoch entsprechend der allgemeinen Erwartungen die Bandbreitenanforderungen, werden weitere Ortsteile zu unterschiedlichen Zeitpunkten erneut in eine Unterversorgung rutschen.

Für die Zukunft werden sich daraus neue individuelle Problembereiche ergeben, wenn die mit unterschiedlichen Technologien erschlossenen Teile auf ein leistungsfähiges FTTB-Netz aufgerüstet werden müssen.

#### Der Einfluss von Förderprogrammen

Nach heutiger Erfahrung führt die von der Bundesregierung 2013 im Koalitionsvertrag festgelegte Strategie des flächendeckenden Ausbaus mit 50 Mbit/s bis 2018 zu einer Vielzahl von

Zwischenlösungen, die einer nachhaltigen Versorgungsstruktur mit Glasfaser-/FTTB-Netzen nicht annähernd entspricht. Dennoch orientieren sich Förderprogramme natürlich im Wesentlichen an der Zielsetzung der Bundesregierung.

So sind förderfähige Gebiete lediglich solche, die aus heutiger Sicht eine eklatante Unterversorgung aufweisen. Ein geförderter Ausbau kann ausschließlich in diesen sogenannten „weißen“ Flecken stattfinden. Eine perspektivische Betrachtung der derzeit nicht unterversorgten Gebiete erfolgt nicht.

In nahezu allen Fällen schließen bestehende Kabelnetze, Vectoring- oder auch Funklösungen einen geförderten Ausbau schlichtweg aus. Diese Lösungen mögen kurzfristig durchaus hilfreich sein, werden langfristig aber den Bandbreitenanforderungen einer digitalen Gesellschaft nicht standhalten können. Immer wieder zeigt sich auch ein weiterer Aspekt: In vielen Kommunen ist durch unterschiedliche punktuelle Maßnahmen ein Stückwerk mit teilweise 3 oder 4 vor Ort aktiven TK-Unternehmen entstanden. Aufgrund der förderrechtlichen Vorgaben hinsichtlich des Gebietszuschnitts wird sich diese hohe Anzahl an Netzbetreibern vermutlich eher erhöhen. Dabei ist die Einbindung von kommunalen Infrastrukturgesellschaften oder Stadtwerken zwar oft (wie im Bundesförderprogramm) möglich, jedoch strategisch stark eingeschränkt, wenn sich diese Gesellschaften ausschließlich auf die Aktivität im Rahmen der Förderprogramme beschränken. Die Kommune verliert dadurch in vielen Ortsteilen die Kontrolle über die Versorgungsstrukturen und verzichtet auf die Möglichkeit, zukünftig in die Breitbandversorgung eingreifen zu können.

#### Nur ein Gesamtkonzept gewährleistet die Kontrolle der Kommune

Abhilfe kann ein individuelles Gesamtkonzept für die Breitbandversorgung als Fahrplan für die Zukunft schaffen. Dabei darf selbstverständlich nicht nur die technisch-planerische Komponente im Rahmen eines „Breitband-Masterplans“ berücksichtigt werden. Vielmehr ist eine Grundkonzeption erforderlich, die strategische Handlungsoptionen vor dem Hintergrund des bestehenden und zu erwartenden Rechtsrahmens und auch im Hinblick auf betriebs- und kommunalwirtschaftliche Entwicklungen berücksichtigt.

Förderprogramme können hierbei durchaus eine sinnvolle Ergänzung darstellen, sollten aber niemals der Mittelpunkt oder gar der einzige Baustein einer kommunalen Strategie sein. Erforderlich ist vielmehr die Betrachtung des gesamten Stadtgebiets und insbesondere auch die Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen.

Nachhaltig wird sich die Versorgung in jedem Fall an der Leistungsfähigkeit eines flächendeckenden Glasfaser-/FTTB-Netzes messen lassen müssen. Technologische Zwischenlösungen werden somit später einen erneuten Handlungsbedarf erzeugen. Das ist akzeptabel, nur sollten die Kommunen nicht leichtfertig die Entscheidungshoheit über Koordination, Ausbaugeschwindigkeit oder Technologieverwendung aufgeben. Nur wenn die kommunale Entscheidungshoheit gewährleistet bleibt, können zum späteren Zeitpunkt strategische Entscheidungen aus Sicht der Kommune und nicht aus Sicht der Privatwirtschaft getroffen werden. Eine Abhängigkeit zu den am Markt agierenden Unternehmen kann nur verhindert werden, wenn die Kommune zu jedem Zeitpunkt ein Konzept mit einer klar strukturierten Zielsetzung vor Augen hat.

#### Kontakt für weitere Informationen:



#### Peer Welling

Dipl.-Kaufmann

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

E-Mail: [peer.welling@roedl.com](mailto:peer.welling@roedl.com)



#### Andreas Lange

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 73

E-Mail: [andreas.lange@roedl.com](mailto:andreas.lange@roedl.com)

## Energie

### > Weiterentwicklung der Anreizregulierung

Von Dr. Matthias Koch und Jürgen Dobler

Die Anreizregulierungsverordnung (ARegV) bildet neben der Stromnetzentgeltverordnung (StromNEV) und der Gasnetzentgeltverordnung (GasNEV) die wesentliche Basis für den wirtschaftlichen Betrieb von Strom- und Gasnetzen. Im folgenden Artikel werden die anstehenden Veränderungen der Anreizregulierung erläutert und deren wirtschaftliche Auswirkungen diskutiert. Für Stadtwerke und kommunale Energieversorgungsunternehmen sind die Netzaktivitäten meist zu einer Sparte mit stabilen Ergebnisbeiträgen geworden. Es handelt sich um ein vergleichsweise risikoarmes Engagement, mit dem keine hohen, aber auskömmliche Renditen erwirtschaftet werden können.

Der Grundgedanke der Anreizregulierung ist, dass der Kapitaleinsatz marktüblich verzinst wird und dass die operativen Kosten des Netzbetriebs erstattet werden, wenn ein effizienter Netzbetrieb vorliegt. Es sollen Anreize geschaffen werden, Effizienzreserven zu heben und Netzkosten bei gleich hoher Versorgungsqualität zu senken.

Seit Einführung der Anreizregulierung im Jahre 2009 ist die Anreizregulierung in den Grundzügen ohne große Veränderungen

geblieben. Mit jeder Regulierungsperiode von jeweils 5 Jahren wurden die Zinssätze entsprechend den Rahmenbedingungen am Kapitalmarkt angepasst. Die grundlegenden Mechanismen mit Effizienzvergleich, Unterscheidung zwischen vollständigem und vereinfachtem Verfahren, Qualitätselement sowie Erweiterungsfaktor sind weitgehend unverändert geblieben. Der grundlegende Mechanismus der Anreizregulierung mit der erlösbasierten Revenue-Cap-Erlösobergrenze und zugehörigen Kostenszenarien ist in Abbildung 1 und Abbildung 2 dargestellt:

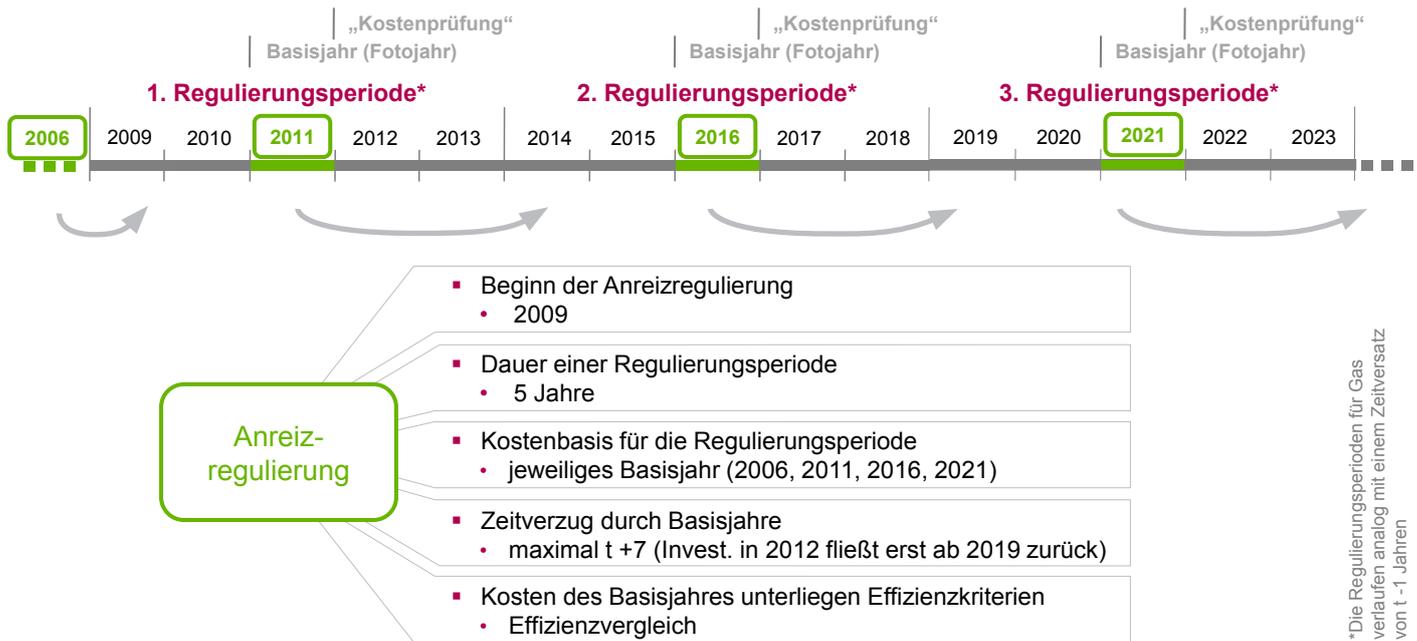


Abbildung 1: Zeitlicher Verlauf der Regulierungsperioden

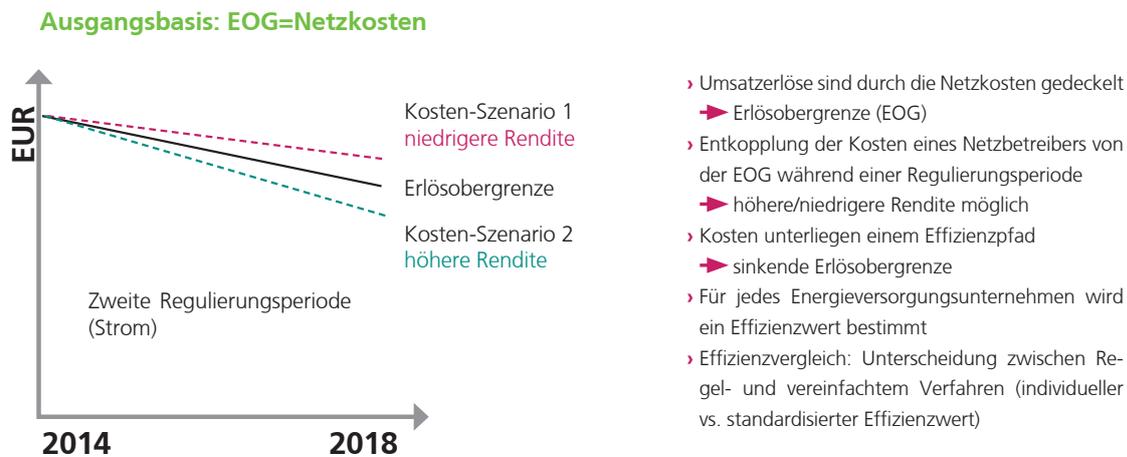


Abbildung 2 Renditeszenarien für die Entwicklung von Kosten und Erlösen

In Vollzug von § 33 ARegV hat die Bundesnetzagentur (BNetzA) den Evaluierungsbericht zur Anreizregulierung vorgelegt. Dabei hat die BNetzA auch Vorschläge zur weiteren Ausgestaltung der Anreizregulierung unterbreitet. Diese wurden mit dem Eckpunktetpapier des BMWi konkretisiert. Das Verordnungsgebungsverfahren für die ARegV-Novelle ist noch nicht abgeschlossen. Im Folgenden werden die sich abzeichnenden Veränderungen erläutert.

Ziel ist es dabei, weitere Investitionsanreize zu schaffen und Investitionshemmnisse aufzulösen, um wirtschaftliche Spielräume für die anstehenden Aufgaben der Netzbetreiber im Rahmen der Energiewende einzuräumen.

Für kleine Netzbetreiber ist aber auch geplant, die Anforderungen in einigen Bereichen anzuheben, die letztlich zu mehr administrativem Aufwand bzw. tendenziell niedrigeren Renditen führen werden:

- > **Reduzierung der Schwellen für das vereinfachte Verfahren:** Bisher konnten Netzbetreiber mit bis zu 15.000 Gas- und bis zu 30.000 Stromnetzkunden das vereinfachte Verfahren wählen. Zukünftig soll dies nur noch für bis zu 7.500 Gas- und bis zu 15.000 Stromnetzkunden gelten.
- > **Durchschnittsbildung bei der Effizienzermittlung:** Der Effizienzwert eines Netzbetreibers wurde bisher als „Best-

of-four“ berechnet. Es ist vorgesehen, diesen in Zukunft als Durchschnittswert aus den vier Methoden respektive Kostenansätzen abzuleiten.

> **Anteil dauerhaft nicht-beeinflussbarer Kosten:** Für Netzbetreiber im vereinfachten Verfahren wurden bisher 45 Prozent der Gesamtkosten den dauerhaft nicht beeinflussbaren Kosten zugeordnet und unterlagen damit nicht den Vorgaben zur Abschmelzung gemäß Effizienzwert. Dieser Anteil soll zukünftig – entsprechend den tatsächlichen Verhältnissen der großen Netzbetreiber – abgesenkt werden.

Darüber hinaus ist geplant, zusätzliche Investitionsanreize zu schaffen, indem ggf. die Modelle zur Refinanzierung den Netzinvestitionen angepasst werden. Bisher erfolgte eine Absicherung, dass bei einer Ausweitung der Versorgungsaufgabe ein Erweiterungsfaktor beantragt werden konnte, damit bei einer Vergrößerung des Netzgebietes oder einer höheren Zahl von Netzanschlüssen schon innerhalb der laufenden Regulierungsperiode ein Aufschlag auf die genehmigte Erlösobergrenze gewährt wird. Dazu werden momentan verschiedene Modelle diskutiert: ARegV-Reform, Kapitalkostenabgleich, Gesamtkostenabgleich mit Bonus oder auch eine differenzierte Regulierung. Welches der Modelle zukünftig zur Anwendung kommt, ist noch nicht entschieden. Jedenfalls soll dieses Modell dann dazu führen, dass die Investitionen ohne langjährigen Zeitversatz refinanziert werden, Anreize für die Realisierung von Effizienzgewinnen geschaffen werden und Netzbetreiber im Rahmen der Energiewende ihre Aufgaben zielgerichteter erfüllen können.

Außerdem steht die Festlegung der Zinssätze für Netzbetreiber an. Aufgrund des allgemein gesunkenen Zinsniveaus ist zu erwarten, dass die Renditen für die Eigenkapitalzinssätze in der dritten Regulierungsperiode niedriger ausfallen als in der zweiten Regulierungsperiode.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- > dass die Anforderungen für kleine Netzbetreiber steigen werden,
- > dass die Renditen entsprechend dem Trend des Marktniveaus niedriger ausfallen werden und
- > dass zusätzliche Investitionsanreize geschaffen werden sollen.

Die anstehende Novelle der Anreizregulierung bietet für Stadtwerke und andere Netzbetreiber Licht und Schatten. Neben einzelnen Verbesserungen zur Refinanzierung von Investitionen für die Energiewende wird es für kleine Netzbetreiber nicht unbedingt leichter, den neuen Aufgaben gerecht zu werden.

#### Kontakt für weitere Informationen:



**Dr. Matthias Koch**

Dr.-Ing. MBA

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-216

E-Mail: [matthias.koch@roedl.com](mailto:matthias.koch@roedl.com)



**Jürgen Dobler**

Steuerberater

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 17

E-Mail: [juergen.dobler@roedl.com](mailto:juergen.dobler@roedl.com)

IT

> ISIS12® – das Informationssicherheitsmanagementsystem in kommunaler Zusammenarbeit

Von Hannes Hahn

Die Anforderungen an Informations- und IT-Sicherheit steigen zunehmend. Zeigen doch die Angriffe auf die Stadt Rheine<sup>1</sup> und die Gemeinde Dettelbach<sup>2</sup>, dass die Gefahr real existiert und keine Erfindung der Berater- und IT-Branche ist. Wie können sich aber Kommunen ein wirksames Informationssicherheitsmanagement (ISMS) leisten? Ein Beitrag zur Lösung scheint die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) zu sein.

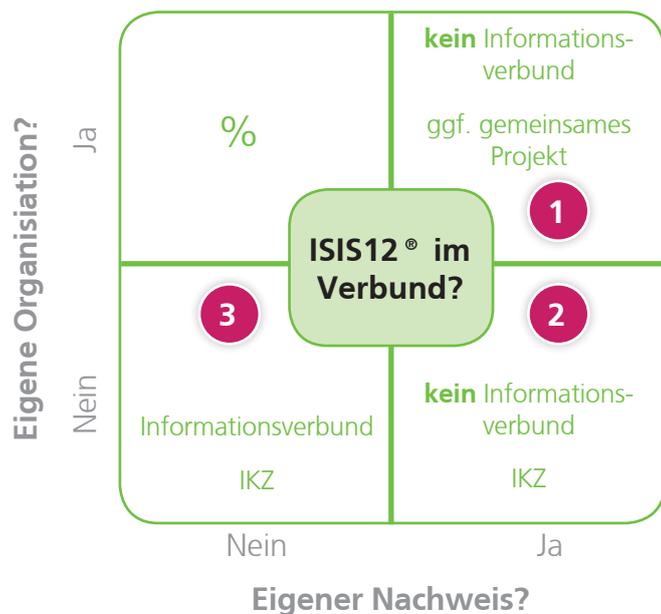
# ISIS 12

Für viele kleine und mittlere Kommunen ist die Einführung eines Informationssicherheitsmanagementsystems nur effizient und der dauerhafte Betrieb nur effektiv, wenn sie sich in einem Modell der interkommunalen Zusammenarbeit zusammenschließen.

Ist man organisatorisch in der Lage, ein ISMS dauerhaft zu betreiben? Unter einem Betrieb ist zu verstehen, dass man ebenso in der Lage ist, ein ISMS so zu betreiben, dass man auch einen Nutzen (= dauerhaftes Halten des gestiegenen Sicherheitsniveaus) hat. Strebt man ein „eigenständiges“, auf die Kommune eindeutig identifizierbares Zertifikat an oder steht der schriftliche Nachweis über ein wirksames ISMS eher im Hintergrund? In der Verbindung dieser beiden Fragen lässt sich sehr schnell erkennen, welcher grundlegende Weg eingeschlagen werden sollte.

## Grundlegende Entscheidung

Dabei wird jede Kommune zunächst einmal für sich eine grundlegende Entscheidung treffen müssen, um zu erkennen, welcher Weg einzuschlagen ist. Diese Grundsatzentscheidung hängt an zwei Fragen:



- 1 In diesem Falle sollte die Kommune sowohl im Projektaufbau, als auch im laufenden Betrieb die Eigenständigkeit anstreben.
- 2 In diesem Falle strebt die Kommune einen eigenständigen Nachweis an, kann sich aber den Weg dorthin und den dauerhaften Betrieb in einer interkommunalen Zusammenarbeit dennoch vorstellen.
- 3 Die dritte Variante ist die Grundlage für eine vollständige Umsetzung des ISMS in interkommunaler Zusammenarbeit. Dabei wird sowohl der Aufbau, also auch der spätere Betrieb in gemeinsamer Umsetzung denkbar. Erstmals ist auch ein Informationsverbund, also die Einbeziehung mehrerer Kommunen in faktisch „einem“ ISMS möglich.

### Zwischenfazit:

Von 1 bis 3 steigen unserer Ansicht nach die Effizienz im Projekt und die Effektivität im dauerhaften Betrieb. Dies betrifft auch in erhöhtem Maße den Einsatz von externen Beratertagen. Innerhalb 2 und 3 lassen sich ganz andere Zusammenarbeitsmodelle realisieren.

<sup>1</sup> <https://www1.wdr.de/mediathek/video/sendungen/lokalzeit-muensterland/video-hacker-legen-stadtverwaltung-rheine-lahm-100.html>

<sup>2</sup> <http://www.heise.de/security/meldung/Erpressungstrojaner-Stadtverwaltung-kauft-sich-mit-1-3-Bitcoin-frei-3128957.html>

## Zusammenarbeit ja, aber mit wem und wie?

Stellt sich nun die Frage, wie eine Zusammenarbeit insgesamt aussehen kann. Aber werfen wir einen Blick in die Zukunft. Informationssicherheit stellt man nicht nur über Richtlinien und Sensibilisierung her. Irgendwann müssen auch organisatorische und technische Maßnahmen ergriffen werden, die ggf. tief in die IT-Infrastruktur der jeweiligen Kommune eingreifen (Stichwort: Ausfallstandorte, Virtualisierungstechnik, vieles mehr).

Wie muss man sich also diese Zusammenarbeit nach den ersten zwölf Schritten vorstellen? Die Kommunen werden spätestens nach der Herleitung von Sicherheitsmaßnahmen vor der Frage stehen, wie diese effizient und effektiv umgesetzt werden sollen. Mit den Überlegungen zu den Maßnahmen stellen sich somit auch strategische Fragen, wie sich die IT insgesamt im eigenen Hoheitsbereich entwickeln soll.

## Die drei Modelle der Zusammenarbeit

Wir erkennen derzeit drei Modelle:

- > Das Modell „Gebietskörperschaft“
- > Das Modell „Bündnis der Regionen“
- > Das Modell „Technologiebündnis“

Das Modell „Gebietskörperschaft“

Dieses Modell ist das Naheliegendste, da Kreise, kreisangehörige Gemeinden, große Kreisstädte und kreisfreie Städte schon immer in der einen oder anderen Form Zusammenarbeit organisiert haben. Langjährige Erfahrungen prägen die Bereitschaft zur IKZ.

Das Modell „Bündnis der Regionen“

Dieses Modell geht über die geografischen Grenzen der gewohnten Strukturen der Gebietskörperschaften hinaus und bezieht sinnvolle Regionen in die Überlegungen mit ein.

Das Modell „Technologiebündnis“

Losgelöst von regionalen Strukturen lassen sich auch Modelle ableiten, die eher aus der Technologie heraus getrieben sind. So dominieren eingesetzte Fachverfahren, verwendete IT-Infrastrukturkomponenten und Dienstleisterstrukturen die Bildung einer IKZ.

## Wie kann Sie Rödl & Partner ganz konkret unterstützen?

Als lizenzierter und zertifizierter ISIS12®-Dienstleister können wir Sie bei

- > dem Aufbau einer interkommunalen Zusammenarbeit,
- > der konkreten Projektorganisation und Zeitplanung zur Umsetzung,
- > der Schulung und Sensibilisierung im Umfeld eines ISMS,
- > der Beantragung von Fördermitteln sowie
- > der eigentlichen Umsetzung unterstützen.

## Kontakt für weitere Informationen:



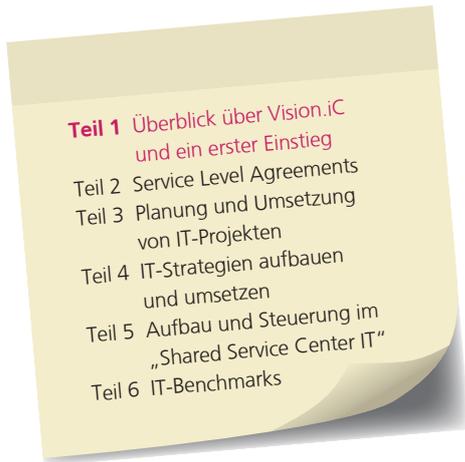
**Hannes Hahn**

Certified Information System Auditor – CISA

Datenschutzbeauftragter (TÜV)

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

E-Mail: hannes.hahn@roedl.com



## IT

### > Verbesserung in der Steuerung von IT-Services mit Vision.iC – Teil 1

Von Hannes Hahn

Wir stellen Handlungsbedarf zur Verbesserung der Steuerung von IT-Services fest. Durch die Komplexität der IT steigen auch das Risiko und die Abhängigkeit von der IT. In dieser Serie möchten wir Ihnen das integrierte Führungssystem Vision.iC näher bringen, das ideal für die Steuerung von IT-Services eingesetzt werden kann.

#### Ausgangslage im Umfeld der IT-Services

Nach Jahren des eGovernments ist festzustellen, dass wir in der realen Umsetzung von „Digitalen Prozessen“, „Dokumentenmanagement“, „Workflow“, „Cyber Security“ & Co. noch einiges vor uns haben. Die Entwicklungen am IT-Markt, die technischen Möglichkeiten sowie die Generation der technikaffinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimmen positiv, dass wir vor einem großen Sprung hin zu massiv veränderten Verwaltungsprozessen und Zusammenarbeitsmodellen stehen.

Es ist aber auch zu erkennen, dass kaum eine Verwaltung über eine mittel- bis langfristige IT-Strategie verfügt, die strategische und operative Steuerung der IT nicht den Stellenwert genießt, den sie haben sollte und die IT, ebenso wie andere Fachbereiche der jeweiligen Kommune unter dem Druck von Haushaltskonsolidierung und Sparzwang geführt wurde.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist das Verhältnis der Fachbereiche als Kunden zu den IT-Services als „interner“ oder im Falle von Rechenzentren, echter Auftragnehmer. Wir erkennen, dass durch die Vielfalt der Fachverfahren

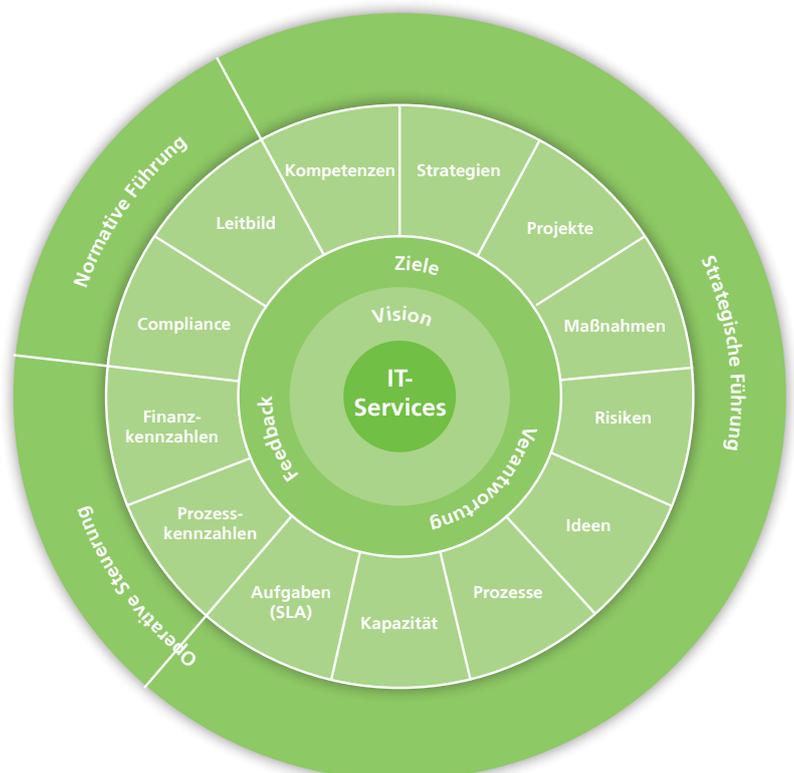
- > die Steuerung für einen belastbaren und sicheren Betrieb der Fachverfahren,
- > die Umsetzung von IT-Projekten, insbesondere vor dem Hintergrund der mit der IT einhergehenden Notwendigkeit der Anpassung der Verwaltungsprozesse und
- > die notwendige Arbeitsteilung im Service Desk zwischen Fachbereich und IT-Abteilung sowie
- > die Entwicklung und Einhaltung (Compliance) rahmender Richtlinien und interner Vorschriften

oftmals nur suboptimal gelöst sind. In allen uns bisher bekannten Steuerungsinstrumenten zur Steuerung von IT-Services klassischer Prägung stecken zudem folgende vier wesentliche Schwachstellen:

- > Agieren statt reagieren
- > Verlustfreie Kommunikation und Steuerung statt Informationsdefiziten auf allen Ebenen
- > Integriertes System statt sich widersprechenden Steuerungsinselfen
- > Umfassend und nachhaltig statt punktuell

#### Aufgabenstellung „Steuerung IT-Services“ im Überblick

Das softwaregestützte integrierte Führungssystem Vision.iC bietet mit seinen Funktionen die richtige Basis zur umfassenden integrierten Steuerung von IT-Services. Dabei integriert Vision.iC folgende in der Grafik dargestellte Funktionen:



Elemente des Führungssystems Vision.iC

Dazu gehören aus Sicht der IT-Services folgende elementare Funktionen:

- > Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie auf Basis der Strategie der Verwaltung sowie der sich daraus abgeleiteten IT-Fachstrategien (Server, Netzwerk, etc.)
- > Integration der finanzwirtschaftlichen Steuerung
- > Entwicklung eines Risiko- und Compliancemanagementsystems
- > Unterstützung beim Aufbau und Betrieb eines IT-Sicherheitsmanagementsystems
- > Planung und Steuerung von Projekten
- > Aufbau und Steuerung von Service-Levels zu
  - > den internen Services,
  - > den Kunden und
  - > zu Dritten.

Dabei muss Vision.iC nicht unbedingt vorhandene Systeme ersetzen, sondern kann diese sinnvoll und effizient integrieren.

In der nächsten Ausgabe erfahren Sie mehr über „Service-Level-Agreements umsetzen mit Vision.iC“

### Wie kann Sie Rödl & Partner ganz konkret unterstützen?

Als IT- und Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte mit langjähriger Erfahrung im öffentlichen Sektor und in IT-Services kombinieren wir diese erfolgreich in Beratungsprojekten zur IT-Steuerung. Dabei können wir Sie bei folgenden Aufgabenstellungen unterstützen:

- > Prüfung der vorliegenden IT-Steuerungssystematik auf Angemessenheit
- > Aufbau und Umsetzung von Service Level Agreements auf allen Ebenen (Lieferanten, interne Einheiten, Kunden)
- > Aufbau und Verabschiedung einer IT-Strategie

Weitere Informationen unter <http://communic.eu/oeffentlicherdienst.html>

### Kontakt für weitere Informationen:



**Hannes Hahn**

Certified Information System Auditor – CISA  
Datenschutzbeauftragter (TÜV)  
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-200  
E-Mail: [hannes.hahn@roedl.com](mailto:hannes.hahn@roedl.com)

## IT

### > IT-gestützte Berechtigungsanalyse in gängigen IT-Systemumgebungen

#### Von Daniel Pilschek

Die IT-Systeme sind in den letzten Jahren immer komplexer geworden. Wesentlicher Grundpfeiler ordnungsgemäßer Prozesse in diesen Systemen ist ein funktionierendes Berechtigungswesen, das die Rechte der Anwender in diesen Systemen regelt. Aufgrund zunehmender Standardisierung der IT-Systeme ist die Prüfung der eingerichteten Rechte trotz steigender Komplexität beherrschbar geblieben und zwar mit technischer Unterstützung.

#### Zum Hintergrund

Richtlinien regeln, was Mitarbeiter dürfen und was nicht. Ob diese Regelungen auch in den IT-Systemen umgesetzt sind, ist eine andere Frage. Hier klärt eine Analyse des Berechtigungswesens, wie der tatsächliche Zugriff der Mitarbeiter auf die IT-

Systeme ausgestaltet ist und ob dieser mit den getroffenen Regelungen übereinstimmt. Ein Berechtigungskonzept beschreibt ein solches System. Aus der Sicht eines funktionsfähigen internen Kontrollsystems (IKS) einer Verwaltung bzw. eines Unternehmens ergibt sich somit eine hohe Kritikalität in der Ausgestaltung des Berechtigungskonzepts.

## Bisherige Vorgehensweise

In den vergangenen Jahrzehnten hat die manuelle Überprüfung des Berechtigungswesens in IT-Systemen überwogen. Dies lag zum einen daran, dass die IT-Systeme noch keinem hohen Standardisierungsgrad unterlagen. Zu oft hat man sehr individuelle Systeme zur Überprüfung vor sich gehabt, in denen nur eine manuelle Prüfung funktionierte, weil kaum Beschreibungen und Erfahrungen zu den jeweiligen Systemen vorlagen. Zum anderen war das Verständnis aufseiten der anwendenden Verwaltungen bzw. Unternehmen nur bedingt ausgeprägt, dedizierte Funktionstrennungen auch im Berechtigungswesen abzubilden; sprich: es hatten sehr viele Anwender umfassende Rechte.

## Wie sieht eine Berechtigungsanalyse heute aus?

Aufgrund der Tatsache, dass viele IT-Systeme heute schon aus Wirtschaftlichkeitsgründen auf einem hohen Standard aufbauen (SAP, Microsoft Navision, Microsoft AX, etc.) und viele Branchenlösungen (Schleupen, Komuna, Infoma, etc.) einen hohen verlässlichen Standard aufweisen, ist die technische Auseinandersetzung mit dem Berechtigungssystem aus Sicht der Prüfung möglich. Es gibt ausreichend Literatur, hohe Erfahrungskurven und zum Teil auch schon erprobte fertige Tools am Markt, sodass ein komplett anderes Vorgehen in der Berechtigungsprüfung möglich ist.

Mit einer toolgestützten Analyse lassen sich viele Vorteile erzielen: Man spart Zeit und gewinnt dabei Prüfungssicherheit. Jedoch nicht jedes Tool ist ausgereift und führt zu verlässlichen Analyseergebnissen. Daher steht auch hier oftmals die Entwicklung von eigenen Analyseverfahren im Vordergrund. Welches sind die wesentlichen Schritte in einer toolgestützten Prüfung?

- > Am Anfang steht der Rechteexport aus dem zu prüfenden IT-System in ein gekauftes oder selbst entwickeltes Analysewerkzeug. Die einzelnen Systeme wie SAP oder Microsoft AX verfahren hier oftmals nach einem ähnlichen Denkmuster in der Führung von Rollen und Berechtigungsgruppen. Dennoch ist häufig eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem System (Tabellen, Funktionsweise) notwendig, um die richtigen Daten zu exportieren und diese auch „richtig“ zu interpretieren.
- > Mit entsprechenden Schablonen aus den obigen Analyse-Tools lassen sich schnell Erkenntnisse über die spezifische Rechtevergabe herstellen. Dies ist ein enormer Zeitgewinn und stellt auch eine Erhöhung der Prüfungsqualität dar, da im vollem Umfang und nicht nur in Stichproben geprüft wird. Wir unterscheiden hier in Mengen- und Konfliktanalysen. Auch hier haben sich Schablonen in den verschiedenen Analyse-Tools herausgebildet, die den Blick auf die Mengenanalyse (z. B. „Wer darf Rechnungen freigeben?“, „Wer darf Konten anlegen“?, etc.) und Konfliktanalyse („Wer darf Rechnungen erfassen und Bankdaten ändern?“, etc.) schärfen und somit Aufwand in der Analyse sparen. Zudem lassen sich ideale „Was hat sich vom letzten Quartal zu heute verändert?“-Auswertungen erstellen.

- > Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Ableitung des Handlungsbedarfs. Hierbei kann es sich konkret um Rechteentzug handeln bzw. der Klärung des Umgangs mit Rechtskonflikten. Es kann sein, dass die Anwenderrechte so belassen werden und der Konflikt durch eine organisatorische Kontrolle kompensiert wird. Das Berechtigungskonzept ist im Idealfall regelmäßig (jährlich) über die obige Analyse zu verifizieren.

## Wie kann Sie Rödl & Partner ganz konkret unterstützen?

- > Auswahl fertiger oder Entwicklung eigener Analyse-Tools
- > Aufbau von Kontrollen und Analysen über entsprechende Analyse-Tools
- > Aufbau von Echtzeitkontrollen im Rechtevergabeprozess

## Kontakt für weitere Informationen:



**Daniel Pilschek**

M.A. Betriebswirtschaft

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-424

E-Mail: [daniel.pilschek@roedl.com](mailto:daniel.pilschek@roedl.com)



**Hannes Hahn**

Certified Information System Auditor – CISA

Datenschutzbeauftragter (TÜV)

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

E-Mail: [hannes.hahn@roedl.com](mailto:hannes.hahn@roedl.com)

## IT

# > Der Datenschutz-Assistent® : Moderne Software für moderne Datenschützer

Von Nicole Schmidt

Mit Hochgeschwindigkeit verändert sich die IT und damit unsere Arbeitswelten. Die zum Einsatz kommenden Applikationen und Medien sind virtuell und weltweit verteilt, die Technik spannend und herausfordernd. Der Datenschutz mit seiner Arbeitsweise wirkt dagegen antiquiert. Erfahren Sie hier: Warum wir ein neues Selbstverständnis als Datenschützer brauchen und moderne Software einen Beitrag leisten kann.

Im 21. Jahrhundert, der Zeit der Informationstechnologie und der Entstehung der „Industrie 4.0“ sowie dem „Internet der Dinge“, bekommen Daten und Informationen einen immer größeren Stellenwert in einer Welt, in der alle Akteure einer Wertschöpfungskette miteinander über das Internet verbunden sind und sehr schnell große Mengen von Daten austauschen können.

Die besondere Herausforderung liegt hier in der Datenvielfalt/-komplexität. Userprofile werden, ableitbar aus E-Mail-, Internet- und Smartphone-Nutzung, erstellt. Die Daten zur Nutzung von Social-Media- und eCommerce-Plattformen werden „getrackt“. Informationen über Transaktionen, Zahlssystemnutzung, offene Posten (Rechnungen) und Leistungsnachweise werden geführt. Zur Vermeidung von dolosen Handlungen werden Videoanlagen und Auditprotokolle zur Überwachung/Kontrolle genutzt.

### Quirliges Umfeld fordert agile Datenschützer

Unsere Wahrnehmung ist, dass der Datenschutz als lästiges Hindernis im modernen Alltag empfunden wird, obwohl Datenschutz und -sicherheit sowie die informationelle Selbstbestimmung derzeit wieder in aller Munde sind. Woran mag das liegen?

Zum einen vielleicht an der Wahrnehmung des Datenschutzes als trockenes und unmodernes Thema, zu uninteressant auch bei der Berufswahl junger Kolleginnen und Kollegen. Zum anderen an den althergebrachten Arbeitsmethoden ggf. vermittelt über in die Jahre gekommene Schulungsinhalte und meist wenig praxisorientierte Umsetzung. Datenschutz wird eher als Pflicht gesehen, nur selten erkennt man die spannende und anspruchsvolle Herausforderung. Eine gravierende Fehlhaltung, da den heutigen technischen Möglichkeiten auch gut ausgebildete Fachleute gegenüber gestellt werden sollten.

Das sind enorme Anforderungen an den Datenschutz und deren Schützer. Der moderne Datenschützer sollte ein Multitalent in Bezug auf

- > Organisationsverständnis/Prozess-Know-how
- > Anwendung/Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen sowie in Bezug auf die Komplexität der IT
- > effiziente/kostenbewusste Aufgabenbewältigung
- > konfliktfähiges/-lösendes Agieren sein.

Zwei Ansatzpunkte zur Optimierung sehen wir hier für die Zukunft.

### 1. Zeitgerechte Ausbildung

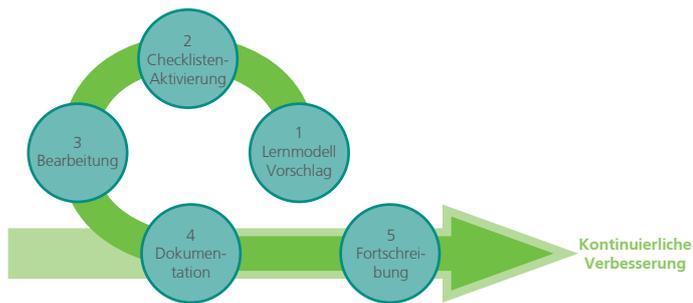
So dynamisch sich die Technologie beispielsweise mit dem „Internet der Dinge“ und der „Industrie 4.0“ zeigt und sich rastlos weiterentwickelt, so sollte dementsprechend auch die Ausbildung und Tätigkeit des DSB aufgesetzt werden. Schulungen sollten sich an die moderne Arbeitsumgebung anpassen und so neuen und motivierten Nachwuchs mit ebenso moderner Technik ausbilden, ganz getreu dem Motto:

**Fortschrittliche Instrumente für zeitgemäße Arbeitsabläufe in einem höchst modernen Alltag.**

Vielen jungen Datenschützern geht es ähnlich: Das Seminar zum DSB erfolgreich absolviert und es geht mit einem papiergefüllten Ordner in der Hand in die Praxis hinein...aber wird man den Anforderungen gerecht? Sich anhand eines Ordners durch den Datenwust schlagen? Fehlanzeige! Zielorientiert Erfassung der datenschutzrechtlichen Gegebenheiten kombiniert mit reichlich Durchblick und Routine!

### 2. Moderne Instrumente nutzen

Bei einigen der o.g. Merkmalen kann der Datenschutz Assistent® als eine moderne Software nur mittelbar helfen. Zwei Dinge sind dadurch aber mit Sicherheit fördernd: Entlastung von Routineaufgaben und Spaß bei der Anwendung!



## Was macht eine moderne Software aus?

Diese Entlastung und Motivation erreicht der Datenschutz Assistent® durch folgende Funktionen/Merkmale:

- > Über seine webbasierte Programmieretechnik mit geschützter/verschlüsselter Verbindung ist er von jedem Endgerät aus erreichbar. Das fördert Flexibilität in der mobilen Arbeitswelt.
- > Einfache Einbindung des Datenschutzassistenten in die bestehende IT-Landschaft – 10 Minuten, und der Datenschützer ist produktiv!

Bedürfnis gerechte Anwendung für den Datenschützer:

- > Einfache/übersichtliche Bedienung
- > Heranführung an schwierige Fragestellungen über ein integriertes Expertensystem
- > Übersetzung von sperrigen gesetzlichen Formulierungen/Richtlinien in pragmatische und umsetzbare Formulierungshilfen
- > Revisionsicheres Belegen der Tätigkeiten
- > Anhängen von digitalen Dokumenten an einzelne Prüfansätze
- > Interaktive Bearbeitung
- > Vorschläge für Musterformulare und Dienstweisungen
- > Erzeugung signifikanter Reports/Defizitlisten

Der Datenschutz Assistent® bietet Funktionen für eine ideale Zusammenarbeit:

- > Leichte Einbindung der Kollegen/Ansprechpartner in die Aufgabenbewältigung (Kollaboration)
- > Terminverfolgung/Statusberichte fördern den Überblick
- > Anleitung/Führung der über das System eingebundenen Datenschutzkoordinatoren

Nicht zuletzt spricht die Software durch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis für sich selbst.

Rödl & Partner empfiehlt daher aus Erfahrung die Soft-

ware Datenschutz Assistent®, die aufgrund der gängigen, vom Date Explorer gewohnten Baumstruktur eine sofortige Umsetzung und Anwendung garantiert.

## Wie kann Sie Rödl & Partner ganz konkret unterstützen?

- Als zertifizierte Datenschutzbeauftragte können wir Sie bei
- > der Entscheidungsfindung hin zum Datenschutz Assistent® sowie
  - > dessen Einführung und
  - > Umsetzung unterstützen.

## Kontakt für weitere Informationen:



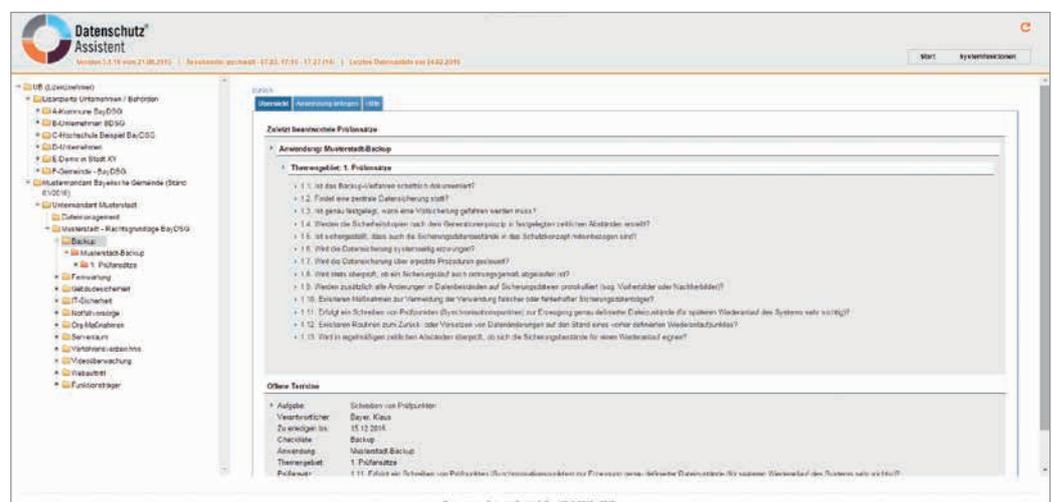
### Nicole Schmidt

B.Sc. Betriebswirtschaft  
Datenschutzbeauftragte (TÜV)  
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-308  
E-Mail: nicole.schmidt@roedl.com



### Hannes Hahn

Certified Information System Auditor – CISA  
Datenschutzbeauftragter (TÜV)  
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-200  
E-Mail: hannes.hahn@roedl.com



## Rödl & Partner intern

### > Veranstaltungshinweise

<b>Thema</b>	<b>Der neue § 2b UStG – jetzt Entscheidungen für die Zukunft treffen!</b>
<b>Termin / Ort</b>	19. April 2016 / Hannover

<b>Thema</b>	<b>1. Praxistag 2016 - Zukunft des kommunalen Rechnungswesen in Baden-Württemberg – Brennpunkthemen, Praxistipps und zukünftige Herausforderungen</b>
<b>Termin / Ort</b>	19. April 2016 / Stuttgart

<b>Thema</b>	<b>Werkstattgespräch Selbstständige Kommunalanstalt und weitere Organisationsformen</b>
<b>Termin / Ort</b>	20. April 2016 / Stuttgart

<b>Thema</b>	<b>Praxistag 2016 - Zukunft des kommunalen Rechnungswesen in Bayern – Brennpunkthemen, Praxistipps und zukünftige Herausforderungen</b>
<b>Termin / Ort</b>	21. April 2016 / Nürnberg

<b>Thema</b>	<b>2. Windtag NRW für Kommunen, Stadtwerke und Bürgerenergie</b>
<b>Termin / Ort</b>	27. April 2016 / Köln

<b>Thema</b>	<b>Besteuerung juristischer Personen des öffentlichen Rechts - Neues und Aktuelles</b>
<b>Termin / Ort</b>	3. Mai 2016 / Eschborn 11. Mai 2016 / Köln 12. Mai 2016 / Nürnberg

<b>Thema</b>	<b>Vision.iC – Die Standardsoftware für Organisatoren</b>
<b>Termin / Ort</b>	10. Mai 2016 / Berlin 22. Juni 2016 / Köln 23. Juni 2016 / Nürnberg

<b>Thema</b>	<b>Jugendhilfe steuern mit QuARZ</b>
<b>Termin / Ort</b>	24. Mai 2016 / Leipzig 25. Mai 2016 / Berlin 1. Juni 2016 / Köln 2. Juni 2016 / Hannover 9. Juni 2016 / München 14. Juni 2016 / Stuttgart 15. Juni 2016 / Nürnberg

<b>Thema</b>	<b>Qualitätsmanagement und Compliance in der Jugendhilfe</b>
<b>Termin / Ort</b>	31. Mai 2016 / Hannover 7. Juni 2016 / Köln 16. Juni 2016 / Leipzig 30. Juni 2016 / Nürnberg

<b>Thema</b>	<b>13. Münchner Vergaberechtstag</b>
<b>Termin / Ort</b>	14. Juli 2016 / München

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 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](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 Muth** – [katharina.muth@roedl.com](mailto:katharina.muth@roedl.com)  
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

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

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