



Wege aufzeigen

FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: Januar 2015 – www.roedl.de

> Inhalt

Haushalt

- › Gemeinsamer Erfolg mit dem zielbasierten Führungssystem Vision.iC 2
- › Haushaltskonsolidierung – Einstellungen müssen und können verändert werden 4
- › Betriebskosten in den Fokus nehmen – Kosteneinsparungen mit geringem Aufwand erzielen 6

Jugend und Soziales

- › Haushaltsprognoserechnung in der Jugendhilfe 10
- › Haushaltsplanung und Kostenprognose in der Jugendhilfe mit QuARZ 12
- › Langzeitevaluation 14

Verkehr

- › Allgemeine Vorschrift und Angemessenheit eines Gewinnaufschlags im ÖPNV 15

Umwelt- und Planungsrecht

- › Angemessener Gewinn im ÖPNV gerichtlich überprüft 17

Rödl & Partner intern

- › Veranstaltungshinweise 20

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir wünschen Ihnen ein gesundes und glückliches Jahr 2015. Für die anstehenden Aufgaben wünschen wir Ihnen viel Erfolg und das notwendige Glück. Mögen Ihre beruflichen Ziele in Erfüllung gehen.

Die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte wird im Jahr 2015 eine Schlüsselaufgabe sein. Nach jahrelangen Konsolidierungen stellt sich weniger die Frage nach den Schwerpunkten sondern eher die Frage nach noch nicht konsolidierten Haushaltsbereichen und dem tatsächlichen Realisieren von rechnerischen Potenzialen. Deswegen beschreiben wir in einem Beitrag einen Vorgehensplan für die Haushaltskonsolidierung 2015. Die beschriebenen acht Punkte sind erforderlich, um der Haushaltskonsolidierung die notwendige Erfolgsperspektive zu verleihen. Weniger im Konsolidierungsfokus stand bisher ein finanzwirtschaftliches Schwergewicht, die Kosten der Unterkunft. In einem Beitrag zeigen wir bisher noch nicht erkannte Potenziale und deren Realisierung auf.

Im März und April findet ein Führungskräfte-Training zum Thema „Strategisch steuern“ statt. Treffen Sie unsere Experten und nutzen Sie die Gelegenheit, Erfolgsbeispiele und Vorgehensansätze zu hören.

Neue Erkenntnisse beim Lesen wünschen

Martin Wambach
Geschäftsführender Partner

Heiko Pech
Partner

Haushalt

> Gemeinsamer Erfolg mit dem zielbasierten Führungssystem Vision.iC®

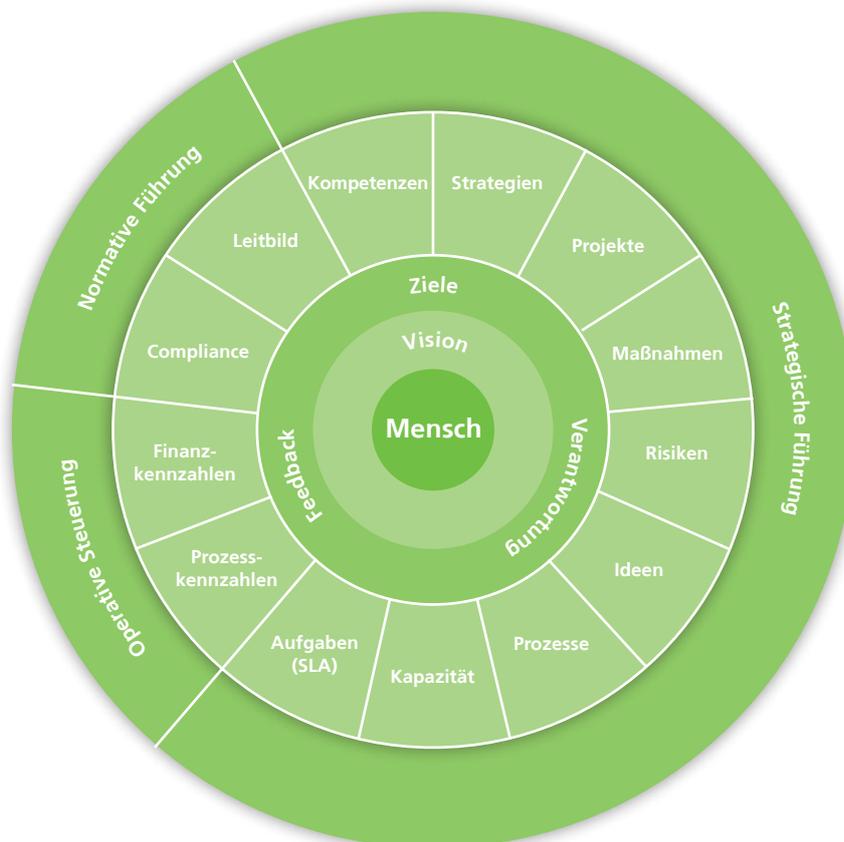
Von Heiko Pech, Rödl & Partner und Harald Hagmayer, Communic GmbH

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

Integriertes Führungssystem statt isolierter Tools und Projekte

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

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



Elemente des Führungssystems Vision.iC

Verlustfreie Kommunikation

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

Die weichen Faktoren vor den Kennzahlen messen

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

Strategie und Tagesgeschäft verbinden

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

Haben Sie den strategischen Durchblick und Überblick?

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

Schnell, pragmatisch und einfach – so muss es gehen

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

Und wann fangen Sie an?

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

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech

Dipl.-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.pech@roedl.com

Haushalt

> Haushaltskonsolidierung – Einstellungen müssen und können verändert werden Haushaltskonsolidierung als Führungsaufgabe – Ein Tu-Plan

Von Heiko Pech

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

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

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

Die Inhalte eines Konsolidierungsprogramms prägen den Konsolidierungserfolg

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

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

in Konsolidierungsprogrammen häufig offen. Erforderlich wäre eine umfassende Prozessbetrachtung, um die Potenziale zu heben, die durch ein fehlendes Prozessmanagement existieren.

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

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

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

Töchter einbeziehen

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

Wissen ist gut, aber erst machen löst die Probleme

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

Führung braucht Instrumente

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

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

Zu 1:

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

Zu 2:

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

Zu 3:

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

Ihr Tu-Plan für die Haushaltskonsolidierung

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

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

Meine Antwort lautet:

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

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech

Dipl.-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.pech@roedl.com

Haushalt

> Betriebskosten in den Fokus nehmen – Kosteneinsparungen mit geringem Aufwand erzielen

Von **Andreas Griebel** und **Christian Griesbach**

In den vergangenen Jahren haben die Kommunen versucht, allgemeine Kostenpositionen im Sinne der Optimierung der Gesamtverwaltung zu verbessern. Hierzu zählen Projekte zur Reduzierung von Energiekosten, Druckkosten, Beschaffungskosten oder Papierkosten. Eine wesentliche Kostenposition ist in vielen Kommunen aber noch nicht im Fokus der Kosteneinsparung: die Betriebskosten bzw. deren richtige Abrechnung für Mietobjekte.

Was sind eigentlich Betriebskosten?

Betriebskosten sind nach der gesetzlichen Definition in § 2 Betriebskostenverordnung (BetrKV) die „Kosten, die dem Eigentümer oder Erbbauberechtigten durch das Eigentum oder Erbbaurecht am Grundstück oder durch den bestimmungsmäßigen Gebrauch des Gebäudes, der Nebengebäude, Anlagen, Einrichtungen und des Grundstücks laufend entstehen“. Hierunter fallen auch die Kosten der Heizung- und Warmwasserbereitung. Letztere bezeichnet man auch oft als „warme Betriebskosten“. Sogenannte „kalte Betriebskosten“ sind damit insbesondere die Kosten für die Wasserver- und -entsorgung, die öffentlichen Lasten wie Grundsteuer, die Kosten der Müllbeseitigung, der Versicherungen und sonstige Bewirtschaftungskosten. Eine nicht abschließende Aufstellung der Kostenarten findet sich in § 2 BetrKV. Durch Anstieg der Kosten, insbesondere der Beschaffungskosten für die Erzeugung von Wärme, betragen die Betriebskosten im Vergleich zur Nettokaltmiete in der Zwischenzeit bis zu 50 Prozent. Deshalb spricht man hier auch von der „Zweiten Miete“.

Wo entstehen Betriebskosten in einer Kommunalverwaltung?

Die Betriebskosten schwimmen aufgrund ihrer Vielschichtigkeit und ihrer Entstehungsformen über die Verwaltung verteilt. Typischerweise entstehen Betriebskosten in folgenden Bereichen der Verwaltung:

- > Anmietung von Verwaltungsgebäuden
- > Anmietung von Flüchtlingsunterkünften
- > Bereich der Kindertagesstätten (BK-Zuschuss)
- > Sport- und Vereinsheime (BK-Zuschuss)
- > Kulturbereich (Veranstaltungen, Volkshochschule, Musikschule, etc.)
- > Gewährung der Kosten der Unterkunft
- > Eigene Wohnimmobilien

Was sind die rechtlichen Grundlagen einer „richtigen“ Abrechnung?

Jede Betriebskostenabrechnung muss zu ihrer Wirksamkeit zwei Hürden nehmen: die formelle und die materielle Rechtmäßigkeit. Während es bei der materiellen Rechtmäßigkeit in aller Regel um Fragen der rechnerischen Richtigkeit und der Angemessenheit der in die Abrechnung eingestellten Kosten geht, geht es bei der formellen Rechtmäßigkeit um die Einhaltung sehr enger Formalitäten. Die Erfahrung zeigt, dass den strengen Anforderungen des Gesetzes und der Rechtsprechung, insbesondere des Bundesgerichtshofes (BGH), nur sehr wenige Abrechnungen genügen.

Hier muss man zwischen Wohnraum- und Nichtwohnraummietverträgen unterscheiden. Bei Wohnraummietverträgen kann von den gesetzlichen Vorgaben der §§ 556 ff. BGB im Vertrag nicht zum Nachteil des Mieters abgewichen werden. Weicht der Vertrag aber hiervon ab oder ist die zulässige vertragliche Gestaltungsfreiheit, die das Gesetz einräumt, überschritten oder unklar geregelt, scheidet die Möglichkeit der Abrechnung über die Kosten insgesamt oder auch nur einzelner Kostenarten schon daran. In einem solchen Fall ist der Nachzahlungsbetrag nicht fällig und der Mieter hat die Möglichkeit, die von ihm geleisteten Vorauszahlungen vom Vermieter zurückzuverlangen. Letzteres kann der Vermieter nur dann vermeiden, wenn er innerhalb der Abrechnungszeit von einem Jahr nach Ende der Abrechnungsperiode die Abrechnung auf das gesetzliche Maß korrigiert.

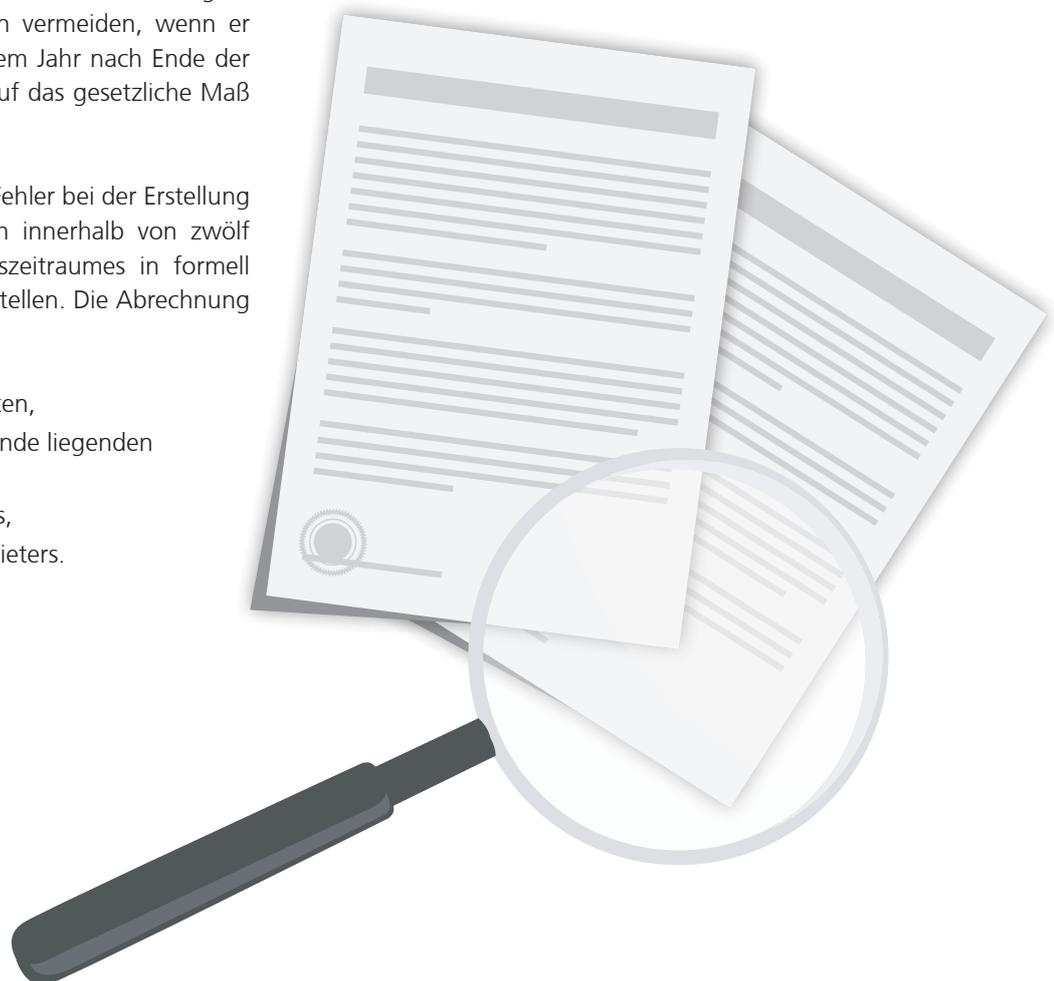
Hier liegt auch schon der zweite große Fehler bei der Erstellung der Abrechnungen. Diese sind nämlich innerhalb von zwölf Monaten nach Ende des Abrechnungszeitraumes in formell ordnungsgemäßer Art und Weise zu erstellen. Die Abrechnung muss diese Mindestinhalte aufweisen:

- > Zusammenstellung der Gesamtkosten,
- > Angabe und Erläuterung der zugrunde liegenden Umlageschlüssel,
- > Berechnung des Anteils des Mieters,
- > Abzug der Vorauszahlungen des Mieters.

Diese Voraussetzungen sind bei Orientierung der Abrechnung an der zulässigen mietvertraglichen Vereinbarung leicht einzuhalten. Leider gelingt das den wenigsten privaten Vermietern als auch den Vermietergesellschaften nach unserer Erfahrung nicht.

In gewerblichen Mietverhältnissen sind die Vertragsparteien anlässlich der mietvertraglichen Vereinbarung einer Abrechnungsfrist freier. Solche Regelungen sind zulässig und zweckmäßig. Allerdings muss auch hier die Abrechnung mit der vertraglichen Grundlage übereinstimmen. Die Rechtsprechung stellt hier im Grunde genommen die gleichen Anforderungen, die es zu prüfen gilt.

Leider ist aber die hierin liegende Erkenntnis der Kosteneinsparung sowohl bei der Frage der zulässigen Auszahlung an Dritte oder den eigenen Vermieter als auch bei der Erstellung von Betriebskostenabrechnungen für eigenverwaltete Gebäude noch nicht vorhanden. Dabei ist die Feststellung der Rechtmäßigkeit der Abrechnung anhand der formellen Kriterien mit einem – im Vergleich zum Einsparungserfolg – geringen Aufwand verbunden.



Zwei praktische Optimierungsbeispiele

Eine Optimierung der kommunalen Abläufe zeigt hier jedoch erhebliche Einsparpotenziale auf. Mit dem Artikel wollen wir Ih-

nen erste Praxisbeispiele vorstellen, um dieses weite Feld näher betrachten zu können.

Fall 1

Die Kosten der Unterkunft (KdU) für Leistungsempfänger im Bereich Sozialgesetzbuch (SGB) II und XII stellen einen der wichtigsten Posten in kommunalen Haushalten dar. Trotz hoher Transferaufwendungen nehmen viele Träger der KdU diesen jedoch nicht als beeinflussbaren Aufwandsfaktor wahr. Rödl & Partner hat in kreisfreien Städten und Landkreisen eine Überprüfung der Kosten der Unterkunft durchgeführt. Inhalt unserer Tätigkeit in den Jobcentern war die Prüfung der Betriebs- und Heizkostenabrechnungen. Das Thema wird aus Sicht der personellen Kapazitäten und der personellen Überlastung in den Jobcentern eher vernachlässigt oder nur im Falle von Nachzahlungen aufgegriffen.

Prüfungsziel ist eine Überprüfung der Einhaltung von hauptsächlich formalen Kriterien sowie eine Plausibilisierung anhand materieller Kriterien für die eingereichten Betriebs- und Heizkostenabrechnungen im Rahmen einer Stichprobe. Folgende Fragen wurden dabei u.a. geprüft:

- > Liegen die erforderlichen Grundlagen (Mietvertrag, Abrechnungen) in der Akte vor?
- > Werden nur zulässige Kostenpositionen verlangt?
- > Ist die Abrechnung nachvollziehbar und nachprüfbar?
- > Sind die richtigen Umlagemaßstäbe zutreffend angewendet?
- > Ist die Höhe der Kosten plausibel? (Wasserverbrauch, etc.)

Unsere Erfahrungen aus den bisherigen Prüfungen zeigen ein „erschreckendes“ Bild:

- > In jeder fünften Akte ist die Prüfungsgrundlage (Mietvertrag oder Abrechnungen) im aktuellen Band der Akte nicht gegeben.
- > Ein großer Teil der bemängelten Betriebskostenabrechnungen scheitert schon an den formellen Kriterien (z. B. Vereinbarung Mietvertrag und Betriebskostenabrechnung, korrekte Anwendung der Umlageschlüssel etc.).
- > Bei über 50 Prozent der Fälle konnte ein Einsparpotenzial (fehlerhafter formeller und inhaltlicher Betriebskostenabrechnungen) von über 100 Euro je Fall ermittelt werden.
- > Potenziale bestehen nicht nur in Fällen, in denen eine Betriebskostennachzahlung geleistet wurde, sondern auch in Fällen, in denen eine Gutschrift (Rückzahlung der Vorauszahlungen) erfolgt ist.

Je nach Ausgangslage und Ausgestaltung ist selbst unter Berücksichtigung von einem personellen Mehraufwand für die Prüfung der Betriebs- und Heizkostenabrechnungen (z.B. durch die Schaffung einer zentral verorteten und spezialisierten Sachbearbeitung) ein Einsparpotenzial vorhanden.

Fall 2

In einem weiteren Fall hat Rödl & Partner die Prüfung der Abrechnung einer WEG-Verwaltung vorgenommen, deren Mitglied die Kommune mit nicht unerheblichem Anteil war. Nach der Abrechnung der Verwaltung wäre ein hoher fünfstelliger Betrag fällig gewesen. Nach intensiver Prüfung aller Unterlagen im Hinblick auf

- > Abrechnung stimmt mit Teilungserklärung und aktueller Beschlusslage überein
- > Abrechnung genügt den formellen Anforderungen der Rechtsprechung
- > Abrechnungsunterlagen stimmen mit den in die Abrechnung eingestellten Zahlungen überein
- > Belege sind den Kontenbewegungen zuzuordnen
- > Belege sind nachvollziehbar und entsprechen sog. ordnungsgemäßer Verwaltung

war festzustellen, dass nicht eine Nachzahlung zu leisten, sondern ein ebenfalls hoher vierstelliger Betrag als Guthaben ausbezahlt war. Erschreckend war hierbei, dass die Belege nicht mit den Kontobewegungen und die einzelnen Ausgaben nicht mit der Beschlusslage bzw. der Teilungserklärung in Einklang zu bringen waren. Es ergab sich damit eine hohe sofortige Kosteneinsparung, da so freilich auch die monatliche Hausgeldzahlung für zukünftige Zeiträume anzupassen war.

Fazit

Rödl & Partner steht Ihnen mit einem erfahrenen Expertenteam von Betriebswirtschaftlern mit Fokus auf Haushaltskonsolidierung und Rechts- und Fachanwälten mit Fokus auf die Erstellung und Überprüfung von Betriebskostenabrechnungen

zur Seite, damit auch Sie in Ihren Kommunen die bisher wenig beachtete Kosteneinsparungsmöglichkeit „Betriebskosten im Sozialrecht und Betriebskosten als Mieter/Vermieter optimal umsetzen“ erkennen und anwenden.

HIERZU BIETEN WIR IHNEN

- > Stichprobenartige Quick-Check-Analyse Ihrer Kostensituation bei den KdU unter besonderer Berücksichtigung der Betriebskosten
- > Inhouse-Seminare „Betriebskosten richtig einsetzen und Kosteneinsparungspotenziale erkennen“
- > Erstellen rechtssicherer Mietverträge als Mieter oder Vermieter
- > und natürlich die konkrete Prüfung an.

Kontakt für weitere Informationen:



Andreas Griebel

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



Christian Griesbach

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

Jugend und Soziales

> Haushaltsprognoserechnung in der Jugendhilfe

Von der Kristallkugel bis zu professionellen Prognosesystematiken

von Thomas Seitz

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

In der Praxis häufig anzutreffende Prognosetypen

Typ 1: Ohne Prognose dreht sich die Erde auch weiter

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

Typ 2: Prognosen ausschließlich auf Grundlage der Haushaltszahlen

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

Typ 3: Professionelle Prognosesystematiken

In den wenigsten aller Jugendhilferverwaltungen ist der Typ 3 anzutreffen. Er zeichnet sich dadurch aus, dass die Aufwandsprognosen der Hilfen zur Erziehung jederzeit von unterschiedlichen Personen in einem Managementinformationssystem erstellt werden können. Die Gesamtprognosen unter Berücksichtigung aller inhaltlichen Notwendigkeiten erfolgen bei diesem Typ einmal im Monat. Abweichungsanalysen können schnell und zielgerichtet durchgeführt werden. In Abgrenzung zu den beschriebenen Typen 1 und 2 wird bei den Verrechnungen auf aktuelle Zahlen, Daten und Fakten des tatsächlichen Hilfebestandes zurückgegriffen.

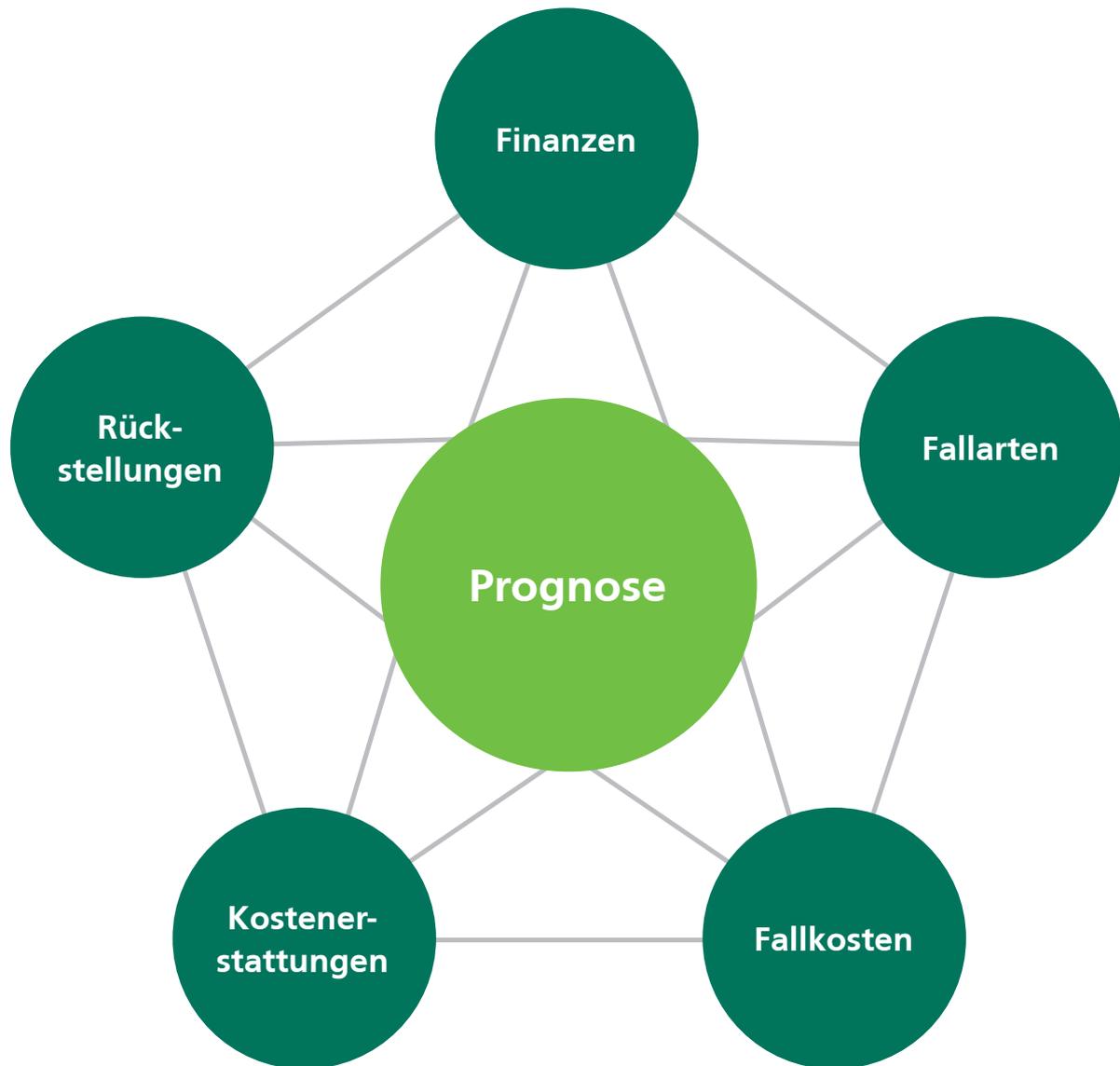
Mindestbestandteile

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

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

Ihr Weg zu belastbaren Prognoseergebnissen

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



Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

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

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

Jugend und Soziales

> Haushaltsplanung und Kostenprognose in der Jugendhilfe mit QuARZ

Von Stefan Düll

Transparenz bei den Kosten der Leistungserbringung stellt eine der wichtigsten Anforderungen an das Finanzcontrolling von Jugendämtern dar. Oftmals bereitet es den handelnden Akteuren Schwierigkeiten und zusätzliche Mühen, den Anforderungen der Führungskräfte und den Querschnittsverwaltungen gerecht werden zu können. QuARZ (Qualifizierte Abfrage relevanter Zahlen) hilft Ihnen bei Planung und Überwachung des Haushalts und prognostiziert, ob Sie innerhalb des Jahres im Rahmen bleiben. Sie erkennen frühzeitig, ob, wann und wo Sie gegensteuern müssen.

Im modularen Aufbau des Management-Information-Systems QuARZ können Sie mit dem Modul HR (Hochrechnung) ganz einfach Ihren Haushalt planen. Dies gilt auch für die Planung von Sozialraumbudgets. QuARZ wertet alle rückwirkenden Zahlungen der letzten Monate aus Ihrem Jugendhilfefachverfahren aus. Den Zeitraum der Auswertung können Sie ganz einfach mittels Drop-Down selbst wählen. Sie können also nur die letzten drei Monate von QuARZ auswerten lassen oder auch die letzten fünf Jahre. Als Anhaltspunkt liefert Ihnen QuARZ zur leichteren Einordnung und zur Haushaltsplanung stets den Gesamtwert des vergangenen Jahres. Wie im ganzen Programm können Sie natürlich auch hier einzelne Maßnahmen in Ihren einzelnen Sozialräumen/Bezirken auswählen und so auch auf kleinerer Ebene planen. Im Bereich der Haushaltsplanung finden sich mehrere Hilfemaßnahmen in einem Produkt wieder. In QuARZ können Sie sich ganz einfach Ihre Produktstruktur anlegen und die Zahlungen auf Produktebene auswerten und planen. Die individuell auf Ihren Haushaltsplan abgestimmte Produktstruktur kann weiterhin auf einzelne Budgets und deren Subbudgets zur Abbildung von sozialräumlichen Strukturen verwendet werden. Somit ermöglicht Ihnen QuARZ eine jugendamtsinterne Sozialraumbudgetierung. Darüber hinaus sparen Sie sich enorm viel Zeit bei der Haushaltsplanung.

Unterjährig können Sie die Ausgaben für Hilfemaßnahmen, Produkte und Sozialraumbudgets mit statistischen Hochrechnungen bis zum Ende des Jahres prognostizieren. QuARZ bietet Ihnen hier ganze sieben unterschiedliche Hochrechnungsarten zur Berechnung der Prognosewerte an, die in der Lage sind, auch saisonale Schwankungen in den Maßnahmen zu berücksichtigen. Folgende Prognosearten können ausgewählt werden:

- > Lineare Hochrechnung nach dem laufenden Jahr
- > Lineare Hochrechnung nach den letzten zwölf Monaten
- > Lineare Hochrechnung nach den letzten zwölf Monaten unter Einbezug von leeren Monaten
- > Lineare Hochrechnung nach den letzten drei Monaten
- > Hochrechnung mit gewichteten Teil-Mittelwerten
- > Hochrechnung mit gewichteten Teil-Medianen und
- > Hochrechnung nach dem Verlauf des Vorjahres.

Sie können die Prognosearten selbst an- und abwählen und so ein statistisch sehr wahrscheinliches Ergebnis errechnen. Für jede gewählte Hochrechnung gibt Ihnen QuARZ die Abweichung zum im Haushalt hinterlegten und geplanten Wert an. Sie sehen auf den ersten Blick, ob Sie über dem Wert im Haushalt liegen oder darunter.

Das Hochrechnungsmodul kann bei der Hochrechnung natürlich nur gebuchte und im System hinterlegte Zahlungen valide auswerten. Die Praxis zeigt aber, dass die Wirtschaftliche Jugendhilfe in den meisten Jugendämtern mit den Buchungen der Zahlungen an die Träger etwa zwei Monate im Rückstand ist. Deshalb bietet Ihnen QuARZ auch in der konfigurierbaren Grundeinstellung für die Hochrechnungen den vorvorletzten Monat als Planungsgrundlage an. Damit Ihnen aber das Risiko von zukünftigen Buchungen bewusst wird, zeigt QuARZ in einer sog. Risikoanalyse an, was an Kosten bis zum aktuellen Datum noch auf Sie zukommen kann. QuARZ zeigt Ihnen also mit einem Mausklick, welche Ausgaben zukünftig noch getätigt werden und hilft Ihnen somit, bessere Entscheidungen zu treffen.

Planen Sie mit QuARZ Ihren Haushalt und prognostizieren Sie mit statistischen Hochrechnungen zukünftige Ausgaben mit einem Mausklick. Gerne zeigen und erläutern wir Ihnen die technischen Möglichkeiten für Ihr Fachverfahren.

Kontakt für weitere Informationen:



Stefan Düll

B.Sc. Wirtschaftsinformatik

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

E-Mail: stefan.duell@roedl.com



Qualifizierte Abfrage
relevanter Zahlen

HR
 3.0

Auswertung beginnt: Januar 2013
 Auswertung endet: September 2014

Auszuwertende Hilfearten: Produkt Stationäre Hilfen
 Räumliche Begrenzung der Auswertung: Gesamtes Jugendamt

Anzuwendende Hochrechnungen:
 Linear lfd. Jahr
 Linear 12 Monate
 Linear 12 Monate mit leeren Monaten
 Linear 3 Monate
 Gewichtete Teil-Mittelwerte
 Gewichtete Teil-Mediane
 Nach Verlauf des Vorjahres

Jugendamt – Controlling

Hochrechnung für das Jahr 2014

Die aus den gebuchten Zahlungen abgeleiteten Hochrechnungen bieten einen rechnerischen Anhaltspunkt für die Entwicklung eines Jahres und müssen pro Hilfeart fachkundig bewertet und eingeschätzt werden.

[Details](#)

Hilfeart	Ist (gebuchte Kosten)		Hochrechnungen								
	Vorjahr (2013)	lfd. Jahr (bis 30.09.2014)	Linear lfd. Jahr	Linear 12 Monate	Linear 12 Monate mit leeren Monaten	Linear 3 Monate	Gewichtete Teil-Mittelwerte	Gewichtete Teil-Mediane	Nach Verlauf des Vorjahres	Mittelwert	Median
§ 34 HzE im Heim - Sozial Betreutes Wohnen [MJ]	105.753 €	34.532 €	46.043 €	58.726 €	50.661 €	36.599 €	41.323 €	47.859 €	48.198 €	47.058 €	47.859 €
§ 34 HzE im Heim vollstationär [MJ]	6.873.314 €	4.839.251 €	6.452.335 €	6.468.926 €	6.468.926 €	6.417.872 €	6.442.433 €	6.459.091 €	6.404.036 €	6.444.803 €	6.452.335 €
§ 34 Kostenerstattung an andere JÄ [MJ]	215.439 €	82.628 €	110.171 €	125.694 €	118.517 €	104.928 €	107.526 €	126.409 €	115.209 €	115.493 €	115.209 €
§ 34/41 HzE im Heim - Sozial Betreutes Wohnen [VJ]	69.506 €	56.263 €	75.017 €	70.427 €	70.427 €	81.817 €	78.335 €	80.625 €	56.581 €	73.318 €	75.017 €
§ 34/41 HzE im Heim vollstationär [VJ]	361.017 €	302.244 €	402.992 €	403.559 €	403.559 €	391.801 €	399.687 €	400.694 €	422.922 €	403.602 €	402.992 €
§ 34/41 Kostenerstattung an andere JÄ [VJ]	5.148 €	–	–	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
§ 35a stat. Einglied.hilfe für seel. Behinderte [MJ]	280.943 €	85.110 €	113.480 €	115.882 €	115.882 €	103.221 €	108.455 €	106.574 €	98.413 €	108.844 €	108.455 €
§ 35a/41 stat. Einglied.hilfe für seel. Behinderte [VJ]	463.689 €	167.573 €	223.431 €	231.783 €	231.783 €	222.117 €	224.267 €	226.966 €	207.525 €	223.982 €	224.267 €
Summe Kosten	8.374.809 €	5.567.601 €	7.423.468 €	7.474.996 €	7.459.754 €	7.358.355 €	7.402.026 €	7.448.218 €	7.352.885 €	7.417.100 €	7.426.133 €
Budget	–	6.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €	8.000.000 €
Abweichung	–	+432.399 €	+576.532 €	+525.004 €	+540.246 €	+641.645 €	+597.974 €	+551.782 €	+647.115 €	+582.900 €	+576.532 €

Jugend und Soziales

> Langzeitevaluation

Von Thomas Seitz

Mit dem gesetzlichen Auftrag, die Finanzierung der Pflichtaufgaben nach dem 8. Sozialgesetzbuch sicherzustellen, bleibt bei knappen Kassen in nahezu allen Kommunen nur ein geringer finanzieller Spielraum für Leistungen, die zur perspektivischen Entwicklung wichtig, jedoch nicht gesetzlich pflichtig sind.

Unter diesen Umständen können Investitionen in die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen, präventiver Projekte und zusätzlicher, sinnvoller Arbeit in wichtigen Bereichen nicht stattfinden. Oft geht es durch die Auflösung oder Veränderung bestehender sowie funktionierender Strukturen darüber hinaus.

Gelingt es, präventive Arbeit auszubauen, Konzepte zu implementieren, durch die schwer erreichbare Zielgruppen angesprochen werden können, den Übergang von Schule zu Beruf harmonisiert zu gestalten, muss dafür Geld verausgabt werden. Es kann jedoch auch zu neuen Einsparmöglichkeiten führen.

Für die Kommunen muss es also bedeutsam sein, zusätzliche Mittel, sozusagen Kapital für soziale Zwecke, zu generieren, um damit Möglichkeiten für die Zukunft zu schaffen.

Jetzt, im neuen Jahr, merken Sie vielleicht, dass auch Potenzial bei Ihnen in der Stadt oder im Landkreis vorhanden ist. Firmen rufen an und wollen wissen, wohin mit der Weihnachtsspende. In dieser Situation ist es jedes Jahr aufs Neue wichtig, nicht nur zu vermitteln, sondern die Chance zu ergreifen und einen persönlichen Kontakt anzubieten, der zu einer Partnerschaft führen kann, also zu Fundraising!

Fundraising ist das Organisieren von Spenden, Fördermitteln, Finanzen und Sachmitteln für verschiedenste, in der Regel gemeinnützige Zwecke. Noch ungewohnt innerhalb vieler Verwaltungen, noch zu sehr belegt mit der Angst, sich in Abhängigkeiten zu begeben. Complianceprobleme ziehen wie Wolken am Horizont auf. Schade, wenn sie die Sicht verdunkeln. Denn viele dieser Befürchtungen entspringen einem Mangel an Information und einer Vermischung von Begrifflichkeiten.

Wenn Sie sich für dieses Thema interessieren, können wir Ihnen unser Wissen zur Verfügung stellen:

In einem eintägigen Workshop können wir Ihre individuellen Möglichkeiten und Potenziale in folgenden Bereichen klären:

- > Was heißt Fundraising im Bereich der Kinder-Jugendhilfe bei Ihnen vor Ort?

- > Welche Konzepte sind hilfreich?
- > Welcher Mitteleinsatz ist nötig?
- > Wie stabilisiere ich die entstandenen Unterstützungssysteme?

Nach dem Workshop haben Sie ein exaktes Bild über Ihre Möglichkeiten vor Ort. Weiterhin können wir Sie bei der Durchführung folgender Aktivitäten im Zusammenhang mit Fundraising unterstützen:

- > Analyse der eigenen Möglichkeiten,
- > Analyse des regionalen Umfelds,
- > Ermittlung des konkreten Bedarfs,
- > Erarbeitung eines Maßnahmenplans zur Optimierung der Bemühungen.

Gerne sprechen wir mit Ihnen über die Thematik Fundraising und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen Möglichkeiten, um zusätzliche Aufgaben kostenneutral zu realisieren.

Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

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

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

Verkehr

> Allgemeine Vorschrift und Angemessenheit eines Gewinnaufschlags im ÖPNV

Von Dr. Benjamin Linke, LL.M. (Edinburgh)

In der aktuellen Diskussion setzt sich die Unternehmenseite (insbesondere aus den Reihen des Bundesverbandes Deutscher Omnibusunternehmer - BDO) vermehrt dafür ein, dass für eine finanzielle Ausgleichsgewährung im ÖPNV vorrangig allgemeine Vorschriften genutzt werden sollen. Schützenhilfe erhält diese Position auch vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Teilweise wird sogar von einer Pflicht zum Erlass allgemeiner Vorschriften gesprochen. Unter Berücksichtigung einiger aktueller Gerichtsentscheidungen zur Bemessung eines angemessenen Gewinns soll das Instrument der allgemeinen Vorschrift näher dargestellt werden.

Über allgemeine Vorschriften können Ausgleichsleistungen an Betreiber für die Belastung mit öffentlich festgesetzten Höchsttarifen geleistet werden. Allgemeine Vorschriften unterscheiden sich von öffentlichen Dienstleistungsaufträgen in erster Linie durch ihren generellen Geltungscharakter. Im Gegensatz zu einem öffentlichen Dienstleistungsauftrag wird die Maßnahme nicht gegenüber einem Betreiber erlassen, sondern sie muss diskriminierungsfrei für alle öffentlichen Personenverkehrsdienste derselben Art in einem bestimmten geographischen Gebiet gelten. Der Anwendungsbereich für die Ausgleichsgewährung ist aber im Vergleich zu öffentlichen Dienstleistungsaufträgen limitiert. Denn Ausgleichsleistungen dürfen nur für die Auferlegung des Höchsttarifs gewährt werden. Diesen Nachteil, dass nur Ausgleichsleistungen für die Auferlegung von Höchsttarifen gewährt werden können, gleicht die allgemeine Vorschrift aber durch zwei Vorteile wieder aus:

1. Werden Ausgleichsleistungen nur über allgemeine Vorschriften gewährt, muss keine Vergabe eines öffentlichen Dienstleistungsauftrages erfolgen. Die Behörde erspart sich auf diese Weise ggf. den Aufwand für die Durchführung von wettbewerblichen Vergabeverfahren. Für die Unternehmen wird in diesem Fall der Wettbewerb im Rahmen der Genehmigungserteilung geführt. Da jedes unter die allgemeine Vorschrift fallende Unternehmen Zugang zu den Ausgleichsleistungen haben muss, kommt es nunmehr entscheidend darauf an, wem gewerberechtlich die Erlaubnis erteilt worden ist, die Verkehrsleistungen im Anwendungsgebiet der allgemeinen Vorschrift zu erbringen.
2. Wird für die Erbringung einer Verkehrsleistung ein Ausgleich nur über eine allgemeine Vorschrift gewährt, ist diese Verkehrsleistung als eigenwirtschaftlich im Sinne des § 8 Abs. 4 Satz 2 PBefG zu qualifizieren. Die Unternehmer gestalten den Verkehr im Rahmen der Vorgaben des Nahverkehrsplans eigenverantwortlich aus. Eigenwirtschaftliche Verkehrsleistungen

genießen genehmigungsrechtlich Vorrang gegenüber solchen Verkehrsleistungen, für die ein Ausgleich im Rahmen eines öffentlichen Dienstleistungsauftrages gewährt werden soll.

Die „Vergaberechtsfreiheit“ gilt jedoch nur dann, wenn der Ausgleich auf die Effekte von Höchsttarifen beschränkt ist. Ein solcher Höchsttarif kann grundsätzlich in jeder unternehmerischen Beschränkung der eigenverantwortlichen Preisbildung gesehen werden. Im Ergebnis wird dem Unternehmen hierdurch in bestimmter Hinsicht die Möglichkeit genommen, seine Kosten über angepasste Preise zu refinanzieren und einen möglichst hohen Unternehmergewinn zu erwirtschaften. Dieser Wirkmechanismus hat in jüngster Zeit zu der Diskussion geführt, ob und wenn ja, in welcher Höhe allgemeine Vorschriften einen bestimmten angemessenen Gewinn für die belasteten Unternehmen gewährleisten müssen. Hierzu sind erstinstanzlich Urteile von verschiedenen Verwaltungsgerichten ergangen.

Sowohl das Verwaltungsgericht Minden (Urteil vom 10. September 2014, Az. 7 K 2436/12) als auch das VG Münster (Urteil vom 25. September 2014, Az. 10 K 2545/11) haben Klagen gegen die Festsetzung eines zu niedrigen angemessenen Gewinns in allgemeinen Vorschriften abgewiesen. In dem vom VG Minden zu entscheidenden Fall ging es um einen in der allgemeinen Vorschrift festgesetzten angemessenen Gewinn in Höhe von 4,75 Prozent Umsatzrendite. Das VG Münster hatte über eine Umsatzrendite von 3 Prozent zu entscheiden. Tragend für die Entscheidungen der Gerichte war die Überlegung, dass den Behörden bei der Festsetzung des angemessenen Gewinns ein weiter Gestaltungsspielraum zukomme, der nur durch das Willkürverbot in Art. 3 Abs. 1 GG begrenzt werde. Entscheidend sei lediglich, dass sich die Behörde bei der Festlegung des angemessenen Gewinns von sachlichen Erwägungen leiten lasse. Hierbei könnten plausibel erscheinende Erfahrungswerte zugrunde gelegt werden. Festgestellt wurde jeweils, dass insbesondere die europarechtlichen Vorgaben der VO 1370 nicht die

Gewährung eines angemessenen Gewinns, geschweige denn eines Gewinns, einer bestimmten Mindesthöhe, verlangen würden. Vielmehr solle die VO 1370 nur verhindern, dass keine beihilfenrechtliche Überkompensation bei den begünstigten Unternehmen eintrete.

Die Entscheidungen lassen den Behörden großen Spielraum bei der Festsetzung des angemessenen Gewinns. Wichtig erscheint, dass sich die Behörden von sachlichen Erwägungen leiten lassen. Im Fall des VG Minden sei die Rendite etwa sektorbezogen und für den geographischen Zuständigkeitsbereich im Rahmen einer Arbeitsgruppe aus ÖPNV-Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen ermittelt worden, wobei ein „ökonomischer Berater“ hinzugezogen worden sei. Diese „Ermittlungsmethode“ sei dem Gericht zufolge als ausreichend zur Bestimmung des angemessenen Gewinns einzustufen. Insbesondere sei die Erstellung einer wissenschaftlich fundierten Marktstudie nicht zwingend notwendig.

Auch die Verpflichtung zu einem zwingenden Erlass einer allgemeinen Vorschrift – wie er in jüngster Vergangenheit von verschiedenen Stellen postuliert wurde – ist in einem weiteren Urteil vom VG Münster abgelehnt worden (Urteil vom 24. Oktober 2014, Az. 10 K 2076/12). Die behauptete Verpflichtung sollte die Verkehrsunternehmen in die Lage versetzen, ihre Verkehrsleistungen weitestgehend eigenwirtschaftlich zu erbringen, ohne dass öffentliche Dienstleistungsaufträge trotz der öffentlichen Kofinanzierung vergeben werden müssen. Nach Auffassung des Gerichts komme auch an dieser Stelle der Behörde ein Wahlrecht zwischen der Finanzierung durch eine allgemeine Vorschrift oder einen öffentlichen Dienstleistungsauftrag zu. Eine Verpflichtung zur Verabschiedung einer allgemeinen Vorschrift bestünde nicht, sofern nicht besondere Umstände des Einzelfalls das Ermessen der Behörde in dieser Weise binden würden.

Die ergangenen Entscheidungen werden voraussichtlich in die nächste Instanz gehen. Es bleibt daher weiter spannend, wie das Rechtsinstitut der allgemeinen Vorschrift künftig genutzt werden kann und soll. Unter den Vorgaben der gegenwärtigen Rechtsprechung stellen sich die Gestaltungsspielräume der Behörden für die Bemessung des (Tarif-) Ausgleichs als eher weit dar. Freilich sollten die Aufgabenträger allerdings bereits im Hinblick auf die langfristige Sicherung des ÖPNV die Interessen der Unternehmen nicht vernachlässigen. Eine allgemeine Vorschrift kann aufgrund der mit dem Erlass eines Höchsttarifs einhergehenden Belastungen nur dann funktionieren, wenn die Verkehrsleistungen kostendeckend erbracht werden können und ein Anreiz für die Unternehmen besteht, sich um bestimmte Verkehrsleistungen zu bemühen. Ist dies nicht gewährleistet, wird sich entweder im Rahmen des Genehmigungswettbewerbs kein Betreiber mehr finden, der die Verkehrsleistung beantragt, oder die öffentliche Hand wird mit der Vergabe von öffentlichen Dienstleistungsaufträgen nachsteuern müssen. In diesem Fall würden die oben genannten Vorteile allgemeiner Vorschriften nivelliert. Würden die Aufgabenträger alternativ den Weg von Ausschreibungen beschreiten, würde die Kalkulation der Unternehmen im Marktumfeld über die Höhe der zu leistenden Rendite entscheiden.

Kontakt für weitere Informationen:



Dr. Benjamin Linke, LL.M. (Edinburgh)

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (40) 22 92 97-734

E-Mail: benjamin.linke@roedl.com

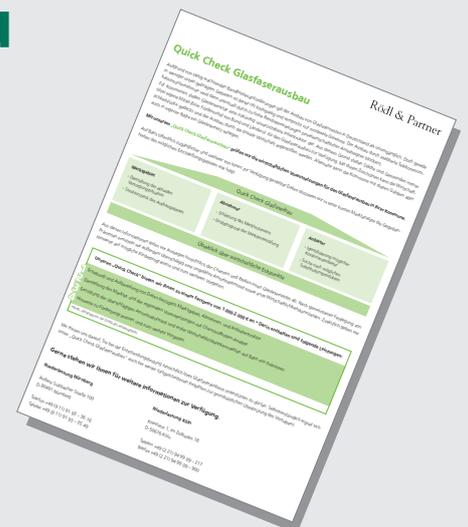
Quick Check Glasfaserausbau

Von Peer Welling

Im Rahmen unseres „Quick Checks Glasfaserausbau“ verschaffen wir Ihnen einen ersten Eindruck von Ihrem Ausbaubereich im Hinblick auf die Gebietsstruktur, die Abnehmer- und die Anbieterlandschaft.

Der Quick Check umfasst eine kurze Marktanalyse, eine erste Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit sowie Hinweise zum weiteren Vorgehen.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.roedl.de/breitband oder per E-Mail an breitband@roedl.com.



Breitband-Studie: Glasfaser als Geschäftsfeld für Kommunen und Stadtwerke

Von Peer Welling

Inzwischen ist das Internet aus unserem beruflichen und privaten Alltag nicht mehr wegzudenken und Versorgung, Wirtschaft und soziales Leben sind untrennbar mit ihm verbunden. Umso wichtiger ist es, alle Mitglieder der Gesellschaft über eine ausreichende Infrastruktur am digitalen Leben teilhaben zu lassen. Dabei ist auch weiterhin von einem rasant steigenden Bandbreitenbedarf auszugehen.

Für Gebiete, die bisher noch ohne Breitbandnetze auskommen mussten, sind die Chancen auf einen marktgetriebenen Ausbau auch in Zukunft gering. An dieser Stelle setzt die Forderung der Kommunen an, stärker direkt in den Ausbau involviert zu werden. Potenziale der Glasfasererschließung werden insbesondere darin gesehen, die Kommunen durch schnellere Datenverbindungen für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen attraktiver zu machen. Für die Studie von Rödl & Partner wurden knapp 100 Kommunen und Stadtwerke zum Breitbandausbau befragt.



Die vollständige Studie kann gegen eine Schutzgebühr von 50,- € zzgl. gesetzlicher USt. per E-Mail an pmc@roedl.com bestellt werden.

Umwelt- und Planungsrecht

> Das Leben einer immissionsschutzrechtlichen Genehmigung

Von Andrea Hennecken

Vorausdenken gehört bei den Kommunen zu ihren Stärken. Auch sie benötigen immissionsschutzrechtliche Genehmigungen zum Beispiel für die Errichtung und den Betrieb von Windenergieanlagen, Abfallsortieranlagen, Kompostieranlagen und Wertstoffhöfen. Schnell schlummern immissionsschutzrechtliche Genehmigungen in Schubladen und Schränken und geraten in Vergessenheit. Ein aufmerksamer Blick auf darin enthaltene Fristen zur rechten Zeit bewahrt die Kommunen vor gravierenden Rechtsverlusten.

Die immissionsschutzrechtliche Genehmigung nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG) wird grundsätzlich nicht befristet, sondern unbefristet erteilt. Nur ausnahmsweise, wenn der Anlagenbetreiber dies beantragt oder die Genehmigung unter einem Widerrufsvorbehalt erteilt wird, erhält die immissionsschutzrechtliche Genehmigung eine zeitliche Begrenzung.

Das Leben der immissionsschutzrechtlichen Genehmigung erscheint mithin fast unendlich. Dem ist aber keineswegs so.

Der Gesetzgeber hat sich vielmehr veranlasst gesehen, das scheinbar unendliche Leben der immissionsschutzrechtlichen Genehmigung unter bestimmten Voraussetzungen zu beenden.

Erlöschen der Genehmigung

Die immissionsschutzrechtliche Genehmigung erlischt, wenn von ihr über einen gewissen Zeitraum kein Gebrauch gemacht wurde (§ 18 Abs. 1 BImSchG). Zum einen ist dies der Fall, wenn mit der Errichtung oder dem Betrieb binnen einer behördlich gesetzten angemessenen Frist nicht begonnen wurde und zum anderen, wenn eine Anlage während eines Zeitraums von mehr als drei Jahren nicht betrieben worden ist. Die Erteilung von Vorratsgenehmigungen soll vermieden werden.

Verspätete Errichtung oder Betriebsaufnahme

Die immissionsschutzrechtliche Genehmigung erlischt, wenn innerhalb einer von der Genehmigungsbehörde gesetzten angemessenen Frist nicht mit der Errichtung oder dem Betrieb der Anlage begonnen worden ist (§ 18 Abs. 1 Nr. 1 BImSchG).

Zu beachten ist, dass eine solche Fristsetzung von der Genehmigungsbehörde nicht zwingend zu verfügen ist, sondern im Ermessen der Behörde steht. Vielmehr hat sie im Vorfeld das „Ob“ und wenn ja die Dauer einer angemessenen Fristsetzung zu prüfen und zu verfügen.

Differenziert zu beantworten ist hingegen die Frage, wann vom Beginn der Errichtung oder des Betriebs der Anlage auszugehen ist. Einheitlich zu verneinen sind rein symbolische Handlungen wie ein erster Spatenstich oder der Probetrieb einzelner Anlagenteile. Zu eng gefasst dürfte demgegenüber die Auffassung sein, wonach der Anlagenbetreiber wesentliche Teile der Anlage errichtet beziehungsweise in Betrieb genommen haben müsse. Abzustellen sein dürfte darauf, dass der Anlagenbetreiber Handlungen und Maßnahmen vornimmt, die er nicht oder nur mit erheblichem wirtschaftlichen Aufwand rückgängig machen kann und die auf eine ernsthafte Inanspruchnahme der immissionsschutzrechtlichen Genehmigung schließen lassen. Die Vornahme der Handlungen bedarf der Auslegung und auf jeden Fall einer Prüfung im Einzelfall.

Dreijähriges Nichtbetreiben

Wenn eine Anlage während eines Zeitraums von mehr als drei Jahren nicht mehr betrieben worden ist, erlischt die Genehmigung (§ 18 Abs. 1 Nr. 2 BImSchG). Diese Betriebseinstellung umfasst alle von der Genehmigung umfassten Abläufe, wobei lediglich Wartungsarbeiten und Probetriebe ausgenommen sind. Hierdurch soll verhindert werden, dass die Wiederinbetriebnahme der Anlage zu einem Zeitpunkt erfolgt, an dem sich die Verhältnisse, die der Genehmigung zugrunde lagen, durch Zeitablauf möglicherweise wesentlich verändert haben. Spannend sind die Fallgestaltungen der teilweise stillgelegten Anlagenteile oder Betriebsabläufe. Denn anerkannt ist, dass eine Genehmigung auch teilweise erlöschen kann, was jeweils im Einzelfall gesondert zu prüfen ist. Sind hingegen mehrere alternative Betriebsweisen genehmigt, so erlischt keine durch die Nichtinanspruchnahme, denn es liegt eine einheitliche Genehmigung vor, die nicht getrennt werden kann.

Bedeutsam für die **Praxis** ist, dass es unerheblich ist, aus welchen Gründen der Anlagenbetreiber die Anlage nicht betreibt.

Fristverlängerung

Eine Fristverlängerung zur rechten Zeit kann Sie vor Rechtsverlusten schützen. Hierbei ist entscheidend, dass ein wichtiger Grund dafür gegeben ist, dass die Frist nicht gewahrt werden konnte, wobei auch unternehmerische Gesichtspunkte und wirtschaftliche Umstände einen solchen wichtigen Grund darstellen können. Das Vorliegen des wichtigen Grundes bedarf der Auslegung (BVerwG, Urteil vom 28. Oktober 2010, 7 C 2.10). Dies bedeutet, dass Zumutbarkeitserwägungen anzustellen sind, wobei nicht jede mit dem Betrieb einer Anlage verbundene rechtliche Unsicherheit einen wichtigen Grund dargestellt. Die rechtliche Unsicherheit muss vielmehr von einem derartigen Gewicht sein, dass sie die Annahme trägt, der Betrieb der Anlage sei unter Berücksichtigung der maßgeblichen Umstände des jeweiligen Einzelfalls unzumutbar (OVG Lüneburg, Beschluss vom 06. März 2014, 12 LA 45/13).

Der Zweck des Gesetzes im Sinne des § 1 BImSchG darf durch die Fristverlängerung nicht gefährdet werden. Hinsichtlich dieser „Zweckgefährdung“ ist aber die Genehmigungsbehörde nicht gehalten, die Genehmigungsvoraussetzungen erneut in vollem Umfang zu prüfen, wofür schon der Wortlaut der Norm des § 18 Abs. 3 BImSchG spricht. Eine kursorische Überprüfung des Fortbestehens der Genehmigungsvoraussetzungen ist vielmehr geboten, denn es soll sichergestellt werden, dass der immissionsschutzrechtliche Schutzstandard durch die Verlängerung nicht erkennbar unterschritten wird (OVG des Saarlandes, Beschluss vom 24. Juni 2014, 2 A 450/13).

Die immissionsschutzrechtliche Genehmigungsbehörde entscheidet über das „Ob“ und die Dauer der Verlängerung nach pflichtgemäßem Ermessen. Auch wiederholte Fristverlängerungen können gewährt werden.

Praxistipp:

Zu beachten ist, dass eine rückwirkende Verlängerung dieser Frist hingegen nicht möglich ist, sodass die Kommune zur Wahrung der Verlängerungsfrist dafür Sorge tragen muss, dass ein Antrag auf Fristverlängerung rechtzeitig vor Fristablauf bei der Genehmigungsbehörde eingegangen ist.

Verzicht

Die Regelung des § 18 BImSchG enthält keine enumerative Aufzählung von Erlöschensgründen einer immissionsschutzrechtlichen Genehmigung. Eine Genehmigung erlischt auch, wenn der Genehmigungsinhaber der Genehmigungsbehörde gegenüber auf diese eindeutig und unzweifelhaft verzichtet. Hierfür reicht alleine die Verzichtserklärung aus, einer ausdrücklichen Aufhebung der Genehmigung bedarf es nicht (BVerwG, Urteil vom 15. Dezember 1989, 4 C 36/86), wenngleich dies aus Dokumentationszwecken äußerst zweckmäßig wäre.

Praxistipp:

Achtsam und sorgfältig haben Kommunen die immissionsschutzrechtlichen Genehmigungen auf ihre Gültigkeitsdauer hin zu überprüfen, und zwar auch in dem Fall, dass diese scheinbar unbefristet erteilt wurden. Ratsam ist es, Fristen – möglichst mit entsprechenden Vorfristen – zu notieren und rechtzeitig vor Fristablauf zu prüfen, ob ein begründeter Fristverlängerungsantrag gestellt werden muss, um keinen Rechtsverlust durch das Erlöschen der immissionsschutzrechtlichen Genehmigung zu erleiden.

Gerne beraten wir Sie hierbei.

Kontakt für weitere Informationen:



Andrea Hennecken

Rechtsanwältin und

Fachanwältin für Verwaltungsrecht

Tel.: + 49 (9 11) 91 93-35 62

E-Mail: andrea.hennecken@roedl.com



Einen Überblick zu unseren Leistungen im Umwelt- und Planungsrecht finden Sie in unserer Broschüre, die wir dieser Ausgabe beilegen und Ihnen gerne auch in elektronischer Form übersenden.

Rödl & Partner intern

Führungskräftetraining „Strategisch Steuern“

- mit einem Praxisbeitrag vom Landratsamt Günzburg -

auch als
**INHOUSE-
TRAINING**
buchbar

Mit dem Tagestraining „Strategisch Steuern“ sollen Einblicke in erfolgreiche Projekte gegeben, neue Erkenntnisse vermittelt und die Voraussetzungen geschaffen werden, Erlerntes in der eigenen Organisation anzuwenden. Für alle vermittelten Grundlagen werden deshalb Praxisberichte aus dem Landratsamt Günzburg gegeben.

Termine: 17.3.15 in Nürnberg • 19.3.15 in Hamburg • 24.3.15 in Köln • 25.3.15 in Hannover • 26.3.15 in Berlin

Weitere Informationen und Anmeldeöglichkeit finden Sie im Internet unter www.roedl.de/seminare

Kontakt für weitere Informationen:



Peggy Kretschmer

B.Sc. Wirtschaftswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 02

E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.com

Wege aufzeigen

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

Rödl & Partner

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

Castellers de Barcelona



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

Menschtürme 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 Menschtürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Fokus Public Sector

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

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

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

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

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