



Wege aufzeigen

FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: Januar 2016 – www.roedl.de

> Inhalt

Praxisbericht

- > Formwechsel der Rottal-Inn-Kliniken GmbH in eine rechtlich selbstständige AöR (Kommunalunternehmen) erfolgreich vollzogen 2

Steuern

- > Kapitalgesellschaft als begünstigte Einrichtung des öffentlichen Rechts? 4

Wohnungswirtschaft

- > Kommunaler Wohnungsbau
Voraussetzungen für effektive und wirtschaftliche Betätigung im Wohnungsbau 6

Verwaltung

- > Organisationsentwicklung in der Finanzverwaltung
Prozess- und Organisationsoptimierung mit langfristiger Perspektive 8
- > Synergien durch zentrales Vertragsmanagement 10

Energie

- > Modernisierung der Straßenbeleuchtung mit LED-Technologie 11

IT

- > ISIS12® – Rahmenwerk für die Einführung und den Betrieb eines Informationssicherheitsmanagementsystems 13
- > Ist die kommunale IT fit für die Digitalisierung? 16
- > Gastbeitrag: Praxisbericht Landkreis Nürnberger Land – erfolgreiches Lösungsmodell für Datenschutzeinsteiger bei Behörden 18

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 20

Liebe Leserin, lieber Leser,

zum Jahresstart wünschen wir Ihnen für die anstehenden Aufgaben viel Erfolg. Wir freuen uns, Sie wieder mit aktuellen Themen aus Verwaltung, Unternehmen und Politik begleiten zu dürfen.

Den Auftakt bildet ein Praxisbericht über die Umwandlung der Rottal-Inn-Kliniken GmbH in eine rechtlich selbstständige AöR. Rödl & Partner übernahm im Auftrag des Landkreises die rechtliche und steuerrechtliche Beratung und Begleitung bei der Umsetzung. In einem weiteren Artikel werden die Voraussetzungen erläutert, um als Kapitalgesellschaft unter die generelle Befreiungsnorm des Art. 13 MwStSystRL zu fallen.

Um die angespannte Wohnungsmarktsituation in städtisch geprägten Regionen zu bewältigen, kann die Gründung eines kommunalen Wohnungsunternehmens die Lösung sein. Welche steuerlichen, aber auch rechtlichen Gesichtspunkte dabei beachtet werden müssen, wird im Folgenden beschrieben. Erfahren Sie außerdem, welche Erfolgsfaktoren entscheidend bei der Neuaufstellung von Prozessen rund um das NSM und die Doppik sind. Darüber hinaus beantworten wir die Frage, ob ein zentrales Vertragsmanagement für Ihre Verwaltung sinnvoll ist.

Die Modernisierung der Straßenbeleuchtung mit LED bringt viele Vorteile, doch ob zu einer Umrüstung geraten werden kann, muss im Einzelfall geprüft werden. Wann dies lohnenswert ist, zeigen wir in unserem Artikel auf. Den Abschluss bilden Beiträge zum Thema IT-Sicherheit. Erfahren Sie unter anderem in einem Gastbeitrag, wie sich Datenschutz auch in Form einer interkommunalen Zusammenarbeit organisieren lässt.

Neue Erkenntnisse beim Lesen wünschen

Martin Wambach
Geschäftsführender Partner

Heiko Pech
Partner



Beziehen Sie
den Newsletter
per E-Mail!

Praxisbericht

> Formwechsel der Rottal-Inn-Kliniken GmbH in eine rechtlich selbstständige AöR (Kommunalunternehmen) erfolgreich vollzogen

Von Peter Lindt und Christof Wörle-Himmel

Der Kreistag des Landkreises Rottal-Inn fasste im Sommer 2014 die Absicht, seine Rottal-Inn-Kliniken GmbH ob der damit verbundenen Vorteile steuerneutral in eine rechtlich selbstständige Anstalt öffentlichen Rechts (Kommunalunternehmen) umzuwandeln. Rödl & Partner übernahm im Auftrag des Landkreises die rechtliche und steuerrechtliche Beratung und Begleitung bei der Umsetzung dieses Formwechsels. Mit der Eintragung im Handelsregister am 1. September 2015 war die Umwandlung erfolgreich vollzogen.

Wirtschaftliche Erwägungen und Unternehmenssteuerung als „Umwandlungstreiber“

Wie alle bayerischen Landkreise und kreisfreien Städte ist auch der Landkreis Rottal-Inn Träger der Pflichtaufgabe „die erforderlichen Krankenhäuser zu errichten und zu unterhalten“ (Art. 51 Abs. 3 S. 1 Nr. 1 BayLKrO). Die dazu beim Landkreis bestehenden Rottal-Inn-Kliniken mit den Kreiskrankenhäusern in Eggenfelden, Pfarrkirchen und Simbach am Inn wurden seit den frühen 90er Jahren in der Rechtsform einer GmbH geführt. Zwar ist die Rechtsform der GmbH grundsätzlich ohne Weiteres für den Betrieb kommunaler Krankenhäuser geeignet, allerdings brachten wirtschaftliche Erwägungen ebenso wie Erwägungen der Unternehmenssteuerung den Kreistag zur Umwandlungsabsicht.

Wirtschaftliche Erwägungen, weil etwa bayerische Kommunalunternehmen aufgrund der geltenden Gewährträgerschaft (Art. 77 Abs. 4 BayLKrO), d.h. der nachrangigen, aber unbegrenzten Einstandspflicht der Träger-Gebietskörperschaft für die Verbindlichkeiten des Unternehmens – anders als GmbHs – nicht insolvenzfähig sind. Den Beschäftigten wird damit Sicherheit für den Bestand ihrer Arbeitsplätze verschafft und „ganz profan“ entfallen liquiditätswirksame Aufwendungen für das Insolvenzausfallgeld oder für die Bürgschaftsbesicherung einer Darlehensaufnahme. Neben diese wirtschaftlichen Erwägungen traten solche der Unternehmenssteuerung, weil es beim Landkreis Rottal-Inn für die Rechtsform der GmbH nicht gelang, Rechtsunsicherheiten zu beseitigen, ob und in welchem Umfang Informationen aus den Gesellschaftsorganen, insbesondere dem Aufsichtsrat, an den Kreistag gegeben werden dürfen. Für das Überwachungs- und Entscheidungsorgan „Verwaltungsrat“ eines Kommunalunternehmens sind solche Rechtsunsicherheiten jedoch von vornherein ausgeschlossen, weil bereits gesetzlich klaggestellt ist, dass die Pflicht der Verwaltungsratsmitglieder zur Verschwiegenheit gerade nicht gegenüber den Organen der Trägerkommune gilt (§ 4 BayKUV).

360°-Beratung

Die Umsetzung der Umwandlungsabsicht wurde dadurch erleichtert, dass der bayerische Landesgesetzgeber schon seit 2004 zulässt, ausschließlich kommunal gehaltene Kapitalgesellschaften durch landesrechtlichen Formwechsel direkt – d.h. ohne Umweg oder Zwischenschritt – in Kommunalunternehmen umzuwandeln. Rödl & Partner wurde mit der Beratung und Begleitung bei der Umsetzung ebendieses landesrechtlichen Formwechsels beauftragt. Dies umfasste insbesondere

- > die Erläuterung des Vorhabens und seiner Auswirkungen gegenüber den politischen Gremien, Betriebsrat und Belegschaft
- > die Klärung aller für den Formwechsel relevanten rechtlichen (Kommunal-, Gesellschafts-, Umwandlungs- und Arbeitsrecht) und steuerrechtlichen Fragestellungen
- > die Erstellung der für den Formwechsel erforderlichen Rechtstexte, insbesondere Kommunalunternehmenssatzung und Formwechselbeschluss,
- > die Abstimmung des Vorhabens mit der Regierung von Niederbayern und dem Bayerischen Staatsministerium für Gesundheit und Pflege und
- > die Einholung einer verbindlichen Zusage der Finanzbehörden zur Steuerneutralität des Formwechsels.

Nach erfolgreicher Abstimmung mit den einzubeziehenden Behörden fassten der Kreistag am 19. Mai 2015 und die Gesellschafterversammlung der Rottal-Inn-Kliniken GmbH am 20. Juli 2015 die konkreten Formwechselbeschlüsse. Mit seiner Eintragung im Handelsregister am 1. September 2015 wurde der Formwechsel wirksam, d.h. das Rechtssubjekt Rottal-Inn-Kliniken besteht nun im neuen „Rechtskleid“ eines Kommunalunternehmens weiter (Art. 77 Abs. 2a S. 6 BayLKrO i.V.m. § 202 Abs. 1 Nr. 1 UmwG). Die im Sommer 2014 gefasste Absicht war damit erfolgreich umgesetzt.

Der vormalige GmbH-Aufsichtsrat ist mit dem Formwechsel erloschen. In das – nur sprachlich, nicht rechtlich! – „Nachfolgeorgan“ Verwaltungsrat des Kommunalunternehmens als Überwachungs- und Entscheidungsorgan wurden wieder Mitglieder des Kreistags bestellt, wobei diesem nun auch zwei externe Krankenhaus- und Finanzexperten angehören. Da die Rechte und Pflichten dieses Organs zwar wesens-, aber eben doch nicht deckungsgleich mit denen des vormaligen GmbH-Aufsichtsrats sind, wurden die Verwaltungsratsmitglieder dazu noch im letzten Jahr im Rahmen einer inhouse-Veranstaltung durch Rödl & Partner geschult.

Kontakt für weitere Informationen:



Peter Lindt

Rechtsanwalt

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

E-Mail: peter.lindt@roedl.com

BLEIBEN SIE INFORMIERT!

Unsere Themenspecials finden Sie unter www.roedl.de/themen

Digitale Kommune: Strategie, Steuerung und Sicherheit im Fokus

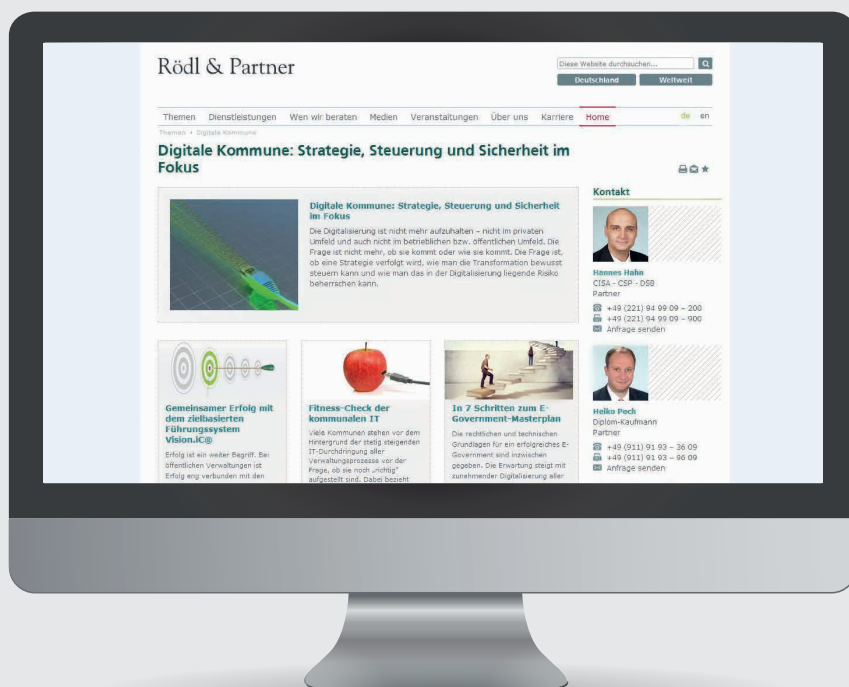
www.roedl.de/themen/digitale-kommune/

Rechnungswesen und Steuerung – Ausdauertraining für die Kommunen

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

Öffentliche Beteteiligungsunternehmen: Steuern, Steuerung und Strategie

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



Steuern

> Kapitalgesellschaft als begünstigte Einrichtung des öffentlichen Rechts?

Von Maik Gohlke

Was bisher aus Sicht der deutschen Finanzverwaltung nicht in Betracht kam, hält der EuGH nun für möglich – in engen Grenzen können Kapitalgesellschaften „Einrichtungen des öffentlichen Rechts“ darstellen und damit Vorteile generieren.

EuGH stärkt öffentliche Gewalt

Juristische Personen des privaten Rechts (Kapitalgesellschaften) können als Einrichtungen des öffentlichen Rechts im Sinne der Mehrwertsteuersystemrichtlinie (MwStSystRL) verstanden werden (Urteil des EuGH vom 29. Oktober 2015 C-174/14). Was bedeutet dies?

Kapitalgesellschaften gelten aus Sicht des deutschen Gesetzgebers, der Finanzverwaltung und des Bundesfinanzhofes immer als Unternehmer. Umsatzsteuerbefreiungen richten sich stets nach einschlägigen Befreiungsnormen des Umsatzsteuergesetzes (UStG). Nach dem europäischen Recht der MwStSystRL genießen Einrichtungen des öffentlichen Rechts hingegen eine Sonderstellung. Neben Staaten, Ländern und Gemeinden bezieht sich Art. 13 MwStSystRL auch auf sonstige Einrichtungen des öffentlichen Rechts. Sie gelten entsprechend dieser Norm als Nichtsteuerpflichtige, wenn sie im Rahmen der öffentlichen Gewalt tätig werden und keine größeren Wettbewerbsverzerrungen drohen. Auf mögliche tätigkeitsbezogene Befreiungen kommt es dann nicht mehr an.

Verständlich wird dies, wenn man die unterschiedlichen Sichtweisen gegenüberstellt. Das nationale Recht definiert den Steuerpflichtigen und beurteilt dann die Tätigkeiten. Daher kommt auch das bisherige „Kleben“ an dem Begriff des Betriebes gewerblicher Art. Die MwStSystRL dagegen geht davon aus, dass alle Tätigkeiten grundsätzlich der Steuer unterliegen und nimmt bestimmte Einrichtungen von der Besteuerung aus. Die Regelungen des Art. 13 MwStSystRL sind als Ausnahme von der Regel der Steuerpflicht von wirtschaftlichen Tätigkeiten eng auszulegen.

Verwaltung und Rechtsprechung werden umdenken müssen

Das deutsche Recht geht bisher in seinem Wortlaut davon aus, dass nur juristische Personen des öffentlichen Rechts eine Einrichtung im Sinne des Unionsrechts sein können. Nach bisherigem Verständnis können privatrechtliche Personen (GmbHs,

Aktiengesellschaften u.a.) – selbst wenn sie durch die öffentliche Hand beliehen wurden – nicht unter die Sonderregelungen des Art. 13 MwStSystRL fallen. Die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben durch „Beliehene“ in privatrechtlicher Form ist nach Ansicht der Verwaltung und der Rechtsprechung bisher steuerbar und gerade keine Ausübung öffentlicher Gewalt.

Nach Ansicht des EuGH kommt es nicht auf die Rechtsform an, um unter die generelle Befreiungsnorm des Art. 13 MwStSystRL zu fallen. Es muss sich vielmehr „nur“ um eine Einrichtung des öffentlichen Rechts handeln und diese muss im Rahmen der öffentlichen Gewalt tätig werden.

Eine Einrichtung des öffentlichen Rechts liegt dann vor, wenn die Gesellschaft in die Organisation der öffentlichen Verwaltung eingegliedert ist. Beispielhaft sieht die Rechtsprechung als Indizien für die Eingliederung:

- > 100 Prozent Gesellschaftsbeteiligung bei einem Gesellschafter,
- > aufgrund vertraglicher Vereinbarungen hat der Gesellschafter die Aufsicht über die Gesellschaft,
- > Dienstleistungen werden kraft Gesetzes ausschließlich durch die Gesellschaft erbracht.

Dies ist bei Eigengesellschaften regelmäßig anzunehmen, zumal diese oft und im Falle der Beleihung auch noch ausschließlich aufgrund eines Gesetzes tätig werden.

Handeln im Rahmen der öffentlichen Gewalt bedeutet im Rahmen der ihr eigenen rechtlichen Regelungen, also nicht wie private Wirtschaftsteilnehmer und nicht bei größeren Wettbewerbsverzerrungen.

Auswirkungen auf die Praxis – insbesondere im Lichte des § 2b UStG

Bezogen auf die Praxis werden beliehene Gesellschaften – die häufig durch Betrauung für die öffentliche Hand tätig werden – nun unter neuem Licht betrachtet werden können. Beliehenen Unternehmern werden vielfach Hoheitsrechte übertragen. Die Beleihung erfolgt auf der Basis eines Gesetzes. So können aufgrund gesetzlicher Regelungen mit der Abwasserbeseiti-

gung, der Hausmüllentsorgung oder anderen hoheitlichen Aufgaben Kapitalgesellschaften beauftragt (beliehen) werden. Im entschiedenen Fall erbrachte die Gesellschaft Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse gegenüber ihrem Gesellschafter. Diese Leistungen sind nach bisheriger nationaler Sicht steuerbar und steuerpflichtig. Hieran kann das Urteil des EuGH einiges ändern. Auf der Basis der Rechtsprechung könnten die Leistungen als steuerfrei betrachtet werden und damit die öffentliche Hand entlasten, da dieser kein Vorsteuerabzug zusteht. Voraussetzung ist allerdings auch, dass kein größerer Wettbewerb besteht.

Es ist im Einzelfall zu prüfen, ob man sich auf die Rechtsprechung beziehen soll, da der Gesellschaft dann auch kein Vorsteuerabzug zusteht.

Auch im Hinblick auf die Neuregelungen des § 2b UStG ergeben sich interessante Gestaltungsmöglichkeiten, die Kapitalgesellschaften bisher verwehrt blieben. Diese können, wenn sie

eine Einrichtung des öffentlichen Rechts im Sinne des EuGH darstellen, steuerbegünstigte Kooperationen eingehen. Darüber hinaus sind die Befreiungsnormen für Einrichtungen des öffentlichen Rechts deutlich weiter. Unter diesem Blickwinkel sollten daher die „öffentlichen Einrichtungen“ unter die Lupe genommen werden.

Kontakt für weitere Informationen:



Maik Gohlke

Steuerberater

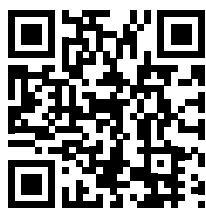
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-450

E-Mail: maik.gohlke@roedl.com

Der neue § 2b UStG – jetzt Entscheidungen für die Zukunft treffen!

Wir möchten Sie im Rahmen unserer Veranstaltungen vor Ort über die Änderungen informieren, Chancen und Risiken ansprechen aber auch Möglichkeiten des Handelns aufzeigen. Es sollten keine voreiligen Entscheidungen getroffen werden. Eine strukturierte Vorgehensweise schafft Sicherheit – zumindest bis zum nächsten Urteil. Aber hier sind die Tendenzen klar erkennbar: Wettbewerb schlägt öffentliche Zusammenarbeit.

Zur Anmeldung geht es hier:
<http://www.roedl.de/seminare>



Rödl & Partner

Anmeldung

Fax-Nr.: +49 (0 11) 91 93-35 88
 E-Mail: seminare@roedl.de
 Rödl & Partner GbR | Frau Peggy Kretschmer

Vorname/Name
 Organisation
 Straß/Hausnr.
 PLZ/Ort
 Tel.
 E-Mail

Verbindliche Anmeldung
Verbindliche Anmeldung. Bitte nicht
 Ja, ich melde mich zur Veranstaltung **Zukunft treffen!** an folgenden

26.1.2016 in Hamburg
 3.2.2016 in München
 18.2.2016 in Bielefeld

Ich interessiere mich für

Teilnahmebedingungen und
 Nach Eingang der Anmeldung
 vor Veranstaltungsbeginn
 oder Späterung am Veranstaltungsort
 Kosten eines Ersatzplatzes
 Daten werden von der Registrierungsstelle
 zu informieren. Wenn Sie

Datum

Kosten
 Die Veranstaltung ist

Der neue § 2b UStG – jetzt Entscheidungen für die Zukunft treffen!

Nichtveröffentlichte Urteile, unabhängige Stellungnahmen, Arbeitskreise und die Frage nach dem „Wie geht's weiter?“ – diese scheint vorerst beantwortet.

Die Einführung des neuen § 2b UStG bedeutet einen grundlegenden Wechsel der Besteuerungspraxis sacher zu gestalten und Türen offen zu halten. Nicht selten werden aber auch Erkenntnisse den Blick in die Vergangenheit scharfen.

Es gilt, sich einen Überblick über bereits vorhandene Tätigkeiten zu schaffen, neue Kooperationen und Risiken ansprechen aber auch Möglichkeiten des Handelns aufzeigen. Es sollten keine voreiligen Entscheidungen getroffen werden. Eine strukturierte Vorgehensweise schafft Sicherheit – zumindest bis zum nächsten Urteil. Aber hier sind die Tendenzen klar erkennbar: Wettbewerb schlägt öffentliche Zusammenarbeit.

Wir möchten Sie im Rahmen unserer Veranstaltungen vor Ort über die Änderungen informieren, Chancen und Risiken ansprechen aber auch Möglichkeiten des Handelns aufzeigen. Es sollten keine voreiligen Entscheidungen getroffen werden. Eine strukturierte Vorgehensweise schafft Sicherheit – zumindest bis zum nächsten Urteil. Aber hier sind die Tendenzen klar erkennbar: Wettbewerb schlägt öffentliche Zusammenarbeit.

Termin und Ort

Uhrzeit
 14.00 Uhr bis 17.00 Uhr

18. Februar 2016
 Am Lenkwerk 7
 Oval Office
 33609 Bielefeld

16. Februar 2016
 Kronhaus 1
 Im Zollhafen 18
 50678 Köln

24. Februar 2016
 Talbus Tower, Mengdenhahle 73-75
 65760 Eschborn

23. Februar 2016
 Friedrichstraße 6
 70174 Stuttgart

26. Januar 2016
 Kohnvieder 7
 20457 Hamburg

28. Januar 2016
 InterCityHotel Berlin Hbf
 Katharina-Paulus-Straße 5
 10557 Berlin

27. Januar 2016
 "Michaels Hotel"
 Paul-Gruener-Straße 44
 04107 Leipzig

4. Februar 2016
 Außere Südbacher Straße 100
 90491 Nürnberg

3. Februar 2016
 Demninger Straße 84
 81925 München



Wohnungswirtschaft

> Kommunalen Wohnungsbau

Voraussetzungen für effektive und wirtschaftliche Betätigung im Wohnungsbau

Von André Trabold und Andreas Griebel

Städtisch geprägte Regionen und Ballungszentren in Deutschland haben vermehrt mit angespannten Wohnungsmärkten zu kämpfen. Einige Kommunen versuchen dieser Entwicklung durch eigenen Wohnungsbau zu begegnen. Der Gründung eines kommunalen Wohnungsunternehmens und dem Bau von Wohnungen sollte jedoch eine eingehende Analyse des Wohnungsmarktes vorausgehen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die öffentliche Hand an den richtigen Stellen im Wohnungsmarkt tätig wird. Auch steuerliche und rechtliche Gesichtspunkte müssen im Vorfeld einer Betätigung im Wohnungsmarkt berücksichtigt werden.

Lage am Wohnungsmarkt in vielen Regionen angespannt

Die Bevölkerungszahlen in vielen städtisch geprägten Regionen steigen beständig an. Insbesondere Ballungszentren mit starker Wirtschaft verzeichnen durchgängig positive Wanderungssalden. Zeitgleich lassen sich aber die Flächen, die zum Wohnen und zum Wohnungsbau genutzt werden können, nicht unendlich erweitern. Gleichwohl dieser Trends sinkt in Deutschland die durchschnittliche Haushaltsgröße beständig, während die bewohnte Grundfläche pro Person gleichzeitig langsam ansteigt. Diese Faktoren führen in vielen deutschen Städten und Gemeinden derzeit zu einer angespannten Lage auf dem örtlichen Wohnungsmarkt

und trotz geltender Mietpreisbremse zu steigenden Mietpreisen. Dieser Effekt wird durch die zusätzliche Wohnungsnachfrage zur Unterbringung von Flüchtlingen verstärkt.

Insbesondere Wohnraum mit niedrigen und mittleren Mietpreisen wird dabei knapp. Diese Entwicklung wird begünstigt durch die seit Jahren geringe Aktivität des sozialen Wohnungsbaus. Auf Bundesebene wurde im ablaufenden Jahr durch die Mietpreisbremse versucht, die Steigerung der Mietkosten zu begrenzen. Viele Gemeinden haben zudem mit Erlass von sogenannten Kappungsgrenzenverordnungen den Anstieg der Mieten durch vermietetseitige Mieterhöhungen auf 15 Prozent statt gesetzlich zulässiger 20 Prozent begrenzt.

Gleichwohl steigen die Mietpreise am freien Wohnungsmarkt stetig an. Denn die Mietpreisbremse, die gerade nicht für Neubauten gilt, lässt die Miete weiter steigen, weil Neubauvermieter die Miete erheben, die sie auch am Markt bekommen können. In der laufenden Legislaturperiode versucht die Politik durch Änderungen der Regelungen bei der Erstellung von Mietspiegeln weiter entgegenzuwirken. Bei der Berücksichtigung der Mieten zur Bemessung der ortsüblichen Vergleichsmiete sollen nun die letzten 10 Jahre maßgeblich sein. Hierdurch soll eine effektive Begrenzung der Miete sichergestellt werden. Das eröffnet Kommunen den Weg, Wohnraum mit niedrigen und mittleren Mietpreisen zu schaffen.

Kommunaler Wohnungsbau als mögliche Gegenstrategie

Eine steigende Anzahl an Kommunen versucht dem Problem des Nachfrageüberhangs und steigender Mietpreise durch eigene Initiativen Herr zu werden. Ein beliebtes Mittel ist dabei der Einstieg in den Wohnungsmarkt als Bauträger und Vermieter in Form einer kommunalen Wohnungsbaugesellschaft. Mit diesem Mittel wird nicht nur gegen steigende Mietpreise vorgegangen, sondern insbesondere dem Nachfrageüberhang entgegengewirkt, der auf angespannten Wohnungsmärkten besteht. Eine wohnungsbauliche Betätigung von Kommunen muss aber auch bestimmten betriebswirtschaftlichen Kriterien genügen, um als solche nachhaltig zu sein. Neben der Effektivität, also der erzielten Linderung des Nachfrageüberhangs im unteren Einkommenssegment, sollen kommunale Wohnungsunternehmen auch kostendeckend betrieben werden.

Planung und Analyse vor Gründung und Bau

Um mit der Einrichtung eines kommunalen Wohnungsbauunternehmens einen positiven Effekt auf den Wohnungsmarkt einer Kommune zu erzielen, muss vor der eigentlichen Gründung und Bautätigkeit zunächst einige Vorarbeit geleistet werden. Eine fundierte Definition des Zielsegments und der Handlungsstrategien sind dabei die Erfolgsfaktoren. Nicht alle Wohnungssegmente und -größen werden gleich stark nachgefragt. Durch eine Analyse der Bestandsstrukturen hinsichtlich Ausstattung, Wohnungsgrößen und -zuschnitten sowie der Analyse der privaten Bautätigkeit kann ein Überblick über die Angebotsseite gewonnen werden. Für die Nachfrageseite bieten sich eine Analyse der Bevölkerungsstruktur und eine Prognose für deren Entwicklung an.

Für die fundierte Planung des Tätigkeitsprofils eines kommunalen Wohnungsbauunternehmens müssen diese beiden Analysethemen zusammengebracht werden. So werden die Wohnsegmente identifiziert, bei denen die öffentliche Hand besonders benötigt wird. Betriebswirtschaftlich hat eine Ausrichtung an der Nachfrage die Folge, dass durch sichere Abnehmer die Auslastung des kommunalen Wohnungsbestands erhöht wird. Dies trägt wiederum zur Wirtschaftlichkeit des Wohnungsbauunternehmens bei.

Rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte berücksichtigen

Neben dem konkreten Betätigungsfeld und den Handlungsstrategien eines kommunalen Wohnungsunternehmens, sind vor dessen Gründung auch rechtliche und steuerliche Fragen zu klären. Wenn beispielsweise bereits vorhandene kommunale Wohnungsbestände in die zu gründende Gesellschaft überführt werden sollen oder im Falle möglicher Ausschüttungen, ergeben sich erhebliche Unterschiede zwischen den möglichen Rechtsformen für ein kommunales Wohnungsbauunternehmen. Die Frage der Rechtsform muss daher vor den individuellen Besonderheiten der jeweiligen Kommune geklärt werden.

Unterstützung aus einer Hand

Rödl & Partner unterstützt Sie gern in der Phase der Vorbereitung und Umsetzung. Im Bereich der Marktanalysen bringen wir Erfahrungen aus langjähriger Tätigkeit im Bereich der Mietstrukturanalysen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit. Für rechtliche und steuerliche Beratung stehen Spezialisten für Steuer-, Miet- und Gesellschaftsrecht im kommunalen Umfeld zur Verfügung. Wir bieten unsere Leistungen aus einer Hand an.

Kontakt für weitere Informationen:



André Trabold

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



Andreas Griebel

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

Verwaltung

> Organisationsentwicklung in der Finanzverwaltung

Prozess- und Organisationsoptimierung mit langfristiger Perspektive

Von André Trabold

Die Finanzverwaltung bildet das Herzstück der Kommunalverwaltung, das auf eine Vielzahl der Verwaltungsaufgaben direkten Einfluss hat. Seit den 90er Jahren unterlag die Finanzverwaltung einem wiederholten Wandel durch die Umstellungen des „Neuen Steuerungsmodells“ (NSM) und der Doppik. Diese sind mittlerweile weitgehend abgeschlossen und es besteht die Möglichkeit, auch die Prozesse, die meist provisorisch auf neue Herausforderungen angepasst wurden, neu aufzustellen. Dazu sind neben optimierten Prozessen besonders einheitliche und klar definierte Standards, eine Aufgabenabgrenzung in der Finanzverwaltung selbst, ein klares Steuerungsverständnis und festgelegte Schnittstellen nach außen erfolgsentscheidend.

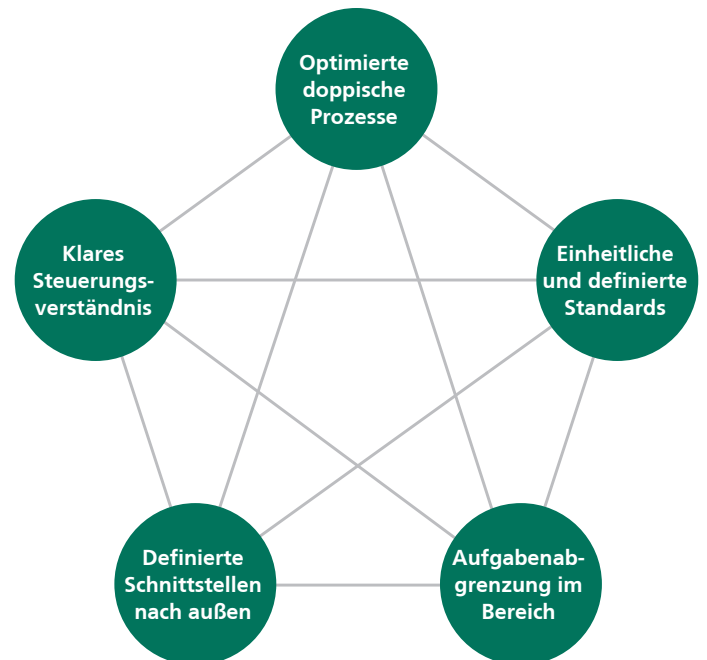
Finanzverwaltung hat starken Wandel erlebt

Die Finanzverwaltung war seit den 90er Jahren Gegenstand fortlaufenden Wandels. Zuerst wurde dieser durch die Einführung des NSM verursacht. In dessen Rahmen wurden einige der neuen Funktionen und Aufgaben in der Finanzverwaltung angesiedelt. Dazu zählten zum Beispiel Controlling und Steuerungsunterstützung. Eine zweite Welle der Veränderung wurde durch die Einführung der doppelten Buchhaltung verursacht, die die Aufgaben des Kernbereichs der Finanzverwaltung besonders stark veränderte. Zu diesen Aufgaben gehören die Geschäftskontenbuchhaltung, die Erstellung von Jahresabschlüssen, die Produktbewirtschaftung, die strategische Haushaltssteuerung, die Bewertung des Vermögens der Kommunen zur Erstellung einer Eröffnungsbilanz und die laufende Aktualisierung dieser Werte durch die Anlagenbuchhaltung.

Durch diese Einflüsse haben sich Aufgabenprofile und Anforderungen an die kommunale Finanzverwaltung gewandelt. Die Anpassung der Arbeitsprozesse an diese neuen Anforderungen und Aufgaben musste oftmals während des laufenden Betriebs erfolgen, da die Zeit für eine intensive Auseinandersetzung mit den Themen fehlte.

Mittlerweile sind die benannten Umstellungen größtenteils umgesetzt und in den laufenden Betrieb integriert. Die Akteure haben erste Erfahrungen mit den Themen gesammelt. An diesem Punkt bietet sich nun zum ersten Mal die Möglichkeit innezuhalten und für bisher provisorisch bearbeitete Themen langfristige Lösungen zu erarbeiten.

Um eine langfristig funktions- und leistungsfähige Organisation zu schaffen, muss sich die Organisation gut aufstellen. Nach unserer Erfahrung sind dabei in einigen Feldern besonders oft Optimierungspotenziale zu finden. Diese sind in der Abbildung rechts oben zusammengefasst.



Optimierte doppelte Prozesse

Sollen die Umstellungen der Doppik auch langfristig funktionieren, so müssen die Arbeitsprozesse an die Anforderungen einer doppelten Buchhaltung angepasst werden. Teilweise sind dazu neue Prozesse nötig, wie beispielsweise die laufende Anlagenbuchhaltung. In anderen Bereichen sind erhöhte Informationsmengen zu verarbeiten. Wieder andere Aufgaben wurden thematisch ausgeweitet und dienen nach den Umstellungen der vergangenen Jahre zusätzlichen Zwecken. So ist beispielsweise die Haushaltsplanung und -ausführung um einen wesentlichen Controllinganteil erweitert worden, der auch unterjährig einen Überblick über die finanzielle Lage einer Kommune ermöglichen soll. Typische Themenfelder, in denen optimierte doppelte Prozesse notwendig sind, sind Anlagenbuchhaltung, Haushaltsplanung, Jahresabschlusserstellung sowie die Digitalisierung von Belegläufen.

Einheitliche und definierte Standards

Für eine zuverlässige und effektive Aufgabenerfüllung sind geordnete Arbeitsprozesse und -abläufe der Schlüssel zum Erfolg. Diese müssen jedoch nicht nur definieren, was in welcher Abfolge getan wird. Das erfolgt meist in einer Prozessbetrachtung. Fast noch wichtiger als der Ablauf ist die Art und Weise wie etwas getan wird. Bildlich stehen sich hier das Ablaufdiagramm und die Definition sogenannter Service-Level-Agreements gegenüber. Letztere beschreiben den Arbeitsprozess deutlich genauer, indem sie nicht nur festlegen, wann und unter welchen Bedingungen ein bestimmter Prozessschritt erfolgt, sondern auch, wie dieser ausgeführt wird. Sie legen Standards fest, die bei der Ausführung eines Prozesses eingehalten werden, um die Qualität des Endergebnisses sicherzustellen. Dazu macht es Sinn, immer wieder Prüfschritte einzubeziehen, wie das Vier-Augen-Prinzip bei der Buchungsanweisung oder die Prüfung von Anordnungen auf steuerliche oder anlagenbuchhalterische Relevanz.

Aufgabenabgrenzung im Bereich

Das dritte Feld, in dem oftmals Verbesserungsbedarf besteht, ist die interne Aufgabenabgrenzung. Durch die Verbreiterung des Aufgabenspektrums der Finanzverwaltung sind dort verschiedenste Spezialkräfte am Werk: von Anlagenbuchhaltern über Buchungskräften, Steuersachbearbeitern, Haushaltsexperten bis hin zu Controllern. Für eine effektive Organisation und einen reibungslosen Ablauf muss klar geregelt sein, welche Aufgaben in welcher Form durch wen erledigt werden. Hier ist typischerweise die Abstimmung von Aufbauorganisation und Aufgaben- bzw. Prozessstruktur ein kritischer Faktor.

Definierte Schnittstellen nach außen

Ebenso wichtig, und vielfach ein Feld mit Optimierungsbedarf, ist die Abgrenzung von Zuständigkeiten und die Verortung von Aufgaben zwischen Finanzverwaltung und anderen Verwaltungseinheiten. Fragen der (De-)Zentralisierung sind für doppelte Prozesse besonders oft relevant. Die Finanzverwaltung hat als Querschnittsamt viele Aufgaben, insbesondere in der Buchhaltung, Haushaltsplanung und -ausführung und in der Gebührenkalkulation, die mit verschiedenen Zentralisierungsgraden realisiert werden können. Um diese Aufgaben effektiv ausführen zu können, müssen die Zuständigkeiten zwischen zentralen und dezentralen Beteiligten klar verteilt werden. Typischerweise gehören zu den Themen, bei denen Fragen der Zentralisierung und der Dezentralisierung relevant sind, die Verteilung von Anordnungsbefugnissen, die Verortung von Buchhaltungspersonal sowie die Aufgaben im Bereich Controlling, Haushaltsplanung und -überwachung, die dezentralen Budgetverantwortlichen übertragen werden.

Klares Steuerungsverständnis

Ein klares und allen Beteiligten gemeinsames Steuerungsverständnis stellt das abschließende und eines der wichtigsten Optimierungsfelder für eine effektive Organisation in der Finanzverwaltung dar. Das gilt sowohl innerhalb der Finanzverwaltung als auch für die Arbeit mit anderen Einheiten. So dienen die Informationen der Finanzverwaltung oft zur Steuerung der Verwaltung als Ganzes, indem Finanz- und Leistungszahlen erhoben und aufbereitet werden. Auch die Beteiligungssteuerung ist oft im Finanzbereich angesiedelt. Intern ist hier besonders das Thema Führung wichtig. Aus diesen Gründen zählen zu den gängigen Optimierungsansätzen in der Finanzverwaltung die Definition eines Steuerungskreislaufs mit Berichtswesen und Feedback, die Weiterentwicklung des Beteiligungsmanagements sowie die Integration des Themas „Führung“ in den Alltag.

Prozesslandkarte Finanzverwaltung fertiggestellt

Rödl & Partner bietet Ihnen bei der Optimierung Ihrer Organisation gern Unterstützung an. Bei der Organisationsentwicklung achten wir besonders darauf, mit den Mitarbeitern zusammen zu arbeiten, damit diese das Projekt mitgestalten können und seinen langfristigen Erfolg unterstützen.

Neben unseren bekannten Beratungsleistungen bringen wir dazu ein besonderes Know-how mit. Für die Untersuchung und Weiterentwicklung der Prozesse in Finanzverwaltungen verfügen wir über eine umfassende Prozesslandkarte. Diese bildet die zentralen Prozesse der Finanzverwaltung mit möglichen Ausgestaltungen der Service-Level-Agreements ab. Sie dient in unserer Projektbearbeitung als Basis für die individuelle Ausgestaltung der Prozesse in der jeweiligen Finanzverwaltung.

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

Diplom-Volkswirt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 05

E-Mail: christian.griesbach@roedl.com

Verwaltung

> Synergien durch zentrales Vertragsmanagement

Von **Thomas Seitz**

Die Vielzahl von dezentral geschlossenen Geschäftsbeziehungen hat in den Verwaltungen dazu geführt, dass der Gesamtüberblick bezüglich Art, Inhalt, Umfang und Risiko verloren gegangen ist. Ein zentrales Vertragsmanagement hilft Ihnen, sich diesen Überblick zu verschaffen.

In Verwaltungen wird zur Erreichung der Ziele und zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit eine Vielzahl von Verträgen abgeschlossen. Zur Stärkung der Fachlichkeit geschieht dies in den überwiegenden Fällen dezentral auf Ebene der Ämter. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass mehr als 90 Prozent der Verwaltungen folgende Defizite im Bereich des Vertragsmanagements aufweisen:

- > kein Überblick über Anzahl und Umfang der Geschäftsbeziehungen zu einem Vertragspartner,
- > Verträge werden aus fachlicher Sicht gut abgeschlossen, finanzielle bzw. kalkulatorische Hinweise werden vernachlässigt,
- > Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen sind sehr heterogen,
- > Kalkulationsgrundlagen werden unzureichend überprüft,
- > Kontrolle der Leistungserbringung ist nur selten vertraglich fixiert,
- > kein verbindlicher Prozess, der alle einzubindenden Akteure definiert,
- > kein Prozesscontrolling und
- > zahlreiche Einzelverträge statt Rahmenvertragswerke.

Die Vielzahl der handelnden Akteure in Kombination mit einem nicht einheitlich vorgegebenen und damit unregelmäßigen Ablauf im Bereich des Vertragsmanagements führt zu direkten und indirekten Nachteilen für die Verwaltungen. Diese Nachteile werden erst dann sichtbar, wenn aus einer zentralen Perspektive Sachverhalte transparent in der Nachschau verglichen werden. Zu diesem Zeitpunkt sind die Verträge geschlossen und Veränderungen meistens ausgeschlossen bzw. nur schwer möglich.

Ist in Ihrer Verwaltung schon

- > ein Vertrag unwissentlich automatisch verlängert worden?
- > eine Vertragskündigung nicht rechtzeitig erfolgt?
- > eine parallele Verhandlung mit einem Vertragspartner durch zwei Ämter erfolgt?
- > ein Originalvertrag nicht mehr aufgefunden worden?
- > übersehen worden, eine Vertragsoption auszuüben?

Wenn Sie eine dieser Fragen bejahen müssen, ist es an der Zeit über ein zentrales Vertragsmanagement nachzudenken. Wir unterstützen Sie bei der Klärung der Frage, wie Sie die Vorteile eines zentralen Vertragsmanagements für Ihre Verwaltung nutzen können.

Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

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

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com

Energie

> Modernisierung der Straßenbeleuchtung mit LED-Technologie

Von Benjamin Hufnagel

Erkennbar sind sie meist durch die deutlich bessere Ausleuchtung der Straße und anhand der geringen Anzahl der Leuchten: LED-Straßenleuchten. Viele Kommunen können mittlerweile die erheblichen Auswirkungen zudem auf der Stromrechnung sehen, denn mit den hocheffizienten Leuchten lässt sich der Strombedarf bis zu 70 Prozent reduzieren. Auch wenn Fördermöglichkeiten die Amortisationszeit zudem deutlich verbessern, kann jedoch nicht in jedem Fall zur Umrüstung geraten werden.

Die LED („light-emitting diode“) diente zur Zeit ihrer Erfindung 1962 eher noch der Signalübertragung oder als Leuchtanzeige, in der jüngeren Vergangenheit ist der Technologie durch eine deutliche Senkung der Produktionskosten, Varianz in Leuchtstärke und Lichtfarbe sowie einer Erhöhung der Zeitstandfestigkeit der Einzug in private Haushalte, Gewerbe- und Industriehallen sowie eben auch die Beleuchtung von Wegen, Straßen und Plätzen gelungen.

In vielen Kommunen werden – begründet durch das noch betriebsfähige Leuchtmittel – zur Straßenbeleuchtung noch großteils Quecksilberdampflampen verwendet. Seit dem 13. April 2015 ist gemäß der EU-Ökodesign-Richtlinie der Vertrieb von Quecksilberdampflampen mittlerweile jedoch untersagt.

Finanzierung mit Fördermitteln

Mit der novellierten Kommunalrichtlinie zu Klimaschutzprojekten in Kommunen wurde auch die Förderung von Außen- und Straßenbeleuchtung wieder aufgenommen. Förderungsberechtigt sind dabei Kommunen, kommunale Eigenbetriebe sowie Betriebe, Unternehmen und sonstige Einrichtungen, die gänzlich in kommunaler Trägerschaft stehen. Die Höhe der Förderung wird aus der Reduzierung der CO₂-Emissionen des Leuchtensystems der Außen- und Straßenbeleuchtung, der wirtschaftlichen Amortisationszeit und der Regelungs- und Steuerungstechnik bestimmt. Für eine Förderung von bis zu 20 Prozent der zuwendungsfähigen Ausgaben müssen die CO₂-Emissionen um mindestens 70 Prozent, bezogen auf den aktuellen Ist-Zustand, reduziert wer-

den. Für bis zu 25 Prozent Förderung muss eine CO₂-Reduktion von mindestens 80 Prozent und eine tageslichtabhängige Regel- und Steuerungstechnik nachgewiesen werden. Die Förderung umfasst den Einbau hocheffizienter LED-Beleuchtungstechnik, die Installation einer tageslichtabhängigen Regelungs- und Steuerungstechnik und einer zonenweise Zu- und Abschaltung von Leuchten in Abhängigkeit von den Soll-Beleuchtungsstärken. Von der Förderung ausgeschlossen sind die Errichtung von Lichtmasten, deren Verkabelung und Kabelübergangskästen. Diese können jedoch zinsvergünstigt über Programme der KfW finanziert werden. Auch neue Lichtpunkte, die im Zuge der Straßenbeleuchtungssanierung benötigt werden, können hierüber gefördert werden.

Wenn nicht jetzt – wann dann?

Vor dem Hintergrund dieser Förderung ist es für Kommunen sehr interessant, ihre aktuelle Straßenbeleuchtungssituation zu analysieren und energetische und monetäre Einsparpotenziale zu ermitteln. Es lassen sich je nach Art, Alter und Bestand der Straßenleuchten deutlich unterschiedliche Einsparungen erzielen. Der Zusammenhang soll an folgenden Beispielfällen dargestellt werden. Im ersten Fall wurde von 1.000 Quecksilberdampflampen mit 125 W Leistung je Leuchtpunkt ausgegangen, die gegen LED-Leuchten mit einer Leistung von 35 W ersetzt werden. Der zweite Fall geht von einer bestehenden Leistung von 70 W je Leuchte aus. In beiden Fällen wurden ein Strompreis von 19 ct/kWh und eine Brennstundendauer von 4.000 Stunden pro Jahr angenommen. Die Ergebnisse sind wie folgt:

Fall A	Quecksilberdampflampe	LED
Leistung	125 Watt	35 Watt
Energieverbrauch	500.000 kWh	140.000 kWh
Energieeinsparung	360.000 kWh	
Energieeinsparpotenzial	72 %	
Stromkosten	95.000 €	26.600 €
Stromkosteneinsparung	68.400 €	
Einmalförderung	Ca. 70.000 €	
Amortisationszeit	< 5 Jahre	

Fall B	Natriumdampflampe	LED
Leistung	75 Watt	35 Watt
Energieverbrauch	300.000 kWh	140.000 kWh
Energieeinsparung	160.000 kWh	
Energieeinsparpotenzial	53 %	
Stromkosten	57.000 €	26.600 €
Stromkosteneinsparung	30.400 €	
Einmalförderung	0 €	
Amortisationszeit	> 10 Jahre	

Diese Ergebnisse zeigen deutlich, dass für die Wirtschaftlichkeitsberechnung die Ausgangssituation genau analysiert werden muss. Beim Austausch der Quecksilberdampflampen könnte allein aus der Einsparung der Stromkosten und mit der Förderung des PtJ von 20 Prozent eine Amortisationszeit von unter 5 Jahren erreicht werden. Bei der Ausgangslage von 75 Watt würden die Förderbedingungen nicht erfüllt und die Einsparung wäre deutlich geringer, sodass sich eine Amortisationszeit von über 10 Jahren ergäbe. In beiden Fällen wurde die Amortisationszeit lediglich über die Einsparung der Stromkosten gerechnet, in vielen Fällen kann zusätzlich auch eine Verbesserung der Wartungskosten erreicht werden, da der Austausch defekter Leuchten regelmäßig in größeren Zyklen erforderlich wird.

Häufig ist jedoch der alleinige Leuchtkörperaustausch aus rein wirtschaftlichen Gründen zu kurz gedacht, da – wie bei allen Änderungsprozessen im öffentlichen Raum – außerdem die Belange der betroffenen Bürger zu beachten sind. In vielen Kommunen sind die LED-Modernisierungen unter keinem „guten Stern“ gestartet, da Bürgerinteressen nicht ausreichend berücksichtigt wurden, worunter dann die Akzeptanz leidet. Beschwerden über zu helle Lichtemission, Blendwirkungen, Schlafstörungen und zu schlechte Ausleuchtung sind die Folge. Die Ausschreibung eines abgestimmten Planungskonzeptes kann hier neben den technischen/wirtschaftlichen Grundanforderungen zu besseren Ergebnissen führen. Ein ganzheitliches Planungskonzept kann zudem zu einer deutlichen Reduktion der Lichtpunkte führen; die Folge sind neben der bedarfsorientierten Ausleuchtung weiter sinkende Energie- und Wartungskosten.

Typische Hemmnisse für die Durchführung von Modernisierungen der Straßenbeleuchtung bzw. für die vorgeschaltete Ausschreibung, sind die notwendigen Mittel, die fehlende Planungskompetenz für LED-Straßenbeleuchtungskonzepte und nicht vorhandenes Personal. Häufig wird in der Folge regionale Wertschöpfung aus der Hand gegeben und ein größerer externer Contractor mit der Durchführung der Modernisierung sowie dem sich anschließenden Betrieb der Straßenbeleuchtung beauftragt. Nachhaltigere Konzepte sollten neben Bürgerinteressen die Unternehmen und Energieversorger vor Ort beispielsweise in Form von Betriebsführungsverträgen oder Contractingvereinbarungen – soweit mit vergaberechtlichen Vorgaben vereinbar – mit einbeziehen. Hier bestehen zahlreiche denkbare Gestaltungsmög-

lichkeiten von der „einfachen“ Umrüstung nach Aufwand bis hin zum Finanzierungscontracting. Je nach Ausgangssituation und Zielplanung wäre dann die optimale vertragliche Gestaltung auszuwählen. Zudem können sich für den regionalen Energieversorger weitere Einsparoptionen z.B. durch die dezentrale Stromerzeugung ergeben.

Zukunftsausblick

Mit der Modernisierung der Straßenbeleuchtung können Energiekosten, CO₂-Emissionen und Wartungskosten gespart werden. Der bloße Leuchtmitteltausch ist zwar bereits ein Schritt in die richtige Richtung, die vollen Vorteile der LED-Technologie können jedoch nur genutzt werden, wenn die Modernisierung im Rahmen eines umfänglichen Beleuchtungskonzeptes durchgeführt wird. Hier sollten auch künftige Entwicklungen wie Elektromobilität (z.B. Masten mit Lademöglichkeit) oder Smart-City-Ansätze (z.B. integrierte Sensoren und Funkverbindungen) mit bedacht werden, denn die technologischen Entwicklungen weisen eine hohe Dynamik auf.

Kontakt für weitere Informationen:



Benjamin Hufnagel

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



Heike Violen

Rechtsanwältin
Tel.: +49 (89) 92 87 80-360
E-Mail: heike.violen@roedl.com

IT

> ISIS12[®] – Rahmenwerk für die Einführung und den Betrieb eines Informationssicherheitsmanagementsystems

Von Hannes Hahn

Die Anforderungen an Informations- und IT-Sicherheit steigen zunehmend. Einerseits fordern die Bürger, Kunden, Mitarbeiter und Partner der Kommunen einen sicheren und vertrauensvollen Umgang mit deren sensiblen Daten und Informationen. Andererseits steigt mit zunehmender Bedrohung auch der Handlungsdruck, der seitens des Gesetzgebers durch Gesetze und Verordnungen auf die Kommunen einwirkt. Mit ISIS12[®] steht den Kommunen sowie den Eigen- und Beteiligungsgesellschaften ein Rahmenwerk zur Verfügung, mit dem sie mit vertretbarem Aufwand das Sicherheitsniveau im Bereich Information und IT deutlich erhöhen können.

Im Juli 2015 hat das Bayerische Staatsministerium des Inneren, für Bau und Verkehr die Kommunen in Bayern darüber informiert, dass diese bis 2018 ein sogenanntes Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) einzuführen und zu zertifizieren haben. Um diese Forderung zu flankieren, stellt das Ministerium unter bestimmten Rahmenbedingungen Mittel zur Verfügung. Auch die Sächsische Aufbaubank stellt Fördermittel für Projekte zur Verfügung, die mit der Einführung bzw. Zertifizierung zu einem Informationssicherheitsmanagementsystem in Verbindung stehen. Die Fördermöglichkeiten sollten jedoch nur die Hürden absenken, ein ISMS einzuführen. Hieraus den Grund abzuleiten, ist nicht zielführend.

Ausgangssituation

Es ist sicherlich jedem zwischenzeitlich deutlich geworden, dass Daten und Informationen in vielfacher Hinsicht von Interesse sind. Daten und Informationen sind das „Gold“ der Zukunft aber auch Grundlage für stetig raffinierter werdende kriminelle Handlungen. Im schlimmsten Fall werden „erbeutete“ Daten und Informationen dazu verwendet, Schaden im großen Stil zu verursachen. Die vielen Presseberichte sind sicherlich noch jedem im Bewusstsein.

Eine hundertprozentige Sicherheit kann niemand bieten, aber zwischenzeitlich würde auch niemand mehr Verständnis dafür aufbringen, wenn nicht ein gewisses Maß an Vorkehrungen zum Schutz der Daten und Informationen getroffen wurde und wird. Ein „Wer will, der kommt an unsere Daten“ ist keine Einstellung, die heute noch akzeptiert wird.

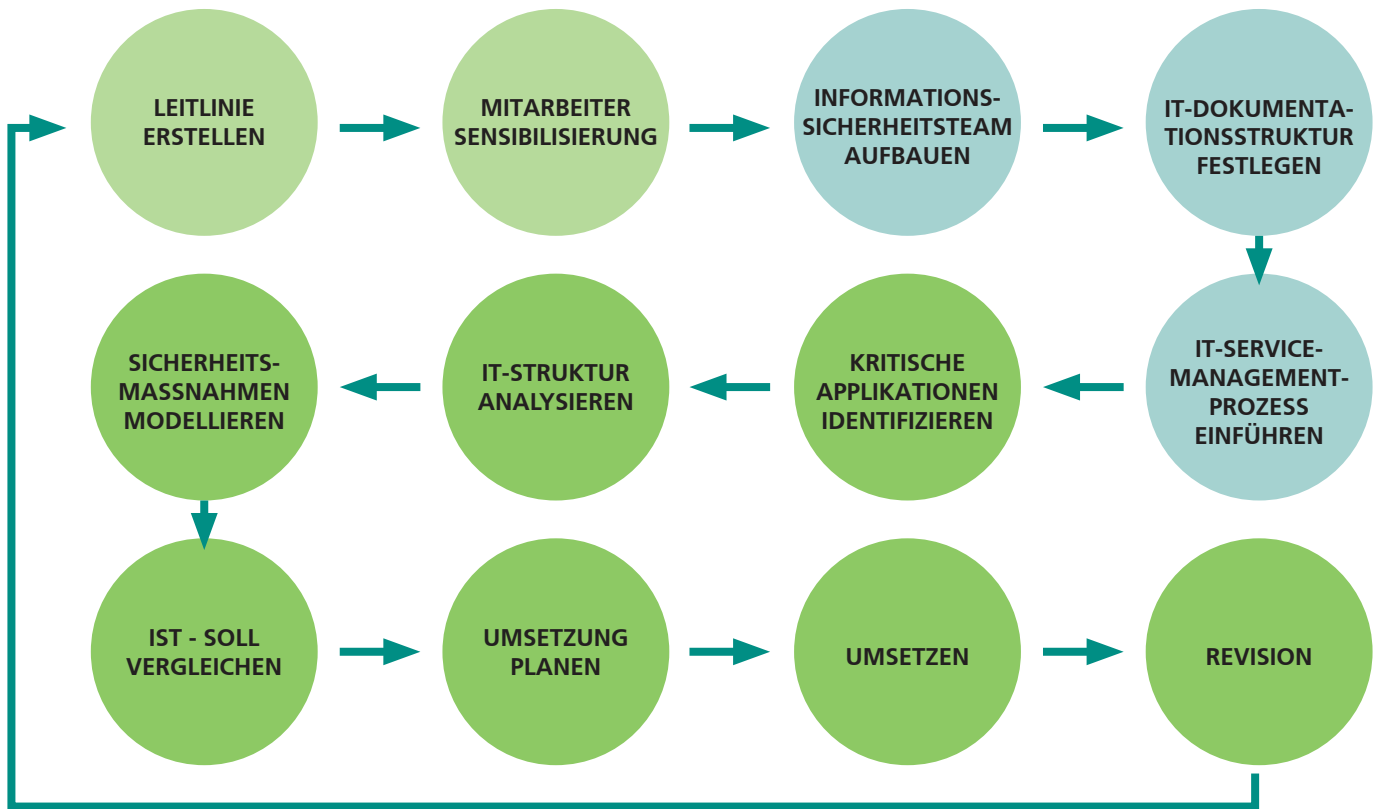
Wie stellt man fest und gewährleistet dauerhaft, dass ein „gewisses Maß“ an Vorkehrungen vorliegt?

Hierzu orientiert man sich idealerweise an einem erprobten und schlüssigen Rahmen. In der Vergangenheit waren dies die Regelwerke zum BSI Grundschatz bzw. ISO 27001ff. Diese Rahmenwerke sind jedoch für eine Organisation mit um die 1.000 Arbeitsplätzen so mächtig, dass die Wirksamkeit nicht immer in Relation zum Aufwand steht.

Daher wurde in einem Netzwerk des Bayerischen IT-Sicherheitsclusters e.V. ISIS12[®] entwickelt und dies beschreibt ein Vorgehensmodell, das eher auf die Bedürfnisse von kleineren und mittleren Kommunen sowie deren Eigen- und Beteiligungsgesellschaften zugeschnitten ist. Dabei orientiert sich ISIS12[®] am BSI-Grundschatz und kann in andere Managementsysteme integriert werden, sodass selbst bei einem Start mit ISIS12[®] einer Weiterentwicklung nichts im Wege steht.

Ein Informations-Sicherheitsmanagementsystem ist ein wiederkehrender Prozess, der in der Kernverwaltung bzw. im Unternehmen Einzug finden muss, um Informationssicherheit zu gewährleisten. ISIS12[®] beschreibt ein sequenzielles Verfahren in zwölf Schritten, das hierbei unterstützt.

ISIS 12



Nach Abschluss des elften Schritts kann ein zertifizierter ISIS12[®]-Auditor der DQS (Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen) nach dem ISIS12[®]-Auditierungs- und Zertifizierungsschema die Kernverwaltung bzw. das Unternehmen prüfen. Bei positiver Prüfung erteilt die DQS das ISIS12[®]-Zertifikat, das eine Gültigkeit von drei Jahren hat. Mit dem ISIS12[®]-Zertifikat weist die Verwaltung bzw. das Unternehmen nach, dass ISIS12[®] erfolgreich eingeführt ist und bescheinigt somit höchste Qualität.

Einschätzung der derzeitigen Situation

Rödl & Partner begrüßt diese Aktivität außerordentlich, da wir auch der Meinung sind, dass das IT-Sicherheitsniveau insgesamt in Wirtschaft und Verwaltung erhöht werden muss. Die (in Bayern pflichtige) Einführung eines ISMS ist hier ein guter Ansatz. Die Herangehensweise über ein „aufwandsreduziertes“ Managementsystem ISIS12[®] und die vereinzelte Förderung sollten einen guten Einstieg bieten.

Rödl & Partner hat sich entschlossen, ISIS12[®] mit zu befördern und ist als ISIS12[®]-Dienstleister lizenziert und zertifiziert.

Innerhalb dieser empfohlenen Herangehensweise sehen wir aber deutlich den Bedarf, den Blick für das Ganze nicht zu verlieren. Was meinen wir damit?

Interkommunale Zusammenarbeit als Grundmodell

Schaut man auf die vielen kommunalen Gebietskörperschaften unterschiedlichster Größe, so ist es schwer vorstellbar, wie es einzelne (und insbesondere mittlere und kleinere) Kommunen schaffen sollten, den nach der Einführung notwendigen dauerhaften Betrieb eines ISMS wirksam sicherzustellen.

Wir sind der Meinung, dass sich das Projekt und der spätere Betrieb nur über eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) wirksam und erfolgreich umsetzen lassen werden.

Dabei sehen wir uns als pragmatischer Partner mit langjähriger Kommunalerfahrung, um die Kommunen zu unterstützen, eine entsprechende Projekt- und Betriebsorganisation auf den Weg zu bringen. Das ist aber nur die halbe Miete mit Blick auf eine aufwandsarme und dennoch wirksame Umsetzung.

Kommune ist nicht gleich Kommune

Die technischen Ausgangssituationen in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden sind oftmals extrem unterschiedlich, was sich bei einer interkommunalen Zusammenarbeit dann nicht als Vorteil herausstellen würde. Die eine Kommune betreibt überwiegend Softwarelösungen eines kommunalen IT-Serviceanbieters (z. B. in Bayern die Lösungen der AKDB ggf.

sogar mit „managed services“ durch die Living Data GmbH). Andere Kommunen arbeiten mit verschiedensten Lösungen eher autark. Wieder andere nutzen verbindliche Netzwerk (z. B. in Bayern das Behördennetz), die über ganz andere Schutzmechanismen und Regeln verfügen als eigenständige Leitungen.

Eine Zusammenarbeit würde sich bei einer rein „regionalen“ Betrachtung (z. B. alle Kommunen eines Landkreises) ggf. als kompliziert und wenig effizient herausstellen. Wir empfehlen einen Weg im Sinne der größten Gemeinsamkeiten. Dabei sollten sich die Kommunen zu einem IKS-Modell zusammenfinden, die in ihrer organisatorischen und technischen Ausgestaltung homogener sind.

Wenn Sie Interesse an einer solchen „Clusterung“ haben, bitten wir Sie, sich bei uns zu melden (Mail an hannes.hahn@roedl.com, Betreff „ISIS - Cluster“).

Fördertöpfe sollten nicht im Mittelpunkt stehen

Wie oft hat sich in der Vergangenheit herausgestellt, dass die „early adaptors“ im weiten Umfeld des eGovernment nicht unbedingt die realen Sieger waren. Weitsicht, strukturiertes Handeln und Seriosität zählen in diesem Umfeld langfristig eher zu den anzustrebenden Tugenden, als nun mit aller Gewalt Aktivismus walten zu lassen.

Wie kann Sie Rödl & Partner ganz konkret unterstützen?

Als IT- und Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte mit langjähriger Erfahrung im öffentlichen Sektor kennen wir die Bedarfe und Prozesse in der Kommunalverwaltung sehr genau.

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

- > der Entscheidungsfindung hin zu einem Informationssicherheitsmanagementsystem nach ISIS12®, ISO 27001ff bzw. BSI-Grundschutz,
 - > 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
- tatkräftig unterstützen.

Wir möchten auch auf weitere Unterstützungsleistungen im Umfeld eines ISMS hinweisen. Darunter fallen konkret:

- > Der Cyber-Sicherheits-Check (<http://www.roedl.de/themen/cyber-sicherheits-check-hilft-eigene-position-zu-bestimmen>)
- > Der Datenschutz Assistent (<http://www.roedl.de/themen/datenschutz-roedl-partner-empfehl-t-datenschutz-assistent>)
- > Penetrationstest (<http://www.roedl.de/themen/penetrations-test-cyber-sicherheit>)
- > Sieben Schritte Masterplan eGovernment (<http://www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/2015-april/sieben-schritte-e-government-masterplan>)

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

Certified Information System Auditor – CISA

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

E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

IT

> Ist die kommunale IT fit für die Digitalisierung?

Von Hannes Hahn

Die Kommunen haben jahrelang an der IT gespart. Dabei steigt die Forderung nach Digitalisierung der Prozesse, zunehmender Zusammenarbeit auf und zwischen allen Ebenen stetig an. Es stellt sich die Frage, ob die Verwaltungen noch „richtig“ aufgestellt sind. Und hier ist nicht nur die IT gemeint. Zunehmend stehen sich die Verwaltungen selber im Weg.

Viele Kommunalverwaltungen stehen vor dem Hintergrund der stetig steigenden IT-Durchdringung aller Verwaltungsprozesse vor der Frage, ob sie noch „richtig“ aufgestellt sind. Dabei bezieht sich dieses „richtig“ auf technologische, organisatorische, regulatorische und personelle Sachverhalte.

Durch die oftmals seit Jahren rückläufigen finanziellen Mittel befinden sich manche IT-Fachbereiche genauso wie andere Fachbereiche vor einem Investitionsstau, vor personellen Nöten im Zuge der Wiederbesetzung vakanter Stellen mit qualifiziertem Personal und dies begleitet von einer fehlenden Zielvorgabe, sprich IT-Strategie.

Dabei drücken von allen Seiten Innovationswünsche (mobile Endgeräte, belegloses Büro, Datenräume für Bürger und Wirtschaft etc.), die Forderung nach permanenter Verfügbarkeit der IT-Services (weit angelegte Öffnungszeiten, 24 h Ratsinformationssystem etc.) und die hohen Sicherheitsanforderungen (Zunahme der Cyberangriffe, Komplexität der Netzwerke etc.) auf die IT. Eine aus vielen Gesichtspunkten nur schwer zu lösende Gleichung.

Wir empfehlen, mit einem Fitness-Check der kommunalen IT die Grundlage für eine mittel- bis langfristig wirkende IT-Strategie zu legen.



In einem ersten Schritt wird die gesamte IT-Organisation der Verwaltung in Bezug auf relevante Merkmalsausprägungen hin untersucht und im Sinne von Stärken und Schwächen bewertet. Dabei bietet sich bei den Merkmalsausprägungen folgende Struktur an:

IT-Steuerung (IT-Governance)	<ul style="list-style-type: none"> > IT-Strategie, IT-Projektplanung, IT-Investitionsplanung > Operative IT-Steuerung und Berichtswesen > IT-Risikomanagement, IT-Schutzklassen > IT-Sicherheitsbeauftragter, Datenschutzbeauftragter > Steuerung externer IT-Service-Anbieter > ...
IT-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> > Aufbau, Aufgaben- und Stellenumfang der IT-Organisation > Umsetzung User-Helpdesk (1. Level, 2. Level) > Umsetzung von Funktionstrennung (Fachbereich vs. IT, 3-Tier-Umgebung etc.) > Einbindung und Umfang externer Dienstleister > Zusammenarbeit mit Fachbereichen > ...
IT-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> > Bedarfsgerechte technologische Ausstattung > Technischer Standardisierungsgrad (Hardware, Betriebssystem, horizontale Software) > Physische Schutzmaßnahmen (Dokumentation, Standorte, physische Maßnahmen, Zutritt, Zugang) > Logische Zugriffskontrollen (Berechtigungskonzept, Berechtigungsvergabe, Kontrollen) > Datensicherung, Auslagerung und Wiederherstellung > Regelbetrieb (Dokumentation, Support- und Incident-Management etc.) > IT-technischer Schutz (Fernzugriffe, Firewalls, Spam-/Virenschutz, DMZ etc.) > Notbetrieb und Wiederanlauf (Konzept, Dokumentation, Tests) > Bestellung, Freigabe und Inbetriebnahme IT-Technik > ...
IT-Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> > Funktionsgrad der verfügbaren Fachanwendungen > Erreichter Standardisierungsgrad bei fachbereichsübergreifenden Anwendungen (DMS, Mail etc.) > Implementierung, Test und Produktivsetzung > ...
IT-gestützte Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> > Ordnungsgemäße und effiziente Umsetzung wesentlicher Geschäftsprozesse mit IT > Grad der Doppelerfassung, Medienbrüche und Dateninseln > Manuelle und automatisierte IT-gestützte Kontrollen > ...

Die Bewertung über die Stärken und Schwächen werden sodann in Bezug zu den Anforderungen aus verschiedenen Sichten gespiegelt und hinsichtlich ihrer Umsetzung tiefergehend bewertet.

- > Anwendersicht (Welcher Fachbereich benötigt welche Funktionen zur Abbildung effizienter Verwaltungsprozesse?)
- > Sicht des Rates (Welche Funktionen benötigt der Rat und welchen Schwerpunkt sieht er kommunalpolitisch?)
- > Finanzsicht (Welche finanzpolitischen Rahmenbedingungen sind bei weiteren Überlegungen zu beachten? Welche Finanzierungsformen sind möglich?)
- > Technologiesicht (Welche Basistechnologien und welche Best-Practices sind für einen effizienten und effektiven IT-Betrieb anzustreben?)
- > IT-Sicherheit (Welche organisatorischen und technischen Grundvoraussetzungen müssen für einen sicheren IT-Betrieb gegeben sein?)

Dazu bieten sich entsprechende Gruppeninterviews und Workshops mit dem IT-Fachbereich, Vertretern aus den nutzenden Fachbereichen, der Verwaltungsspitze sowie dem Rat an.

Die Bewertung schließt mit dem Verständnis, welche Handlungsbedarfe vorrangig umzusetzen sind (Wirkung bzw. Effekt, Umsetzungshorizont, Kritikalität etc.).

In Verbindung mit dem Umsetzungshorizont lassen sich die kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsstränge ableiten, die auch die erforderlichen technologischen und personellen Rahmenbedingungen beinhalten.

Nach dem Aufbau der Handlungsstränge schließt sich die Ableitung einer für die Kommunalverwaltung individuellen IT-Strategie an. Die Grundlage hierfür wurde in den Schritten davor gelegt.

Mit Abschluss des Fitness-Checks zur kommunalen IT hält die Kommune somit den konkreten Fahrplan für die nächsten Jahre in Händen.

Wenn Sie Fragen zum Fitness-Check haben, wenden Sie sich bitte an uns.

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

Certified Information System Auditor – CISA

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

E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

IT

> Gastbeitrag: Praxisbericht Landkreis Nürnberger Land – erfolgreiches Lösungsmodell für Datenschutzeinsteiger bei Behörden

Von Jens Schmidt, Landratsamt Nürnberger Land

Der Datenschutz lässt sich wirksam auch in Form einer interkommunalen Zusammenarbeit organisieren. Hierbei lassen sich Methodenkompetenz und Arbeitsschritte effizient bündeln. So hat jede Kommune mehr Datenschutz als alleine. Nur zur Umsetzung ist dann eine Softwarelösung notwendig. Mit dem „Datenschutz Assistent®“ gelingt auch diese Herausforderung. Ein Praxisbericht!

Ausgangssituation

Mit der Novellierung des Bayerischen Datenschutzgesetzes (BayDSG) im Jahr 2000 wurde u.a. für die Städte, Märkte und Gemeinden die Verpflichtung eingeführt, einen behördlichen Datenschutzbeauftragten zu bestellen. So notwendig und nachvollziehbar diese Festlegung war, so schwierig gestaltete sich die Umsetzung – vor allem für viele kleine Kommunen. Denn neben der Problematik, dass eine komplexe Rechtsmaterie sozusagen „nebenbei“ von einem Rathausmitarbeiter mit erledigt werden musste, stiegen die Ansprüche hinsichtlich der elektronischen Datenverarbeitung über die Jahre immer weiter an, sodass bald erkennbar wurde: So lässt sich Datenschutz auf Dauer nicht wirksam gewährleisten!

Der Gesetzgeber hatte diese Entwicklung bereits bei der Abfassung der Novelle mit bedacht und deshalb die Möglichkeit vorgesehen, dass sich mehrere Kommunen zur Bestellung des Datenschutzbeauftragten zusammenschließen. Im Landkreis Nürnberger Land gab es auf dieser Grundlage im Jahr 2009 einen Vorstoß einiger Gemeinden, der im Ergebnis dazu führte, dass sich sämtliche Kommunen des Landkreises zur Bestellung eines gemeinsamen Datenschutzbeauftragten zusammenschlossen.

Herausforderung

Mit Unterzeichnung der förmlichen Zweckvereinbarung durch alle 27 Bürgermeister war die Basis geschaffen, dass ein Full-time-Datenschützer seine Tätigkeit aufnehmen konnte. Doch für diesen ergab sich eine völlig neue Herausforderung: Wie lässt sich eine solche Menge an unterschiedlichen Verwaltungen dahingehend handhaben, dass einerseits die individuellen Gegebenheiten Berücksichtigung finden und andererseits der Überblick nicht verloren geht? Wie kann es gelingen, in jedem Rathaus eine Fortentwicklung des Datenschutzes zu initiieren

ohne dabei die Ausgangssituation und die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Kommune über „einen Kamm zu scheren“? Schließlich sind allein die Größenunterschiede der Rathäuser breit gefächert: Vom kleinen Generalisten-Team bestehend aus weniger als zehn Köpfen bis hin zu Verwaltungen mit granularen Zuständigkeiten und einer Gesamtzahl von fast 100 Personen reicht die Spanne.

Versuch

In einem ersten Lösungsansatz wurde auf Bewährtes zurückgegriffen: Checklisten sollten es richten. Doch bereits beim Abfassen der Listen wurde schnell klar, dass diese Arbeitsweise den zeitlich knapp bemessenen Ressourcen des Datenschutzbeauftragten nicht gerecht wird. Denn mit der Strategie „Eine für alles“ war den bereits erwähnten Unterschieden nicht beizukommen. Ganz zu schweigen von einer gezielten Fortentwicklung der Fragenkataloge, die bei den rasanten Veränderungen in der Datenwelt unabdingbar ist!

Das nächste Problem zeigte sich hinsichtlich des Überblicks über alle zu betreuenden Einheiten hinweg. Auch hier war die Idee zunächst simpel: Eine Matrix sollte die Zusammenfassung liefern, ohne die eine Einschätzung des landkreisweiten Datenschutzniveaus nicht möglich wäre. Doch jetzt stieß der „manuelle Betrieb“ vollends an seine Grenzen, denn jede Checklistenänderung musste auch in der Tabelle erfolgen und alle Individualisierungen waren lückenlos zu berücksichtigen. Ein zeitraubendes Verfahren, für das nicht nur die Ressourcen zu knapp waren, sondern das letztlich auch immer den Makel der Lückenhaftigkeit trug.

Vom Erstellen aussagekräftiger Reports, die den Bürgermeistern einen Überblick über die Datenschutzsituation ihrer Verwaltung liefern sollen, ganz zu schweigen. Das alles musste effizienter zu machen sein!

Lösung

Schnell war klar, dass nur durch ein datenbankgestütztes Datenschutzmanagement-Tool die Anforderungen an die Aufgaben des Datenschutzbeauftragten zu bewältigen waren. Und neben der Vermeidung der im „manuellen Versuch“ aufgezeigten Probleme kamen noch Anforderungen hinzu, ohne die der Datenschutz im Verbund nicht sinnvoll bearbeitet werden kann:

Erstens muss die Software mandantenfähig sein. Nur so lässt sich einerseits für jedes Rathaus ein variabler Fragenkatalog gestalten, der jederzeit aufzeigt, welche Aspekte (zunächst) ausgeblendet wurden. Andererseits kann nur ein solches System eine entsprechende Benutzerverwaltung berücksichtigen, die es jeder Kommune ermöglicht, Einsicht in ihren abgegrenzten Bereich zu nehmen und ggf. online mitzuarbeiten.

Zweitens soll das System (quasi auf Knopfdruck) eine Übersicht liefern, wo in der jeweiligen Verwaltung die Defizite liegen. Nur so ist eine Kontinuität in der Fortentwicklung des Datenschutzes möglich, denn die Bürgermeister als Entscheidungsträger vor Ort brauchen den Überblick über Leistungsfähigkeit und Verbesserungsbedarf ihrer Häuser.

Mit der Softwarelösung „Datenschutz Assistent®“ (<http://www.datenschutzassistent.de>), die im Rahmen einer Förderung durch Bayern Innovativ entstanden ist, wurde schließlich das Werkzeug gefunden, mit dem die aufgezeigten Aspekte schnell und zuverlässig umgesetzt werden können. Die Betreuung von 27 Einheiten ohne diese Lösung wäre sicherlich nicht zu bewerkstelligen. Durch die Softwarelösung ist es möglich, das weit gesteckte Feld gezielt und strukturiert zu bestellen. In dieser Kombination, nämlich kommunale Zusammenarbeit unterstützt durch eine passende Software, hat die Lösung im Nürnberger Land Modellcharakter.

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

Certified Information System Auditor – CISA

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

E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

Rödl & Partner intern

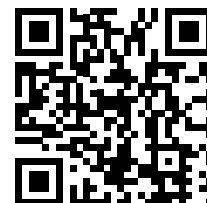
> Veranstaltungshinweise

Thema	Brennpunktveranstaltung Bundesförderprogramm Breitband
Termin / Ort	19. Januar 2016 / Köln 26. Januar 2016 / Stuttgart

Thema	Der neue § 2b UStG – jetzt Entscheidungen für die Zukunft treffen!
Termin / Ort	26. Januar 2016 / Hamburg 27. Januar 2016 / Leipzig 28. Januar 2016 / Berlin 3. Februar 2016 / München 4. Februar 2016 / Nürnberg 16. Februar 2016 / Köln 18. Februar 2016 / Bielefeld 23. Februar 2016 / Stuttgart 24. Februar 2016 / Eschborn

Thema	Führungskräftetraining „Strategisch Steuern“ – mit einem Praxisbeitrag vom Landratsamt Günzburg
Termin / Ort	23. Februar 2016 / Hannover 25. Februar 2016 / München 2. März 2016 / Mannheim 3. März 2016 / Köln 8. März 2016 / Leipzig

Alle Informationen zu unseren Seminaren finden Sie direkt im Internet unter: www.roedl.de/seminare.



Kontakt für weitere Informationen:



Peggy Kretschmer

B.Sc. Wirtschaftswissenschaften

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

E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.com

Wege aufzeigen

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

Rödl & Partner

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

Castellers de Barcelona



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

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellern und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellern de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Fokus Public Sector

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

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

Layout/Satz: **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.