



Wege aufzeigen

FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: Januar 2018 – www.roedl.de

> Inhalt

Steuern, Personal, Kommunalrecht

- > Mit § 2b-konformem Personalpooling aus der Fachkräftemangel-Falle 2

Steuern

- > Rechnungszinsfuß von 6 Prozent für Pensionsrückstellungen verfassungswidrig? 5

Verwaltung

- > opeka – Personalbemessung Hochbau 6
- > Es gibt nichts Gutes, außer man tut es ... 8
- > Gesamtprojektsteuerung 12

Finanzen

- > Glauben Sie noch oder prüfen Sie schon? 15

Datenschutz

- > EU-Datenschutz-Grundverordnung: Praxistipps zur Umsetzung 18
- > Datenschutzrecht: Bußgeldandrohung gilt auch für Unternehmen der öffentlichen Hand 22

Smart Mobility

- > Neue Mobilitätsdienstleistungen: Herausforderung für den ÖV 24

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 26
- > Messen 27

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir wünschen Ihnen ein gesundes und glückliches Jahr 2018 und viel Erfolg für die beruflichen Herausforderungen. Wir freuen uns, auch im neuen Jahr mit Ihnen im Gespräch zu bleiben und Sie wieder mit aktuellen Themen aus Verwaltung, Unternehmen und Politik regelmäßig begleiten zu dürfen.

Kleineren Kommunen stehen häufig vor der Aufgabe, geeignete Fachkräfte zu gewinnen, die geforderten Anforderungsprofile und Qualifikationen erfüllen. Erfahren Sie zum Auftakt unserer aktuellen Newsletter Ausgabe, wie Fachkräfte-Pools aufgebaut werden können. Das Finanzgericht Köln ist der Ansicht, dass der Rechnungszinsfuß von 6 Prozent von Pensionsrückstellungen in § 6a EStG vom Jahr 2015 verfassungswidrig ist. Lesen Sie mehr dazu in unserem Beitrag.

Mit opeka haben wir ein schlüssiges und fortschreibungsfähiges Tool für die Ermittlung des Personalbedarfs entwickelt. Informieren Sie sich, wie Sie mit unserem Tool Ihren Stellenbedarf für Hochbauprojekte fundiert begründen können. Wirkungsvolle Strategien und Konzepte zu erarbeiten und diese dann auch in die Tat umzusetzen – das gelingt den wenigsten Unternehmen. Ideen sind dabei nicht das Hindernis. Organisationen schaffen es meist nicht, ausgeklügelte Veränderungsprozesse in das Unternehmen zu integrieren. Unser Artikel zeigt auf, wie es mit dem multidimensionalen Veränderungsansatz gelingt, Strategie- und Organisationsentwicklungen erfolgreich zu konzipieren und wirksam umzusetzen. Eine effiziente Gesamtprojektsteuerung trägt unter anderem dazu bei, Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele einzuhalten und stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Wir veranschaulichen in unserem Beitrag die Umsetzung eines Projektauftrags mit der Standardsoftware Vision.iC.

Spätestens beim Jahresabschluss müssen alle Haupt- und Nebenbücher miteinander abgestimmt sein. Erfahren Sie mehr zu kommunalen Vorverfahren und deren Bedeutung im doppischen Jahresabschluss.

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union wird am 25. Mai 2018 rechtskräftig, und verpflichtend für Unternehmen in der EU. Unser Beitrag gibt Datenschutzbeauftragten praxistaugliche Tipps für die standardisierte Umsetzung. Anknüpfend daran erläutert ein weiterer Beitrag, inwiefern Unternehmen der öffentlichen Hand von Bußgeldandrohungen betroffen sind, wenn die neue DSGVO nicht umgesetzt wurde.

Unser abschließender Beitrag greift das Angebot neuer Mobilitätsdienstleistungen von privaten Anbietern am Markt auf und verdeutlicht die Chancen für Betreiber des öffentlichen Verkehrs.

Viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen

Martin Wambach
Geschäftsführender Partner

Heiko Pech
Partner



Beziehen Sie
den Newsletter
per E-Mail!



Steuern, Personal, Kommunalrecht

> Mit § 2 b-konformem Personalpooling aus der Fachkräftemangel-Falle

Von Peter Lindt

Kleinere und kleine Kommunen tun sich oftmals schon aus haushälterischen Gründen schwer, die nach technischen Regelwerken für Fachaufgaben erforderlichen Fachkräfte vorzuhalten. Zugleich scheuen nicht wenige, zur Problemlösung „gleich“ eine überörtliche institutionalisierte Organisation, etwa einen Zweckverband, zu gründen. Das muss auch nicht sein. Denn funktionierende Lösungen können kommunal-, arbeits- und steuerrechtlich unkompliziert auch auf vertraglicher Grundlage herbeigeführt werden.

Technische Regelwerke und Fachkräfte-Anforderungen

Alle Landesgesetzgeber geben den Kommunen ungeachtet von deren Größe die Trinkwasserversorgung und die Abwasserbeseitigung als Pflichtaufgaben vor. Die zugehörigen bundesrechtlichen Fachgesetze bestimmen wichtige Grundsätze – Trinkwasser „muss rein und genusstauglich sein“ (§ 4 Abs. 1 S. 2 TrinkwV), Abwasser „ist so zu beseitigen, dass das Wohl der Allgemeinheit nicht beeinträchtigt wird“ (§ 55 Abs. 1 S. 1 WHG) – enthalten jedoch keine Vorgaben zu Qualifikation und Kopffzahlen des für die Aufgabenerfüllung einzusetzenden Personals. Allerdings bestehen dazu mit insbesondere den Arbeits-

blättern DVGW W 1000¹ und DWA-M 1000² technische Regelwerke, die abhängig von Umfang und Komplexität der Ver- bzw. Entsorgungsanlage Anforderungsprofile zur Qualifikation – z.B. Klärwärter/Fachkräfte für Abwassertechnik/Abwassermeister/Ingenieure – und Anzahl erforderlicher technischer Fach- und Führungskräfte setzen. Diese Anforderungsprofile zu erfüllen, fällt gerade kleinen Gemeinden häufig schwer – ob des „Preises“ für solche Fachkräfte, der Frage, wie höher qualifizierte Fachkräfte auf kleinen Anlagen sinnvoll ausgelastet werden können und auf dem „platten Land“ nicht zuletzt auch mit den Schwierigkeiten, überhaupt geeignetes Personal gewinnen zu können.

¹ DVGW-Arbeitsblatt: Anforderungen an die Qualifikation und die Organisation von Trinkwasserversorgern

² DWA-Merkblatt: Anforderungen an die Qualifikation und die Organisation von Betreibern von Abwasseranlagen

Die Nicht-Erfüllung der personellen Anforderungsprofile führt zwar, da die technischen Regelwerke nicht den „Rang“ förmlicher Gesetze haben, nicht unmittelbar zu Sanktionen. Allerdings können gebotene Nachweise, dass die Anlagen und ihre Organisation den allgemein anerkannten Regeln der Technik (aaRdT) entsprechen, nicht (mehr) geführt werden; damit stehen Genehmigungen und Zulassungen „auf der Kippe“. Und klar sollte auch sein: Bei bewusstem, mehr als nur vorübergehendem Unterschreiten der aaRdT steht (jedenfalls Eventual-) Vorsatz im Raum, sodass im Fall von Personen-, Sach- oder Vermögensschäden der gemeindliche Versicherungsschutz „weg“ sein dürfte bzw. wenn die Versicherung doch für den Schaden eintritt, sie nach den jeweiligen Versicherungsbedingungen Rückgriff bei dem oder den verantwortlichen Organen als Schadensverursachern nehmen kann – und dies wohl auch tun wird.

Vertragliches Personalpooling zur Fachkräfte-Bündelung

Nun besteht zwar seit jeher die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel durch die Übertragung der betreffenden Aufgaben auf überörtliche institutionalisierte Organisationen – insbesondere Zweckverbände – zu begegnen, weil dadurch größere Einheiten geschaffen werden, denen es naturgemäß leichter fällt, die erforderlichen Fachkräfte zu finden, auszulasten und zu finanzieren. Und dass sich diese Möglichkeit bewährt hat und weiter bewährt, dürfte schon die schiere Zahl von z.B. mehr als 400 Wasserversorgungs-Zweckverbänden allein in Baden-Württemberg und Bayern³ zeigen. Allerdings nehmen wir doch wahr, dass soweit kleinere und kleine Gemeinden bisher solche überörtlichen Organisationen nicht errichtet bzw. sich ihnen angeschlossen haben, sie sich auch scheuen, dies heute noch zu tun. Als Gründe werden der erwartete zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand für Errichtung und Betrieb solcher Organisationen – eigene Organe, Gremien, eigenes Haushalts- und Rechnungswesen – angeführt, aber durchaus auch das politische Argument, dass mit einer institutionalisierten Zusammenarbeit wesentliche Entscheidungen, z.B. zu Investitionen und Gebühren, nicht mehr alleine, sondern nur noch zusammen mit den weiteren Mitgliedern der institutionalisierten Zusammenarbeit getroffen werden können, man also, jedenfalls anteilig, „nicht mehr Herr im eigenen Haus ist“.

Alleine überfordert und zu einer „Zweckehe“ nicht bereit – da ist es von Vorteil, dass es noch eine weitere Handlungsoption gibt. Denn ein Fachkräftemangel kann auch dadurch ausgeglichen werden, dass zwei, drei oder mehr Gemeinden sich auf vertraglicher Basis ihr vorhandenes Personal nach Bedarf wechselseitig zeitanteilig und gegen Kostenerstattung zur Verfügung stellen und so einen Fachkräfte-Personalpool schaffen.

Sind bei keiner der beteiligten Gemeinden die erforderlichen Anforderungsqualifikationen besetzt, so kann dies auch ein Personalpool nicht heilen. Gängig ist aber doch, wenn die beteiligten Gemeinden nach Komplexität und Aufgabenumfang ihrer Anlagen höher qualifizierte Anforderungsprofile – etwa umwelttechnische-Berufe-Fachkräfte, geprüfte Abwasser- bzw. Wassermeister – vorhalten müssen, nach der Größe ihrer Anlagen aber nicht in Vollzeit. Gleiches gilt auch für weniger hoch qualifizierte Fachkräfte, wenn diese zwar als solche bei den Gemeinden vorhanden sind, mit weiteren Aufgaben in den Gemeinden – üblicherweise für die Bauhöfe – und somit den Anlagen nur zeitanteilig zur Verfügung stehen können und das nicht immer dann, wenn es gerade erforderlich ist. In solchen Ausgangslagen – und gerade diese sind bei kleinen Gemeinden häufig anzutreffen – bietet ein vertragsbasiertes Fachkräftepooling die Lösung, um die personellen Anforderungsprofile der technischen Regelwerke abdecken und bedarfsabhängig in den beteiligten Gemeinden auch einsetzen zu können.

Kommunalrechtlich ist der Weg dazu mit den nach allen Landesgesetzen zur interkommunalen Zusammenarbeit (Landes-KomZG) zugelassen Zweck- bzw. öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen (örV) eröffnet. So bestimmen Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen in ihren Landes-KomZG ausdrücklich die Möglichkeit der zeitanteiligen Personalleihe. Und die Landes-KomZG der anderen Flächenbundesländer kennen jedenfalls örV, mit denen einem Beteiligten durch den oder die anderen Beteiligten Aufgaben vollständig (delegierend) oder nur zur Durchführung (mandatierend) übertragen werden können – was dann den „Aufhänger“ für zeitanteilige Personalüberlassungen bildet.

Kongruent zu solchen kommunalrechtlichen Modellen ist dann auch arbeits-, nämlich tarifrechtlich die Möglichkeit gegeben, sich untereinander Personal zu stellen, nämlich aus § 4 Abs. 3 TVöD⁴. Und auch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) steht wechselseitigen zeitanteiligen Personalüberlassungen nicht entgegen. Denn mit zwei seit 1. April 2017 geltenden Ergänzungen ist das AÜG schon nicht anwendbar für Arbeitnehmerüberlassungen zwischen Arbeitgebern, wenn beide Arbeitgeber juristische Personen des öffentlichen Rechts (jPöR) sind – das sind Gemeinden – und Tarifverträge des öffentlichen Diensts anwenden – die Regelgestaltung bei Gemeinden – (§ 1 Abs. 3 Nr. 2c AÜG) bzw. wenn Aufgaben eines Arbeitnehmers von dem bisherigen zu dem anderen Arbeitgeber verlagert werden und aufgrund eines Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes das Arbeitsverhältnis mit dem bisherigen Arbeitgeber weiter besteht und die Arbeitsleistung zukünftig bei dem anderen Arbeitgeber erbracht wird (§ 1 Abs. 3 Nr. 2b AÜG) – damit sind die vorstehend angesprochenen delegierenden oder mandatierenden örV-Aufgabenübertragungsgestaltungen abgedeckt.

³ beck-online, Praxis der Kommunalverwaltung (PdK) Baden-Württemberg bzw. Bayern, Erl. 1.1 Einführung zu GKZ BaWü bzw. Erl. 1 zu Art. 1 BayKommZG.

⁴ Wortlaut § 4 Abs. 3 S. 1 TVöD: „Werden Aufgaben der Beschäftigten zu einem Dritten verlagert, ist auf Verlangen des Arbeitgebers bei weiter bestehendem Arbeitsverhältnis die arbeitsvertraglich geschuldete Arbeitsleistung bei dem Dritten zu erbringen (Personalstellung).“

Fachkräfte-Pooling auch umsatzsteuerfrei gestaltbar

Bleibt als letzte Hürde das Steuerrecht. Und in der Tat unterfallen entgeltliche Personalgestellungen von einer an eine andere Gemeinde als solche erst einmal der Umsatzbesteuerung. Ein Fachkräftepooling würde sich damit für die beteiligten Gemeinden so verteuern, dass es deutlich an Attraktivität verlieren würde. Allerdings kann mit dem zum 1. Januar 2016 in das UStG eingefügten und seit 1. Januar 2017 wirksamen § 2b UStG ein Fachkräftepooling auch umsatzsteuerfrei gestaltet werden, wenn die entgeltliche Leistung „wechselseitige zeitanteilige Personalgestellung“ (vgl. § 2b Abs. 3 Nr. 2 Buchst. a) – d) UStG)

- > zwischen jPÖR auf der Grundlage öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen erfolgt → unproblematisch, weil zwischen Gemeinden und weil die in den Landes-KomZG vorgesehenen öRV öffentlich-rechtliche Vereinbarungen in diesem Sinne sind,
 - > dem Erhalt der öffentlichen Infrastruktur und der Wahrnehmung einer allen Beteiligten obliegenden öffentlichen Aufgabe dient → kann für die pflichtigen Daseinsvorsorgeaufgaben Wasserver- und Abwasserentsorgung der beteiligten Gemeinden dargelegt werden,
 - > von den Leistenden im Wesentlichen nur an andere jPÖR erbracht wird → unproblematisch, weil das Fachkräftepooling zwischen den beteiligten Gemeinden bleibt
- und die der Leistungserbringung zugrunde liegende öRV
- > langfristig und nur auf Kostenerstattung ausgerichtet ist → muss (nur) so vereinbart werden.

Dass die Umsatzsteuerfreiheit nicht nur in der Theorie mit Blick ins Gesetz, sondern tatsächlich möglich ist, steht mit unseren in Abstimmung mit den Finanzbehörden bereits umgesetzten Gestaltungen (Stichwort: „Verbindliche Auskunft“) fest.

Die Bildung eines Fachkräftepools auf der Grundlage wechselseitiger zeitanteiliger Personalüberlassungen kann damit für alle Beteiligten nur Win-win-Situationen schaffen: Die personellen Anforderungsprofile der technischen Regelwerke werden erfüllt, damit Risiken, Schäden und Folgeschäden vermieden, und

das Ganze, ohne dass die einzelne Gemeinde den vollen Personalaufwand aus bei ihr besetzten, isoliert bei ihr aber nicht voll ausgelasteten Fachkräften tragen muss. Zugleich rücken neue/weitere Fördermittel in Reichweite, weil von Fördermittelgebern vorausgesetzte/geforderte personelle Anforderungsprofile abgedeckt werden, die von der einzelnen kleinen Gemeinde eher nicht vorgehalten werden. Und nicht zuletzt können die einbezogenen Arbeitnehmer profitieren, weil mit dem erweiterten Einsatzbereich auch Höhergruppierungen in Betracht kommen.

Kontakt für weitere Informationen:



Peter Lindt

Rechtsanwalt

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

E-Mail: peter.lindt@roedl.com

**Veranstaltungs-
hinweis**

Interessiert?

Dann besuchen Sie unsere Veranstaltung **„Mit §2b-konformem Personalpooling aus der Fachkräftemangel-Falle“** am **27. Februar 2018 in Nürnberg** und am **7. März 2018 in Köln**. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.roedl.de/seminare.



Steuern

> Rechnungszinsfuß von 6 Prozent für Pensionsrückstellungen verfassungswidrig?

Von Peter Alfes

Das Finanzgericht Köln hält den Rechnungszinsfuß von 6 Prozent zur Ermittlung von Pensionsrückstellungen in § 6a EStG im Jahr 2015 für verfassungswidrig. Es hat deshalb am 12. Oktober 2017 beschlossen, das entsprechende Klageverfahren (10 K 977/17) auszusetzen und eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes über die Verfassungsmäßigkeit des Rechnungszinsfußes einzuholen.

Vorlage des Finanzgerichtes Köln an das Bundesverfassungsgericht

Das Finanzgericht Köln gesteht dem Gesetzgeber zu, den Rechnungszinsfuß zu typisieren, es kritisiert aber die fehlende regelmäßige Überprüfung, ob der Rechnungszinsfuß noch realitätsnah ist. Der aktuelle Rechnungszinsfuß ist seit dem Jahr 1982 unverändert. Die Marktentwicklungen der vergangenen Jahre haben dazu geführt, dass die Kapitalmarktzinsen und die Renditen von Staats- und Unternehmensanleihen weit unter dem typisierten Rechnungszinsfuß von 6 Prozent liegen. Die fehlende Überprüfung der Anpassung führt nach Ansicht des Finanzgerichtes Köln zur Verfassungswidrigkeit.

Eine Senkung des Rechnungszinsfußes würde zu einer Erhöhung der Pensionsrückstellung und damit zu niedrigeren zu

versteuernden Einkünften führen. Wir empfehlen, dass offene Steuerfälle ab VZ 2015 durch Einlegung von Einspruch und dem Antrag auf Ruhen des Verfahrens offen gehalten werden.

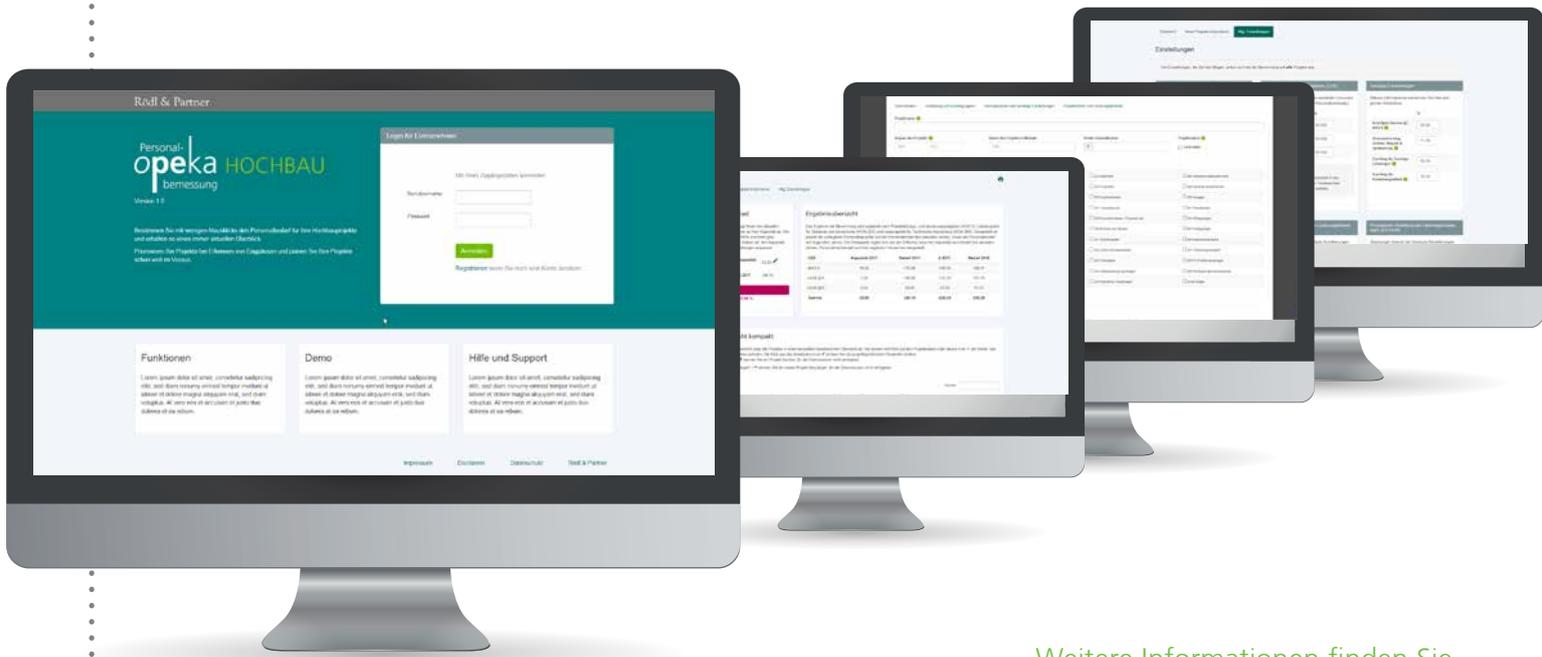
Kontakt für weitere Informationen:



Peter Alfes

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer
 Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-450
 E-Mail: peter.alfes@roedl.com

Personal-**opeka** HOCHBAU bemessung



Weitere Informationen finden Sie unter www.hochbau.opeka.de

Was kann opeka?

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

Welchen Mehrwert bietet opeka?

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

Kontakt für weitere Informationen:



Stefan Düll

B.Sc. Wirtschaftsinformatik

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

E-Mail: stefan.duell@roedl.com

> Lernen Sie opeka unverbindlich kennen!

Testen Sie die Demoversion!

Registrieren Sie sich unter www.hochbau.opeka.de und starten Sie die **Demoversion**. Anhand von **Beispielprojekten** können die **Funktionalitäten des Systems** getestet werden.



Nehmen Sie an einem unserer kostenfreien Anwendertage teil!

Termine und Orte:

- > **6. März 2018 in Köln** | Rödl & Partner
Im Zollhafen 18, Kranhaus 1 | 50678 Köln
- > **13. März 2018 in Nürnberg** | Rödl & Partner
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Nehmen Sie an einem Webcast teil!

Regelmäßige Termine finden Sie 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



Verwaltung

> Es gibt nichts Gutes, außer man tut es ...
Gilt auch für Veränderungen in Organisationen

Von Peggy Kretschmer

Strategie- und Organisationsentwicklungen zum einen ganzheitlich und damit erfolgversprechend konzipieren und zum anderen wirksam umsetzen – das gelingt mit dem multidimensionalen Veränderungsansatz, den Rödl & Partner jetzt in der neuen Broschüre „Endlich wirksam!“ vorstellt. Dafür haben drei Fachleute ihre Kenntnisse aus jeweils mehr als zwanzig Jahren Berufserfahrung zusammengeführt und daraus einen innovativen und zugleich grundsoliden Ansatz gemixt, mit dem Veränderungen in öffentlichen Verwaltungen von Anfang an auf einen erfolgreichen Weg gebracht werden.

„Um in Organisationen wirklich etwas zu bewegen, ist es nötig, die – immer gleichen – Umsetzungshindernisse aus dem Weg zu räumen“, resümiert Heiko Pech seine Erkenntnisse als Berater und Partner bei Rödl & Partner. „Ich habe einfach zu oft erlebt, wie gut gedachte und engagiert erarbeitete Strategie- und Organisationsentwicklungen letztlich im Sand verließen oder in den Schubladen der Aktenschränke verschwanden.“ Und inzwischen wächst auch im Public Sector die Suche danach, wie man tatsächlich ins Handeln und zu den gewünschten Ergebnissen kommt – getreu dem Motto Erich Kästners: *„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“*

Konzepte und Ideen, wie dies in Organisationen gelingen kann, gibt es schon seit Jahren. Sie werden vor allem in Unternehmen, die sehr schnellen Veränderungsanforderungen unterworfen sind, bereits erfolgreich angewendet. Wie sich diese Erfolgsrezepte in öffentliche Verwaltungen übertragen lassen, dies war die Zielvorgabe, mit der Pech gemeinsam mit zwei spezialisierten Beratern den multidimensionalen Veränderungsansatz für den Public Sector zusammengeführt hat.

Dazu gehören zum einen Dr. Stefan Fries, Spezialist für die menschliche Seite bei Veränderungen in Organisationen, als

Geschäftsführer und Partner bei change factory. Er kombiniert wirksam die harten und weichen Faktoren in Veränderungsprozessen. Ergänzt wird das Team von PR- und Kommunikationsberaterin Claudia Lübbert, die ihre Erfahrungen als Journalistin mit denen aus der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Beispiel bei der KGSt sowie bei der Stadt Köln verknüpft und inzwischen mit CL-ARTEXT systematische Kommunikationskonzepte für die speziellen Anforderungen des öffentlichen Sektors entwickelt und umsetzt.



Claudia Lübbert

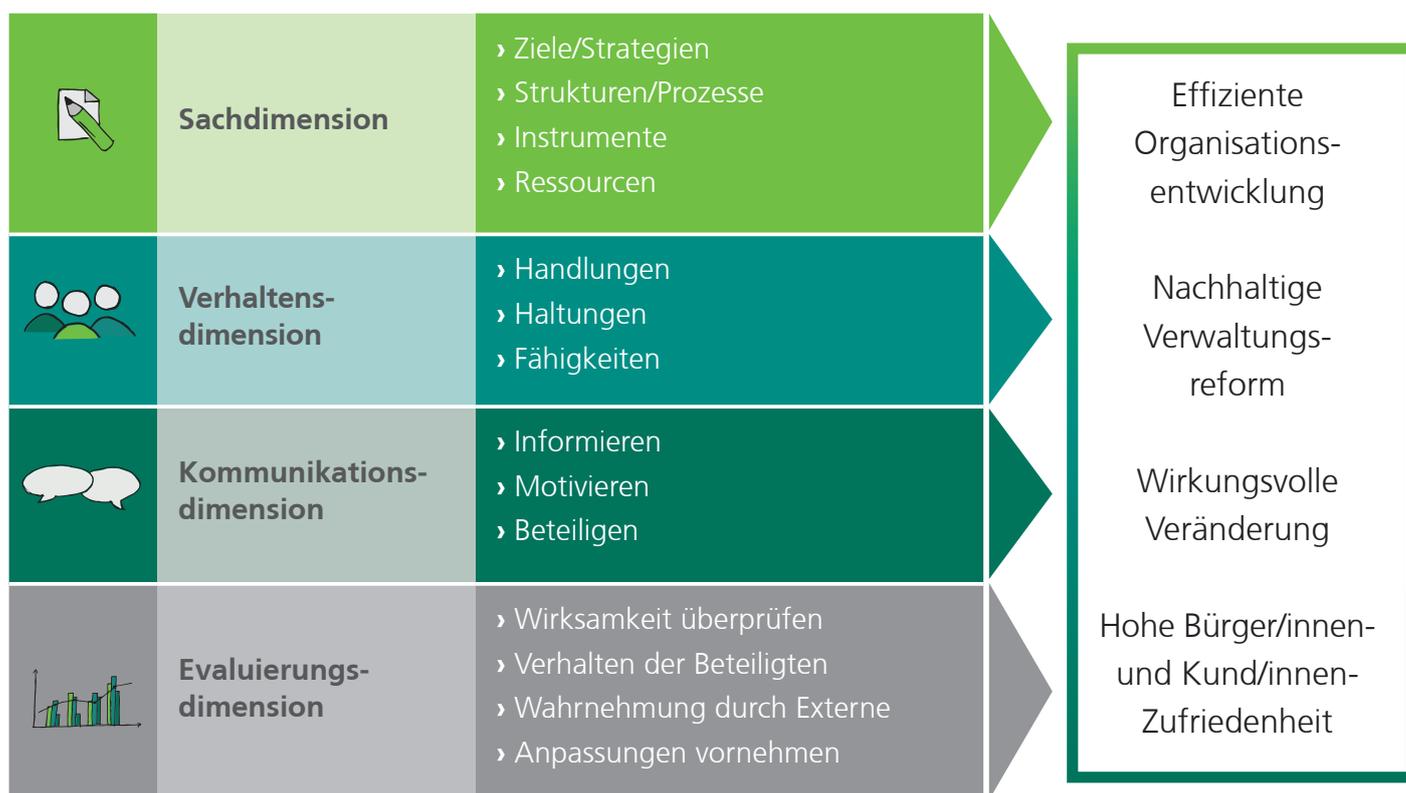
Heiko Pech

Dr. Stefan Fries

„Aufgrund unserer langjährigen Erfahrungen wissen wir, wo der Schuh bei unseren Mandanten drückt“, sagt Pech, „und haben einen Veränderungsansatz, bei dem die vier zentralen Dimensionen jeder wirksamen Veränderung berücksichtigt werden.“

Im Vordergrund steht weiterhin **die Sachdimension**, mit der die zielführenden Inhalte für das Strategie- oder Organisationsprojekt festgelegt werden. Hierzu gehören auch professionelle Steuerung und praxisrelevante Umsetzung für Organisationen.

Mit vier Dimensionen Veränderungsprozesse wirksam gestalten



Verhaltensdimension

Doch damit Sachprojekte umgesetzt werden, braucht es Menschen, die dies tun. Deren Einstellungen und deren Verhalten sind entscheidend dafür, ob eine Veränderung, ein neues Projekt wirklich in der Praxis ankommt. „Die Menschen für die Veränderung gewinnen – das ist eine Kern-Aufgabe, die bei jedem Veränderungsprozess gemeistert werden muss“, erläutert Dr. Stefan Fries und rät aufgrund seiner Erfahrungen aus Veränderungsprojekten: „Beschäftigte müssen von Anfang an einbezogen und abgeholt werden.“ Hierfür wird ein erprobtes und bewährtes Vorgehen für jede Veränderungsphase angewandt, das sich im Stichwort „Change-Management“ zusammenfassen lässt. Es beinhaltet vielfältige Instrumente, um beispielsweise Beschäftigte zu beteiligen, um Führungspitzen verbindlich in den Veränderungsprozess einzubinden, um Führungskräfte zu befähigen, mit Emotionen und Widerstand ihrer Mitarbeiter/innen umzugehen. Alle Maßnahmen, die eingesetzt werden, haben sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte bereits bewährt und werden auf die spezifischen Belange der jeweiligen Organisation abgestimmt.

Kommunikationsdimension

Menschen informieren, motivieren, beteiligen und befähigen – das sind zentrale Anforderungen im Veränderungsprozess, die kommuniziert werden müssen. Hierbei geht es zum einen um die direkt Beteiligten und Betroffenen eines Projekts. „Gerade die Change-Kommunikation hat besondere kommunikative Ansprüche zu erfüllen,“ erklärt Claudia Lübbert, „da sie zentraler Transmissionsriemen ist, um bei den Beschäftigten Verständnis und Akzeptanz zum Veränderungsvorhaben zu schaffen. Da muss nicht nur das Timing stimmen, sondern auch Ansprache und Form spielen eine entscheidende Rolle.“

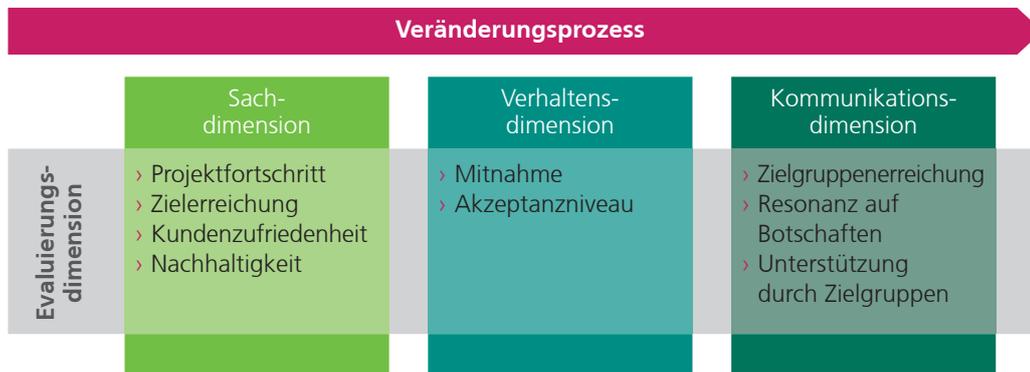
Zum anderen ist es notwendig, die zahlreichen begleitenden internen und externen Akteure ebenfalls kommunikativ einzubinden und anzusprechen. Das gelingt erst mit einer systematischen und aufeinander abgestimmten Kommunikation zum Veränderungsvorhaben. „Im öffentlichen Sektor gelten besondere Bedingungen, um Themen innerhalb und auch außerhalb der Organisation zu positionieren“, so Lübbert zu ihren Erfahrungen, „Dabei sollten vor allem die Wechselwirkungen

zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft gut durchdacht und berücksichtigt werden.“

Evaluierungsdimension

Im multidimensionalen Veränderungsansatz wirken also Sach-, Verhaltens- und Kommunikationsdimension zusammen. Quer

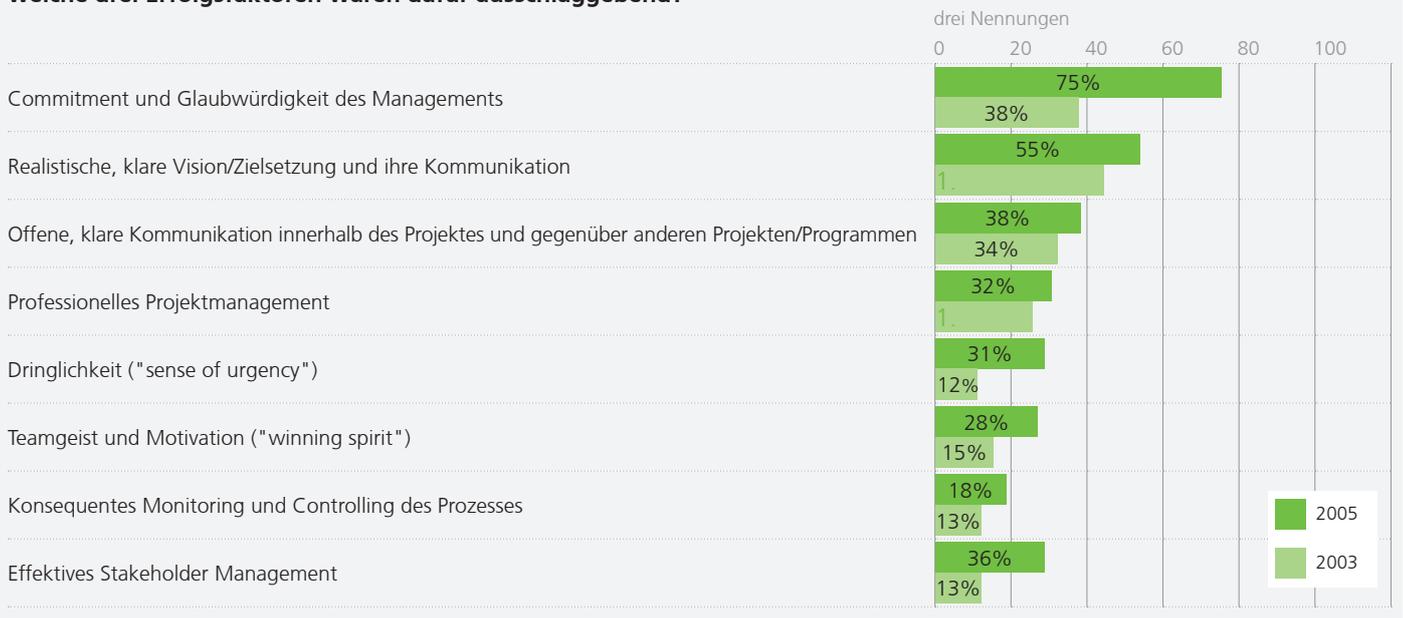
dazu liegt die vierte Dimension des multidimensionalen Veränderungsansatzes – die Evaluierung. Hierbei werden Veränderungsfortschritte der Organisationsentwicklung oder des neuen Strategieansatzes kontinuierlich überprüft. Darüber hinaus natürlich auch die dafür eingesetzten Mittel und Methoden aus allen Dimensionen. So lassen sich Ausrichtungen und Vorgehensweisen entsprechend anpassen, um zu einer wirksamen Implementierung der Veränderung zu kommen.



„In unserem Ansatz bündeln sich die Erfahrungen und Kompetenzen der beteiligten Fachleute“, sagt Pech und ist sich sicher, „diese Erfahrung hoch drei kommt unseren Kunden zugute, denn wir realisieren damit die wichtigen Erfolgsfaktoren.“

Wichtigste Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Wenn Sie auf die Ihnen bekannten erfolgreichen Veränderungsprozesse zurückblicken, welche drei Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?



(vgl.: „Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen – empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements“; Klug, Christopher; Kassel 2009)

Kontakt für weitere Informationen:

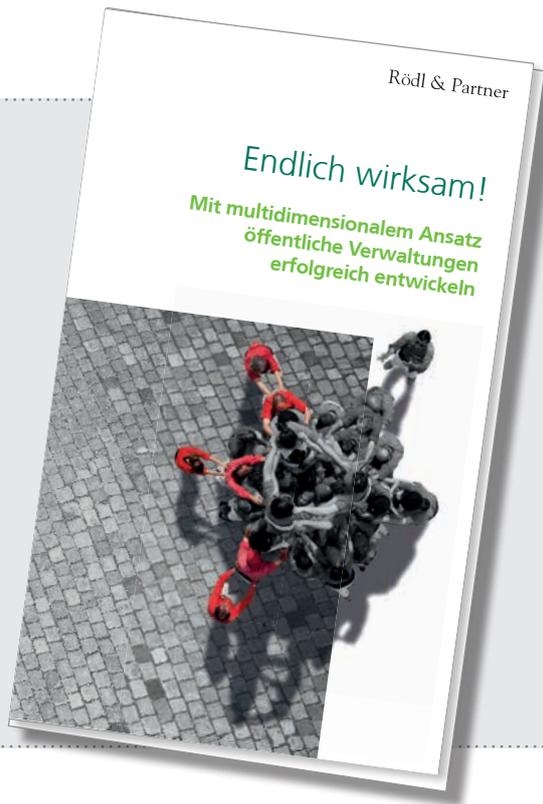


Heiko Pech

Diplom-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.pech@roedl.com



Endlich wirksam!

Mit multidimensionalem Ansatz öffentliche Verwaltungen erfolgreich entwickeln

Noch mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie in unserer Broschüre, die Sie per Mail anfordern können bei peggy.kretschmer@roedl.com

Selbstverständlich präsentieren wir unseren multidimensionalen Veränderungsansatz auch vor Ort am besten zu Ihren konkreten Veränderungsvorhaben – kontaktieren Sie gerne heiko.pech@roedl.com

Veranstaltungs-
hinweis

Interessiert?

Wer den Ansatz tiefer verstehen und sich mit unseren Fachleuten austauschen will, kann unseren **Kompetenztag „Change Management“** am **22. Februar 2018, von 9:30 bis 16:30 Uhr in Köln** besuchen.

Außerdem bieten wir ein **Werkstattgespräch zur Organisationsentwicklung mit einem multidimensionalen Ansatz** an folgenden Terminen an:

- 11. April 2018 Nürnberg
- 12. April 2018 Eschborn
- 17. April 2018 Hannover
- 9. Mai 2018 Köln
- 15. Mai 2018 Leipzig
- 17. Mai 2018 Stuttgart

Weitere Informationen finden Sie unter www.roedl.de/seminare.



Verwaltung

> Gesamtprojektsteuerung – Komplexe Vorhaben zeitlich und budgetär ins Ziel führen

Von Heiko Pech

Unsere Top-Empfehlungen im Überblick:

- > Definieren Sie die Mindestkriterien für eine erfolgreiche Gesamtprojektsteuerung
- > Führen Sie einen Beschluss im Verwaltungsvorstand zur einheitlichen Steuerung von übergreifenden Projekten herbei
- > Verwalten Sie alle Schlüsselprojekte in der Standardsoftware Vision.iC und schulen Sie den Gesamtprojektmanager in der Softwareanwendung
- > Erörtern Sie regelmäßig den Projektstatus im Verwaltungsvorstand und lassen Sie sich dafür einen Standard-Gesamtprojektbericht vorlegen
- > Definieren Sie die notwendigen Führungsaufgaben für die Projektsteuerung und verankern Sie die Inhalte im Führungskräfteentwicklungsprogramm

Einen gemeinsamen Standard für Großprojekte entwickeln

Städte und Landkreise realisieren regelmäßig (Groß)projekte unter Einbindung verschiedenster Organisationsbereiche der Verwaltung. Solche übergreifenden Projekte sind aufgrund von Projektinhalten, Projektbeteiligten, Projektvolumen und strategischer Bedeutung häufig komplex. Anspruchsvolle Projekte, wie z.B. eine Umsetzung einer Stadtstrategie, Organisationsentwicklung oder Baumaßnahmen, müssen professionell gesteuert werden. Die Pro-

jektsteuerung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, wenn Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele von Projekten gehalten werden sollen.

Die Fachbereiche einer Verwaltung nutzen für die Abwicklung je nach Aufgabenstellung und Zweck verschiedene Ansätze/Verfahren und Instrumente des Projektmanagements. Für Großprojekte, die häufig organisationsübergreifend bearbeitet werden, bedarf es aber eines gemeinsamen Standards für ein Projektmanagement.

Mindestkriterien für ein Gesamtprojektmanagement

Es gibt verschiedene Wege, um ein erfolgreiches Gesamtprojektmanagement auf den Weg zu bringen. In der Praxis haben sich ein paar wenige Mindestkriterien bewährt:

- > Planen von dezentralen und zentralen Projekten nach einem verbindlichen Standard mit Projektauftrag, Ressourcen, Projektphasen, Aktivitäten, Projektergebnissen, Wirkungen
- > Abbilden von dezentralen und zentralen Projekten und Messung des Projektfortschritts in einer Projektsteuerungssoftware
- > Steuerung teils personell breit verteilter Einzelaktivitäten in Projekten und Projektphasen
- > Konsolidierung der geplanten Arbeitszeiten einzelner Projektaktivitäten in einer Übersicht zur Überprüfung der kapazitiven Machbarkeit
- > Berichten des Status und der Prognose zum Projekt durch den Projektleiter sowie zu Aktivitäten durch die Projektbeteiligten
- > Zentrales Berichtswesen für Verwaltungsführung zu den Einschätzungen zu Projektstatus und Projektprognose

Das Gesamtprojektmanagement und der Projektleiter beurteilen **monatlich** den **Projektstatus** und die **Projektprognose**. Diese Einschätzung ist für die Verwaltungsführung transparent. Sie erhält regelmäßig einen Projektfortschrittsbericht für die kommunalen Schlüsselprojekte.

Der **Projektfortschrittsbericht** könnte folgenden Aufbau haben:

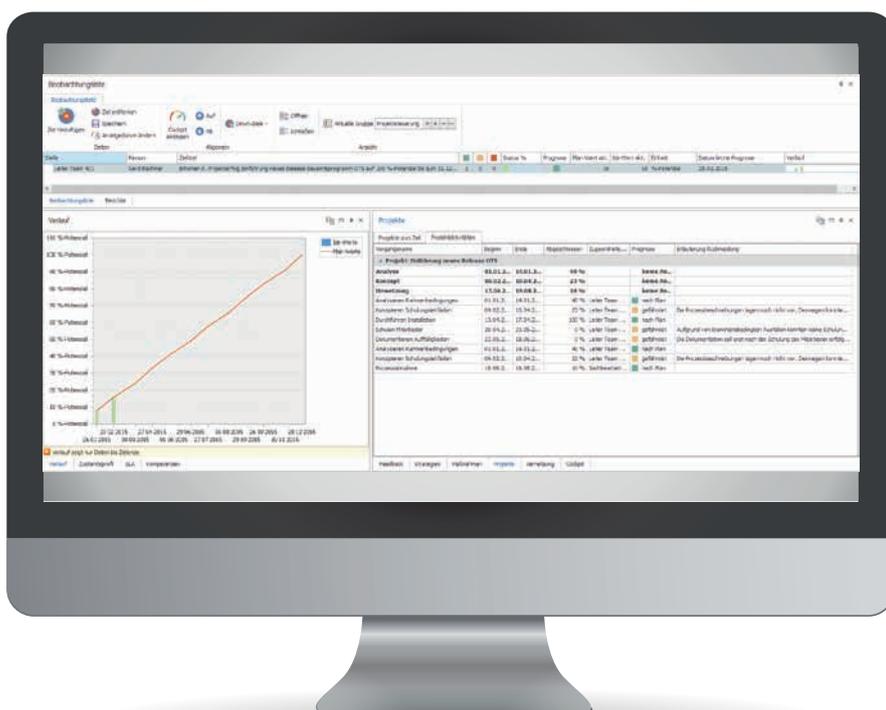


Umsetzung in der Praxis – Ein Beispiel

Die Beispielkommune möchte zur Verbesserung des Kundenservices die **Baugenehmigungsverfahren beschleunigen**. Dafür wird von der Verwaltungsführung ein **Projektauftrag** zur Umsetzung einer neuen digitalen Workflow-Lösung für die Bearbeitung der Baugenehmigungsverfahren erteilt. Das Projekt wird unter Nutzung des freigegebenen Projektauftrags in der Projektsteuerungssoftware angelegt.

Zum **Berichtszeitpunkt** werden

- > der Projektfortschritt (Ist-Wert als prozentualer Fortschrittswert oder Soll-Ist Linie) und
- > die Prognose (im Bild grün nach Plan in der Spalte Prognose) ausgewiesen.



Im Falle einer **Rotschaltung bei Status und/oder Prognose** würde berichtet werden und es würden Gegensteuerungsmaßnahmen vorgeschlagen werden (rechts im Bild, Datum, Bemerkung/Gegensteuerungsmaßnahme).

Durch die **monatliche Verlaufsdarstellung** wird zu späteren Berichtsterminen deutlich, ob die Gegensteuerungsmaßnahmen greifen oder ob eine Eskalation bis zur Verwaltungsführung nötig ist. Dies sollte dann der Fall sein, wenn die Prognose zur Erreichung der angestrebten Projektergebnisse und Wirkungen kontinuierlich rot ausgewiesen wird.

Umsetzung einer Gesamtprojektsteuerung mit Vision.iC

Das Beispiel verdeutlicht ein wichtiges Mindestkriterium. Es bedarf zur Steuerung von übergreifenden Projekten einer einfach zu handhabenden Software. Rödl & Partner setzt bei der **Optimierung der Gesamtprojektsteuerung** auf die Standardsoftware Vision.iC. Für die Lösung spricht:

- > Die einfache und vertraute Handhabung durch eine webbrowserbasierte Technologie
- > Hohe Effizienz in der zentralen und dezentralen Projektsteuerung durch Integration von vielen und gleichartigen Projekt-Workflows
- > Transparenz und vollständiger Überblick über das gesamte Projektportfolio hinsichtlich Status und Erfolgsprognose
- > Rückverfolgung über Projektkaskaden
- > Möglichkeit eines monatlichen Feedbacks zur Ausführung vorgegebener Projektsteuerungsaufgaben für die zentralen und dezentralen Projektmanager
- > Standardisierung der dezentralen Projektsteuerung
- > Praktische Grundlage für Qualifikation und Schulung der Projektmanager

Bereits in wenigen Tagen erste Ergebnisse realisieren

Es gibt genügend Handbücher für ein erfolgreiches Projektmanagement. Diese erläutern gut die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen. Unser Anspruch ist es, bereits in wenigen Tagen eine Gesamtprojektsteuerung bei unseren Mandanten umgesetzt zu haben. Nach einem Online-Training schulen wir den zentralen Gesamtprojektmanager im Umgang mit Vision.iC für das Anlegen von Projektzielen und Projektplänen und das Monitoren der Projekte im Web-Target, im Vision.iC-Cockpit sowie das Projektberichtswesen. Wir bauen eine Projektzielkaskade für die strategischen Verwaltungsprojekte im Vision.iC-Cockpit auf. Bereits während der Schulung legen wir auf Basis vorhandener Unterlagen erste Projektpläne von strategischen Projekten an. Auf dieser Basis werden die Schulungen der dezentralen Projektleiter konzipiert. Sie werden in die Lage versetzt, alle notwendigen Informationen für die Projektsteuerung dezentral zu erfassen. Dieses Vorgehen ermöglicht es, bereits in wenigen Tagen einen

spürbaren Unterschied zum **Status quo** zu erkennen. Die wichtigen Schlüsselprojekte sind nach einem einheitlichen Standard erfasst, strukturiert und für eine praktische Steuerung in der Software erfasst. Durch die dezentrale Rückmeldung zum Projektstatus ergibt sich schnell ein Überblick zum Umsetzungstand der wichtigsten Verwaltungsprojekte.

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech

Diplom-Kaufmann

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

E-Mail: heiko.pech@roedl.com

Veranstaltungs-
hinweis

Interessiert?

Dann besuchen Sie unser **Werkstattgespräch zum Projektmanagement** an folgenden Terminen:

- 13. März 2018 in Berlin
- 14. März 2018 in Eschborn
- 21. März 2018 in Nürnberg
- 22. März 2018 in Köln

Weitere Informationen finden Sie unter www.roedl.de/seminare.



Finanzen

> Glauben Sie noch oder prüfen Sie schon? Kommunale Vorverfahren und deren Bedeutung im doppischen Jahresabschluss

Von Ina Eichhoff

Nur wenn sichergestellt ist, dass ein Kontrollsystem intern so ausgerichtet ist, dass Fehler bereits kurz nach ihrem Auftreten erkannt werden oder optimalerweise gleich gar nicht entstehen, kann der Abschlussprüfer sich auf Stichproben verlassen, um auf das Gesamtwerk schließen zu können. Dabei liegt ein Hauptfokus auf den Prozessen, mit denen rechnungslegungsrelevante Daten in das Buchhaltungssystem kommen und dort weiterverarbeitet werden. Der Fokus liegt hierbei aber nach wie vor auf der Hauptbuchhaltung. Das liegt auch nahe, da das finale Zahlenwerk aus diesem System ausgelesen wird. Woher aber stammen die Zahlen aus der Hauptbuchhaltung?

Die Prüfung von kommunalen Jahresabschlüssen wird nach dem risikoorientierten Prüfungsansatz durchgeführt. Hier erfolgt die Einschätzung der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage der Kommune über eine grundsätzliche Risikoeinschätzung, die Analyse der Systeme und Prozesse und die grundsätzliche Prüfung des internen Kontrollsystems. Nur wenn sichergestellt ist, dass ein Kontrollsystem intern so ausgerichtet ist,

dass Fehler bereits kurz nach ihrem Auftreten erkannt werden oder optimalerweise gleich gar nicht entstehen, kann der Abschlussprüfer sich auf Stichproben verlassen, um auf das Gesamtwerk schließen zu können. Dabei liegt ein Hauptfokus auf den Prozessen, mit denen rechnungslegungsrelevante Daten in das Buchhaltungssystem kommen und dort weiterverarbeitet werden.

Dass also im Rahmen der kommunalen Jahresabschlussprüfung keiner mehr einen Bogen um die Prüfung des Buchhaltungssystems machen kann, ist inzwischen jedem klar. Der Fokus liegt hierbei aber nach wie vor auf der Hauptbuchhaltung. Das liegt auch nahe, da das finale Zahlenwerk aus diesem System ausgelesen wird.

Woher stammen die Zahlen aus der Hauptbuchhaltung?

Im Rahmen der IKS-Prüfung nimmt man z.B. die Prozesse auf, die zeigen, wie die einzelne Baurechnung von der Ausschreibung über alle Einzelprozesse am Ende in der Anlagenbuchhaltung landet. Optimalerweise werden dann noch Haupt- und Nebenbuch abgestimmt und die ein oder andere Abschreibung kontrolliert.

Was aber ist mit all den anderen Vorverfahren, die jede Menge buchhalterische Sachverhalte generieren:

- > Wie entstehen die Werte, die bei örtlichen Trägern der Jobcenter monatlich automatisch im Bereich der Kosten der Unterkunft abgerechnet werden?
- > Wie erfolgt die Fallverbuchung für Kinder, die im Rahmen der wirtschaftlichen Jugendhilfe in einer Einrichtung unterkommen?
- > Wie valide sind die Abrechnungsdaten für die alte Dame, die Grundsicherung erhält, und wie erfolgt die Abgrenzung, wenn ein Trägerwechsel stattfindet oder die Dame in ein Altenheim wechselt?
- > u.v.m.

Nicht selten arbeiten die Vorverfahren mit eigenen Kreditoren und Debitoren, sodass man oft ein zusätzliches Nebenbuch vom Vorverfahren vorfindet – ein Nebenbuch vom Nebenbuch der eigentlichen Buchhaltungssoftware.

Schnell zeigen sich im Rahmen einer IT-Anwendungsinventur bei einer mittelgroßen Kommune weit über 10 (Vor-)Systeme, die alle direkte oder indirekte Zahlungsströme, Zahlungsempfänger, Zahlungspflichtige oder weitere finanzstatistische Daten produzieren. Darüber hinaus steht eine Unzahl von weiteren Anwendungen zur Verfügung, die indirekte Daten zur Weiterverarbeitung liefern.

Ein Abgleich mit der Hauptbuchhaltung im Rahmen der Schnittstelle findet entweder mittels Anordnungsbelegen manuell statt oder einzelne Beträge werden automatisiert eingespült. Außerdem existieren Vorverfahren, die über eine eigene Bankanbindung verfügen. Hier veranlassen Sachbearbeiter nicht selten die Auszahlung direkt und die Kämmerei gleicht am Ende noch den Anordnungszettel mit der Abbuchung von

der Bank ab und bucht diese händisch ein. Eine Möglichkeit, falsch zugeordnete Zahlungen an dieser Stelle noch zu stoppen, gibt es somit nicht. Zwar passt die Buchung dann zur Abbuchung, aber die Ordnungsmäßigkeit der Buchung selbst lässt sich in der Hauptbuchhaltung nicht mal ansatzweise prüfen.

Die in einer Kommune vorgelagerten rechnungslegungsrelevanten Systeme werden oft als nicht bedeutend betrachtet oder mit der Begründung „Dafür haben wir unser Rechenzentrum“ heruntergespielt.

Die ganzen Vorsysteme für Asyl, Jugendhilfverfahren, SGB II-Hilfen, Verwarn- und Bußgelder, Rettungsdienst- und Personalabrechnungen und viele weitere im Bereich der Steuerbescheide, der Gewerberegister, des Einwohnerwesens etc. bilden aber die Basis der Zahlen der Hauptbuchhaltung und nur derjenige, der die vorgelagerten Systeme und deren Weg innerhalb einer Verwaltung versteht und nachvollzieht, kann sich am Ende sicher sein, dass das vorgelegt Buchungsjournal aus dem Hauptsystem vollständig ist – und somit auch der daraus abgeleitete Jahresabschluss.

Zusätzlich kommt der Thematik im Rahmen von Compliance-Management-Systemen eine weitere zentrale Rolle zu, nämlich bezüglich der Zuverlässigkeit der Daten.

Keine Vollständigkeit ohne die Prüfung der rechnungslegungsrelevanten Vorsysteme

Denn um die Vollständigkeit, Richtigkeit und Periodenabgrenzung prüfen zu können, sind neben der obligatorischen Prüfung des Hauptsystems auch alle rechnungslegungsrelevanten vorgelagerten Systeme sowie die Übertragung der Daten in das Hauptsystem zu prüfen.

Erschwerend kommt hinzu dass die Vorverfahren oftmals noch „kameral“ denken.

Im Rahmen der kommunalen Jahresabschlussprüfung ist es daher unabdingbar, sich systematisch peu à peu an die Vorverfahren heranzuarbeiten und sich auch aus diesen Verfahren die Buchungsjournale auswerten zu lassen, diese zu analysieren und einen Abgleich mit dem Buchungsjournal des Hauptsystems vorzunehmen.

Neben den technischen Auswertungen gilt es aber auch, innerhalb der Verwaltung eine einheitliche Sprache zu finden, um mit den Fachämtern einzelne Prüfschritte abzustimmen und eine gemeinsame Kommunikation zu finden.

Der Jahresabschluss als ein Gemeinschaftswerk der gesamten Verwaltung

Was bitte hat schon bspw. der einzelne Asyl-Sachbearbeiter mit dem Jahresabschluss des Kämmerers zu tun? Eine ganze Menge!

Spätestens im Jahresabschluss müssen alle Haupt- und Nebenbücher inkl. aller Vorverfahren und deren Nebenbücher miteinander abgestimmt und Differenzen geklärt sein. Dazu sind klare Zuständigkeiten festzulegen und deren Einhaltung zu prüfen. Auch ein Fachbereich kann bspw. die Abstimmung seiner Daten, die durch Schnittstellen eingespielt werden, im Hauptsystem prüfen, schließlich sollte die Prüfung der Einhaltung der Budgetgrenzen im Rahmen der Budgethoheit sein ureigenes Interesse sein.

Dazu sind entsprechende Regelungen und Hilfen zu schaffen und verständlich zu kommunizieren.

Vor allem vor dem Hintergrund der Digitalisierung – digitale Aktenführung und digitaler Rechnungsworkflow im kommunalen Bereich – in Zusammenhang mit den ersten Stufen des E-Government-Gesetzes, das in Kraft getreten ist und natürlich vor dem Hintergrund der immer relevanteren Compliance-Themen – egal, ob im Steuer-, Rechts- oder IT-Bereich – ist die Rechnungsprüfung gezwungen, auch die einzelnen IT-Vorverfahren intensiv inhaltlich zu prüfen. Dabei ist es nahezu irrelevant, ob man sich der Thematik im Rahmen der Jahresabschlussprüfung über das interne Kontrollsystem nähert oder nähert oder dies im Rahmen der einzelnen Produktprüfungen macht. Das Ergebnis sollte das Gleiche sein und seinen Niederschlag am Ende im geprüften Jahresabschluss finden.

Rödl & Partner bietet hier, neben Coachings in der einzelnen Prozessaufnahme und Kommunikationsunterstützung, auch die technische Prüfung der Vorverfahren und Schnittstellen an. Sprechen Sie uns an, wir unterstützen Sie auf Augenhöhe.

Kontakt für weitere Informationen:



Ina Eichhoff

Steuerberaterin

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

E-Mail: ina.eichhoff@roedl.com

Datenschutz

> EU-Datenschutz-Grundverordnung: Praxistipps zur Umsetzung

Von Hannes Hahn und Bastian Schönnebeck

Am 25. Mai 2018 wird die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union rechtskräftig und ist überall in der EU unmittelbar anwendbar. Alle datenschutzrelevanten Prozesse sollten bis zu diesem Zeitpunkt den Regularien der DSGVO entsprechen, womit die Anforderungen an Unternehmen hoch sind und erheblichen Einfluss auf die Prozesse haben können. In der Praxis stellt man vermehrt eine Unsicherheit fest, begründet darin, dass es keine standardisierten Umsetzungs-Pläne oder allgemeingültigen Vorgehensweisen gibt. Mit folgendem Artikel wollen wir Tipps aus der Praxis für betriebsinterne- oder externe Datenschutzbeauftragte geben.

EU-Datenschutz-Grundverordnung steht in den Startlöchern: Was Sie jetzt wissen und tun sollten

Dem Schutz von personenbezogenen Daten ist spätestens seit dem Digitalisierungsvormarsch ein noch höherer Stellenwert zuzuschreiben. Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) tritt am 25. Mai 2018 in Kraft und wirkt unmittelbar in den Mitgliedstaaten. Das Ziel der DSGVO soll es sein, einen einheitlichen Rechtsrahmen zu schaffen. Auf nationaler Ebene wird jedoch mit den sogenannten „Öffnungsklauseln“ eine Duldung des jeweiligen nationalen Datenschutzgesetzes hingenommen, sofern dies an das Unionsrecht angepasst wird. Sollte dies doch der Fall sein, dann „verstoßen sie damit gegen ihre Verpflichtung aus dem europäischen Primärrecht zur loyalen Zusammenarbeit (Art. 4 Abs. 3 EUV).“ Die Öffnungsklauseln haben primär den Zweck, den Mitgliedstaaten die Möglichkeit zu geben, nationale Regelungen einzubinden. „Insbesondere mit Blick auf die weitreichenden allgemeinen Öffnungsklauseln Art. 6 Abs. 2, 3 und 4 (...) DSGVO verbleiben erhebliche mitgliedstaatliche Handlungsspielräume.“ So wird es also auch ein Nachfolgegesetz des aktuellen Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) geben, das sich BDSG-neu tauft und ebendiese Anpassungen an die DSGVO beinhaltet. Die 16 deutschen Landesdatenschutzgesetze wurden oder werden sukzessive an die Inhalte der DSGVO angepasst. So ist das Bayrische Datenschutzgesetz (BayDSG) bereits geändert worden. Unternehmen und öffentlichen Stellen drohen empfindlich hohe Strafen bzw. Sanktionen bei Nichteinhaltung der DSGVO, weshalb deren Inhalte und Regelungen vermehrt auf die Agenda gesetzt werden. So wird zunächst laut Art. 37 Abs. 1 bestimmt werden müssen, ob ein Datenschutzbeauftragter bestellt werden muss. Dies ist dann der Fall, wenn regelmäßig personenbezogene Daten erhoben, gespeichert, verarbeitet oder gelöscht werden. Somit sind Prozesse aus Bestellvorgängen, die Ablage im internen CRM, das Bewerbermanagement oder die Lohnbuchhaltung unmittelbar betroffen, wonach Art. 37 für den Großteil der Unternehmen gelten wird. Behörden oder öffentliche Stellen, mit Ausnahme von Gerichten, haben in jedem Falle einen Datenschutzbeauftragten zu stellen!

In der Praxis stellen wir vermehrt fest, dass die Umsetzung der DSGVO-Inhalte für interne wie externe Datenschutzbeauftragte zur Herausforderung wird.

Grundlage für die Arbeit als Datenschutzbeauftragter

Stellen Sie sicher, dass die relevanten Stellen innerhalb des Unternehmens mit der Wichtigkeit und Tragweite des Themas vertraut sind. „Nur“ einen Datenschutzbeauftragten zu bestellen, heißt nicht, dass der Großteil der Arbeit damit getan wäre. In der Praxis stellen wir immer wieder fest, dass die unternehmensinternen Datenschutzbeauftragten ihre Tätigkeit im Nebenamt ausüben. Damit wird eine rechtssichere Bearbeitung von datenschutzrelevanten Aufgaben möglicherweise nicht mehr gewährleistet. Die Geschäftsleitung sollte dahingehend sensibilisiert werden, dass der Datenschutzbeauftragte nicht nur das nötige Know-how benötigt, sondern auch entsprechende zeitliche Ressourcen zur Verfügung hat. Sofern dies sichergestellt ist, sollte ein Konzept zur sauberen und nachhaltigen Dokumentation der anstehenden Aufgaben und deren Umsetzung entwickelt werden. Das Führen von Word-Dokumenten oder Excel-Tabellen ist laut DSGVO nicht mehr praktikabel. Es sollte ein Management-Prozess erkennbar sein, entsprechend dem PDCA-Ansatz (Plan-Do-Check-Act). Eine softwaregestützte Lösung sowohl zur Dokumentation als auch für die auf Checklisten und Prüffragen basierenden Management-Lösung bietet der „Datenschutz Assistent®“. Auf Grundlage der Inhalte dieses Werkzeuges sind die folgenden kurzen Schritte zu verstehen:

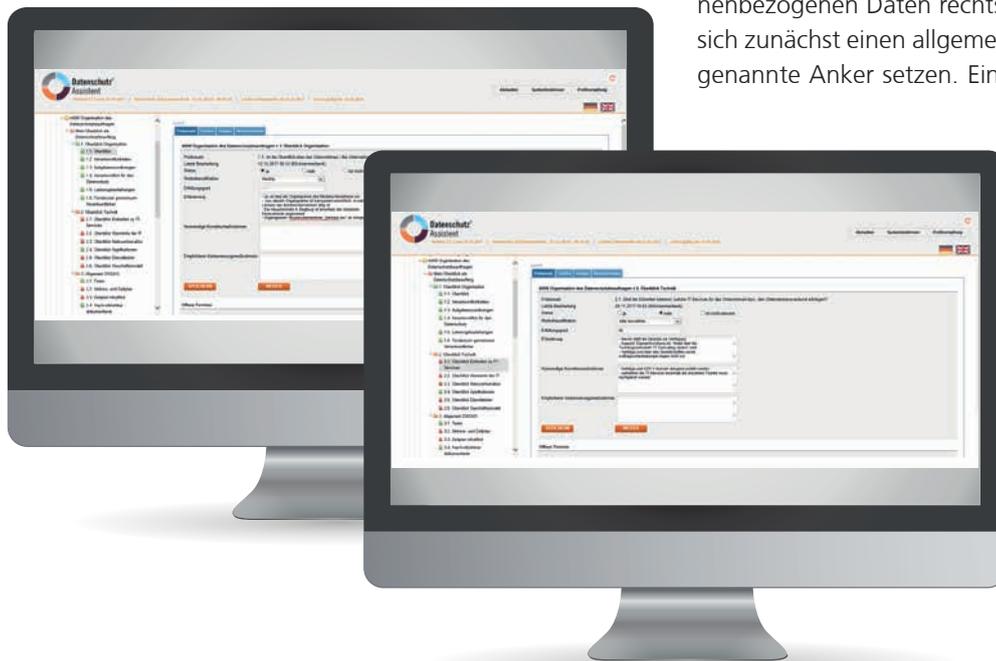
Organisation des Datenschutzbeauftragten

Der Datenschutzbeauftragte sollte sich zur eigenen Organisation einen Überblick über das Unternehmen/die Behörde, die eingesetzte Technik und den Vorbereitungsstand verschaffen. Wichtig ist diese Ausgangsbasis deshalb, weil auf dieser Grundlage bereits eventuelle Missstände, zwingend notwendige Informationen oder Sicherheitslücken entdeckt werden. Folgende Fragen dienen der Orientierung:

- > Ist der Überblick über das Unternehmen/die Unternehmensgruppe gegeben?
- > Sind Verantwortlichkeiten – zumindest im Überblick – bekannt?
- > Sind Aufgabenzuordnungen bekannt?
- > Steht fest, wer verantwortlich für den Datenschutz ist?
- > Sind die Einheiten bekannt, die IT-Services für das Unternehmen bzw. den Unternehmensverbund erbringen?
- > Ist der Überblick über die Netzwerkstruktur gegeben?
- > Ist der Überblick über die Applikationen gegeben?
- > Ist der Überblick über Dienstleister gegeben?
- > Wurde ein Team bestimmt, das sich mit den Vorbereitungsarbeiten (Projektorganisation) und den Inhalten der DSGVO befasst? (Team besteht z.B. aus einem Teil der Geschäftsführung, dem IT-Leiter sowie den Abteilungsleitern)
- > Hat dieses Team einen Aktions- und Zeitplan erstellt?
- > Orientiert sich der Zeitplan inhaltlich an den notwendig werdenden Schritten?
- > Sind im Unternehmen für die Umstellungsarbeiten Ressourcen in angemessener Höhe eingeplant?
- > Existiert eine Datenschutzleitlinie?
- > Vermittelt die Datenschutzleitlinie die übergeordneten Datenschutzziele, die Verteilung der Verantwortlichkeiten und verweist sie auf eine gewisse Governance-Struktur?
- > Wurde die Datenschutzleitlinie durch die Unternehmensleitung offiziell verabschiedet?
- > Ist eine schriftliche Verankerung der Datenschutz-Governance gewährleistet?
- > Wurde eine klare Verantwortlichkeit für den Datenschutz im Unternehmen bzw. im Unternehmensverbund schriftlich erklärt?
- > Geht aus der Datenschutzleitlinie eine gewisse Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung hervor?
- > Verbindet die Leitlinie die oberste Datenschutzleitlinie mit der Governance-Struktur und den darunter liegenden operativen Regelwerken (Anweisungen, Detailrichtlinien etc.)?

Überblick über die „Konforme Datenverarbeitung“ verschaffen

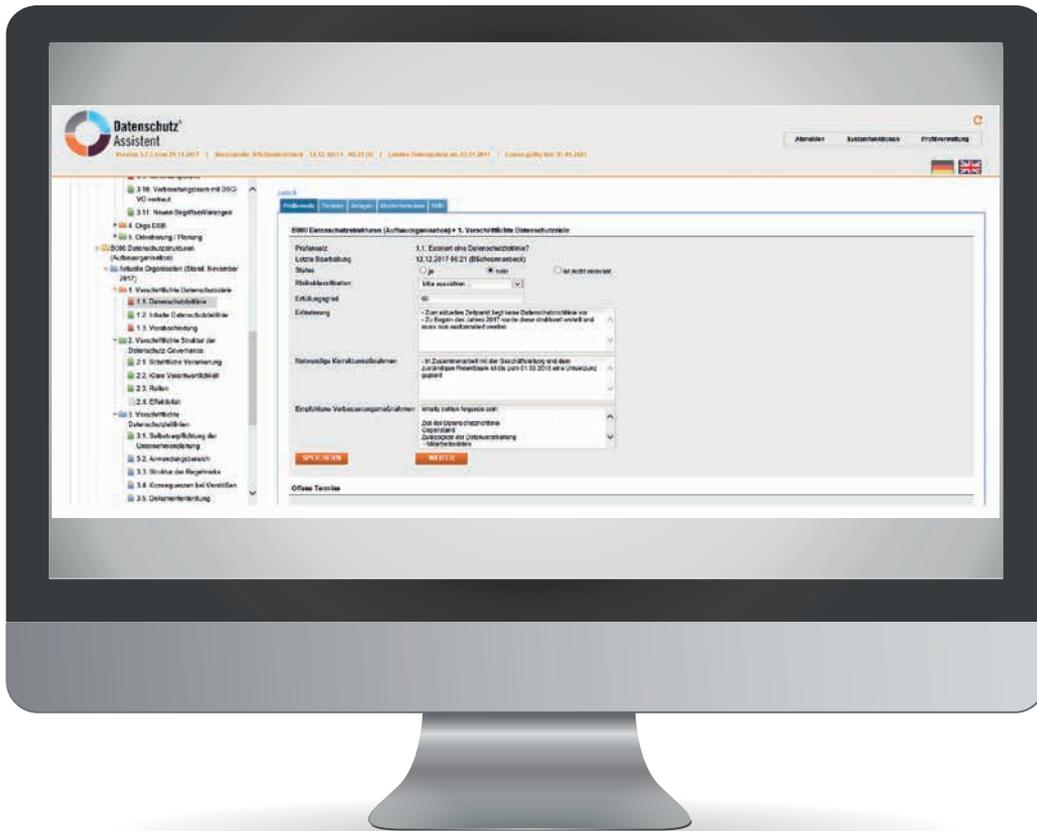
Der wesentliche Teil der Aufgabenstellung für den Datenschutzbeauftragten besteht darin, die Datenverarbeitung von personenbezogenen Daten rechtssicher zu gestalten. Dazu sollte er sich zunächst einen allgemeinen Überblick verschaffen und sogenannte Anker setzen. Ein Anker bedeutet den allgemeinen Zustand festzuhalten und zu einem späteren Zeitpunkt detailliert auf den Anker einzugehen. In der Praxis ist dies vor allem bei den technischen und organisatorischen Maßnahmen sowie beim Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten sinnvoll.



Datenschutzstrukturen des Unternehmens identifizieren und dokumentieren

Im Rahmen der DSGVO ist es für Unternehmen und Behörden wichtig, eine nachhaltige Umsetzung mit datenschutzrelevanten Inhalten zu gewährleisten. Dafür sollten Datenschutzleitlinien, Datenschutzziele und eine Governance-Struktur implementiert werden. Sofern diese zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vorliegen, wurde damit bereits eine konkrete Aufgabe im Rahmen der Umsetzung der DSGVO ermittelt.

- > Sind alle Verarbeitungstätigkeiten (idealerweise prozessorientiert) aufgeführt, welche personenbezogene Daten verarbeiten?
- > Ist für jede Verarbeitungstätigkeit bekannt und dokumentiert, welche Daten von welchen Betroffenen zu welchem Zweck verarbeitet werden?
- > Ist festgelegt, ob die Verarbeitung unter Zuhilfenahme eines Auftragsverarbeiters erfolgen soll/erfolgt, so stellt sich die Frage, ob dies entsprechend dokumentiert ist?
- > Sind die technischen und organisatorischen Maßnahmen für die jeweilige Verarbeitung geeignet, die Sicherheit zu gewährleisten und sind diese dokumentiert?
- > Das Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten liegt vollständig, richtig und aktuell vor? (Anker: Verweis auf eine später folgende Checkliste, die die Verarbeitungstätigkeiten pro Verarbeitung im Detail beschreibt)



Überblick über die „Sicherstellung der Betroffenenrechte“ verschaffen

Nachdem über die konforme Datenverarbeitung definiert wurde, mit welchen technischen und organisatorischen Maßnahmen das Unternehmen/die Behörde für eine rechtssichere Verarbeitung von personenbezogenen Daten sorgt, wird mit der Sicherstellung der Betroffenenrechte geregelt, welche Prozesse zum Tragen kommen, wenn natürliche Personen Auskünfte über ihre erhobenen Daten verlangen. Nach der DSGVO hat dieses Recht jede natürliche Person, auch wenn bereits eine Zustimmung über die Verarbeitung erfolgte. (Wie eine solche Zustimmung nach der DSGVO erfolgen muss, ist in den Kapiteln „Privacy by Design und Privacy by Default“ geklärt. Für mehr Informationen stehen unsere Experten zur Verfügung) Um ein Verständnis für den PDCA-Zyklus der Software „Datenschutz Assistent®“ zu bekommen, sind folgende Orientierungsfragen entsprechend unterteilt:

Plan

- > Ist klar geregelt, an wen sich ein Betroffener wenden kann, um Auskunft darüber zu erhalten, welche personenbezogenen Daten verarbeitet werden und wie dieser Antrag bearbeitet werden soll?
- > Ist klar geregelt, an wen sich ein Betroffener wenden kann, um eine Berichtigung seiner Daten zu beantragen und wie mit diesem Antrag verfahren werden soll?

- > Ist klar geregelt, an wen sich ein Betroffener wenden kann, um eine Löschung seiner Daten zu beantragen und wie mit diesem Antrag verfahren werden soll?

Do

- > Ist sichergestellt, dass Veränderungen in der Zuständigkeit bzw. Verantwortlichkeit erkannt werden und die Konzeption angepasst wird/wurde?
- > Ist sichergestellt, dass alle Anträge und Rückmeldungen in einem Dokumentenmanagementsystem oder einem Ticketsystem nachvollzogen werden können?

Check

- > Wird in angemessenen Abständen das Eskalationsverfahren geprüft, um dessen Wirksamkeit festzustellen?
- > Werden die Anträge regelmäßig dahingehend ausgewertet, ob sie Aufschlüsse für Verbesserungen geben?

Act

- > Sind erkannte Verbesserungen als Maßnahmen geplant?
- > Wird die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen systematisch nachverfolgt?
- > Ist im Rahmen der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen die Wirksamkeit (Tests, Freigaben, Kontrollanpassung etc.) sichergestellt?

Verzeichnis der Verarbeitungsaktivitäten, ADV-Verträge und Löschkonzept

Eine komplettierte Bearbeitung von datenschutzrelevanten Aufgaben beinhaltet neben den genannten Punkten ebenso ein detailliertes Verzeichnis von allen Verarbeitungsaktivitäten in Zusammenhang mit personenbezogenen Daten. Das Verzeichnis sollte unter anderem, pro Verfahren aufzeigen, zu welchem Zweck die jeweiligen Daten verarbeitet werden, welcher Kategorie sie unterliegen (z.B. Geburtsdatum, E-mail-Adresse, Anschrift etc.) und vor allem ob sie mittels der technisch und organisatorischen Maßnahmen (TOMs) rechtssicher verarbeitet werden. Dabei gilt auch zu klären, welche Verarbeitungen von Dienstleistern übernommen werden. In Art. 28 der DSGVO wird beschrieben, wie ein Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer auszusehen hat. Ein weiteres Basiselement der konformen Datenverarbeitung ist die Konzeption eines funktionierenden Löschkonzepts innerhalb des Unternehmens oder der öffentliche Stelle. So ist zu definieren, wie sichergestellt wird, dass ein Prozess von – beispielsweise – der Datenträgerbereinigung eingehalten werden kann und die verantwortlichen Mitarbeiter die entsprechenden Schritte der korrekten Bereinigung einhalten und der Vorgang als solches auch kontrolliert werden kann.

Viele der in der Praxis entstehenden Aufgaben werden erst dann sichtbar, wenn der Datenschutzbeauftragte sich an eine gute Organisation, eine Dokumentation seiner Ergebnisse und eine Konzeption der anstehenden Aufgaben hält. Es gibt keine Musterlösung, die Arbeitsaufträge müssen immer auf den Einzelfall abgestimmt und je nach Unternehmen von Beginn an aufgerollt werden. Bereits bestehende Ergebnisse müssen angepasst, überprüft und kontrolliert werden.

Unsere Experten für IT-Datenschutz und -recht helfen Ihnen gerne bei der Umsetzung Ihres Datenschutzmanagements.

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



Bastian Schönnebeck

B.Sc. Betriebswirtschaft

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-426

E-Mail: bastian.schoennebeck@roedl.com



Datenschutz

> Datenschutzrecht: Bußgeldandrohung gilt auch für Unternehmen der öffentlichen Hand

Von Lana Dachlauer-Baron

Während auf den ersten Blick die Vermutung naheliegt, dass die Unternehmen der öffentlichen Hand von der Bußgeldandrohung ausgenommen sind, trägt diese Annahme bei näherer Betrachtung. Im Ergebnis unterscheidet die Bußgeldandrohung nicht zwischen Unternehmen der Privatwirtschaft und Unternehmen der öffentlichen Hand. Vielmehr muss danach gefragt werden, ob die jeweilige öffentliche Stelle als Unternehmen am Wettbewerb teilnimmt.

Keine Bußgeldausnahme für Unternehmen der öffentlichen Hand, die am Wettbewerb teilnehmen, bei datenschutzrechtlichen Verstößen!

Ab 25. Mai 2018 gelten die Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) und das Bundesdatenschutzgesetz neu (BDSG-neu). Auch müssten zu diesem Zeitpunkt alle Bundesländer ihre Landesdatenschutzrechtsgesetze (LDSG) datenschutzkonform aktualisiert haben. Bis zum Stichtag des 25. Mai 2018 muss außerdem jedes Unternehmen die vorstehenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen umgesetzt haben. Im Falle eines datenschutzrechtlichen Verstoßes drohen empfindliche Bußgelder von bis zu 20.000.000 Euro oder im Fall eines Unternehmens von bis zu 4 Prozent seines gesamten weltweit erzielten Jahresumsatzes des vorangegangenen Geschäftsjahrs, je nachdem, welcher der Beträge höher ist. Diese Bußgelder haben vor allem einen Sanktionscharakter und sollen die strikte Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen gewährleisten. Vor dieser Herausforderung stehen auch die Unternehmen der öffentlichen Hand, oder doch nicht?

In erster Linie ist ein Unternehmen nach dem Verständnis in der Gemeindeordnung jeder aus der Verwaltung ausgegliederte Bereich, den die Gemeinde als Eigenbetrieb, Kommunalun-

ternehmen oder in den Rechtsformen des Privatrechts betreibt (formaler Unternehmensbegriff). Die Unternehmen der öffentlichen Hand erfüllen einen öffentlichen Zweck der Kommune und verfolgen das Wirtschaftlichkeitsprinzip. Sie wirtschaften mit öffentlichen Mitteln und unterliegen daher einer besonderen Verantwortung, dabei müssen besondere Regelungen der Rechnungslegung und Kontrolle beachtet werden. Solche Unternehmen finden sich in vielen Branchen wieder, so etwa in der Wirtschaftsförderung und im Wohnungsbau, im öffentlichen Personenverkehr, im Bereich der Pflegeheime, Kliniken sowie Sparkassen und Stadtwerke zur allgemeinen Daseinsvorsorge. Dabei unterliegen sie strengeren rechtlichen Maßstäben als Unternehmen der Privatwirtschaft. Bei den Unternehmen der öffentlichen Hand handelt es sich nämlich um Unternehmen der jeweiligen Kommune, dabei ist vor allem kennzeichnend, dass durch die Gründung kommunaler Unternehmen bestimmte Sachziele in unternehmerischer Form verbunden mit den klassischen Zielen der unternehmerischen Betätigung, wie Gewinnerzielung, Liquiditäts- und Wachstumsvorsorge verfolgt werden.

Wenn sie sich also an verschärfte Regeln halten und sich zum Teil der öffentlich-rechtlichen Bestimmungen unterwerfen müssen, liegt die Annahme nicht fern, dass die Unternehmen der

öffentlichen Hand den öffentlichen Stellen unterfallen und somit gegebenenfalls von den Bußgeldandrohungen nicht erfasst werden.

Inwiefern unterliegen Behörden und öffentliche Stellen aber überhaupt der Bußgeldandrohung?

Der erste Blick ins Gesetz schafft nur wenig Klarheit und trägt wenig zum Verständnis bei: Die DSGVO lässt zunächst offen, ob und in welchem Umfang gegen Behörden und öffentliche Stellen Geldbußen verhängt werden können. Vielmehr schafft die Öffnungsklausel des Art. 83 Abs. 7 DSGVO den nationalen Gesetzgebern die Möglichkeit zu regeln, ob und in welchem Umfang gegen Behörden und öffentliche Stellen Geldbußen verhängt werden können.

Der deutsche Gesetzgeber hat von dieser sogenannten Öffnungsklausel Gebrauch gemacht und im § 43 Abs. 3 BDSG-neu bestimmt, dass gegen Behörden und sonstige öffentliche Stellen im Sinne des § 2 Abs. 1 BDSG-neu keine Geldbußen verhängt werden. Soweit so gut. Aber in welchen Fällen ist das BDSG-neu denn überhaupt auf die öffentlichen Auftraggeber anwendbar? Hier lohnt sich doch noch ein genauer Blick ins Gesetz. Demnach ist das BDSG-neu bei Bundesbehörden ohne Weiteres anwendbar. Bei Landesbehörden findet das BDSG-neu nur dann Anwendung, soweit der Datenschutz durch das Landesgesetz nicht geregelt ist und soweit die Landesbehörden Bundesrecht ausführen oder als Organe der Rechtspflege tätig werden und es sich nicht um Verwaltungsangelegenheiten handelt. In der Konsequenz unterliegen also die Landesbehörden größtenteils den Bestimmungen des jeweiligen Landesdatenschutzgesetzes, sodass das Augenmerk auch auf das jeweilige Landesdatenschutzgesetz gelegt werden muss. Zurzeit arbeiten die Bundesländer fieberhaft an der Aktualisierung und Anpassung der eigenen Landesdatenschutzgesetze. Die Bayerische Staatsregierung ist vorangegangen und hat bereits am 4. Oktober 2017 einen Gesetzentwurf zur Neufassung des Bayerischen Datenschutzgesetzes (BayDSG-E) beschlossen. Dabei gilt das BayDSG-E, wie auch schon das bisherige Bayerische Datenschutzgesetz, für alle Behörden und sonstige öffentliche Stellen des Freistaates Bayern, der Gemeinden, Gemeindeverbände und der sonstigen der Aufsicht des Freistaates Bayern unterstehenden juristischen Personen des öffentlichen Rechts. Weiter übernimmt das BayDSG-E die Regelung des bisherigen BayDSG und bestimmt, dass soweit öffentliche Stellen als Unternehmen am Wettbewerb teilnehmen, für diese die Vorschriften für nicht öffentliche Stellen gelten. Nehmen also die jeweiligen Unternehmen der öffentlichen Hand am Wettbewerb teil, werden diese als nicht öffentliche Stellen behandelt. Weiter wiederholt und verdeutlicht Art. 22 BayDSG-E ebenfalls, dass Geldbußen gegen bayerische öffentliche Stellen nur verhängt werden, soweit diese als Unternehmen am Wettbewerb teilnehmen. Hier muss also eine Einzelbetrachtung der jeweiligen Unternehmen stattfinden. In der Regel nehmen aber die

Unternehmen der öffentlichen Stellen am Wettbewerb teil, deshalb dürfen die datenschutzrechtlichen Bestimmungen nicht unterschätzt werden.

... Hier wird ganz deutlich, dass die Unternehmen der öffentlichen Hand der Bußgeldandrohung sehr wohl unterliegen können.

Dass die Unternehmen der öffentlichen Hand von der Bußgeldandrohung nicht ausgenommen werden, deckt sich außerdem auch mit dem europarechtlichen Unternehmensbegriff: Nach dem Erwägungsgrund 150 zur DSGVO werden als mögliche Adressaten der vorgenannten Geldbußen „Unternehmen“ und „Personen, bei denen es sich nicht um Unternehmen handelt“ genannt. Dabei versteht der Erwägungsgrund darunter den Unternehmensbegriff des Art. 101 und 102 AEUV. Hiernach wird unter dem Unternehmensbegriff in ständiger Rechtsprechung des EUGH „jede eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübende Einheit unabhängig von ihrer Rechtsform und der Art ihrer Finanzierung“ verstanden.

Vor diesem Hintergrund ist auch anzunehmen, dass andere Landesregierungen ebenfalls die Unternehmen der öffentlichen Hand nicht von der Bußgeldandrohung ausnehmen werden. Daher dürfen sich diese nicht zurücklehnen und sich als eine öffentliche Stelle ohne jegliche Bußgeldandrohung betrachten. Vielmehr müssen die Unternehmen dringend geeignete Maßnahmen ergreifen, um den datenschutzrechtlichen Anforderungen pünktlich zum 25. Mai 2018 zu entsprechen. Hierzu müssen zum einen Sensibilisierung und Bewusstsein für den Umgang mit personenbezogenen Daten bei den Mitarbeitern sichergestellt werden und zum anderen die unternehmerischen Prozesse betrachtet, überdacht und/oder geschaffen werden. Denn mithilfe eines vernünftigen Datenmanagements lässt sich die Datenschutzgrundverordnung gut in den Griff bekommen.

Unsere Experten für IT- und Datenschutzrecht helfen Ihnen gerne dabei.

Kontakt für weitere Informationen:



Lana Dachlauer-Baron

Rechtsanwältin

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 23

E-Mail: lana.dachlauer-baron@roedl.com

Smart Mobility

> Neue Mobilitätsdienstleistungen: Herausforderung für den ÖV

Von Nicole Biedermann und Jörg Niemann

Das Angebot neuer Mobilitätsdienstleistungen durch private Anbieter am Markt nimmt zu. Betreiber des Öffentlichen Verkehrs haben die Chance, einen individuelleren öffentlichen Verkehr für Städte und ländliche Räume aktiv mitzugestalten. Rödl & Partner unterstützt die Kommunen bei der Neuausrichtung als Intermediär in juristischen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Aktuelle Entwicklungen der Digitalisierung und Urbanisierung führen zu neuen Trends in der Mobilität. Gleichzeitig verändert sich die Mobilitätsnachfrage in Städten und ländlichen Regionen. Während in den Städten der Wunsch nach immer flexibleren Mobilitätsformen dominiert, stehen im ländlichen Raum der Zugang zur Mobilität und die Erreichbarkeit von Orten in peripheren Lagen im Vordergrund.

Verschmelzung von Individualverkehr und öffentlichem Verkehr

Diese Ausgangssituation bildet das Sprungbrett für neue Mobilitätsangebote. Diese werden derzeit überwiegend durch neue Akteure auf dem Mobilitätsmarkt forciert. Zahlreiche private Dienstleister wie Volkswagen, Daimler, Sixt und andere investieren in neue Angebote, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Im Fokus stehen dabei neue Mobilitätsangebote wie Carsharing, Carpooling/Ridesharing und Ridehailing. Diese Dienste werden bereits vielerorts erprobt. Sie ergänzen sowohl den motorisierten Individualverkehr als auch den öffentlichen Verkehr, indem sie die Grenzen der beiden Mobilitätsformen immer weiter verwischen. Neue Formen des öffentlichen Individualverkehrs oder individuellen öffentlichen Verkehrs entstehen.

Technische Neuerungen ermöglichen effizientere Verkehrsabwicklung

Neue technische Möglichkeiten wie beispielsweise Vernetzung und autonomes Fahren transformieren die genannten Angebote in smarte On-Demand-Mobilitätsdienste, die individueller als bisher auf die Bedürfnisse der Fahrgäste eingehen können. Folgendes Beispiel zeigt diese Entwicklung auf: Über app-basierte Plattformen kann die nachgefragte Fahrt eines Nutzers durch einen Algorithmus ausgelesen und mit ähnlichen, von anderen Nutzern nachgefragten Fahrten verknüpft werden. Durch die sinnvolle Bündelung von einzelnen Fahrtwünschen (Pooling) bzw. Einzelfahrten kann das konventionelle Sammeltaxi zu einem effizienteren Verkehrsmittel weiterentwickelt werden. Das Geschäftsmodell wird bereits von der GHT Mobility GmbH mit ihrem Service CleverShuttle sowie von der Door2Door GmbH mit allygator in verschiedenen deutschen Großstädten umgesetzt.

On-Demand-Mobilität trifft auf autonomes Fahren

Neben den Pionierunternehmen setzen sich zahlreiche Forschungseinrichtungen mit den neuartigen Mobilitätsformen auseinander. Im Bereich des autonomen Fahrens gibt es etliche Projekte, die in Reallaboren die Nutzererwartung und -akzeptanz untersuchen. Im Fokus steht dabei die Technikfolgen-Abschätzung, die die gesellschaftliche Entwicklung, insbesondere die Chancen und Risiken der neuen Dienstleistungen analysiert. Viele der First Mover im Mobilitätsmarkt arbeiten auf eine Verknüpfung von smarter Vernetzung und autonomen Fahrzeugen hin. In dieser Weise testet derzeit zum Beispiel das Land Berlin zusammen mit den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG) fahrerlose Shuttles auf dem Charité-Campus. Das bislang noch unbesetzte Fahrzeug soll im Frühjahr 2018 die ersten Fahrgäste auf drei definierten Routen durch den Campus transportieren. Mehr als fünfzig Einzelvorhaben werden dazu ab dem Jahr 2018 in Deutschland pilotiert werden.

Vorteile für Stadt und Land

In Städten können die vernetzten, autonom fahrenden Shuttle-Services die erste und letzte Meile einer intermodalen Verkehrswegekette abdecken. Und dies erstmals zu wirtschaftlichen Konditionen. Die neue Technologie bietet die Chance, mit mehreren Verkehrsmitteln einen Weg zurückzulegen – ohne nennenswerte Einbußen in Bezug auf Praktikabilität und Kundenzufriedenheit. Hierdurch können Fahrzeug-Ressourcen eingespart und öffentlicher Raum für andere Nutzungen zurückgewonnen werden.

Für Kommunen in ländlichen Regionen eröffnen die Mobilitäts-services ebenfalls neue Möglichkeiten. Auf der sprichwörtlich letzten Meile besteht in räumlichen und zeitlichen Randlagen eine sehr geringe Auslastung, sodass sich der Betrieb für ein konventionelles Busunternehmen meist nicht als wirtschaftlich erweist. In naher Zukunft können kleine Shuttles den Weg frei machen für individuellere Fahrten, die sich entsprechend flexibel nach den nachgefragten Strecken und Abfahrtszeiten der Nutzer richten.

Anknüpfungsmöglichkeiten für den öffentlichen Sektor

Für den öffentlichen Sektor ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, die beschriebenen neuen Mobilitätsdienstleistungen anzubieten. Die Services privater Unternehmen können in das bestehende Portfolio direkt übernommen oder aber als Whitelabel-Lösung in neutraler Form integriert werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, eigene Services zu etablieren und somit autark auf dem lokalen Markt zu agieren. Für alle etablierten Akteure stellt sich die strategische Frage: kopieren, adaptieren, kooperieren oder sichtlich ignorieren.

Das derzeit geltende Personenbeförderungsrecht schützt die etablierten Verkehrsanbieter, indem neuen Verkehrsarten oder -formen die Genehmigung zu versagen ist, wenn (ihre) öffentlichen Verkehrsinteressen durch die neuen Anbieter betroffen sind (§ 13 Abs. 2 Nr., Abs. 4 PBefG). Dieser Schutz gilt jedoch nicht umfassend. Sofern ein öffentliches Verkehrsbedürfnis besteht, können neue Verkehre und Verkehrsformen zu genehmigen sein, wenn die vorhandenen Unternehmen nicht bereit sind, die notwendige Ausgestaltung des Verkehrs selbst durchzuführen (§ 13 Abs. 2 Nr. 3 lit. a, c PBefG). Allen vorhandenen Unternehmen ist daher zu empfehlen, sich ebenfalls mit den neuen Mobilitätsformen zu befassen und das Feld nicht den internationalen Großkonzernen zu überlassen.

Erweitertes Aufgabenspektrum für das Kompetenz-Center Verkehr

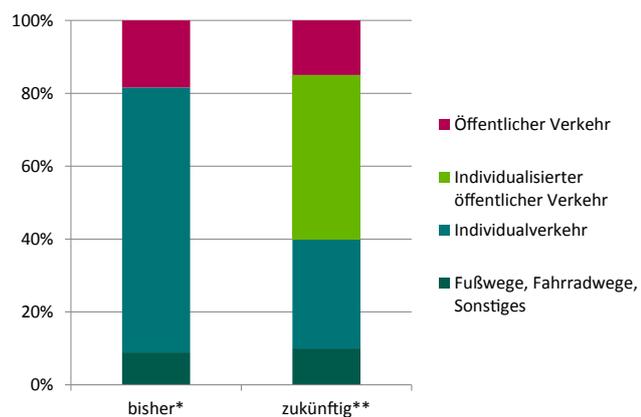
Im Kompetenz-Center Verkehr von Rödl & Partner befassen wir uns seit mehr als 15 Jahren mit den Anforderungen im öffentlichen Nahverkehr. Zugleich betreuen wir zahlreiche Projekte im Bereich der New oder Smart Mobility, unter anderem

im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur. Für den Mobilitätssektor verstehen wir uns als Intermediär zwischen dem öffentlichen Sektor und den privaten Dienstleistern. Im Fokus steht dabei die strategische Unterstützung des öffentlichen Sektors bei der Neuausrichtung des öffentlichen Verkehrs im Kontext betriebswirtschaftlicher und juristischer Fragestellungen.

Ab dem Frühjahr 2018 werden wir unser Informationsangebot für diesen Bereich deutlich erweitern: In Vorbereitung sind die Erstellung eines Blogs, die Veröffentlichung einer Studie zu Chancen und Risiken neuer Mobilitätsdienste sowie ein regelmäßiges Veranstaltungsformat im Rheinauhafen Köln.

Weiterführende Informationen können der Homepage des Kompetenz-Centers Verkehr entnommen werden unter <http://www.roedl.de/wen-wir-beraten/oeffentlicher-sektor/mobilitaet/>

Veränderungspotenzial im Modal Split der Verkehrsleistung¹ durch neue Mobilitätskonzepte



¹ Die Verkehrsleistung (Einheit: Personenkilometer) entspricht der Anzahl beförderter Fahrgäste, multipliziert mit der durchschnittlich zurückgelegten Strecke.
 * Quelle: Deutsches Mobilitätspanel Bericht 2015 / 2016, <http://mobilitaetspanel.ifv.kit.edu/Downloads.php>
 ** Prognostizierte Werte durch Rödl & Partner

Kontakt für weitere Informationen:



Nicole Biedermann

M.A. Automotive & Mobility Management
 Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-212
 E-Mail: nicole.biedermann@roedl.com



Jörg Niemann

Diplom-Jurist
 Tel.: +49 (40) 22 92 97-733
 E-Mail: joerg.niemann@roedl.com

Rödl & Partner intern

> Veranstaltungshinweise

Thema	Kompetenztag Change Management
Termin / Ort	22. Februar 2018 / Köln

Thema	Mit § 2b-konformem Personalpooling aus der Fachkräftemangel-Falle
Termin / Ort	27. Februar 2018 / Nürnberg 7. März 2018 / Köln

Thema	Jahrestagung „Herausforderungen beim Breitbandausbau in Süddeutschland“
Termin / Ort	6. März 2018 / Nürnberg

Thema	Anwendertag opeka Hochbau
Termin / Ort	6. März 2018 / Köln 13. März 2018 / Nürnberg

Thema	Fördermittelworkshop von A(ntragstellung) bis Z(uwendungsbescheid) und darüber hinaus – für Stadtwerke und Kommunen
Termin / Ort	8. März 2018 / Stuttgart 13. März 2018 / Köln 15. März 2018 / Nürnberg

Thema	Workstattgespräch zur Organisationsentwicklung mit einem multidimensionalen Ansatz
Termin / Ort	11. April 2018 / Nürnberg 12. April 2018 / Eschborn 17. April 2018 / Hannover 9. Mai 2018 / Köln 15. Mai 2018 / Leipzig 17. Mai 2018 / Stuttgart

Thema	Workstattgespräch zum Projektmanagement
Termin / Ort	13. März 2018 / Berlin 14. März 2018 / Eschborn 21. März 2018 / Nürnberg 22. März 2018 / Köln

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



REG-IS[®] Webcast

Lernen Sie unser Regelwerks-Informationssystem für die FM-Branche schnell und unverbindlich kennen!
Verschiedene Termine unter www.roedl.de/seminare



Personal-opeka HOCHBAU Webcast

bemessung

Lernen Sie unser Personalbedarfsberechnungstool schnell und unverbindlich kennen!
Verschiedene Termine unter www.roedl.de/seminare

Rödl & Partner intern

> Besuchen Sie uns auf folgenden Messen

Die Europäische Leitmesse der Energiewirtschaft – die **E-world energy & water** – bietet vom **6. bis 8. Februar 2018** an drei Tagen erneut Fachbesuchern zahlreiche Möglichkeiten, um mit Stadtwerken, Energieversorgungsunternehmen, Kommunen und Dienstleistern in den Dialog zu treten. Nutzen Sie die Gelegenheit, um sich einen Überblick zu verschaffen und informieren Sie sich über aktuelle Themen und Entwicklungen. Besuchen Sie uns an unserem eigenen Messestand in **Halle 3 – Stand 3-265**.

Parallel finden im Rahmen des E-world Kongresses als Kompetenzforum der Europäischen Energiewirtschaft verschiedene Workshops und Konferenzen zu aktuellen Fragestellungen statt. Rödl & Partner veranstaltet am 7. Februar 2018 von 14:00 bis 18:00 Uhr einen **Workshop** zum Thema „**Entwicklung von Quartierskonzepten als Geschäftsfeld für Stadtwerke**“, zu dem wir Sie recht herzlich einladen.

Das Programm sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter www.e-world-essen.com/kongress.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!



E-world
energy & water

6. bis 8. Februar 2018

in Essen

Die **Messe INservFM** zeigt vom **27. Februar bis 1. März 2018** die gesamte Bandbreite des Facility Managements und des Industrieservices. Nutzen Sie die ideale Kombination aus Fachmesse, Kongress, Messeforum und einer Vielzahl an Networking Events, um sich einen aktuellen Überblick zu verschaffen und in direkten Dialog mit kompetenten Partnern und Lösungsanbietern zu treten. Besuchen Sie uns an unserem eigenen Messestand in **Halle 11.0 – Stand D28**.

Parallel dazu findet am **27. Februar 2018** die nunmehr **7. Bundesfachtagung Betreiberverantwortung** unter fachlicher Leitung von Rödl & Partner statt.

Das Programm sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter <https://www.mesago.de/de/inservfm>

INservFM

Messe und Kongress
für Facility Management
und Industrieservice

27. Februar bis 1. März 2018

in Frankfurt

Kontakt für weitere Informationen:



Peggy Kretschmer

B.Sc. Wirtschaftswissenschaften

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

E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.com

Wege aufzeigen

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

Rödl & Partner

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

Castellers de Barcelona



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

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

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

Impressum Fokus Public Sector

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

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

Layout/Satz: **Andrea Kurz** – andrea.kurz@roedl.de
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

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

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