

Rödl & Partner

FOKUS PUBLIC SECTOR

Ausgabe:
APRIL
2023

Informationen für Entscheider in Verwaltung,
Unternehmen und Politik

→ Recht		→ Finanzen	
- Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) im Detail – Anwendungsbereich für juristische Personen des öffentlichen Rechts	4	- Neuer „Beipackzettel“ bescheinigt Publikumsfonds einen vermeintlich geringeren Risikoindikator	23
→ Steuern		→ Klimaschutz	
- § 2b UStG – Nach der Option kommt die operative Umsetzung	8	- Mit der richtigen Strategie zum kommunalen Klimaschutz	25
→ Verwaltung		→ Energie	
- Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor	11	- Die Wiederbelebung der Windkraft – Einnahmeerzielung auch für Gemeinden – Flächensicherung	29
- Einführung eines Geschäftsprozessmanagements – Ein Praxisbericht zu den Erfolgsfaktoren	16	→ Energie	
- Qualitätskriterien für die Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung	19	- Straßenbeleuchtung – Weit mehr als nur ein Instrument der Verkehrssicherung	31
- Wie integrieren Sie RPA (Robotic Process Automation) erfolgreich im Verwaltungsalltag?	21	→ Rödl & Partner intern	
		- Veranstaltungshinweise	34

Liebe Leserin, lieber Leser,

in unserer aktuellen Ausgabe des Fokus Public Sector haben wir wieder informative Beiträge aus den Bereichen Steuern, Verwaltung sowie Klimaschutz und Energie für Sie zusammengestellt. Zudem erwarten Sie Details über das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) sowie Praxisberichte zu den Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements. Außerdem erfahren Sie mehr über den vermeintlich geringeren Risikoindikator von Publikumsfonds durch einen neuen „Beipackzettel“.

Zu Beginn des Newsletters wird über die Optionsfristverlängerung des § 2b UStG in Artikel 16 Nr. 13a JStG berichtet, die mit dem Jahressteuergesetz 2022 umgesetzt wurde. Warum diese verlängert wurde und was in der Übergangszeit zu tun ist, ist in diesem Beitrag zusammengefasst.

Der Fachkräftemangel ist aktuell ein weitreichendes Problem – so auch im öffentlichen Sektor. Wichtig ist hierbei, gegen nicht besetzte Stellen und somit gegen die Gefährdung der Leistung der Verwaltung anzukämpfen. Lesen Sie in dieser Ausgabe gerne mehr über zwei grundlegende Lösungsansätze, um diese Herausforderungen anzugehen.

Darüber hinaus ist eine Arbeitsplatzbeschreibung eine unverzichtbare Voraussetzung, um die richtige Eingruppierung für eine Stelle im Rahmen der Stellenbewertung festlegen zu können. Zudem kann sie, abhängig von ihrer Qualität, einen positiven oder negativen Einfluss auf das Bewertungsergebnis haben. In unserem Newsletter finden Sie einen Beitrag mit Qualitätskriterien für die Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung.

Zusätzlich kann der Verwaltungsalltag durch eine große Menge an zu erledigenden Aufgaben zu Herausforderungen führen. Durch den Einsatz der RPA-Software, also einer robotergesteuerten Prozessautomatisierung, können solche Herausforderungen gemeistert werden, indem wiederkehrende Aufgaben automatisiert werden. Erfahren Sie in diesem Beitrag gerne mehr zu der RPA-Technologie.

Angesichts der großen Herausforderung des Klimawandels, ist auch der kommunale Klimaschutz von großer Bedeutung, denn Kommunen nehmen beim Erreichen der Treibhausgasneutralität eine wichtige Rolle ein. Wie Kommunen beim Klimaschutz strategisch vorgehen können, welche Maßnahmen dabei die meisten Potenziale haben und wie diese finanziert werden können, ist in diesem Artikel erläutert.

Auch im Bereich Energie sind abschließend Beiträge zur Wiederbelebung der Windkraft hinsichtlich der Einnahmeerzielung für Gemeinden sowie das Thema Betrieb von Straßenbeleuchtungsanlagen aufgeführt.

Schauen Sie sich auch gern unsere Veranstaltungsangebote an, wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

Viel Freude beim Lesen wünschen



MARTIN WAMBACH
Geschäftsführender Partner



HEIKO PECH
Partner



→ Recht

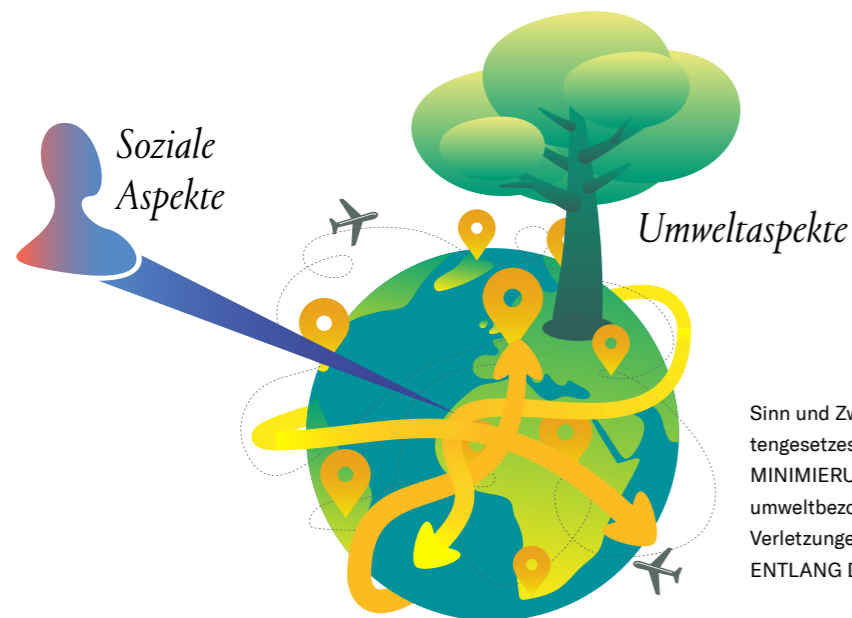
Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) im Detail

Anwendungsbereich für juristische Personen des öffentlichen Rechts

von Ina Eichhoff

Durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), besser bekannt unter der verkürzten Bezeichnung „Lieferkettengesetz“, werden verpflichteten Unternehmen umfangreiche neue Pflichten im Hinblick auf Menschenrechte und Umweltschutz in der Lieferkette auferlegt, die sog. „Sorgfaltspflichten“. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ist seit dem 1.1.2023 anzuwenden und begründet für verpflichtete juristische Personen dringenden Handlungsbedarf. Um der Verantwortung zum Schutz der Menschenrechte und von Umweltaspekten entlang der Wertschöpfungskette gerecht zu werden, sieht der Gesetzgeber vor, dass umfangrei-

che Compliance-Maßnahmen umgesetzt werden. In den Anwendungsbereich des Gesetzes fallen nicht nur juristische Personen des Privatrechts. Vielmehr dient der Begriff des „Unternehmens“ im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz als Oberbegriff und ist rechtsformneutral. Da das Bestehen von menschenrechtlichen Risiken nicht von der gewählten Rechtsform des Unternehmens abhängt, sieht das Gesetz diesbezüglich keinerlei Beschränkungen vor. Somit können auch juristische Personen des öffentlichen Rechts – unter bestimmten Voraussetzungen – in den Anwendungsbereich des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes fallen.



Sinn und Zweck des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) ist die VORBEUGUNG UND MINIMIERUNG von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken und Beendigung von Verletzungen in eigenem Geschäftsbereich sowie ENTLANG DER LIEFERKETTE.

DETAILS ZU DEN REGELUNGEN DES LIEFERKETTENSORGFALTPFLICHTENGESETZES

ANWENDUNGSBEREICH IM ALLGEMEINEN

Die Pflichten des LkSG betreffen grundsätzlich alle Unternehmen – ungeachtet ihrer Rechtsform – mit Hauptverwaltung, Hauptniederlassung, Verwaltungssitz, satzungsmäßigem Sitz oder Zweigniederlassung im Inland.

Der Anwendungsbereich umfasst hierbei im ersten Schritt (seit dem 1.1.2023) Unternehmen einer bestimmten Mindestgröße, mithin müssen mindestens 3.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt sein. Ab dem Jahr 2024 wird der Anwendungsbereich darüber hinaus bereits auf Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert.

Für die Ermittlung der Arbeitnehmerschwellen ist die allgemeine Arbeitnehmerdefinition des § 611a BGB anzuwenden. Diese unterscheidet nicht zwischen teilzeitbeschäftigten und vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter sind zu berücksichtigen, wenn die Einsatzdauer sechs Monate übersteigt.

KONZERNÜBERGREIFENDE SCHWELLENWERTBE- TRACHTUNG

Die Berechnung des Schwellenwertes ist nicht nur unternehmensindividuell, sondern auch konzernübergreifend von Relevanz. Gemäß § 1 Abs. 3 LkSG sind nämlich innerhalb von verbundenen Unternehmen die im Inland beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sämtlicher konzernangehöriger Gesellschaften bei der Berechnung der Arbeitnehmerzahl der Obergesellschaft zu berücksichtigen (jedoch explizite Ausnahme von Gebietskörperschaften als Obergesellschaft; vgl. hierzu weitere Ausführungen zum Anwendungsbereich jPÖR).

GESCHÜTZTE RECHTSPOSITIONEN

Unter § 2 LkSG werden die zu schützenden Rechtspositionen des Gesetzes genannt. Hier wird neben der allgemeinen Bezugnahme auf völkerrechtliche Verträge zum Schutz der Menschenrechte ein konkreter Katalog

von menschenrechtsbezogenen Risiken, die einen typischen arbeitsrechtlichen Bezug aufweisen, definiert. Aufgeführt werden u. a. Kinderarbeit, Zwangsarbeit sowie klassische Aspekte des Arbeitsschutzes (u. a. offensichtlich ungenügende Sicherheitsstandards, Fehlen geeigneter Schutzmaßnahmen).

Aspekte des Umweltschutzes fallen in den Schutzbereich des LkSG, soweit eine Umweltschädigung mittelbar Menschenrechte wie den Gesundheitsschutz berührt oder die in § 2 Abs. 1 LkSG i. V. m. Anlage LkSG benannten internationalen Umweltabkommen ausdrücklich auf den Umweltschutz Bezug nehmen.

SORGFALTPFLICHTEN

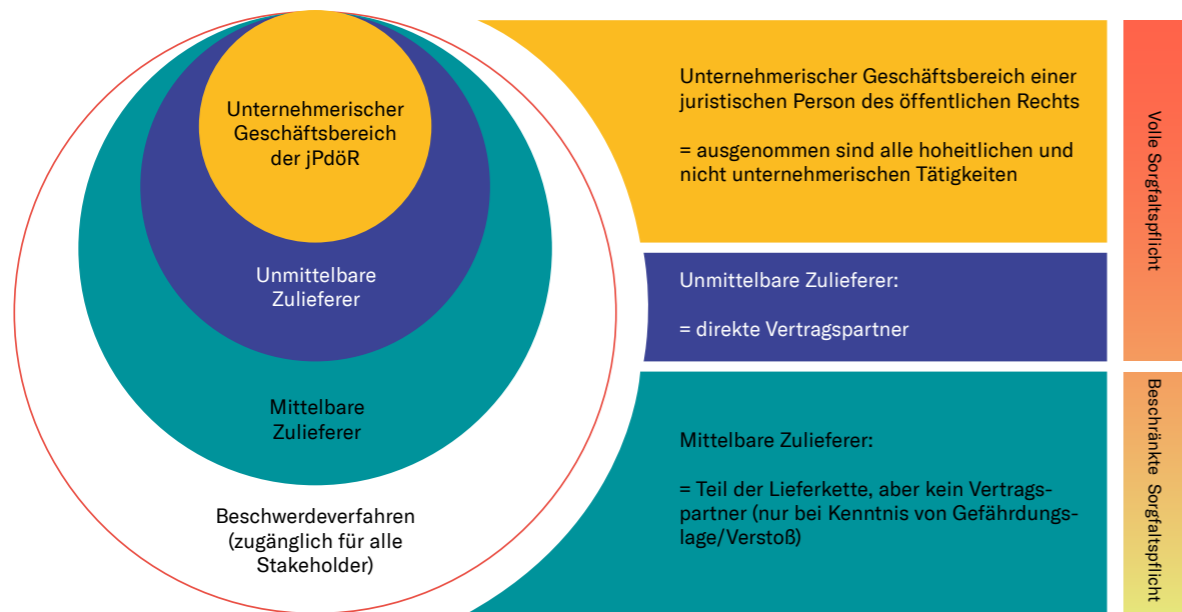
Gemäß § 3 LkSG sind betroffene juristische Personen dazu verpflichtet – entlang ihres gesamten Wertschöpfungsgebietes – festgelegte menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in „angemessener Weise“ zu beachten.

Zentrale Pflicht für Betroffene ist deshalb die Integration gewisser Sorgfaltspflichten in die Unternehmenspolitik. Hiervon umfasst werden verschiedene, aufeinander aufbauende und miteinander verknüpfte Maßnahmen, unter anderem die Einrichtung eines Risikomanagementsystems, das Vermeidungs-, Präventions-, und Abhilfemaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich, aber auch gegenüber unmittelbaren Zulieferern und ggf. gegenüber mittelbaren Zulieferern beinhaltet. Im Hinblick auf die Erfüllung der Sorgfaltspflichten ergeben sich Dokumentations- und Berichterstattungspflichten.

Die „angemessene Weise“ eines Handelns, das den Sorgfaltspflichten genügt, wird näher in § 3 Abs. 2 LkSG geregelt. Typische Kriterien bei der Bewertung hierbei sind neben der Branche die tatsächlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. Dabei gilt, je stärker die Einflussmöglichkeit des Unternehmens und je größer die Risikogenenheit der Geschäftstätigkeit (d. h. die typischerweise zu erwartende Schwere der Verletzung der geschützten Rechtsposition) ist, desto größer ist der Maßstab, der an die Sorgfaltspflichten anzulegen ist.



Wesentliche Pflichten im Überblick



Sorgfaltspflichten nach LkSG

SANKTIONSRAHMEN

Verstöße werden als Ordnungswidrigkeiten sanktioniert, wenn Unternehmen vorsätzlich oder fahrlässig bestimmte Pflichten verletzen. Ordnungswidrigkeiten werden mit Bußgeldern bis zu 800.000 Euro (Firmen über 400 Mio. Euro Umsatz sogar bis zu zwei Prozent des Jahresumsatzes) geahndet. Zudem können Unternehmen in bestimmten Fällen für bis zu drei Jahre von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden.

INGESCHRÄNKTER ANWENDUNGSBEREICH DES LIEFERKETTENSORGFALTPFLICHTENGESETZES FÜR JURISTISCHE PERSONEN DES ÖFFENTLICHEN RECHTS

Juristische Personen des öffentlichen Rechts (JPöR), d.h. Körperschaften, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts, fallen nur unter das Gesetz, **soweit sie unternehmerisch am Markt tätig** sind. Voraussetzung für die Anwendbarkeit des LkSG auf jPöR ist dabei, dass der unternehmerisch tätige Teil der juristischen Person die Voraussetzungen des § 1 LkSG eigenständig erfüllt. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass jPöR, die überhaupt nicht unternehmerisch am Markt tätig sind, oder deren unternehmerische Tätigkeit nicht die Schwellenwerte des § 1 LkSG erreicht, keine Verpflichtungen aus dem LkSG treffen.

Entsprechend dieser eingeschränkten Erfassung werden somit nur die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

gezählt, die organisatorisch dem unternehmerisch tätigen Teil der jPöR zuzuordnen sind. Anhand dieser Zählweise ist zu bestimmen, ob die Schwelle der 3.000 (ab 2023) bzw. 1.000 (ab 2024) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinne des § 1 LkSG erreicht ist. Zu beachten ist, dass Beamtinnen und Beamte hierbei nicht mitgezählt werden, da sie nicht unter die Beschäftigten-Definition des § 611a BGB fallen.

Gebietskörperschaft (Bund/Länder/Landkreise/Kommunen) werden nicht als Obergesellschaften im Sinne des § 1 Abs. 3 LkSG subsumiert, weshalb eine Schwellenwertberechnung im Rahmen einer Konzernbetrachtung – ausgehend von der Gebietskörperschaft als etwaige Muttergesellschaft – nicht einschlägig ist.

Eine **unternehmerische Tätigkeit am Markt** liegt vor, wenn die jPöR Dritten (natürlichen Personen, Unternehmen, anderen JPöR) gegenüber eine Dienstleistung oder ein Produkt (auch unentgeltlich) offeriert und dabei das Anbieten der Dienstleistung oder des Produktes in Konkurrenz zu anderen Marktteilnehmenden (anderen Unternehmen und/oder anderen JPöR) geschieht. Eine solche Konkurrenzsituation liegt immer dann vor, wenn die Dienstleistung bzw. das Produkt auch von anderen Marktteilnehmenden angeboten werden kann. Sofern die Schwellenwerte im Rahmen des eingeschränkten Anwendungsbereiches dennoch überschritten werden, obliegen die Pflichten des LkSG auch nur in dem unternehmerisch tätigen Bereich der jPöR.

Der Einkauf von Leistungen und Produkten ist nur insoweit Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit einer juristischen Person des öffentlichen Rechts i.S.d. LkSG, als er zum Zwecke der o.g. Marktbetätigung erfolgt.

Für juristische Personen des Privatrechts in öffentlicher Hand gelten keine Besonderheiten. Sie fallen unter den Anwendungsbereich, wenn die Voraussetzungen des § 1 LkSG eigens durch die juristische Person des Privatrechts erfüllt werden. Auch für gemeinnützige Unternehmensformen des Privatrechts gelten keine Besonderheiten – sie fallen ohne Einschränkung in den Anwendungsbereich des Gesetzes.

FAZIT

Das LkSG ist ein bedeutendes Compliance-Thema mit hohen Sanktions- und Reputationsverlustrisiken. Mitarbeiterstarke juristische Personen des öffentlichen Rechts sollten die Anwendbarkeit in Bezug auf ihre unternehmerische Tätigkeit überprüfen. Die Definition der unternehmerischen Tätigkeit (i.e.S. die Marktrelevanz von Leistungen und Produkten) erinnert hierbei stark an bekannte – an das Steuerrecht anknüpfende – Prüfmuster (zuletzt gem. § 2b UStG).

Zwar gilt für jPöR ein eingeschränkter Anwendungsbereich, jedoch können die unter § 1 LkSG definierten Schwellenwerte bei größeren Kommunen und anderen jPöR dennoch schnell überschritten werden. So werden beispielsweise angestellte Erzieherinnen und Erzieher oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Kultur regelmäßig für die Schwellenwertbetrachtung von Kommunen relevant sein, da entsprechende Leistungen auch von anderen Marktteilnehmenden angeboten werden.

Unabhängig von einer unmittelbaren Verpflichtung zur Anwendung des LkSG werden jPöR und öffentliche Unternehmen im Allgemeinen in einer Vielzahl von Konstellationen für privatwirtschaftliche Unternehmen tätig. Wenn diese Unternehmen unmittelbar durch das LkSG verpflichtet werden, erfolgt hierdurch auch eine mittelbare Bindung für die Unternehmen in der Lieferkette. Die JPöR und Ihre Unternehmen sollten daher (sofern Sie Leistungen auch für Unternehmen der Privatwirtschaft erbringen) davon ausgehen, dass sie zumindest mittelbar durch das LkSG verpflichtet werden.

Durch das LkSG verpflichtete jPöR haben die Sorgfaltspflichten umzusetzen, wenngleich gerade bei Kommunen dem Prinzip der Angemessenheit der Erfüllung der Sorgfaltspflichten (§ 3 Abs. 2 LkSG) eine gewisse Bedeutung in der Praxis zukommen sollte. Die Umsetzung kann konzeptionell im Rahmen von bereits existierenden Compliance-Management-Systemen oder aber eigenständig bewirkt werden.

Gern unterstützen wir. Sprechen Sie uns an.

Kontakt für weitere Informationen



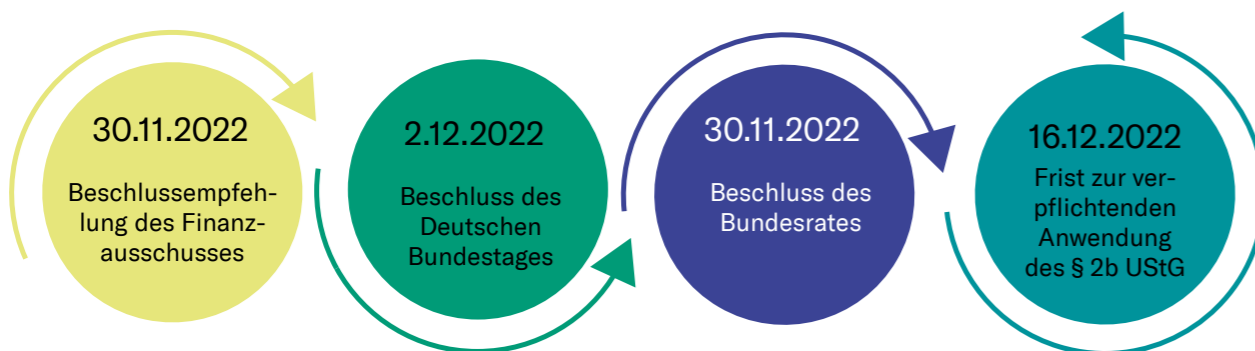
Ina Eichhoff
Steuerberaterin
T +49 221 949 909 208
E ina.eichhoff@roedl.com

→ Steuern

§ 2b UStG

Nach der Option kommt die operative Umsetzung

von Paul Punge und Maik Gohlke



OPTIONSFRISTVERLÄNGERUNG DES § 2B USTG

Mit dem Jahressteuergesetz 2022 wurde die Optionsfristverlängerung des § 2b UStG in Artikel 16 Nr. 13a JStG umgesetzt. Danach ist der § 2b UStG zwingend ab dem 1.1.2025 anzuwenden. Eine Möglichkeit, die Frist nicht voll auszuschöpfen, sondern beispielsweise den § 2b UStG ab dem 1.1.2024 anzuwenden besteht jedoch.

Beispielsweise bei geplanten oder kürzlich durchgeführten Investitionen in Schwimmhallen oder Sportstätten kann dies, vor dem Hintergrund einen hohen Vorsteuerabzug geltend zu machen, sinnvoll sein.

Darüber hinaus ist in naher Zukunft davon auszugehen, dass es aufgrund diverser Äußerungen bzw. Entscheidungen der Finanzverwaltungen und -gerichte sowie der gelebten Verwaltungspraxis vermehrt zu Änderungen bei der steuerrechtlichen Bewertung kommen kann.

WARUM WURDE VERLÄNGERT

Die erneute Verlängerung lässt sich nicht nur dadurch begründen, dass es aufgrund offener Rechtsfragen Unsicherheiten bei der Anwendung des § 2b UStG gibt, sondern auch durch die Vielzahl der aktuell zu bewältigenden Umstände, wie z.B. die Unterbringung der infolge des Ukraine-Krieges geflüchteten Menschen, die Energiekrise, die Grundsteuerreform, die dazu geführt hat, dass vor allem Städte und Kommunen teilweise Hunderte von Grundbesitzwerten gleichzeitig bewerten mussten, sowie das fehlende fachkundige Personal seitens der juristischen Personen des öffentlichen Rechts (jPdöR).

DOCH WAS IST IN DER ÜBERGANGSZEIT ZU TUN?

Die Anwendung des § 2b UStG ist ab dem 1.1.2025 verpflichtend. Für die operative Umsetzung ist je nach Fortschritt im Umstellungsprozess und mit Blick auf mögliche Besteuerungstatbestände und damit

korrespondierende Mehrbelastungen und Vorsteuerpotenzialen eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durchzuführen. Die steuerrechtliche Bewertung muss fortentwickelt und aktualisiert, sowie die verwaltungsinternen Strukturen auf Basis der bisher getätigten Vorarbeiten optimiert werden.

Aufbau einer Vertragsdatenbank

Die „gewonnene“ Zeit sollte nicht nur für die Umsatzbesteuerung, sondern allgemein für die Organisation der Verwaltung genutzt werden. Ein wichtiger Schritt ist die Einführung oder die Fortentwicklung einer zukunftsfähigen Vertragsdatenbank.

Was mit staubigen Ordnern begann, kann nun in Excel-Tabellen gesichtet und danach in praktische Softwarelösungen eingespielt werden. Bei der Sichtung können Verträge klassifiziert und nach Inhalt und zeitlichem Abschluss gefiltert werden. Bei diesen Analysen kommt es nach unserer Erfahrung bereits zu ersten Feststellungen was beispielsweise Handyverträge angeht, die für Mitarbeitende abgeschlossen wurden, die den Arbeitgeber bereits seit längerem gewechselt haben.

Anpassen von Verträgen

Viele jPdöR haben im Rahmen der Vorbereitungen auf die verpflichtende Anwendung des § 2b UStG bereits Verträge angepasst oder sind dabei, Verträge für die Zukunft anzupassen. Ein häufiges Problem ist, dass Verträge auf den 1.1.2023 angepasst wurden, obwohl nun der § 2b UStG tatsächlich keine Anwendung findet.

Dadurch steht § 14c UStG im Raum. Die sogenannte „umsatzsteuerliche Strafsteuer“ muss gezahlt werden, wenn Umsatzsteuer in Rechnungen oder Dauerrechnungen (bspw. Mietverträgen) ausgewiesen wird, jedoch tatsächlich keine gesetzlich geschuldete Umsatzsteuer vorliegt.

Das Problem besteht darin, dass:

1. Ggf. die Leistung durch die Umsatzsteuer teurer geworden ist, obwohl grds. keine Erhöhung der Kosten vorgesehen war, oder
2. der Leistungsempfänger eine Rechnung erhält, aus der er keine Vorsteuer ziehen kann, da es sich nicht um eine gesetzlich geschuldete Umsatzsteuer handelt (Vorsteuerabzug § 15 UStG).

Lösungsansätze zu 1.:

Für bereits getroffene Vertragsgestaltungen ist es für eine komplette „Zurückabwicklung“ ggf. zu spät. Da es

sich jedoch um besondere Umstände handelt, die zu dieser umsatzsteuerlich falschen Vertragsanpassung geführt haben wäre ein praktischer Ansatzpunkt beispielsweise Anlagen zu den Verträgen aufzunehmen, in denen klargestellt wird, dass die Umsatzsteuer tatsächlich erst erhoben wird, wenn der § 2b UStG zur Anwendung kommt. Verknüpft mit einer Ankündigungsfrist für die jPdöR, die dem Vertragspartner innerhalb angemessener Frist ankündigen muss, dass der § 2b UStG angewendet wird, dürfte dies alle Vertragsparteien zu-friedenstellen.

Wird also gegenüber einem Unternehmer Umsatzsteuer ausgewiesen, muss diese nach § 14c Abs. 2 UStG gegenüber dem Finanzamt angezeigt und abgeführt werden. Der Unternehmer hat jedoch keinen Schaden zu befürchten, da das Finanzamt den Vorsteuerabzug auch aus solchen Rechnungen zulässt, obwohl tatsächlich keine gesetzlich geschuldete Umsatzsteuer im Sinne des § 15 UStG vorliegt.

Lösungsansatz zu 2.:

Nach Erörterungen mit den obersten Finanzbehörden der Länder hat das Bundesministerium der Finanzen am 2.2.2023 klargestellt¹, dass die in Rechnung gestellte Umsatzsteuer von einer jPdöR (die im Jahr 2023 weiter § 2 Abs. 3 UStG in der am 31.12.2015 geltenden Fassung anwendet) den Vorsteuerabzug für vorsteuerabzugsberechtigte Personen nicht einschränkt.

Außerdem kann auf die Festsetzung und Abführung von Steuer nach § 14c Abs. 2 UStG verzichtet werden, wenn eindeutig feststeht, dass die Rechnung nicht für Zwecke verwendet werden kann, die einen Vorsteuerabzug ermöglichen (Rechnung an Nichtunternehmer), womit dem Urteil des Gerichtshofs vom 8.12.2022 gefolgt wird.²

Zukünftig ist also trotzdem auf den richtigen Umsatzsteuerausweis zu achten. Hinzu kommt, dass darauf geachtet werden sollte, Verträge, die noch nicht auf die Anwendung des § 2b UStG angepasst sind, genauer zu betrachten.

Bei einer Option zur Umsatzsteuer nach § 9 UStG oder einer tatsächlichen Umsatzsteuerpflicht unter § 2b UStG sollte eine Verknüpfung zur tatsächlichen Anwendung des neuen Rechts geschaffen werden.

Musterverträge und Musterrechnungen für die Zukunft sollten nochmals untersucht werden, wenn diese bereits etabliert wurden.

¹ Temporäre Billigkeitsregelung für einen unberechtigten Steuerausweis nach § 14c UStG BMF vom 2.2.2023.

² EuGH-Urteil v. 8.12.2022, Rs. C-378/21.



GOBD immer wieder aktuell

Nicht müde werden sollte man ebenfalls bei dem Thema GoBD. Das seit dem Jahre 1995 aufgeworfene Thema³ ist laufend angepasst und aktualisiert worden. Auch die Finanzverwaltung legt immer mehr Wert auf eine ausreichende Verfahrensdokumentation, zeitnahe Erfassung von Einnahmen etc. Außerdem sind die GoBD auch im Kommunalrecht verankert.⁴ Ausführlicher wird sich dem Thema im bereits veröffentlichten Beitrag "Fit für die Betriebsprüfung? – GoBD in der Kommunalverwaltung"⁵ gewidmet.

Vorsteuerabzug

Das Thema Vorsteuerabzug bei jPdÖR war ebenfalls schon Thema in vorherigen Beiträgen von uns.⁶

Der Vorsteuerabzug sollte nach oben genannten Schritten mit auf der „To-do-Liste“ stehen, da dieser eine gute Möglichkeit gibt, den Haushalt zu entlasten. Momentan besteht ein BMF-Entwurf, der das Ziehen von Vorsteuern durch jPdÖR vereinfachen soll, indem Vorsteuerschlüssel gebildet werden.

Jedoch ist das allgemeine Umsatzsteuerrecht vorrangig zu befolgen, wenn dies keinen unerheblichen Aufwand darstellt.

Nach unserem Dafürhalten ist vor allem bei Gebäuden eine Bildung des individuellen Aufteilungsmaßstabs notwendig. Bei diesen ist die Bildung eines konkreteren Umsatzschlüssels ohne einen unzumutbaren Verwaltungsaufwand möglich. Ob Wohn- und Nutzfläche, umbauter Raum oder Nutzungszeiten ist dabei für die Umsatzsteuer egal, solange die Aufteilung zu einem sachgerechten Ergebnis führt.

Personal

Als wichtigsten „letzten Punkt“ sehen wir das Thema Personal. Alle Mitarbeitenden tragen die neuen steuerlichen Herausforderungen mit und sollten nach unserem Dafürhalten dementsprechend vorbereitet werden. Da die jPdÖR bisher nur wenig mit der Besteuerung in Berührung kommen, ist eine erste Sensibilität zu schaffen.

Praktische Erfahrung können leider die wenigsten aufweisen, jedoch kann entsprechendes Fachwissen, das die Mitarbeitenden tatsächlich brauchen, durch Schulungen und sonstige Angebote vermittelt und langsam aufbereitet werden.

Außerdem müssen in der jetzigen Zeit Hilfsmittel entwickelt werden, die die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit an die Hand nehmen. Ein weiterer Vorteil von Hilfsmitteln ist, dass die Arbeit dokumentiert wird und bereits im Vorfeld Problemfelder umgangen bzw. identifiziert werden können.

Hilfsmittel können dann zentral in Prozesse und damit in den täglichen Workflow der Mitarbeitenden eingebunden werden, um so die steuerlichen Konsequenzen bzw. Meldewege zu automatisieren.

Für Rückfragen, gerade im Hinblick auf die technische Umsetzung und die fachspezifische Expertise, beraten wir Sie gerne!

Kontakt für weitere Informationen



Paul Punge
Diplom-Finanzwirt
T +49 221 949 909 353
E paul.punge@roedl.com



Maik Gohlke
Steuerberater, Diplom-Finanzwirt
T +49 221 949 909 450
E maik.gohlke@roedl.com



→ Verwaltung

Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor

von Ina Frantzen und Patrick Preußner

Zuwachsende Aufgaben, eine angespannte personelle Situation, Stellenausschreibungen, die ins Leere laufen. Dies ist in vielen Verwaltungen gelebter Alltag.

werden. Aus unserer Sicht gibt es zwei grundlegende Lösungsansätze, um diese Herausforderungen anzugehen.

ANZAHL POTENZIELLER KANDIDATEN ERHÖHEN

Mit rund 5 Mio. Beschäftigten zählt der öffentliche Sektor zu den größten Arbeitgebern in Deutschland. So verwundert es nicht, dass der oft beschworene Fachkräftemangel bereits heute auf allen Ebenen und in nahezu allen Bereichen des öffentlichen Sektors zu spüren ist. Doch ist dies – wenn man den verschiedenen Studien Glauben schenkt – nur der „Anfang“. Die Studien gehen davon aus, dass sich das Ausmaß der Personalengpässe bis 2030 verdoppelt, wenn nicht gar verdreifacht.

Der erste Lösungsansatz ist darauf gerichtet, die Anzahl an Kandidaten für die Besetzung offener Stellen zu erhöhen. Hier hat die Politik mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) oder der Möglichkeit zum Rentenaufschub bzw. des Hinausschiebens des Eintritts in den Ruhestand bereits Rahmenbedingungen geschaffen, um dem Fachkräftemangel durch Zuwanderung und Flexibilisierung des Renten- und Pensionseintritts entgegenzuwirken.

Dabei ist der öffentliche Sektor für viele potenzielle Kandidaten alles andere als ein unattraktiver Arbeitgeber. Das Hauptproblem ist jedoch ein rein statistisches. In den nächsten Jahren werden mit der Generation der Babyboomer gut ein Drittel der im öffentlichen Sektor Beschäftigten aus Altersgründen aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Dieser Aderlass kann ohne geeignete Gegenmaßnahmen nicht kompensiert werden.

Aber auch die Verwaltungen selbst sind gefordert. Sie müssen akzeptieren, dass sie im sogenannten „War of Talents“ mehr denn je im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte und motivierten Nachwuchs stehen. Dabei werden immaterielle Werte wie Flexibilität, Nachhaltigkeit und soziales Engagement immer wichtiger. Dies ist nicht nur bei der Personalgewinnung zu berücksichtigen, sondern muss sich in den inneren Werten der Verwaltung widerspiegeln. Geeignete Instrumente dies nach außen zu kommunizieren sind beispielsweise eine nachhaltigkeitsorientierte Haushaltssteuerung sowie der Nachhaltigkeitsbericht.¹

Damit die Anzahl nicht besetzter Stellen nicht überhandnimmt, und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung nicht gefährdet wird, muss frühzeitig gegengesteuert

³ BMF-Schreiben vom 7.11.1995.

⁴ Bspw. § 28 Abs. 5 KomHVO NRW.

⁵ <https://www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/2022/oktober-2022/gobd-in-der-kommunalverwaltung>.

⁶ <https://www.roedl.de/themen/oeffentlicher-sektor/entwurf-bmf-schreiben-vorsteuerabzug-unternehmerisch-taetige-juristische-personen-oeffentlichen-rechts>.

¹ <https://www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/2022/juli-2022/kommunale-nachhaltigkeitsberichterstattung>.

EFFIZIENTERES VERWALTUNGSHANDELN

Der zweite Lösungsansatz zielt darauf ab, die Effizienz innerhalb der Verwaltungen zu erhöhen. Wenn man über Effizienzsteigerungen in der Verwaltung spricht, fallen unweigerlich zwei Begriffe: „Digitalisierung“ und „Prozessoptimierung“. Die Digitalisierung ist nach einhelliger Meinung einer der Schlüsselerlöse, um die Nachfrage nach Fachkräften im öffentlichen Sektor zu reduzieren. Mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) wurde das Ziel formuliert, die wichtigsten Verwaltungsleistungen digital anzubieten, wodurch sie benutzerfreundlicher, schneller und noch sicherer werden sollen. Das OZG ist jedoch nur ein Baustein und Antriebsfaktor für die Digitalisierung. So steht es im Entwurf des OZG-Änderungsgesetzes (OZG-ÄndG) niedergeschrieben. Die Digitalisierung der Verwaltung soll also darüber hinausgehen. Der Einsatz von Chatbots, die Antworten auf häufig gestellte Fragen geben oder Kunden beim Ausfüllen von Anträgen und Formularen helfen, kann ein weiterer Schritt sein, um die Beschäftigten zu entlasten und die Bearbeitung der Kundenanfragen von den eigentlichen Öffnungszeiten zu entkoppeln.

Die Transformation hin zu einer digitalen Verwaltung ist jedoch nicht nur nach außen – in Richtung Kunden – gerichtet. Auch interne Abläufe müssen neu gedacht werden. Früher wie heute gilt, eine effiziente und effektive Aufgabenerledigung ist nur möglich, wenn der organisatorische Rahmen dazu passt. So kann es Sinn machen, bestimmte Aufgabenbereiche wie die Buchhaltung oder Beschaffung zu zentralisieren. Mit sich verschärfendem Fachkräftemangel wird es zukünftig immer schwerer bis unmöglich, Personen mit den geforderten Qualifikationen auch in den dezentralen Bereichen vorzuhalten. Da die meisten Geschäftsvorfälle jedoch dezentral angestoßen werden, ist sicherzustellen, dass die geforderten Informationen jederzeit zentral abrufbar sind. Deshalb setzen mehr Verwaltungen auf Datenmanagementsysteme und digitale Workflows, um ihre Informationsflüsse ohne Zeitverlust zu gewährleisten.

FAZIT

Der Fachkräftemangel wird nicht aufzuhalten sein. Aber es gibt Lösungsansätze, um diesen wenigstens in Teilen zu kompensieren. Dabei können die vorgestellten Lösungsansätze jeder für sich dazu beitragen, die Lücke zwischen benötigten und vorhandenen Fachkräften nicht zu groß werden zu lassen. Um die Lücke zu schließen, bedarf es aus unserer Sicht jedoch eine Kombination aus beiden Lösungsansätzen.

Die Umsetzung geeigneter Maßnahmen kostet Zeit und bedeutet nicht selten ein komplettes Umdenken innerhalb der Verwaltung. Um auch in der Zwischenzeit leistungsfähig zu bleiben oder gesetzliche Vorgaben zu erfüllen, ist die Inanspruchnahme externer Unterstützung sowie die Kooperation mit externen Dienstleistungen im Sinne eines Outsourcings- bzw. Co-Sourcing-Modells ein gangbarer Weg.

Durch unsere langjährige und vielfältige Erfahrung im öffentlichen Sektor ist es uns möglich, Verwaltungen und öffentliche Unternehmen vom Projektmanagement über die Haushalts- und Wirtschaftsplanung bis hin zur Übernahme einzelner Aufgaben (Buchhaltung, Gebührekalkulation, interne Revision etc.) zu unterstützen. Sprechen Sie uns hierzu gerne an.

Kontakt für weitere Informationen



Patrick Preußner
Diplom-Betriebswirt (FH), Steuerberater
T +49 221 949 909 223
E patrick.preusser@roedl.com



Ina Frantzen
LL.B. Wirtschaftsrecht
T +49 221 949909 349
E ina.frantzen@roedl.com

Folgen Sie uns auf LinkedIn

Rödl & Partner Öffentlicher Sektor
<https://www.linkedin.com/company/oeffentlicher-sektor/>





PRAXISSEMINAR

Mediation trifft Bürgerbeteiligung

Tools für eine gelungene Konfliktbearbeitung in der Kommunalpolitik

Aus einer gelungenen Bürgerbeteiligung resultieren in vielen Fällen tragfähige und nachhaltige Planungen und Konzepte. Im Gegensatz dazu führen nahezu endlose Diskussionen und Streitigkeiten zu erheblichen Verzögerungen bei der Realisierung oder sogar zum Scheitern des Projektes oder Konzeptes, wenn sich zumindest ein Teil der Bürger nicht abgeholt fühlt.

Diesem Scheitern kann entgegengewirkt werden.

Mediation bietet die Möglichkeit, Bürger und Interessenverbände möglichst frühzeitig einzubeziehen und so in Entscheidungsprozesse aktiv einzubinden. Das Verfahren eignet sich gerade auf kommunaler Ebene, um mit einer Vielzahl von Beteiligten mit teils sehr konträren Interessen eine für alle akzeptable und zufriedenstellende Lösung zu erarbeiten. Außerdem bietet es die Chance, bei Bürgern, Interessengruppen und Interessenverbänden vorhandenes Fachwissen aufzugreifen und im Entscheidungsprozess zu nutzen. Der Mediator bedient sich dabei eines Werkzeugkoffers, gefüllt mit Methoden und Tools, um die Lösungsfindung zu begleiten, zu fördern und zu unterstützen.

Doch es muss nicht immer das Mediationsverfahren in Reinform sein!

Auch im „normalen“ Bürgerdialog, im Rahmen der Bürgerinformation oder in der niederschweligen Konfliktlösung führt der Einsatz mediativer Elemente zu tragfähigen Lösungen und zur Zufriedenheit der Bürger. Der Werkzeugkoffer der Mediation mit seinen Methoden und Tools leistet also auch außerhalb des Mediationsverfahrens gute Dienste.

Lerninhalte und Ziele

Mit den vermittelten Wissensinhalten und den daraus zu ziehenden Erkenntnissen sind im Interesse des Unternehmens wie der Inhaberkommune die Grundlagen einer tatsächlichen und effektiven Wahrnehmung der Aufsichtsratsaufgaben gelegt und die Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte begegnen wirksam ihren Haftungsrisiken. Zahlreiche Kommunen bzw. kommunale Unternehmen, die ihre Aufsichtsratsmitglieder bereits entsprechend schulen ließen, bestätigen Erfolg und Wirksamkeit der Schulung.

Material

Im Nachgang des Webinars erhalten Sie eine Gebrauchsanweisung für den neu erworbenen Werkzeugkasten in Form eines Skriptes, das die wesentlichen Lerninhalte noch einmal kurz und knapp für Sie zusammenfasst und Ihnen in Ihrer beruflichen Praxis als Nachschlagewerk dienen kann. Zudem erhalten alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen ein Teilnahmezertifikat.

*Haben wir
Ihr Interesse
geweckt?*

Nächster Termin:
27.6.2023 online
9:00 – 12:30 Uhr

Melden Sie sich an unter:
[https://www.roedl.de/
themen/Oeffentlicher-
Sektor/praxisseminar-
mediation](https://www.roedl.de/themen/Oeffentlicher-Sektor/praxisseminar-mediation)



Ester Thanner, LL.M.
Rechtsanwältin, Fachanwältin für
Miet- und Wohnungseigentumsrecht,
Wirtschaftsmediatorin (MuCDR),
Zertifizierte Mediatorin
T +49 911 9193 3530
E ester.thanner@roedl.com

Weitere Schulungen für den Öffentlichen Sektor finden Sie auf unserer Homepage:

www.roedl.de/oeffentlicher-sektor

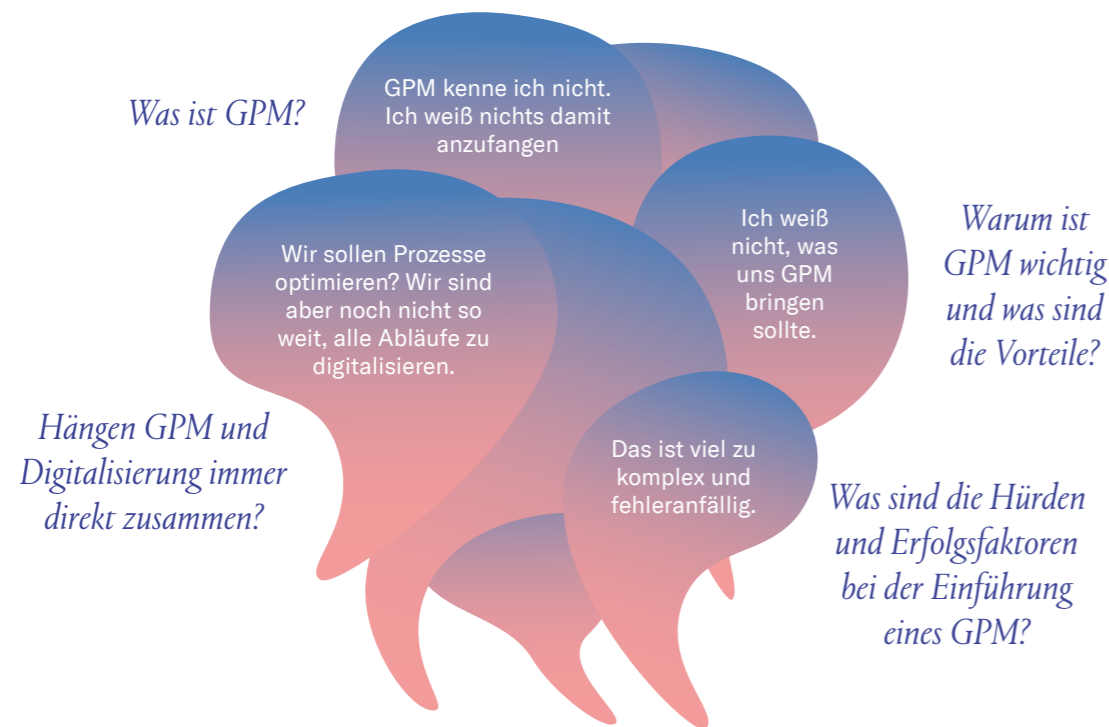
→ Verwaltung

Einführung eines Geschäftsprozessmanagements

Ein Praxisbericht zu den Erfolgsfaktoren

von Christian Griesbach und Johannes Koller

Das Thema **Geschäftsprozessmanagement**, kurz **GPM**, befindet sich derzeit in aller Munde. Dabei werden immer wieder kritische Aussagen getroffen, woraus sich zentrale Fragestellungen ableiten lassen.



Diese Aussagen und Fragen aus der Praxis werden im Folgenden erläutert.

WAS IST GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT (GPM) UND WARUM IST ES WICHTIG?

Der bestehende Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt sowie die Auswirkungen des demographischen Wandels mit dem anstehenden Ruhestand vieler Arbeitnehmer treffen den öffentlichen Sektor schwer. Deshalb ist es wichtiger denn je, die vorhandenen Ressourcen effektiv

und effizient einzusetzen, sodass die Bedürfnisse der Bürger und anderer Stakeholder auch weiterhin angemessen erfüllt werden können. Ein geeigneter Ansatzpunkt hierfür ist die Optimierung der Verwaltungsabläufe und Prozesse im öffentlichen Sektor. Dies kann durch den Aufbau und Einsatz eines GPM gelingen.

Doch was ist GPM? Ein Prozess ist als Ablauf von Vorgängen definiert. Geschäftsprozesse sind darauf ausgerichtet, ein vordefiniertes Ergebnis zu erreichen, das Kundennutzen stiftet. Das Managen von Geschäftspro-

zessen ist die Methode zur systematischen Überwachung, Überprüfung und Optimierung von Geschäftsprozessen in einer Organisation. Dies beinhaltet die Identifizierung, Modellierung und ständige Verbesserung. Dadurch wird das Ziel des GPM erreicht, die Effizienz und Effektivität, aber auch die Flexibilität und Transparenz der laufenden Geschäftsprozesse zu steigern.

Effizienz und Effektivität werden beispielsweise durch die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen erhöht, womit eine Reduzierung von Kosten und Bearbeitungszeiten gelingen kann. Dadurch kann die Zufriedenheit der Kunden und Bürger sowie die Reputation der Verwaltung gesteigert werden. Darüber hinaus trägt GPM auch dazu bei, Transparenz und Nachvollziehbarkeit in den Entscheidungsprozessen der öffentlichen Hand zu erhöhen, indem Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse aufgezeigt und verbessert werden. Zudem ist GPM ein wesentlicher Faktor bei der Bewältigung von Herausforderungen, die sich aus den ständigen Veränderungen im politischen und gesellschaftlichen Kontext ergeben. GPM ermöglicht der öffentlichen Verwaltung, die laufenden Geschäftsprozesse schnell an die sich ändernden Bedürfnisse anzupassen.

Dabei ist es wichtig, den Fokus zunächst auf die Prozessoptimierung zu legen und diese bewusst von der Digitalisierung der Geschäftsprozesse zu trennen, denn ein ineffizienter analoger Prozess wird nicht zwangsläufig besser, indem er digitalisiert wird. GPM ist somit nicht zwingend mit dem Thema der Digitalisierung verbunden, kann aber ideal als Einstieg in die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen verwendet werden.

WAS SIND DIE HÜRDEN UND ERFOLGSFAKTOREN BEI DER EINFÜHRUNG EINES GPM?

Wie beschrieben, existieren viele Gründe für den Einsatz eines GPM. Allerdings ist nach unserer Erfahrung ein ausgereiftes GPM im öffentlichen Sektor noch nicht flächendeckend verbreitet. Im Folgenden wird deshalb dargestellt, wo wir wesentliche Hürden bei der Einführung eines GPM identifiziert haben und welche Erfolgsfaktoren mit der Einführung eines GPM verbunden sind.

Trotz perfekter Rahmenbedingungen und Werbung der kommunalen Spitzenverbände für dieses Thema sind etablierte und implementierte Konzepte für ein kommunales GPM noch Mangelware. In den meisten Kommunen wird GPM punktuell im Rahmen von Organisationsuntersuchungen durchgeführt und mit Prozessaufnahme und -optimierung gleichgesetzt. Die vorhandene BPMS¹-Software wird lediglich als eine Art „digitaler Malkasten“ genutzt, d. h. es gibt keine Transparenz, keine Steuerung und keine kontinuierliche Verbesserung. Was sind

folglich die Hürden in den Kommunen, sich mit dem Thema Geschäftsprozessmanagement intensiver zu befassen?

- Fehlendes Verständnis bei den Führungskräften „Wir kennen doch unsere Prozesse, wir arbeiten ja täglich mit ihnen.“
- Fehlende Zeit für die Auseinandersetzung mit den Abläufen aufgrund von Überlastung im Tagesgeschäft.
- Es wird nur auf gesetzliche Änderungen reagiert, anstatt zu agieren.
- Qualifizierungsbedarf für die Nutzung einer Modellierungssoftware wird falsch interpretiert und gescheut.

Städte wie München, Bremen und Nürnberg sind in der Erarbeitung oder Umsetzung eines GPM. Folgende Faktoren sind für die erfolgreiche Etablierung eines GPM entscheidend:

- **Nutzenbotschaften herausarbeiten und vermitteln:** Der Nutzen eines GPM oder von Prozessen ist für viele Dienststellen häufig nicht klar erkennbar. Nutzenbotschaften wie u. a. Transparenz, Wissensmanagement und Beschleunigung bei digitalen Lösungen, sind herauszuarbeiten und adressatenspezifisch zu kommunizieren. Diese sind mit eigenen Erfolgsgeschichten anzureichern.
- **Zielgerichteter Ansatz statt Gießkanne:** Weniger ist mehr. Geschäftsprozessmanagement heißt nicht, dass jeder Prozess aufgenommen, optimiert, automatisiert und gesteuert werden muss. In der Praxis ist es wichtig, sich in einem ersten Schritt auf die Prozesse zu konzentrieren, die die größten Verbesserungspotenziale und die größte Personalbindung haben. Dies trägt zur Effektivität des GPM bei und fördert die positive Wahrnehmung des Themas in der Verwaltung (u. a. flankiert von Erfolgsgeschichten und positiven Beispielen).
- **Integration von Geschäftsprozessmanagement in bestehende Projekte:** GPM ist kein neues oder zusätzliches Thema, auch wenn es oft so verstanden wird. Vielmehr sollte versucht werden, Elemente des GPM in aktuelle Themen der Dienststellen zu integrieren, indem z. B. die Prozessaufnahme genutzt wird, um ein fachliches Leistungsverzeichnis für eine Softwareausschreibung zu erstellen.
- **Gute Mischung aus Verbindlichkeit und Freiwilligkeit schaffen:** Beide Extreme funktionieren in der Praxis nicht. Deshalb müssen zentrale Vorgaben geschaffen werden (z. B. einheitliche Modellierungsvorgaben und Software) sowie positive Anreize erzeugt werden wie die kapazitative Unterstützung bei der Prozessaufnahme durch das OrgA und eine Beschleunigung der Projekte.

¹BPMS steht für Business Process Management Software. Dabei handelt es sich um ein System, um die Geschäftsprozesse jeglicher Art und Komplexität zu verbessern, zu steuern und zu automatisieren.

- **Multiplikatoren schaffen und aktivieren:** Das Wissen und die Begeisterung für das Thema muss in die Dienststellen kommen. Einige Kommunen haben Digitalisierungsbeauftragte/-koordinatoren in den Ämtern geschaffen. Solche neuen Rollen sind ideale Multiplikatoren für das Thema GPM, weil sie für ihre Aufgabenstellung auf Prozesse angewiesen sind.
- **Ran an die übergreifenden Prozesse:** Die Kommunen zeichnen sich durch eine Vielzahl an übergreifenden Prozessen (Prozesse, die nicht nur in einer Dienststelle, liegen z.B. Stellenschaffungsprozess oder Bauantragsprozess) aus. Hier werden Mehrwert bringende Aspekte von Prozessmanagement wie eine verbesserte Transparenz und Zusammenarbeit am deutlichsten und zugleich bestehen hier die größten Optimierungspotenziale.
- **BPMS-Software nutzen:** Sofern eine Software vorhanden ist, empfiehlt es sich, die umfassenden Möglichkeiten zu kennen und deren Unterstützung bei der Implementierung zu nutzen (z.B. integrierte E-Learnings, automatisierte Prüfungen bei der Prozessaufnahme, Freigabeworkflows, niederschwellige Zugangsmöglichkeiten und Leserechte, standardisiertes Berichtswesen, z.B. zur Prozessanalyse etc.).

Die Wichtigkeit von GPM ist Ihnen bekannt und Sie wollen Ihre Verwaltung diesbezüglich optimiert aufstellen? Dann bieten wir Ihnen an, unsere Expertise im Themengebiet einzubringen. Beispielsweise prüfen wir Ihr bestehendes GPM-Konzept auf Umsetzbarkeit oder erarbeiten gemeinsam mit Ihnen ein erfolgversprechendes Konzept. Außerdem unterstützen wir Sie gerne auch in einzelnen Feldern des Prozessmanagements, indem wir Prozessscreenings durchführen, den digitalen Reifegrad Ihrer Prozesse messen oder Prozessmodellierungen, -analysen und -optimierungen durchführen.

Gerne beraten wir Sie individuell je nach Anforderung und freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme.

Kontakt für weitere Informationen



Christian Griesbach
Diplom-Volkswirt
T +49 911 9193 3605
E christian.griesbach@roedl.com



Johannes Koller
M.Sc. Betriebswirtschaft
T +49 911 9193 1220
E johannes.koller@roedl.com

→ Verwaltung

Qualitätskriterien für die Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung

von Anna Canistro

Ob Höhergruppierungsantrag, die Übertragung neuer Aufgaben oder die Neuschaffung einer Stelle – um die richtige Eingruppierung für eine Stelle im Rahmen der Stellenbewertung festlegen zu können, ist das Vorliegen einer Arbeitsplatzbeschreibung eine unverzichtbare Voraussetzung. In der Praxis zeigt sich, dass Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen häufig unsicher sind, worauf bei der Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung zu achten ist. Oft wird befürchtet, dass die Darstellung der Aufgaben nicht professionell genug erfolgt und dadurch die fachlichen Anforderungen und die Verantwortung, die mit der Bearbeitung der übertragenen Tätigkeiten verbunden sind, unzureichend beschrieben werden und dass sich dies unvorteilhaft auf das Bewertungsergebnis auswirkt.

Tatsächlich kann die Qualität einer Arbeitsplatzbeschreibung einen positiven oder negativen Einfluss auf das Bewertungsergebnis haben. Zum Beispiel dann, wenn die Tätigkeiten innerhalb eines Arbeitsvorgangs zu knapp beschrieben werden und dadurch der Handlungs- und Entscheidungsspielraum bzw. die Auswirkungen einer Tätigkeit nicht korrekt abgeleitet werden können.

Eine vollständige Arbeitsplatzbeschreibung enthält formale Angaben zur organisatorischen und fachlichen Einordnung der Stelle und die Beschreibung der Tätigkeiten in Form von Arbeitsvorgängen mit dem jeweiligen zeitlichen Umfang in Prozent.

Folgende formale Angaben sollten in einer Arbeitsplatzbeschreibung mindestens enthalten sein:

- Formale Angaben zur organisatorischen Zuordnung und die Funktionsbezeichnung der Stelle
- Vorauszusetzende Qualifikation und tatsächliche Qualifikation Stelleninhaber und Stelleninhaberin
- Stellenbezogene oder organisatorische Anforderungen
- Angaben zum Unterstellungsverhältnis
- Bei Leitungsstellen Darstellung des Leitungs- und Aufsichtsbereichs
- Angabe der Befugnisse

Ein Arbeitsvorgang fasst die Tätigkeiten zusammen, die zu einem abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen. Daher ist es bei der Bildung von Arbeitsvorgängen hilfreich, gedanklich bei dem zu erzielenden Arbeitsergebnis zu beginnen und dann die dafür notwendigen Tätigkeiten abzuleiten.



Folgendes sollte bei der Bildung von Arbeitsvorgängen und den zugehörigen Zeitanteilen berücksichtigt werden:

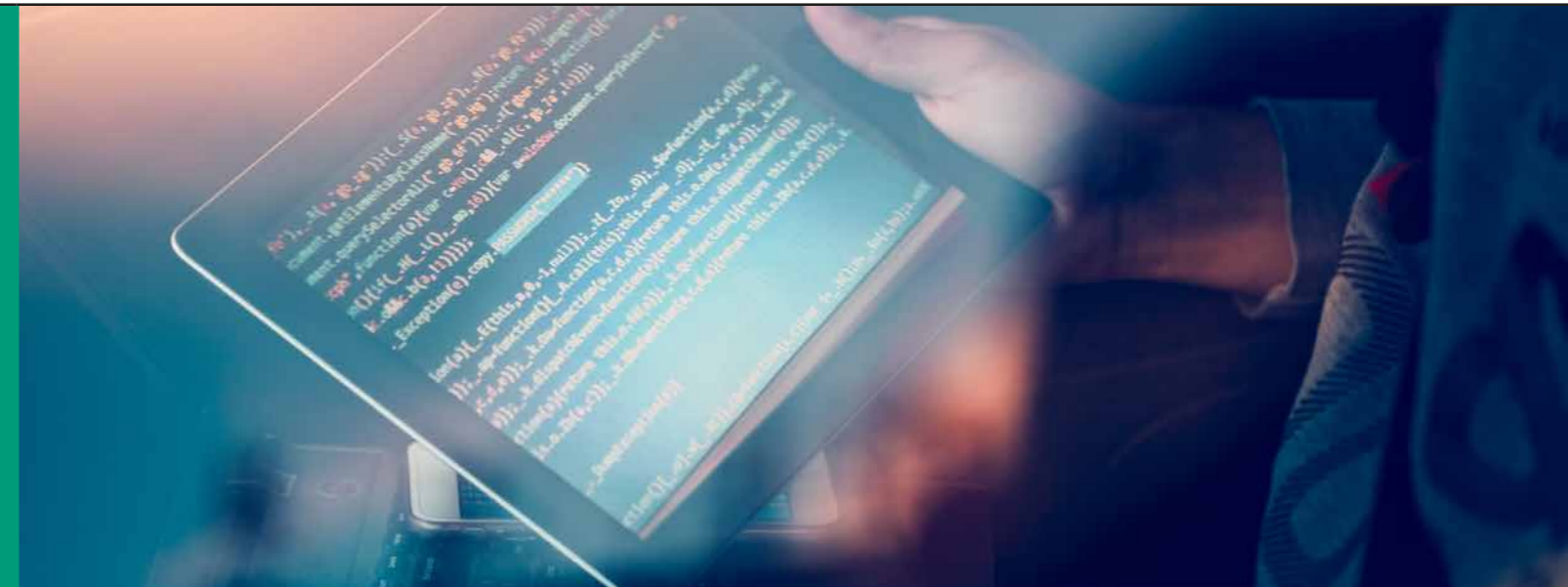
- Stellen Sie alle wesentlichen Arbeitsergebnisse dar.
- Die Aufgaben und Tätigkeiten sollten nicht atomisiert werden, das bedeutet, dass die Darstellung nicht zu kleinteilig und einzelne Arbeitsschritte zu sinnvollen Tätigkeitsbündeln zusammengefasst werden sollten.
- In der Regel umfasst eine Arbeitsplatzbeschreibung drei bis acht Arbeitsvorgänge.
- Stellen Sie Leitungstätigkeiten im ersten Arbeitsvorgang dar.
- Verwenden Sie Verben bei der Formulierung der einzelnen Tätigkeiten und erläutern Sie ggf. spezifische Fachbegriffe.
- Vermeiden Sie allgemeine Begriffe wie Mitarbeit oder Mitwirkung und beschreiben Sie Ihre Arbeitsleistung sprachlich so konkret wie möglich.
- Verzichten Sie auf die Verwendung von tariflichen Begriffen wie „selbstständig“ oder „umfassende Fachkenntnisse“.
- Berücksichtigen Sie, ob sich Ihre Aufgaben im Jahresverlauf ändern und nehmen Sie auch saisonale Tätigkeiten mit auf.
- Zusammenhangstätigkeiten wie Ablage, E-Mails beantworten etc. sind nicht als eigene Arbeitsvorgänge darzustellen.
- Die Summe aller Zeitanteile der Arbeitsvorgänge ergibt immer 100 Prozent – auch bei Teilzeitstellen. Mehrarbeit oder Überstunden sind nicht zu berücksichtigen.
- Wenn keine detaillierten Aufschriebe zum zeitlichen Umfang der Tätigkeiten vorliegen, bspw. durch eine Personalbedarfsbemessung, nehmen Sie eine Schätzung der Zeitanteile vor.
- Vertretungstätigkeiten im Rahmen der Urlaubs- und Krankheitsvertretung sind als eigener Arbeitsvorgang darzustellen, wenn die Vertretung vertikal erfolgt. „Normale“ horizontale Vertretungstätigkeiten sind i. d. R. nicht bewertungsrelevant.
- Personalratstätigkeiten sind nicht Teil der Arbeitsplatzbeschreibung.

Die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen und die Durchführung von Stellenbewertungen sind Teil unserer Expertise – gerne unterstützen wir Sie punktuell im Bewertungsprozess oder begleiten Sie von der Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung bis zum finalen Gutachten. Wir beraten Sie individuell je nach Anforderung und freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme.

Kontakt für weitere Informationen



Anna Canistro
M.A. European Master in Government
T +49 911 9193 1553
E anna.canistro@roedl.com



→ Verwaltung

Wie integrieren Sie RPA (Robotic Process Automation) erfolgreich im Verwaltungsalltag?

von Marcel Neuse

Der Verwaltungsalltag ist geprägt von einer Flut an zu erledigenden Aufgaben – bei denen eine Vielzahl unterschiedlicher Fachverfahren zum Einsatz kommt. Manuelles Übertragen von einem in das andere Fachverfahren oder durch mühsames Abtippen von Papier nehmen dabei einen Großteil der eigentlichen Arbeit in Anspruch. Als wenn das nicht genug wäre, kommt noch die Summe an unbesetzten Stellen hinzu.

Kennen Sie solche Situationen aus Ihrem Verwaltungsalltag? Dann zeigen wir Ihnen hier eine Möglichkeit, wie Sie durch den Einsatz von RPA solche Herausforderungen meistern können.

WAS IST RPA?

RPA steht für "Robotic Process Automation" oder auf Deutsch "Robotergesteuerte Prozessautomatisierung". Es handelt sich um eine Technologie, die es Computern ermöglicht, wiederkehrende Aufgaben zu automatisieren, die normalerweise von Menschen ausgeführt werden. Dies kann beispielsweise das automatische Extrahieren von Daten aus Dokumenten sein, das Ausfüllen von Formularen oder das Versenden von E-Mails. Das Robotersystem kann mit anderen Systemen interagieren und Informationen austauschen, um Arbeitsabläufe zu automatisieren und zu optimieren.

Sie können sich RPA-Roboter ähnlich wie automatisierte Maschinen in einer Fabrik vorstellen. Wie Roboterarme, die von selbst Teile zusammenbauen oder Maschinen steuern, können RPA-Roboter sich wiederholende Aufgaben ausführen, die im Regelfall von Menschen durchgeführt werden. Ein RPA-Roboter im Verwaltungsalltag kann beispielsweise eine E-Mail öffnen, den Anhang extrahieren, die darin enthaltenen Daten extrahieren, diese in ein anderes System einfügen und eine Antwort-E-Mail senden – alles automatisch und ohne menschliches Eingreifen. RPA-Software kann auch so konfiguriert werden, dass sie auf Ausnahmen oder Abweichungen reagiert, beispielsweise wenn ein Formularfeld leer ist oder wenn ein Fehler auftritt. Dadurch können Roboter die Intelligenz und Flexibilität eines menschlichen Mitarbeiters nachbilden, während sie gleichzeitig die Arbeit schneller und mit höherer Genauigkeit ausführen können.

WARUM SOLLTE MAN RPA IN DEN BÜROALLTAG INTEGRIEREN?

Es gibt viele Büroaufgaben, die durch RPA automatisiert werden können. Beispielhaft können RPA im Bürgerservice, der Wohngeldstelle oder aber im Bereich des Förderungsmanagements und des Personalwesens zum Einsatz kommen. Hier sind einige Anwendungsgebiete:

- **Datenextraktion:** Das Extrahieren von Daten aus verschiedenen Dokumenten wie Rechnungen, Verträgen, Formularen und Tabellen kann automatisiert werden, um Zeit und Aufwand zu reduzieren, die für manuelle Eingaben benötigt werden.
- **Dateneingabe:** Das Ausfüllen von Formularen, das Eingeben von Daten in verschiedene Systeme oder das Senden von E-Mails können automatisiert werden, um menschliche Fehler zu reduzieren und obendrein Zeit einzusparen.
- **Berichterstellung:** Das Erstellen von Berichten aus verschiedenen Systemen und Quellen kann automatisiert werden, um schneller zu sein und die Genauigkeit zu erhöhen.
- **Kundenservice:** Das Beantworten von Kundenanfragen oder das Weiterleiten von Anfragen an die richtigen Personen oder Abteilungen kann automatisiert erfolgen, um eine zeitnahe und effektive Reaktion sicherzustellen.
- **Buchhaltung und Finanzen:** Die Verarbeitung von Rechnungen und Zahlungen, das Abgleichen von Kontoauszügen oder die Erstellung von Finanzberichten können durch Automatisierung die Genauigkeit und Effizienz erhöhen.

WÄRE EINE RPA-LÖSUNG AUCH ETWAS FÜR IHRE VERWALTUNG?

Die RPA-Software erlaubt es ohne großen Aufwand Schnittstellenprobleme zwischen verschiedenen Fachverfahren zu überbrücken und somit einen schnellen Einsatz in Ihrer Verwaltung zu ermöglichen. Rödl & Partner setzt im Rahmen von Organisationsuntersuchungen die Software- und Schnittstellenanalyse ein, um Handlungsfelder bei Ihnen festzustellen. Anhand dieser Ergebnisse kann genau identifiziert werden, an welchen Stellen erhebliche Verbesserungen durch den Einsatz von RPA eintreten können. Ebenso ist der Einsatz der RPA-Software deutlich schneller zu beschaffen, als die Schnittstellen der Fachverfahren auszubauen und zudem ist es kostengünstiger.

Geben Sie in Zeiten des Fachkräftemangels Ihre Steuerungsmöglichkeiten nicht aus der Hand und lassen Sie Ihre Mitarbeitenden wieder deren Kernaufgaben ausüben wie z. B. das Beratungsgeschäft. Dadurch helfen Sie, Ihre Verwaltung leistungsfähiger zu machen und sind gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft.

Ich berate Sie sehr gern zu diesem Thema und freue mich über Ihre Anfrage.

Kontakt für weitere Informationen



Marcel Neuse
M.A. Arbeitsmarktorientierte Beratung
T +49 911 9193 1580
E marcel.neuse@roedl.com



→ Finanzen

Neuer „Beipackzettel“ bescheinigt Publikumsfonds einen vermeintlich geringeren Risikoindikator

von Sissy Koch

Zum Jahreswechsel wurden die bisherigen Wesentlichen Anlegerinformationen für Fonds durch das Basisinformationsblatt ersetzt. Im Wesentlichen wird das bisherige Risiko-/Ertragsprofil durch den Gesamt-Risikoindikator ausgetauscht. Der neue Gesamt-Risikoindikator besteht ebenfalls aus sieben Risikoklassen, weist jedoch deutliche Unterschiede in deren Bandbreiten auf. Die Folge: Trotz unverändertem Risiko-/Ertragsprofil wird ein Großteil aller in Deutschland zugelassenen Publikumsfonds jetzt einer geringeren Risikoklasse zugeordnet. Dies ruft den Publikumsfonds-Anleger auf den Plan, bestehende Vorgaben zur Risikoneigung zu überprüfen und gegebenenfalls den neuen Risikoindikatoren anzupassen.

Diese Basisinformationsblätter (BIBs)¹ dienen im Zuge der europäischen PRIIPs-Verordnung² sowie der europäischen Finanzmarktrichtlinie (MiFID II)³ der weiteren Standardisierung und Vereinheitlichung von Informationen über Finanzanlageprodukte und sind ab dem

1.1.2023 für offene Investmentfonds verpflichtend. Die größten inhaltlichen Unterschiede betreffen die veränderte Risiko- und Renditedarstellung. Die Wesentlichen Anlegerinformationen verwendeten in den Abschnitten „Risiko-/Ertragsprofil“ und „Frühere Wertentwicklung“ eine vergangenheitsbezogene Logik. Das Basisinformationsblatt hingegen bedient sich zukunftsgerichteten Risiko-Prognosen und Performance-Szenarien.

Außerdem berücksichtigt der „neue“ Gesamt-Risikoindikator (SRI⁴) neben dem Marktrisiko eines Produkts zusätzlich das Kredit-/Bonitätsrisiko eines Produktgebers. Dies dient ebenso der Vergleichbarkeit von verschiedenen Finanzanlagen, da nun alle Anlagen anhand derselben Systematik einer Risikoklasse zugewiesen werden. Für Publikums- und Spezialfonds ergibt sich allerdings die Besonderheit, dass der Kreditrisiko-Wert stets die niedrigste Stufe 1 aufweist, da diese als Sondervermögen losgelöst vom Vermögen der Fondsgesellschaft sind. Ausgenommen sind Garantiefonds, hier findet die Bonität des Garantiegebers Berücksichtigung.

¹ Basisinformationsblätter für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte (englisch: Key Information Document for Packaged Retail and Insurance-based Investment Products).

² PRIIPs-Verordnung (EU) Nr. 1286/2014.

³ Richtlinie 2014/65/EU (MiFID II; Markets in Financial Instruments Directive).

⁴ Gesamt-Risikoindikator (englisch: Summary Risk Indikator).

Bei der Bestimmung des Marktrisikos ergeben sich allerdings erhebliche Unterschiede im Vergleich zur alten Logik. Zunächst, wie bereits erläutert, in der Berechnungs-Methodik. Während mittels „alter“ Berechnung (SRRI⁵) die vergangenheitsbezogene Schwankungsbreite der Fonds-Preisentwicklung (Volatilität) ausgewiesen wurde, berechnet die neue Methodik (SRI) eine prognostizierte Volatilität unter Einbezug der empfohlenen Haltedauer und auf Basis der tatsächlich investierten Anlageklassen (Value-at-Risk-Equivalent der Volatilität, kurz „VEV“). Es zählt also nicht mehr nur die Schwankungsbreite des Fonds, sondern ebenfalls die seiner Basisinvestments. Weitaus gravierender sind die Anpassungen in den Bandbreiten der einzelnen Risikoklassen, wie die folgende Tabelle zeigt:

Risiko-klasse	1	2	3	4	5	6	7
bisher: SRRI (Volatilität)	0,0 % bis 0,5 %	>0,5 % bis 2,0 %	>2,0 % bis 5,0 %	>5,0 % bis 10,0 %	>10,0 % bis 15,0 %	>15,0 % bis 25,0 %	>25,0 %
neu: SRI (VEV)	0,0 % bis 0,5 %	>0,5 % bis 5,0 %	>5,0 % bis 12,0 %	>12,0 % bis 20,0 %	>20,0 % bis 30,0 %	>30,0 % bis 80,0 %	>80,0 %

Aufgrund dieser breiter gefassten Bandbreiten werden Publikumsfonds folglich in den meisten Fällen einer geringeren Risikoklasse zugeordnet. Eine geringere Risikoklasse spiegelt jedoch kein tatsächlich geringeres Risiko wider, da die Volatilität nach SRRI in der Regel einen vergleichbaren Wert, wie die VEV nach SRI liefert. So kann beispielsweise ein reiner Aktienfonds der Risikoklasse 3 zugeordnet werden, statt bisher der Risikoklasse 5 bzw. ein ausgewogener Mischfonds der Risikoklasse 2, statt bisher der Risikoklasse 3.

FAZIT

Die neuen Risikoklassen im Basisinformationsblatt repräsentieren folglich nicht länger die bisherigen Angaben zur Risikoneigung eines Fondsanlegers. Unmittelbarer Handlungsbedarf ergibt sich, wenn semi-institutionelle Anleger das zulässige Anlageuniversum für Publikumsfonds auf deren Schwankungsbreite bzw. die Risikoklassen abgestellt haben. Denn dieses Anlageuniversum wird durch geänderte Bandbreiten, trotz unveränderter Risikoneigung, deutlich erweitert.

Dem übergeordneten Ziel der besseren Vergleichbarkeit von Finanzprodukten steht somit eine neue Risiko-Einstufungslogik gegenüber, die das seit Jahren am Markt etablierte Risiko-Verständnis für Publikumsfonds neu ordnen lässt.

Insbesondere für semi-institutionelle Anleger, wie Stiftungen, Kommunen, Verbände, öffentlich-rechtliche Einrichtungen, Universitäten etc. empfiehlt es sich, die aktuellen Investments im Hinblick auf die neue Risikoeinstufung zu überprüfen und bei Bedarf die Regelungen der zugrunde gelegten Anlagerichtlinie entsprechend anzupassen.

⁵ Synthetischer Risiko Rendite Indikator (englisch: Synthetic Risk and Reward Indicator).

Kontakt für weitere Informationen



Sissy Koch
M.A. Finance, Tax, Accounting
T +49 221 949 909 630
E sissy.koch@roedl.com

→ Klimaschutz

Mit der richtigen Strategie zum kommunalen Klimaschutz

von Kai Imolauer und Hidir Altinok

Am 15.11.2019 wurde das Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG) beschlossen. Darin wurden verbindliche Ziele mit maximal zulässigen Treibhausgasemissionen für die Jahre 2020 bis 2030 festgehalten. In diesem Rahmen hat die Bundesregierung ein Klimaschutzprogramm 2030 vorgelegt und darin u. a. die nationale CO₂-Bepreisung für Treibhausgasemissionen für den Verkehrs- und Wärmesektor eingeführt (geregelt durch das Brennstoffemissionshandelsgesetz BEHG), neben dem bereits bestehenden europäischen Handelssystem. Die Einnahmen daraus werden für die Entlastung von Bürgern und Wirtschaft (z. B. durch Senkung der Stromkosten) und für die Finanzierung von Klimaschutzmaßnahmen (z. B. Förderung von Wärmenetz) genutzt. Geplant ist die Bereitstellung von Mitteln in dreistelliger Milliardenhöhe bis 2030. Mit der Anpassung des KSG im Juni 2021 wurde das Minderungsziel für 2030 (auf 65 Prozent gegenüber 1990) angehoben und verbindlich festgelegt, dass bis 2045 in Deutschland die Treibhausgasneutralität erreicht werden muss.¹

Des Weiteren nimmt der Ausbau Erneuerbare Energien erheblich an Fahrt auf und die Bundesregierung hat sich mit 80 Prozent grünem Strom bis 2030 ein äußerst ambitioniertes Ziel gesetzt. Dieses wird ohne Engagement der Kommunen im Strom- und Wärmesektor nicht erreicht werden, und birgt auch erhebliche Chancen einen Beitrag zur nachhaltigen Haushaltsfinanzierung zu leisten.

WO STEHEN DIE KOMMUNEN?

Kommunen nehmen beim Erreichen der Treibhausgasneutralität eine wichtige Rolle ein. Sie haben Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern, mit lokalen Unternehmen sowie diversen sozialen und kulturellen Einrichtungen. Mit der gebauten Infrastruktur vor Ort, z. B. im Bereich der Ver- und Entsorgung oder im Bereich der Mobilität, haben Sie direkten Einfluss auf Verhaltensweisen ihrer Bürgerinnen und Bürger. Darüber hinaus sind Kommunen Vorbild und Motivator, z. B. wenn es darum geht, die energetische Sanierung voranzubringen und den Ausbau der Erneuerbaren Energien zu beschleunigen. Durch die Einbindung der kommunalen Unternehmen (z. B. den Stadtwerken) steigt ihr Einfluss weiter an.

WIE KÖNNEN KOMMUNEN STRATEGISCH VORGEHEN?

Unabhängig davon, ob eine Gemeinde neu in das Thema einsteigt oder schon länger Klimaschutzziele verfolgt (die z. B. im Rahmen der neuen Gesetzgebung aktualisiert werden müssen), gibt es eine bestimmte Herangehensweise von der politischen Festsetzung der langfristigen Ziele hin zu der tatsächlichen Umsetzung von einzelnen Maßnahmen (s. Abbildung 1).

¹ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672#:~:text=Mit%20der%20C3%84nderung%20des%20Klimaschutzgesetzes,65%20Prozent%20gegen%C3%BCber%201990%20sinken.>



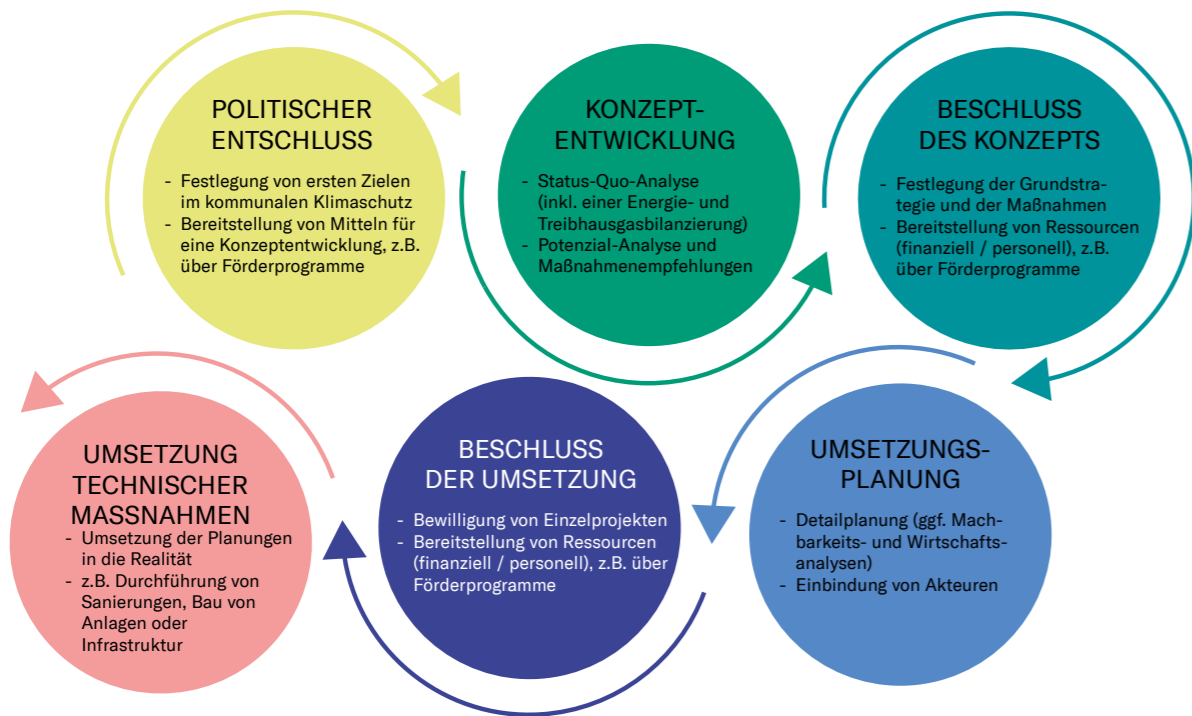


Abbildung 1: Von der politischen Entscheidung bis zur Umsetzung von Einzelmaßnahmen²

Herzstück ist die Entwicklung des Konzepts, was je nach Größe der Kommune 12 bis 24 Monate dauert. Wichtig ist, dass ein verwaltungsinterner Projektleiter benannt wird, der die Koordination übernimmt und Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung – z. B. externe Dienstleister – frühzeitig einbindet. Für die Begleitung der Konzepterstellung wird oft ein Gremium gebildet, das das Thema Klimaschutz innerhalb der Kommune mitverfolgt sowie Ergebnisse aus der Konzeptphase und Maßnahmen diskutiert. In die Phase der Konzeptentwicklung fällt – neben der Erstellung der Energie- und CO₂-Bilanz – die Entwicklung des Maßnahmenkatalogs. Es ist sinnvoll, für einzelne Maßnahmen Datenblätter zu erstellen, aus denen u. a. hervorgeht, wie sie finanziert werden, welche zeitlichen und personellen Ressourcen notwendig sind, welche Ziele verfolgt und wie die Erfolge bemessen werden.

Der Beschluss des Konzepts und des Maßnahmenplans im Gemeinderat beendet die Phase der Konzeption und läutet die Umsetzungsphase ein. Während bei diesem Beschluss die Rahmenbedingungen festgelegt werden, gilt es in der Umsetzungsphase für jede einzelne Maßnahme detaillierte Pläne (z. B. durch Machbarkeitsstudien und wirtschaftliche Analysen) zu erstellen. Erst wenn die jeweilige Einzelmaßnahme ebenfalls durch das politische Entscheidungsgremium freigegeben wird, beginnt die tatsächliche Umsetzung. Die regelmäßige Dokumentation und das Monitoring runden den Prozess ab.

Der aufgezeigte Prozess ist ein beispielhaftes und ideales Vorgehen. Natürlich kann und sollte auch während der Konzeptphase bereits an der Umsetzung von Maßnahmen gearbeitet werden.

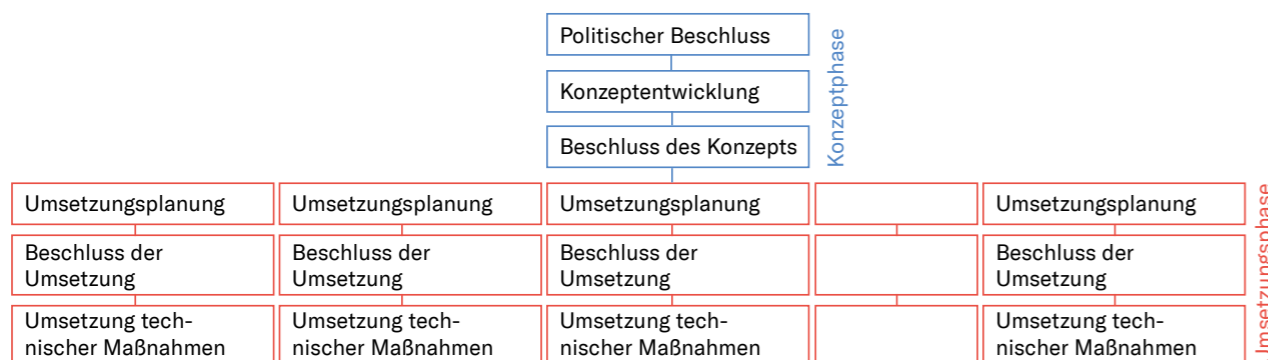


Abbildung 2: Die einzelnen Schritte in der Konzept- und Umsetzungsphase

² BPMS steht für Business Process Management Software. Dabei handelt es sich um ein System, um die Geschäftsprozesse jeglicher Art und Komplexität zu verbessern, zu steuern und zu automatisieren.

WELCHE MASSNAHMEN HABEN DIE MEISTEN POTENZIALE?

Der Maßnahmenkatalog ist ein zentraler Baustein in jedem Klimaschutzkonzept. Als Basis dafür dienen neben den strategischen Zielen die Ist-Analyse (z. B. die Treibhausgasbilanzierung) und Vorschläge von internen und externen Akteuren (z. B. aus Workshops). Doch welche Maßnahmen sind am effektivsten und sollten zuerst angegangen werden?

Das Umweltbundesamt (UBA) hat in seiner Studie „Klimaschutzpotenziale in Kommunen“ kommunale Einflussbereiche und 38 ausgewählte Maßnahmen detailliert auf ihr Treibhausgas-Minderungspotenzial untersucht.³ Darin kommt das UBA zu dem Ergebnis, dass Kommunen mit rund 101 Mio. Tonnen etwa ein Siebtel der THG-Emissionen in Deutschland im Jahr 2020 beeinflussen, wobei Großverbraucher wie z. B. Krankenhäuser noch nicht in die Berechnung einbezogen sind. Es ist also anzunehmen, dass das Einflusspotenzial höher ausfällt.

Um die Potenziale gruppieren zu können wurden vier Einflussbereiche definiert, die jeweils durch die Höhe der Einflussmöglichkeit (hoch – mittel – gering) unterteilt werden. Die gewählten Maßnahmen wurden diesen Gruppen zugeteilt (s. Tabelle 1). Unabhängig vom Einflussbereich zeigen die aufgelisteten Maßnahmen, dass sie umfangreiche Umstrukturierungen mit sich bringen und gerade deshalb sind die Hemmnisse bei diesen wichtigen Maßnahmen groß.

Darüber hinaus zeigt die Studie auf, dass zu gewichtigen, regulierenden Maßnahmen das konkrete Know-how fehlt, insbesondere zur rechtssicheren Umsetzung, weshalb viele Maßnahmen nicht angegangen werden (z. B. beim Anschluss- und Benutzungszwang an die Fernwärme im Bestand).

WIE KÖNNEN MASSNAHMEN FINANZIERT WERDEN?

Die finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten für Kommunen bei Klimaschutzprojekten waren noch nie so attraktiv wie aktuell. Neben Fördermittelpöfen auf EU- und

EINFLUSSBEREICHE	1. <i>Verbrauchen und Vorbild</i>	2. <i>Versorgen und Anbieten</i>	3. <i>Regulieren</i>	4. <i>Beraten und Motivieren</i>
HOCH	<ul style="list-style-type: none"> - Sanierung der eigenen Gebäude - Sanierung der Straßenbeleuchtung - Umstellung des eigenen Fuhrparks 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbau der Radinfrastruktur - Rückbau von Parkplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung von Flächen zur Nutzung Erneuerbarer Energien (Bauleit- und Flächennutzungsplanung) - Vorgabe von Energiestandards für Gebäude in der B-Planung 	
MITTEL	<ul style="list-style-type: none"> - Sanierung der Gebäude in komm. Unternehmen - Effiziente Technologien in Ver- und Entsorgungsanlagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fernwärmeausbau und Optimierung - Ausbau ÖPNV-Angebot - Optimierung der Abfallentsorgung 		<ul style="list-style-type: none"> - Informationskampagnen - Förderprogramme für private Haushalte
GERING				<ul style="list-style-type: none"> - Beratung (z. B. durch Netzwerke, Runde Tische)

Tabelle 1: Einflussbereiche des kommunalen Klimaschutzes (nach UBA) mit Beispielmaßnahmen

³ <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/klimaschutzpotenziale-in-kommunen>.

Länderebene, zinsgünstigen Krediten der KfW (z.B. für den Ausbau von Erneuerbaren Energien) ist vor allem die Kommunalrichtlinie (KRL) der Bundesregierung zu nennen. So werden strategische (z.B. Erstellung oder Aktualisierung eines Klimaschutzkonzepts), personelle (z.B. Einstellung von Klimaschutzmanagern) und investive Maßnahmen (z.B. Austausch der Straßenbeleuchtung auf LED, Maßnahmen zur Förderung klimafreundlicher Mobilität oder im Bereich der klimafreundlichen Abwasserbewirtschaftung) gefördert.⁴

Die Förderungen erfolgen als nicht rückzahlbare Zuwendungen, also als Zuschüsse. Gerade die attraktiven Förderquoten im strategischen Bereich mit bis zu 70 Prozent sollen den Einstieg für Kommunen erleichtern. Finanzschwache Kommunen können bis zu 90 Prozent erhalten. Hervorzuheben ist die neu eingeführte Förderung der kommunalen Wärmeplanung, die bis Ende 2023 mit 90 Prozent (60 Prozent ab 1.1.2024) und bei finanzschwachen Kommunen mit 100 Prozent (80 Prozent ab 1.1.2024) gefördert wird.⁵

ZUSAMMENFASSUNG

Vielen Kommunen ist es unklar, welchen Beitrag sie durch ihre Aktivitäten erreichen können. Gerade durch die Einbindung von kommunalen Unternehmen, z.B. den Stadtwerken, und eine enge Zusammenarbeit mit Industrie und Gewerbe vor Ort können Gemeinden großen Einfluss im Bereich Klimaschutz ausüben und gleichzeitig den Standort auch stärken. Um die vorhandenen Kapazitäten effektiv auszunutzen, ist es wichtig, strategisch vorzugehen. Neben der Nennung eines Projektleiters müssen von Anfang an alle wichtigen Akteure mit ins Boot geholt werden. Während in der Konzeptphase durch die Erstellung der Bilanzierung und des Maßnahmenplans die Grundsteine für eine klimaneutrale Zukunft gelegt werden, ist es wichtig, in der Umsetzungsphase die Motivation beizubehalten und Hemmnisse abzubauen. Um die Klimaschutzziele in den vorgegebenen Zeiträumen zu erreichen, ist es zwingend notwendig, neben der strategischen Herangehensweise frühzeitig mit Maßnahmen zu beginnen. Aktuelle Förderprogramme bieten attraktive Möglichkeiten sowohl für den Einstieg als auch für die Umsetzung von Maßnahmen.

WIR UNTERSTÜTZEN SIE BEI DER UMSETZUNG

Wir begleiten Sie bei allen strategischen Schritten zum Erreichen der Treibhausgasneutralität von der Konzepterstellung bis zur Entwicklung und Realisierung von Maßnahmen. Als Partner an Ihrer Seite unterstützen wir Sie bei finanziellen (z.B. bei der Beschaffung von Fördermitteln) und rechtlichen (z.B. bei Aspekten der Vergabe) Fragen und helfen dabei Hemmnisse abzubauen. Gemeinsam mit Ihnen arbeiten wir für eine lebenswerte Zukunft.

⁴ <https://www.klimaschutz.de/de/foerderung/foerderprogramme/kommunalrichtlinie>.

⁵ <https://www.klimaschutz.de/de/service/meldungen/neue-impulsfoerderung-fuer-kommunale-waermeplanung>.

Mehr zu
unseren Leistungen
zum kommunalem
Klimaschutz erfahren
Sie unter
www.roedl.de/ee

Kontakt für weitere Informationen



Kai Imolauer
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
T +49 911 9193 3606
E kai.imolauer@roedl.com



Hidir Altinok
M.Sc. Renewable Energy Systems,
Dipl.-Ing. (FH) Versorgungstechnik
T +49 911 9193 1926
E hidir.altinok@roedl.com



→ Energie

Die Wiederbelebung der Windkraft

Einnahmeerzielung auch für Gemeinden – Flächensicherung

von Nadine Juch und Kai Imolauer

Auch Gemeinden können Erlöse aus dem Betrieb von Windenergieanlagen erzielen. Betreiben Dritte diese sind Zahlungen an die betroffenen Gemeinden auf 0,2 c/kWh eingespeister bzw. fiktiv ermittelter Strommenge beschränkt.

Am 1.2.2023 ist das mit dem sog. Osterpaket im Kalenderjahr 2022 beschlossene Gesetz zur Erhöhung und Beschleunigung des Ausbaus von Windenergieanlagen an Land (Wind-an-Land-Gesetz) in Kraft getreten. Teil dessen ist das Gesetz zur Festlegung von Flächenbedarfen für Windenergie an Land (Windenergieflächenbedarfsgesetz – WindBG). Ziel ist es, im Interesse des Klima- und Umweltschutzes die Transformation zu einer nachhaltigen und treibhausgasneutralen Stromversorgung, die vollständig auf Erneuerbaren Energien beruht, durch den beschleunigten Ausbau der Windenergie an Land zu fördern.

Hierfür werden den Ländern verbindliche Flächenziele (Flächenbeitragswerte) vorgegeben, die für den Ausbau der Windenergie an Land benötigt werden, um die Ausbauziele und Ausbaupfade des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) zu erreichen. In jedem Bundesland ist ein prozentualer Anteil der Landesfläche (Flächenbeitragswert) für die Windenergie an Land auszuweisen.

Neben den planungsrechtlichen Rahmenbedingungen ist die Flächenverfügbarkeit oft das größte Hindernis für neue Windenergieanlagen. Vor dem Hintergrund der Akzeptanz der Windkraft kommt Gemeinden und deren Beteiligungsgesellschaften auch in dieser Hinsicht eine entscheidende Rolle zu. Betreibt die Gemeinde oder ihre Beteiligungsgesellschaft die Windenergieanlagen, profitiert sie und damit auch jeder Bürger.

Zwar sollen auch die übrigen Betreiber der Windenergieanlagen die betroffenen Gemeinden an den Erträgen beteiligen (§ 6 EEG 2023). Jedoch handelt es sich hierbei um keine Muss-Vorschrift. Entsprechende Vereinbarungen sind schriftlich zu fassen und dürfen bereits vor der Erteilung der immissionsschutzrechtlichen Genehmigung abgeschlossen werden. Jedoch besteht – wenn das Planungsrecht und die übrigen Voraussetzungen vorliegen – dann bereits ein Anspruch auf die Genehmigung. Möchte der Investor die Gemeinde nicht mehr beteiligen, kann die Gemeinde dies nicht erzwingen. Darüber hinaus ist die finanzielle Beteiligung auf 0,2 Cent je Kilowattstunde eingespeister oder fiktiv ermittelter Strommenge beschränkt.

Entsprechende Vereinbarungen zwischen Gemeinden und Anlagenbetreibern gelten nur unter Einhaltung dieser engen gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht als Vorteil im Sinn der §§ 331 bis 334 des Strafgesetzbuchs (§ 331 StGB: Vorteilsannahme; § 332 StGB: Bestechlichkeit; § 333 StGB: Vorteilsgewährung; § 334 StGB: Bestechung).

Betreibt jedoch die Kommune selbst oder eine Beteiligungsgesellschaft Windenergieanlagen im Gemeindegebiet, bestehen diese Restriktionen nicht. Dem kommunalen Betreiber fließen die Erlöse direkt zu.

Selbstverständlich müssen die entsprechenden Windenergieanlagen aber ebenso wirtschaftlich geplant, die maßgeblichen Flächen gesichert und unter Berücksichtigung sämtlicher rechtlicher Vorgaben – z. B. des Kommunalrechts – durch die Gemeinde errichtet und betrieben werden. Diese Prüfungen sind jeweils individuell für die Gemeinde und den jeweiligen Standort vorzunehmen.

Kontakt für weitere Informationen



Nadine Juch
Rechtsanwältin, Fachanwältin für
Verwaltungsrecht
T +49 911 9193 3559
E nadine.juch@roedl.com



Kai Imolauer
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
T +49 911 9193 3606
E kai.imolauer@roedl.com



→ Energie

Straßenbeleuchtung

Weit mehr als nur ein Instrument der Verkehrssicherung

von Victoria von Minnigerode und Michael Eckl

Die Rahmenbedingungen für den Betrieb von Straßenbeleuchtungsanlagen werden aufgrund schärferer energetischer Anforderungen und neuer naturschutzrechtlicher Vorgaben nicht einfacher. Gleichzeitig steigen auch die Kosten für den Betrieb – insbesondere aufgrund deutlich gesteigener Material- und Personalkosten. Welche Leistungen durch die vielerorts veralteten Straßenbeleuchtungsverträge abgedeckt werden, ist jedoch in der Praxis oftmals unklar.

Nur in wenigen Bundesländern ist die Straßenbeleuchtung nach den Regelungen der Landesstraßengesetze als Pflichtaufgabe der Kommunen ausgestaltet. Ungeachtet dessen erfüllt die Beleuchtung öffentlicher Straßen und Plätze innerorts vielfältige Zwecke von der Gestaltung des öffentlichen Raums über die Förderung gesellschaftlichen und kulturellen Lebens bis hin zur Si-

cherung des Straßenverkehrs. Straßenbeleuchtung ist damit – wenn auch der Umfang der kommunalen Pflichtaufgaben häufig falsch eingeschätzt wird – Teil der Daseinsvorsorge und obliegt im Wesentlichen den Kommunen. Gleichwohl sind erforderliche Investitionen in die Modernisierung und Umrüstung von Straßenbeleuchtungsanlagen vielfach stark vernachlässigt worden. Angespannte Haushaltslagen und fehlende Kenntnis über bestehende Fördermöglichkeiten haben zu einem erheblichen Investitionsstau beigetragen. Darüber hinaus sind die zugrundeliegenden Verträge häufig ebenso veraltet wie die Anlagen selbst und nicht geeignet, die gelebte Praxis abzubilden. Für Energieversorger und Stadtwerke, die vielerorts den Betrieb der Straßenbeleuchtung übernommen haben, ist dieser Geschäftszweig wenig einträglich und die Infrastruktur ist aufgrund fehlender Investitionen in den letzten Jahren und Jahrzehnten dringend modernisierungsbedürftig.

Dass sich bei der Straßenbeleuchtung etwas tun muss und gerade in diesem Bereich gewaltiges Handlungspotenzial besteht, haben viele Kommunen inzwischen erkannt und die Umrüstung oder Modernisierung der Straßenbeleuchtung in ihre Klimaschutzkonzepte und Transformationspläne integriert. Auch drastisch gestiegene Energiekosten haben dazu geführt, dass man sich verstärkt mit der Frage auseinandergesetzt hat, ob künstliche Beleuchtung noch in dem gewohnten Umfang erforderlich und tragbar ist.

Dabei sollte die nächtliche Beleuchtung längst nicht allein von wirtschaftlichen Faktoren abhängig gemacht werden. Der Bundesgesetzgeber hat sich im Kontext des Artenschutzes inzwischen auch der Straßenbeleuchtung angenommen und wesentliche Weichen gestellt. Mit dem „Gesetz zum Schutz der Insektenvielfalt in Deutschland und zur Änderung weiterer Vorschriften“ sind im März 2022 verschiedene Änderungen im Bundesnaturschutzgesetz in Kraft getreten. Neben verschärften Anforderungen an den Einsatz von Pflanzenschutzmitteln soll nun auch die Lichtverschmutzung eingedämmt werden.

Artenschutzinitiativen mahnen schon seit Langem an, dass insbesondere für Insekten, aber auch für andere Tierarten die Lichtverschmutzung in und um Siedlungen eine ernstzunehmende Gefahr darstellt. Selten wird in der Straßenbeleuchtung berücksichtigt, dass durch künstliche Beleuchtung und den Verlust von Dunkelräumen in die Lebensgewohnheiten und Lebensräume verschiedener Arten in erheblichem Maße eingegriffen wird.

Dem hat der Bundesgesetzgeber nun Rechnung getragen und mit § 41a Abs. 1 BNatSchG geregelt, dass künftig neu zu errichtende Beleuchtungen an Straßen und Wegen, Außenbeleuchtungen baulicher Anlagen und Grundstücke sowie beleuchtete oder lichtemittierende Werbeanlagen so anzubringen und zu betreiben sind, dass Tiere und Pflanzen wild lebender Arten vor nachteiligen Auswirkungen durch Lichtimmissionen nach Maßgabe einer entsprechenden Rechtsverordnung geschützt werden. Gleiches gilt für die wesentliche Änderung von Beleuchtungsanlagen. Auch Bestandsanlagen sind künftig nach Maßgabe einer entsprechenden Rechtsverordnung umzurüsten. Darüber hinaus ist seit März 2022 in Naturschutzgebieten im Außenbereich die Neuerrichtung von Beleuchtungen an Straßen und Wegen sowie von beleuchteten oder lichtemittierenden Werbeanlagen grundsätzlich verboten und nur noch in Ausnahmefällen zulässig.

Nun stehen die konkreten Rechtsverordnungen und Umsetzungsfristen zwar noch aus, allerdings ist es angesichts der gesetzlichen Regelungen nur noch eine Frage der Zeit, bis sich Kommunen und Betreiber von

Straßenbeleuchtung mit diesen Fragestellungen werden auseinandersetzen müssen.

In Baden-Württemberg regelt § 21 Abs. 3 des Gesetzes des Landes Baden-Württemberg zum Schutz der Natur und zur Pflege der Landschaft (BW NatSchG) bereits jetzt, dass seit 1.1.2021 neu errichtete Beleuchtungsanlagen an öffentlichen Straßen, Wegen und Plätzen mit einer den allgemein anerkannten Regeln der Technik entsprechenden insektenfreundlichen Beleuchtung auszustatten sind, soweit die Anforderungen an die Verkehrssicherheit eingehalten sind, Gründe der öffentlichen Sicherheit nicht entgegenstehen oder nichts anderes vorgeschrieben ist. Gleiches gilt für erforderlich werdende Um- und Nachrüstungen bestehender Beleuchtungsanlagen. Bestehende Beleuchtungsanlagen sind unter den genannten Voraussetzungen bis zum Jahr 2030 um- oder nachzurüsten.

Kommunen und die Betreiber der Straßenbeleuchtung werden sich künftig also sowohl im Hinblick auf geänderte gesetzliche Anforderungen, als auch vor dem Hintergrund der vielfach erforderlichen Modernisierung mit der Überarbeitung ihrer geschlossenen Straßenbeleuchtungsverträge auseinandersetzen müssen. Auch Finanzierungsfragen werden vielerorts darüber entscheiden, wie es mit der Straßenbeleuchtung vor Ort weitergeht.

Im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung von Straßenbeleuchtungsverträgen lässt sich feststellen, dass bereits bei der Definition der vertraglich vereinbarten Leistungen viele Fragen offen bleiben. Oftmals sind die Leistungen, die sich hinter den Begrifflichkeiten Instandhaltung, Wartung und Unterhalt verbergen, nicht konkret geregelt. Gleichzeitig gibt es regelmäßig unklare Eigentumsverhältnisse bzw. das Eigentum an den Beleuchtungsanlagen liegt zum Teil bei mehreren Parteien. Das führt sowohl im Betrieb, als auch bei der Modernisierung – hier insbesondere auch im Hinblick auf die Beantragung von Fördermitteln – zu Problemen.

Im Übrigen stellt sich angesichts der skizzierten Herausforderungen aktuell immer öfter die Frage, wie Leistungen über die Erneuerung und Modernisierung vertraglich integriert und mit einer passenden Vergütungssystematik ausgestattet werden können.

Auf Basis unserer Erfahrungen empfehlen wir eine klare Definition der pauschal zu vergütenden „Standard“-Leistungen des Betriebsführungsvertrages sowie ein detailliertes Leistungsverzeichnis, um Leistungen, die nicht pauschal vergütet werden, nachvollziehbar und auf Basis aktueller Preise abrechnen zu können. Für die Erneuerung und Modernisierung der Straßenbeleuchtung sollte in jedem Fall ein Erneuerungs- und Moderni-

sierungskonzept erstellt werden, um eine klare Abgrenzung der Leistungen für Betrieb und Modernisierung zu gewährleisten. Der Tausch einzelner Leuchtelemente durch moderne Leuchtmittel im laufenden Betrieb stellt vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen an die Beleuchtung keine ausreichende Modernisierung dar.

In Anbetracht der hohen Teuerungsraten werden die Vergütungssysteme in den Betriebsführungsverträgen aktuell auf die Probe gestellt. Knackpunkte sind hier die Ausgestaltung der Preisgleitklausel bzw. die Aufteilung der Vergütung in pauschale und variable Anteile.

Ein moderner Betriebsführungsvertrag, der die von uns benannten Punkte aufgreift und diese klar und nachvollziehbar regelt, schafft sowohl für die Kommunen als auch für den Dienstleister Rechtssicherheit, Klarheit über den vereinbarten Leistungsumfang und Transparenz bei der Vergütung.

WIR UNTERSTÜTZEN BEI DER REALISIERUNG

Wir beraten Kommunen, Stadtwerke und Energieversorger zu allen relevanten Fragen rund um das Thema Straßenbeleuchtung. Neben der Ausgestaltung zukunftsfähiger Vertragslösungen bieten wir umfassende rechtliche und organisatorische Beratung in allen relevanten Bereichen an. Unsere interdisziplinären Teams stehen Ihnen darüber hinaus bei Wirtschaftlichkeits- und Finanzierungsfragen zur Seite und unterstützen Sie bei der Beantragung geeigneter Fördermittel. Kommen Sie bei Fragen gerne auf uns zu.

Kontakt für weitere Informationen



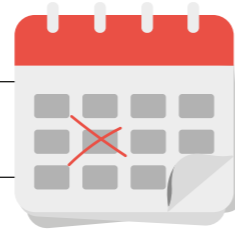
Victoria von Minnigerode
Rechtsanwältin, Fachanwältin für
Verwaltungsrecht
T +49 911 9193 3533
E victoria.vonminnigerode@roedl.com



Michael Eckl
Diplom-Energiewirt (FH)
T +49 9 11 9193 3608
E michael.eckl@roedl.com

→ Rödl & Partner intern

Veranstungshinweise



THEMA	11. Bundesfachtagung Betreiberverantwortung
TERMIN / ORT	24./25.4.2023 in Fulda
THEMA	Neuerungen bei der Besteuerung 2022/2023
TERMIN / ORT	15.6.2023 in Köln
THEMA	Mediation trifft Bürgerbeteiligung – Ein Praxisseminar: Tools für eine gelungene Konfliktbearbeitung in der Kommunalpolitik
TERMIN / ORT	27.6.2023 / online 10.10.2023 / online
THEMA	IT-Beschaffungen: Haben Sie an den Datenschutz gedacht?
TERMIN / ORT	5.7.2023 / online
THEMA	Aktuelle Herausforderungen der Wasserwirtschaft
TERMIN / ORT	19.9.2023 / online
THEMA	REG-IS-Tag
TERMIN / ORT	26.9.2023 / Nürnberg und online
THEMA	Mediation trifft kommunalen Klimaschutz
TERMIN / ORT	12.9.2023 / online
THEMA	21. Nürnberger Vergaberechtstag
TERMIN / ORT	7.12.2023 / Nürnberg und online

Alle Informationen zu unseren Seminaren finden Sie direkt im Internet unter:



<https://www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/veranstaltungen-oeffentlicher-sektor>

Kontakt für weitere Informationen



Peggy Kretschmer
B.Sc. Wirtschaftswissenschaften
T +49 911 9193 3502
E peggy.kretschmer@roedl.com

Rödl & Partner

Impressum

Verantwortlich für redaktionelle Inhalte gemäß § 55 Abs. 2 RStV:

Prof. Dr. Christian Rödl
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

Rödl GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Deutschland / Germany

Tel: +49 911 9193 0
Fax: +49 911 9193 1900
E-Mail: info@roedl.de
www.roedl.de

einzelvertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Prof. Dr. Christian Rödl, LL.M., RA, StB

Urheberrecht:

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium als Ganzes oder in Teilen bedarf der schriftlichen Zustimmung der Rödl GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

www.pefc.de