

Informationen für Entscheider in Verwaltung,
Unternehmen und Politik

→ Verwaltung

- Rechtssicher und strategisch steuern: Das Urteil des LSG Saarbrücken bestätigt die Bedeutung schlüssiger Konzepte – und das von Rödl & Partner 4
- Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung in der öffentlichen Verwaltung 6
- Altschuldenlösung für nordrhein-westfälische Kommunen auf den Weg gebracht 8

→ Steuern

- Weitere Schonfrist für sog. „Verpachtungs-BgA“ – BMF verlängert erneut die Übergangsregelung 10

→ Finanzen

- Die neue Anlageverordnung – mehr erhoffte Spielräume oder zu viel Risiko? 12

→ Recht

- Vergaberecht: Ausschreibung eines Wirtschaftlichkeitslückenmodells im sog. Lückenschlussprogramm 14

→ Mobilität

- Reform der ÖPNV-Finanzierung 16

→ Gesundheitswirtschaft

- Strukturreform im Krankenhauswesen: Chancen für Kommunen durch Zusammenschlüsse, Spezialisierung und den Transformationsfonds 21

→ Digitalisierung

- KI in Unternehmen: Transparenz, Kontrolle und ethische Verantwortung 24

→ Rödl & Partner intern

- Veranstaltungshinweise 26

STUDIE ZU 20 JAHRE DOPPIK

Die Erstellung kommunaler Jahresabschlüsse nach den Grundsätzen der Doppik stellt viele Kommunalverwaltungen vor **komplexe Herausforderungen**. Wir würden uns daher sehr freuen, wenn Sie an unserer kurzen Doppikstudie teilnehmen, um einen fundierten Überblick über den aktuellen Stand der **Jahresabschlusserstellung in deutschen Kommunen** zu erhalten und typische Unterstützungsbedarfe sowie zentrale Handlungsfelder zu identifizieren.

Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wertvollen Beitrag zur **Weiterentwicklung** der Abschlussprozesse. Die Ergebnisse der Studie sollen gezielte Handlungsempfehlungen ermöglichen – sowohl für Kommunen selbst als auch für beratende Stellen, Prüfungsämter und politische Entscheidungsträger.

Als Dankeschön erhalten Sie einen kompakten Ergebnisbericht mit praxisnahen Impulsen für Ihre Verwaltung.

Jetzt mitmachen »

<https://bit.ly/doppikstudie>



Liebe Leserin, lieber Leser,

mit dieser Ausgabe bringen wir Sie auf den neuesten Stand – damit wir Sie bestmöglich bei Ihrer Arbeit im öffentlichen Sektor unterstützen können. Freuen Sie sich auf die spannenden und innovativen Entwicklungen der letzten Monate.

Diese Themen erwarten Sie:

Ein LSG-Urteil zeigt: Nur valide KdU-Konzepte bieten rechtliche Sicherheit und schützen vor finanziellen Risiken. Warum dies für Kommunen so wichtig ist – und wie wir Sie dabei unterstützen können, lesen Sie in unserem Newsletter.

Digitalisierung birgt enormes Potenzial in der öffentlichen Verwaltung. Automatisierte Prozesse sparen Zeit und Kosten, entlasten Mitarbeitende und verbessern die Servicequalität. Jetzt sind Strategie und die richtigen Partner gefragt.

Entlastung für NRW-Kommunen: Das Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen sieht eine anteilige Schuldübernahme bei Liquiditätsverbindlichkeiten vor. Wer antragsberechtigt ist und wann das Programm starten soll, erfahren Sie bei uns.

Das Bundesfinanzministerium verlängert zudem die Übergangsfrist für die Anerkennung sogenannter Verpachtungs-Betriebe gewerblicher Art (BgA) von juristischen Personen des öffentlichen Rechts (jPdöR). Damit erhalten Kommunen und öffentliche Einrichtungen mehr Zeit, sich an die geänderten umsatzsteuerlichen Anforderungen anzupassen.

Die neue Anlageverordnung bringt Bewegung in nachhaltige Kapitalanlagen und die Transformation in Deutschland. Was müssen kommunale Anleger jetzt wissen und wo liegen Chancen und Risiken?

Breitbandausbau in unterversorgten Gebieten per Lückenschlussprogramm: Je nach Verfahren bietet das Programm Flexibilität oder Schnelligkeit. Alle Infos finden Sie in unserem Newsletter.

Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) steckt in Finanz- und Strukturproblemen, die seinen Ausbau und das Erreichen der Klimaziele gefährden. Es braucht klare Standards, Zuständigkeiten und neue Finanzierungsmodelle. Wie ein attraktives ÖPNV-Angebot aussehen sollte, erfahren Sie in unserem Beitrag. Unser neues Video zur ÖPNV-Finanzierung geht noch weiter ins Detail.

Die Krankenhausreform 2024 verlangt entschlossenes Handeln. Wir geben Impulse, wie Kommunen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Investitionsstau und neuen Versorgungsstrukturen begegnen und Versorgung sowie Steuerung vor Ort sichern können.

KI wird relevanter denn je. Wir begleiten Sie bei Strategieentwicklung, Einführung, Prüfung und Risikobewertung von KI-Systemen nach neuen Standards und zeigen, worauf es bei Auswahl und Integration von KI-Anwendungen in unternehmerische Prozesse ankommt.

Zum Abschluss laden wir Sie ein, einen Blick in unseren Veranstaltungskalender zu werfen. Unser Programm bietet eine perfekte Mischung aus Präsenz- und Online-Veranstaltungen mit praxisnahen Inhalten – sorgfältig abgestimmt auf Sie und Ihre Bedürfnisse. Es lohnt sich!

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

MARTIN WAMBACH
Geschäftsführender Partner



→ Verwaltung

Rechtssicher und strategisch steuern: Das Urteil des LSG Saarbrücken bestätigt die Bedeutung schlüssiger Konzepte – und das von Rödl & Partner

von Marcel Neuse

Mit seinem Urteil vom 27. August 2024 (Az.: L 4 AS 4/21) hat das Landessozialgericht Saarbrücken einmal mehr deutlich gemacht, wie hoch die Anforderungen an „schlüssige Konzepte“ zur Ermittlung angemessener Kosten der Unterkunft (KdU) im SGB-II-Leistungsbezug sind – und warum Kommunalverwaltungen gut beraten sind, auf fundierte, validierte Konzepte zu setzen. Im Mittelpunkt des Falls: ein von Rödl & Partner entwickeltes KdU-Konzept für einen Landkreis im Saarland, das im Verfahren ausführlich gewürdigt wurde.

WARUM SCHLÜSSIGE KONZEPTE FÜR KOMMUNEN UNVERZICHTBAR SIND

Kommunalverwaltungen tragen eine doppelte Verantwortung: einerseits gegenüber den Leistungsempfängern, andererseits gegenüber der Rechtsaufsicht und dem kommunalen Haushalt. Die rechtliche Grundlage für die Ermittlung angemessener Kosten der Unterkunft bildet § 22 SGB II, wonach Bedarfe für Unterkunft und Heizung nur insoweit anerkannt werden, als sie angemessen sind.

Was als „angemessen“ gilt, ist ein **unbestimmter Rechtsbegriff**, der laut ständiger Rechtsprechung des Bundessozialgerichts (BSG) im Wege eines **mehrstufigen Verfahrens** zu konkretisieren ist – basierend auf einem sogenannten **„schlüssigen Konzept“**.

Ein solches Konzept muss unter anderem:

- auf repräsentativen Daten beruhen,
- transparent und nachvollziehbar aufgebaut sein,
- mathematisch-statistischen Anforderungen genügen,
- den örtlichen Wohnungsmarkt realitätsgerecht abbilden und
- regelmäßig fortgeschrieben werden.

Nur wenn die KdU-Ermittlung auf dieser Grundlage erfolgt, sind Rückforderungen, Gerichtsverfahren und finanzielle Risiken vermeidbar. Schlüssige Konzepte sind daher nicht nur ein juristisches „Muss“, sondern auch ein zentrales Instrument für eine **moderne, planungs-sichere und rechtssichere Verwaltungssteuerung**.

WAS DAS LSG-URTEIL KONKRET BEDEUTET – UND WAS ES BESTÄTIGT

Im Kern drehte sich das Verfahren um die Frage, ob das Konzept zur Ermittlung der KdU-Angemessenheitsgrenzen, das auf unserer Expertise basiert, den strengen Anforderungen der Sozialgerichtsbarkeit genügt. Das Gericht hat – trotz kritischer Einzelfragen – das Gutachten umfassend anerkannt: insbesondere im Hinblick auf die **wissenschaftlich fundierte Datenerhebung**, die **vergleichsraumbezogene Clusterbildung auf Basis des Ward-Verfahrens** sowie die **Anwendung objektiver Kriterien zur Festlegung von Mietobergrenzen**.

Die wesentlichen „Gewinnpunkte“ des Urteils aus Sicht der Gesetzgebung:

- **Bestätigung des mehrstufigen Verfahrens** zur Ableitung abstrakt angemessener Mieten gemäß der Produkttheorie
- **Anerkennung der Methodik zur Vergleichsraumbildung**, insbesondere der z-Transformation und Distanzmatrizen als mathematisch valide Grundlagen
- **Implizite Legitimation von extern entwickelten Konzepten**, wenn sie transparent, systematisch und statistisch nachvollziehbar aufgebaut sind

Zugleich zeigte das Urteil auch auf, wie wichtig die regelmäßige Fortschreibung und methodische Weiterentwicklung dieser Konzepte ist – ein Punkt, den Rödl & Partner aktiv in seine Beratung einfließen lässt.



NEUGIERIG GEWORDEN?

Wir unterstützen Kommunen mit juristischer Expertise, verwaltungswissenschaftlichem Know-how und datenanalytischer Präzision – von der Konzeptentwicklung über die gerichtsfeste Dokumentation bis hin zur Kommunikation mit der Politik und der operativen Umsetzung.

So möchten wir für Kommunen echte Mehrwerte schaffen:

- ✓ Rechtssicherheit durch validierte Methodik
- ✓ Haushaltssicherheit durch präzise Angemessenheitsgrenzen
- ✓ Vertrauenssicherheit gegenüber Öffentlichkeit und Gerichten

Kontaktieren Sie uns sehr gern unverbindlich, wenn Sie an der Erstellung eines schlüssigen Konzepts interessiert sind.

Kontakt für weitere Informationen



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

→ Verwaltung

Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung in der öffentlichen Verwaltung

Eine Chance für Effizienzsteigerung und langfristige Kostenersparnis

von Marcel Neuse

*Die öffentliche Verwaltung in Deutschland steht an einem entscheidenden Wendepunkt. Trotz intensiver Bemühungen der letzten Jahre durch das E-Government-Gesetz und das **Onlinezugangsgesetz (OZG)** bleibt die Digitalisierung in vielen Bereichen hinter den Erwartungen zurück. Auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene gibt es ein uneinheitliches Bild: Einige Verwaltungen haben bedeutende Fortschritte gemacht, während andere noch immer mit grundlegenden Herausforderungen kämpfen. Der Fachkräftemangel und begrenzte finanzielle Mittel erschweren eine konsequente Digitalisierung und treiben den Modernisierungsbedarf voran.*

Der digitale Wandel ist jedoch nicht nur eine Notwendigkeit, sondern eine Chance. Eine moderne, digitale Verwaltung ist effizienter, bürgerfreundlicher und langfristig kostensparender. Diese Erkenntnis ist auch im aktuellen Koalitionsvertrag verankert, der die Digitalisierung als zentrales Ziel festschreibt. Doch um die gewünschten Effekte zu erzielen, ist eine durchdachte Strategie und ein zuverlässiger Partner erforderlich, der die Verwaltung auf dem Weg der Digitalisierung unterstützt.

AKTUELLE WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE ZUR VERWALTUNGSMODERNISIERUNG

Aktuelle Studien zur Verwaltungsdigitalisierung¹ bestätigen die großen Potenziale, die die Digitalisierung für die Effizienzsteigerung der öffentlichen Verwaltung bietet. Die Forschung zeigt, dass digitale Prozesse nicht nur administrative Aufgaben schneller und präziser erledigen, sondern auch die Ressourcennutzung optimieren. Laut einer Analyse von Gräfe et al. (2024)² kann die vollständige Implementierung digitaler Bürgerdienste zu einer signifikanten Reduzierung von Bearbeitungszeiten und Fehlerquoten führen. Dabei kommt es vor allem auf die Integration von digitalen Schnittstellen und die Nutzung von Plattformen an, die eine nahtlose Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen ermöglichen.

Ein weiteres Beispiel aus der wissenschaftlichen Literatur belegt, dass insbesondere die Automatisierung von Prozessen wie der Elterngeldbearbeitung oder der Kfz-Zulassung zu erheblichen Zeit- und Kosteneinsparungen führen kann. Diese Effizienzgewinne resultieren aus der Reduktion manueller Tätigkeiten und der Vermeidung von Fehlern durch Plausibilitätsprüfungen und automatische Datenvalidierung.

¹ FOKUS, 2015.

² Philipp Gräfe, 2024.

WIE SICH DIGITALE EFFIZIENZEN LOHNEN: BEISPIELHAFTE BERECHNUNGEN

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen wie der Bearbeitung von Elterngeldanträgen bietet konkrete, messbare Vorteile. Berechnungen zur Effizienzsteigerung bei der Elterngeldbearbeitung zeigen, dass sich die Bearbeitungszeit pro Antrag durch eine automatisierte Datenverarbeitung von mehreren Tagen auf nur wenige Stunden reduzieren lässt. Dies führt nicht nur zu einer schnelleren Bearbeitung und einer höheren Bürgerzufriedenheit, sondern auch zu einer erheblichen Entlastung des Verwaltungspersonals.

Bei der Kfz-Zulassung konnte durch die Einführung einer digitalen Schnittstelle bereits in 83 % der Zulassungsstellen eine Automatisierung erfolgen, die sowohl Bearbeitungszeiten als auch Fehlerquoten signifikant senkte. Diese digitale Optimierung führt zu einer erheblichen Zeitersparnis und einer besseren Nutzung der Ressourcen.

Ein weiteres Beispiel aus einem Bürgeramt zeigt, dass die Bearbeitung eines einfachen Meldevorgangs analog durchschnittlich 20 Minuten dauert. Wird dieser Vorgang jedoch digitalisiert, reduziert sich die Bearbeitungszeit auf nur noch 5 Minuten. Bei 100.000 Vorgängen pro Jahr ergibt sich eine Zeitersparnis von rund 25.000 Stunden – das entspricht etwa 14 Vollzeitstellen. Dies zeigt deutlich, wie erhebliche Effizienzgewinne durch Digitalisierung erzielt werden können, die sowohl die Arbeitsbelastung der Verwaltungskräfte reduzieren als auch zu einer verbesserten Servicequalität für die Bürger führen.

Kontakt für weitere Informationen



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

WIR BEGLEITEN ÖFFENTLICHE VERWALTUNGEN AUF IHREM WEG IN DIE DIGITALE ZUKUNFT

- Entwicklung **maßgeschneiderter Lösungen** für eine schnelle und kosteneffiziente Digitalisierung von Verwaltungsprozessen durch den gezielten Einsatz unserer hauseigenen **No-Code-/Low-Code-Plattform**
- Unsere Plattform bildet den **gesamten End-to-End-Prozess** ab, z. B. durch digitale Antragsverfahren
- Die **Vorteile** einer digitalisierten Verwaltung: geringere Kosten, reduzierte Arbeitsbelastung für Mitarbeitende und damit eine bessere Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger
- Umfassende **Beratung und Begleitung in allen Phasen des Digitalisierungsprozesses** durch Rödl & Partner – von der Analyse bestehender Abläufe über die Planung und Implementierung bis zur kontinuierlichen Optimierung

Möchten auch Sie die schnelle und flexible Möglichkeit der Digitalisierung nutzen? Dann können Sie uns sehr gern unverbindlich kontaktieren.

„Gemeinsam gestalten wir die digitale Verwaltung von morgen – effizient, nachhaltig und zukunftsfähig.“



→ Verwaltung

Altschuldenlösung für nordrhein-westfälische Kommunen auf den Weg gebracht

#Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen #ASEG NRW

von Patrick Preußner und Gerhard Richter

Das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen hat im Februar 2025 den Entwurf eines Gesetzes zur anteiligen Entschuldung von Kommunen (Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen – ASEG NRW) veröffentlicht.

Ziel des Gesetzes ist, Gemeinden und Kreise in Nordrhein-Westfalen, die in ihren Kernhaushalten übermäßige Verbindlichkeiten zur Liquiditätssicherung ausweisen, durch eine anteilige Schuldübernahme des Landes zu entlasten. Dies soll die Kommunen in die Lage versetzen, ihre verbleibenden Verpflichtungen eigenständig zu steuern und zurückzuführen.

Unter „Verbindlichkeiten zur Liquiditätssicherung“ versteht das Gesetz insbesondere:

- Liquiditätskredite,
- zur Liquiditätssicherung begebene Wertpapiere
- sowie Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit kommunalen Cash-Pools.

Nicht umfasst sind Verbindlichkeiten, die zur Finanzierung von Investitionen oder ohne unmittelbaren Zusammenhang zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit aufgenommen wurden. Es kommt also maßgeblich auf die Begründetheit der Verbindlichkeiten an. Die Kommunen befinden sich in der Nachweispflicht.

WER IST ANTRAGSBERECHTIGT?

Die Teilnahme am Landesprogramm ist gemäß § 3 ASEG NRW freiwillig und erfolgt auf Antrag. Antragsberechtigt sind alle Gemeinden und Kreise in NRW, die in ihren Kernhaushalten übermäßige Verbindlichkeiten zur Liquiditätssicherung aufweisen. Als „übermäßig“ im Sinne des Gesetzes gilt ein Bestand an Verbindlichkeiten zur Liquiditätssicherung, wenn er eine Pro-Kopf-Verschuldung – nach Abzug bestimmter liquider Mittel – von 100 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner übersteigt.

Die Berechnung erfolgt auf Basis:

- des festgestellten Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2023
- sowie der vom Landesbetrieb Information und Technik NRW fortgeschriebenen amtlichen Bevölkerungszahl.

Kommunen mit außerordentlich hoher finanzieller Leistungsfähigkeit sind vom Programm ausgeschlossen. Dies betrifft solche Kommunen, deren Steuer- bzw. Umlagekraftmesszahl in den Jahren 2016 bis 2025 durchgängig mehr als 200 % über der jeweiligen Ausgangsmesszahl des Gemeindefinanzierungsgesetzes lag.

WAS IST BEI DER ANTRAGSTELLUNG ZU BEACHTEN?

Gemäß § 4 Absatz 1 ASEG NRW ist der Antrag zum frühestmöglichen Zeitpunkt – spätestens bis zum Ende des vierten Monats nach Inkrafttreten des Gesetzes – zu stellen.

WICHTIGE ANFORDERUNGEN:

- Es dürfen nur Verbindlichkeiten angesetzt werden, die durch eine Drittbestätigung der kapitalgebenden Stelle (z. B. Bankbestätigung) belegt sind.
- Die Kommunen müssen ihre Angaben durch eine Wirtschaftsprüferin, einen Wirtschaftsprüfer oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft prüfen lassen.
- Nicht belegbare buchhalterische Vorgänge sind im Prüfbericht gesondert aufzuführen und von der Bilanzposition abzuziehen.
- Die Prüfung muss fristgerecht abgeschlossen sein.

Die vom Land übernommenen Verbindlichkeiten sind erfolgsneutral gegen die allgemeine Rücklage zu verrechnen.

WAS BRINGT DAS GESETZ DEN KOMMUNEN?

Der Gesetzentwurf sieht vor, dass allen teilnehmenden Kommunen eine einheitliche Mindestquote ihrer übermäßigen Verbindlichkeiten abgenommen wird. Zusätzlich ist eine Spitzenentschuldung vorgesehen: Keine Kommune soll nach Teilnahme am Programm mehr als 1.500 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner an berücksichtigungsfähigen Verbindlichkeiten aufweisen.

WIE GEHT ES WEITER?

Der Gesetzentwurf wurde am 13. Mai 2025 vom Kabinett beschlossen und dem Landtag zur Beratung übermittelt. Die Verabschiedung ist laut Pressemitteilung der Landesregierung für Juli 2025 vorgesehen. Das Gesetz soll am Tag nach der Verkündung in Kraft treten, sodass das Programm bereits im Sommer 2025 starten könnte.

FAZIT

Das ASEG NRW bietet für viele Kommunen eine bedeutende Chance zur finanziellen Entlastung. Angesichts der komplexen Anforderungen und Fristen ist es jedoch ratsam, sich frühzeitig mit den Voraussetzungen auseinanderzusetzen und die notwendigen Schritte zeitnah einzuleiten.

*Gerne unterbreiten wir Ihnen ein Angebot
für die Prüfung der Verbindlichkeiten
vor der Antragstellung!*

Kontakt für weitere Informationen



Patrick Preußner
Master of Science, Diplom-Betriebswirt (FH), Steuerberater, Zertifizierter Compliance Officer
T +49 221 949909 223
E patrick.preusser@roedl.com



Gerhard Richter
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
T +49 221 949909 209
E gerhard.richter@roedl.com



→ Steuern

Weitere Schonfrist für sog. „Verpachtungs-BgA“ – BMF verlängert erneut die Übergangsregelung

von Madlen Mainzer und Marina Bobikov

Diese Verlängerung haben viele juristische Personen des öffentlichen Rechts (jPdÖR) dringlichst erwartet: Das Bundesfinanzministerium (BMF) hat mit aktuellem Schreiben vom 14. Januar 2025 (Gz.: IV C 2 – S 2706/00063/001/187) die Verlängerung der Übergangsfrist für die Anerkennung von sog. „Verpachtungs-BgA“ bekannt gegeben. Die Verlängerungsfrist knüpft an die zeitliche Anwendbarkeit des Regimes des § 2b UStG an; sie beträgt zwei Jahre und endet nunmehr mit Ablauf des 31. Dezember 2026.

Nicht wenige jPdÖR überlassen ihre dauerdefizitären Einrichtungen wie Schwimmbäder, Kantinen oder Multifunktionshallen zum Betrieb an Drittunternehmer. Zur Begründung der Unternehmerstellung der jPdÖR wird mit den Pächtern (Betreiber) üblicherweise eine Pacht vereinbart, die auf Ebene der jPdÖR die Einnahmeerzielungsabsicht und damit das Vorliegen eines sog. Verpachtungs-BgA begründet.

Da der Betrieb solcher Einrichtungen nicht kostendeckend oder gar gewinnbringend erfolgen kann, verpflichtet sich die jPdÖR, den aus dem Betrieb der Einrichtung entstehenden Verlust auszugleichen bzw. dem Pächter einen sog. „Betriebskostenzuschuss“ zu gewähren. Diese kommunale Gestaltungspraxis sowie die Behandlung der gewährten Zuschüsse der jPdÖR hat in der Vergangenheit oft zu Diskussionen geführt und war häufig ein Streitpunkt im Rahmen von Betriebsprüfungen.

Durch das BFH-Urteil vom 10. Dezember 2019 (Az.: I R 58/17, BStBl. II 2021, S. 945) wurde diese bisher gängige Praxis beendet. Mit dem Urteil hat der BFH klargestellt, dass der Begriff der „Verpachtung“ eine entgeltliche Überlassung von Einrichtungen voraussetzt. Im Rahmen einer wirtschaftlichen Betrachtung des Einzelfalls ist zu beurteilen, ob es sich um eine entgeltliche Überlassung handelt. Ausschlaggebendes Kriterium ist zukünftig das Tragen der wirtschaftlichen Last des Pachtzinses.

Liegt sie beim Pächter, kann ein „Verpachtungs-BgA“ weiterhin bestehen. Liegt sie jedoch wegen Gegenfinanzierung des Pachtentgeltes durch einen Zuschuss der jPdÖR bei dieser Körperschaft, kann nicht mehr von einem Verpachtungs-BgA ausgegangen werden. Diese wirtschaftliche Betrachtungsweise kann dazu führen, dass der bisherige „Verpachtungs-BgA“ faktisch nicht mehr existiert bzw. aufzulösen ist. Hier kann es zur Besteuerung von stillen Reserven kommen und aus umsatzsteuerlicher Sicht vor Anwendung des § 2b UStG zur Berichtigung nach § 15a UStG führen.

Um den jPdÖR eine Umstrukturierung ihrer „Verpachtungs-BgA“ zu ermöglichen, wurde eine Anwendung der Altregelung bis zum 31. Dezember 2022 nicht beanstandet. In Anlehnung an die Übergangsfristen zur Anwendung des § 2b UStG wurde bisher auch die Übergangsfrist zur Neuregelung des „Verpachtungs-BgA“ mit BMF Schreiben vom 26. Januar 2023 (Gz.: IV C 2 – S 2706/19/10008:001, FMNR202300106) weiter verlängert. Durch die erneute Verlängerung der Anwendungsfrist für den § 2b UStG durch das Jahressteuergesetz 2024 um weitere zwei Jahre wurde nun auch die Nichtbeanstandungsregelung zum „Verpachtungs-BgA“ seitens der Finanzverwaltung bis zum 1. Januar 2027 verlängert.

Die erneute Verlängerung der Übergangsfrist ist eine wichtige Maßnahme, um den jPdÖR die dringend benötigte Zeit für eine reibungslose Anpassung an die neuen steuerlichen Regelungen zu ermöglichen. Das BMF zeigt damit Verständnis für die Herausforderungen, vor denen jPdÖR stehen, und unterstützt sie bei der Umsetzung der notwendigen Änderungen. Ein positives Signal!

Gerne unterstützen auch wir Sie bei Ihren steuerlichen Herausforderungen!



STEUER-UPDATE FÜR KOMMUNEN & KOMMUNALE UNTERNEHMEN

Mit unserer neuen, praxisorientierten **Webinarreihe** halten wir Kommunen und kommunale Unternehmen auf dem Laufenden und vermitteln kompakt alle wichtigen Neuerungen und Änderungen im Steuerrecht.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!



Termine

9. Juli 2025
7. Oktober 2025
9. Dezember 2025

Weitere Informationen zur Anmeldung und zum Programm finden Sie unter: www.roedl.de/seminare



Kontakt für weitere Informationen



Madlen Mainzer
Steuerberaterin
T +49 221 949909 197
E madlen.mainzer@roedl.com



Marina Bobikov
Steuerberaterin
T +49 711 781914 569
E marina.bobikov@roedl.com

→ Finanzen

Die neue Anlageverordnung – mehr erhoffte Spielräume oder zu viel Risiko?

von Sissy Koch

Mit dem Inkrafttreten der novellierten Anlageverordnung (AnlV n. F.) am 7. Februar 2025 verbindet sich der Anspruch, wichtige Impulse für die institutionelle Kapitalanlage auf der einen Seite und für die Finanzierung der nachhaltigen Transformation in Deutschland auf der anderen Seite zu geben. Für viele kommunale Kapitalanleger in Nordrhein-Westfalen beispielsweise, die aufgrund des Runderlasses zur kommunalen Geldanlage ebenfalls an die Anlageverordnung gebunden sind, stellt sich nun die Frage: Bietet die neue Anlageverordnung tatsächlich den benötigten erweiterten Spielraum bei der Kapitalanlage oder führt sie vielmehr zu einer riskanteren Positionierung, die die langfristige Haushaltsstabilität gefährden könnte?

WESENTLICHE KERNPUNKTE DER NOVELLIERTEN ANLAGEVERORDNUNG IM ÜBERBLICK

- 1. Anhebung der Risikokapitalquote um 5 Prozentpunkte:** Die zulässige Quote für Risikokapitalanlagen, die insbesondere Anlagen in Aktien und alternative Investments umfasst, wird in § 3 Abs. 3 Satz 1 AnlV n. F. von 35 % auf 40 % angehoben.
- 2. Einführung einer eigenständigen 5%-Infrastrukturquote:** Mit dem neuen § 3 Abs. 7 AnlV n. F. schafft die neue Verordnung gezielte Anreize für Investitionen in Infrastrukturprojekte.

- 3. Nutzung der Öffnungsklausel bei Überschreiten von Streuungsgrenzen:** Ein Überschreiten der geltenden Streuungsgrenzen im Hinblick auf einzelne Schuldner oder Investments ist unter Nutzung der Öffnungsklausel nun zulässig.

Diese lang erwarteten Änderungen betreffen nicht nur Versicherungsunternehmen im klassischen Sinn, sondern auch kommunale Pensionsfonds, Versorgungswerke, Pensionskassen und Beteiligungen in Nordrhein-Westfalen.

Eine wesentliche Änderung der Anlageverordnung ist die **Anhebung der Risikokapitalquote von 35 % auf 40 %**. In welchem Maß dieser neue Spielraum nutzbar ist, wird weiterhin vom Anlage- und Risikomanagement sowie der Risikotragfähigkeit des jeweiligen Investors bestimmt. Unter die Risikokapitalquote fallen neben Aktien, Nachranganleihen und Genussrechten insbesondere auch alternative Anlageklassen wie Immobilien, erneuerbare Energien, Private Equity/Debt oder Hedgefonds. Viele Portfolios kommunaler Anleger mit langfristigem Anlagehorizont weisen eine maximale Risikoquote inkl. klassischer alternativer Investments in Höhe von 25 % und darüber auf. Die Möglichkeit, die Risikoquote auf maximal 40 % zu erhöhen, wird voraussichtlich Investitionen in Infrastruktur und erneuerbare Energien zugutekommen.

Mit der **Einführung einer eigenständigen Infrastrukturquote** ist das klare Ziel verbunden, Infrastrukturinvestitionen durch institutionelle und kommunale Anleger zu fördern. Wie schon der Regierungsentwurf begründete, ist die Anlage des Sicherungsvermögens in Infrastrukturvermögen nicht auf 5 % beschränkt. Vielmehr konkurrieren Investitionen, die unter diese neue Infrastrukturquote fallen, nicht mit anderen Anlagen und sind entsprechend weder Teil der Risikokapitalanlagenquote noch Teil der bestehenden Mischungsquoten nach § 3 Abs. 1 bis 6 der Anlagenverordnung.

In § 2 Abs. 1 Nr. 13 lit. b AnlV n. F. stellt der Gesetzgeber weiterhin klar, dass geschlossene „Beteiligungs-AIF“ auch in Infrastruktur-Projektgesellschaften investieren dürfen.

Solange die absoluten Anlageverbote nach § 2 Abs. 4 AnlV nicht griffen, ermöglichte die sog. **Öffnungsklausel** bereits zuvor eine Investition in nach § 2 Abs. 1 AnlV grundsätzlich unzulässige Anlagen bzw. eine über die jeweils durch die Anlageverordnung vorgegebenen Mischungsquoten hinausgehende Investition. Die neue Fassung der Anlageverordnung regelt darüber hinaus die Möglichkeit, im Rahmen der Öffnungsklausel in Anlagen zu investieren, die die Streuungsgrenzen nach § 4 Abs. 1 bis 4 AnlV übersteigen. Dies bietet mehr Flexibilität im Hinblick auf einzelne Schuldner oder einzelne Investments, um beispielsweise den Spielraum für Anlagen mit höheren Renditen zu erweitern. Eine Erweiterung der Kapazität der Öffnungsklausel geht damit nicht einher. Diese beträgt weiterhin 5 % bzw. 10 % mit Genehmigung der Aufsichtsbehörden.

FAZIT

Die Achte Verordnung zur Änderung der Anlageverordnung ist kein Paradigmenwechsel, vielmehr stellt sie für kommunale Kapitalanleger eine spürbare Liberalisierung dar. Allerdings gibt es die neue Freiheit nicht ohne Preis: Sie verlangt eine fundierte Auseinandersetzung mit der eigenen Risikotragfähigkeit, eine Professionalisierung des Asset-Managements und eine fortlaufende Überwachung und Dokumentation. Die Investition in Aktien, alternative Anlageklassen und Infrastrukturprojekte kann viele neue Chancen hervorbringen – vorausgesetzt, sie erfolgt im Rahmen eines klar strukturierten Anlageprozesses, der die Risikotragfähigkeit und das öffentliche Interesse wahrt. Gerade kommunale Anleger sollten die neuen Spielräume nicht als Einladung zur Spekulation verstehen, sondern als Gelegenheit, ihr Portfolio nachhaltiger, diversifizierter und zukunftsorientierter aufzustellen. Dabei ist es wichtig, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu gehört ein systematischer und objektiver Auswahlprozess zur Identifizierung solcher Investitionsmöglichkeiten, eine verständliche und umfassende Anlagerichtlinie, regelmäßige Kommunikation und vor allem eine sachgerechte Kontrolle und Überwachung der Anlagen mit quartalsweiser Dokumentation.

Kontakt für weitere Informationen



Sissy Koch
M.A. Finance, Tax, Accounting
T +49 221 949909 630
E sissy.koch@roedl.com





→ Recht

Vergaberecht: Ausschreibung eines Wirtschaftlichkeitslückenmodells im sog. Lückenschlussprogramm

von Freya Weber

Im Rahmen des Wirtschaftlichkeitslückenmodells werden der Netzausbau und -betrieb von Breitbandnetzinfrastruktur in einem einheitlichen Vergabeverfahren ausgeschrieben. Das ausgewählte Unternehmen erhält das Recht bzw. übernimmt die Verpflichtung, die Breitbandnetzinfrastruktur unter Nutzung der gewährten Investitionsbeihilfen zu errichten, das Breitbandnetz in Betrieb zu nehmen und für mindestens sieben Jahre zu betreiben.¹ Das sog. Lückenschlussprogramm ermöglicht es, für förderfähige Gebiete, die im Rahmen eines geplanten, laufenden oder abgeschlossenen Ausbaus nicht erschlossen wurden und aufgrund ihrer geringen Größe auch zukünftig nicht erschlossen würden (Lückenschluss-Gebiet), eine Förderung zu erhalten, um ihre Erschließung zu ermöglichen.

I VERFAHRENSART

Eine Ausschreibung im Wirtschaftlichkeitslückenmodell kann entweder im Rahmen eines offenen Verfahrens oder als Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb erfolgen.

Je nach antizipierter Komplexität bietet es sich an, ein Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb zu wählen, um beispielsweise auf eine etwaige Anpassung der Förderkulissee sachgerecht reagieren zu können.

Die Bieter reichen in diesem Verfahren einen Teilnahmeantrag ein. Im Rahmen des Teilnahmewettbewerbs wird die Eignung der Bieter geprüft. Sofern die Unternehmen als geeignet einzustufen sind, werden sie zur Abgabe eines Erstangebotes aufgefordert. Es kann sich anbieten, hier eine Reduzierung der Bieter vorzunehmen und beispielsweise nur die besten² drei Bieter aufzufordern. Die eingereichten Erstangebote werden mit den Bietern verhandelt. Verhandeln heißt, dass Auftraggeber und Bieter den Vertragsinhalt so lange erörtern, bis klar ist, wie Leistung und Gegenleistung konkret beschaffen sein sollen, und die Parteien ein gemeinsames Verständnis von dem zu erfüllenden Auftrag haben. Im Anschluss werden die Bieter zur Abgabe von endgültigen Angeboten aufgefordert. Das wirtschaftlichste Angebot, gemessen an den Zuschlagskriterien, erhält schließlich den Zuschlag.

¹ Ziffer 3.1 der Gigabit-Richtlinie 2.0 in der Änderungsfassung vom 30. April 2024.

² Gemessen an den Teilnahmekriterien.

II BEWILLIGUNGSZEITRAUM VS. VERFAHRENSFRIST

In der Praxis zeigt sich, dass der Bewilligungszeitraum für Förderungen nach dem sog. Lückenschlussprogramm äußerst knapp gewählt ist. Anders als in den bisherigen Förderprogrammen, in denen es möglich war, über einen Änderungsantrag vor bzw. im Rahmen der Konkretisierung einen längeren Bewilligungszeitraum zu erwirken, *scheint* sich im Moment abzuzeichnen, dass der Fördergeber strikt am einmal im Bescheid gesetzten Bewilligungszeitraum festhalten will. Im Rahmen des gesetzten Bewilligungszeitraumes ist das Vergabeverfahren durchzuführen und die Leistung zu vergeben. Das obsiegende Telekommunikationsunternehmen muss sodann planen, die geförderten Adressen erschließen und die Netzinfrastruktur in Betrieb nehmen. Das Ende des Bewilligungszeitraumes ist nicht selten schnell erreicht.

In einem solchen Fall kann es sich bereits im Rahmen der Verfahrenswahl anbieten, den „Zeitfaktor“ mitzudenken. Soweit kein großer Verhandlungsbedarf zu erwarten ist, kann die Wahl eines offenen Verfahrens vorzugswürdiger sein, um wertvolle Zeit zum Ende hin zu gewinnen.

Auch hier zeigt die Praxis, dass eine Verhandlungsrunde in nicht wenigen Fällen dazu führt, die angebotene Wirtschaftlichkeitslücke zu reduzieren, da beispielsweise etwaige Synergien im Rahmen der Trassenführung abgestimmt werden können. Daher erscheint vielen Auftraggebern das Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb vorzugswürdiger.

Im ersten Schritt kann natürlich in Erwägung gezogen werden, die Verfahrensfristen auf die Mindestfristen zu verkürzen oder mit entsprechender Begründung sogar die Mindestfristen zu verkürzen. Diese Begründung sollte gut dokumentiert sein. Der Grund für die Verkürzung der Mindestfrist darf nicht auf eine Ursache zurückgehen, die der Auftraggeber zu verantworten hat.

Ebenfalls kann sich der Auftraggeber vorbehalten, das Erstangebot zu bezuschlagen, ohne in die Verhandlung einzutreten. Dies hat er in der EU-Bekanntmachung anzukündigen. Es bietet sich an, zusätzlich einen Hinweis auf diesen Vorbehalt in die Vergabeunterlagen aufzunehmen. Von diesem Vorbehalt kann er allerdings nur dann Gebrauch machen, wenn tatsächlich kein Verhandlungsbedarf besteht. Soweit ein Unternehmen beispielsweise einen kommentierten Vertrag eingereicht hat, ist dies wohl als Verhandlungsbedarf zu werten. Um ein langwieriges Verfahren zu vermeiden, kann es sich daher aus Sicht der Unternehmen anbieten, Rückfragen zum Vertrag bereits vor Abgabe des Erstangebotes beim Auftraggeber zu adressieren.

III BEAUFTRAGUNG

Anders als bei Ausschreibungen von Wirtschaftlichkeitslückenmodellen nach Gigabit 2.0 kann im Rahmen des sog. Lückenschlussprogramms der Zuschlag regelmäßig nach Auswertung der Angebote erteilt werden. Der Auftraggeber ist also schneller mit dem Verhandlungsverfahren fertig und kann auch die Beauftragung vornehmen. Damit kann die Leistungserbringung schneller erfolgen.

Kontakt für weitere Informationen



Freya Weber
Rechtsanwältin, Fachanwältin für
Vergaberecht, Europajuristin
(Univ. Würzburg)
T +49 911 9193 3511
E freya.weber@roedl.com

→ Mobilität

Reform der ÖPNV-Finanzierung

Vorschläge für eine ÖPNV-Reform zur Sicherstellung eines freiwilligen Deutschlandangebots im straßengebundenen Nahverkehr

von Jörg Niemann

NOTWENDIGKEIT EINER STRUKTUR- UND FINANZ-REFORM IM ÖPNV

Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) hat großes Potenzial: Mobilität ermöglicht soziale Teilhabe und die Erreichung der Klima- und Umweltziele, wenn mehr Menschen vom motorisierten Individualverkehr auf den ÖPNV umsteigen. Der ÖPNV steckt jedoch in einem Dilemma. Einerseits erlaubt die technologische Entwicklung erstmals die Etablierung einer flächendeckenden, bedarfsgerechten öffentlichen Mobilität. Andererseits reichen die heutigen Finanzmittel nicht aus, um das derzeit bestehende ÖPNV-Angebot zu erhalten. Neben fehlenden Mitteln behindern bestehende Strukturen die Entwicklung. Der ÖPNV ist fragmentiert, intransparent und bürokratisch. Innerhalb dieser Strukturen ist weder ein effizienter Mitteleinsatz möglich, noch können so neue, zusätzliche Mittel für den ÖPNV erschlossen werden. Ohne ein Mehr an Transparenz wird es keine zusätzlichen Mittel geben. Ohne zusätzliche Mittel werden die Potenziale zugunsten eines individualisierten ÖPNV nicht erschlossen und die Klima- und Umweltziele nicht erreicht werden können. Die neue Bundesregierung muss daher jetzt die dicken Bretter bohren, um Veränderungen im Mobilitätsbereich zu ermöglichen.

STATUS QUO: STRUKTUREN ALS HEMMNIS

Aktuell definieren ca. 400 lokale Aufgabenträger die Standards für den ÖPNV vor Ort. Bund und Länder beteiligen sich an der öffentlichen Co-Finanzierung. Jedoch fehlt es an einem abgestimmten Vorgehen. Es mangelt an abgestimmten, verkehrlichen Standards, an Planungssicherheit über die Höhe der Finanzierung und an einer klaren Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen den Akteuren. Die Staatsquote, also der Anteil der öffentlichen Co-Finanzierung von Bund, Ländern und Kommunen zugunsten des ÖPNV, übersteigt inzwischen den Anteil der Tarifeinnahmen an den Gesamtkosten des ÖPNV. Ferner bestehen strenge nationale und europäische Regularien. In diesem administrierten und regulierten Umfeld sind grundlegende Veränderungen aus dem Markt heraus nicht zu erwarten. Veränderungen müssen zentral durch die öffentliche Hand veranlasst, finanziert und gesteuert werden.

ZIELE DER BUNDESREGIERUNG

Die aktuelle Bundesregierung bekennt sich zum Pariser Klimaabkommen und strebt an, Deutschland bis 2045 treibhausgasneutral umzugestalten. Im ÖPNV sollen zudem die Fahrgastzahlen bis 2030 verdoppelt werden.

Folgerichtig spricht sich die große Koalition für die Stärkung des öffentlichen Personennahverkehrs aus. Konkret sieht der Koalitionsvertrag (Zeile 875, 876) hierzu vor, die ÖPNV-Finanzierung von Bund und Ländern auf eine neue gesetzliche Grundlage zu stellen und einen Modernisierungspakt zu starten.

Mit dem neu geschaffenen Sondervermögen Infrastruktur stehen 500 Mrd. Euro bis 2037 zur Verfügung. Bereits jetzt zeichnet sich jedoch ab, dass diese Mittel nicht ausreichen werden, um die erheblichen Investitionsbedarfe zur Erneuerung des Schienennetzes, der Straßen und Brücken sowie die Energieinfrastruktur zu finanzieren. Das Sondervermögen dürfte daher für die Investitionen in den ÖPNV nur einen kleinen Beitrag leisten. Zudem fehlt bislang eine Lösung zur Deckung der laufenden Betriebskostendefizite im ÖPNV.

NOTWENDIGKEIT EINES ÖPNV-GESAMTKONZEPTE

Die Eckpunkte des sog. „Modernisierungspaktes“ sind mehr als vage. Auch die übergeordneten Ziele zur Erreichung der Klima- und Umweltziele geben keine klare Orientierung. Entscheidend ist, dass die Reform konkrete und unmittelbare Vorteile für die Menschen bieten muss. Hierfür ist ein attraktives ÖPNV-Angebot zu schaffen, das eine echte Alternative zum Individualverkehr darstellt. Dies erfordert ein Gesamtkonzept, dessen Inhalte abgestimmte Leistungsstandards sein müssen. Ferner muss es Antworten darauf geben, wie neue (alternative) Finanzierungsquellen erschlossen und das zukünftige Zusammenwirken der Akteure (Governance) zwischen Bund, Ländern und Kommunen geregelt wird.

DAS ÖPNV-GESAMTKONZEPT BRAUCHT ...

1. ABGESTIMMTE LEISTUNGSSTANDARDS

Die Standards des straßengebundenen ÖPNV sind heute durch die jeweiligen Aufgabenträger vor Ort geprägt. Aus der bundesweiten Perspektive gleicht der ÖPNV einem Mosaik ohne Gesamtkonzept. Weder bestehen einheitliche qualitative und quantitative Standards noch gibt es abgestimmte Regeln für eine durchlässige Mobilität im Gesamtnetz. Für ÖPNV-Kunden stellen sich die vielen lokalen Besonderheiten als Zugangsbarriere zum Gesamtsystem dar. Eine positive Ausnahme bildet das Deutschlandticket. Das Deutschlandticket bildet die logische Klammer für ein zu schaffendes Deutschlandangebot.

Für die Etablierung eines Deutschlandangebots bedarf es eines abgestimmten Gesamtkonzeptes. Hierzu sind Leistungsstandards zwischen Bund, Ländern und Kommunen zu erarbeiten. Für deren Festlegung bietet sich eine Betrachtung nach Raumtypen an. Räume mit hoher Bevölkerungsdichte erfordern andere verkehrliche Standards als Räume mit geringer Bevölkerungszahl. Denkbar ist eine Differenzierung u. a. nach Ballungsraum, städtischer Raum, Stadt-Umlandgemeinden, ländlicher Raum. Den Raumtypen werden verkehrliche Leistungsstandards zugeordnet, die eine Mindesterschließung für die Menschen beschreiben. Leistungsstandards sollten zum Beispiel Festlegung von Taktzeiten und Bedienzeiten umfassen. Zudem ist der Einsatz von Verkehrsformen wie Bedarfsverkehren, Linienverkehren (lokale Verkehre, landesbedeutsame Verkehre) festzulegen. Durch die abgestimmten Leistungsstandards werden lokale Standards zugunsten eines abgestimmten Deutschlandangebots überwunden. Die Leistungsstandards sind dabei auf ein inhaltlich-zeitliches Zielbild auszurichten, das schrittweise umgesetzt wird. Das so definierte „Deutschlandangebot“ ermöglicht den Menschen einen leichteren Zugang zum Gesamtnetz – bundesweit.

2. KLARE AUFGABEN- UND VERANTWORTUNGSTEILUNG ZWISCHEN BUND, LÄNDERN UND KOMMUNEN

In dem Gesamtkonzept tragen Bund und Länder die für die Erreichung der verkehrlichen Leistungsstandards notwendigen Investitionen vollständig oder – in Abhängigkeit der Leistungsstandards – anteilig, nach einem festen Schlüssel. Den gesetzlichen Aufgabenträgern obliegt die konkrete Umsetzung im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge. Höhere verkehrliche Standards können die Aufgabenträger realisieren. Ein zwischen Bund und Ländern abgestimmtes Anreizsystem soll weitere Impulse für den Ausbau des Deutschlandangebots vor Ort geben. Denkbar ist, dass sich Bund und Länder an den zusätzlichen Investitionskosten beteiligen, die über das Deutschlandangebot hinausgehen. Die Aufgabenträger tragen die laufenden Betriebskostendefizite und finanzieren die (ungedeckten) Investitionsmehrbedarfe. Das Deutschlandangebot ist ein freiwilliges Leistungsniveau, um Konnexitätsverpflichtungen zu vermeiden. Es ist zugleich das abgestimmte Zielbild für die Leistungsverwaltung von Bund, Ländern und Kommunen, und Maßstab der öffentlichen Co-Finanzierung.



NEU

NEU

IST

NEU

Das Deutschlandticket wird fortgeführt. Es bildet das Korrelat zum Deutschlandangebot. Bund und Länder sichern den Nachteilsausgleich ab und tragen neben den Mindererträge auch die zusätzlichen vertrieblischen Investitionskosten. Die Tarifsetzungsbefugnis für das Deutschlandticket wird auf eine gemeinsame Einheit von Bund und Ländern übertragen, welche den Preis in Abhängigkeit zur Umsetzung des Deutschlandangebots festsetzt, die Re-Finanzierungsbedarf berechnet und die Mittelverwendet steuert.

Die Aufgaben- und Verantwortungsteilung wird über abgestimmte ÖPNV-Gesetze des Bundes und der Länder geregelt.

3. EINE NEUE FINANZIERUNGSARCHITEKTUR

IST

Die heutige ÖPNV-Finanzierung ist eine kaskadierende Mittelverteilung von Bund, Ländern und Kommunen. Die öffentlichen Mittel werden über die verschiedenen staatlichen Ebenen bis zu den Unternehmen geleitet. Hierfür hat sich der Begriff der „Spaghettifinanzierung“ etabliert. Zudem ist das Finanzierungssystem auch durch eine Vielzahl an Einzelregelungen gekennzeichnet, die hochgradig intransparent sind und zu Parallelförderungen führen. Beispielhaft sei die Förderung der E-Mobilität genannt. Zudem speisen sich die Mittel aus verschiedenen Quellen: Neben gesetzlichen Regelungen bestehen Steuererleichterungen und Einzelmaßnahmen. Allein der Bund verwaltet mehr als 3.000 Einzelprogramme, die durch weitere Initiativen der Länder und der Kommunen ergänzt werden. Zu Recht kritisiert der Bundesrechnungshof die Intransparenz des Finanzierungsökosystems, das keinen abgestimmten Zielen folgt. Planungsunsicherheiten und bürokratische Hemmnisse sind die Folge, welche die weitere Entwicklung auf lokaler Ebene behindern.

NEU

Im Gesamtkonzept des freiwilligen Deutschlandangebots wird das kaskadierende Finanzierungssystem durch zentrale Bewilligungsstellen ersetzt. Die Bewilligungsstellen gewähren den Aufgabenträgern aus einer Hand die von Bund und Ländern bereitgestellten Mittel. Maßstab der Mittelgewährung ist die Erreichung bzw. Erhaltung des verkehrlichen Deutschlandangebots. Hierzu legt der antragstellende Aufgabenträger einen „Investitions- und Aktionsplan“ vor, welcher auch Aussagen zum Umsetzungskonzept und zur dauerhaften Finanzierung des Betriebskostendefizits umfasst. Entspricht der Antrag den verkehrlichen Leistungsstandards, wird eine Förderung gewährt.

Dabei ist entscheidend, dass die verkehrlichen Leistungsstandards als übergeordnetes Ziel erreicht werden. Die Gesamtförderung löst das bisherige System der Einzelmaßnahmenförderung ab. Zur Steuerung der Mittelvergabe und Verwendung wird eine Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV) zwischen der Bewilligungsstelle und dem Aufgabenträger geschlossen. Die Vereinbarung regelt die geplanten Maßnahmen, eröffnet aber zugleich einen Spielraum, wie die (übergeordneten) Ziele erreicht werden. Mehr steuern und weniger verwalten. Die Förderung der Bewilligungsstellen ist – entsprechend der Aufgaben- und Verantwortungsteilung – auf investive Maßnahmen beschränkt. Die Zuordnung der Bewilligungsstelle erfolgt durch die Länder, hierbei sind vorhandene Strukturen einzubeziehen.

4. DIE ERSCHLIESSUNG NEUER FINANZMITTEL AUF DER EBENE VON BUND UND LÄNDERN

Die vorhandenen Bundesmittel aus dem Klima- und Transformationsfonds und dem Sondervermögen Infrastruktur werden perspektivisch nicht ausreichen, um die verkehrlichen und tariflichen Standards dauerhaft zu sichern. Nur wenn die, für die Transformation der öffentlichen Mobilität notwendigen Mittel von der Schuldenbremse vollständig ausgenommen würden (z. B. „Hebelung“ von Zukunftsinvestitionen mit faktischer Deckelung, vollständige Ausnahme von Nettoinvestitionen, vollständige Ausnahme von Infrastrukturinvestitionen), könnte auf die Einbeziehung privaten Kapitals bzw. die Erschließung neuer öffentlicher Finanzierungsquellen verzichtet werden. Die Erfolgchancen hierfür sind eher skeptisch zu bewerten.

Die Erschließung neuer Finanzmittel auf Ebene des Bundes und der Länder kann durch die Einbeziehung privaten Kapitals, etwa durch die Schaffung öffentlich-privater Fonds erfolgen. Die Fonds werden durch öffentlich getragene Verwahrgesellschaften gemanagt, die ausschließlich auf die Ziele des jeweiligen Fondsgesetzes verpflichtet sind, die ihrerseits auf die Standards des Deutschlandangebots ausgerichtet sind. Die Verwahrgesellschaften vergeben aus der jeweiligen Fondsmasse Einzeldarlehen. Die wirtschaftlichen Konditionen richten sich nach dem Grad der geplanten Zielerreichung bzw. der Übererfüllung des Deutschlandangebots. Die Verwahrgesellschaften können mit den Bewilligungsstellen identisch sein. Gegenüber dem Aufgabenträger sollte lediglich die Bewilligungsstelle auftreten. Die Aufgabenträger leiten als Empfänger der Darlehen die Mittel entsprechend der lokalen Marktorganisation an die Unternehmen weiter.

NEU

IST

NEU

NEU

Die privaten bzw. institutionellen Investoren erhalten keinen Einfluss auf die Mittelvergabe im Einzelfall. Über einen Transparenzbericht werden die Mittelvergabe und die Verwendung dokumentiert. Diese bildet zugleich die Grundlage für ein bundesweites Qualitäts-Monitoring. In den ÖPNV-Gesetze sind die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der jeweiligen Fondsgesetze des Bundes und der Länder zu regeln. Die Finanzierung des Bundes- und Landesanteils sowie die Refinanzierung der öffentlich-privaten Fonds erfolgt über deren Haushalte im Rahmen der mittelfristigen Finanzplanung (Verpflichtungsermächtigung) und im Falle des Bundes auch über den Infrastrukturfond und den Klima- und Transformationsfond (KTF), jeweils unter Wahrung der Schuldenbremse. Für die Finanzierung bzw. Refinanzierung des kommunalen Anteils sind die Kommunen in die Lage zu versetzen, zusätzliche Mittel zu generieren.

5. ERMÖGLICHEN DER REFINANZIERUNG AUF EBENE DER KOMMUNEN

IST

Die Finanzausstattung der Kommunen ist unzureichend und bedarf einer grundlegenden Reform. Bereits heute reichen die Mittel nicht aus, um die Aufgaben im kommunalen Wirkungskreis entsprechend der Daseinsvorsorge zu erbringen.

NEU

Über eine Reform der Kommunalfinanzierung hinaus sind die Kommunen kurzfristig in die Lage zu versetzen, eigene, zusätzliche Mittel für den ÖPNV zu erschließen. Die zusätzlichen Mittel dienen sowohl der Refinanzierung der Darlehen, der Deckung des Betriebskostendefizits und für Investitionen von Leistungsstandards oberhalb des Deutschlandangebots.

Ein notwendiger Ansatz ist die Ermöglichung der Mitfinanzierung des ÖPNV durch Dritte (sog. Drittnutzerfinanzierung). Hierzu sind die kommunalen Abgabengesetze der Länder zu ändern. Die landesrechtlichen Instrumente sind ähnlich zu gestalten, um eine vergleichbare Finanzierungspraxis z. B. über eine allgemeine ÖPNV-Abgabe oder eine verpflichtende Abnahme des Deutschlandtickets durch Arbeitgeber zu gewährleisten. Weitere Finanzierungsquellen sollten z. B. über die Drittverwertung (Zugang der Logistikunternehmen zu kommunaler Ladeinfrastruktur), Sektorenkopplung (E-Busflotten nehmen am Stromhandel teil) und über eigene Green-Finance-Ansätze (verbilligte grüne Schulscheine) erschlossen und bestehende Hemmnisse hierfür (z. B. Infrastruktur Förderbedingungen) überwunden werden.

6. VERKEHRSVERBÜNDE ZUR REGIONALEN GESTALTUNGSEBENE DER ZUKUNFT ENTWICKELN

Die heutigen Verkehrsverbünde sind aktuell primär den klassischen Verbundzielen „Ein Fahrplan. Ein Tarif. Ein Ticket.“ verpflichtet. Doch Verkehrsverbünde können viel mehr sein.

Verkehrsverbünde können im Umweltverbund der Zukunft Kompetenzcluster bilden und zentrale Aufgaben übernehmen. Die Kommunen bleiben als Aufgabenträger in der Verantwortung. Für eine effiziente Steuerung einer zunehmend vernetzten öffentlichen Mobilität ist die Ausbildung und Bündelung von regionalen Kompetenzen sinnvoll.

NEU

IST

NEU



7. EINEN STRUKTURIERTEN PROZESS

IST

Bislang unterstützen der Bund, die Länder und die Kommune den ÖPNV. Jeder Akteur agiert auf eigener Bühne. Die Vielzahl der staatlichen Ziele, die mit dem ÖPNV gefördert werden sollen, führt zu Unklarheiten über die exklusive oder kumulative Zuständigkeit. Wer etwa ist Zuständigkeit für den Klimaschutz, wer für das Deutschlandticket? Die Rechtslage ist nicht eindeutig.

SOLL

Die Unklarheiten und Parallelzuständigkeiten sind im Rahmen eines strukturierten Prozesses dauerhaft zu überwinden. Bereits die Ampelkoalition hatte sich mit dem Ausbau- und Modernisierungspakt (AMP) ähnliche Ziele zur Modernisierung des ÖPNV gesetzt. Aus dem Scheitern des AMP-Prozesses sind nun die richtigen Schlüsse zu ziehen: (1) Das Zielbild (das Deutschlandangebot) muss erreichbar und finanzierbar sein. (2) Rechts- und Finanzierungssicherheit kann nur über abgestimmte Gesetze des Bundes und der Länder erfolgen. Hierzu sind Ziele und Strukturen abzustimmen und zu beschließen. (3) Die kommunale Ebene ist bei der Entwicklung des Deutschlandangebots einzubeziehen. (4) Ein Zeitplan ist zu erarbeiten, der eine abgestimmte Bearbeitung möglichst vieler Themen ermöglicht und einen Vorlauf – für die politische Diskussion vor Ort – schafft.

ERGEBNIS:

Der „Modernisierungspakt“ für den ÖPNV ist die notwendige Voraussetzung für die inhaltliche Neuausrichtung des ÖPNV. Die sogenannten dicken Bretter müssen jetzt gebohrt werden, um die gewachsenen intransparenten Strukturen zu überwinden, Innovationen zu ermöglichen und mehr Menschen für die öffentliche Mobilität zu begeistern.

Kontakt für weitere Informationen



Jörg Niemann
Diplom-Jurist
T +49 40 2292977 33
E joerg.niemann@roedl.com

→ Gesundheitswirtschaft

Strukturreform im Krankenhauswesen: Chancen für Kommunen durch Zusammenschlüsse, Spezialisierung und den Transformationsfonds

von Norman Lenger-Bauchowitz, LL.M.

Zeitenwende im Kliniksektor – und Kommunen stehen im Zentrum. Die deutsche Krankenhauslandschaft steht vor einem fundamentalen Umbruch. Die Krankenhausreform 2024, die neue Krankenhausversorgungsstruktur mit Leistungsgruppen und Versorgungstufen, die Umstellung auf Vorhaltevergütung, ein massiver Investitionsstau und der Mangel an Fachkräften – all das erzeugt immensen Handlungsdruck auf Krankenhäuser, insbesondere in kommunaler Trägerschaft. Dieser Beitrag zeigt einige Impulse und Wege auf, wie die Spannungsfelder beherrschbar werden.

ZWISCHEN WIRTSCHAFTLICHER MACHBARKEIT UND POLITISCHER VERANTWORTUNG

Kommunale Träger geraten zunehmend in ein Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Machbarkeit, medizinischem Versorgungsauftrag und politischer Verantwortung für die Daseinsvorsorge. Die großen Fragen lauten: Wie lässt sich ein kleiner oder mittlerer kommunaler Standort zukunftsfähig aufstellen? Und welche rechtlichen und finanziellen Hebel stehen dafür zur Verfügung?

Ein zentrales Instrument für notwendige Veränderungen ist der Zusammenschluss von Krankenhäusern – sei es durch Fusionen, Kooperationen oder neue interkommunale Trägerschaften. Richtig geplant und begleitet kann dies ein Weg sein, um Effizienz, Versorgungssicherheit und kommunale Steuerungsfähigkeit zu sichern. Unterstützung gibt es nun auch durch den neuen Krankenhaustransformationsfonds (KHTF) mit einem Volumen von bis zu 50 Milliarden Euro bis 2035.

ZUSAMMENSCHLÜSSE – POTENZIAL FÜR SPEZIALISIERUNG, QUALITÄT UND KOMMUNALEN EINFLUSS

Der Zusammenschluss von Krankenhäusern bietet zahlreiche Vorteile – insbesondere für kleinere Häuser mit begrenzten Ressourcen. Durch arbeitsteilige Leistungserbringung, Spezialisierung und abgestimmte Strukturen innerhalb einer Region lassen sich Qualität und Wirtschaftlichkeit steigern.

Größere Klinikverbünde sind besser in der Lage, Investitionen zu stemmen, Synergien (z. B. bei Einkauf, IT, Personalentwicklung) zu nutzen und den neuen Anforderungen an Versorgungstufen (Level I bis III) gerecht zu werden. Zusammenschlüsse ermöglichen darüber hinaus eine gezielte Reaktion auf die Leistungsgruppenzuweisungen in den Landeskrankhausplänen, ohne dass jeder Standort alles vorhalten muss. Besonders wichtig: Kommunale Träger behalten im Zusammenschluss mehr Einfluss, als wenn sie ihre Häuser an private Betreiber abgeben. Interkommunale Trägergesellschaften, Zweckverbände oder Konsortialverträge ermöglichen rechtliche Konstruktionen, mit denen auch bei Zusammenschlüssen die öffentliche Verantwortung und Kontrolle gewahrt bleiben.

ABER: ZUSAMMENSCHLÜSSE SIND KEIN SELBSTLÄUFER

Unterschiedliche Interessenlagen (Stadt vs. Land), politische Widerstände oder Ängste vor Standortverlusten erschweren Entscheidungen. Die Integration von Personal, IT-Systemen, Verwaltungsabläufen und Tarifstrukturen ist aufwendig. Auch die Bevölkerung ist einzubeziehen – Akzeptanz für Veränderungen entsteht nur durch transparente Kommunikation.

DER KRANKENHAUSTRANSFORMATIONSFONDS: MILLIARDEN FÜR DEN WANDEL – ABER KEINE GARANTIE

Mit Inkrafttreten der Krankenhaustransformationsfonds-Verordnung (KHTFV) ist einer der größten Umbauprozesse im deutschen Kliniksystem offiziell gestartet. 50 Milliarden Euro stehen in den nächsten zehn Jahren bereit, um den Strukturwandel zu finanzieren. Der Förderung unterliegen

- Zusammenschlüsse von Klinikstandorten
- Umbau zu sektorenübergreifenden Versorgungseinrichtungen (SÜV)
- Schaffung spezialisierter Zentren für komplexe Krankheitsbilder
- digitale Infrastruktur und Ausbau telemedizinischer Angebote
- integrierte Notfallstrukturen

Kennen Sie schon unseren neuen Videopodcast zum Thema **ÖPNV-Finanzierung**?

Rödl & Partner

**RECHT
MOBIL**
Der Videopodcast



Jörg Niemann
Diplom-Jurist,
Partner, Leiter Kompetenz-Center Mobilität
Rödl & Partner

+ Fachinterview mit Andreas Wille

Leiter des Referats Personalbeförderungsrrecht im Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes NRW sowie Leiter der Unterarbeitsgruppe „Finanzierung im Ausbau- und Modernisierungspakt“



Jetzt die erste Folge **kostenlos** streamen
unter: <https://bit.ly/videopodcast-recht-mobil>



Auch die dauerhafte Schließung von Standorten ist förderfähig – sofern medizinisch vertretbar. Der Fonds ist ausdrücklich kein Betriebskostenzuschuss, sondern zielt auf Investitionen in Bau, Technik und Strukturwandel ab. Das Besondere ist das Antragsverfahren. Nicht die Krankenhäuser selbst, sondern die Länder sind antragsberechtigt. Über ein Verwaltungsportal beim Bundesamt für Soziale Sicherung (BAS) reichen sie förderfähige Projekte ein. Die Entscheidung liegt bei den Bundes- und Landesbehörden. Die Hauptfrist für die Anträge auf Auszahlung von Fördermitteln aus dem Krankenhaustransformationsfonds ist der 30. September des vorhergehenden Kalenderjahres. Anträge für die Förderung im Jahr 2026 müssen die Länder also bereits bis zum 30. September 2025 einreichen. Für die Antragsteller bedeutet das, dass die Anträge kurzfristig gut vorzubereiten sind, um die Frist noch halten zu können. Unter bestimmten Bedingungen besteht allerdings die Möglichkeit, Anträge bis zum 31. Dezember des Jahres zu stellen, wenn die vorhergehende Frist versäumt wurde.

Kliniken benötigen daher politische Rückendeckung ihrer Landesregierung. Die Projekte müssen wirtschaftlich tragfähig, mit den Kassen abgestimmt und rechtlich einwandfrei sein – ein laufendes Insolvenzverfahren ist grundsätzlich ein Ausschlusskriterium. Ob das auch für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung oder für Schutzschirmverfahren gilt, ist bisher noch nicht geklärt. Zwar handelt es sich bei diesen Verfahrensarten ebenfalls um Insolvenzverfahren, sie sind aber grundsätzlich auf den Erhalt und die Restrukturierung von Unternehmen gerichtet, sodass u. E. mit der richtigen Kommunikationsstrategie dennoch Fondsgelder beansprucht werden können.

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN: VIELE STOLPERFALLEN, ABER AUCH GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

Ein Klinikzusammenschluss muss von Anfang an rechtlich, wirtschaftlich und medizinstrategisch fundiert geplant werden.

Je nach Modell (Fusion, Zweckverband, Holding, Konsortialvertrag) sind unterschiedliche Gesetze und Vorschriften relevant:

KOMMUNAL- UND GESELLSCHAFTSRECHT

Veränderungen der Trägerschaft bedürfen häufig der Zustimmung von Gemeinderäten und Kreistagen. Eigenbetriebe, GmbHs oder AöRs haben jeweils spezifische Anforderungen, etwa zur Haftung oder Entscheidungsstruktur. Bei interkommunalen Kooperationen gilt es, kommunalaufsichtliche Genehmigungen einzuholen.

VERGABE- UND BEIHILFERECHT

Kooperationen zwischen öffentlichen Trägern können als Inhouse-Geschäfte vergabefrei sein – bei Einbindung privater Partner wird es komplex. Die finanzielle Beteiligung der öffentlichen Hand ist ggf. über einen wirksamen Vertrauensakt abzusichern (DAWI-Regelung, Art. 106 ff. AEUV), um Rückforderungen zu vermeiden.

KRANKENHAUSPLANUNGSRECHT

Die neuen Leistungsgruppenbescheide entscheiden über die Zukunft eines Standorts. Eine enge Abstimmung mit dem Krankenhausplan des Landes ist Pflicht. Fehlzusweisungen sind juristisch überprüfbar – mehrere Verfahren laufen bereits.

ARBEITSRECHT UND MITBESTIMMUNG

Betriebsübergänge nach § 613a BGB erfordern Information und Beteiligung der Mitarbeitenden. Unterschiedliche Tarifverträge und Mitbestimmungsrechte sind zu berücksichtigen und müssen ggf. harmonisiert werden.

GESUNDHEITSDATENSCHUTZ

Gemeinsame IT-Lösungen und Datenpools müssen DSGVO-konform sein. Das Zwei-Schrank-Modell zur Trennung von medizinischen und administrativen Daten hat sich bewährt.

KARTELLRECHT

Das Bundeskartellamt prüft Fusionen – aber bei vom Transformationsfonds geförderten Zusammenschlüssen bestehen Ausnahmen (§ 186 Abs. 9 GwB).

Eine generelle Ausnahme von der Fusionskontrolle bis Ende 2030 ist möglich – wenn der Zusammenschluss medizinisch notwendig ist.

NEUE VERSORGUNGSFORMEN: SEKTORENÜBERGREIFENDE EINRICHTUNGEN ALS ZUKUNFTSMODELL

Ein weiteres strategisches Element sind die sektorenübergreifenden Versorgungseinrichtungen (SÜV). Sie sollen stationäre und ambulante Leistungen bündeln und dort entstehen, wo klassische Kliniken nicht mehr wirtschaftlich betreibbar sind. Grundlage ist § 115g SGB V. Für Kommunen bedeutet das: Neue Gesundheitszentren können entstehen, die Krankenhaus, MVZ, Pflegeeinrichtung und Notfallversorgung unter einem Dach vereinen – oft besser erreichbar, effizienter und stärker vernetzt als bisherige Strukturen.

KLINIKINSOLVENZEN UND PRIVATISIERUNG – DER DRUCK STEIGT, LÖSUNGEN SIND MÖGLICH

Die Zahl kommunaler Krankenhausinsolvenzen steigt. Über 50 Verfahren wurden 2023 eröffnet – Tendenz steigend. Die Ursachen: überalterte Bausubstanz, niedrige Fallzahlen, Personalmangel, Investitionsstau. Parallel zeigt sich eine Zunahme privater Übernahmen insolventer Häuser. Kommunen stehen vor der Wahl: Veräußerung oder partnerschaftliche Restrukturierung. Wer selbst steuert, kann den Versorgungsauftrag wahren – wer extern verkauft, verliert mitunter Einfluss.

Unsere Empfehlung ist daher ganz klar eine frühzeitige Risikoanalyse, Gespräche mit Nachbarkommunen und mögliche interkommunale Zusammenschlüsse vorbereiten – bevor Insolvenzverfahren Alternativlosigkeit schaffen.

FAZIT: JETZT STRATEGISCH DENKEN – ODER SPÄTER FREMDBESTIMMT WERDEN

Die Krankenhausreform ist Realität – und der Wandel unausweichlich. Das Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz (KHVVG) und der Transformationsfonds machen deutlich: Nur wer jetzt handelt, wird künftig eine Rolle in der Versorgungslandschaft spielen. Für kommunale Entscheidungsträger bedeutet das:

- Kooperation statt Isolation – interkommunale Netzwerke stärken regionale Strukturen
- Förderchancen aktiv nutzen – mit rechtssicheren Konzepten und klaren Zielen
- Daseinsvorsorge erhalten – durch Mitwirkung statt Rückzug
- Wer jetzt investiert, kann morgen Versorgung sichern – und den kommunalen Einfluss bewahren

Kontakt für weitere Informationen



Norman Lenger-Bauchowitz, LL.M.
Mediator & Rechtsanwalt, Wirtschaftsmediator, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachberater für Restrukturierung & Unternehmensplanung (DStV e. V.), Praxisgruppenleiter Gesundheits- und Sozialwirtschaft
T +49 911 9193 3713
E norman.lenger-bauchowitz@roedl.com

→ Digitalisierung

KI in Unternehmen: Transparenz, Kontrolle und ethische Verantwortung

von Frank Reutter, Dr. Tassilo Föhr und Enes Arslan

Künstliche Intelligenz (KI) wird immer häufiger in unternehmerischen Prozessen eingesetzt. Dies umfasst automatisierte Entscheidungsfindung, intelligente Prognosemodelle und die Integration in operative ERP-Systeme bzw. Buchhaltungssoftware. Mit der zunehmenden Integration von KI in bestehende IT-Systeme steigen jedoch auch die Anforderungen an die zuverlässige Prüfung und Bewertung solcher Systeme.

KI-Systeme unterscheiden sich grundlegend von klassischen IT-Systemen: Sie arbeiten datenbasiert, oft autonom und unterliegen einem ständigen Lern- und Anpassungsprozess. Dies wirft neue Fragen auf, beispielsweise zur Transparenz von Entscheidungsprozessen, zur Verantwortlichkeit bei Fehlfunktionen oder zur Dokumentation von Trainingsdaten und Modellen.

STRUKTURELLE ELEMENTE VON KI-SYSTEMEN UND ZIELORIENTIERUNG

Um KI-Systeme effektiv in unternehmerische Prozesse zu integrieren, ist eine klare Struktur erforderlich, die sich an definierten KI-Zielen orientiert. Diese Ziele sind nicht abstrakt, sondern leiten sich direkt aus den Unternehmenszielen ab und berücksichtigen sowohl ethische Werte als auch gesetzliche und regulatorische Vorgaben. Um diese KI-Ziele zu erreichen, arbeiten verschiedene Elemente eines KI-Systems zusammen, basierend auf Grundsätzen, Verfahren und organisatorischen Maßnahmen. Grundsätzlich kann ein KI-System nach IDW PS 861 anhand der folgenden Komponenten beschrieben werden:

1. Governance, Compliance und Monitoring
2. Daten
3. Algorithmen und Modelle
4. Anwendung
5. IT-Infrastruktur

ZENTRALES ELEMENT FÜR EINEN VERANTWORTUNGSVOLLEN KI-EINSATZ

Ein verantwortungsvoller Einsatz von KI erfordert eine durchdachte Aufbau- und Ablauforganisation mit fest etablierten Mechanismen zu Governance, Compliance und Monitoring.

Dabei benötigen Unternehmen eine klar definierte KI-Strategie, die Richtlinien für die Entwicklung, Einführung und den Betrieb von KI-Systemen enthält. Diese Strategie stellt sicher, dass sowohl interne Unternehmensziele als auch externe Anforderungen – wie gesetzliche, regulatorische und ethische Vorgaben – berücksichtigt und eingehalten werden.

Die strategischen Vorgaben werden in konkreten Richtlinien und Verfahren umgesetzt. Dazu gehören dokumentierte Verantwortlichkeiten für den Betrieb und die Weiterentwicklung des KI-Systems sowie Prozesse zur Identifikation und Behebung von Schwachstellen. Ein professionelles KI-Monitoring umfasst auch die regelmäßige Überwachung der Einhaltung dieser Maßnahmen und deren nachvollziehbare Dokumentation.

Darüber hinaus muss jederzeit sichergestellt sein, dass der Mensch steuernd eingreifen kann. Dies wird durch Mechanismen gewährleistet, die klar signalisieren, wann menschliche Kontrolle erforderlich ist.

DATENQUALITÄT UND -VERANTWORTUNG

Daten sind das Fundament jedes KI-Systems – entsprechend hoch sind die Anforderungen an ihre Qualität, Herkunft und Nutzung. Unternehmen müssen sicherstellen, dass sowohl intern erzeugte als auch externe Datenquellen den ethischen, rechtlichen und fachlichen Anforderungen entsprechen. Richtlinien regeln den gesamten Datenumgang: von der Identifikation der Quelle über die Bewertung der Eignung bis hin zur Dokumentation und Überwachung von Änderungen.

ALGORITHMEN UND MODELLE: TRANSPARENZ UND KONTROLLE

Der zugrunde liegende KI-Algorithmus und das Modell spielen eine zentrale Rolle. Sie sind so zu entwickeln oder anzupassen, dass sie nachvollziehbare Entscheidungen treffen, die den definierten Zielen und der geforderten Genauigkeit des jeweiligen Anwendungsfalls entsprechen. Ethische Prinzipien wie Fairness, menschliche Autonomie und Nichtdiskriminierung sind integrale Bestandteile der Entwicklungsprozesse.

Alle manuellen Eingriffe oder Änderungen im Lernprozess werden einem strukturierten Test- und Freigabeverfahren unterzogen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung im Produktivbetrieb erfolgt unter klar definierten Bedingungen. Zudem sind technische und organisatorische Maßnahmen etabliert, um sowohl die Sicherheit des Modells als auch die Nachvollziehbarkeit von Änderungen zu gewährleisten.

AUSWAHL UND IMPLEMENTIERUNG VON KI-ANWENDUNGEN

Bei der Auswahl und Implementierung von KI-Anwendungen sind unternehmensinterne Vorgaben zu beachten. Ethische, gesetzliche und regulatorische Anforderungen sind bereits bei der Beschaffung zu berücksichtigen. Change-Management-, Test- und Freigabeverfahren stellen sicher, dass nur autorisierte und geprüfte Versionen eines KI-Systems produktiv eingesetzt werden. Der laufende Betrieb wird durch geeignete Kennzahlen wie etwa Antwortzeit oder Systemstabilität überwacht, um unerwünschte Unterbrechungen oder Leistungseinbußen zu vermeiden.

ANFORDERUNGEN AN DIE IT-INFRASTRUKTUR UND IT-SICHERHEIT

Die IT-Infrastruktur, in der ein KI-System betrieben wird, muss den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Einsatzszenarios gerecht werden. Ein auf der KI-Strategie basierendes Sicherheitskonzept ist daher unerlässlich. Dieses Konzept umfasst unter anderem logische Zugriffskontrollen, Schutzmechanismen gegen Schadsoftware, physische Sicherheitsvorkehrungen sowie effektive Backup- und Datenwiederherstellungsverfahren. Diese Maßnahmen dienen dazu, das System vor Manipulation, Datenverlust oder unbefugtem Zugriff zu schützen und es auch in einem dynamischen Entwicklungsumfeld zuverlässig zu betreiben.

FAZIT: GANZHEITLICHER ANSATZ FÜR DEN EINSATZ VON KI-SYSTEMEN

Der Einsatz von KI-Systemen ist weit mehr als eine technische Entscheidung – er erfordert eine durchdachte organisatorische, prozessuale und ethische Einbettung. Besonders in Bereichen mit finanziellen Auswirkungen oder Bedeutung für den Jahresabschluss ist ein strukturiertes Vorgehen unerlässlich. Der Prüfungsstandard IDW PS 861 bietet Unternehmen und PrüferInnen erstmals einen umfassenden Rahmen zur Bewertung dieser komplexen Systeme.



Rödl & Partner begleitet Sie dabei mit Fachwissen und Erfahrung – von der Strategieentwicklung über die Einführung bis hin zur Prüfung und Risikobewertung von KI-Systemen nach den neuen Standards.

Kontakt für weitere Informationen



Dr. Tassilo Föhr
Head of AI Innovations Audit & Advisory, CISA
T +49 731 96260 14
E tassilo.foehr@roedl.com

Veranstaltungshinweise



THEMA	Kommunale Klimaschutz-Agenda 2025
TERMIN / ORT	bis 10. Juli 2025 / Webinarreihe
THEMA	Arbeitsrechtsfrühstück
TERMIN / ORT	2. Juli 2025 / Bielefeld 4. Juli 2025 / München 17. Juli 2025 / Hof 23. Juli 2025 / Nürnberg
THEMA	Steuer-Update für Kommunen und kommunale Unternehmen
TERMIN / ORT	9. Juli 2025 / Webinar 7. Oktober 2025 / Webinar 9. Dezember 2025 / Webinar
THEMA	REG-IS-Tag
TERMIN / ORT	17. September 2025 / Nürnberg und online
THEMA	Social Media im Stadtwerk
TERMIN / ORT	24. September 2025 / Webinar
THEMA	Betreiberverantwortung 2.0 im Facility-Management
TERMIN / ORT	23. bis 24. September 2025 / Köln 2. bis 3. Dezember 2025 / Nürnberg
THEMA	Aktuelle Änderungen im Steuer- und Gemeinnützigkeitsrecht
TERMIN / ORT	22. Oktober 2025 / Webinar
THEMA	Grundlagen des Gemeinnützigkeitsrechts
TERMIN / ORT	28. Oktober 2025 / Webinar
THEMA	23. Nürnberger Vergaberechtstag
TERMIN / ORT	4. Dezember 2025 / Nürnberg und online



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

<https://bit.ly/veranstaltungen-oeffentlicher-sektor>

Kontakt für weitere Informationen



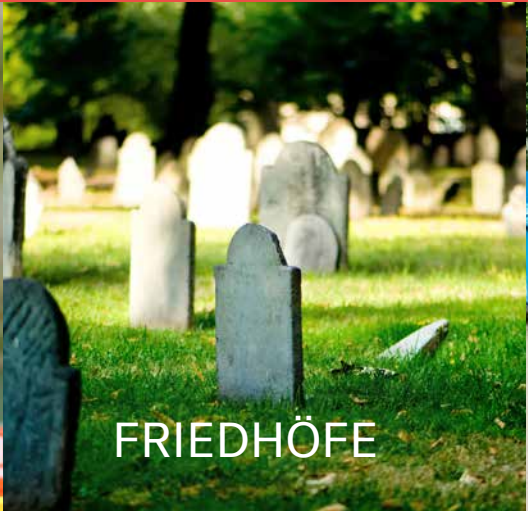
Peggy Kretschmer
B.Sc. Wirtschaftswissenschaften
T +49 911 9193 3502
E peggy.kretschmer@roedl.com

Haben Sie Ihre Gebühren und Beiträge im Blick?

Fordern Sie jetzt Ihr unverbindliches Angebot für die Kalkulation kostendeckender Entgelte an!



KINDER-
TAGESSTÄTTEN



FRIEDHÖFE



ABFALL-
BESEITIGUNG



<https://bit.ly/entgeltkalkulation-projektablauf>



FLÜCHTLINGS- &
OBDACHLOSEN-
UNTERKÜNFTE



STRASSEN-
REINIGUNG



WASSER-
VERSORGUNG

ABWASSERENTSORGUNG

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.



PEFC/04-31-1696

PEFC-zertifiziert

Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern

www.pefc.de