RÖDL

Fokus Public Sector

Informationen für Entscheider in der Verwaltung, Unternehmen und Politik

Inhalt

Verwaltung 4

Haushaltskonsolidierung: Anpassungsmöglichkeiten durch Systemanalysen eröffnen 4

Nachhaltigkeitsrendite und Wirkungsorientierung: Was Kommunen jetzt im Haushalt verankern sollten 7

Jugend- und Sozialcontrolling: Die „Blackbox" im Haushalt transparent steuern 12

Typische Herausforderungen bei Stellenbewertungen und welche Lösungsansätze helfen 15

Steuern 18

Dauerdefizitäre Einrichtungen und die ewige Frage nach der Vorsteuerabzugsberechtigung 18

Neues BMF-Schreiben zur Abgrenzung von Erhaltungsaufwand und Herstellungskosten bei der Instandsetzung und Modernisierung von Gebäuden 21

Finanzen 24

Herausforderungen bei der Umstellung auf SAP S/4HANA in Kommunen: Organisatorische, prozessuale und fachliche Erfolgsfaktoren aus der Praxis 24

Langfristige kommunale Kapitalanlage: Europas Qualitätswachstumsunternehmen im Fokus 28

Nachhaltigkeit 31

Voluntary Local Review: Wie Kommunen ihre Nachhaltigkeitsziele transparent machen 31

Vergaberecht 34

Reinigungs(dienst)leistungen: Ist eine Steuerung der Qualität bereits in der Ausschreibung möglich? 34

Wärme 38

KfW-Förderprogramm 432 ist zurück: Energetische Stadtsanierung als Bindeglied zwischen kommunaler Wärmeplanung und Umsetzung 38

Rödl Intern 42

Veranstaltungshinweise 42

Liebe Leserinnen und Leser,

in unserer aktuellen Ausgabe erfahren Sie wieder das Wichtigste zu den jüngsten Entwicklungen im öffentlichen Sektor. Zudem versorgen wir Sie mit zahlreichen praktischen Tipps, um Sie bei anstehenden Entscheidungen tatkräftig zu unterstützen.

Und das sind unsere Themen:

Kommunen müssen sicherstellen, dass ihre Einnahmen und Ausgaben möglichst ausgeglichen sind und sie ihre Aufgaben dauerhaft erfüllen können. **Systemanalysen** unterstützen die **Haushaltskonsolidierung**.

Nachhaltigkeitsrendite und **Wirkungsorientierung**: Kommunen, die heute die Grundlagen für einen Haushalt unter dieser Prämisse schaffen, investieren in ihre langfristige Handlungsfähigkeit.

Auch eine finanzielle „Blackbox" lässt sich transparent steuern: Mit **Jugend- und Sozialcontrolling** bekommen Kämmereien mehr Planungssicherheit in einem der herausforderndsten Ausgabenbereiche des Haushalts.

Stellenbewertungen sind weit mehr als ein rein administrativer Vorgang. Es handelt sich dabei um einen sensiblen Bestandteil des Personalmanagements mit vielen Fehlerquellen. Umgehen lassen sich die mit Transparenz und präzisen Arbeitsplatzbeschreibungen.

Dauerdefizitäre Einrichtungen und die **Vorsteuerabzugsberechtigung**: Mit seinem aktuellen Schreiben schafft das Bundesministerium der Finanzen nun endlich Klarheit für Kommunen und andere juristische Personen des öffentlichen Rechts. Was das für die Praxis bedeutet, erläutern unsere Experten.

Das Bundesfinanzministerium (BMF) hat die Abgrenzung von **Erhaltungsaufwand** und **Herstellungskosten** neu justiert. Für kommunale Unternehmen und Betriebe gewerblicher Art (BgA) entstehen dadurch sowohl Chancen als auch Risiken. Eine individuelle Analyse hilft bei der Optimierung Ihrer Investitionsplanung.

Die **Umstellung auf S/4HANA** ist für Städte und Gemeinden nicht nur eine lästige Pflichtaufgabe, sondern bietet auch eine hervorragende Gelegenheit, das kommunale Rechnungswesen nachhaltig zu stärken. Wir unterstützen Sie bei Planung und Umsetzung.

Wie können Städte, Kommunen und öffentliche Einrichtungen ihre Anlagestrategien nachhaltig, regelkonform und zukunftsorientiert aufstellen? Über die **langfristige kommunale Kapitalanlage** sprechen wir mit Wolfgang Fickus von Comgest Deutschland GmbH.

Für kommunale Entscheidungsträger wird Nachhaltigkeit zum strategischen Steuerungsfaktor. Transparenz und Nachweisbarkeit von Etappenzielen garantiert dabei das Instrument **Voluntary Local Review**.

Erbrachte **Reinigungs(dienst)leistungen** für den öffentlichen Sektor entsprechen nicht immer den Vorstellungen des Auftraggebers. Viele mögliche Stolpersteine lassen sich jedoch bereits im Vorfeld aus dem Weg räumen: mit einem Reinigungsvertrag von juristischen Experten.

Über das **KfW-Förderprogramm 432** fließen wieder Gelder. Dabei setzt die **„Energetische Stadtsanierung"** genau an der Schnittstelle zwischen kommunaler Wärmeplanung (KWP) und konkreter Umsetzung auf Quartiersebene an. Wegen erhöhter Nachfrage empfiehlt es sich, möglichst früh einen Antrag zu stellen.

Wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Start in den Frühling und interessante Einblicke beim Lesen!

Martin Wambach

Geschäftsführender Partner

Haushalts-konsolidierung

Anpassungsmöglichkeiten durch Systemanalysen eröffnen

von Thomas Seitz und Florian Moritz

Kommunen haben ihre Haushaltswirtschaft nicht nur so zu führen, dass eine stetige Aufgabenerfüllung gesichert ist, sie müssen ihre Haushaltswirtschaft bereits so planen, dass das Ergebnis aus ordentlichen Erträgen und ordentlichen Aufwendungen unter Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren ausgeglichen werden soll.

Die allgemeinen Haushaltsgrundsätze und die Planungsgrundsätze fordern eine **realistische, nachvollziehbare und risikobewusste** Planung.

Im Kern ist eine sorgfältige und realitätsnahe Schätzung von Erträgen / Aufwendungen notwendig. Versteckte Planungspuffer in Form von Sicherheitsaufschlägen durch eine systematisch pessimistische Planung stehen einer sorgfältigen Schätzung entgegen und haben negative Auswirkungen. Einerseits kommt es auf Produktebene zu Fehlallokationen, wenn Budgets auf veralteten Annahmen verteilt werden und andererseits können versteckte Planungspuffer bei den Aufwendungen entscheidend dazu beitragen, dass der geplante Haushaltsausgleich nicht erreicht wird.

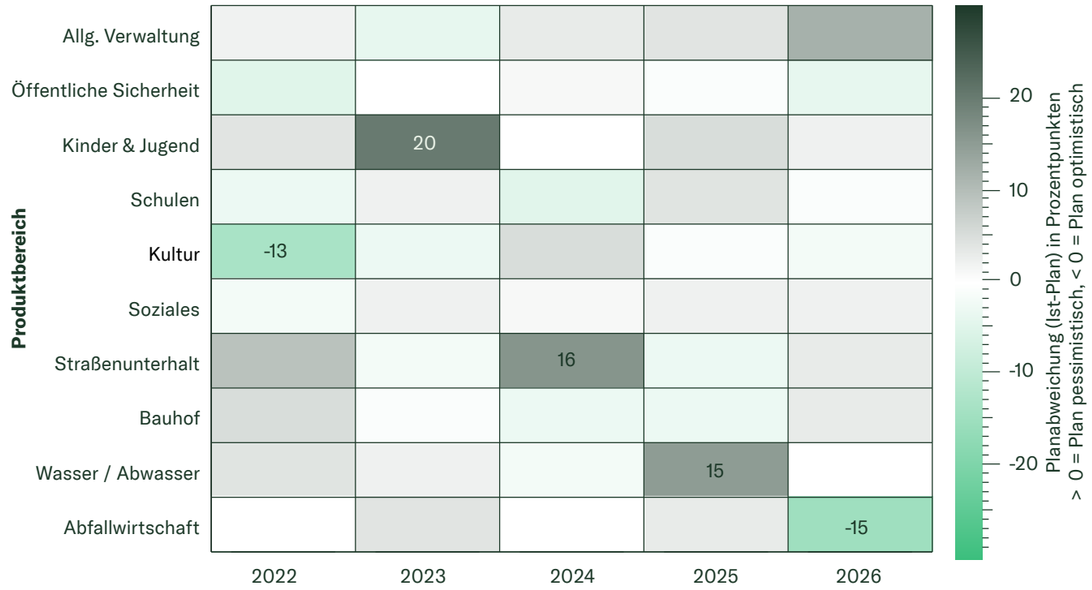
Gerade für Kommunen in der Haushaltskonsolidierung empfiehlt sich daher eine begleitende systematische Plan-Ist-Analyse als „Quick Win" auf dem Weg zum ausgeglichenen Haushalt, denn auch dadurch kann der Konsolidierungsbedarf gesenkt werden.

Wir nutzen dazu die PIE[10]-Analyse, die Baustein eines HSK-Projekts sein kann oder auch solitär durchgeführt werden kann.

1. Plan-Ist-Effizienz-Analyse PIE[10]

Anhand historischer Daten der vergangenen 10 Jahre werden systematisch sämtliche Ertrags- und Aufwandsarten je Produktbereich analysiert und systematische positive oder negative Abweichungen als Heatmap dargestellt.

Bias-Hotspots im Plan-Ist-Abgleich (exemplarisch)



Hinweis: Exemplarische Darstellung mit synthetischen Daten. In der Praxis werden die Werte aus dem Plan-Ist-Vergleich je Teilhaushalt / Produkt ersetzt.

So können unter anderem überhöhte Sachaufwände ermittelt werden.

2. Vertiefende Abweichungstreiber-analyse

Die vergleichsweise hohen Abweichungen werden weitergehend analysiert, ob die Plan-Ist-Differenzen auf Leistungsmengenveränderungen, einmalige tarifliche Effekte, Veränderungen beim Personal oder Sondereffekte beim Energieaufwand oder im Kontext der bereitzustellenden Eigenmittel für Förderungen zurückzuführen sind.

3. Modifizierte Planung

Anhand der Erkenntnisse wird die Planung so angepasst, dass der bisherige Sicherheitszuschlag reduziert oder sogar vollständig eliminiert wird. Das Ergebnis gegenüber der ursprünglichen Planungslogik wirkt unmittelbar als Konsolidierungsbeitrag. Dabei achten wir darauf, dass die Haushaltsbewirtschaftung über die Gesamtverwaltung möglich bleibt. Zur nachhaltigen Sicherung der Effekte bietet es sich regelmäßig an, den Haushaltsplanungsprozess zu modifizieren und um qualitative Elemente zu ergänzen. Auf diese Art und Weise schaffen Sie den Sprung von einer Einmalbefassung zur erhöhten Planungsqualität. Jederzeit im Blick bleiben dabei systematisch identifizierte und bewertete Finanzrisiken.

Vergleichsdaten / HH

Neben der Haushaltsstrukturanalyse, die Zuschussbedarfe für den Haushalt nach Produkten darstellt und Grundlage für die Produktanalyse ist, ist der interkommunale Vergleich pro Produkt eine hilfreiche Ergänzung zur Eröffnung von Qualitätsdiskussionen.

In einer Basisanalyse werden folgende Kennzahlen je Produkt verglichen:

- Erträge je Einwohner
- Aufwendungen je Einwohner
- Ergebnisse je Einwohner und Kostendeckungsgrad

In einer vertiefenden Analyse können zudem wesentliche Kennzahlen bezogen auf die Fallzahlen und Stellenanteile pro Produkt verglichen und Steuerungshebel offengelegt werden.

Auffälligkeiten werden, wie hohe Kosten je Einwohner, ungewöhnliche Transferaufwendungen oder schlechter Kostendeckungsgrad werden auch im Quervergleich eingeordnet. Daraus lassen sich unmittelbar Hinweise auf ineffiziente Strukturen oder überdurchschnittliche Standards finden. Unsere Vergleichsdatenbank zieht für den interkommunalen Vergleich dabei auch nur Kommunen heran, die nach Größe, Rechts- und Förderrahmen sowie Aufgabenstruktur strukturell vergleichbar sind. Außerdem werden unterschiedliche Produktzuschnitte und sonstige Besonderheiten im Vergleich berücksichtigt.

Die Ergebnisse sind Diskussionsgrundlage für Verwaltungsspitze und Politik, wo z.B. überdurchschnittliche Aufwendungen vorliegen und ob das mit der kommunalen Schwerpunktsetzung, z.B. Kultur, Sport, ÖPNV, im Einklang ist.
Der interkommunale Vergleich ist dabei eine Ergänzung in der Analyse, um die eigene Produktanalyse gezielt zu unterstützen.

Sie wollen mehr Transparenz über Ihren Haushalt erlangen? Sprechen Sie uns an.

Thomas Seitz
Diplom-Betriebswirt (FH)
+49 911 9193 3510
thomas.seitz@roedl.com

Florian Moritz
Diplom-Kaufmann
+49 911 9193 3623
florian.moritz@roedl.com

Nachhaltigkeitsrendite und Wirkungsorientierung: Was Kommunen jetzt im Haushalt verankern sollten

Warum der kommunale Haushalt zum wichtigsten Steuerungsinstrument für nachhaltige Entwicklung wird.

von Thomas Hück und Patrick Preußer

Kommunen in Deutschland stehen vor einer doppelten Aufgabe: Einerseits gilt es, erhebliche Investitionsrückstände aufzulösen, etwa bei Schulen, Straßen und digitaler Infrastruktur. Andererseits eröffnen sich mit dem Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaneutralität (SVIK) und neuen Förderkulissen so viele Gestaltungsmöglichkeiten wie selten zuvor. Die entscheidende Frage lautet: Wie können Kommunen ihre Mittel so einsetzen, dass sie eine größtmögliche, zielgerichtete Wirkung entfalten? Eine rein inputorientierte Haushaltssteuerung, wie sie bis zur Einführung des NKF / NKR gang und gäbe war und sie auch heute noch in einigen Kommunen gelebt wird, liefert darauf keine ausreichende Antwort. Der wirkungsorientierte Nachhaltigkeitshaushalt hingegen bietet genau diesen Ansatz. Er verknüpft finanzielle Ressourcen systematisch mit messbaren Nachhaltigkeitszielen und schafft damit eine Grundlage für strategische Priorisierung.

Von der Mittelverwendung zur Wirkungssteuerung

Die klassische doppische Haushaltsführung beantwortet zuverlässig die Frage, wofür eine Kommune ihr Geld ausgibt. Was sie in der Regel nicht leistet, ist eine Aussage darüber, welche Wirkung diese Ausgaben tatsächlich erzielen. Genau hier setzt das Konzept der Wirkungsorientierung an. Es verknüpft finanzielle Ressourcen systematisch mit messbaren Zielen und schafft damit eine belastbare Grundlage für strategische Entscheidungen.

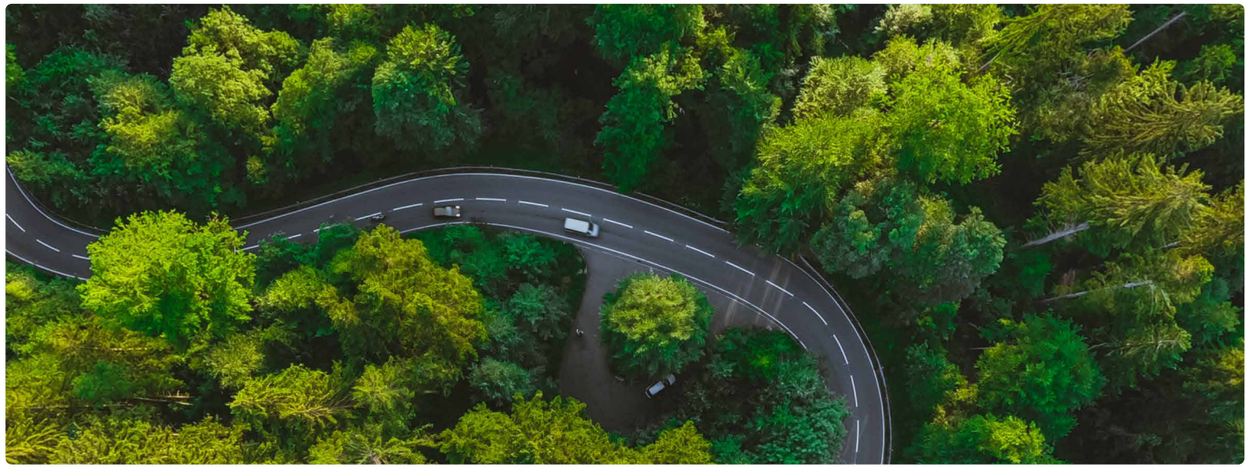
Konkret bedeutet dies, dass kommunale Produkte und Produktgruppen nicht nur mit Input-Kennzahlen (Finanzmitteln), sondern zusätzlich mit Output-Kennzahlen (erbrachten Leistungen) und im besten Fall mit Impact-Kennzahlen hinterlegt werden, die die tatsächliche Wirkung auf definierte Nachhaltigkeitsziele messen. Dieser Dreiklang aus Input, Output und Impact bildet das Rückgrat eines wirkungsorientierten Haushalts.

Der Nachhaltigkeitshaushalt: Vom Konzept zum Steuerungsinstrument

Der wirkungsorientierte Ansatz entfaltet seinen vollen Nutzen besonders dann, wenn er in ein übergeordnetes Rahmenwerk eingebettet wird, den sogenannten Nachhaltigkeitshaushalt. Dieser geht über die bloße Einführung einzelner Kennzahlen hinaus und verbindet die kommunale Finanzplanung systematisch mit den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen, den sog. „Sustainable Development Goals" (SDGs). Im Kern bedeutet das, dass kommunale Produkte, Budgets und Investitionsentscheidungen an definierten Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet und auf ihre Wirkung hin überprüft werden.

International hat sich hierfür der Begriff „Green Budgeting" etabliert, der von der OECD und verschiedenen EU-Institutionen vorangetrieben wird. In Deutschland findet die Diskussion unter dem Begriff des „SDG-Budgeting" oder „Nachhaltigkeitshaushalts" statt. Die Ansätze unterscheiden sich im Detail, teilen aber eine gemeinsame Grundlogik. Haushaltsmittel sollen nicht nur effizient, sondern auch wirksam im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung eingesetzt werden. Die methodischen Bausteine reichen dabei von der Zuordnung kommunaler Produkte zu einzelnen SDGs über die Entwicklung nachhaltigkeitsbezogener Indikatoren bis hin zu integrierten Berichts- und Steuerungssystemen.

Ein besonders wirkungsvolles Instrument innerhalb dieses Rahmens ist die Nachhaltigkeitsrendite. Während die SDG-Zuordnung und das Indikatorensystem den strategischen Rahmen bilden, ermöglicht die Nachhaltigkeitsrendite eine konkrete Bewertung einzelner Investitionsentscheidungen. Damit wird dann die Lücke zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Haushaltssteuerung geschlossen.



Nachhaltigkeitsrendite: Ein neues Bewertungsinstrument

Ein zentrales Werkzeug in diesem Kontext ist die sogenannte Nachhaltigkeitsrendite. Sie wurde maßgeblich vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) entwickelt und ermöglicht es, Investitionen nicht nur nach ihrem monetären Ertrag, sondern auch nach ihrem nicht-monetären Mehrwert und der langfristigen Vermeidung von Folgekosten zu bewerten. Eine Investition in die energetische Sanierung eines Schulgebäudes lässt sich so nicht nur anhand der Baukosten und eingesparten Energiekosten beurteilen, sondern auch anhand vermiedener Klimaschäden und verbesserter Lernbedingungen.

Für Kämmereien hat das einen unmittelbaren praktischen Nutzen. Die Nachhaltigkeitsrendite liefert belastbare Argumente, um beispielsweise höhere Ausgaben für Investitionen mit Wirkung für die Zukunft gegenüber kurzfristig kostengünstigeren, konsumtiven Ausgaben zu verteidigen. Gerade in Zeiten knapper Kassen entsteht so eine rationale Entscheidungsgrundlage, die über das nächste Haushaltsjahr hinausdenkt.

Das Klassifizierungsschema: Fünf Dimensionen, drei Reifegrade

Einen methodischen Rahmen für die Einführung wirkungsorientierter Nachhaltigkeitshaushalte bietet beispielsweise das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW entwickelte Klassifizierungsschema. Es definiert fünf Dimensionen, anhand derer sich der Reifegrad eines kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts messen lässt:

- **Organisatorische Verankerungstiefe** (→ Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe oder als Einzelressort?)
- **Detailgrad der Kennzahlen** (Einordnung der Schlüsselkennzahlen entlang der Wirkungskette, von Input bis Impact)
- **Steuerungsrelevanz** (informativ oder budgetwirksam?)
- **Integration in die Budgetierung** (auf Ebene der Produkte und Produktgruppen)
- **Monitoring und Transparenz** (kontinuierliches Berichtswesen gegenüber Politik und Bürgerschaft)

	Reifegrad 1 **Einstiegsansatz**	**Reifegrad 2** **Fortgeschrittener Ansatz**	**Reifegrad 3** **Professioneller Nachhaltigkeitshaushalt**
Organisatorische Verankerungstiefe (Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe?)	Punktuell / einzelne Bereiche (Fokus auf Pilotprodukte)	Zunehmende Integration in weite Teile des Haushalts	Nachhaltigkeit ist leitendes Paradigma der gesamten Haushaltsführung
Detailgrad der Kennzahlen (Input bis Impact entlang der Wirkungskette)	Zuordnung einzelner Pilotprodukte zu den SDGs	Nutzung definierter Indikatorensets für integrierte Ziele	Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsrendite bei allen Entscheidungen
Steuerungsrelevanz (informativ oder budgetwirksam?)	Gering: Die Steuerung erfolgt weiterhin primär finanziell	Mittel: Nachhaltigkeitsziele sind integriert, Relevanz steigt →	Hoch: Alle Finanzentscheidungen werden unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten getroffen
Integration in die Budgetierung (auf Ebene der Produkte)	Beschränkt auf einzelne Pilotprodukte	Integration von Nachhaltigkeitszielen in weiten Teilen des Produkthaushalts	Vollständige Durchdringung als leitendes Paradigma
Monitoring und Transparenz (kontinuierliches Berichtswesen)	Basis-Reporting bezogen auf SDG-Zuordnung der Pilotprodukte →	Erweitertes Reporting basierend auf definierten Indikatorensets →	Umfassende Transparenz als Grundlage für die Abwägung von Zielkonflikten

Entwicklungsstand → Zielzustand

Daraus ergeben sich drei Reifegrade. Der **Einstiegsansatz** beschränkt sich auf die Zuordnung einzelner Pilotprodukte zu den SDGs, während die Steuerung weiterhin primär finanziell erfolgt. Der **fortgeschrittene Ansatz** integriert Nachhaltigkeitsziele in weiten Teilen des Produkthaushalts mit definierten Indikatorensets. Der **professionelle Nachhaltigkeitshaushalt** schließlich macht Nachhaltigkeit zum leitenden Paradigma der Haushaltsführung. Alle Finanzentscheidungen werden unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsrendite und bestehender Zielkonflikte zwischen verschiedenen SDGs getroffen.

Aus der Praxis: Unterschiedliche Wege, ein gemeinsames Ziel

Die praktische Umsetzung zeigt, dass es nicht den einen Weg zum wirkungsorientierten (Nachhaltigkeits-)Haushalt gibt. Vielmehr wählen Kommunen je nach Ausgangslage und Kapazität unterschiedliche Zugänge.

Eine Großstadt in Süddeutschland hat über die Emission eines Green Bonds ein transparentes Rahmenwerk geschaffen, dessen Kennzahlen (etwa CO_2-Einsparung durch Infrastrukturprojekte oder Primärenergiebedarf von Neubauten) sukzessive in das allgemeine Haushaltscontrolling überführt werden. Das Ziel: eine vollständige Umstellung auf Wirkungsorientierung bis Ende 2026.

Mehrere Städte in Nordrhein-Westfalen verfolgen einen anderen Ansatz. Im Rahmen strukturierter Prozessketten arbeiten sie daran, für jedes Produkt im Haushalt nachhaltigkeitsorientierte Kennzahlen auszuweisen. Einige Kommunen haben bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, die auf dem Prinzip der „starken Nachhaltigkeit" basiert, und soziale und ökonomische Ziele konsequent innerhalb ökologischer Belastungsgrenzen formuliert. Andere Kommunen entwickeln spezifische Indikatoren, die direkt in den Produkthaushalt einfließen.

Es gibt auch Kreise, die aufzeigen, wie sich Nachhaltigkeitsüberlegungen auf Kreisebene finanziell auswirken können. Da Kreise sich über die Umlagen ihrer kreisangehörigen Städte und Gemeinden finanzieren, ist die Effizienz der Kreisausgaben für die gesamte Region von unmittelbarer Bedeutung. Beispielsweise hat sich ein Kreis für eine investive Sanierung seines Kreishauses unter energetischen Gesichtspunkten entschieden. Das Gesamtkonzept verbindet Energieeinsparung, moderne Arbeitsplatzgestaltung und langfristige Betriebskostenreduktion.

Die Logik dahinter ist es, dass sinkende Betriebskosten den Kreishaushalt entlasten und dazu beitragen, die Kreisumlage stabil zu halten. Davon profitieren indirekt alle kreisangehörigen Kommunen.

Das Sondervermögen als Katalysator

Mit dem Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaneutralität (SVIK) hat der Bund im März 2025 ein Finanzierungsinstrument von EUR 500 Mrd. geschaffen, das die Investitionslandschaft grundlegend verändert. Für Kommunen ist dabei vor allem relevant, dass die Mittelvergabe zunehmend an qualitative Nachhaltigkeitskriterien geknüpft wird. In einigen Bundesländern ist die Förderung bereits an die Berichterstattung nach dem Standard BNK 2.0 (Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune) oder die Teilnahme an strukturierten Nachhaltigkeitsprozessen gekoppelt.

Das KfW-Kommunalpanel belegt, dass Kommunen mit einem integrierten Nachhaltigkeitsmanagement erfolgreicher bei der Einwerbung von Drittmitteln sind und ihre Investitionsquote trotz Defizits stabilisieren konnten. Der wirkungsorientierte Haushalt wird damit zum strategischen Instrument, um die Vielzahl an Förderzugängen zu bündeln und auf die eigenen Ziele auszurichten.

Was Kommunen jetzt tun sollten

Der Einstieg in die Wirkungsorientierung muss nicht mit einem Großprojekt beginnen. Entscheidend ist ein **strukturierter Anfang**. Eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Kennzahlen und deren Zuordnung zu den SDGs kann ein wirkungsvoller erster Schritt sein. Wichtig ist, frühzeitig zu klären, welche Daten bereits vorliegen, welche erhoben werden müssen und wo Lücken akzeptabel sind.

Ebenso empfiehlt sich eine **klare Verankerung in der Organisation**. Wirkungsorientierung funktioniert nur, wenn sie als Querschnittsaufgabe verstanden wird und nicht in einer einzelnen Stabsstelle verbleibt. Kämmerei, Fachbereiche und kommunale Unternehmen müssen gemeinsam an einem konsistenten Indikatorenset arbeiten.

Darüber hinaus sollten Kommunen die **Verbindung zur Förderlandschaft** aktiv nutzen. So eignet sich die Nachhaltigkeitsrendite als Bewertungsinstrument hervorragend, um Förderanträge zu untermauern und die Wirtschaftlichkeit von Investitionen gegenüber Aufsichtsbehörden nachzuweisen. Gerade für Kommunen in der Haushaltssicherung kann dies neue Handlungsspielräume eröffnen.

Ausblick: Der Haushalt als strategischer Kompass

Die Kopplung von Fördermitteln und Kreditvergaben an Nachhaltigkeitskriterien wird sich in den kommenden Jahren verstärken. Die EU-Taxonomie, nationale Nachhaltigkeitsstrategien, die Vergabe grüner Kommunalkredite oder die konditionierte Mittelvergabe des SVIK setzen klare Signale. Kommunen, die heute die Grundlagen für einen wirkungsorientierten Haushalt schaffen, investieren in ihre langfristige Handlungsfähigkeit.

Der Nachhaltigkeitshaushalt hat sich damit vom Nischeninstrument zu einem zentralen Element kommunaler Finanzsteuerung entwickelt. Er verbindet kurzfristige Haushaltskonsolidierung mit langfristiger Zukunftsfähigkeit und macht Nachhaltigkeit dort sichtbar, wo sie am wirksamsten ist, in der konkreten Mittelallokation.

Als Wegbegleiter und Wegbereiter unterstützen wir Kommunen und kommunale Unternehmen beim Aufbau wirkungsorientierter Haushaltsstrukturen. Von der Bestandsaufnahme über die Entwicklung geeigneter Indikatorensets bis zur Integration in das kommunale Berichtswesen. Mit interdisziplinärer Expertise, analytischer Schärfe und einem tiefen Verständnis für kommunale Steuerungslogik.

Thomas Hück
Wirtschaftsprüfer
+49 221 949909 494
thomas.hueck@roedl.com

Patrick Preußer
Steuerberater
+49 221 949 909 223
patrick.preusser@roedl.com

Jugend- und Sozial-controlling: Die „Black-box” im Haushalt transparent steuern

Die Ausgaben in den Bereichen Jugend und Soziales zählen in nahezu allen Kommunen zu den größten und zugleich dynamischsten Positionen des Gesamthaushalts. Für die Kämmerei entsteht damit eine strukturelle Herausforderung: Ein erheblicher Anteil der Aufwendungen ist gesetzlich determiniert, fallzahlabhängig und kurzfristig nur begrenzt beeinflussbar. In der Folge wird dieser Bereich häufig als finanzielle „Blackbox” wahrgenommen – mit steigenden Budgets, wiederkehrenden Planabweichungen und begrenzter Prognosesicherheit.

von Thomas Seitz

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an belastbare Haushaltsplanungen, nachvollziehbare Mittelanmeldungen und eine fundierte unterjährige Steuerung. Ohne ein systematisches Jugend- und Sozialcontrolling fehlen jedoch zentrale Informationen über Kostentreiber, Trends und erwartbare Haushaltswirkungen. Dies führt regelmäßig zu reaktiven Mittelbereitstellungen, erhöhtem Abstimmungsaufwand zwischen Fachbereich und Kämmerei sowie eingeschränkter Planungs- und Argumentationssicherheit gegenüber Verwaltungsleitung und Politik.

Warum klassische Haushaltssteuerung an Grenzen stößt

Kostenentwicklungen im Jugend- und Sozialbereich lassen sich nur bedingt aus reinen Haushalts- und Buchungsdaten ableiten. Aufwendungen entstehen hier primär durch Leistungsansprüche, Fallzahlen, Hilfearten und Leistungsintensitäten und nicht durch klassische Budgetsteuerung. Steigende Ausgaben sind daher häufig fachlich begründet, erscheinen aus finanzwirtschaftlicher Perspektive jedoch schwer nachvollziehbar, wenn Finanzdaten isoliert betrachtet werden. Nur wer die Prozesse transparent steuern kann, sieht die finanzielle Realität.

In vielen Kommunen erfolgt die Betrachtung der Aufwendungen überwiegend nachlaufend. Der Mittelverbrauch wird im Jahresverlauf beobachtet, und Abweichungen zum Planansatz werden erst im weiteren Haushaltsjahr deutlich. Aufgrund der gesetzlichen Pflichtigkeit der Leistungen führt dies regelmäßig zu überplanmäßigen Mittelbereitstellungen. Für die Kämmerei ist der Mittelabfluss damit zwar transparent, die Ursachen der Kostenentwicklung bleiben jedoch oft unklar.

Auch rein finanzorientierte Fortschreibungen der Ist-Zahlen schaffen nur begrenzte Abhilfe. Sie verbessern die rechnerische Einschätzung der Jahresbelastung, berücksichtigen jedoch zentrale Einflussfaktoren wie Fallzugänge, kostenintensive Einzelfälle, strukturelle Entwicklungen oder Veränderungen in der Leistungsstruktur nur unzureichend. Die Folge: Abweichungen werden sichtbar, sind aber nur eingeschränkt erklär- und steuerbar.

Transparenz durch integriertes Jugend- und Sozialcontrolling

Ein wirksames Jugend- und Sozialcontrolling setzt an der systematischen Verknüpfung von Finanz-, Fall- und Leistungsdaten an. Ziel ist es, fachliche Entwicklungen in haushaltsrelevante Steuerungsinformationen zu übersetzen und damit eine belastbare Grundlage für Planung, Prognose und Steuerung zu schaffen.

Erst durch diese integrierte Betrachtung wird erkennbar, ob Kostensteigerungen beispielsweise auf steigende Fallzahlen, intensivere Hilfen, veränderte Leistungsstrukturen oder temporäre Sondereffekte zurückzuführen sind. Für die Kämmerei entsteht dadurch ein wesentlicher Mehrwert. Die Entwicklung der Aufwendungen wird nicht nur dargestellt, sondern in ihren Ursachen nachvollziehbar und damit steuerungsrelevant.

Prognosen als Grundlage für Planungssicherheit

Ein zentrales Element eines modernen Jugend- und Sozialcontrollings ist die regelmäßige Erstellung belastbarer Prognosen. Diese basieren nicht allein auf Haushaltszahlen, sondern auf aktuellen Daten zum tatsächlichen Leistungsbestand. Berücksichtigt werden insbesondere Fallbestände, Zu- und Abgänge, Hilfearten, durchschnittliche Fallkosten sowie erwartbare Entwicklungen im Jahresverlauf. Regelmäßige Prognosezyklen ermöglichen eine frühzeitige Einschätzung der voraussichtlichen Jahresbelastung und schaffen damit eine deutlich höhere Planungssicherheit für die Kämmerei. Absehbare Mehr- oder Minderaufwendungen werden transparent, bevor sie sich im Jahresergebnis niederschlagen, und können haushaltswirtschaftlich eingeordnet werden.

Abweichungsanalysen als zentrales Steuerungsinstrument

Neben der Prognose ist die strukturierte Abweichungsanalyse ein wesentlicher Bestandteil eines wirksamen Controllings.

Sie beschränkt sich nicht auf die Feststellung von Planabweichungen, sondern analysiert systematisch deren Ursachen.

So können zentrale steuerungsrelevante Fragen beantwortet werden:

- Welche Leistungsbereiche treiben die Ausgabenentwicklung an?
- Sind Abweichungen fallzahlbedingt oder kostenintensitätsbedingt?
- Handelt es sich um temporäre Effekte oder strukturelle Trends?
- Welche haushaltsrelevanten Entwicklungen sind im laufenden und im kommenden Haushaltsjahr zu erwarten?

Für die Kämmerei wird ein bislang schwer erklärbarer Ausgabenblock damit zu einem transparenten und argumentationsfähigen Steuerungsfeld. Die Wahrnehmung der „Blackbox" wird durch eine datenbasierte Einordnung der Kostenentwicklung ersetzt.

Mindestanforderungen an ein wirksames Jugend- und Sozialcontrolling

Ein leistungsfähiges Controlling im Bereich Jugend und Soziales sollte insbesondere folgende Elemente umfassen:

- systematische Verknüpfung von Finanz-, Fall- und Leistungsdaten
- einheitliche Kennzahlen- und Berichtsstrukturen
- regelmäßige, standardisierte Prognoseberichte
- nachvollziehbare Abweichungsanalysen
- klare Schnittstellen zwischen Fachverwaltung und Kämmerei

Nur wenn diese Komponenten ineinandergreifen, lassen sich Kostenentwicklungen frühzeitig erkennen, sachgerecht einordnen und haushaltsrelevant steuern. Für die Kämmerei bedeutet dies eine deutliche Reduktion von Planungsunsicherheiten in einem der größten und volatilsten Ausgabenbereiche des Haushalts.

Unsere Leistungsbausteine für Sie

- Prüfung des Controllings
- Etablierung eines Risikomanagements
- Aufbau des Controllings
- Durchführung des Controllings
- Evaluation der Zielerreichung

Durch unsere langjährige Expertise auf diesem Gebiet können wir Ihnen in kurzer Zeit Transparenz in der „Blackbox" schaffen. Sprechen Sie uns gerne an.

Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)
+49 911 9193 3510
thomas.seitz@roedl.com

Typische Herausforderungen bei Stellenbewertungen und welche Lösungsansätze helfen

Kennen Sie folgende Situation? Eine Stellen- oder Dienstpostenbewertung steht an. Die Beschreibung wirkt auf den ersten Blick schlüssig, doch bei näherer Betrachtung zeigen sich Unklarheiten: Arbeitsvorgänge sind nicht eindeutig abgegrenzt, Zeitanteile erscheinen schwer nachvollziehbar und die Erwartung an eine bestimmte Bewertung ist im Vorfeld bereits formuliert.

von Anna Canistro

Die Bewertung von Stellen wird häufig als technischer oder rein administrativer Vorgang verstanden. Tatsächlich handelt es sich jedoch um einen sensiblen und strategisch bedeutsamen Bestandteil des Personalmanagements. Die Stellenbewertung berührt zentrale Fragen der organisatorischen Einordnung von Verantwortung, der sachgerechten Zuordnung zu Entgelt- oder Besoldungsgruppen sowie der innerbetrieblichen Gerechtigkeit. Das Verfahren der Bewertung ist bei Tarifbeschäftigten und bei Beamtinnen und Beamten unterschiedlich ausgestaltet und folgt jeweils eigenen Systematiken. Beide verfolgen das Ziel einer sachgerechten und nachvollziehbaren Bewertung von Stellen.

In der Praxis zeigen sich dabei wiederkehrende Problemfelder, die den Bewertungsprozess erschweren und nicht selten zu Konflikten führen.

1. Die Arbeitsplatzbeschreibung als Schwachstelle

Die Qualität der Stellenbewertung hängt maßgeblich von der Qualität der zugrunde liegenden Arbeitsplatzbeschreibung ab. Sie bildet die Tatsachengrundlage der Bewertung. In der Praxis sind Beschreibungen jedoch häufig veraltet, unpräzise oder bilden die tatsächlich dauerhaft übertragenen Aufgaben nicht mehr zutreffend ab. Teilweise werden ältere Textbausteine übernommen, ohne organisatorische Veränderungen oder Aufgabenverschiebungen zu berücksichtigen. Eine unzureichende Beschreibung führt zwangsläufig zu Unsicherheiten in der Bewertung. Sie erschwert eine sachgerechte Eingruppierung und erhöht die Anfälligkeit für interne Diskussionen oder externe Überprüfungen. Eine regelmäßige Aktualisierung, bspw. bei Aufgabenänderungen, und systematische Strukturierung der Arbeitsplatzbeschreibungen ist daher ein zentrales Qualitätsmerkmal.

2. Fehler bei der Bildung von Arbeitsvorgängen

Ein zentrales tarifliches Element der Stellenbewertung ist die Bildung von Arbeitsvorgängen. Diese müssen einen zusammenhängenden Aufgabenkomplex mit einem einheitlichen Arbeitsergebnis darstellen. In der Praxis werden Tätigkeiten jedoch häufig entweder zu kleinteilig aufgeschlüsselt oder zu pauschal zusammengefasst.

Werden einzelne Bearbeitungsschritte isoliert dargestellt, geht der Blick für das maßgebliche Arbeitsergebnis verloren. Werden hingegen unterschiedliche Aufgabenbereiche ohne innere Zusammengehörigkeit gebündelt, fehlt es an der tariflich erforderlichen Abgrenzung. Eine sachgerechte Bewertung setzt daher voraus, dass Arbeitsvorgänge vom Ergebnis her gedacht und klar voneinander abgegrenzt werden.

3. Die Vermischung von Person und Stelle

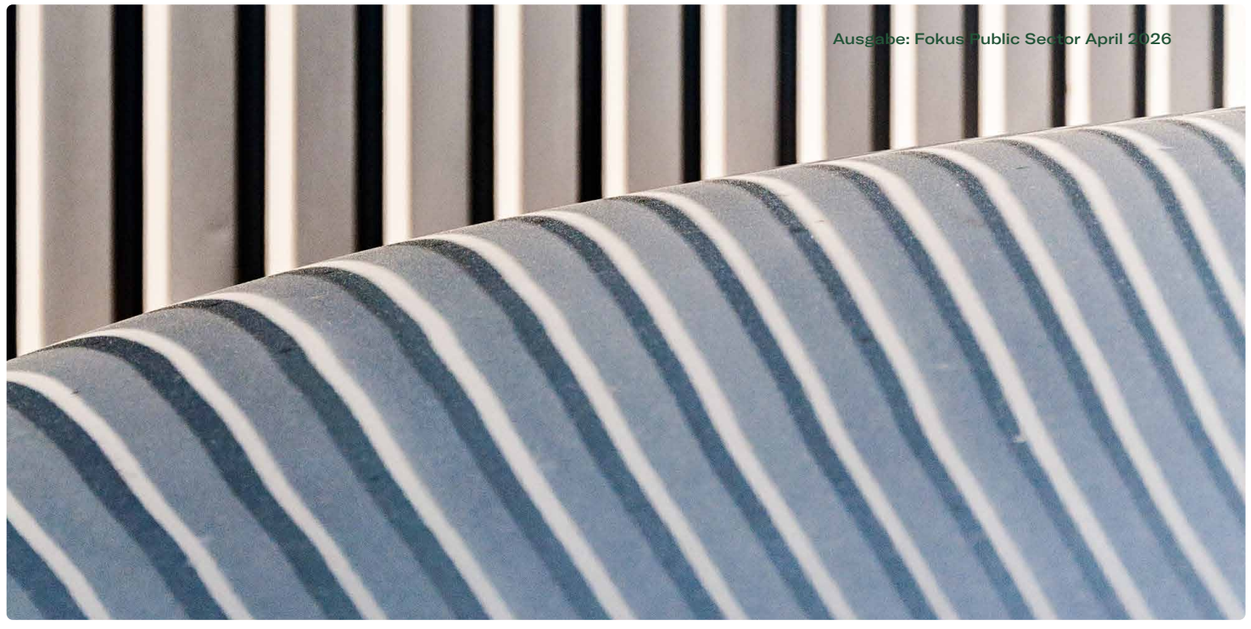
Ein weiteres häufiges Spannungsfeld liegt in der Vermischung von Person und Stelle. Die Stellenbewertung knüpft ausschließlich an die dauerhaft übertragenen Aufgaben an. Individuelle Qualifikation, Berufserfahrung oder persönliches Engagement sind keine tariflichen Bewertungsmerkmale. In der Praxis wird eine Höhergruppierung jedoch nicht selten als Ausdruck persönlicher Wertschätzung verstanden. Wird eine entsprechende Erwartung nicht erfüllt, entsteht Frustration. Umso wichtiger ist eine klare Kommunikation darüber, dass die Bewertung die Funktion und nicht die Person betrifft. Personalentwicklung und Leistungsanerkennung müssen gegebenenfalls über andere Instrumente erfolgen.

4. Erwartungshaltungen und informelle Zusagen

Konfliktpotenzial entsteht häufig bereits im Vorfeld einer Bewertungsprüfung. Werden durch Führungskräfte Erwartungen hinsichtlich einer bestimmten Entgeltgruppe geweckt, ohne dass eine tarifliche Grundlage gesichert ist, wird die spätere Bewertung als Bestätigung oder Enttäuschung wahrgenommen – nicht als sachliche Prüfung. Ein professioneller Bewertungsprozess erfordert daher eine klare Rollenverteilung, frühzeitige Einbindung der Personalabteilung sowie Zurückhaltung bei informellen Zusagen.

5. Fehlende Transparenz im Bewertungsverfahren

Die Akzeptanz einer Stellenbewertung hängt wesentlich von der Nachvollziehbarkeit des Verfahrens ab. Sind Kriterien, Zuständigkeiten und Entscheidungswege nicht eindeutig geregelt, entstehen Zweifel an der Objektivität. Vergleichsdiskussionen zwischen Organisationseinheiten oder einzelnen Stellen nehmen zu. Einheitliche Bewertungsmaßstäbe, dokumentierte Entscheidungsgrundlagen und transparente Kommunikation tragen wesentlich dazu bei, das Vertrauen in das System zu stärken.



6. Dynamische Aufgabenprofile im Spannungsfeld tariflicher Systematik

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Projektarbeit, Digitalisierung und interdisziplinäre Zusammenarbeit prägen zunehmend auch den öffentlichen Dienst. Aufgaben verändern sich, Verantwortlichkeiten verschieben sich, neue Tätigkeitsfelder entstehen. Demgegenüber stehen tarifliche Tätigkeitsmerkmale, die systematisch aufgebaut und vergleichsweise stabil sind. Die Übertragung moderner Aufgabenprofile in bestehende Tarifstrukturen erfordert daher eine sorgfältige Analyse der dauerhaft prägenden Tätigkeiten. Maßgeblich bleibt, welche Aufgaben der Stelle dauerhaft übertragen sind und ihren Charakter bestimmen.

Fazit: Professionalisierung als Schlüssel zur Akzeptanz

Die Herausforderungen bei der Stellenbewertung resultieren weniger aus den tariflichen Regelungen selbst als aus ihrer praktischen Umsetzung. Unpräzise Arbeitsplatzbeschreibungen, fehlerhafte Arbeitsvorgänge, unklare Prozesse und mangelnde Kommunikation sind zentrale Ursachen für Konflikte.

Eine professionelle Stellenbewertung zeichnet sich durch Aktualität, Systematik und Transparenz aus. Sie trennt konsequent zwischen Person und Stelle, orientiert sich an den tariflichen Vorgaben und schafft nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen. Auf diese Weise leistet sie einen wichtigen Beitrag zu Rechtssicherheit, Fairness und organisatorischer Stabilität.

Gerne unterstützen wir Sie bei den dargestellten Fragestellungen rund um Stellen- und Dienstpostenbewertung. Nutzen Sie auch die Möglichkeit uns persönlich kennenzulernen und Ihr Anliegen in einem unverbindlichen Erstgespräch zu besprechen.

Auf Wunsch erstellen wir gerne ein unverbindliches Angebot.

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

Dauerdefizitäre Einrichtungen und die ewige Frage nach der Vorsteuerabzugs-berechtigung

Umsatzsteuerliche Klarheit durch Änderung des Umsatzsteueranwendungserlasses

von Maik Gohlke und Paul Punge

Mit seinem aktuellen Schreiben vom 20.1.2026 (III C 2 – S 7106/00069/003/117) zur umsatzsteuerlichen Behandlung dauerhaft defizitär betriebener Einrichtungen unter gleichzeitiger Gewährung öffentlicher Zuschüsse schafft das Bundesministerium der Finanzen eine Klarstellung, die für Kommunen und andere juristische Personen des öffentlichen Rechts von erheblicher praktischer Bedeutung ist. Die nun vorgenommenen Änderungen im Umsatzsteuer-Anwendungserlass sind keine überraschende Neuausrichtung der Verwaltungsauffassung, sondern die folgerichtige und längst zu erwartende Umsetzung der Rechtsprechung des Gerichtshofs der Europäischen Union (EuGH) und des Bundesfinanzhofs (BFH) der vergangenen Jahre. Gerade für kommunale Dauerdefizitbereiche, in denen die Abgrenzung zwischen unternehmerischem und nichtunternehmerischem Handeln – und damit die entscheidende Frage nach der Vorsteuerabzugsberechtigung - mit erheblichen Unsicherheiten behaftet war, ist diese Systematisierung ausdrücklich zu begrüßen.

Rechtsprechung als Ausgangspunkt: Keine neue Linie, sondern Konsequenz

Ausgangspunkt des BMF-Schreibens ist die inzwischen gefestigte höchstrichterliche Rechtsprechung, wonach weder jede Zahlung ein Entgelt im umsatzsteuerlichen Sinne darstellt noch jede entgeltliche Leistung automatisch zu einer wirtschaftlichen Tätigkeit führt. Der BFH hat – in Anlehnung an die EuGH-Entscheidung „Gemeente Borsele" – mit Beschluss vom 22.6.2022 (XI R 35/19) bestätigt, dass bei nur **symbolischen Preisvereinbarungen** (ohne echten Entgeltcharakter) kein Leistungsaustausch vorliegt. Ebenso hat die Rechtsprechung klargestellt, dass eine strukturelle **Asymmetrie** zwischen den dem Leistenden entstehenden Kosten und den vereinnahmten Beträgen im Rahmen einer Gesamtwürdigung dazu führen kann, dass eine Tätigkeit nicht auf die nachhaltige Erzielung von Einnahmen gerichtet ist.

Die zweistufige Prüfung: Leistungsaustausch und wirtschaftliche Tätigkeit

Das BMF greift diese Rechtsprechung nun auf und verankert sie in einer zweistufigen Prüfung. In einem ersten Schritt ist zu untersuchen, ob zwischen der Lieferung oder sonstigen Leistung und der erhaltenen Gegenleistung überhaupt ein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Maßgeblich ist allein, ob der Leistungsempfänger ein Entgelt zahlt, das funktional als Gegenwert für die Leistung anzusehen ist.

Dass das Entgelt unter den Selbstkosten des Leistenden liegt, ist für sich genommen unschädlich. Fehlt es jedoch an einem echten Entgeltcharakter, etwa weil lediglich ein symbolischer Betrag erhoben wird, liegt kein steuerbarer Leistungsaustausch vor.

Erst wenn ein solcher unmittelbarer Zusammenhang bejaht werden kann, ist in einem zweiten Schritt zu prüfen, ob die Tätigkeit als wirtschaftlich im umsatzsteuerlichen Sinne einzuordnen ist. Die bloße Entgeltlichkeit reicht hierfür nicht aus. Vielmehr ist im Rahmen einer Gesamtwürdigung zu beurteilen, ob die Tätigkeit auf eine nachhaltige Einnahmeerzielung gerichtet ist. Maßgeblich ist dabei insbesondere der Vergleich mit den Umständen, unter denen vergleichbare Leistungen üblicherweise erbracht werden.

Symbolisches Entgelt und asymmetrisches Entgelt: Klare Abgrenzung

Zentral für die Praxis ist die nun ausdrücklich vorgenommene Abgrenzung zwischen **symbolischen Entgelten** und sogenannten **asymmetrischen Entgelten**. Symbolische Entgelte sind dadurch gekennzeichnet, dass sie offensichtlich nicht die Funktion haben, den Wert der erbrachten Leistung abzubilden. In diesen Fällen fehlt es bereits an einem Leistungsaustausch, sodass eine Steuerbarkeit ausscheidet.

Demgegenüber können asymmetrische Entgelte zwar grundsätzlich einen Leistungsaustausch begründen, werfen jedoch die Frage auf, ob eine wirtschaftliche Tätigkeit vorliegt. Eine erhebliche Asymmetrie zwischen Kosten und Einnahmen kann den für die wirtschaftliche Tätigkeit erforderlichen Zusammenhang entfallen lassen.

Diese Differenzierung ist für Kommunen von erheblicher Bedeutung, da viele kommunale Einrichtungen zwar Entgelte erheben, diese jedoch strukturell nicht kostendeckend ausgestaltet sind. Ausdrücklich zu begrüßen ist daher, dass für die Bewertungsfrage, inwieweit ein asymmetrisches Entgelt noch eine wirtschaftliche Tätigkeit deckt, Vorgaben im Umsatzsteueranwendungserlass geregelt werden.

Die neuen Kriterien im UStAE für die „Prüfung einer wirtschaftlichen Tätigkeit bei dauerdefizitären Einrichtungen"

Mit der Einfügung des neuen Abschnitts 2.3 Abs. 1b UStAE konkretisiert das BMF erstmals verwaltungsseitig die Kriterien für die Beurteilung des Vorliegens einer wirtschaftlichen Tätigkeit bei dauerhaft defizitär betriebenen Einrichtungen. Kernpunkt ist eine widerlegbare Vermutung einer nichtwirtschaftlichen Tätigkeit, wenn zwischen Einnahmen und Kosten ein deutliches Missverhältnis (→ Asymmetrie) besteht. Bei einer Kostendeckungsquote von lediglich bis zu drei Prozent wird widerlegbar davon ausgegangen, dass keine wirtschaftliche Tätigkeit vorliegt. Die Betrachtung erfolgt jeweils tätigkeitsbezogen, wobei erhaltene Zuschüsse die Kosten mindern.

Diese Vermutung ist jedoch nicht zwingend. Entspricht die Tätigkeit des Leistenden den Bedingungen, unter denen vergleichbare Leistungen üblicherweise erbracht werden, und ist das hierfür verlangte Entgelt (markt)üblich ausgestaltet, besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung. Die Tätigkeit ist damit als wirtschaftlich einzuordnen. Entscheidend sind dabei insbesondere die Angemessenheit des Entgelts, das Auftreten am Markt sowie die Anzahl der Leistungsempfänger und die Höhe der erzielten Einnahmen. Ergänzend stellt das BMF klar, dass in bestimmten Fällen eine Saldierung von Entgelt und Zuschüssen vorzunehmen ist, insbesondere wenn zwischen den Zahlungen eine rechtliche und tatsächliche Verknüpfung besteht und diese zwischen denselben Parteien erfolgen. Für kommunale Verlustausgleichsmodelle schafft dies eine wichtige Klarstellung.

Bedeutung für jPdöR: Mehr Rechtssicherheit in der Praxis

Für Kommunen und andere jPdöR bringt das BMF-Schreiben vor allem eines: ein deutliches Plus an Rechtssicherheit.

Die bislang häufig unscharfe Abgrenzung zwischen nichtwirtschaftlicher Tätigkeit und vorsteuerabzugsrelevantem Unternehmensbereich wird nun nachvollziehbar strukturiert.

Die vorgesehenen Nichtbeanstandungsregelungen bis zum 31.12.2027 eröffnen zwar einen zeitlich vernünftigen Anpassungsrahmen, entbinden jedoch nicht von der Pflicht, bestehende Leistungsbeziehungen kritisch zu überprüfen. Gerade in diesem Übergangszeitraum sollten betroffene Vertrags- und Abrechnungsstrukturen zwingend einer umsatzsteuerlichen Analyse unterzogen werden, um Fehlqualifikationen und daraus resultierende negative steuerliche Folgen zu vermeiden. Zugleich besteht die Chance, bestehende Vorsteuerpotenziale zu sichern. Gerne unterstützen wir Sie bei der systematischen Überprüfung und steuerlichen Optimierung der betroffenen Leistungsbeziehungen. Sprechen Sie uns an.

Maik Gohlke
Steuerberater
+49 221 949909 450
maik.gohlke@roedl.com

Paul Punge
Steuerberater, Diplom-Finanzwirt
+49 221 949909 353
paul.punge@roedl.com

Neues BMF-Schreiben zur Abgrenzung von Erhaltungsaufwand und Herstellungskosten bei der Instandsetzung und Modernisierung von Gebäuden

von Thomas Hück und Patrick Preußer

Das Bundesministerium der Finanzen (BMF) hat mit Datum vom 26.1.2026 ein umfassendes Anwendungsschreiben zur steuerlichen Behandlung von Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen an Gebäuden veröffentlicht. Das Dokument bündelt die bisherige Verwaltungspraxis und passt sie an die aktuelle Rechtsprechung sowie technische Entwicklungen an.

Abgelöste Regelungen

Mit der Veröffentlichung dieses Schreibens werden die folgenden bisherigen Anweisungen der Finanzverwaltung ersetzt und aufgehoben:

- Das BMF-Schreiben vom **18.7.2003** zur allgemeinen Abgrenzung von Erhaltungsaufwand und Herstellungskosten.
- Das ergänzende BMF-Schreiben vom **20.10.2017** zu den anschaffungsnahen Herstellungskosten.

Zentrale Inhalte des Schreibens

Das neue Schreiben dient als konsolidierter Leitfaden für die Praxis. Die wesentlichen Schwerpunkte umfassen:

- **Standardhebung:** Die Finanzverwaltung hält an der Beurteilung der „wesentlichen Verbesserung" anhand der vier zentralen Ausstattungsmerkmale (Heizung, Sanitär, Elektro und Fenster) fest. Eine Anhebung des Standards in mindestens drei dieser Bereiche führt zur Aktivierungspflicht als Herstellungskosten. Eine bloße (deutliche) Senkung des Energiebedarfs oder -verbrauchs durch Instandsetzungs- oder Modernisierungsmaßnahmen begründet für sich allein noch keine deutliche Erhöhung des Gebrauchswerts eines Gebäudes (Rz. 46). Darüber hinaus bleibt es dabei, dass der bloße Einbau einer Wärmepumpe oder einer Solarthermieanlage beim Kriterium Heizungsanlage allein nicht zu einem sehr anspruchsvollen Standard führt (Rz. 22).
- **Anschaffungsnahe Herstellungskosten:** Die Regelungen zur 15%-Grenze und zum dreijährigen Betrachtungszeitraum nach Anschaffung eines Gebäudes werden detailliert erläutert und mit Beispielen unterlegt.
- **Berücksichtigung der Rechtsprechung:** In das Schreiben sind zahlreiche Urteile des Bundesfinanzhofs (BFH) der letzten Jahre eingeflossen, unter anderem zur Behandlung von Sanierungen in Raten und zur Definition der Funktionsuntüchtigkeit.

Spezifische Relevanz für kommunale Unternehmen und BgAs

Für kommunale Unternehmen und Betriebe gewerblicher Art (BgA) enthält das Schreiben in Rz. 45 eine wichtige Klarstellung für betrieblich genutzte Gebäude (wie z.B. Verwaltungsgebäude, technische Anlagen oder Nutzbauten):

- **Abkehr vom 4-Merkmale-Test:** Der für Wohngebäude geltende Test der vier Ausstattungsmerkmale ist auf rein betrieblich genutzte Gebäude nicht eins zu eins anwendbar.
- **Betriebliche Zielsetzung:** Entscheidend ist hier primär, ob die baulichen Maßnahmen vor dem Hintergrund der spezifischen betrieblichen Zielsetzung zu einer „höherwertigeren Nutzbarkeit" führen.
- **Einzelfallprüfung:** Für BgAs bedeutet dies, dass die steuerliche Einordnung von Instandsetzungen stärker an der funktionalen Verbesserung für den konkreten Betriebszweck gemessen wird als an pauschalen Modernisierungskriterien.

Anwendung

Das Schreiben ist in allen offenen Fällen anzuwenden. Für laufende Sanierungsmaßnahmen, die bereits vor Veröffentlichung des BMF-Schreibens begonnen wurden, sieht das Dokument spezifische Übergangsregelungen bzw. Vereinfachungen für die zeitliche Betrachtung vor.

Handlungsempfehlung

Das neue BMF-Schreiben hat unmittelbare Auswirkungen auf die steuerliche Beurteilung laufender und geplanter Bau- und Sanierungsmaßnahmen. Wir empfehlen Ihnen, bestehende Investitionspläne zeitnah auf Basis der aktualisierten Abgrenzungskriterien zu überprüfen, insbesondere im Hinblick auf die Zuordnung als Erhaltungsaufwand oder Herstellungskosten. Für kommunale Unternehmen und BgAs bietet das neue BMF-Schreiben sowohl Chancen als auch Risiken, die einer individuellen Analyse bedürfen.

Sie stehen vor Entscheidungen. Wir liefern Klarheit. Unsere Expertinnen und Experten unterstützen Sie bei der steuerlichen Einordnung Ihrer konkreten Maßnahmen und der Optimierung Ihrer Investitionsplanung – mit analytischer Schärfe, echter Nähe und einem klaren Ziel vor Augen. Sprechen Sie uns an!

Thomas Hück
Wirtschaftsprüfer
+49 221 949909 494
thomas.hueck@roedl.com

Patrick Preußer
Steuerberater
+49 221 949 909 223
patrick.preusser@roedl.com

Herausforderungen bei der Umstellung auf SAP S/4HANA in Kommunen

Organisatorische, prozessuale und fachliche Erfolgsfaktoren aus der Praxis

von Boranalp Kabadayi und Xin Cheng

Ausgangslage: S/4HANA als Pflichtaufgabe – nicht als Kür

Die Umstellung auf **SAP S/4HANA** ist für Kommunen längst kein strategisches IT-Projekt mehr, das sich beliebig verschieben lässt, sondern eine zwingende Voraussetzung für die künftige Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Haushalts- und Rechnungswesens. Mit dem Auslaufen der Wartung für klassische SAP-ERP-Systeme stehen Städte und Gemeinden vor der Aufgabe, ihre Finanzprozesse, Datenbestände und organisatorischen Strukturen auf eine neue Systemlogik auszurichten.

Dabei zeigt sich in der Beratungspraxis ein sehr heterogenes Bild: Während einzelne Kommunen bereits produktiv auf S/4HANA arbeiten oder sich in fortgeschrittenen Projekten befinden, stehen andere noch ganz am Anfang – teils ohne belastbare Projektplanung oder klare Zieldefinition. Häufig überlagert die S/4HANA-Umstellung zudem bestehende Herausforderungen wie rückständige Jahresabschlüsse, unvollständige Anlagenbuchhaltungen oder personelle Engpässe im Rechnungswesen. Genau hier liegt ein zentrales Risiko, aber auch eine große Chance.

Stand der Kommunen: Zwischen Aufbruch und strukturellem Rückstand

Viele Kommunen haben in den vergangenen Jahren ihre Ressourcen verständlicherweise auf die Bewältigung des laufenden Haushaltsbetriebs konzentriert. Die Aufarbeitung von Altlasten – insbesondere mehrjähriger Rückstände in der Anlagenbuchhaltung oder bei Jahresabschlüssen – wurde dabei häufig nachrangig behandelt. In der Folge ist die Datenqualität vielfach nicht ausreichend, um eine strukturierte Migration nach S/4HANA ohne erheblichen Nacharbeitsaufwand zu ermöglichen.

Typische Ausgangssituationen in der Praxis sind:

- mehrere noch nicht festgestellte Jahresabschlüsse,
- unvollständige oder pauschal bewertete Anlagenstämme,
- fehlende oder uneinheitliche Dokumentation von Anlagenzugängen, Anlagen im Bau und Abgängen,
- nicht abgestimmte Forderungs- und Verbindlichkeitsbestände,
- historisch gewachsene Buchungslogiken, die nicht mehr den aktuellen rechtlichen Vorgaben entsprechen.

Diese Ausgangslage führt dazu, dass die S/4HANA-Umstellung nicht isoliert betrachtet werden kann. Sie zwingt Kommunen vielmehr dazu, grundlegende fachliche und organisatorische Fragen zu klären, die teilweise seit Jahren ungelöst sind.

Umstellungsvoraussetzungen: Fachliche Hausaufgaben zuerst erledigen

Ein häufiger Fehler in Umstellungsprojekten ist die Annahme, dass bestehende fachliche Defizite „mit migriert" oder im neuen System einfacher korrigiert werden können. Die Erfahrung zeigt das Gegenteil: S/4HANA ist deutlich strukturierter, transparenter und weniger tolerant gegenüber fachlichen Unschärfen als Altsysteme.

Zu den zentralen fachlichen Voraussetzungen zählen daher insbesondere:

1. Ordnungsgemäße Jahresabschlüsse
Die Migration auf S/4HANA setzt belastbare Anfangsbilanzen voraus. Offene oder nicht revisionssichere Jahresabschlüsse erschweren nicht nur die Datenübernahme, sondern gefährden auch die Nachvollziehbarkeit gegenüber Rechnungsprüfung und Aufsicht.

2. Vollständige und bewertete Anlagenbuchhaltung
In der Praxis stellt die Anlagenbuchhaltung häufig den größten strukturellen Engpass dar. Die Transformation setzt voraus, dass Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögensgegenstände und Anlagen im Bau vollständig erfasst, sachgerecht bewertet und abschließend dokumentiert sind. Alle vorangegangenen Haushaltsjahre müssen in der Anlagenbuchhaltung finalisiert sein. Ein dauerhaftes „Parken" von Investitionsausgaben auf Anlagen im Bau ersetzt keine Aktivierungsentscheidung und ist nicht sachgerecht.

3. Dokumentation und Nachvollziehbarkeit
Die Transformation erfordert nicht nur korrekte Zahlen, sondern belastbare Entscheidungsgrundlagen. Bewertungsannahmen, Abgrenzungen und bilanzielle Einordnungen müssen nachvollziehbar dokumentiert sein. Was nicht dokumentiert ist, lässt sich im neuen System weder fachlich erklären noch gegenüber Prüfungsinstanzen verteidigen. Gerade bei mehrjährigen Rückständen ist daher eine strukturierte Aufarbeitung mit klarer Begründung aller Bewertungsentscheidungen zwingend erforderlich.

Ressourcenplanung: Der Engpass ist selten die Technik

In nahezu allen Projekten zeigt sich: Die größte Herausforderung ist nicht die Software, sondern die Verfügbarkeit qualifizierter Ressourcen. Das kommunale Rechnungswesen ist bereits im Tagesgeschäft stark ausgelastet. Zusätzliche Projekte wie Jahresabschlussaufarbeitungen oder Systemumstellungen treffen daher auf begrenzte personelle Kapazitäten.

Zentrale Fragestellungen der Ressourcenplanung sind:

- Wie viele Mitarbeitende stehen realistisch für das Projekt zur Verfügung?
- Welche fachlichen Kompetenzen sind vorhanden (Anlagenbuchhaltung, Jahresabschluss, SAP-Know-how)?
- Welche Tätigkeiten können intern geleistet werden, welche sollten extern unterstützt oder temporär übernommen werden?

Gerade bei mehrjährigen Rückständen hat es sich bewährt, operative Aufgaben – etwa die buchhalterische Aufarbeitung der Anlagenbuchhaltung oder einzelner Bilanzpositionen – zeitlich befristet extern abzudecken. So können interne Schlüsselpersonen ihre Rolle als fachliche Steuerer und Wissensträger wahrnehmen, ohne im operativen Detail zu ersticken.

Projektplanung: Realistisch, phasenorientiert, anschlussfähig

Eine erfolgreiche S/4HANA-Umstellung in der Kommune braucht eine realistische und fachlich fundierte Projektplanung. „Big-Bang-Ansätze" ohne saubere Vorbereitung sind aus kommunaler Sicht besonders risikobehaftet.

Bewährt hat sich ein phasenorientiertes Vorgehen:

1. Status-quo-Analyse
Analyse der Rückstände, Datenqualität und internen Ressourcen

2. Aufstellung eines belastbaren Projektplans
Definition von Aufgaben, Fristen und Meilensteinen, Abstimmung vorhandener Kapazitäten, Überprüfung der Notwendigkeit von externen Unterstützungsleistungen

3. Gewährleistung der Umstellungsvoraussetzungen
Aufarbeitung der Anlagenbuchhaltung, der kritischen Bilanzpositionen und der Jahresabschlüsse

4. Systemumstellung und Migration
Erst wenn die fachlichen Grundlagen belastbar sind

5. Stabilisierung und Wissenstransfer
Sicherstellung eines tragfähigen Regelbetriebs

Wichtig ist dabei die enge Verzahnung von fachlicher Aufarbeitung und Projektsteuerung. Die S/4HANA-Umstellung darf nicht losgelöst vom Haushalts- und Rechnungswesen geplant werden, sondern muss integraler Bestandteil der Gesamtstrategie sein.

Typische Risiken – und wie Kommunen ihnen begegnen können

Aus der Praxis lassen sich einige wiederkehrende Risiken identifizieren:

- **Unterschätzung des Aufwands** bei der fachlichen Bereinigung,
- **Überlastung der Mitarbeitenden** durch Parallelbetrieb von Tagesgeschäft und Projekt,
- **Zeitdruck durch externe Fristen**, ohne ausreichende Vorbereitung,

Demgegenüber stehen klare Erfolgsfaktoren:

- frühe und ehrliche Bestandsaufnahme,
- realistische Zeit- und Ressourcenplanung,
- klare Priorisierung durch Verwaltungsleitung,
- gezielte externe Unterstützung dort, wo interne Kapazitäten nicht ausreichen.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Umstellung auf S/4HANA ist für Kommunen weit mehr als ein IT-Projekt. Sie ist ein Katalysator, der bestehende fachliche und organisatorische Schwächen sichtbar macht – und damit auch die Chance bietet, das kommunale Rechnungswesen nachhaltig zu stärken.

Unsere Empfehlungen aus der Beratungspraxis:

- Beginnen Sie frühzeitig mit der fachlichen Vorbereitung.
- Nutzen Sie die Umstellung, um Altlasten strukturiert abzubauen.
- Planen Sie Ressourcen realistisch und scheuen Sie sich nicht vor temporärer externer Unterstützung.
- Verankern Sie das Projekt klar in der Verwaltungs- und Führungsebene.

Wer S/4HANA als Anlass für Ordnung, Transparenz und tragfähige Prozesse versteht, schafft nicht nur die Grundlage für ein neues System, sondern für ein zukunftsfähiges kommunales Finanzwesen. Unabhängig davon, ob es um Technik, Jahresabschlüsse oder Anlagenbuchhaltung geht.

Boranalp Kabadayi
Diplom-Betriebswirt
+49 911 9193 3680
boranalp.kabadayi@roedl.com

Xin Cheng
B.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen Produktionstechnik
+49 911 9193 3653
xin.cheng@roedl.com

Langfristige kommunale Kapitalanlage

Europas Qualitätswachstumsunternehmen im Fokus

Im Rahmen unseres diesjährigen Praxisforums Kapitalanlagen „Investieren mit Durchblick", veranstaltet am 16.4.2026 in Köln, wird unter anderem die Frage im Mittelpunkt stehen, wie Städte, Kommunen und öffentliche Einrichtungen ihre Anlagestrategien nachhaltig, regelkonform und zukunftsorientiert aufstellen können und das auch in einem Umfeld, das von Zinswende, geopolitischer Unsicherheit und technologischer Disruption geprägt ist.

Wir sprechen mit Wolfgang Fickus, Produktspezialist bei Comgest, über langfristige Chancen, aktuelle Portfolioanpassungen und zentrale Überlegungen für kommunale Investoren.

von Sissy Koch und Wolfgang Fickus

Herr Fickus, beim Praxisforum Kapitalanlagen wird intensiv über Transparenz, Diversifikation und neue Marktanforderungen diskutiert werden. Wie bewerten Sie das aktuelle Anlageumfeld in Europa speziell für langfristige Investoren im öffentlichen Sektor?

Wolfgang Fickus: Die Diskussion zeigt: Kommunen und öffentliche Investoren brauchen heute mehr denn je Klarheit, Planbarkeit und Partner, die nicht auf kurzfristige Modethemen aufspringen, sondern auf Struktur und Substanz setzen.

Europa befindet sich Anfang 2026 in einer Übergangsphase. Zwar ist die Inflation rückläufig, und die Europäische Zentralbank belässt den Leitzins aktuell stabil, doch das gesamtwirtschaftliche Wachstum bleibt moderat. Dazu kommen Unsicherheiten durch geopolitische Entwicklungen und den rasanten technologischen Wandel. In diesem Umfeld ist es umso wichtiger, auf robuste Geschäftsmodelle zu setzen, die langfristig tragfähig sind.

Was heißt das konkret für kommunale Anleger – etwa mit Blick auf Aktieninvestments?

Wolfgang Fickus: Kommunale Investoren bewegen sich innerhalb klar definierter regulatorischer Rahmen. Wenn Aktieninvestments erlaubt sind – typischerweise mit einer Quote von bis zu 30 - 35 % –, kommt es auf Risikosteuerung, Transparenz und einen strukturierten Auswahlprozess an.

Qualitätsaktien mit globaler Ausrichtung und defensivem Geschäftsmodell können hier einen soliden Baustein für Erträge bieten. Gerade in Zeiten, in denen klassische Anleihen kaum ausreichen, um die Inflation auszugleichen, kann eine selektive Aktienstrategie mit Fokus auf Qualität und Diversifikation echten Mehrwert stiften.

Welche Unternehmen oder Sektoren stehen dabei aktuell im Fokus?

Wolfgang Fickus: Europa verfügt einerseits über eigene Wachstumstreiber in Form von starken, oft unterschätzten Marktführern in Bereichen der strategischen Autonomie und Dekarbonisierung. Andererseits können unsere Portfoliounternehmen von globalen Wachstumsimpulsen durch steigende Gesundheitsausgaben, Investitionen in KI-Infrastruktur oder Produktivitätsgewinne durch Künstliche Intelligenz profitieren.

Als aktiver Asset Manager schauen wir uns von Grund auf die Qualität, das Wachstumspotenzial und auch die Bewertungen der Unternehmen an. Unternehmen wie ASML, Schneider Electric oder EssilorLuxottika (u.a. „Ray Ban Sonnenbrillen") sind global relevant, profitabel und investieren kontinuierlich in Innovation. Sie ermöglichen KI-Entwicklung und wenden sie an – zum Beispiel in den Sektoren Gesundheitswesen, Software & Daten, Industrie oder Premiumkonsum. Und ihre Preissetzungsmacht schafft einen starken Hebel namens „Qualität".

Apropos „KI": Wie sehen Sie die Kurs-Korrekturen bei Software- und Datenunternehmen von Anfang Februar?

Wolfgang Fickus: Der Markt zeigt derzeit eine starke Polarisierung: KI-Spezialisten wie Nvidia oder OpenAI schüren Erwartungen und zugleich Ängste. Das belastet unsere realwirtschaftlich verankerten Software- und Datenunternehmen, obwohl diese nach wie vor solide aufgestellt sind und tief in den Arbeitsprozessen ihrer Kunden verankert sind.

Halten Sie diese Marktreaktionen für gerechtfertigt?

Wolfgang Fickus: Nicht vollständig. Wir sind der Meinung, dass diese Unternehmen durch Markteintrittsbarrieren geschützt sind: Sie arbeiten in einem abgeschlossenen System mit eigenen Daten und spielen eine zentrale Rolle in kritischen Arbeitsabläufen. KI macht ihre Produkte in erster Linie produktiver, statt sie zu ersetzen. Beispiele dafür sind Joule von SAP oder Lexis+ AI von RELX.

Gleichzeitig beobachten wir, dass KI-Anbieter versuchen, angrenzende Arbeitsprozesse zu übernehmen. Das könnte mittelfristig den Spielraum für Preiserhöhungen begrenzen.

Der Markt reagiert darauf derzeit sehr vorsichtig. Einige unserer Beteiligungen werden unter ihren langfristigen Durchschnittsbewertungen gehandelt, obwohl die Geschäftsmodelle weiterhin solide sind.

Und wie wirkt sich das auf die Gesamtportfolios aus?

Wolfgang Fickus: Langfristig bleiben wir unserem qualitätsorientierten Ansatz treu. Wir kommunizieren unsere Strategie transparent und erläutern unseren Investmentstil klar gegenüber unseren Investoren – Eigenschaften, die aus unserer Sicht gut mit den Anforderungen kommunaler Investoren im Einklang stehen.

Was würden Sie kommunalen Entscheidungsträgern mitgeben, die sich – wie beim Praxisforum Kapitalanlagen – mit neuen Anlagekonzepten auseinandersetzen?

Wolfgang Fickus: Wichtig ist eine klare Struktur: Welche Ziele verfolge ich? Welche Risiken kann und will ich tragen? Und welche Partner liefern nicht nur Produkte, sondern auch Orientierung?

Unser Rat: Setzen Sie auf nachvollziehbare, globale Qualitätsunternehmen mit solider Bilanz, Preissetzungsmacht und strukturellem Wachstum. Achten Sie dabei auf Transparenz, Governance und Langfristigkeit – genau das macht den Quality-Growth-Ansatz von Comgest aus.

Vielen Dank für Ihre aktuellen Einschätzungen!

Aktienanlagen – insbesondere im europäischen Marktsegment – können in kommunalen Portfoliostrukturen mit mittel- bis langfristigem Anlagehorizont einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung und zum realen Werterhalt des Vermögens leisten. Dies gilt insbesondere in einem Umfeld anhaltender Inflationsrisiken und struktureller Unsicherheiten, die den realen Kapitalerhalt weiterhin vor Herausforderungen stellen.

Im Rahmen einer strukturierten Markterkundung lassen sich qualifizierte Asset-Management-Partner identifizieren, deren Anlagestrategien den jeweils geltenden regulatorischen Anforderungen der zuständigen Innenministerien entsprechen. Der systematische Vergleich unterschiedlicher Aktienkonzepte – beispielsweise im Hinblick auf strategische Aktienquoten, Selektionsmethodik, regionale und sektorale Allokation sowie Währungsstruktur – ermöglicht eine passgenaue Auswahl unter Berücksichtigung der individuellen Risikotragfähigkeit und Anlageziele.

Auf dieser Grundlage können Aktienanlagen nicht nur einen substanziellen Beitrag zur langfristigen Renditegenerierung leisten, sondern insbesondere auch die Widerstandsfähigkeit des Portfolios gegenüber inflationsbedingten Kaufkraftverlusten stärken und somit den nachhaltigen realen Vermögenserhalt unterstützen.

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

Wolfgang Fickus
von Comgest Deutschland GmbH

Veranstaltungshinweis

Praxisforum Kapitalanlagen „Investieren mit Durchblick”

16.4.2026
in **Köln**

Weitere Informationen zur **Anmeldung** und zum **Programm** finden Sie hier:
www.roedl.com/events/praxisforum-kapitalanlagen-investieren-mit-durchblick/

Ausgabe: Fokus Public Sector April 2026

Voluntary Local Review: Wie Kommunen ihre Nachhaltigkeitsziele transparent machen

Ein Instrument mit strategischem Potenzial. Für Kommunen, die Nachhaltigkeit nicht nur versprechen, sondern nachweisen wollen.

von Ina Eichhoff und Thomas Hück

Wäre es nicht gut, wenn Sie genau wüssten, welchen messbaren Beitrag Ihre Kommune zu den globalen Nachhaltigkeitszielen leistet? Nachhaltigkeit ist für Kommunen längst kein optionales Leitbild mehr. Bei Themen wie Klimaschutz, sozialer Teilhabe oder resilienter Infrastruktur wachsen die Anforderungen an Transparenz und strategische Steuerung stetig. Gleichzeitig stehen Kommunen vor der großen Herausforderung, ihre vielfältigen Aktivitäten strukturiert darzustellen und mit messbaren Zielen zu unterlegen.

Die SDGs im kommunalen Kontext und der Voluntary Local Review (VLR)

Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen bilden seit 2015 den globalen Referenzrahmen für nachhaltige Entwicklung. Viele dieser Ziele betreffen unmittelbar kommunale Handlungsfelder wie Mobilität, Bildung, Wohnraum und soziale Gerechtigkeit. Daher sind Städte und Gemeinden wesentliche Umsetzungsakteure. Zugleich fragen Bürgerinnen und Bürger, Aufsichtsgremien und Fördermittelgeber zunehmend nach belastbaren Daten und nachvollziehbaren Strategien.

Genau hier setzt der Voluntary Local Review an. Er ist ein freiwilliger, an den SDGs orientierter Nachhaltigkeitsbericht auf lokaler Ebene. Kommunen analysieren dabei systematisch, wie sie zu den globalen Nachhaltigkeitszielen beitragen. Sie identifizieren Handlungsbedarfe und formulieren Entwicklungsperspektiven. Seit den ersten VLRs im Jahr 2018 hat das Instrument international enorm an Dynamik gewonnen. Auch in Deutschland nutzen immer mehr Städte, Gemeinden und Landkreise dieses Format, um ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu strukturieren und transparent nach außen zu kommunizieren.

Strategischer Nutzen als Managementinstrument

Richtig eingesetzt, entfaltet ein VLR eine erhebliche strategische Wirkung für Ihre Verwaltung. Er bietet weit mehr als nur ein einfaches Berichtsdokument.

Klimarisiken strategisch antizipieren und kommunale Resilienz stärken. Ein VLR macht physische Risiken (z.B. Extremwetterfolgen für Infrastruktur) sowie transitorische Risiken (z.B. regulatorische Anforderungen, Energiepreisentwicklungen) transparent und bewertbar. Dadurch kann die Verwaltung frühzeitig priorisieren, Investitionsentscheidungen strategisch ausrichten und die Zukunftsfähigkeit des Standorts sichern.

Langfristig werden so teure Ad-hoc-Maßnahmen vermieden und kommunale Gestaltungsspielräume erhalten.

Transparenz schaffen. Durch die systematische Erfassung kommunaler Maßnahmen entsteht ein strukturiertes Gesamtbild. Entscheidungsträger erhalten so eine fundierte Grundlage für Priorisierung und Ressourcenallokation.

Steuerungsfähigkeit stärken. Indem Nachhaltigkeitsziele mit Indikatoren verknüpft und regelmäßig überprüft werden, entsteht ein wirkungsorientiertes Managementinstrument.

Standortprofilierung verbessern. Kommunen, die ihre Nachhaltigkeitsleistungen transparent dokumentieren, erhöhen ihre Attraktivität für Fachkräfte, Unternehmen und Bürger deutlich.

Zugang zu Fördermitteln erleichtern. Ein VLR zahlt sich auch finanziell aus. Viele Förderprogramme auf kommunaler, nationaler und europäischer Ebene sind zunehmend an Nachhaltigkeitskriterien geknüpft.

Herausforderungen in der Praxis meistern

So überzeugend das Konzept in der Theorie ist, die praktische Umsetzung stellt Kommunen vor reale Herausforderungen. Eine zentrale Hürde liegt in der Datenverfügbarkeit. Oft verfügen Kommunen nicht über durchgängig belastbare Daten zu allen relevanten Indikatoren. Unterschiedliche Erhebungsmethoden sowie fehlende Zeitreihen erschweren eine konsistente Bestandsaufnahme.

Zudem erfordert der VLR eine Zusammenarbeit über Fachbereichsgrenzen hinweg. Dies reicht von Umwelt und Soziales über Finanzen bis hin zu Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung. Diese organisatorische Komplexität und interdisziplinäre Koordination sind häufig aufwendiger als erwartet. Oft fehlt es auch an methodischer Erfahrung, um aussagekräftige Indikatoren zu wählen und qualitative Maßnahmen richtig zu bewerten.

Wie gelingt der Einstieg in einen VLR?

Für Kommunen, die den Weg eines VLR einschlagen möchten, haben sich in der Praxis einige Erfolgsfaktoren herauskristallisiert.

Mit einem klaren Fokus starten. Niemand muss alle 17 SDGs sofort vollständig abdecken. Ein konzentrierter Einstieg mit ausgewählten Schwerpunkten schafft Orientierung, sichtbare Ergebnisse und organisatorische Machbarkeit. Der Prozess wächst mit der Kommune.

Pragmatisch mit Daten umgehen. Ein erster VLR darf Entwicklungspotenzial zeigen. Transparente Datenlücken und ein klarer Verbesserungsfahrplan wirken glaubwürdiger als scheinbare Vollständigkeit. Nachhaltigkeitssteuerung ist ein Lernprozess und genau das darf sichtbar sein.

Breite Perspektiven einbeziehen. Wenn Verwaltungsspitze, Fachbereiche, kommunale Unternehmen und – wo sinnvoll – auch Bürgerschaft frühzeitig eingebunden werden, entsteht ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Prioritäten. Das stärkt Akzeptanz und Tragfähigkeit der Ergebnisse.

Bestehende Strukturen nutzen. Ein VLR muss kein zusätzliches „Nebenprojekt" sein. Eingebettet in Haushaltsplanung, Berichtswesen oder Klimastrategie entfaltet er seine größte Wirkung – als verbindendes Element statt als isoliertes Dokument.

Ausblick für ein Instrument mit Zukunft

Die Bedeutung kommunaler Nachhaltigkeitsberichterstattung wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Vorgaben wie die EU-Taxonomie, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und nationale Strategien erhöhen den Druck auf alle Ebenen, Nachhaltigkeitsleistungen messbar darzustellen.

Für kommunale Entscheidungsträger bedeutet das: Nachhaltigkeit wird vom freiwilligen Zusatzthema zum strategischen Steuerungsfaktor.

Wer jetzt strukturiert startet, verschafft sich einen klaren Vorteil. Ein VLR ist dabei kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, das Transparenz, Risikobewusstsein und Priorisierungsfähigkeit stärkt. Kommunen, die frühzeitig systematisch berichten, sichern sich nicht nur Reputation, sie erhöhen ihre Handlungsfähigkeit gegenüber Politik, Aufsicht, Fördermittelgebern und Öffentlichkeit.

Der Unterschied liegt nicht im „Ob", sondern im „Wie".

Ihr Partner für den Voluntary Local Review

Wer hier konsequent vorangehen will, braucht ein geeignetes Instrument und einen erfahrenen Partner, der die Zusammenhänge versteht. Als Wegbegleiter und Wegbereiter unterstützen wir Kommunen und kommunale Unternehmen bei der strategischen Ausrichtung ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Wir begleiten Sie von der Bestandsaufnahme über die Indikatorenentwicklung bis zum fertigen Voluntary Local Review. Dabei handeln wir mit interdisziplinärem Blick, lokaler Nähe und einem klaren Ziel vor Augen.

Unser Anspruch ist eindeutig: Wir wollen kein isoliertes Berichtsdokument, sondern ein Instrument, das Ihre kommunale Steuerung stärkt und langfristig Mehrwert schafft. Wenn Sie Nachhaltigkeit nicht nur dokumentieren, sondern aktiv steuern möchten, begleiten wir Sie gerne auf diesem Weg. Sprechen Sie uns an!

Ina Eichhoff
Steuerberaterin,
Sustainability Auditor IDW
+49 221 949 909 208
ina.eichhoff@roedl.com

Thomas Hück
Wirtschaftsprüfer
+49 221 949909 494
thomas.hueck@roedl.com

Reinigungs-(dienst)leistungen

Ist eine Steuerung der Qualität bereits in der Ausschreibung möglich?

von Freya Weber, Tilman Reinhardt und Klaus Forster LL.M.

Ein öffentlicher Auftraggeber schreibt die zu erbringende Unterhalts-, Grund- und Glasreinigung aus. Nach Vertragsschluss stellt er fest, dass die tatsächliche Reinigungsleistung von dem abweicht, was er sich gewünscht hatte. Kann diesem Problem bereits in der Ausschreibung begegnet werden?

Regelmäßig werden Reinigungsleistungen im sog. Offenen Verfahren[1] nach den Grundsätzen der VgV[2] vergeben. Im Rahmen eines Offenen Verfahrens fordert der öffentliche Auftraggeber über eine europaweite Bekanntmachung eine unbestimmte Anzahl an Unternehmen auf, binnen einer Frist von mind. 30 Tagen[3], basierend auf den zur Verfügung gestellten Unterlagen, ein Angebot einzureichen. Diese Angebote werden ausgewertet und derjenige Bieter, dessen Angebot geeignet, nicht auszuschließen und der gemessen an den Zuschlagskriterien das wirtschaftlichste Angebot abgegeben hat, erhält den Zuschlag. Der Auftraggeber kann die Eignung der Unternehmen überprüfen, indem er neben den Eigenerklärungen gemäß §§ 123, 124 GWB, auch solche zum Umsatz im Tätigkeitsbereich oder geeignete Referenzen abfragt.[4]

Jedoch sichern diese nur bedingt ab, dass die spätere vertraglich geschuldete Reinigung auch den Vorstellungen des Auftraggebers entspricht. Der Auftraggeber ist also gut beraten, seine Vorstellungen von einer für ihn passenden Reinigung zu definieren und den Erfolg abzusichern. Dies kann er im Verfahren über die Wahl der Zuschlagskriterien steuern (I.) und später durch Instrumente im Vertrag (II.).

I. Zuschlagskriterien

Der Zuschlag wird auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt. Grundlage dafür ist eine Bewertung des öffentlichen Auftraggebers, ob und inwieweit das Angebot die vorgegebenen Zuschlagskriterien erfüllt. Das wirtschaftlichste Angebot bestimmt sich nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Zu dessen Ermittlung können neben dem Preis oder den Kosten auch qualitative, umweltbezogene oder soziale Aspekte berücksichtigt werden.[5]

Das Problem reiner Preiswertung

In der Praxis werden Reinigungsleistungen häufig überwiegend oder ausschließlich über den Preis vergeben. Der Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks (BIV) kritisiert diese Praxis seit Jahren: „Trotz der anerkannten Systemrelevanz der Gebäudereinigung wird nach wie vor überwiegend nach dem günstigsten Preis ausgewählt"[6]. Dies setzt einen Anreiz für Bieter, mit möglichst niedrigen Kalkulationen in den Wettbewerb zu gehen, sei es durch knappe Stundenansätze, unrealistisch hohe Flächenleistungen oder eine Mischkalkulation aus beidem. Das günstigste Angebot ist nicht selten das mit geringster Reinigungszeit je Quadratmeter. Für den Auftraggeber bedeutet das im Ergebnis eine Reinigung, die auf dem Papier wirtschaftlich erscheint, in der Praxis aber zu Qualitätsmängeln und Unzufriedenheit führt.

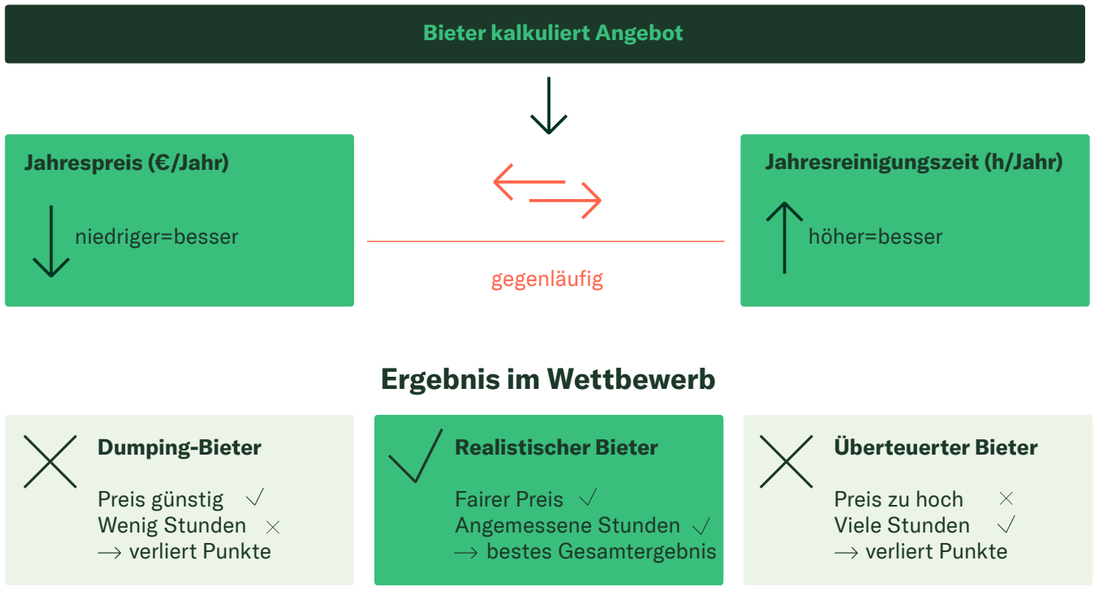
Qualität messbar machen: Gegenläufige Zuschlagskriterien

Einen Ausweg bietet die gezielte Gestaltung der Zuschlagskriterien. Der Grundgedanke: Neben dem Jahrespreis wird die Jahresreinigungsleistung in Stunden als eigenständiges Wertungskriterium herangezogen und zwar so, dass eine höhere angebotene Reinigungszeit positiv bewertet wird. Beide Kriterien stehen in einem bewussten Spannungsverhältnis zueinander: Ein niedriger Preis ist für den Auftraggeber vorteilhaft, eine hohe Stundenzahl aber ebenso, da sie auf eine gründlichere Reinigung hindeutet. Der Bieter kann also nicht einfach die Leistungswerte (Reinigungsfläche pro Stunde) nach oben schrauben, um den Preis zu drücken – denn damit verliert er Punkte bei der Reinigungszeit. Umgekehrt führt eine großzügig kalkulierte Stundenzahl zwar zu einer besseren Bewertung der Jahresreinigungsleistung, treibt aber den Preis nach oben und verschlechtert dort das Ergebnis.

Dieser Mechanismus wirkt selbstregulierend. Er belohnt realistische Kalkulationen und macht Dumping-Angebote mit unrealistisch hohen Flächenleistungen im Wettbewerb weniger konkurrenzfähig.

1 § 15 VgV.
2 Im Falle einer Überschreitung der EU-Schwellenwerte nach Auftragswertschätzung.
3 Bei elektronischer Übermittlung der Angebote, § 15 Abs. 4 VgV.
4 https://www.die-gebaeudedienstleister.de/wp-content/uploads/2026/02/BIV_Vergabe-Empfehlungen_oeffentlVergabe_Jan26_Screen_ES.pdf, abgerufen am 19.2.2026.
5 § 127 Abs. 1 GWB.
6 BIV, Pressemitteilung v. 5.9.2025: „Qualität entscheidet! – BIV veröffentlicht neue Vergabeunterlagen für das Gebäudereiniger-Handwerk".

Wirkungsschema: Gegenläufige Zuschlagskriterien



Transparenz durch strukturierte Kalkulationsgrundlagen

Damit die gegenläufige Wertung ihre volle Wirkung entfaltet, muss die Kalkulation des Bieters nachvollziehbar sein. Wir setzen hierfür auf ein Kalkulationsblatt mit vollständig hinterlegten Formeln auf Excel-Basis, in dem der Auftraggeber das Mengengerüst – also Reinigungsflächen, Reinigungsintervalle und Raumkategorien – vorgibt. Der Bieter muss auf dieser Basis zum einen den Stundenverrechnungssatz transparent herleiten und zum anderen Leistungswerte je Raumtyp angeben. Aus diesen Eingaben errechnen sich sowohl der Jahrespreis als auch die Jahresreinigungszeit automatisch, sodass eine durchgängig konsistente Kalkulation sichergestellt ist.

Der Auftraggeber erhält so nicht nur vergleichbare Angebote, sondern kann bereits in der Auswertung erkennen, ob die Kalkulation eines Bieters plausibel ist. Zugleich dient das Kalkulationsblatt nach Zuschlagserteilung als Grundlage für die Abrechnung und die laufende Leistungskontrolle. Die im Vergabeverfahren zugesicherten Leistungswerte und Stundenansätze werden damit zum vertraglichen Maßstab. Für die eindeutige Verbindlichkeit des Kalkulationsblattes bedarf es einer ausdrücklichen vertraglichen Vereinbarung.

II. Vertrag

Der Reinigungsvertrag ist immer wieder Thema von gerichtlichen Auseinandersetzungen.

Zum einen häufig wegen der Frage nach der Rechtsnatur des Reinigungsvertrags, zum anderen nach der Verbindlichkeit von Vertragsbestandteilen (wie z.B. des Kalkulationsblattes). Nach der Rechtsprechung kann es sich bei Reinigungsleistungen sowohl um einen reinen Werkvertrag (ein Erfolg, wie die Sauberkeit, ist geschuldet), um einen reinen Dienstleistungsvertrag (eine Tätigkeit, wie das Reinigen an sich, ist geschuldet) oder aber auch um einen sogenannten atypischen Vertrag handeln. Bei einem atypischen Vertrag werden die beiden vorgenannten Vertragstypen vereint. Der Bieter schuldet dann sowohl die Sauberkeit als auch die fest vereinbarten Reinigungszeiten. Die vertragliche Gestaltungsfreiheit lässt hier einen gewissen Spielraum. Wichtig ist neben einer klaren Vertragsgestaltung, dass auch besondere Anforderungen und Interessen des Auftraggebers im Vertrag eindeutig verankert werden.

Auch ist es möglich, flankierend zu den oben ausgeführten Vorgehen bei einer Ausschreibung auch eine Qualitätssicherungssystematik (nachgelagert) im Vertrag bzw. einer gesonderten Anlage zum Vertrag zu implementieren. Hier kommen unterschiedliche Systeme zur Leistungsbewertung in Betracht. Beispielsweise über die Festlegung spezifischer Key Performance Indicators (KPI), die das geschuldete Leistungssoll mit Messwerten festlegen und die Vereinbarung einer konkreten Rechtsfolge bei dem Nichterreichen des Leistungssolls. Dies erfolgt üblicherweise durch einen vordefinierten Vergütungsabzug oder bei mehrfachem Nichterreichen ggf. mit einem außerordentlichen Kündigungsrecht. Bei solchen vertraglichen Gestaltungen ist besonders auf deren Praktikabilität, Transparenz und rechtliche Wirksamkeit zu achten. Weniger ist hier manchmal mehr!

Gerne unterstützen wir Sie bei der Planung und Durchführung Ihrer Beschaffung. Sprechen Sie uns an!

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

Tilman Reinhardt
B.A. Betriebswirtschaft
+49 911 9193 3626
tilman.reinhardt@roedl.com

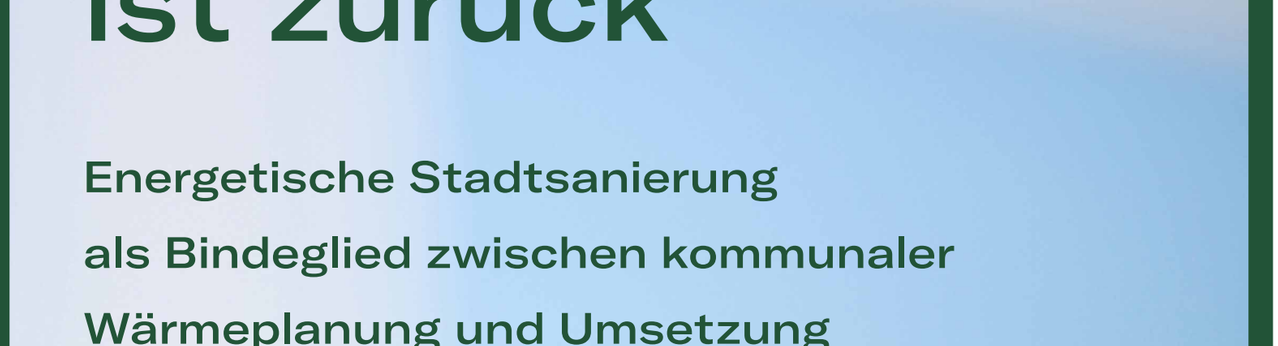
Klaus Forster LL.M.
Rechtsanwalt, Verbandsjurist
+49 911 9193 3611
klaus.forster@roedl.com

KfW-Förder-programm 432 ist zurück

Energetische Stadtsanierung als Bindeglied zwischen kommunaler Wärmeplanung und Umsetzung

Nach dem Förderstopp im November 2023 infolge des Urteils des Bundesverfassungsgerichts zum Klima- und Transformationsfonds (KTF) wurde das KfW-Programm „Energetische Stadtsanierung" (KfW 432) jetzt wieder aufgenommen. Aktuell stehen rund EUR 70 Mio zur Verfügung. Wir ordnen für Sie ein, welche Rolle KfW 432 bei der Umsetzung der kommunalen Wärmeplanung (KWP) spielt und wann es gegenüber der BEW-Förderung die richtige Wahl ist.

von Maria Ueltzen und Konstantin Ott



Mit dem Inkrafttreten des Wärmeplanungsgesetzes (WPG) und der damit verbundenen Verpflichtung zur Erstellung einer KWP haben sich die Anforderungen an Städte, Quartiere und Energieversorger grundlegend verändert. Während die KWP den strategischen Rahmen vorgibt, rückt zunehmend die Frage in den Fokus, wie diese Planung konkret und umsetzungsnah auf Quartiersebene realisiert werden kann. Genau an dieser Schnittstelle setzt das Programm Energetische Stadtsanierung an. Es versteht sich als Bindeglied zwischen Planung und Umsetzung. Dabei werden nicht nur technische Fragestellungen der Energieversorgung adressiert, sondern es wird ein integrierter Ansatz aus Perspektive der Stadtentwicklung verfolgt. Das Vorhandensein einer KWP ist dabei keine Fördervoraussetzung.

Grundprinzipien der Förderung

Gefördert werden räumlich zusammenhängende Gebiete mit überwiegend wohnwirtschaftlicher Nutzung, in denen bereits Bestandsgebäude vorhanden sind. Die konkrete Abgrenzung eines Quartiers orientiert sich am funktionalen Zusammenhang des Gebiets. Ein Quartier kann dabei auch gemeindeübergreifend definiert werden, sofern dies die administrative Abgrenzung und der Raum ergeben. Voraussetzung ist mindestens das Vorliegen von zwei flächenmäßig zusammenhängenden privaten und / oder öffentlichen Gebäuden einschließlich der zugehörigen Infrastruktur.

Antragsberechtigt sind:

- Kommunale Gebietskörperschaften
- Gemeindeverbände
- Rechtlich unselbstständige Eigenbetriebe von kommunalen Gebietskörperschaften
- Kommunale Zweckverbände

Der Zuschuss kann auch an privatwirtschaftliche oder gemeinnützige Akteure weitergeleitet werden, wie u.a.:

- Stadtwerke,
- Wohnungsunternehmen,
- Wohnungsgenossenschaften,
- Eigentümer von Wohngebäuden einschließlich Wohneigentümergemeinschaften oder
- Bürgerenergiegenossenschaften.

Die Energetische Stadtsanierung wird in Form eines nicht rückzahlbaren Zuschusses gefördert. Die Förderquote beträgt 75 Prozent der förderfähigen Ausgaben, für finanzschwache Kommunen bis zu 90 Prozent. Wird der Zuschuss jedoch bspw. an Stadtwerke oder Wohnungsunternehmen weitergeleitet, kommt der reguläre Fördersatz von 75 Prozent zur Anwendung, da sich die Einstufung der Finanzschwäche allein auf die Kommune selbst bezieht.

Mit der Umsetzung eines Vorhabens darf erst nach Erhalt der Förderzusage begonnen werden. **Ein vorzeitiger Vorhabensbeginn ist ausgeschlossen.** Ausschreibungen können jedoch bereits vor der Förderzusage gestartet werden, sofern sie ausdrücklich unter dem Vorbehalt einer positiven Förderentscheidung der KfW stehen.

Die Förderung gliedert sich in zwei Bausteine:

1. Erstellung integrierter Quartierskonzepte (max. Zuschuss i.H.v. EUR 200.000)

Quartierskonzepte nach KfW 432 verfolgen ausdrücklich keinen sektoralen Ansatz. Reine Machbarkeitsstudien, wie etwa zur Wärmeversorgung, sind nicht förderfähig. Vielmehr sollen im Rahmen eines integrierten Quartierskonzepts die vielfältigen Belange im Quartier in einem Gesamtkonzept zusammengeführt werden (siehe Abbildung 1). Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere die Erschließung von Energieeinsparpotenzialen, der Einsatz Erneuerbarer Energien sowie Maßnahmen zur Klimaanpassung. Darüber hinaus können die Quartierskonzepte auch weitergehende Fragestellungen der Quartiersentwicklung adressieren, wie etwa die altersgerechte Sanierung, den Abbau von Barrieren im Gebäudebestand und in der kommunalen Infrastruktur, die Weiterentwicklung von Nutzungskonzepten für Bestandsgebäude, nachhaltige Mobilitätskonzepte sowie den Einsatz digitaler Technologien.

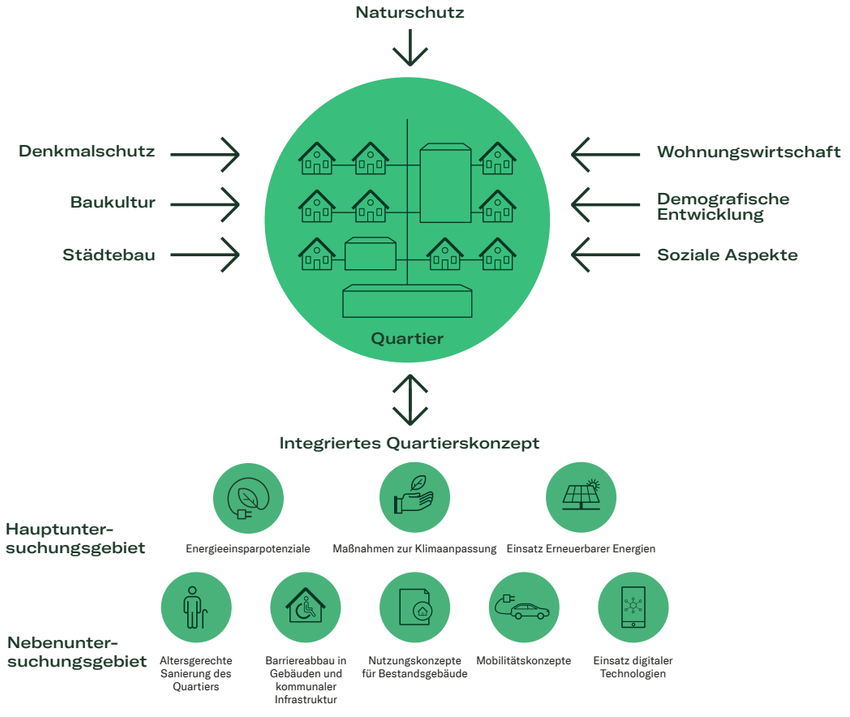


Abbildung 1: Integrierte Quartierskonzepte

2. Sanierungsmanagement
(max. Zuschuss i.H.v. EUR 400.000)

Ergänzend zur Konzepterstellung wird ein Sanierungsmanagement gefördert, das die Umsetzung der im Quartierskonzept entwickelten Maßnahmen begleitet. Ziel ist es, die beteiligten Akteure zusammenzubringen, Eigentümer zu aktivieren, Akzeptanz zu schaffen und die Maßnahmen organisatorisch zu steuern. In der Begleitforschung des Förderprogramms Energetische Stadtsanierung hat sich dabei gezeigt, dass gerade in Quartieren mit heterogener Eigentümerstruktur das Sanierungsmanagement ein zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Konzepte ist. Auch bei bereits weit fortgeschrittenen Quartierskonzepten ist eine Förderung des Sanierungsmanagements möglich, sofern dem Vorhaben ein Quartierskonzept zugrunde liegt, das den Anforderungen der Förderrichtlinie entspricht.

Abgrenzung und Zusammenspiel mit der Bundesförderung für effiziente Wärmenetze (BEW)

Integrierte Quartierskonzepte im Rahmen der Energetischen Stadtsanierung verfolgen ausdrücklich **keinen rein sektoralen Ansatz**. Eigenständige, ausschließlich auf einzelne Infrastrukturbereiche fokussierte Machbarkeitsstudien sind daher nicht förderfähig.

Bereits vorliegende sektorale Studien, wie BEW-Machbarkeitsstudien oder Transformationspläne, können in integrierte Quartierskonzepte eingebunden und dort weiterverwendet werden. Sie dienen als fachliche Grundlage, müssen jedoch in einen übergeordneten, quartiersbezogenen Gesamtzusammenhang eingeordnet werden.

Gleichzeitig können Machbarkeitsanalysen aber Bestandteil eines integrierten Quartierskonzepts sein, sofern sie in ein übergeordnetes Gesamtkonzept eingebettet sind. So kann im Rahmen eines Quartierskonzepts beispielsweise untersucht werden, ob ein Quartier künftig über ein kaltes Nahwärmenetz, ein klassisches Wärmenetz oder dezentrale Wärmepumpen versorgt werden sollte. Bei dieser vergleichenden Machbarkeitsanalyse werden nicht nur technische und wirtschaftliche Aspekte, sondern zugleich auch die weiteren regionalen Belange im Quartier, wie etwa Gebäudestruktur und soziale Aspekte, berücksichtigt. Die Machtbarkeitsstudie könnte damit Teil einer integrierten Entscheidungsgrundlage sein, ohne bereits eine abschließende Festlegung vorzunehmen.

Auch können integrierte Quartierskonzepte als Grundlage für nachgelagerte sektorale Studien, wie etwa die BEW, dienen. Sie schaffen einen klaren Orientierungsrahmen, auf dessen Basis technische Detailplanungen gezielt vertieft werden können und Fehlinvestitionen so vermieden werden.

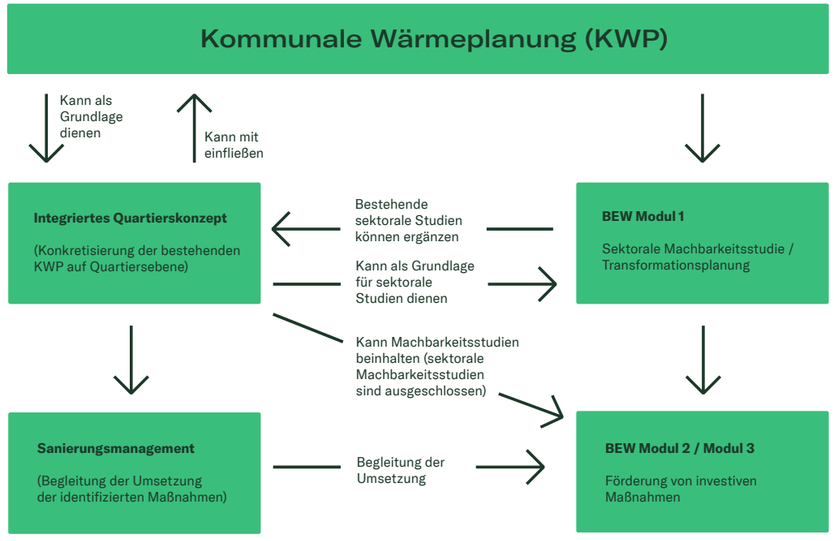


Abbildung 2: Einordnung des Förderprogramms Energetische Stadtsanierung

Fazit

Jetzt von der Planung hin zur Umsetzung der Wärmeplanung denken: Viele Stadtwerke und Kommunen konzentrieren sich derzeit auf die Erstellung der KWP. Spätestens jetzt sollte jedoch auch die Umsetzung systematisch mitgedacht werden. Mit der Wiederaufnahme der Energetischen Stadtsanierung stehen wieder attraktive Fördermittel für die Konkretisierung auf Quartiersebene zur Verfügung.

Die Antragstellung ist fortlaufend bei der KfW möglich. Eine frühe Antragseinreichung ist dabei empfehlenswert. So rechnet die KfW damit, dass die Nachfrage nach Fördermitteln aus dem Programm „Energetische Stadtsanierung" deutlich höher ausfallen wird als in der Vergangenheit. Ausschlaggebend hierfür sind eine aufgestaute Projektpipeline, Programmverbesserungen sowie die zunehmende Verzahnung mit der KWP. Das große bundesweite Interesse zeigt sich auch an der jüngsten Informationsveranstaltung, an der mehr als 1.000 Interessierte teilgenommen haben.

Gerne unterstützen wir Sie sowohl bei der strategischen Einordnung und Verzahnung von KWP, Energetischer Stadtsanierung und BEW als auch bei der konkreten Antragstellung und Umsetzung. Sprechen Sie uns gerne jederzeit an!

Maria Ueltzen
Europäische Dipl.-Verwaltungsmanagerin (FH)
+49 911 9193 3614
maria.ueltzen@roedl.com

Konstantin Ott
M.Sc. Erneuerbare Energien Management
+49 911 9193 1021
konstantin.ott@roedl.com

Veranstaltungshinweise

Termin und Ort	Thema
16.4.2026 Köln	Praxisforum Kapitalanlagen „Investieren mit Durchblick“
16.6.2026 22.9.2026 3.12.2026 Webinarreihe	Steuer-Update für Kommunen & kommunale Unternehmen
21. & 22.7.2026 Nürnberg	
16. & 17.9.2026 Hamburg	Betreiberverantwortung 2.0 im Facility Management
8. & 9.12.2026 Köln	
3.12.2026 Nürnberg & online	24. Nürnberger Vergaberechtstag

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

Eine Übersicht unserer Veranstaltungen für den Öffentlichen Sektor finden Sie online unter:

www.roedl.com/veranstaltungen-inhouse-schulungen-oeffentlicher-sektor/

Besuchen Sie uns!
roedl.com

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

Rödl Audit GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
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.com

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.

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

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