



**Praktikum. Diplomarbeit. Festanstellung.**

**ENTWICKLUNG UND QUALITÄT FÜR BADEN-WÜRTTEMBERG**

**Ihre Karriere könnte als Praktikant/in beginnen...**

Die Datenzentrale Baden-Württemberg ist das Softwarehaus für die Kommunen im DV-Verbund und Marktführer im Bereich Branchensoftware in Baden-Württemberg. Wir versorgen zusammen mit den regionalen Rechenzentren nahezu alle Gemeinden und Landkreise im Bundesland. Unser Name steht für innovative und praxistaugliche IT-Lösungen für alle Bereiche einer Kommunalverwaltung. Daher entscheiden sich auch viele Kommunen außerhalb Baden-Württembergs für die Leistungen der Datenzentrale.

Studierenden an einer FH oder Uni bieten wir in den Praxissemestern interessante Stellen an.

**Bewerbungen für Praxissemester senden Sie bitte direkt an: A.Himstedt@dzbw.de**

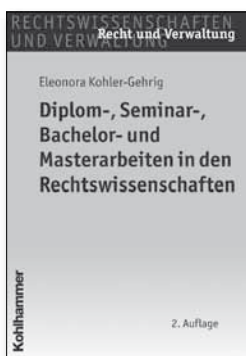
**...oder als feste/r Mitarbeiter/in!**

Sie sind auf der Suche nach einer interessanten Stelle? Wir suchen stets motivierte und engagierte neue Mitarbeiter/innen, die zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen können.

Unter **www.datenzentrale.de** finden Sie die aktuellen Stellenausschreibungen. Sollten die derzeit ausgeschriebenen Stellen nicht Ihren Wünschen entsprechen, so nutzen Sie doch auch unseren Newsletter-Service.

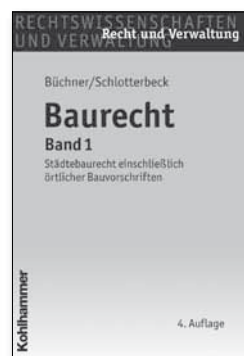
**Datenzentrale Baden-Württemberg** · Krailenshaldenstraße 44 · 70469 Stuttgart · [www.datenzentrale.de](http://www.datenzentrale.de)

## Kohlhammer Studienliteratur für den „Gehobenen Verwaltungsdienst – Public Management“



Eleonora Kohler-Gehrig  
**Diplom-, Seminar-,  
Bachelor- und  
Masterarbeiten in den  
Rechtswissenschaften**

2. Auflage 2008  
XVI, 108 Seiten. Kart. € 17,-  
ISBN 978-3-17-020478-2



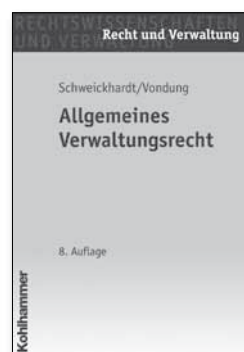
Büchner/Schlotterbeck  
**Baurecht**  
**Band 1**  
Städtebaurecht einschließlich  
örtlicher Bauvorschriften

4. Auflage 2008  
XL, 380 Seiten. Kart. € 45,-  
ISBN 978-3-17-019917-0



Gerhard Waibel  
**Gemeinde-  
verfassungsrecht  
Baden-Württemberg**

5., überarbeitete Auflage 2007  
XXXVI, 284 Seiten. Kart. € 36,-  
ISBN 978-3-17-019726-8



Schweickhardt/Vondung  
**Allgemeines  
Verwaltungsrecht**

8. Auflage 2004  
XXVIII, 488 Seiten. Kart. € 32,-  
ISBN 978-3-17-018343-8

## Vorwort

- 2 Vorwort

## Titel

- 4 Die Durchsetzung von Tierhaltungsverböten aus Gründen des Tierschutzes – Ersatzvornahme, Duldungsverfügung oder Beschlagnahme und Einziehung?



## Forum

- 10 Controlling in Krisenzeiten  
15 Gewählt ist gewählt?



## Studierende interviewen

- 18 Im Gespräch: Ehrensensator Klaus Herrmann, MdL

## Hochschule

- 20 Start ins aktive Berufsleben  
24 Über der Hochschule geht die Sonne auf  
25 Qualitätsmanagement durch Prozessoptimierung  
26 „Kunststücke“



## Praxis

- 28 Gründung einer gemeinnützigen rechtsfähigen Stiftung

## Studium

- 32 10 Fragen an Prof. Eberhard Ziegler  
34 10 Fragen an Prof. Jürgen Hottmann  
35 Buchbesprechung: Einführung in das Controlling  
37 Buchbesprechung: Kompendium Kulturmanagement

## Verein der Freunde

- 38 Einladung zur Mitgliederversammlung 2009  
39 Preisverleihung bei der Diplomierungsfeier am 25. September 2009  
40 Studienreise nach Dresden/Meißen  
40 Studienreise nach Bonn vom 7. bis 11. Juni 2010

## Zur Person

- 41 Die Hochschule trauert um Professor Rolf Buchfink  
42 Prof. Wolfgang Altpeter im Ruhestand  
43 Prof. Dr. Hans Büchner in den Ruhestand verabschiedet  
44 In den Ruhestand verabschiedet: Frau Professor Dr. Dorit Loos  
46 Docere, movere, delectare (II)  
49 Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Alexander Neeser  
50 Neu an der Hochschule: Prof. Michael Grau  
51 Neu an der Hochschule: Prof. Stefan Faiß  
52 Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Markus Beckers, LL.M

## HVF international

- 53 Die HVF im internationalen Kontext

## LIP

- 56 Das Ludwigsburger Institut für innovative Projekte in Verwaltung, Wirtschaft und Recht - von der Gründung bis heute

- |    |                    |    |                       |
|----|--------------------|----|-----------------------|
| 3  | Impressum          | 8  | Ludwigsburger Autoren |
| 22 | HVF-Impressionen   | 27 | Persönliches          |
| 31 | Prüfungsergebnisse |    |                       |

*Liebe Leserinnen und Leser,*



Rektor Prof. Walter Maier

die erste Ausgabe unserer Hochschulzeitung Dialog erschien am 1. Dezember 1999. Die Redaktion und mit ihr die ganze Hochschule feiern mit dieser Ausgabe des Dialogs das zehnjährige Jubiläum. Dies gibt Anlass, der Redaktion und besonders ihrem Chefredakteur Prof. Eberhard Ziegler für die fundierte und engagierte journalistische Arbeit herzlich zu danken. Prof. Ziegler hat den Dialog zu dem gemacht, was er heute ist: Die tragende Säule der Öffentlichkeitsarbeit, die wache, kritisch-konstruktive und unabhängige Publikation mit überzeugendem Konzept. Der Name Dialog ist Programm und Auftrag zugleich: Professoren, Lehrbeauftragte und Studierende kommen ebenso zu Wort wie Wissenschaftler und Praktiker aus dem Umfeld der Hochschule. Mit einer Auflage von 3.500 werden alle Verwaltungen in Land und Kommunen erreicht. Wir danken dem Staatsanzeiger-Verlag für die stets reibungslose Zusammenarbeit. Der Dialog möge auch in Zukunft das qualitätsvolle Organ der Kommunikation und des Diskurses über die Ereignisse und Leistungen unserer Hochschule und über die Veränderungen

in der Bildungslandschaft sein.

Die Herausforderungen der Wissensgesellschaft zwingen zu hochschulpolitisch mutigem und visionärem Handeln im Hinblick auf die Fachhochschulen. Während der Schwerpunkt des geänderten Landeshochschulgesetzes im Jahr 2007 auf der Neuordnung der Personalkategorien bei den Universitäten lag, befassten sich die jüngsten Änderungen in erster Linie mit der Einführung der Dualen Hochschule. Die gesetzlichen Unterscheidungen zwischen verschiedenen Hochschularten sind an vielen Stellen weder sinnvoll noch zeitgemäß und führen zu einer zersplitterten Verteilung der Ressourcen im Wissenschaftssystem. Jetzt soll die Konkurrenzkraft der Fachhochschulen im Landeshochschulgesetz gestärkt werden. Der Wissenschaftsminister hat für die strategische Weiterentwicklung der Fachhochschulen durch den Vorschlag der Umbenennung in „Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ einen wichtigen Impuls gegeben. Die FH-Rektorenkonferenz im Land nimmt im Bestreben nach Verbesserung der Rahmenbedingungen mit dem MWK die Handlungsfelder Autonomie der Hochschulen, Studium und Lehre, Forschung und Wissenstransfer in Angriff. Dabei kommt der Optimierung der Forschungsbedingungen besondere Bedeutung zu.

Das Thema Forschung wurde immer wieder in Beiträgen des Dialogs behandelt. Unsere Hochschule hat eine Forschungsresolution der Hochschulen des öffentlichen Dienstes mitinitiiert und positioniert sich selbst verstärkt auf dem Gebiet der Forschung. Zur Zeit wird die Gründung eines Instituts für angewandte Forschung (IAF) an der Hochschule vorbereitet. Konkrete Schritte wurden in zwei Professorenversammlungen und in verschiedenen Workshops erörtert. Zu den Aufgaben des IAF gehören die Durchführung von Forschungs- und Beratungsprojekten, die Gewährleistung des Projektmanagements und der interdisziplinären Zusammenarbeit sowie die Unterstützung der Studierenden bei der Bearbeitung von Forschungsfragen in Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten. Überdies wird sich das Institut der Akquisition und der Öffentlichkeitsarbeit im Bereich der Forschung widmen. Das IAF ist als zentrales wissenschaftliches „In-Institut“ der Hochschule organisiert. Institutsangehörige können alle Professorinnen und Professoren sein, die auf den Gebieten der am IAF eingerichteten Schwerpunkte forschen. Sie bilden die kollegiale Leitung des IAF. Der Hochschulrat brachte in seiner Sitzung am 8.6.2009 seine positive Haltung zum Ausbau der Forschung an der Hochschule zum Ausdruck.

Mit dem Ausbau des Qualitätsmanagements an der Hochschule hat sich der Dialog wiederholt beschäftigt. In Workshops der Professorenschaft am 6.5., 17.06 und 14.10.2009 wurde die Diskussion fortgeführt. Themen waren die Wege der Kommunikation und Information in der Hochschule, der Standort und das Selbstverständnis im Hochschulsystem, die rechtlichen, finanziellen und persönlichen Ressourcen, die Strategien zur Zielfindung und mögliche Rollenveränderungen. Die Arbeit mündete in dem Wunsch, die Diskussion periodisch etwa zweimal im Semester weiterzuführen. Zur Vorbereitung wurde eine Fo-



kussierung auf feste Themenkreise vorgeschlagen. Außerdem fand eine Mitarbeiterversammlung zum Thema Qualitätsmanagement statt, in der die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erörtert wurden. Darüber hinaus tagte das Rektorat mehrfach mit einer Arbeitsgruppe der Studierenden.

Auch der Bereich der Weiterbildung steht ständig im Fokus des Dialogs. Bei dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Public Management wurde inzwischen der entscheidende Durchbruch erzielt. Die zwischen den Ministerien abgestimmte Kabinettsvorlage zur Einführung des Masterstudiengangs wurde am 18. August 2009 im Ministerrat wie beantragt beschlossen. Senat und Hochschulrat beschlossen die Einrichtung des Masterstudiengangs, der im September 2010 mit dem ersten Semester an jeder der beiden Hochschulen Ludwigsburg und Kehl mit je einer Studiengruppe begonnen wird. Die Hochschule leistet damit einen weiteren Beitrag zur Ausbildung einer funktionstüchtigen und hochqualifizierten Verwaltung.

Ihr



**Impressum:**

Dialog Ausgabe 21 – Dezember 2009

**Herausgeber:**

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) in Verbindung mit dem Verein der Freunde der Hochschule

**Redaktion:**

Prof. Eberhard Ziegler (verantwortlich)  
Verein der Freunde: Prof. Peter Raviol

**Anschrift der Redaktion:**

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg,  
Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg. Tel. 07141/140-548 (Frau Fuchs); Fax 07141/140-588  
Internet: [www.hs-ludwigsburg.de](http://www.hs-ludwigsburg.de); E-Mail: [ziegler@hs-ludwigsburg.de](mailto:ziegler@hs-ludwigsburg.de)

**Fotos:**

Privatbesitz

**Projektmanagement:**

Sandra Kolb, Staatsanzeiger-Verlag, Stuttgart

**Verlag:**

Staatsanzeiger-Verlag, Breitscheidstraße 69, 70176 Stuttgart  
[www.staatsanzeiger-verlag.de](http://www.staatsanzeiger-verlag.de)

**Druck:**

Erscheint zweimal jährlich / Auflage 3500

**Druckerei:**

Göckel Druck und Grafik GmbH, 72393 Burladingen

Für ihr engagiertes Mitwirken bei den Korrekturarbeiten bedanken wir uns bei Christine Böhm, Sarah Jaiser, Tina Rettstatt, Jenny Jenner, Cathrin Häcker, Britta Eisenmann, Sonja Ritter, Iris Klumpner, Elke Luttert, Sina Hachtel, Jannine Vrancur und Gabi Ziegler

## Die Durchsetzung von Tierhaltungsverböten aus Gründen des Tierschutzes – Ersatzvornahme, Duldungsverfügung oder Beschlagnahme und Einziehung?

Prof. Rolf Buchfink<sup>1</sup> (†)



Prof. Rolf Buchfink (†)

In neuerer Zeit mehren sich Berichte darüber, dass ungeeigneten Tierhaltern aus Gründen des Tierschutzes und um den Tieren weitere Leiden und Qualen zu ersparen, ihre Tiere auf Dauer weggenommen und entzogen werden müssen. Die Gründe für solche Tiertragödien sind vielfältig. Entweder haben sich Tierhalter aus falsch verstandener Tierliebe oder sonstigen Gründen mit einer oftmals enormen Zahl an Tieren völlig übernommen (sog. „Animal Hording“) oder

die Tierhalter sind infolge wirtschaftlicher Schwierigkeiten zu einer ordnungsgemäßen Tierhaltung nicht mehr in der Lage oder aber – was traurigerweise sehr oft der Fall ist – die Tierhalter sind schlichtweg aufgrund charakterlicher Defizite zu einer den Belangen des Tierschutzes gerecht werdenden Tierhaltung nicht imstande und/oder nicht willens.

Dabei stellt sich den Veterinärbehörden der Landratsämter und Stadtkreise das Problem der dauerhaften Entziehung von Tieren nicht nur in Bezug auf Haustiere wie Hunde oder Katzen, sondern – z.B. bei der Ungeeignetheit bzw. Unfähigkeit von Landwirten zu einer ordnungsgemäßen Tierhaltung – auch in Bezug auf ganze Herden von Rindern, Pferden, Schafen oder Beständen an Mastschweinen. So war es im Jahr 2008 erforderlich, dass ein Landratsamt in Baden-Württemberg einem Landwirt nahezu 2000 Schweine auf Dauer wegnehmen musste, nachdem in dem Schweinemastbetrieb verheerende tierschutzmäßige Zustände herrschten. In dem völlig verdreckten und heruntergekommenen Stall waren in einem wilden Durcheinander verendete, zum Teil bereits mumifizierte Schweine, lebende, aber deutlich erkrankte/verletzte Tiere sowie auch einige gesunde Tiere vorgefunden worden.

### Wie stellt sich die Rechtslage dar?

Gemäß § 2 Tierschutzgesetz (TierSchG) muss derjenige, der ein Tier hält, betreut oder zu betreuen hat, das Tier artgerecht angemessen ernähren, pflegen und verhaltensgerecht unterbringen. Er darf die Möglichkeit des Tieres zu artgemäßer Bewegung nicht so einschränken, dass dem Tier Schmerzen, vermeidbare Leiden oder Schäden zugefügt werden. Außerdem muss er über die für eine angemessene Ernährung, Pflege und verhaltensgerechte Unterbringung des Tieres erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen.

Gemäß § 16a S. 1 TierSchG trifft die zuständige Behörde – dies ist das Landratsamt bzw. der jeweilige Stadtkreis als untere Verwaltungsbehörde – die zur Beseitigung festgestellter und zur Verhütung künftiger tierschutzrechtlicher Verstöße notwendigen Anordnungen.

Gemäß § 16a S. 2 Nr. 3 TierSchG kann die Behörde demjenigen, der den Vorschriften des § 2 TierSchG wiederholt oder grob zuwidergehandelt und dadurch den von ihm gehaltenen oder betreuten Tieren erhebliche oder länger anhaltende Schmerzen oder Leiden oder erhebliche Schäden zugefügt hat, das Halten oder Betreuen von Tieren entweder einer bestimmten Art oder von Tieren jeder Art untersagen. § 16a S. 2 Nr. 3 TierSchG stellt also die Rechtsgrundlage für die Anordnung eines Tierhaltungsverbots dar. Außerdem beinhaltet § 16a S. 2 Nr. 3 TierSchG zugleich die Rechtsgrundlage dafür, als Konkretisierung des Tierhaltungsverbots gegenüber dem Tierhalter die kurzfristige Auflösung seines vorhandenen Tierbestandes anzuordnen, denn ohne die Auflösung des vorhandenen Tierbestands liefe das Tierhaltungsverbot ins Leere (VGH Baden-Württ. NuR 2006, 441, 442). Tatsächlich vollzieht sich, falls der Tierhalter seine Tiere nicht innerhalb der ihm gesetzten Frist freiwillig abgibt, die Auflösung des Tierbestands dadurch, dass die Tiere dem Tierhalter weggenommen und nach der Wegnahme an

<sup>1</sup> Kurz vor seinem Tod hat uns Rolf Buchfink diesen Artikel zur Veröffentlichung im DIALOG zur Verfügung gestellt.



Dritte veräußert und übereignet werden. Dabei kann die Übereignung je nach Art und Zustand des Tieres entgeltlich oder bei Tieren ohne Geldwert auch unentgeltlich z.B. an private Tierschutzorganisationen erfolgen. Nur im äußersten Fall kann aus Tierschutzgründen, um dem Tier weitere Leiden zu ersparen, als ultima ratio auch eine Tötung des Tieres erfolgen.

#### **Wie ist die Wegnahme und Veräußerung der Tiere rechtlich zu beurteilen?**

Das VG Stuttgart ging in mehreren Entscheidungen davon aus, dass die Auflösung des Tierbestandes im Wege der Wegnahme und anschließenden Veräußerung der Tiere als Ersatzvornahme im Sinne von § 25 Landesverwaltungsvollstreckungsgesetz (LVwVG) zu qualifizieren sei (VG Stuttgart NuR 1998, 218; NuR 1999, 236; desgl. Hirt/Maisack/Moritz, Kommentar Tierschutzgesetz, 2003, § 16a Rn. 26). Diese Auffassung vermag indessen nicht zu überzeugen. Ersatzvornahme ist gemäß § 25 LVwVG die Ausführung einer vertretbaren Handlung, zu welcher der Verwaltungsakt verpflichtet, durch die Behörde oder einen von ihr beauftragten Dritten. Gerade um solche vertretbaren Pflichten geht es indessen bei einem Verwaltungsakt, der den Tierhalter zur Auflösung seines Tierbestandes verpflichtet, nicht. Die Auflösung vollzieht sich vielmehr durch Herausgabe der Tiere durch den Tierhalter sowie anschließende Veräußerung und Übereignung der Tiere. Bei keiner dieser Pflichten handelt es sich um eine vertretbare Handlung, sondern allesamt um unvertretbare, höchstpersönliche Pflichten des Tierhalters. Die aus der Auflösungsanordnung folgende Pflicht zur Herausgabe der Tiere kann nur der Tierhalter selbst erfüllen; es handelt sich folglich um eine unvertretbare Handlung, die einer Vollstreckung im Wege der Ersatzvornahme nicht zugänglich ist. Ebenso setzt die Veräußerung und Übereignung der Tiere an Dritte die Abgabe von zivilrechtlichen schuld- und sachenrechtlichen Willenserklärungen voraus. Die Behörde kann diese höchstpersönlichen Erklärungen nicht im

Wege der Ersatzvornahme, die ja eine vertretbare Pflicht voraussetzt, ersetzen. Anders als die ZPO (§ 894 Abs. 1 ZPO) kennt das Verwaltungsvollstreckungsrecht keine Fiktion der Abgabe einer Willenserklärung des Pflichtigen. Entsprechend stellt der VGH Baden-Württemberg zu Recht fest, dass die Veräußerung der Tiere, die neben dem Besitzverlust auch den Eigentumsübergang zur Folge haben soll und deswegen auch die Abgabe von Willenserklärungen voraussetzt, nicht im Wege der Ersatzvornahme vollstreckt werden kann (VGH Baden-Württ. NuR 2006, 441, 442).

Eine Auflösung des Tierbestands im Wege der Ersatzvornahme ist also nicht möglich. Es stellt sich deshalb die Frage, wie das Tierhaltungsverbot und die Auflösung des Tierbestands dann durchgesetzt werden kann?

Das RP Tübingen geht davon aus, dass ein (privat-)rechtsgestaltender Verwaltungsakt notwendig ist, durch den die Verfügungsbefugnis, die Tiere zivilrechtlich an Dritte zu veräußern, auf die Behörde bzw. deren Rechtsträger übergeht. Das RP Tübingen sieht diesen rechtsgestaltenden Verwaltungsakt indessen nicht darin, dass im polizeirechtlichen Sinne die Beschlagnahme und Einziehung (vgl. §§ 33, 34 Polizeigesetz) der Tiere angeordnet wird, sondern darin, dass gegen den Tierhalter eine Duldungsanordnung ergeht, wonach er die Veräußerung seiner Tiere an Dritte durch die Behörde zu dulden hat. Im Anschluss an die sofort vollziehbare Duldungsanordnung soll die Behörde dann – ohne Eigentümerstellung erlangt zu haben – befugt sein, die Tiere in ihrem Namen an Dritte zu veräußern. Ebenso spricht das Landwirtschaftsministerium Baden-Württemberg (MLR) in einem Schreiben vom 25.6.2008 an das RP Freiburg davon, dass Voraussetzung für die Veräußerung von Tieren nach dem Tierschutzgesetz der Erlass einer Verfügung sei, dass der Betroffene die Veräußerung zu dulden hat. Erst mit einer solchen Verfügung erhalte die Behörde die Befugnis, die Veräußerung auch tatsächlich vorzunehmen.

Diese Vorgehensweise erscheint rechtlich äußerst problematisch und ist daher gleichfalls abzulehnen. Problematisch ist insbesondere die Frage, ob durch eine (öffentlich-rechtliche) Duldungsanordnung die zivilrechtliche Befugnis zur Veräußerung der Tiere auf die Behörde übergeleitet werden kann. Grundsätzlich ist nämlich zivilrechtlich die Eigentümerstellung unerlässlich, um die Verfügungsbefugnis zu besitzen, die Sachen bzw. Tiere in eigenem Namen an Dritte zu veräußern. Für die Erlangung dieser Eigentümerposition durch die Behörde ist indessen die Beschlagnahme und anschließende Einziehung der Tiere notwendig. Es ist aber nicht möglich, nach dem Erlass einer bloßen Duldungsanordnung die Tiere im Namen des Tierhalters, der ja mangels Einziehung immer noch der Eigentümer der Tiere ist, durch die Behörde an Dritte zu veräußern. Die Behörde würde insoweit ohne entsprechende Vollmacht des Tierhalters, die dieser in aller Regel nicht erteilen wird, als Vertreter ohne Vertretungsmacht handeln. Ob die öffentlich-rechtliche Duldungsanordnung zu einer solchen zivilrechtlichen Vorgehensweise berechtigt, erscheint sehr fraglich. Das RP Tübingen geht daher – in nicht weniger problematischer Weise – davon aus, dass im Anschluss an die Duldungsverfügung die Behörde – allerdings ohne Eigentümerstellung erlangt zu haben – befugt sein soll, die fremden, nach wie vor im Eigentum des bisherigen Tierhalters stehenden Tiere im eigenen Namen der Behörde zu veräußern.

Das RP Stuttgart hält demgegenüber – entsprechend der hier vertretenen Auffassung – eine anstelle der Einziehung der Tiere ergehende Duldungsanordnung nicht für ausreichend, um der Verwaltung die zivilrechtliche Rechtsmacht zur Veräußerung der Tiere zu verschaffen. Eine bloße Duldungsverfügung würde sich als privatrechtsgestaltender Verwaltungsakt darstellen. Für eine solche durch schlichten Verwaltungsakt herbeizuführende Rechtsfolge würde es einer eindeutigen gesetzlichen Ermächtigung bedürfen, die diese privatrechtsgestaltende Rechts-

wirkung festlegt. Eine solche gesetzliche Rechtsgrundlage ist indessen – wie das RP Stuttgart zutreffend feststellt – nirgends zu sehen.

Auch der Weg, die Auflösung des Tierbestands im Wege einer Duldungsanordnung an den Tierhalter, dass dieser die Veräußerung seiner Tiere zu dulden hat, durchzusetzen, ist daher nicht gangbar. Somit bleibt nur noch der Weg über die Beschlagnahme und (anschließende) Einziehung der Tiere übrig, um eine effiziente und hinreichend rechtssichere Auflösung des Tierbestands zu gewährleisten. Dieser Weg wurde im einstweiligen Rechtsschutzverfahren vom VG Stuttgart und in der Beschwerdeinstanz auch vom VGH Baden-Württemberg bestätigt. Er stellt sich im einzelnen wie folgt dar:

#### **Erster Schritt:**

1. Anordnung eines Tierhaltungsverbots (§ 16a S. 2 Nr. 3 TierSchG).
2. Anordnung zur Auflösung des Tierbestands innerhalb einer bestimmten, angemessenen Frist (§ 16a S. 2 Nr. 2 TierSchG als Konkretisierung des Tierhaltungsverbots).
3. Anordnung der sofortigen Vollziehung von Ziff. 1 und 2 (§ 80 Abs. 2 Nr. 4 VwGO).

Zugleich Hinweis (keine Androhung!), dass die Tiere beschlagnahmt, eingezogen und veräußert werden, falls der Tierbestand nicht innerhalb der gesetzten Frist aufgelöst und der Behörde innerhalb der Frist ein Nachweis über den Verbleib der Tiere erbracht wird.

#### **Zweiter Schritt, falls Tierbestand nicht fristgerecht aufgelöst wird:**

1. Anordnung der (ggf. sofortigen) Beschlagnahme der Tiere, ggf. zugleich (d.h. „eine juristische Sekunde“ nach der Beschlagnahmeanordnung) Anordnung der Einziehung und der Veräußerung (§ 16a S. 1 TierSchG) der Tiere.
2. Anordnung der sofortigen Vollziehung der Beschlagnahmeanordnung (§ 80 Abs. 2 Nr. 4 VwGO), ggf. auch der Einziehungs- und Veräußerungsanordnung.





3. Androhung der zwangsweisen Wegnahme der Tiere im Wege des unmittelbaren Zwangs für den Fall, dass die Tiere entgegen der Beschlagnahmeanordnung nicht (ggf. sofort) herausgegeben werden (§§ 20 Abs. 2, 26, 28 LVwVG).

#### **Dritter Schritt:**

Faktische Beschlagnahme der Tiere, erforderlichenfalls, wenn die Tiere nicht freiwillig herausgegeben werden, im Wege der Verwaltungsvollstreckung durch zwangsweise Wegnahme (§§ 26, 28 LVwVG). Dabei ist in aller Regel der Polizeivollzugsdienst gemäß § 4 Abs. 3 LVwVG, 60 Abs. 4 PolG hinzuzuziehen.

#### **Vierter Schritt:**

1. Anordnung der Einziehung der Tiere, sofern die Einziehung nicht zugleich mit der Beschlagnahme der Tiere (siehe zweiter Schritt) erfolgt ist.
2. Anordnung der Veräußerung der Tiere (§ 16a S. 1 TierSchG), sofern die Veräußerungsanordnung nicht zugleich mit Beschlagnahmeanordnung (siehe Zweiter Schritt) erfolgt ist.
3. Anordnung der sofortigen Vollziehung von Ziff. 1 und 2 (§ 80 Abs. 2 Nr. 4 VwGO)

#### **Fünfter Schritt:**

Zivilrechtliche Veräußerung (Versteigerung, Verkauf; falls dies nicht möglich ist, auch Verschenkung) und Übereignung der Tiere.

#### **Anmerkungen:**

1. Fraglich ist, ob für die Beschlagnahme der Tiere auf § 33 PolG zurückgegriffen werden muss. Nach der Auffassung des VG Stuttgart dürfte als Rechtsgrundlage für die Beschlagnahme die tierschutzrechtliche Generalklausel des § 16a S. 1 TierSchG (und nicht § 33 PolG) in Betracht kommen (VG Stuttgart, Beschluss vom 14.4.2008, 4 K 1464/08).

2. Ebenso ist fraglich, ob für die Einziehung der Tiere auf § 34 PolG zurückgegriffen werden muss oder ob nicht auch insoweit die Vorschrift des § 16a S. 1 TierSchG eine ausreichende, speziellere Rechtsgrundla-

ge darstellt. Das VG Braunschweig führt in seinem Urteil vom 27.4.2007 insoweit folgendes aus: „Die Behörde hat vor dem Einschreiten zahlreiche Verstöße gegen § 2 TierSchG festgestellt. Besitzentzug und Übereignung waren ... geboten (vgl. jeweils § 16a S. 1 TierSchG).“

3. Der mit der Einziehungsverfügung bezweckte Eigentumsübergang auf den Rechtsträger der Behörde tritt bereits mit der Bekanntgabe der Verfügung und nicht erst mit deren Unanfechtbarkeit ein (VGH Baden-Württ. VBIBW 2007, 351).

4. Die maximale Beschlagnahmezeit beträgt sechs Monate (vgl. § 33 Abs. 3 S. 2 PolG). Doch schon vor Ablauf dieser Zeit kann und wird sich die Aufrechterhaltung der Beschlagnahme als unverhältnismäßig und damit rechtswidrig erweisen, wenn – wie bei einem Tierhaltungsverbot – von vornherein feststeht, dass die beschlagnahmten Tiere nicht an den Tierhalter zurückgegeben werden können. Denn mit jedem Tag der Beschlagnahme entstehen Aufwendungen für den Unterhalt der Tiere, zu deren Ersatz der Tierhalter und (Noch-)Eigentümer während der Beschlagnahmezeit verpflichtet ist. Diese Kosten müssen durch eine relativ kurze Beschlagnahmezeit möglichst gering gehalten werden. Die Einziehung muss daher relativ zeitnah nach der Beschlagnahme erfolgen.

5. In kostenmäßiger Hinsicht ist zu beachten, dass während der Beschlagnahmezeit der Tierhalter als (Noch-)Eigentümer die Kosten für die Unterbringung und den Unterhalt der Tiere zu tragen hat (vgl. § 16a S. 2 Nr. 2 TierSchG, § 3 Abs. 1 S. 3, Abs. 3 und 5 DVOPolG). Mit der nachfolgenden Einziehung geht in rechtsgestaltender Weise das Eigentum an den Tieren vom bisherigen Eigentümer auf den Rechtsträger der Behörde über. Ab dem Zeitpunkt der Bekanntgabe der Einziehungsverfügung hat daher die Behörde die Kosten für die Verwahrung und Unterbringung der Tiere zu tragen und kann diese vom bisherigen Eigentümer nicht

mehr verlangen (VGH VBIBW 2007, 351). Dem bisherigen Eigentümer und Tierhalter fallen nach der Einziehung nur noch die Kosten der „Verwertung, Unbrauchbarmachung oder Vernichtung“, also z.B. Einschläferungskosten für ein krankes eingezogenes Tier, zur Last, nicht mehr aber Unterbringungs- und Unterhaltskosten (§ 34 Abs. 4 PolG). Die Behörde sollte daher aus Kostengründen dafür Sorge tragen, dass es ihr gelingt, möglichst zeitnah nach der Einziehung die Tiere an aufnahmebereite Dritte weiter zu veräußern. Dabei hat eine entgeltliche Veräußerung Vorrang vor einer kostenlosen Abgabe der Tiere, denn der Veräußerungserlös ist – nach Abzug der Verwertungskosten (vgl. Belz/Mußmann, PolG, § 34 Rn 8) – dem Betroffenen herauszugeben (§ 34 Abs. 2 S. 4 PolG). Es wäre daher rechtswidrig, Tiere, die einen Geldwert darstellen, einfach zu verschenken.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass die Durchsetzung von Tierhaltungsverböten und die Auflösung von Tierbeständen in der Praxis auf erhebliche rechtliche Schwierigkeiten stößt. Es wurden daher verschiedene Lösungsansätze entwickelt, von denen sich allerdings der Lösungsansatz über die Ersatzvornahme sowie der Weg über eine bloße Duldungsanordnung als nicht tragfähig erweisen. Als einziger gangbarer Weg, um ein Tierhaltungsverbot und die Auflösung des vorhandenen Tierbestands effizient und vor allem hinreichend rechtssicher durchzusetzen, bleibt derzeit nur der beschriebene Weg über die Beschlagnahme, Einziehung und anschließende Veräußerung der Tiere. Eine konsequente Befolgung dieses Wegs wurde jedenfalls vom VG Stuttgart und auch vom VGH Baden-Württemberg im einstweiligen Rechtsschutzverfahren bestätigt.

## Ludwigsburger Autoren

Büchner, Hans: Anmerkungen zur Novelle 2008 der Landesbauordnung Baden-Württemberg, VBIBW 2009, 168-174

Beckers, Markus: Die Rechtsnatur der Kostendämpfungspauschale und deren steuerliche Behandlung, Die Steuer-Warte 2009, 148-151

Beckers, Markus/Schmehl, Arndt: Klausur aus dem EStG, dem Internationalen Steuerrecht und der AO, AD LEGENDUM 2009, 110-120

Diringer, Arnd: Grau, teurer Freund, ist alle Theorie. Und grün des Lebens goldner Baum. Goethes Faust und die Rechtsprechung deutscher Gerichte, ZJS 2009, 601 - 606

Diringer, Arnd: Quick-Rep. BGB-Allgemeiner Teil:  
Wirksamwerden von Willenserklärungen, apf 2009, 127  
Die Geschäftsfähigkeit, apf 2009, 192  
Formvorschriften des BGB, apf 2009, 256



Greiner, Ingo-Michael: Privatisierung staatlicher Liegenschaften und ihrer Verwaltung, apf BW 2008, BW 81-88

Greiner, Ingo-Michael: Staatliches Liegenschafts- und Baumanagement in Baden-Württemberg im Rückblick und Ausblick, apf BW 2008, BW 33-39

Hottmann, Jürgen: Investitionsabzugsbetrag nach § 7g EStG – Anmerkung zum BMF-Schreiben vom 8.5.2009, DStR 2009, 1236

Kern, Mareike/Kese, Volkmar: Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze, apf 2009, Teil 1, 15-22; Teil 2, 48-56; Teil 3, 112-119

Maus, Günter: Rückstellung für GDPdU-Aufwand, BBK 2009, 151

Maus, Günter: Dauernde Wertminderung börsennotierter Aktien im Anlagevermögen, BBK 2009, 485-487

Maus, Günter: Beschränkung des Schuldzinsenabzugs bei Personengesellschaften, BBK 2009, 627

Maus, Günter: Mieterein- und Mieterumbauten in der Handels- und Steuerbilanz, SteuerStud 2009, 364-367

Pollern, Hans-Ingo von: Das Kopftuchverbot in Schule und Kindergarten in Baden-Württemberg: Rechtsprechung und Gesetzgebung, Schulverwaltung 2009, 215

Rieth, Wolfgang/Schulz, Waldemar/Wenzelburger, Jörn: Das Projekt Benningen – Studierende ziehen Bilanz, apf BW 2009, BW 65-67

Schott, Sandra/Kese, Volkmar: Projektmanagement für Praktiker-Novizen. Einführung in Grundbegriffe, Projektabläufe und Projektmanagementmethoden, apf 2009, Teil 1, 144-152; Teil 2, 176-186

Stoll, Jürgen: Alte Rechte und alte Befugnisse im Wasserrecht. Einordnung und Eingriffsmöglichkeiten mit Grundzügen der Europäischen Wasserrahmenrichtlinie. Saarbrücken: VDM, 2009

Wuttke, Ralf/Weidner, Werner/Fanck, Bernfried: Buchführungstechnik und Bilanzsteuerrecht, 15. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009

Zimmermann, Reimar/Hottmann, Jürgen/Kiebele, Sabrina/Schaeberle, Jürgen/Völkel, Dieter: Die Personengesellschaft im Steuerrecht, 10. Aufl., Achim Fleischer, 2009

## Controlling in Krisenzeiten

Prof. Dr. Bernd W. Müller-Hedrich



Prof. Dr. Bernd W. Müller-Hedrich

„Controlling in Krisenzeiten“ ist ein doppeldeutiger Titel. Im Folgenden soll die Funktion des Controllings in der derzeitigen Krise, jedoch nicht die vermeintlichen Krisenängste der Controller für die eigene Profession thematisiert werden. Schließlich haben sich die Controller seit etlichen Jahren eine unverzichtbare Position geschaffen und werden in Krisenzeiten mehr als je zuvor mit Anforderungen des Managements konfrontiert. Bekanntlich lässt sich eine Krise

mit einem Sturm vergleichen auf den die Menschen – so ein chinesisches Sprichwort – unterschiedlich reagieren: ein Teil baut Mauern, der andere Windmühlen. Dementsprechend gegensätzliche Stoßrichtungen lassen sich bei den gegenwärtigen Controllingaktivitäten der Unternehmen ausmachen. Diese berühren auch in vielfältiger Weise Politik- und Verwaltungshandeln, so dass vor dem Hintergrund der noch immer schwelenden schwersten Wirtschafts- und Finanzkrise seit Bestehen der Bundesrepublik vor allem die ambivalente Rolle des Unternehmenscontrollings sowie dessen aktuelle Schwerpunkte aufgezeigt werden.

### 1. Controlling als Erfolgsfaktor bei der Krisenbewältigung

Die modernen Konzeptionen und Instrumente eines funktionsfähigen Controllings können einen erheblichen Beitrag zur Vermeidung und vor allem zur Bewältigung von Krisen leisten. Geht man von einem erweiterten Krisenbegriff aus, der zusätzlich zur Erfolgs- und Liquiditätskrise auch die strategische Krise einbezieht, ergeben sich für das Controlling schon in der frühen Phase des Krisenprozesses wichtige Unterstützungsaufgaben des Managements.

In der strategischen Krise sind zwar akute Auswirkungen auf das Zahlenwerk eines Unternehmens noch nicht wahrnehmbar,

dennoch sind die Erfolgspotenziale gefährdet. In dieser Phase liegt der Schwerpunkt des Controllings in der frühzeitigen Wahrnehmung latenter Schwächen. Aktives Krisencontrolling kann bereits in dieser Phase auf etliche Tools zurückgreifen, z. B. auf:

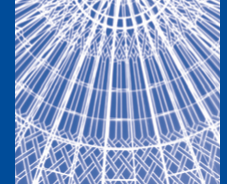
- Szenariotechnik, Contingency-Plans und BKM (= Betriebliches Kontinuitätsmanagement), um potenzielle Krisenbilder zu generieren, Alternativpläne abzuleiten und Geschäftsprozesse abzusichern.
- Frühwarnsysteme, d.h. sich nicht nur auf vergangenheitsorientierte Kennzahlen des internen Rechnungswesens verlassen, sondern auch sogenannte „schwache Signale“, welche auf bevorstehende strategische Diskontinuitäten hinweisen, erfassen bzw. beobachten und auswerten. Die dritte Generation solcher Früherkennungssysteme umfasst alle Maßnahmen, die geeignet sind, die „Anpassungsfähigkeit des Unternehmens durch die Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit von Entscheidungsträgern und Sensibilisierung für Veränderungen der strategischen Prämissen“ (Weber/Schäffer) zu stärken. Selbst ein regelrechtes Impairment-Controlling kann als Frühwarnsystem genutzt werden.
- Erfolgsfaktoren-, SWOT-, Produkt-Lebenszyklus-, Produkt-Markt-Portfolio-, Technologie-Portfolio- und Wertschöpfungsketten-Analysen eignen sich in besonderer Weise, um konkrete Strategien zu generieren, zu bewerten und um rechtzeitig zu agieren.

In der Erfolgs- und Liquiditätskrise kommt dem reaktiven Krisencontrolling eine hohe Priorität zu. Dabei gewinnt der Umgang mit erfolgreichen Reporting- und Steuerungssystemen an Bedeutung. Ein gutes Controlling weist nicht nur auf Plan/Ist-Abweichungen hin, sondern liefert dazu die richtigen Schlussfolgerungen, die dem CFO erlauben zu reagieren und die anderen Führungskräfte genügend schnell für Richtungsänderungen zu ge-

Weiterführende Literaturhinweise:

- Péter Horváth: Controlling, 11., vollständig überarbeitete Auflage, München 2009;
- Hermann Simon: 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise, Frankfurt 2009;
- Jürgen Weber/Utz Schäffer: Einführung in das Controlling, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2008.





winnen. In dieser Phase kommen vor allem die folgenden Tools bzw. Funktionen des Controllings zum Einsatz:

- mit Hilfe der klassischen Controlling-instrumente, z.B. der kurzfristigen Gewinn- und Verlust- sowie der unterjährigen Kapitalfluss-Rechnungen und auf der Basis der kurzfristigen entscheidungsorientierten Kosten- und Erlösrechnungen werden diejenigen Informationen beschafft, welche rechtzeitiges Reagieren initiieren;
- besonders wichtig für die schnelle und überblicksartige Information des Managements sind Kennzahlen, welche Aussagen über den finanziellen Erfolg spezieller Betrachtungsobjekte (z.B. Strategische Geschäftseinheiten, Betriebs- und Produktbereiche) erlauben, z.B. ROI, ROC, ROCE, EBIT, EBITDA, EVA, CVA u.v.a.m.;
- Kennzahlensysteme zeigen die Verknüpfung von Kennzahlen auf und postulieren oftmals einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Das Controlling greift hierbei noch häufig auf traditionelle Kennzahlensysteme (z. B. auf das ZVEI-Kennzahlensystem) zurück. Die Kritik an der starken Ausrichtung dieser Systeme auf finanzielle Größen führte während der letzten Jahre zur Weiterentwicklung des Performance Measurements und zur Generierung von Kennzahlensystemen (z.B. Werttreiberhierarchien, Strategy Map und Balanced Scorecard);
- zur operativen Planung und Steuerung nutzt das Controlling die traditionellen Verfahren der Budgetierung, zunehmend auch Better Budgeting und Beyond Budgeting. Des Weiteren können z.B. Deckungsbeitragsrechnungen, Nutzwertanalysen, Break-Even-Analysen und Investitionsrechnungsverfahren zur Entscheidungsunterstützung bei der Bewältigung von operativen und taktischen Krisensituationen durchgeführt werden;
- eine vor wenigen Jahren von Roland Berger Strategy Consultants durchgeführte Umfrage unterstreicht den hohen Stellenwert des effektiven Projekt-

controllings bei der erfolgsorientierten Planung, Umsetzung und Kontrolle der Restrukturierung und Sanierung („Projektcontrolling als Erfolgsfaktor“);

- hinzu kommen nicht zuletzt vermehrt koordinierende und berichtende Aufgaben des Controllings, indem es die Unternehmensleitung zeitnah mit wesentlichen Informationen versorgt. So muss in Krisensituationen z.B. das Treasury permanent über Abweichungen des Cash-Flows und des Working Capitals informiert sein.

## **2. Controlling als dominante Krisenursache**

Die im Rahmen der qualitativen Krisenursachenforschung durchgeführten Studien zeigen übereinstimmend auf, dass vor allem Fehler in der Planung, Steuerung und Kontrolle auf der strategischen und operativen Unternehmensebene als wichtigste Krisenursachen gelten. „Fehlendes Controlling“ wird zum Beispiel in einer 2006 vom Zentrum für Insolvenz und Sanierung (ZIS) an der Uni Mannheim in Zusammenarbeit mit Euler Hermes Kreditversicherungen (EH) vorgenommenen Befragung von 125 Insolvenzverwaltern mit rund 80% als wichtigste Insolvenzursache genannt. Welchen Anteil an der Verursachung von Unternehmenskrisen ein zwar vorhandenes aber dysfunktionales Controlling aufweist, ist empirisch bislang kaum belegt. Es ist jedoch zu vermuten, dass von den Minimal-Controlling-Konzepten, welche die üblichen Effizienzkriterien nicht erfüllen, durchaus ein (beträchtliches) Gefährdungspotenzial ausgeht. Andererseits fallen Controllingsysteme nicht selten als zu kompliziert aus und sind trotzdem nicht in der Lage, sich ausreichend an der betrieblichen Komplexität zu orientieren. Nach Fredmund Malik (Malik Management Zentrum St. Gallen) kollabieren komplexe Systeme bei Erreichen eines gewissen Wachstums („Wachstumsfalle“). Dieses Phänomen, dass die Verantwortlichen das System nicht kennen und deshalb die Probleme nicht kontrollieren können, bezeichnet Malik als das größte Risiko der momentanen Krise. Verlässliches Funktionieren in der „Neuen Welt“ erfordert nach

Malik ein ganzheitliches, komplexitätsgerechtes, kybernetisches Management und Controlling.

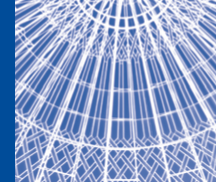
### 3. Aktuelle Controlling-Schwerpunkte

Die Referate und Diskussionen hochkarätiger Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft auf der Controller-Tagung der WHU in Vallendar (März 2009), auf dem 34. Congress der Controller des IGV in München (Mai 2009) und nicht zuletzt auf dem 23. Stuttgarter Controller-Forum (September 2009) machten deutlich, dass die Zeit der schon sprichwörtlichen „Schockstarre“ in den Unternehmen endgültig vorbei ist. Über die Dauer und das Ausmaß der Krise herrschen nach wie vor Ungewissheit – während einige internationale Starökonomien von einem V-förmigen Krisenverlauf ausgehen und bereits den anstehenden weltweiten Aufschwung zu erkennen glauben, prognostizieren andere Experten einen U- bzw. L-Verlauf, halten sogar einen Double Dip für durchaus realistisch und warnen vor den negativen Folgen wie hoher Inflation und exorbitant gestiegener Staatsverschuldung, mit denen die Unternehmungen bald umgehen müssen. Ob der Aufschwung sich selbst trägt, wird sich letztlich erst dann zeigen, wenn die Neuverschuldung zurückgeführt wird.

Kurzfristig richtet sich das Controlling unisono auf Kostensenkung, während sich die Schwerpunkte des jeweils mittel- und langfristig angelegten Krisencontrollings teilweise beträchtlich unterscheiden. Obwohl sich die Unternehmen in einer schweren Absatz- und nicht wie früher in einer Kostenkrise befinden, werden in der ersten Phase des Krisencontrollings reflexartig die Kosten gekappt, was wichtig und richtig ist. Frei nach dem Motto von Churchill „if you go through hell, keep going“, ist entschlossenes Handeln und Umsetzung ohne Zaudern angesagt: Senkung von Materialkosten (Druck auf Lieferanten) und vor allem Reduzierung der Personalkosten beispielsweise durch Streichung von Gehaltserhöhungen und Boni; Entlassung von Zeitarbeitskräften, verkürzte Wochenarbeitszeiten, Sonderurlaube, Kurzarbeit und

letztendlich Entlassungen im Bereich des Stammpersonals. In vielen Betrieben befasst sich das Kostencontrolling zunehmend auch mit der Reduzierung der Fixkosten und mit den möglichen Anpassungsstrategien zur Variabilisierung der Anlagekosten. Soweit die Anlagen bereits investiert sind, wird dem Rückgang der Produktions- und Verkaufsvolumina vielfältig begegnet, u. a. Teilvermietung von Flächen (z.B. bei der Metro Group), Verkauf bzw. Tausch von Anlagegütern (z.B. beherrschen zwei große Leasingunternehmen den Flugzeugmarkt, haben gängige Maschinen in jeder Größenklasse im Portfolio und sind gegen Zusatzzahlungen bereit, solche auszutauschen), Ausgliederung von Einzelleistungen und Wechsel auf leistungsbedingte Verträge anstelle von mengenunabhängigen Wartungsverträgen (z.B. bei Kopierern und großen Druckern). Im Falle noch unbedingt zu beschaffender Investitionen befasst sich das Controlling u. a. mit den Möglichkeiten der Flexibilität von Fertigungs- und Logistikausrüstungen, Leasing mit kurzen Fristen bzw. mit Kündigungsmöglichkeiten, Joint Ventures und anderen Anpassungsantizipationen. Angesagt ist jedoch kein reflexartiges Cost-Cutting, sondern „intelligentes Kostenmanagement“, woraus folgt, dass z.B. Sparmaßnahmen in den Bereichen Forschung und Entwicklung eher fragwürdig sind, weil solche Ausgaben letztlich langfristigen Zielen dienen. Schließlich wird auch diese Krise wieder von Normalität abgelöst werden, so dass das Unternehmen zugleich auf die Fitness für den kommenden Aufschwung vorzubereiten ist.

In einer zweiten Phase des Krisencontrollings stehen Strukturen und Abläufe des Unternehmens auf dem Prüfstand. Suboptimale Abläufe in Verwaltung, Produktion und Vertrieb sind zu verbessern und Organisationsstrukturen sind zu verschlanken. Beispielsweise ist oftmals die Vertriebsorganisation der verschlechterten Marktlage anzupassen und im Servicebereich sind traditionelle Sonderrechte einzelner Kunden abzubauen. Controllingmaßnahmen in den einzelnen Funktionsbereichen sollen die



Effektivität und Effizienz der Aktivitäten erhöhen. Nicht selten stellt sich auch die Frage nach der Zahl und Leistungsfähigkeit der Zulieferer. Andererseits ist zu prüfen, ob sich damit ein Unternehmen langfristig nicht in Abhängigkeit von wenigen Lieferanten begibt. Die konzern- und bereichsübergreifende Kooperation bietet weitere Ansätze zu Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitssteigerungen. Ein Beispiel für eine solche Best-Practice-Lösung zur Realisierung von Synergien durch gesellschaftsübergreifende Bündelung von Corporate Services bietet RWE Service für den gesamten RWE-Konzern. Solche Shared-Service-Center erreichen allerdings erst dann signifikante Skaleneffekte, wenn sie die Zentralisierung mit einer konsequenten Standardisierung verknüpfen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Optimierung der Fertigungstiefe durch Outsourcing oder Near/Offshoring (Beispiel Airbus).

In einer dritten Phase des Krisencontrollings liegt der Schwerpunkt auf den Märkten, die es intensiv zu beobachten und daraufhin zu prüfen gilt, welche Produkte und Dienstleistungen in der Krise gefragt sind (z. B. Rationalisierungsinvestitionen). Neben dem Eingehen auf veränderte Kundenbedürfnisse unterstützt das Controlling Verbesserungen bei Vertrieb, Kundendienst und Service sowie modifiziertes Angebots- und Preismanagement. Preissenkungen sind in dieser Phase zwar oftmals beliebt, führen jedoch meistens nur zur Vernichtung der noch vorhandenen Margen und finden deshalb kaum Unterstützung durch ein sachkundiges Absatzcontrolling. Zu Recht wird in der gegenwärtigen Absatzkrise eher eine Mengenabsenkung, welche automatisch auch die variablen Kosten reduziert, die vernünftige Option bleiben.

Wer dennoch nicht vergisst, Innovationen durch eine Stärkung der F+E-Bemühungen zu initiieren, wird in der Phase der wirtschaftlichen Erholung profitieren. Nach Aussagen von Christian Veith, Deutschland Chef der BCG, gelingt – einer aktuellen BCG-Studie zufolge – nur jedem zehnten

Unternehmen, das während einer Krise seine Spitzenposition einbüßt, der Weg zurück in die Top-Liga. Von den alternativen strategischen Innovationsansätzen ist letztlich nur die „Aktive Zukunftsgestaltung“ (Führungsrolle bei der Bestimmung der Wettbewerbsregeln in der Branche, z.B. Standardfestlegung, Nachfragegenerierung) erfolgversprechend. Als ein erfolgreiches Beispiel hierfür gilt das ontologiebasierte Innovationskonzept, welches das Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, IAT Universität Stuttgart, für den Technologieprozess OLED (organische Leuchtdioden) als ein spezifisches Rahmenkonzept für Innovationscontrolling entwickelt hat. Dabei sind u. a. spezielle Methoden zur Beschleunigung (Innovationsaudit, InnovationCard, Zeittreiberanalyse) und zur erfolgreichen Umsetzung (Technologie-Radar, Technologie-Kompass, Methoden-Cockpit) von Innovationen zum Einsatz gekommen.

#### **4. „Lessons learned“ im Kontext Finanzkrise**

„Gesunder Menschenverstand kann fast jeden Grad von Bildung ersetzen, aber kein Grad von Bildung den gesunden Menschenverstand“ (Arthur Schopenhauer). Die bisherigen Analysen der im Kontext mit der jüngsten Krise aufgetretenen Managementfehler lassen in der Tat oftmals auf einen fehlenden gesunden Menschenverstand, insbesondere auf eine fehlende oder mangelhafte Risikosensibilität schließen. Hochriskante Manöver und fatale Fehler bei Akquisitionen, Erschließung neuer Märkte oder bei Aufbruch in radikal neue Geschäftsmodelle, so Hermann Simon, einer der führenden Managementberater, bedeuten im schlechten wirtschaftlichen Umfeld das sofortige Aus oder den Verlust der Selbstständigkeit – siehe Schaeffler oder Porsche.

Als die wichtigsten Konsequenzen für das zukünftige Risiko-Controlling gelten (in Anlehnung an Frank Romeike, Managing-Partner RiskNet):

- mögliche Planabweichungen sind als Risiken zu interpretieren;

- die Identifikation unsicherer Planannahmen entspricht somit der Identifikation von Risiken;
- eine strukturierte Analyse sämtlicher möglicher Planabweichungen ist somit geeignet, wesentliche Aufgaben der Identifikation und Bewertung der Risiken abzudecken;
- Frühaufklärungssysteme als Bindeglied zwischen Controlling und Risikomanagement;
- Instrumente des Risikomanagements in der Planung berücksichtigen (simulationsbasierte Szenarioplanung);
- (Risiko-) Kapitalkosten bei Kalkulationen einbeziehen;

- Ziel muss die risikoorientierte Nutzung des Controlling-Instrumentariums zur strategischen Steuerung sein.

Die derzeitige Krise ist vor allem (auch) eine Krise der Banken. Es gibt deshalb vergleichsweise kaum eine Branche, welche ihre Steuerungssysteme und Prozesse mit teils erheblichen Konsequenzen für das Controlling so stark abzuändern hat, wie es sich nun im Finanzsektor anbahnt. Diese Neujustierung soll (in Anlehnung an Stefan Kraus, CFO Deutsche Bank, Mitglied des Vorstands und Group Executive Committees) am Beispiel der Deutschen Bank kurz aufgezeigt werden:

## Anpassung der Steuersysteme...

### Vor-Krise

Fokus auf  
Ertragsoptimierung  
Eigenkapitalrendite und  
Eigenkapitalminimierung

Anreiz- und Vergütungssystem  
hauptsächlich ertragsbetrieben

Unterstützung von Wachstumsstrategien primär durch  
Aufbau der Infrastruktur

### ... und Prozesse erfordert

### Vor-Krise

Fair-value accounting mit Ermittlung von Marktpreisen  
Prozessoptimierung mit Fokus auf (monetärer) Effizienz

### Post-Krise

Fokus auf  
Liquiditätssteuerung  
Ausbau der Eigenkapitalposition  
Reduzierung des Leverage

Vergütungssystem auf langfristiger  
Wertsteigerung basierend

Steuerung nach Wertsteigerungsbeitrag des Wachstums

### Post-Krise

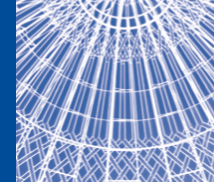
Fokus auf die faire Bewertung von Positionen ohne Marktpreis  
Prozessgestaltung mit Fokus auf die Effektivität

Für das Controlling der Deutschen Bank hat diese Umstellung u. a. zur Folge:

- Stärkung der Rolle des CFO;
- Analyse, Überprüfung und Infragestellung komplexer Produkte und Geschäftsmodelle;

- verstärkte Koordination mit dem Risikomanagement;
- Trend zur Zentralisierung des Controllings;
- verstärktes externes Benchmarking;
- Gestaltung ziel- und wertorientierter Vergütungssysteme.





## Gewählt ist gewählt?

Vinzenz Huzel<sup>1</sup>

Mit Schlagzeilen wie „Der Skandal-Schultes von der Alb“ und „Der faulste Bürgermeister Deutschlands“ machte in den letzten Jahren eine kleine schwäbische Gemeinde in den auflagestärksten Tageszeitungen der Republik von sich reden. Die Wahl des mit deutlicher Mehrheit erkorenen Bürgermeisters stellte sich als verhängnisvoller Fehlgriﬀ heraus. Der nur noch als „Phantom“ bezeichnete Schultes entpuppte sich als überfordert, häufig abwesend, anmaßend, kompromisslos und vor allem: nicht zum Rücktritt bereit. Gemeinderat und Bürgerschaft mussten ratlos mit ansehen wie die Amtsführung des Gemeindeobersten völlig brach lag. Trotz Verurteilung durch das Amtsgericht wegen versuchter Nötigung, Vorteilsnahme und der Verletzung von Dienstgeheimnissen war es der Aufsichtsbehörde nicht möglich, den Bürgermeister seines Amtes zu entheben. So musste das Landratsamt eine Möglichkeit finden, den skandalträchtigen Bürgermeister in den vorzeitigen Ruhestand zu versetzen. Insgesamt vier Jahre befand sich die Gemeinde in diesem erstarrten Zustand, bis endlich Neuwahlen durchgeführt werden konnten.

Der Grund für die Misere findet sich in der baden-württembergischen Gemeindeordnung (GemO). Nach ihr können Bürgermeister während ihrer achtjährigen Amtszeit nicht abgewählt werden. Die GemO sieht weder ein konstruktives Misstrauensvotum noch die Möglichkeit anderer Einflussnahmen vor – wie es z.B. auf Bundes- oder Landesebene möglich ist (Art. 67 GG, Art. 43 LV BW). Einmal vom Wähler per Urwahl in den Sattel des Amtes gehoben, gilt hier zu Lande der Grundsatz: Gewählt ist gewählt! Wohlgemerkt: Die Mehrheit der Bürger in Baden-Württemberg ist mit der Amtsfüh-

rung ihrer Bürgermeister zufrieden. Doch für jene Fälle, in denen Bürgermeister den Ansprüchen ihrer Gemeinde nicht genügen und ihr Amt nur unzureichend erfüllen, fehlt ein wirksames Instrument, durch das sich der Rat und die Bürger – unabhängig von der Rechtsaufsichtsbehörde – von ihren untragbaren Gemeindeobersten auf demokratischem Wege befreien können.



Vinzenz Huzel

Mit Wehling lässt sich sagen, dass Bürgermeister zweifelndfrei den kommunalpolitischen Prozess in Baden-Württemberg dominieren<sup>2</sup>. So sind sie nach den Regelungen der Gemeindeordnung hauptamtlich tätige, stimmberechtigte Vorsitzende des Gemeinderates und seiner Ausschüsse, Chefs einer monokratischen Verwaltung sowie Repräsentanten und Rechtsvertreter der Gemeinde. Formell und informell haben sie damit nicht zu unterschätzende Möglichkeiten, auf Ratsentscheidungen Einfluss zu nehmen oder bestimmte Initiativen zu blockieren. Der Bürgermeister stellt die zentrale Instanz im sozialen Gefüge einer Gemeinde dar.

Die verhältnismäßig lange Amtszeit von acht Jahren kann zur Stabilität und Kontinuität in der Amtsführung beitragen. Allerdings stellt das Argument, diese „Kontinuität und Stabilität in der Amtsführung sei die Voraussetzung für die Qualität des Bürgermeisters“, die Realität auf den Kopf. Vielmehr ist die Qualität der bürgermeisterlichen Amtsführung die Voraussetzung für dessen Wiederwahl, und

<sup>1</sup> Der Autor ist Studierender des Bachelorstudiengangs Innenverwaltung. Dem Beitrag liegt seine Proseminararbeit bei Prof. Dr. Alber zugrunde.

<sup>2</sup> Wehling, Hans-Georg: Der Bürgermeister. Rechtstellung, Sozialprofil, Funktionen, in: Wehling, Hans-Georg; Pfizer, Theodor (Hrsg.): Kommunalpolitik in Baden-Württemberg, 3. Auflage, Kohlhammer/Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, Stuttgart (u.a., 2000, S. 172-186, S.175).<sup>3</sup>

dadurch auch die von Stabilität und Kontinuität. Denn erst wenn der Bürgermeister sich im Amt bewährt hat, kann seine Wiederwahl gerechtfertigt sein.

Wehling bezeichnet Baden-Württemberg als „Mutterland der direkten Demokratie“<sup>1</sup>, und das wohl nicht ganz zu unrecht. So war es doch der Südweststaat, der seinen Bürgern über lange Zeit hinweg mehr Einfluss auf wichtige Personal- und Sachentscheidungen zugestanden hatte als andere Bundesländer. Insbesondere die Urwahl des Bürgermeisters, die in Baden-Württemberg aus der Tradition der Süddeutschen Ratsverfassung herrührt, stellte sich über die Jahre hinweg als wirkungsvolles Mittel kommunaler Demokratie heraus. Deshalb fand die Urwahl des Bürgermeisters während des Reformprozesses in den 1990er Jahren Eingang in die Kommunalverfassungen aller bundesrepublikanischen Flächenländer. Allerdings mit einem entscheidenden Unterschied: Überall, wo eine Adaption der Urwahl stattfand, wurde gleichzeitig auch ein Verfahren geschaffen, durch das die Bürgermeister während der Amtsperiode wieder abgewählt werden können. Dies kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass die Urwahl des Bürgermeisters nur eine Seite der Medaille ist. Häufig missverstanden, wird die Wahl als zentrales Merkmal einer demokratischen Gesellschaft interpretiert. Genau genommen ist es jedoch die Möglichkeit der Abwahl von Regierenden, die dem Bürger seine Souveränität sichert und gleichzeitig einen fundamentalen Grundsatz demokratischer Herrschaft ausmacht. Gerade in den Kommunen als „Keimzelle und Schule der Demokratie“ muss dieses Funktionsprinzip praktikabel verankert sein. Insofern darf man sich getrost die Frage stellen: Ist Baden-Württemberg immer

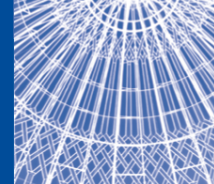
noch das „Mutterland der direkten Demokratie“ oder wurde die Gemeindeordnung schlichtweg von moderneren Kommunalverfassungen überholt? Ist die Regelung der GemO überhaupt noch zeitgemäß?

Wir leben in einer Republik, deren Verfassung in den Trümmern des Zweiten Weltkriegs und im Schatten der Nazi-Diktatur entstanden ist. Allerdings muss man heute feststellen, dass dieses Deutschland nicht mehr „Opas Nachkriegsdeutschland“ ist. Ausgehend von einem mündigen Bürger, der Gelegenheit hatte über mehrere Generationen hinweg Demokratie zu erlernen, in ihr zu leben und diese auch zu praktizieren, sind diesem Bürger auch entsprechende Rechte zuzugestehen, um verantwortungsvoll auf die Dinge einwirken zu können, die ihn selbst betreffen. Weshalb sollte die Entscheidung über einen umstrittenen Bürgermeister nicht dazu gehören? Um dem Versprechen der Demokratie – alle Gewalt geht vom Volke aus – Geltung zu verschaffen, muss es den mündigen Bürgern möglich sein, die eigene Wahlentscheidung für einen bestimmten Kandidaten im Notfall revidieren und korrigieren zu können, und das vor Ablauf der achtjährigen Amtszeit. So sollte eine „strukturelle Konsistenz als Korrelat zur Direktwahl des Bürgermeisters“ geschaffen werden, wie es Doris Böhme<sup>2</sup> formuliert. Eine selbstbestimmte und demokratisch legitimierte, kommunale Selbstverwaltung beinhaltet auch das Recht – wenn nicht gar die Pflicht – einen für die Gemeinde als untragbar angesehenen Bürgermeister aus seinem Amt zu entfernen.

Gegner eines Abwahlverfahrens von Bürgermeistern befürchten, dass die hochgradig austarierten Machtarrange-

<sup>1</sup> Wehling, Hans-Georg: Direkte Demokratie in Baden-Württemberg, in: Kost, Andreas (Hrsg.): Direkte Demokratie in den deutschen Ländern - Eine Einführung, 1. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden, 2005, S. 14-28, S. 14.

<sup>2</sup> Böhme, Doris: Die Abwahl von Bürgermeistern. Institution und Praxis, in: Derlien, Hans-Ulrich: Verwaltungswissenschaftliche Beiträge Nr. 38 - Universität Bamberg - Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft, Bamberg, 2008, S. 81 ff.



ments in den Kommunen dadurch aus dem Gleichgewicht gebracht werden könnten. Diese Bedenken können durch Doris Böhmes empirische Studie über die Abwahlpraxis von Bürgermeistern seit deren Einführung in den entsprechenden Bundesländern entkräftet werden. So kommt Böhme zu dem Ergebnis, dass im Untersuchungszeitraum von 15 Jahren bundesweit lediglich 90 Abwahlverfahren eingeleitet wurden. Die überwiegende Mehrheit von Bürgern und Gemeinderäten sei zu 78% mit der Amtsausübung ihrer Bürgermeister zufrieden. Die Abwahlverfahren würden also sehr gewissenhaft, verantwortungsbewusst und nur in Ausnahmefällen eingesetzt. Sogar die betroffenen Bürgermeister selbst standen der Einführung von Abwahlverfahren in den 1990er Jahren positiv gegenüber. Und zu guter Letzt sei die Häufigkeit der Abwahlen nicht abhängig von der Höhe der notwendigen Quoren. Insofern sollten sich die Regierenden in Baden-Württemberg dazu überwinden, ihren Bürgern dasselbe Maß an Mitbestimmung zuzugestehen, wie es die Regierungen anderer Bundesländer bereits seit Jahren tun.

Merkwürdigerweise wird die Diskussion eines Abwahlmodus stets vor dem hoch emotionsgeladenen Hintergrund des Für und Wider direkter Demokratie geführt. Dabei dürfen Methoden direkter Demokratie nicht als Konkurrenz zur repräsentativen Form gesehen werden, sondern müssen vielmehr als gewinnbringende Ergänzung verstanden werden. Die Debatte zwischen Befürwortern und Gegnern direktdemokratischer Verfahren orientiert sich häufig an Standpunkten, die entweder von Vorbehalten gegenüber den Politikern oder von Vorbehalten ge-

genüber den Bürgern geprägt sind. Ist es nicht anstrebenswert, beide Vorbehalte zu reduzieren? Vielleicht könnte die Integration einer Abwahlmöglichkeit als Erweiterung der partizipativen Elemente in die ansonsten repräsentativ geprägte Kommunalverfassung diese beiden Vorbehalte verringern. Unmittelbare Demokratie birgt zwangsläufig einen edukativen Effekt in sich, durch den Politik und Demokratie vom Bürger erlernt wird, ihm aber auch gleichzeitig die Grenzen des faktisch Machbaren aufzeigt; eben die im Habermas'schen Sinne diskutierte „politische Beteiligung als Wert an sich“.

Zuletzt soll eines nochmals klargestellt werden: Ein Abwahlverfahren für Bürgermeister darf nicht dazu dienen, den Gemeindeobersten zum Spielball kirchturn- oder parteipolitischer Interessen zu machen. Der Bürgermeister muss davor geschützt bleiben, die Angst vor der Abwahl zum Leitmotiv seines Handelns zu machen. **Nur klare Mehrheiten in der Bürgerschaft sollten über den Verbleib im Amt entscheiden können.** Vielleicht kann sich Baden-Württemberg an dieser Stelle etwas von anderen Bundesländern, wie z.B. Sachsen, abschauen. Auch Überlegungen, ob die Abwahl des Bürgermeisters nur zu einem bestimmten Zeitpunkt während der Legislaturperiode möglich sein sollte, können verfolgt werden. Indes sollte der Bürgermeister durch den Abwahlmodus geschützt werden und nicht dadurch, dass dem Bürger ein Stück seiner Souveränität entzogen wird. Es bleibt zu hoffen, dass auch der Gesetzgeber die Notwendigkeit einer entsprechenden Änderung der Gemeindeordnung erkennt. Für die kommunale Politik ginge dadurch wenig verloren, für die kommunale Demokratie wäre jedoch viel gewonnen.

## Im Gespräch: Ehrenszenator Klaus Herrmann, MdL

**Herr Herrmann, wir erleben Sie an der Hochschule als sehr gut vorbereiteten Dozenten; Sie haben immer für jeden Fall ein Beispiel parat. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie an der Hochschule Ludwigsburg lehren?**

Während meiner Studienzeit habe ich gemerkt, dass es gute und weniger gute Professoren und Dozenten gab. Damals hatte ich schon Interesse, einmal selbst Vorlesungen zu halten. Meine Nebensitzerin war dann in Stuttgart für die Ausbildung zuständig und so konnte ich recht bald nach meiner Hochschulzeit bei der Stadt Stuttgart unterrichten, zunächst beim mittleren Dienst. 2002 kam ich dann an die Hochschule.

**Was bedeutet Ihnen die Arbeit mit Studenten und jetzt die Verleihung der Ehrenszenatorenwürde?**

Mir macht es Freude, Erfahrungen und Wissen weiter zu geben. Man bleibt dabei aufmerksamer und erkennt leichter, was alles hinter den Formulierungen eines Paragraphen steckt. Das ist auch für meine Arbeit als Abgeordneter wichtig. Seit ich Vorlesungen an der Hochschule halte, lese ich Entwürfe für Gesetze intensiver und genauer. Es ist eine große Ehre, aber auch Verpflichtung für mich, Ehrenszenator der Hochschule zu sein. Die besondere Form der Ausbildung der Beamten des gehobenen Dienstes in Baden-Württemberg halte ich für richtig. Ich setze mich seit Jahren dafür ein, das bewährte Modell beizubehalten und weiter zu entwickeln.

**Sie wurden 1996 von den Bürgerinnen und Bürgern in den Landtag von Baden-Württemberg gewählt. Was hat Sie dazu bewogen, Landtagsabgeordneter zu werden und würden Sie – auch im Hinblick auf Ihren eigenen beruflichen Werdegang – Absolventen der Hochschule empfehlen, sich heute in der Landespolitik zu engagieren?**

Als ich zum Landtagsabgeordneten nominiert wurde, war ich bereits 20 Jahre in der Jungen Union und der CDU auf verschiedenen Ebenen aktiv. Wenn man bei dieser

Aktivität die Chance auf ein Mandat bekommt, ist es nur folgerichtig, sie auch zu ergreifen. Ich sah die Chance und habe mich gegen sechs Mitbewerber im Wahlkreis bei der parteiinternen Nominierung durchgesetzt. Ich rate jedem, der politisches Interesse hat, sich zu engagieren. Nicht jeder wird ein Mandat erhalten, doch man kann seine Erfahrungen und sein Wissen in die politische Arbeit einbringen, auch wenn man nicht Abgeordneter ist. Absolventen der Hochschule für Verwaltung und Finanzen haben in besonderem Maße Kontakt zu Bürgern und Gesetzen, sodass deren Erfahrungen der Politik gut tun.

**Seit 1999 sind Sie zudem Stadtrat und Kreisrat in Ludwigsburg. Inwieweit konnten Sie als Vermittler zwischen Kommunal- und Landespolitik etwas bewegen?**

Fast alles, was im Landtag beschlossen wird, wird auf kommunaler Ebene ausgeführt. Als Gemeinderat hat man den direktesten Draht zu den Menschen. Man wird bei wichtigen Entscheidungen von den Bürgern direkt angesprochen, viel stärker als bei landes- oder bundespolitischen Themen. Die kommunalen Erfahrungen in die Landespolitik einzubringen und umgekehrt als Stadt- und Kreisrat die Folgen unserer Beschlüsse hautnah mitzubekommen, ist mir wichtig. Es kommt auch häufig vor, dass ich in der Stadt- oder Kreisverwaltung ganz informell nachfrage, wie sich die eine oder andere Maßnahme auswirkt. Ich frage bei denen nach, die unsere Beschlüsse ausführen müssen. Das ist eine gute Ergänzung zu den offiziellen Stellungnahmen, die uns Abgeordneten zugehen.

**Welche Bedeutung hat für Sie persönlich das „C“ als Mitglied der CDU und welche Auswirkungen hat es auf Ihre Tätigkeit als Politiker?**

Unsere Politik orientiert sich am christlichen Menschenbild, d. h. dass der Mensch im Mittelpunkt allen Handelns steht und die Werte unserer Kultur Vorrang haben vor anderen. Das heißt aber auch, dass Toleranz gegenüber anderen wichtig ist. Ich

<sup>1</sup> Das Gespräch führten Daniel Grömminger, Wiebke Alina Meyerhoff, Jochen König, Elisabeth Zeller, Martina Kröner, Esther Petersen, Stephan Schulz und Daniel Kienle, alle Studierende des Diplomstudiengangs Innenverwaltung.



halte es für richtig, dem Einzelnen so viel Freiheit wie möglich zu geben. Nur dort, wo sich Einzelne nicht mehr selbst helfen können, sollte der Staat einspringen.

**Während Ihrer politischen Laufbahn ist es zu Begegnungen mit hochrangigen Politikern gekommen. Welche Begegnung hat Ihnen am meisten bedeutet und warum? Wen würden Sie gerne noch treffen und warum?**

Ich hatte einmal das große Glück, in einem kleinen Kreis von etwa 10 Kollegen mit Helmut Kohl in seinem Dienstzimmer im Kanzleramt in Bonn über eine Stunde zu plaudern. Das war eine spontane Runde nach einem Fototermin. Es war sehr beeindruckend, diesen Mann näher kennenzulernen, der es im politischen Geschäft nie einfach hatte, der aber Großes geleistet hat und in der ganzen Welt Vertrauen genießt. Gerne würde ich einmal die Queen treffen, die zwar kein parteipolitisches Amt innehat, aber alle wichtigen Politiker des letzten halben Jahrhunderts kennengelernt hat.

**Was tun Sie persönlich, um der zunehmenden Politikverdrossenheit entgegenzusteuern?**

Mir wird oft gesagt, die Politik und die Politiker seien schlecht, nur für mich gelte das nicht. Vielen Kollegen geht das genau so. Abstrakt wird viel kritisiert, aber die Politiker, die man kennt, nimmt man davon aus. Ich versuche daher viel mit Menschen zusammen zu kommen, dabei aber nichts zu versprechen, was ich nicht halten kann; wenn Anträge und Vorschläge abgelehnt werden, versuche ich, die Gründe der Entscheidung den Betroffenen zu erklären.

**Mit gewisser Verzögerung werden auch die kommunalen Haushalte und der Landeshaushalt eine starke Belastung durch die Finanzkrise spüren. Beginnt nun ein finanzpolitisches Streichkonzert mit vielen schmerzlichen Einsparungen oder gibt die Landesregierung das „wichtigste Ziel der Legislaturperiode“, die Nettoverschuldung, auf?**

Wir haben im Land 2008 und 2009 nicht nur keine neuen Schulden aufgenommen,

sondern auch Rücklagen bilden können. Im nächsten und übernächsten Jahr werden für Baden-Württemberg von den Wirtschaftsinstituten Steuerausfälle von bis zu 20% vorhergesagt. Das kann nicht nur durch Einsparungen aufgefangen werden. Wir werden also um eine Neuverschuldung im nächsten Haushalt nicht herum kommen. Das muss aber die Ausnahme bleiben. Ziel unserer Politik muss es auch künftig sein, ausgeglichene Haushalte ohne neue Schulden vorzulegen und in guten Zeiten auch mal Schulden zurückzuzahlen. Gerade die im Rahmen der Föderalismuskommission II erreichten Einschränkungen bei neuen Schulden tragen wesentlich dazu bei, dieses Ziel auch tatsächlich zu erreichen.

**Können Sie den Studenten der Hochschule Ludwigsburg, die noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen, einen Rat aus Ihrem Erfahrungsschatz mit auf den Weg geben?**

Man sollte nicht enttäuscht sein, wenn man mal die angestrebte Wunsch-Stelle nicht bekommt. Die Ausbildung und das Studium an der Hochschule sind breit und generell angelegt. Wenn man eine Wahl verliert, egal ob im Gemeinderat, bei der Bewerbung um eine Inspektorenstelle oder bei einer Volkswahl, bedeutet das nichts Schlimmes.

**Herr Herrmann, wir danken Ihnen für das Interview!**



Ehrensenator Klaus Herrmann, MdL, im Gespräch mit den Studierenden

## Start ins aktive Berufsleben

Rektor Prof. Walter Maier

Erleichterung stand in den Gesichtern der 424 Absolventen geschrieben: Das Studium war geschafft und das Diplom in der Tasche. Im feierlichen Rahmen erhielten die Absolventen des Prüfungsjahrgangs 2009 der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg im Bürgersaal des Forums am Schlosspark aus den Händen ihrer Professorinnen und Professoren ihre Diplommurkunden überreicht. Rektor Prof. Walter Maier sprach von Seiten der Hochschule von großer Zufriedenheit über die erzielten Studienergebnisse. Alle Absolventen haben eine hochwertige Ausbildung durchlaufen und einen Hochschulabschluss erhalten, der überall im Land geschätzt wird. Der Rektor gab den Absolventen an der Schwelle ins aktive Berufsleben den Rat, einen gesunden Ehrgeiz zu entwickeln, um persönliche Entwicklungschancen wahrzunehmen, und wünschte den nötigen Spaß am Berufsleben. Daneben sei es wichtig, ständig weiterzulernen und kompetent im Team mit anderen zusammen zu arbeiten. Die Berufsaussichten der Absolventen haben sich in diesem Jahr erheblich verbessert. Im gehobenen Verwaltungsdienst haben nach einer schriftlichen Umfrage im Zeitpunkt der mündlichen Prüfung schon etwa 85% der Absolventen eine Stelle im öffentlichen Dienst, und weitere Einstellungen werden folgen. Auch in den anderen Studiengängen der Steuerverwaltung, der Allgemeinen Finanzverwaltung und der Rentenversicherung sind die Berufsaussichten hervorragend.

Jochen K. Kübler, MdL, Vorsitzender des Vereins der Freunde der Ludwigsburger Hochschule und des Hochschulrats, machte in seiner Gratulationsrede Mut zu Beginn der Berufskarriere. Selbst Ab-

solvent der Hochschule startete er vor rund dreißig Jahren als Diplomverwaltungswirt ins Berufsleben. Er übernahm die traditionelle Preisverleihung an die besten Diplomanden der einzelnen Studiengänge. Mit Jara Schock, Innenverwaltung Verwaltungs-Zweig, Marcel Musolf, Innenverwaltung Wirtschafts-Zweig, Rouven Wrtal, Rentenversicherung, Susann Klingner, Allgemeine Finanzverwaltung und Nadine Korsten aus der Steuerverwaltung wurden die Jahrgangsbesten ausgezeichnet. Sie erhielten wertvolle Geschenke vom Verein der Freunde der Hochschule, von Gemeinden, Städten und einem renommierten Bankinstitut. Den Ehrenpreis des Städtetags Baden-Württemberg verlieh Prof. Stefan Gläser, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städtetags, an Marcel Musolf, bester Absolvent im Studiengang Innenverwaltung. Der Förderpreis der Stadt Ludwigsburg wurde von Dr. Wolfgang Zoll, Fachbereich Bildung, überreicht und ging an Matthias Heinzmann für seine herausragende Diplomarbeit „Genehmigungsfähigkeit von Solaranlagen im Außenbereich – Steuerung der Kommune durch vorzeitige Planung“ und an Simone Jahn für ihre in gleicher Weise beeindruckende Diplomarbeit „Die Auswahl der Studierenden in der Innenverwaltung als Modell für andere Laufbahnen des gehobenen Dienstes“. Der Dekan der Fakultät I, Prof. Schad überreichte den Nachhaltigkeitspreis 2009 an Matthias Legner für seine hervorragende Diplomarbeit „Die integrierte Vorhabengenehmigung nach dem Referentenentwurf für ein Umweltgesetzbuch“.

Der abwechslungsreiche Nachmittag wurde von den Studierenden Sarah Panten und Jochen König vom AStA lebendig



moderiert. Während der Veranstaltung wurde auch eine Gruppe ungarischer Studierender in Begleitung von Gastdozentin Frau Ary (Corvinus-Universität Budapest) verabschiedet, die im Rahmen des Walter-Hallstein-Stipendiums der Landesstiftung Praktika in der Landesverwaltung absolviert hatten. Ein buntes und flottes Rahmenprogramm bereicherte den Festakt. Die Band Subterfuge Carver sorgte für die musikalische Umrahmung. Mit großem Applaus wurden die Leistungen der Tanzgruppe aus der Tanzwerkstatt der PH Ludwigsburg gewürdigt. Ob Klassischer

Tanz oder Modern Dance, die jungen Tänzerinnen begeisterten mit ihrem Können.

Am 29. September 2009 fand am Sitz der Landesregierung in der Villa Reitzenstein in Stuttgart ein Empfang für die jeweils besten zehn Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen Ludwigsburg und Kehl statt. Ministerialdirektor Hubert Wicker, Leiter der Staatskanzlei, beglückwünschte die Gäste zu ihrem hervorragenden Abschneiden und versicherte, dass sie in Land und Kommunen dringend gebraucht werden.



Die Tanzwerkstatt der PH Ludwigsburg gratuliert mit einem eindrucksvollen Ballett



# HVF-Impressionen







## Über der Hochschule geht die Sonne auf

Thomas Kreidler (für die Projektgruppe)

### **Studierende verwirklichen unternehmerisches und zugleich umweltfreundliches Fachprojekt**

Am 31. Juli 2009 konnte das Fachprojekt „Errichtung einer Photovoltaikanlage auf dem Hochschulgelände“ im Rahmen des Bachelorstudiengangs „Public Management“ erfolgreich abgeschlossen werden. Auf dem Dach unserer Bibliothek produzieren inzwischen 84 Solarmodule mit einer Leistung von ca. 19 Kilowatt-Peak (kWp) Strom, der in das öffentliche Versorgungsnetz eingespeist wird. Der Startschuss für das Projekt fiel im November 2008, als sich eine Gruppe von neun Studierenden für das von den Professoren Thomas Schad und Dr. Günther Vollmer ausgeschriebene Projekt entschied. Anfangs war sowohl den Studierenden als auch den Dozenten noch nicht klar, ob sich aus dem Fachprojekt ein virtuelles Projekt, in dem lediglich eine Ablaufplanung erarbeitet werden würde, oder ein Projekt „zum Anfassen“ entwickeln würde. Die Studierenden organisierten sich in drei Projektteams mit folgenden Aufgabenbereichen: Finanzierung, Beschaffung und Betrieb sowie Genehmigung und Verträge. Die drei Teams erarbeiteten Lösungskonzepte und stimmten diese in einem Projektplan ab.

Um die rechtlichen und technischen Voraussetzungen für den Bau und Betrieb der Photovoltaik-Anlage abzuklären, organisierten sie mehrere Besprechungstermine vor Ort mit verschiedenen Experten, zu denen u.a. auch Herr Dipl.-Ing. Haufler und Herr Gehring vom Amt Vermögen

und Bau Baden-Württemberg gehörten. Es wurde ein Fachunternehmen aus der Region ausgewählt, das sich auf den Bau von Photovoltaikanlagen spezialisiert und sich bei ähnlichen Projekten einen guten Ruf erworben hat. Gespräche wurden auch mit dem Bauordnungsamt der Stadt Ludwigsburg und Vertretern des örtlichen Energiegrundversorgers EnBW geführt.

Zum tatsächlichen Bau und Betrieb der Anlage musste eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet werden. Hierfür wurden Gesellschafter gesucht, die sich an dem Projekt mit einem Gesellschafteranteil in Höhe von 500,- Euro oder einem Vielfachen beteiligen wollten. Unter der Schirmherrschaft von Rektor Prof. Walter Maier wurden u.a. mit einem Demonstrations-Solarmodul Werbe- und Marketingmaßnahmen an der Hochschule durchgeführt. Gewisse Zweifel an der Realisierung des Projekts hatten die Studierenden, als die ersten Rückmeldungen mit Zeichnungsabsicht zunächst spärlich eintrafen. Tag für Tag stieg jedoch die Zeichnungssumme der Gesellschafteranteile. Kurz vor der anberaumten konstitutiven Gesellschafterversammlung war es dann soweit: alle Anteile bis zur Höhe der benötigten Bruttoanschaffungskosten von 79.000,- Euro waren gezeichnet. Am 9. Juni 2009 konnte die „HVF Solar GbR“ mit insgesamt 31 Gesellschaftern, darunter ganz überwiegend Studierende, Absolventen und Professoren der Hochschule, gegründet werden.

Vor der Cafeteria ist inzwischen ein Display installiert, auf dem neben der aktuellen Einspeiseleistung auch die erzielte Tagesleistung, die seit Errichtung der Anlage insgesamt produzierte Strommenge und die seit dieser Zeit im Vergleich zu einem Kohlekraftwerk eingesparte CO<sub>2</sub>-Masse ablesbar sind. Mit ihrem Fachprojekt leisten die Studierenden, die später u.a. auch auf Umweltschutzämtern tätig sein können, sowohl einen Beitrag zur krisensicheren und dezentralen Energieversorgung als auch zum weltweiten Klimaschutz nach dem Motto der Lokalen Agenda 21 „Global denken, lokal handeln“.



Studierende des Fachprojekts vor der Photovoltaikanlage



## Qualitätsmanagement durch Prozessoptimierung – Die Hochschule Ludwigsburg untersucht ihre Kernprozesse

Henning Rassi M.A.<sup>1</sup>

Das Prozessmanagement ist ein wichtiges Instrument der Organisationsgestaltung, das auch Hochschulen immer öfter im Zusammenhang mit der Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen zum Einsatz bringen. Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen hat im Sommer 2009 damit begonnen, ihre Prozesse einer systematischen Qualitätsprüfung zu unterziehen.

Ein Prozess besteht aus mehreren Aktivitäten, die zielgerichtet miteinander verknüpft sind und zu einem vorab definierten und gewünschten Ergebnis führen. Wichtige Prozesse an der HS Ludwigsburg sind z.B. die Bestellung von Lehrbeauftragten, die Stundenplanung, die Organisation von Wahlpflichtfächern und die Durchführung von Modulprüfungen. Prozessmanagement bedeutet, dass die Prozesse zunächst möglichst detailliert und lückenlos dokumentiert werden. Durch die Dokumentation wird die Transparenz der alltäglichen Abläufe erhöht. Mitarbeiter, Lehrende und Studierende erfahren, welche Schritte für das Erzielen von zuvor definierten Ergebnissen notwendig sind. An einem Prozess beteiligte Personen können bei Fragen oder bei Kritik die Beschreibungen heranziehen und damit die Rahmenbedingungen ihrer eigenen Arbeit verdeutlichen. Damit ermöglichen die Prozessskizzen, dass das notwendige Verständnis für die Handlungen der beteiligten Personen geweckt und verstärkt wird. Ein weiterer Vorteil ist die erleichterte Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. Durch die übersichtlichen Dokumentationen erhalten diese einen schnellen Überblick über ihre Rolle in den verschiedenen Abläufen.

Die Prozessdokumentierung ist eine Voraussetzung für die Prozessoptimierung. Die an den Prozessen und ihrer Dokumentation beteiligten Personen erkennen Schwachstellen und bringen Verbesserungsvorschläge ein. Zusammen mit der

Betrachtung des Prozesses durch einen unabhängigen Prozessmanager kann sich daraus die Veränderung weniger Einzelschritte oder gar die komplette Neuorganisation des betreffenden Prozesses ergeben. Nach dieser ersten Prozessoptimierung ist das Prozessmanagement jedoch noch nicht abgeschlossen. Vielmehr wird festgelegt, in welchen Abständen der Prozess erneut auf Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten untersucht wird. Dabei werden die Verbesserungsvorschläge der beteiligten Mitarbeiter durch die Ergebnisse weiterer Evaluationen ergänzt. So können sich beispielsweise aus einer Befragung der Studierenden weitere Ansatzpunkte für Modifizierungen der Abläufe ergeben.

Ein nachhaltiges Prozessmanagement benötigt personelle Ressourcen mit entsprechendem Know-how. Weiterhin muss gewährleistet sein, dass die Prozessbeschreibungen allen Beteiligten zugänglich sind. Die Prozessbeschreibungen werden mit einem speziellen Softwareprogramm grafisch dargestellt und danach als pdf-Dokumente in das für alle Hochschulmitglieder zugängliche Intranet eingestellt. Der Prozess Bestellung von Lehrbeauftragten ist hier bereits dokumentiert. Weitere Prozessbeschreibungen sind zurzeit in Arbeit. Für den Zeitraum bis Ende 2010 hat die Hochschule eine Liste von zwölf Prozessen festgelegt, die dokumentiert und optimiert werden sollen.

Für den Erfolg des Prozessmanagements ist es unerlässlich, dass die Beteiligten jeweils einen kleinen Anteil an zeitlichen Ressourcen einbringen. Dies ist vor allem bei der erstmaligen Dokumentation der jeweiligen Prozesse erforderlich. Dieser kurzfristigen Mehrbelastung von Mitarbeitern,



Henning Rassi

<sup>1</sup> Der Autor ist Qualitätsmanagementbeauftragter der Hochschule.

Lehrenden und Studierenden müssen die genannten positiven Effekte gegenüber gestellt werden. Ohne Zweifel profitieren vor allem die Prozessbeteiligten von diesen Analysen. Sie können bei der regelmäßigen Prozessüberprüfung ihre Anliegen und Verbesserungsvorschläge viel besser einbringen und begründen.

Das langfristige Ziel ist, alle für den Erfolg der Hochschule maßgeblichen Prozesse in das Qualitätsmanagement einzubeziehen. Die Prozesstransparenz und die weitere systematische Prozessentwicklung sind zur Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) unerlässlich.

## „Kunststücke“

Prof. Thomas Scheel

Unter dieser Überschrift stellen Künstler/innen ihre Werke an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg aus. Die Ausstellung wechselt ständig. Nun geht die wohl längste Ausstellung zu Ende. Sie war zugleich von besonderer Bedeutung: Nicht nur die 25 ausgestellten Gemälde zeugten von beachtenswerter Vielfalt: Menschen, Land-

schaften, Lokomotiven – traditionell bis abstrakt – einfache Farbigkeit bis grellbunt. Auch die Beziehung zum Künstler war von besonderer Art: Dr. Heinz Huber (80) war sofort begeistert, an „seiner Hochschule“ auszustellen. Er, promovierter Jurist, zugleich spezialisiert auf Verwaltungsrecht, hatte seine berufliche Laufbahn an der Verwaltungsschule begonnen, bevor er in verschiedenen Städten, darunter auch in Ludwigsburg als rechte Hand dreier Oberbürgermeister Kreativität bewies. Und kreativ war er.

Ein Gang durch sein Wohnhaus entschädigte für manchen versäumten Besuch einer Ausstellung. Dr. Heinz Huber lebte in, mit und von seinen Kunstwerken: Gemälde aller Art und Skulpturen, teilweise mit der Kettensäge ertrotzt. Die Vielfalt der Gemälde zog so manchen Mitarbeiter und viele Studierende nun auch dorthin, wo die Hochschule sonst nur mit grauen Wänden aufwartet.

Die dritte Besonderheit der Ausstellung offenbarte sich während der Ausstellungseröffnung: Dr. Heinz Huber vermachte die ausgestellten Gemälde der Hochschule. Sie verteilen sich nun auf viele Räume im Gebäude und erinnern an Dr. Heinz Huber. Kurz vor Redaktionsschluss erreichte uns die traurige Nachricht, dass Dr. Heinz Huber völlig überraschend verstorben ist.



Dr. Heinz Huber vor einem seiner Werke



## Persönliches

### Dienstjubiläen begingen:

Prof. Eberhard Rick (40), Prof. Dietrich Wendland (40), Frau Isolde Dillmann (40), Frau Andrea Angel (25), Prof. Manfred Matjeka, M.A. (40)

Wir gratulieren herzlich und wünschen für die Zukunft alles Gute!

### Edgar Hübner verstorben

Herr Edgar Hübner, langjähriger Lehrbeauftragter unserer Hochschule, ist am 14. Oktober 2009 im Alter von 69 Jahren verstorben. Herr Hübner hat im Grund- und Hauptstudium des Studiengangs Innenverwaltung insbesondere die Fächer Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung mit großem Engagement und Geschick gelehrt und war auch als Prüfer sehr geschätzt. Unsere Anteilnahme gilt seinen Angehörigen.

### Professor Joachim Kopp verstorben

Nach Redaktionsschluss erreichte uns die traurige Nachricht, dass unser ehemaliger Kollege Professor Joachim Kopp nach längerer Krankheit am 29. Oktober 2009 verstorben ist.

Joachim Kopp wurde am 19.5.1939 geboren und verbrachte seine Schulzeit in Dornstetten, Korntal und Freudenstadt. Von 1958 bis 1966 studierte er Rechtswissenschaft, Volkswirtschaft und Philosophie. Nach dem Zweiten Juristischen Staatsexamen trat er 1973 als Regierungsassessor in die Steuerverwaltung ein und arbeitete als Sachgebietsleiter im Finanzamt Stuttgart III. Von 1975 bis 1976 war er ständiger Vertreter des Vorstehers im Finanzamt Aalen.

Im Jahr 1977 wurde er als hauptamtlicher Dozent an die Landesfinanzschule Baden-Württemberg nach Ludwigsburg versetzt und im Jahr 1979 zum Professor an der Fachhochschule für Finanzen Ludwigsburg berufen. Seither führte er bis zum Jahr 2001 viele Generationen von Studierenden zum erfolgreichen Abschluss. Bemerkenswert war sein großes Wissen auf praktisch sämtlichen Steuergebieten und seine guten pädagogischen Fähigkeiten, die ihn zu einem bei den Studierenden sehr beliebten Hochschullehrer machten. Hervorzuheben war auch seine Bereitschaft, sich hochschulpolitisch zu engagieren und sich für die Weiterentwicklung der Hochschule einzusetzen. Wegen seines menschlichen Auftretens war er bei seinen Kollegen hoch geschätzt. Im Alter von 62 Jahren musste er leider aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig in den Ruhestand treten, blieb aber der Hochschule stets verbunden. Wir werden ihn nicht vergessen. Unsere Anteilnahme gilt seiner Witwe und seinen Angehörigen.

## Gründung einer gemeinnützigen rechtsfähigen Stiftung

Bastian Proch<sup>1</sup>



Bastian Proch

In den letzten Jahren kommt es zu immer mehr Gründungen gemeinnütziger rechtsfähiger Stiftungen. Viele Menschen, die in der gegenwärtigen Gesellschaftsform Erfolg haben, sehen darin eine Möglichkeit, ihren Dank zum Ausdruck zu bringen. Andere motiviert der Gedanke etwas zu schaffen, das auch noch über den eigenen Tod hinaus in die Gesellschaft einwirkt. Auch die steuerlichen Begünstigungen, vor allem durch die Neuregelungen im Jahr 2007, können potentiellen Stiftern Anreize geben.

In diesem Beitrag wird gezeigt, was bei der Gründung einer gemeinnützigen rechtsfähigen Stiftung zu beachten ist. Die gesetzlichen Grundlagen der Stiftungsgründung finden sich in den §§ 80ff BGB und in den Landesstiftungsgesetzen der einzelnen Bundesländer. Die Landesstiftungsgesetze regeln insbesondere die öffentlich-rechtlichen Fragen, welche Behörde für die Anerkennung zuständig ist und welche Befugnisse die Behörden bei Fehlverhalten der Stiftung haben. Das Gesetz enthält keine genaue Definition der Stiftung. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen definiert die Stiftung wie folgt: „Vermögensmasse, die einem bestimmten Zweck, insbesondere gemeinnützigen Zwecken, auf Dauer gewidmet ist.“ Bei der Stiftung handelt es sich jedoch nicht um eine Kapitalanlage. Das Gesetz gibt hierbei drei konstitutive Elemente einer Stiftung vor:

### a) Stiftungszweck

Der Zweck, den der Stifter aufstellt, regelt die Aufgabe und das Ziel, welche die Stiftung auf Dauer verfolgen muss.

### b) Stiftungsvermögen

Hier regelt der Stifter, mit welchem Vermögen die Stiftung ausgestattet wird. Das Vermögen geht grundsätzlich unwiderrufbar auf die Stiftung über.

### c) Stiftungsorganisation

Die Stiftung muss zwingend einen Vorstand haben. Der Vorstand kann aus einem oder mehreren Personen bestehen. Ein weiteres Kontrollorgan, bezeichnet als Kuratorium oder Stiftungsrat, ist möglich, jedoch im Gegensatz zur GmbH nicht zwingend, da die Stiftung der Kontrolle der Stiftungsbehörde unterliegt.

Der Stifter kann eine gemeinnützige rechtsfähige Stiftung entweder auf Antrag unter Lebenden gründen oder durch einseitigen Vertrag von Todes wegen. In beiden Fällen ist ein Stiftungsgeschäft mit einer Stiftungssatzung notwendig. Während das Stiftungsgeschäft auf nur einem Blatt die zwingenden Angaben nach § 81 BGB angibt, werden in der mehrseitigen im Stiftungsgeschäft enthaltenen Stiftungssatzung genaue Ausführungen über die Organisation gemacht. Auf Grundlage dieser beiden Verträge gewährt die Stiftungsbehörde die Anerkennung der Stiftung.

Bei der Gründung von Todes wegen kommt die Fiktion des § 84 BGB zum Tragen. Hier wird fingiert, dass die zu gründende Stiftung bereits vor dem Tod des Stifters anerkannt sei, damit überhaupt erst eine Einsetzung als Erbe möglich ist. Die Gründung der Stiftung einschließlich Stiftungsgeschäft und Stiftungssatzungen ist hier durch Testament oder Erbvertrag zu regeln. Von der Stiftung von Todes wegen ist abzuraten, da der Stifter bei eventuellen Problemen mit der Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das FA nichts mehr ändern kann. Das BFH-Urteil

<sup>1</sup> Der Autor ist Student des Studiengangs Steuerverwaltung. Der Beitrag entstand in einem Seminar von Prof. Dr. Grobshäuser und Prof. Rick.



vom 25.10.1995 (BStBl. II 1996 S. 99) zeigt einen Fall, in dem jahrelang über die Gemeinnützigkeit gestritten wurde. Letztendlich wurde die Stiftung nicht als gemeinnützige Stiftung anerkannt. Infolge dessen wurden die Vermögenszuwächse zwischen Gründung und Anerkennung neben der Körperschaft- und Gewerbesteuer auch der Erbschaftsteuer unterworfen. Dadurch kam es zu einer Gesamtsteuerbelastung von mehr als 85%. Es ist daher zu raten, eine solche Gründung nur mit kompetenter Beratung zu verfolgen. Aber auch diese kann die Gefahr einer Gesetzesänderung nicht ausschließen.

#### **Das Anerkennungsverfahren bei der Stiftungsgründung**

Der Stifter sollte nach Verfassen des Stiftungsgeschäfts vom Finanzamt die Gemeinnützigkeit der Stiftung prüfen lassen. Diese Prüfung auf Grundlage der Stiftungssatzung erfolgt stets durch das Finanzministerium, um eine landeseinheitliche Beurteilung zu gewährleisten. Nach interner Bestätigung durch das Ministerium erstellt das Finanzamt dem Stifter eine vorläufige Bescheinigung der Gemeinnützigkeit. Mit dieser Bescheinigung und der dreifachen Ausfertigung des Stiftungsgeschäfts wendet sich der Stifter an die Stiftungsbehörde. Dies sind in Baden-Württemberg die Regierungspräsidien nach § 3 Abs. 1 StiftG BW. Die Stiftungsbehörde veranlasst dann die Anerkennung der Stiftung. Die rechtsfähige Stiftung unterliegt nun der Stiftungsaufsicht und erhält nach Prüfung der Tätigkeitsausübung durch das Finanzamt die Bescheinigung der Gemeinnützigkeit.

#### **Das Stiftungsgeschäft**

§ 81 BGB legt folgenden Inhalt des Stiftungsgeschäfts fest. Die Stiftung benötigt einen **Namen** zum Auftritt im öffentlichen Verkehr und zur Identifikation der Stiftung. Mit dem **Sitz** wird die Zuständigkeit

der Aufsichtsbehörde und des Finanzamts geregelt. Auf den **Zweck** wird bei den Prüfungen durch die Stiftungsbehörde und das Finanzamt näher eingegangen (s.u.). Das **Vermögen** dient der Zweckerfüllung der Stiftung. Die Landesstiftungsgesetze enthalten Regelungen, dass der Vermögensstock als Ganzes zu erhalten sei, so z.B. § 7 Abs. 2 S. 1 StiftG BW. Der Stifter hat bei der Vermögensausstattung somit zu beachten, dass der Stiftungszweck nur aus dem Ertrag der Stiftung verfolgt werden kann. Die Bildung eines **Vorstands** ist ebenfalls zwingendes Tatbestandsmerkmal des Stiftungsgeschäfts. Die **Satzung** muss als Anhang dem Stiftungsgeschäft beiliegen und genaue Regelungen über die einzelnen Tatbestandsmerkmale enthalten.

#### **Die Prüfung des Finanzamts/Finanzministeriums**

Das Finanzamt hat insbesondere zu prüfen, ob die Satzung den Voraussetzungen der Förderung der Gemeinnützigkeit (§ 52 AO), Mildtätigkeit (§ 53 AO) oder kirchlicher Zwecke (§ 54 AO) dient. Bei der Förderung der Gemeinnützigkeit ist zu untersuchen, ob die Allgemeinheit auf einem bestimmtem Gebiet gefördert wird. Die Förderung darf somit nicht nur eine dauerhaft kleine Gruppe auf Grund regionaler oder beruflicher Abgrenzungskriterien unterstützen. Zudem muss die Förderung nach § 55 AO selbstlos erfolgen, da z.B. auch Unternehmen die Allgemeinheit fördern. So ermöglicht die Autoindustrie die schnelle Fortbewegung und Flexibilität. Diese Förderung erfolgt jedoch nicht selbstlos, sondern aus wirtschaftlichem Eigennutz. Die gemeinnützige Stiftung fördert die Allgemeinheit selbstlos, also nicht aus eigenwirtschaftlichen Zwecken. Weiter prüft das Finanzamt die Ausschließlichkeit. Die Stiftung hat mit ihrem Vermögen ausschließlich den satzungsmäßigen Zweck

zu erfüllen. Hiervon gibt es im § 58 AO einige Ausnahmen; so ist es zulässig, dass die Stiftung freie Rücklagen bildet, um zum Beispiel eventuelle Verluste im Vermögensstock auszugleichen und so dem Erhaltungsgebot des Vermögensstocks der Stiftung nachzukommen. Auch ist es nach § 58 Nr. 5 AO unschädlich, dem Stifter ein Drittel der Einnahmen der Stiftung zum angemessenen Unterhalt oder der Grabpflege auszuschütten. Der angemessene Unterhalt bemisst sich nach dem Lebensstandard des jeweiligen Stifters vor Gründung der Stiftung und ist somit auch bei vermögenden Personen als angemessen anzusehen. Die Ausschüttungen hat der Stifter, in diesem Fall als Destinatär zu bezeichnen, nach § 22 Nr. 1 S. 1 EStG, wenn sie auf Grund von Regelungen in der Stiftungssatzung einklagbar sind oder in allen anderen Fällen nach § 22 Nr. 1 S. 2 Buchstabe a EStG voll zu versteuern.

## **Prüfung der Stiftungsbehörde**

Die Stiftungsbehörde prüft nach § 80 Abs. 2 BGB, ob die Anforderungen des § 81 BGB erfüllt sind, das Allgemeinwohl nicht gefährdet ist und eine dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks gesichert erscheint. Die Stiftungsbehörde prüft somit, ob das Vermögen ausreicht, um den Zweck dauernd (nicht nur eine kurze Zeit) und nachhaltig (so effektiv wie möglich) zu verfolgen. „Dauernd und nachhaltig“ ist jedoch nicht im Sinne von „ewig“ auszulegen. Vielmehr muss die Stiftung eine gewisse Zeit lang den Zweck dauernd und nachhaltig erfüllen. In diesem Zusammenhang ist es auch möglich, Verbrauchsstiftungen zu gründen, die ihren Vermögensstock zur Erfüllung des Stiftungszwecks verbrauchen dürfen. Dies muss allerdings genau in der Stiftungssatzung bestimmt sein und stellt dann eine zulässige Ausnahme zum grundsätzlichen Prinzip der Vermögenserhaltung des Stiftungsvermögens dar. Die Dauer der Anerkennungsprü-

fung durch die Stiftungsbehörde beträgt gewöhnlich zwei Monate, wobei die Dauer immer vom Einzelfall und insbesondere von der Ausgestaltung der jeweiligen Stiftungssatzung abhängig ist. Das Anerkennungsverfahren ist bei gemeinnützigen Stiftungen kostenfrei. Jedoch fallen für die Veröffentlichung im Staatsanzeiger Kosten an, die der Verlag mit der Stiftung direkt abrechnet. Nach Anerkennung durch die Stiftungsbehörde erlangt die Stiftung Rechtsfähigkeit und hat einen (einklagbaren) Anspruch auf Übertragung des im Stiftungsge- schäft zugesicherten Vermögens.

## **Die Stiftung**

Die Stiftung muss nach der Anerkennung den in der Stiftungsverfassung (Stiftungs- geschäft einschließlich Stiftungssatzung) festgelegten Zweck verfolgen. Außerdem muss sie jährliche Unterlagen über die Tätigkeiten der Stiftung der Stiftungsbe- hörde zur Kontrolle zukommen lassen. Die Behörde ist jedoch zur Prüfung nicht verpflichtet. Außerdem finden regelmä- ßige Kontrollen der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt statt. Daher müssen Gewinn- und Verlustrechnungen erstellt werden. Die Stiftung muss, wie bereits erwähnt, immer den Vermögensstock er- halten und die Erträge ausschließlich zur Erfüllung des Stiftungszwecks einsetzen. Das Vermögen ist auch nach Auflösung der Stiftung (z.B. auf Grund vollständiger Erfüllung des Zwecks oder bei großen Verlusten im Vermögensstock, sodass eine dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks nicht mehr möglich ist) an den gemeinnützigen Zweck gebunden (§ 61 Abs. 1 AO). Wird das Vermögen nach der Auflösung von den Begünstigten nicht gemeinnützig verwendet, so kommt ge- mäß § 61 Abs. 3 AO das „Fallbeilprinzip“ für die letzten zehn Jahre zum Tragen. Das bedeutet, dass die letzten zehn Jah- re der Stiftungsübung rückwirkend als nicht gemeinnützig anerkannt werden; die Erträge sind somit steuerpflichtig.

## Prüfungsergebnisse 2009

### Staatsprüfungen

	Teilnehmer	w	m	Punkte-Durchschnitt	Nicht bestanden
Innenverwaltung V-Zweig	90	69	21	9,44	1 (1,11%)
Innenverwaltung W-Zweig	70	39	31	9,41	1 (1,42%)
Rentenversicherung	37	25	12	9,45	0 (0%)
Allgemeine Finanzverwaltung	34	21	13	10,71	0 (0%)
Steuerverwaltung	217	141	76	400,18 (von 600 möglichen Punkten)	22 (10,1%)

### Zwischenprüfung

	Teilnehmer	w	m	Punkte-Durchschnitt	Nicht bestanden (vor Wiederholungsprüfung)
Steuerverwaltung	224	146	78	367,43 (von 600 möglichen Punkten)	3 (1,3%)



Jochen K. Kübler, MdL, gratuliert den erfolgreichen Diplomanten

## 10 Fragen an Prof. Eberhard Ziegler, den neuen Studiendekan des Studiengangs Innenverwaltung<sup>1</sup>

### Wofür steht Professor Eberhard Ziegler?

Ich versuche, für Offenheit und Transparenz der Hochschule einzutreten. Besonders liegt mir am Herzen, dass die Studierenden lernen, eigenständig zu denken.

### Seit 01.09.2009 sind Sie offiziell neuer Studiendekan. Warum haben Sie diesen Posten übernommen?

Zunächst: Der bisherige Studiendekan Prof. Altpeter, dem ich an dieser Stelle für seine hoch engagierte Arbeit danken möchte, ist in den Ruhestand eingetreten, so dass die Stelle neu zu besetzen war. Nachdem der Dekan aufforderte, Interesse für das Amt zu bekunden, haben viele Kolleginnen und Kollegen mich darauf angesprochen und gebeten, mich für diese Stelle zu bewerben. Da ich seit 15 Jahren an der Hochschule tätig bin und Verantwortung nicht scheue, habe ich mich, für diese Aufgabe zur Verfügung gestellt.

### Ahnen Sie schon die berufliche und familiäre Tragweite Ihrer Entscheidung?

Bitte dramatisieren Sie nicht. Ich denke, mein Leben wird sich nicht grundlegend verändern. Vor allem: Ich habe zunächst nur für ein Jahr zugesagt. Danach stehen Neuwahlen an und es ist dann auch für mich eine gute Gelegenheit, umfassend Bilanz zu ziehen.

### Was möchten Sie in Ihrer neuen Tätigkeit als erstes anpacken/verändern?

Ich möchte mit Professoren, Lehrbeauftragten und Studierenden möglichst umfassend und offen kommunizieren. Deshalb habe ich über die AG-Sprecher und in der Studienkommission die Studierenden bereits am Ende des Sommersemesters 2009 gefragt, welche Wünsche sie für die Zukunft haben. Seit Semesterbeginn lade ich die AG-Sprecher/innen des Bachelor- und des Diplomstudiengangs wöchentlich zu „runden Tischen“ ein, um frühzeitig Anregungen zu erhalten und Probleme besprechen zu können.

### Wie sehen Sie die Zukunft der HVF?

Eine Prognose zu stellen, fällt nicht



Interview an ungewöhnlichem Ort

### Infobox

**Name:** Eberhard Ziegler  
**Geburtsdatum:** 17. Februar 1954  
**Familienstand:** verheiratet  
**beruflicher Werdegang:** Richter, Staatsanwalt, Referent im Justizministerium, seit 1994 Professor an der HVF  
**Interessen/Hobbys:** Weinbau, Sport, Kirche, Lesen

leicht. Die Zukunft der Hochschule wird sicher ganz wesentlich von den Ergebnissen der vom Landtag in Auftrag gegebenen Evaluation des Bachelorstudiums und der Hochschule abhängen. Ich habe aber nie einen Hehl daraus gemacht, dass ich – trotz mancher Gegenargumente – ein entschiedener Vertreter der internen Hochschule bin. In unseren grundständigen Studiengängen wird hervorragende Arbeit geleistet. Unsere Absolventen erfreuen sich einer starker Nachfrage und genießen hohes Ansehen. Wer hier Veränderungen wünscht, trägt die Beweislast dafür, dass unter geänderten Rahmenbedingungen (z.B. Wegfall der Anwärterbezüge bei bestehender Eingangsbesoldungsstufe A9) vergleichbare Ergebnisse zu erzielen sind. Meine langjährige Tätigkeit als Dozent an anderen externen Hochschulen zeigt mir im übrigen, dass wir uns absolut auf Augenhöhe mit diesen befinden.

#### Wie sieht eigentlich Ihr Leben außerhalb der HVF aus?

Ich bin ambitionierter Hobbywinzer und genieße es, ohne Zeitdruck im Weinberg zu arbeiten. Daneben bin ich als Predikant, Besucher von Kirchentagen etc. der Evangelischen Kirche eng verbunden. Berufspolitisch engagiere ich mich stark als Vorstandsmitglied im VdV, der Interessenvertretung „meiner“ Studierenden und des gesamten gehobenen Verwaltungsdienstes. Da dies alles nicht wenig Zeit in Anspruch nimmt, habe ich, nachdem ich als Tischtennispieler über

30 Jahre für den TTC Zuffenhausen aktiv war, den Schläger etwas zur Seite gelegt.

#### Welche drei Gegenstände würden Sie auf eine einsame Insel mitnehmen und warum (§ 90a BGB gilt nicht!)?

Ein Solarhandy – ich bin Vieltelefonierer und könnte so gut Kontakt halten.

Die Bibel für den geistigen/geistlichen Dialog.

Ein Zelt – um bequem zu wohnen.

#### Wenn Sie die Zeit zurückdrehen könnten, dann...

... würde ich gerne für einen Tag erleben, wie das Leben im Mittelalter (so um 1180) war.

#### Angenommen Sie hätten nicht Jura studiert, was wäre dann wohl aus Ihnen geworden?

Lassen Sie es mich mit Bob Dylan sagen: The answer my friend is blowing in the wind...

#### Zum Abschluss: Wie lautet Ihre Botschaft an die Studierenden?

Harald Martenstein schreibt in seinem Buch „Heimweg“: „Freude ist in jeder Branche ein entscheidender Vorteil.“

Dies gilt meines Erachtens sowohl für das Studium als auch in der nachfolgenden Berufstätigkeit.

#### Vielen Dank für das Gespräch und viel Glück und Erfolg bei Ihrer neuen Aufgabe!

<sup>1</sup> Die Fragen stellten Anita Baur, Sandra Eisenbraun, Johannes Hartmann und Dominique Steidel (alle Bachelorstudiengang Innenverwaltung).



## 10 Fragen an Prof. Jürgen Hottmann, den neuen Studiendekan des Studiengangs Steuerverwaltung<sup>1</sup>



Jürgen Hottmann

### Wofür steht Professor Jürgen Hottmann?

Für eine qualifizierte Lehre an der Hochschule Ludwigsburg und für ein hervorragendes Klima zwischen Professoren, Lehrbeauftragten und Studierenden.

### Seit 01.03.2009 sind Sie offiziell neuer Studiendekan. Warum haben Sie diesen Posten übernommen?

Ich möchte dazu beitragen, dass der Studienbetrieb an unserer Hochschule bei hervorragender Qualität optimal funktioniert.

### Ahnen Sie schon die berufliche und familiäre Tragweite Ihrer Entscheidung?

Die tägliche Arbeit ist noch abwechslungsreicher geworden. Der Nachteil ist, dass nicht mehr so viel Zeit bleibt für die Vorlesungen. Familiär hat sich nichts geändert, abgesehen davon, dass mitunter kurzfristig vereinbarte Termine dazwischen geschoben werden müssen.

### Was möchten Sie in Ihrer neuen Tätigkeit als erstes anpacken/verändern?

Ich möchte zunächst auf der Leistung und dem Erreichten meines Vorgängers, Herrn Prof. Walter, aufbauen. Zum Ziel habe ich mir zum einen gesetzt, die Möglichkeiten des Internets und des Intranets besser zu nutzen und zum anderen, die Qualität der Lehre zu optimieren.

### Wie sehen Sie die Zukunft der HVF?

Ich gehe davon aus, dass die Hochschule Ludwigsburg ihre Selbstständigkeit behält. Wünschenswert wäre, dass auch für das Steuerrecht ein Masterstudiengang eingerichtet wird.

### Wie sieht eigentlich Ihr Leben außerhalb der HVF aus?

Ich bin kommunalpolitisch aktiv und gehöre seit 20 Jahren dem Gemeinderat meiner Heimatgemeinde Tamm an. Ich bin Fraktionsvorsitzender der Freien Wähler, der größten Fraktion im Tammer Gemeinderat. Darüber hinaus wurde ich im Juni 2009 in den Kreistag des Kreises Ludwigsburg gewählt. Als geselliger Mensch war ich 16 Jahre im Vorstand eines Tammer Vereins aktiv, davon 10 Jahre als 1. Vorsitzender. Heute verfolge ich die Entwicklung dieses Vereins mit Rat und Tat als Ehrenvorsitzender. Meine Hobbies sind Reisen, Sport (aktiv noch Tennis und Fußball), Lesen und Musik.

### Welche drei Gegenstände würden Sie auf eine einsame Insel mitnehmen und warum (§ 90a BGB gilt nicht!)?

Meine Familie (Frau, zwei erwachsene Söhne, zwei Schwiegertöchter, eine Enkeltochter, demnächst eine zweite Enkeltochter und einen Enkelsohn), eine Yacht für die Ausflugsreisen und viele Bücher zum Lesen.

### Wenn Sie die Zeit zurückdrehen könnten, dann...

...würde ich (fast) alles genauso machen

### Infobox

Name:	Jürgen Hottmann
Geburtsdatum:	29. Januar 1950
Familienstand:	verheiratet
beruflicher Werdegang:	Ausbildung für den gehobenen Dienst der Finanzverwaltung beim Finanzamt Stuttgart II, danach Sachbearbeiter Veranlagung beim Finanzamt Stuttgart II und Betriebsprüfer beim Finanzamt Stuttgart III, seit September 1974 hauptberuflicher Dozent an der HVF
Interessen/Hobbys:	Reisen, Sport, Lesen, Musik

wie es bisher gelaufen ist, weil ich mit meinem Leben sehr zufrieden bin.

**Angenommen Sie hätten nicht studiert, was wäre dann wohl aus Ihnen geworden?**

Schwer zu sagen, weil ich meinen Traum-beruf gefunden habe und mir bis zum heutigen Tag nichts besseres vorstellen kann als die Tätigkeit als Professor an der Hochschule Ludwigsburg.

**Zum Abschluss: Wie lautet Ihre Botschaft an die Studierenden?**

Das Studium zum Bachelor of Laws ist zwar schwierig, aber sehr interessant. Es lohnt sich, dafür viel Zeit zu investieren, denn die Aussichten und Möglichkeiten, in diesem Beruf etwas zu erreichen und Karriere zu machen, sind vielfältig.

**Vielen Dank für das Gespräch und viel Glück und Erfolg bei Ihrer neuen Aufgabe!**

<sup>1</sup> Die Fragen stellten Anita Baur, Sandra Eisenbraun, Johannes Hartmann und Dominique Steidel (alle Bachelorstudiengang Innenverwaltung).

## **Buchbesprechung: Einführung in das Controlling**

Prof. Dr. Bernd W. Müller-Hedrich

Von Jürgen Weber/Utz Schäffer, Verlag Schäffer-Poeschel, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, 2008,

Die derzeitige Wirtschafts- und Finanzkri-se bestätigt die alte Faustregel „Schlechte Zeiten für das Unternehmen sind gute Zeiten für das Controlling“. Dies zeigt u. a. auch die jüngste Studie im Controller-panel des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Die im März 2009 an der WHU stattgefundene Controllertagung thematisierte Fragen wie Modernes Budgetieren und Working Capital Management genauso wie Preis- und Risikomanagement sowie Kommunikation und Green Controlling. All dies macht beispielhaft deutlich, dass den Controllingbereichen in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis nicht nur eine hohe Priorität zukommt, sondern auch, dass sich die Controller laufend auf neue Anforderungen und oftmals auch auf eine Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung einzustellen haben. Die überarbeitete und aktualisierte Neu-

auflage von Weber und Schäffer (beide Autoren forschen und lehren als Professoren an der WHU in Vallendar und leiten dort das Institut für Management und Controlling/IMC) kam deshalb genau zum richtigen Zeitpunkt. Bereits in der 7. Auflage ist die koordinationsorientierte und funktionale Sichtweise zugunsten der Rationalitätssicherung und institutionellen Sicht des Controllings aufgegeben worden. Diesen konzeptionellen Ansatz verfolgen die Verfasser weiterhin und richten sich damit primär an Studierende und Praktiker, welche sich in Controllingthemen einarbeiten wollen. Um dem Einführungscharakter des Lehrbuchs noch



besser gerecht zu werden, ist der gesamte Stoff nun in 15 Kapitel unterteilt, die ein schrittweises Nachvollziehen deutlich erleichtern.

Im ersten Teil werden die konzeptionellen Grundlagen des Controllings gelegt und insbesondere der Bezug zur Führung durch Ziele hergestellt. Die Teile 2 und 3 widmen sich der Informationsversorgung (Externe Rechnungslegung; Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung; Kennzahlen und Kennzahlensysteme; Verrechnungspreise und Berichtswesen) sowie der Planung und Kontrolle in den Bereichen des operativen, taktischen und strategischen Managements. Dabei werden auch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse („Behavioral Controlling“) einbezogen. Entsprechende Verhaltensaspekte werden zu Recht dann wiederholt angesprochen, wenn diese die Wahrnehmung und den Erfolg der Planung und Kontrolle wesentlich beeinflussen können. Bei derartigen kognitiven Begrenzungen geht es um ein breites Spektrum an Verhaltensverzerrungen und -fehlern, beispielsweise im Kontext mit „overconfidence, egocentric, confirmation und optimistic bias“ oder im Zusammenhang mit „illusion of control“, „groupthink“, „risky shift“ und „mental accounting“. Der 4. Teil behandelt schließlich grundsätzliche Fragen der Gestaltung des Controllerbereichs sowie vertiefende und aktuelle Gestaltungsfragen der Controllershship.

Die methodisch-didaktischen Neuerungen der 11. Auflage werden beibehalten, d.h. die Leserfreundlichkeit des Buches wird durch das großzügigere, an amerikanische Lehrbücher erinnernde Layout mit erläuternden, zielführenden Marginalien und einem Zweispaltensatz, der den Text besser lesbar macht, erhöht. Zur verständlichen Aufbereitung selbst komplexer Zusammenhänge

bzw. zur Vertiefung von Einzelthemen kommen eine Fülle von Abbildungen bzw. Abschnitte, welche mit „Unter der Lupe“ gekennzeichnet werden, Kurzbeiträge (u. a. Auszüge aus der relevanten Literatur), Zusammenfassungen und gezielte weiterführende Literaturhinweise, jeweils zum Ende eines jeden Kapitels, hinzu. Durch gelungene Praxisanwendungen bzw. Fallstudien aus bekannten Unternehmen, z. B. Beiersdorf, BSH/Bosch und Siemens Hausgeräte, Continental, Henkel, Lufthansa, Metro, RWE, Steuler-Industriewerke, ThyssenKrupp und VW, werden praktische Erfahrungen integriert sowie Hilfestellungen für konkrete Anwendungen geliefert. Für Studenten und Dozenten werden ergänzende Informationen zum Buch im Internet angeboten.

Der Umstellung der Diplom-Programme auf Bachelor- und Master-Abschlüsse werden die Autoren gerecht, indem sie auf die Behandlung von speziellen funktionalen, prozessualen und institutionellen Themen verzichten und die Stoffbearbeitung in einer einfachen und gut verständlichen Sprache abhandeln. Als Antwort auf den zunehmenden Wechsel der Unterrichts- bzw. Praxisssprache von Deutsch in Englisch wurden die Kapitel 1 – 3 sowie 14 – 15 dieses Lehrbuchs als „Introduction to Controlling“ in englischer Sprache publiziert. Es bleibt zu hoffen, dass zukünftig auch noch die weiteren Kapitel des deutschsprachigen Lehrbuchs in englischer Sprache publiziert werden.

Die vorliegende 12. Auflage ist auf dem neuesten Stand des Controllingwissens in Theorie und Praxis und kann allen, welche sich im Studium oder in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis bereits mit Controlling befassen oder sich erst noch in diese Materie einarbeiten wollen, bestens empfohlen werden.

## Buchbesprechung: Kompendium Kulturmanagement

Prof. Eberhard Ziegler

Herausgegeben von Armin Klein, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2009, Verlag Franz Vahlen

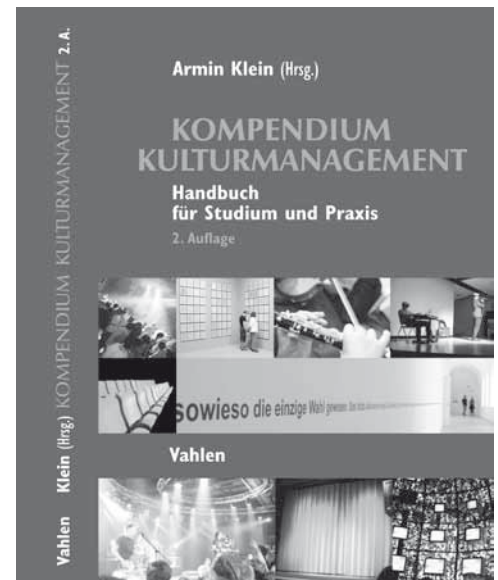
Es ist eine (seltene) glückliche Fügung, wenn ein Studiengang nicht nur über hervorragende Dozentinnen und Dozenten verfügt, sondern diese sich in ihrer Mehrzahl zusammenfinden und ein beispielgebendes Handbuch zu Inhalten und Praxis des Studiengangs vorlegen. So geschehen im Master-Studiengang „Kulturmanagement“ der PH Ludwigsburg, der im Zusammenwirken mit unserer Hochschule durchgeführt wird. Gelungen ist dieses „Kunststück“ dem Herausgeber, Prof. Dr. Armin Klein, der insgesamt 22 Autorinnen und Autoren des Studiengangs für diese Aufgabe gewinnen konnte. Diese zeichnen sich durch hohe wissenschaftliche Reputation aus und sind darüber hinaus durch ihre Lehrtätigkeit und ihre praktischen Erfahrungen mit den Alltagsproblemen von Kulturschaffenden bestens vertraut. Demgemäß bietet das Handbuch nicht nur eine wissenschaftliche Durchdringung der einzelnen Materien, sondern vertieft mit großem Gewinn immer wieder alltägliche Fragestellungen der Praxis.

Exemplarisch stehen dafür die Ausführungen von Heinz Pfander zum Vertragsrecht im Kulturbetrieb. Es gelingt dem Autor eindrucksvoll, den Leser mit den Grundlagen des Privatrechts und dessen Verästelungen vertraut zu machen, ohne dabei den Blick auf die besonderen Anforderungen des Kulturbereichs zu vernachlässigen. So werden durchgängig anhand von praktischen Beispielen und Fällen typische Problemstellungen aufgegriffen und den Lesern – seien es Studierende oder Praktiker – ein verlässliches Instrumentarium zur Bewältigung ihrer Fragestellungen an die Hand gegeben. Exemplarisch genannt seien z. B. nur die Ausführungen zu den Möglichkeiten der Vertragsgestaltung im Kulturbereich oder die Erörterung von Haftungsfragen.

In gleicher Weise sind die Ausführungen von Günter Pfeifer zum Arbeitsrecht im Kulturbereich zu loben. Gerade mit der Aufnahme dieses Themenbereichs in die zweite Auflage des Handbuchs konnte eine nicht unerhebliche Lücke geschlossen werden. Auch wenn auf den ersten Blick die Freiheit der Kunst und das vom Direktionsrecht des Arbeitgebers mitgeprägte Arbeitsrecht nicht recht zusammenpassen, hat das Arbeitsrecht im Kulturbereich weitreichende Bedeutung. Ein besonderer Verdienst Pfeifers ist es, die schwierige Materie der arbeitsrechtlichen Normenpyramide (mit den einschlägigen Tarifbestimmungen im Kulturbereich, wie z. B. dem NV-Bühne) oder das arbeitsvertragliche Pflichtengefüge zu durchdringen und zu veranschaulichen.

Es würde den Rahmen dieser Besprechung sprengen, neben den Beiträgen dieser beiden aus dem Bereich der HVF stammenden Autoren, auch alle weiteren Kapitel des Handbuchs entsprechend zu würdigen. Es muss bei der Nennung so unterschiedlicher wie wichtiger Beiträge wie z. B. der Kosten- und Leistungsrechnung im Kulturbereich, dem Kultursponsoring, den Empirischen Methoden der Besucherforschung oder der Budgetplanung verbleiben.

Insgesamt handelt es sich um ein beeindruckendes Werk, das Studierenden, im Kulturbereich Tätigen oder Künstlern nachdrücklich empfohlen werden kann.



**Vorsitzender:**

OB a.D. Jochen K. Kübler (MdL), Öhringen

**Geschäftsstelle:**

Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg

**Geschäftsführendes Vorstandsmitglied:**

Kanzler der HVF Walter Veigel

71634 Ludwigsburg

Tel: 07141 / 140 524

Fax: 07141 / 140 544

www: freunde-der-hochschule-lubu.de

E-Mail: veigel@hs-ludwigsburg.de

**Konto:**

Kontonummer 78 0000 6977

Bankleitzahl 600 501 01

Landesbank BW

## Einladung zur Mitgliederversammlung 2009

Sehr geehrte Damen und Herren,

für die Mitgliederversammlung am **18.Dezember 2009 um 17.00 Uhr** an der HVF, Senatssaal, Gebäude 4, Raum 4.128, ist folgende Tagesordnung vorgesehen:

1. Begrüßung
2. Information des Rektors über aktuelle Entwicklungen an der HVF
3. Jahresbericht des Vorstandes
4. Jahresbericht des Schatzmeisters
5. Bericht der Rechnungsprüfer
6. Aussprache und Diskussion zu den Berichten
7. Entlastung des Vorstandes
8. Wahlen
9. Verschiedenes

Es würde mich freuen, viele Mitglieder begrüßen zu dürfen. Für das leibliche Wohl ist gesorgt.

Mit freundlichen Grüßen

Jochen K. Kübler MdL  
Oberbürgermeister a.D



## Preisverleihung bei der Diplomierungsfeier am 25. September 2009

Der Vorsitzende des Vereins der Freunde der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg e.V., Oberbürgermeister a.D. Jochen K. Kübler, MdL, hatte wieder bei Städten und Gemeinden sowie bei der VWA Stuttgart zahlreiche Präsente für die Ehrung der besten Absolventen des Prüfungsjahrgangs 2009 einwerben können. Neben diesen wertvollen Sachpreisen erhielten die Prüfungsbesten vom Verein eine Urkunde und Geldspenden sowie vom Institut für Wirtschaft und Steuern (IWS) Mosbach ebenfalls Geldspenden. Außerdem wurden die Preisträger von Herrn Staatssekretär Hubert Wicker vom Staatsministerium zu einem Mittagessen mit anschließender Führung durch die Villa Reitzenstein eingeladen. Geehrt wurden folgende Absolventen:

1. Steuerverwaltung: Nadine Korsten	574,09 Punkte
2. Steuerverwaltung: Maria Arca	563,54 Punkte
3. Steuerverwaltung: Daniel Faltermann	561,92 Punkte
1. Innenverwaltung (V-Zweig): Jara Schock	12,70 Punkte
2. Innenverwaltung (V-Zweig): Simone Ehmann	12,54 Punkte
1. Innenverwaltung (W-Zweig): Marcel Musolf	12,96 Punkte
2. Innenverwaltung (W-Zweig): Sara Spengler	12,14 Punkte
1. Rentenversicherung: Rouven Wrtal	11,82 Punkte
2. Rentenversicherung: Nastasja Rostalski	11,20 Punkte
1. Allgemeine Finanzverwaltung: Susann Klingner	13,05 Punkte
2. Allgemeine Finanzverwaltung: Nadine Vatmanides	12,71 Punkte



Die Prüfungsbesten wurden von MD Hubert Wicker im Staatsministerium empfangen.

## Studienreise nach Dresden/Meißen

In der Zeit vom 1. bis 5.6.2009 führte der Verein für seine Mitglieder unter der Leitung unseres Geschäftsführenden Vorstandsmitgliedes, Prof. Peter Raviol, eine Studienreise nach Dresden und Umgebung durch. Höhepunkte der Studienreise waren:

- Besuch der Sächsischen Staatskanzlei in Dresden
- Besuch der Frauenkirche und des „Grünen Gewölbes“
- Spaziergang in die Neustadt mit Einkehr und Abendessen im „Wenzel“ (sächsisch-böhmisches Lokal) oder alternativ im „Altmarktkeller“ am Altmarkt in Dresden
- Stadtrundgang in der Dresdner Altstadt und Schifffahrt auf der Elbe
- Ausflug in die Sächsische Schweiz mit Besichtigung des Kurortes Rathen mit Bastei und Besichtigung der Festung „Königstein“
- Besuch der Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung in Meißen
- Stadtbesichtigung von Meißen, Besuch der Porzellanmanufaktur und des Klosterparks Altzella bei Nossen



Rast während der Stadtführung in Dresden

## Studienreise nach Bonn vom 7. bis 11. Juni 2010

Zur Zeit arbeiten wir an der Planung für eine Studienreise in einem modernen Reisebus nach Köln/Bonn und Umgebung. Sobald das Programm feststeht, werden wir dieses auf der Homepage des Vereins unter der Adresse [www.freunde-der-hochschule-lubu.de](http://www.freunde-der-hochschule-lubu.de) veröffentlichen. Der Verein unterstützt diese Studienfahrt wieder mit einem großzügigen Zuschuss. Anmeldungen werden wir in der Reihenfolge des Eingangs berücksichtigen. Sie können sich ab sofort unter der Adresse [info@freunde-der-hochschule-lubu.de](mailto:info@freunde-der-hochschule-lubu.de) anmelden.

## Die Hochschule trauert um Professor Rolf Buchfink

Rektor Prof. Walter Maier



Herr Professor Rolf Buchfink ist am 28. Juli 2009 überraschend verstorben. Mit ihm hat die Hochschule einen hochgeschätzten Kollegen, einen äußerst beliebten Dozenten und einen liebenswerten Mitmenschen verloren. Wegen seiner hohen Fachkompetenz, seines Einfühlungsvermögens in studentische Belange und seines menschlichen Auftretens war er gleichermaßen geachtet und beliebt. Wir werden ihn schmerzlich vermissen.

Rolf Buchfink war Verwaltungsinspektoranwalt, bevor er an der Universität Tübingen das Jurastudium ergriff und die juristischen Staatsprüfungen ablegte. Von 1985 bis 1987 arbeitete er als Amtsleiter in den Landratsämtern Schwarzwald-Baar-Kreis und Main-Tauber-Kreis. Nach mehrjähriger Referententätigkeit im Wissenschaftsministerium Baden-Württemberg wechselte er als Richter zum Verwaltungsgericht Stuttgart. Im Mai 1993 wurde er an die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg als Professor für Allgemeines und Besonderes Verwaltungsrecht, Allgemeine Staatsleh-

re und Staatsrecht berufen. Herr Prof. Buchfink war ein passionierter und hervorragender Hochschullehrer, der für die Studierenden immer ein offenes Ohr hatte. Seine Studierenden hat er mit größter Sorgfalt auf die anstehenden Prüfungen vorbereitet, so dass diese in der Regel hervorragende Ergebnisse erzielt haben. Rolf Buchfink hat sich besondere Verdienste erworben durch die langjährige erfolgreiche Durchführung des bei den Studierenden beliebten Wahlpflichtfachs „Aktuelle polizeirechtliche Probleme“ sowie durch seine aktive Teilnahme an den Auslandskontakten der Hochschule. Im Nebenamt betreute er am Landgericht Heilbronn ebenfalls sehr erfolgreich eine Referendarsarbeitsgemeinschaft im Öffentlichen Recht und hielt verwaltungsrechtliche Kurse für Leiter von Veterinärbehörden ab. In seiner Freizeit hat er sich besonders für Belange des Tierschutzes engagiert.

Unser Mitgefühl gilt seiner Ehefrau und den Angehörigen. Die Beisetzung hat am 31. Juli 2009 im engsten Familienkreis stattgefunden.

## Prof. Wolfgang Altpeter im Ruhestand

Dekan Prof. Thomas Schad

Eine Hochschule ohne Professor Wolfgang Altpeter war für viele, Studierende, Kollegen und Verwaltungsmitarbeiter, kaum vorstellbar, prägte er doch – wie nur wenige – durch seine langjährige Tätigkeit in Leitungsfunktionen Stil und Erscheinungsbild der Hochschule, so dass er quasi zum Inventar zu gehören schien. Zum Wintersemester 2009/10 hat er nun wahr gemacht, was nur wenige für möglich hielten, was er aber bereits bei seiner Wahl zum Prodekan der neu gegründeten Fakultät Management und Recht 2006 angekündigt hatte: Den Eintritt in den vorzeitigen Ruhestand.

Geboren 1946 in Bonn, besuchte Wolfgang Altpeter die Grundschule in Stuttgart-Zuffenhausen und das Karlsruhgymnasium Stuttgart, wo er 1966 die Reifeprüfung ablegte. Nach dem Wehrdienst als Reserveoffizieranwärter nahm er das Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Tübingen auf und bestand dort 1972 die Erste Juristische Staatsprüfung. Das Referendariat leistete Wolfgang Altpeter in Karlsruhe ab; daneben befasste er sich als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am

Institut für Rechtswissenschaften der Universität Karlsruhe mit Fragen der Raumordnung. Nach der Zweiten Juristischen Staatsprüfung war Prof. Altpeter ab 1975 auf dem Landratsamt Ludwigsburg tätig, wo er zunächst den Bereich Öffentliche Sicherheit und Ordnung und anschließend das Baurechtsamt leitete. 1979 wurde er zum Professor für Staats- und Verwaltungsrecht an die damalige Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Stuttgart berufen.

In seinen Vorlesungen und Übungen konnte Wolfgang Altpeter aus einem reichen Fundus an Fällen aus der von ihm erlebten Verwaltungspraxis schöpfen. Dies schlug sich sowohl in einem von den Studierenden dankbar aufgenommenen Skript des Allgemeinen Verwaltungsrechts als auch in den von ihm bearbeiteten Kapiteln des von Schweickhardt/Vondung herausgegebenen Lehrbuchs zum Verwaltungsrecht nieder. Auch zahlreiche Prüfungsklausuren, von denen er einige in der von ihm mit herausgegebenen Ausbildungszeitschrift *apf* veröffentlichte, tragen seine Handschrift.

Die überaus erfolgreiche Lehre, u.a. auch an der Sächsischen Fachhochschule für Verwaltung in Meißen sowie im Bereich der Fortbildung für Aufstiegsbeamte, war jedoch nur eines der Kapitel im Leben des Hochschullehrers Wolfgang Altpeter. Ein anderes war die aktive und uneitle Mitgestaltung der Entwicklung der Hochschule über 15 turbulente Jahre. So war er seit 1994 bis zu seinem Ausscheiden – also praktisch die Hälfte seines „Hochschullebens“ – aufgrund von Wahlen in Leitungsfunktionen auf Fachbereichsebene tätig: Bis 1999 als Fachbereichsleiter des Fachbereichs Staats- und Verwaltungsrecht, ab 2000 als Dekan des fusionierten Fachbereichs Rechtswissenschaften und seit der Gründung der Fakultät Management und Recht im Jahr 2006 als deren Prodekan und zugleich Studiendekan.



Das Rektorat verabschiedet Prof. Altpeter (3.v.l.)



Dass das Vorantreiben zweier Ausbildungs- und Prüfungsreformen – vom „Blockmodell“ zum „Intervallmodell“ ab 1994 und vom Diplom zum Bachelor ab 2006 – und die Bewältigung einer Hochschulfusion (2000) und zweier Fusionen auf Fachbereichsebene (2000 und 2006) kein „Honigschlecken“ war, versteht sich von selbst. Prof. Altpeter meisterte diese Herausforderungen souverän und war trotz der hohen Arbeitsbelastung immer für Studierende ansprechbar. Im Kollegi-

um und bei den Verwaltungsmitarbeitern galt er als hilfsbereites „wandelndes Lexikon“ der Beschlüsse von Senat und Fakultätsrat. Dass er den täglichen Stress letztlich so gut abbauen konnte, dürfte zum einen am Joggen und Radfahren, zum anderen aber auch an seiner Liebe zum Kabarett und zu den Sketchen Lorient liegen. Wir wissen, was wir Prof. Altpeter zu verdanken haben, und wünschen ihm alles Gute und weiterhin interessante Reisen im Unruhestand!

## **Prof. Dr. Hans Büchner in den Ruhestand verabschiedet**

Rektor Prof. Walter Maier

Prof. Dr. Hans Büchner wurde nach der Überreichung der Urkunde im Rektorat in einer Feier im Literaturcafé in den Ruhestand verabschiedet. Viele seiner Kolleginnen, Kollegen und Freunde sowie Vertreter aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Anwaltschaft waren gekommen, um ihre Verbundenheit zum Ausdruck zu bringen. Prorektor Prof. Dr. Hopp hielt eine bewegende Laudatio auf den frischgebackenen Ruheständler, in der er dessen glänzenden Leistungen als Hochschullehrer und Forscher würdigte. Hans Büchner promovierte bei den Professoren Peters und Dürig in Tübingen und war anschließend Verwaltungsjurist im RP Tübingen und im LRA Tübingen. Im Jahr 1978 wurde er zum Professor an der Hochschule für öffentliche Verwaltung im Fachgebiet Öffentliches Recht mit den Spezialgebieten Allgemeines Verwaltungsrecht, Prozess-, Bau- und Umweltrecht berufen. Er gilt bis heute insbesondere im Baurecht als der Experte in Baden-Württemberg und darüber hinaus. Zahlreiche Veröffentlichungen in Lehr- und Übungsbüchern, Kommentaren und Aufsätzen zeugen von der wissenschaftlich fundierten Durchdringung der bearbeiteten Rechtsgebiete. Die anwen-

dungsorientierte Forschung war für ihn ein überaus wichtiges Betätigungsfeld. In den von ihm betreuten Forschungsprojekten verstand er es, die Ergebnisse so in der Praxis zu vermitteln, dass sie dort unmittelbar angewandt werden konnten.

Er forderte sehr viel von seinen Studierenden und erzielte bei ihnen wegen seines überzeugenden pädagogisch-didaktischen Geschicks stets ausgezeichnete Ergebnisse. Für seine herausragenden Leistungen in der Lehre erhielt er im Jahr 2000 aus der Hand des Wissenschaftsministers den Landeslehrpreis. Auch an anderen Hochschulen war er als Lehrbeauftragter hoch geschätzt, so z.B. am Städtebauinstitut der Universität Stuttgart, Lehrstuhl Stadtplanung und Entwerfen, und im Studiengang Stadtplanung der Hochschule Nürtingen-Geislingen.

Wegen seiner offenen und klaren Art und seiner Fähigkeit, Visionen zu entwickeln und gegen Widerstände zu verteidigen, war er bei seinen Kolleginnen und Kollegen beliebt und geachtet. In der Hochschulpolitik und in der akademischen Selbstverwaltung war er sehr aktiv. 1986 wirkte er maßgeblich bei der Verfassung

der Bad Kissinger Thesen mit, die sich mit der Stellung der Hochschulen des öffentlichen Dienstes im Wissenschaftssystem und mit den Rechten und Pflichten ihrer Hochschullehrer befassten. Er trat stets engagiert für die Beseitigung der Sonderstellung der FHöD, für die Externalisierung

und für die Gleichstellung mit den anderen Hochschulen im Land ein. Innerhalb der Hochschule war er Dekan des Fachbereichs Öffentliches Recht und viele Jahre Mitglied im Senat und im Fachbereichsrat. Als im Jahr 2000 an der fusionierten Hochschule ein neues Aufsichtsgremium, der Hochschulrat, eingeführt wurde, wurde er als internes Mitglied gewählt und trug viel zur selbstbewussten Entwicklung der Hochschule bei.

Jetzt gilt für Hans Büchner das Wort von Rousseau: „Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern darin, dass er nicht tun muss, was er nicht will.“ Jedenfalls kann er jetzt tun, was ihm gefällt, und das ist eine ganze Menge. Zurzeit hilft er der Hochschule beim Aufbau eines Instituts für angewandte Forschung, das sich unter anderem mit einem Kooperationsprojekt in nachhaltiger Stadtentwicklung zusammen mit der Stadt Ludwigsburg beschäftigt. Seinen wichtigen und kompetenten Rat nehmen wir weiterhin gerne in Anspruch. Wir sind ihm für das Erreichte und Geleistete sehr dankbar und wünschen ihm für die Zukunft von Herzen alles Gute.



Rektor Maier verabschiedet Prof. Dr. Loos und Prof. Dr. Büchner.

### In den Ruhestand verabschiedet: Frau Professor Dr. Dorit Loos

Prorektor Prof. Dr. Helmut Hopp

Mit Frau Prof. Dr. Dorit Loos wurde am 31. August 2009 eine Hochschullehrerin in den Ruhestand verabschiedet, die sich in ihrer langjährigen Laufbahn überaus verdient gemacht hat – einerseits für die Hochschule Ludwigsburg, andererseits für den Berufsstand der Professoren an Fachhochschulen. Als sie im August 1973 als Professorin an die damalige

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung berufen worden war, hatte sie als 29-jährige promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin bereits eine beachtliche Berufslaufbahn hinter sich gebracht. So arbeitete sie von 1968 bis 1973 erfolgreich als Marktforscherin bei der Firma Kodak und bei der Marktforschungsgesellschaft Compagnon Test GmbH in

Stuttgart. Bis heute lehrt sie in ausgezeichneter Weise vor allem die Fächer Volkswirtschaftslehre und Statistik. Aus diesem Zusammenhang resultieren viele wissenschaftliche Aufsätze und ein Lehrbuch zum Fach Statistik.

In ihrer Laufbahn erlebte sie an der Ludwigsburger Verwaltungshochschule viele Veränderungen und Reformen. Die Reform des Studiengangs gehobener Verwaltungsdienst, die Mitte der Neunziger Jahre eine Differenzierung in V- und W-Zweig nach sich zog, hatte sie maßgeblich mitgestaltet. Schließlich ergab sich 1999 die Fusion mit der damaligen Fachhochschule für Finanzen, die sie als Mitglied des Gründungssenats begleiten konnte. Als im Jahre 2001 der Masterstudiengang Europäisches Management eingerichtet wurde, brachte sie sich in hervorragender Weise in die curriculare Gestaltung und als Dozentin ein. Schließlich hat sie sich sehr für die Umstellung auf Bachelorstudiengänge engagiert. Als Hochschullehrerin war ihr die Didaktik stets ein besonderes Anliegen. Sie hatte sich viele Jahre als Beauftragte für Hochschuldidaktik der hochschulweiten Evaluation angenommen und diese regelmäßig geplant und durchgeführt. Im Rahmen von Lehrforschungen war es ihr gelungen, die Ergebnisse der Staatsprüfungen 1989 und 1990 wissenschaftlich zu analysieren. Als langjährige Beauftragte für den Stundenplan (1992 bis 2009) sorgte sie dafür, dass der Lehrbetrieb immer reibungslos funktionieren konnte.

Frau Kollegin Dr. Loos hat sich kontinuierlich und mit hohem Engagement in die Gremien der Hochschule eingebracht. Sie war elf Jahre Mitglied im Senat und zehn Jahre Prodekanin des Fachbereichs Wirtschafts- und Verwaltungslehre. Sie hat das System der internen Fachhochschule stets mit kritischem Blick begleitet. In den Gremien argumentierte sie

mit großer Sachlichkeit. Im Jahre 2006 ist Frau Prof. Dr. Loos in das höchste Gremium der Hochschule, den Hochschulrat, gewählt worden. Seit 1999 ist sie im Gemeinderat der Landeshauptstadt Stuttgart tätig.

Bemerkenswert ist zudem ihr Engagement im allgemeinen Fachhochschulbereich. Am 18. März 1989 hatte Frau Prof. Dr. Loos die Funktion der Landesvorsitzenden des hlb Baden-Württemberg übernommen. Als Erste Vorsitzende konnte sie die Interessenvertretung der Fachhochschulprofessoren Schritt für Schritt aufbauen und den Verband über die Jahre zu einer festen Größe in der baden-württembergischen Hochschulpolitik entwickeln. Als sie den Vorsitz im Jahre 2005 an ihren Nachfolger übergeben hatte, konnte dieser über eine sehr gut funktionierende Verbandsstruktur des inzwischen auf über 220 Mitglieder angewachsenen Verbandes verfügen. In ihrer Amtszeit wurde gemeinsam mit dem vhw Baden-Württemberg der Dachverband vhbw (Verband der Hochschullehrer Baden-Württemberg) gegründet. Damit haben die Professoren eine Vertretung, die sowohl in der Wissenschaftsverwaltung als auch bei den politischen Parteien gehört wird. Nicht unerwähnt darf bleiben, dass Frau Prof. Dr. Loos seit vielen Jahren als Chefredakteurin für die hoch angesehene Fachhochschulzeitschrift DNH (Die Neue Hochschule) verantwortlich ist – ein Magazin, das in hervorragender Weise die Hochschulpolitik im Bereich der Fachhochschulen gleichermaßen nachzeichnet und inspiriert. Für ihren langjährigen ehrenamtlichen Einsatz für das Fachhochschulwesen gebührt unserer Kollegin höchste Anerkennung und großer Respekt.

Mit dem Eintritt in den Ruhestand verliert die Hochschule nicht nur eine ausgezeichnete Professorin, sondern auch eine wichtige hochschulpolitische Instanz!

## Docere, movere, delectare (II)

Dekan Prof. Dr. Ekkehard Bächle

In der vorigen Ausgabe unserer Hochschulzeitschrift wurden die Lebensleistungen der im ersten Halbjahr 2009 pensionierten Kollegen gewürdigt. Auch die zum 31. August 2009 mit 65 Lebensjahren in den Ruhestand verabschiedeten Kollegen haben mehr als 30 Jahre ihre Arbeitskraft, ihr Wissen und ihre große Erfahrung der Hochschule und der Fakultät II geschenkt.

Die Kollegen, die sich der Lehre (docere) verschrieben haben, folgten seit Beginn ihrer Lehrtätigkeit der Maxime von Euripides (485 – 406 v. Chr., Andromache), dass „Die Übung in allem die beste Lehrerin den Sterblichen ist“. Nach dieser klassischen Erkenntnis gestalten die Dozenten bis heute und über den Zeitpunkt ihrer Emeritierung hinaus ihre Lehrveranstaltungen. Die Studierenden begreifen schnell, dass sie nur dann den Lehrstoff verstehen und irgendwann auch meisterlich anwenden können, wenn sie diesen mit ausgewählten Beispielen eingeübt haben.

Die Hörer der Vorlesungen schätzen bei ihren Lehrern deren Praxiserfahrung und hohe Sachkenntnis, die nicht selten die Qualität des Expertentums erreicht. Auch wenn das Ziel des Steuerstudiums vorrangig nicht darin bestehen kann, Studierende zu Perfektionisten des Steuerrechts auszubilden, die „von fast nichts alles wissen“, wird sie das Beispiel umfassender Fachkenntnis zu großen Studienleistungen bewegen (movere). Mit ihren Lehrveranstaltungen, Lehrbüchern und Studienskripten haben die Jubilare in den Studienfächern Bewertung und Erbschaftsteuer, Bilanzsteuerrecht und Rechnungswesen, Besteuerung der Gesellschaften, Umsatzsteuer sowie Allgemeines Abgabenrecht Maßstäbe gesetzt. Die erprobten und ausgereiften individuellen Studienkonzepte der Kollegen, die der gesamten Fakultät zur Verfügung gestellt worden sind, haben den Anforderungen an einen dualen Studiengang nicht nur genügt, sondern diese auch

übertraffen. Die Kollegen haben immer eine enge innere Verbindung zwischen der Vermittlung theoretischen Wissens und praktischer Anwendung gesucht und hergestellt. Die Nähe der emeritierten Dozenten zur Praxis der Finanzverwaltung, zu den steuerberatenden Berufen und zu steuerpflichtigen Unternehmen und Institutionen gewährleistete immer die Aktualität ihrer Lehre.

Mit Freude (delectare) und großem Eifer haben sich die aus dem Dienst entlassenen Dozenten der Ausbildung der Steuerbeamten als ihrer Lebensaufgabe angenommen und es verwundert daher nicht, dass sie weiterhin mit großem Engagement das deutsche Steuerrecht in der Fakultät II lehren und damit der Hochschule in der Zeit des personellen Umbruchs zur Verfügung stehen. Alle Kollegen haben sich in unterschiedlichen Funktionen in die akademische Selbstverwaltung eingebracht. Mit dem Selbstverständnis des Hochschullehrers wurden viele akademische Wahlämter nicht nur wahrgenommen, sondern ausgefüllt. Die Kollegen waren als Fachgruppenleiter, Koordinatoren sowie als Mitglieder des Fachbereichsrats und der Studienkommission tätig; sie brachten ihre Ideen und ihren Sachverstand in die Ausschüsse und Kommissionen ein oder waren neben ihrer Lehrtätigkeit über viele Jahre in der Hochschulverwaltung administrativ tätig. Als ein besonderes persönliches Anliegen betrachteten die Kollegen die Aufgabe der Studienberatung, die nicht selten auch einen zusätzlichen Einsatz für besondere Lernerfolge bei den Studierenden eingeschlossen hat.

**Professor Peter Fellmeth** trat im Jahre 1966 nach dem Studium zum Diplom-Finanzwirt in die Dienste der Steuerverwaltung beim Finanzamt Stuttgart I ein und war dort als Sachbearbeiter für natürliche Personen und Personengesellschaften tätig. Ab dem Jahre 1974 war er als Lehrer für Steuerrecht bei der Oberfinanzdirektion Stuttgart tätig und

unterrichtete im Aus- und Fortbildungsbereich in den Fächern Bilanzsteuerrecht und Betriebliches Rechnungswesen. Im Jahre 1976 wurde Peter Fellmeth zum hauptamtlichen Dozenten an der Landesfinanzschule in Ludwigsburg bestellt. Im Jahre 1986 erfolgte die Berufung zum Professor an der Fachhochschule für Finanzen. Seither lehrt Prof. Fellmeth in den Studienfächern Bilanzsteuerrecht und Betriebliches Rechnungswesen einschließlich EDV-Buchführung sowie Verkehrsteuern und Umsatzsteuer. Er war in jedem Studienjahr in diesen Fächern als Koordinator tätig. Der Kollege war darüber hinaus ein sehr geschätztes und sachverständiges Mitglied in vielen Ausschüssen und Kommissionen.

**Professor Rudi Haas** trat im Jahre 1964 nach dem Studium zum Diplom-Finanzwirt in die Dienste der Steuerverwaltung beim Finanzamt Waiblingen ein und war

dort, und wenig später beim Finanzamt Stuttgart II, als Sachbearbeiter für natürliche Personen und Personengesellschaften tätig. Ab dem Jahre 1972 war er bei der Oberfinanzdirektion Stuttgart als Lehrer für Einkommensteuer sowie Bewertung und Erbschaftsteuer im Aus- und Fortbildungsbereich eingesetzt. Im Jahre 1975 wurde er zum hauptamtlichen Dozenten an der Landesfinanzschule in Ludwigsburg bestellt. Seither lehrt er in den Studienfächern Bewertung und Erbschaftsteuer sowie Einkommensteuer. Die Berufung zum Professor an der Fachhochschule für Finanzen erfolgte im Jahre 1985. Prof. Haas war zuletzt Sprecher der Fachgruppe Bewertung und Erbschaftsteuer; zuvor war er viele Jahre lang Koordinator in den genannten Studienfächern. In vielen Kommissionen und Gremien der Hochschule waren der Sachverstand und die Mitarbeit des Kollegen sehr geschätzt.



Umringt von den Mitgliedern des Rektorats und der Fakultätsleitung: Prof. H.-P. Schmitt, Prof. Haas, Prof. Fellmeth





Prof. Helmut Karg

**Professor Helmut Karg** trat im Jahre 1964 nach dem Studium zum Diplom-Finanzwirt in die Dienste der Oberfinanzdirektion Stuttgart ein, wo ihm besondere Aufgaben in der Umsatzsteuerabteilung übertragen wurden. Ab dem Jahre 1972 war er bei der Oberfinanzdirektion als Lehrer für die Fächer Umsatzsteuer und Allgemeines Abgabenrecht im Aus- und Fortbildungsbereich eingesetzt. Im Jahre 1974 wurde er zum hauptamtlichen Dozenten an der Landesfinanzschule in Ludwigsburg bestellt und lehrt

seither in den Studienfächern Umsatzsteuer sowie Allgemeines Abgabenrecht. Die Berufung zum Professor erfolgte im Jahre 1985. Prof. Helmut Karg war in den genannten Studienfächern in jedem Studienjahr als Koordinator tätig. Die sachverständige Mitarbeit in vielen Ausschüssen und Kommissionen sowie in der Hochschulverwaltung wurde von den Kolleginnen und Kollegen immer sehr geschätzt.

**Professor Hans-Peter Schmitt** studierte an der Universität Tübingen Rechtswissenschaften. Nach den beiden juristischen Staatsprüfungen trat er als Regierungsassessor beim Finanzamt Reutlingen in die Dienste der Steuerverwaltung ein. Bei den Finanzämtern Reutlingen, Stuttgart II und Esslingen war er in den Bereichen Veranlagung natürlicher Personen und Personengesellschaften und zuletzt als Sachgebietsleiter für Betriebs-

prüfung tätig. Im Jahre 1979 wurde er zum hauptamtlichen Dozenten an der Fachhochschule für Finanzen bestellt. Die Ernennung zum Professor erfolgte im Jahre 1980. Seit Beginn der Tätigkeit an der Hochschule lehrt Prof. Hans-Peter Schmitt in den Studienfächern Bilanzsteuerrecht und Betriebliches Rechnungswesen sowie Besteuerung der Gesellschaften. In sämtlichen Studienjahren übernahm er Koordinationsaufgaben in den genannten Studienfächern. Der Kollege hat seinen von allen geschätzten Sachverstand in viele Kommissionen und Gremien der Hochschule eingebracht.

Es darf abschließend noch betont werden, dass die Kollegen an der Hochschule in Ludwigsburg sich immer als Mitglieder eines Teams verstanden haben. Der Begriff der Kollegialität musste weder diskutiert noch definiert werden; sie ist und war eine selbstverständliche Voraussetzung für das Gelingen der Lehre im Steuerstudium an der vormaligen Fachhochschule für Finanzen und seit 1999 an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen. Der Teamgeist und die Kollegialität beschränken sich nicht auf die vorgegebene dienstliche Aufgabenerfüllung, sie strahlen aus auf die Lebensgestaltung nach und außerhalb der Dienstzeiten und vor allem auf den Lebensabschnitt nach der Pensionierung. Die Fakultät wünscht den Kollegen für diese Zeit das Allerbeste und geht davon aus, dass nicht nur die fachlichen Verbindungen, sondern auch die vielen persönlichen Bindungen selbst dann erhalten bleiben, wenn die täglichen Kontakte weniger werden.

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Alexander Neeser

Seit dem 1. Juli 2009 bin ich Mitglied der Fakultät II. Mein Fachgebiet ist das Umsatzsteuerrecht und das steuerliche Verfahrensrecht.

In Düsseldorf geboren und aufgewachsen, habe ich an der Universität Trier Rechtswissenschaften studiert. Das Studium besteht neben einem theoretischen Teil, dessen Abschluss die Erste juristische Staatsprüfung darstellt, aus einem praktischen Abschnitt, dem sogenannten Referendariat. In diesem war ich unter anderem an das Finanzamt Trier abgeordnet, bei dem ich die Grundzüge des Steuerrechts kennenlernen konnte. Ab da hat mich das Steuerrecht nicht mehr losgelassen. Es hat sehr viel mit Mathematik, mit Sprache und – man will es kaum glauben – (noch immer) mit Logik zu tun.

Um mein Grundwissen auszuweiten – ein sehr erfahrener Steuerrechtler hat einmal zu mir gesagt: Im Steuerrecht hat man immer nur „Wissensinseln“; und er hat Recht! – habe ich mich nach dem Studium zunächst im Steuerrecht fortgebildet und letztlich den Titel eines Fachanwalts für Steuerrecht erworben. Parallel dazu konnte ich mit meiner Promotion (auch im Steuerrecht) beginnen. Allerdings war es relativ schwierig, ein Thema zu finden, das über eine gewisse Dauer hält und dem nicht wegen der ständig wechselnden Steuergesetze die Grundlage entzogen wird. Ein Verjährungsproblem hat schließlich „das Rennen gemacht“; ich habe die Entscheidung nie bereut, weil mit ihm sehr interessante Fragen zum Verfassungsrecht beantwortet werden mussten.

Aber dennoch: Nur promovieren war nicht mein Ding. Ich musste in die Praxis und habe mit der Steuerberatungsgesellschaft KPMG in Saarbrücken einen (ersten) Arbeitgeber gefunden, der es mir ermöglicht hat, neben der Promotion zu arbeiten, erst Teilzeit und zum Schluss Vollzeit. Die Lösung von Umsatzsteuerproblemen mit ihren grenzüberschreitenden Sachverhal-

ten war schon damals eine meiner Kernaufgaben.

Und dann kam der Zufall ins Spiel: Genau neben der KPMG befindet sich das Gebäude der IHK des Saarlandes. Ein Vortrag zu den Steueränderungen zum Jahresende hat mich auf den Plan gerufen und schwupps (na ja: ein gutes Jahr später) fand ich mich zu Beginn des Jahres 2003 in Berlin beim DIHK wieder, der Dachorganisation aller Industrie- und Handelskammern. Was war geschehen?

Ich hatte gemerkt, wie nah dran die Mitarbeiter des DIHK am Gesetzgebungsverfahren sind, wie sie es betreuen, wie sie die Probleme der Praxis aufnehmen und welche Fachexperten die Steuerabteilung des DIHK vereint. Es hat nicht lang gedauert und ich war selbst der Fachmann im Umsatzsteuerrecht und Verfahrensrecht, der regelmäßig vom Gesetzgeber und Experten aus Rechtsprechung und Verwaltung zu neuen Gesetzesvorhaben befragt wurde. Und ich habe begonnen, Mitarbeiter von Unternehmen fortzubilden und im Steuerberaterexamen Umsatzsteuer zu prüfen. Und plötzlich war da eine Tätigkeit, die mir großen Spaß machte und von der ich nie angenommen habe, dass sie mich eines Tages ausfüllen könnte, nämlich Menschen schwierige Sachverhalte möglichst einfach nahe zu bringen.

Was soll ich sagen? Die Tür zur Hochschule tat sich plötzlich auf und jetzt – nach sechseinhalb Jahren DIHK freue ich mich nach dem hektischen Berlin auf eine neue Herausforderung in Baden-Württemberg und darauf, mit Ihnen gemeinsam die Hochschule zu gestalten. Das private Umfeld steht auch schon bereit: Meine Frau und ich wohnen seit Mitte Juni in der Nähe von Ludwigsburg und fühlen uns richtig wohl.



Prof. Dr. Alexander Neeser

## Neu an der Hochschule: Prof. Michael Grau



Prof. Michael Grau

Seit dem 1. Mai 2009 bin ich hauptamtlich als Dozent in der Fakultät I im Fachbereich Allgemeine Finanzverwaltung tätig. Meine Fachgebiete sind Immobilien- und Privatrecht.

In Mutlangen geboren, in Plüderhausen aufgewachsen, habe ich nach Erwerb der Allgemeinen Hochschulreife am Wirtschaftsgymnasium in Waiblingen bereits im September 1988 die „Hochschulluft“ an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg geschnuppert.

Das dreijährige Studium im damaligen Fachbereich VI Allgemeine Finanzverwaltung – einschließlich Praxissemester bei der Oberfinanzdirektion Stuttgart, dem Staatlichen Liegenschaftsamt in Ellwangen, Landesamt für Besoldung und Versorgung und Landesoberkasse – haben bei mir Lust auf mehr geweckt. Nach dem Diplomabschluss habe ich in direktem Anschluss mein Studium der Rechtswissenschaften an der Eberhard-Karl-Universität in Tübingen aufgenommen. Nach Abschluss der Ersten juristischen Staatsprüfung, anschließendem Referendariat im Landgerichtsbezirk Stuttgart und Abschluss der Zweiten juristischen Staatsprüfung, bin ich zu meinem „Fachbereich“ zurückgekehrt.

Von März 1999 bis 2002 konnte ich meine berufliche Praxis bei der Landesvermögen- und Bauabteilung der Oberfinanzdirektion Stuttgart als Referent für Immobilienmanagement und alternative Investorenmodelle beginnen.

Im Anschluss daran habe ich für eineinhalb Jahre im Rahmen der Steuerausbildung für den höheren Dienst einen Ausflug in die Steuerverwaltung unternommen. Das Interesse an der Vermögens- und Hochbauverwaltung war jedoch stärker und so durfte ich von 2003 bis 2006 beim Staatlichen Vermögens- und Hochbauamt Ludwigsburg die sehr abwechslungsreiche und interes-

sante Tätigkeit des Justizars des Amtes wahrnehmen.

Nachdem das Land Baden-Württemberg beschloss, seinen Immobilienbestand auf dessen Verwertbarkeit durch ein privatwirtschaftliches Immobilienunternehmen untersuchen zu lassen, vertrat ich Mitte 2005 bis Ende 2008 als Referent der Stabstelle Landesimmobiliengesellschaft bei der Betriebsleitung des Landesbetriebs Vermögen und Bau Baden-Württemberg die Interessen des Landes. Hier konnte ich interessante Einblicke in private Immobilienunternehmen gewinnen. In der Zeit von November 2008 bis Ende März 2009 war ich schließlich Abteilungsleiter der Immobilienmanagementabteilung des Amtes Stuttgart des Landesbetriebs Vermögen und Bau. Im Zentrum des Immobilienpulses Baden-Württembergs konnte ich interessante Einblicke in Großprojekte wie z.B. Stuttgart 21 und Neubauten für die Ministerien gewinnen.

Der Bezug zur Hochschule ging während meines Studiums nie verloren. Bereits seit dem Sommersemester 2004 konnte ich den Studenten des Fachbereichs Allgemeine Finanzverwaltung meine theoretischen und praktischen Erfahrungen als Lehrbeauftragter weitergeben. Die Vermittlung des Lehrstoffes und der Umgang mit den Studenten bereitet mir sehr viel Freude. Diese Tätigkeit nunmehr hauptamtlich ausüben zu dürfen, bedeutet mir die Erfüllung eines großen Wunsches.

Privat verbringe ich meine Freizeit in erster Linie mit meiner Familie. Dies sind meine Frau und mein dreijähriger Sohn. Sportliche Aktivitäten dürfen dabei nicht zu kurz kommen. Dies sind Tennis, Radfahren, Skifahren, Inlinen und vieles mehr. Weitere Hobbys sind Reisen, Filmen und Fotografieren.

Ich hoffe, den Studierenden weiterhin interessante Vorlesungen bieten zu können. Dabei ist es mir ein großes Anliegen, durch viele praktische Beispiele und Praxiserfahrungen den Vorschriftendschungel zu durchdringen.

## Neu an der Hochschule: Prof. Stefan Faiß

Seit dem 1. September 2009 bin ich Mitglied der Fakultät II. Dort unterrichte ich im kommenden Studienjahr im Bereich Einkommensteuer und Abgabenordnung.

Geboren wurde ich 1971 in Stuttgart. Aufgewachsen bin ich in Bernhausen auf den Fildern und in Stuttgart-Heumaden. Nach meinem Abitur am Geschwister-Scholl Gymnasium in Sillenbuch und meiner Zivildienstzeit in einer Stuttgarter Kirchengemeinde studierte ich zunächst in Würzburg und später in Tübingen Jura. Während meines Referendariats in Stuttgart arbeitete ich in der Wahlstation für mehrere Monate in einer Anwaltskanzlei in Mailand.

Meine ersten Erfahrungen im Berufsleben sammelte ich als Anwalt in einer renommierten Stuttgarter Anwaltskanzlei, bevor ich im Oktober 2000 in die Finanzverwaltung wechselte. Nach meiner Einweisungszeit beim Finanzamt Esslingen wurde ich zum damals noch eigenständigen Finanzamt Kirchheim unter Teck versetzt und dort zum ständigen Vertreter bestellt. In einem großen „Mischsachgebiet“ war ich für die Bereiche Körperschaftsteuer, Einkommensteuer, Besteuerung der Personengesellschaften, Vereinsbesteuerung und die Vollstreckung zuständig.

Im Jahr 2003 wurde ich in das Auswärtige Amt nach Berlin abgeordnet. Dort arbeitete ich bis 2005 als Referent in der Europaabteilung mit dem Zuständigkeitsbereich Wirtschafts- und Finanzpolitik der Europäischen Union. Während dieser Zeit nahm ich als Vertreter des Auswärtigen Amtes bei den ECOFIN-Ratssitzungen in Brüssel und in Luxemburg teil.

Nach dieser sehr interessanten Zeit in Berlin kam ich im Jahr 2005 wieder zurück nach Baden-Württemberg. Zunächst hatte ich einen kurzen Einsatz im Finanzministerium. Danach war ich für gut ein Jahr Sachgebietsleiter der Rechtsbehelfsstelle beim Finanzamt Esslingen und dann bis zuletzt Sachgebietsleiter der Straf- und Bußgeldsachenstelle beim Finanzamt Stuttgart II.

Zum Privaten: Seit 1998 bin ich verheiratet. Ich habe zwei Kinder, einen Sohn (9 Jahre) und eine Tochter (5 Jahre) und lebe zusammen mit meiner Familie in Ostfildern bei Stuttgart. Meine Frau ist Italienerin mit Wurzeln in den Abruzzen (Mittellitalien). Unsere Kinder werden – ganz im europäischen Sinne – zweisprachig erzogen, deutsch und italienisch.

In meiner Freizeit bin ich gerne mit meiner Familie zusammen. Zu meinen Hobbys zählen Wandern, Fahrradfahren, Joggen, Schwimmen und Reisen – wie kann es anders sein – vorwiegend nach Italien. Zudem bin ich ehrenamtlich politisch engagiert.

Ich freue mich auf die neue berufliche Herausforderung an der Hochschule. Durch verschiedene Lehraufträge seit 2001 (mit Unterbrechung) ist mir die Hochschule nicht fremd. Ich habe daher bereits viele sehr nette Kolleginnen und Kollegen kennengelernt. Zudem bin ich immer wieder von der Motivation und dem Engagement der Studenten im Unterricht beeindruckt. Dies macht mir den Anfang leichter.



Prof. Stefan Faiß

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Markus Beckers, LL.M.



Prof. Dr. Markus Beckers

Seit dem 1. April 2009 gehöre ich der Fakultät II an und unterrichte in den Fachgebieten Ertragsteuern sowie Bewertungs- und Erbschaftsteuerrecht. Viele Leute treten dem Steuerrecht mit einem gewissen Vorbehalt entgegen. Für mich hat es jedoch eine ganz besondere Bedeutung, da es mein Leben – nicht nur beruflich, sondern auch privat – stark beeinflusst hat.

Den ersten Kontakt mit dem Steuerrecht hatte ich bereits nach dem Abitur, da ich zunächst eine Ausbildung zum „Dipl.-Finanzwirt (FH)“ an der Fachhochschule für Finanzen Nordkirchen (NRW) absolviert habe. Nicht nur in beruflicher Hinsicht wurde hier das Fundament für meinen weiteren Werdegang gelegt, sondern auch die Weichen für mein Privatleben gestellt. Bereits während der Studienzeit in Nordkirchen habe ich meine Ehefrau kennengelernt.

Da mich neben dem Steuerrecht auch die anderen Rechtsgebiete interessiert haben, entschloss ich mich nach der Ausbildung in der Finanzverwaltung Jura – mit dem Schwerpunkt Steuern – in Bielefeld zu studieren. Nach dem ersten Staatsexamen habe ich bis zur Aufnahme meines Referendariates in der Steuerabteilung einer Düsseldorfer Großkanzlei (damals Haarmann, Hemmelrath und Partner) gearbeitet. Auch während meines Referendariates in Münster habe ich den Kontakt zur Praxis des Steuerrechtes nicht abreißen lassen, da ich in einer kleinen spezialisierten Steuerrechtskanzlei gearbeitet habe.

Nach meiner Zweiten juristischen Staatsprüfung wurde ich als Rechtsanwalt zugelassen und habe insbesondere in verschiedenen Rechtsanwaltskanzleien (u.a. KPMG) – überwiegend im Bereich des Steuerrechtes und Steuerstrafrechtes – gearbeitet. Zeitgleich habe ich einen steuerrechtlichen Masterstudiengang an der Universität Osnabrück absolviert und auf dem Gebiet des internationalen Steuerrechtes promoviert. Während dieser Zeit reifte in mir bereits der Entschluss, in der Lehre tätig werden zu wollen. Zur Umsetzung meines Vorhabens orientierte ich mich daher beruflich neu und nahm Anfang 2007 eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Öffentliches Recht, Finanz- und Steuerrecht der Universität Hamburg an. Besondere Freude bereitet mir während dieser Zeit der Umgang mit den Studierenden und die Möglichkeit, zeigen zu können, dass das Steuerrecht doch nicht so kompliziert ist, wie es den ersten Anschein hat.

Neben dem Steuerrecht ist meine Familie meine zweite große Leidenschaft, wobei mich meine beiden Töchter (dreieinhalb und eineinhalb Jahre) „ordentlich auf Trab halten“. Kindererziehung ist oft schwieriger als das Steuerrecht, da ich bisher noch kein geeignetes „Lehrbuch“ gefunden habe, an das sich unsere Töchter auch halten möchten. Entspannen kann ich mich im Sattel meines Drahtesels bei ausgiebigen Touren durch Wälder und Wiesen oder abends im Kino bei einem spannenden Film.

Für meine Arbeit an der Hochschule wünsche ich mir, dass die Studierenden das Steuerrecht nicht nur als „trockenen“ Gesetzestext begreifen, sondern hierin auch die Vielfältigkeit des tatsächlichen Lebens entdecken.



## Die HVF im internationalen Kontext

Isabel Trampenau/Ulrich Track

Im Jahr 2009 haben die internationalen Kontakte der HVF einen beachtlichen Aufschwung erfahren. Die Studienreisen wurden stark nachgefragt, mehr und mehr Studierende absolvierten einen Teil ihres Praktikums im Ausland und die Anzahl der Partnerhochschulen hat sich vergrößert. Auch personell hat sich 2009 einiges verändert. Stephanie Forscht befindet sich seit Juni dieses Jahres in Mutterschutz. Wir möchten Frau Forscht für ihr Engagement um den Aufbau des Akademischen Auslandsamts herzlich danken! Nachfolger als Leiter des Akademischen Auslandsamts ist Ulrich Track. Die Aufgabengebiete Drittmittel und Erasmus werden seit Januar 2009 von Isabel Trampenau koordiniert.

### Rückblick auf die Studienreisen 2009

„Ich war einfach nur begeistert von China und von der Reise. Werde es auch jedem Studenten weiterempfehlen, so eine Chance zu nutzen! Einfach unglaublich.“ Sabrina Striegel war zusammen mit 19 weiteren Studierenden der HVF bei der Sommerschule der Partnerhochschule in Wuhan. Die Reise wird aller Voraussicht nach auch 2010 wieder durchgeführt.

Das Interesse an den Studienreisen ist ungebrochen. In vielen Fällen melden sich mehr als doppelt so viele Studierende, wie Plätze zur Verfügung stehen. Im Jahr 2009 wurden Reisen zu den Partnerhochschulen in Budapest (Ungarn), Mailand (Italien), Saratov (Russland) und Wuhan (China) durchgeführt. Interkulturelle und fachspezifische Lerneinheiten in Kombination mit dem Kontakt zu den Studierenden und der Möglichkeit, eigene Erfahrungen im Gastland zu sammeln, erlauben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen tiefen Einblick in eine andere Kultur.

Bei Gegenbesuchen aus Leeuwarden, Budapest, Saratov und Liegnitz hatten die Studierenden die Gelegenheit, persönliche Kontakte zu Vertretern anderer Kulturkreise neu zu knüpfen oder auszubauen. Gemeinsame Vorlesungen, Ausflüge

und kleine Events, wie z.B. Grillabende und Fußballspiele sind fast schon zu festen Programmpunkten geworden. Diese Events können nur mit der Hilfe von Studierenden durchgeführt werden. Falls Sie sich ebenfalls engagieren wollen, wenden Sie sich an den StuRa, den AESPA oder direkt an das Akademische Auslandsamt.

### 20-jähriges Bestehen der Hochschulpartnerschaft mit der Corvinus-Universität in Budapest

Einen besonderen Höhepunkt stellten die Feierlichkeiten zum 20-jährigen Bestehen der Hochschulpartnerschaft zwischen der HVF und der Corvinus Universität Budapest dar. Bei der offiziellen Feierstunde im Staatsministerium Baden-Württemberg in der Villa Reitzenstein wurde die Fortsetzung der erfolgreichen Partnerschaft feierlich besiegelt.

### Praktika im Ausland: Immer mehr Studierende wagen den Schritt

Immer mehr Studierende der HVF entscheiden sich dafür, einen Teil ihrer Praxiszeit im Ausland zu absolvieren und die Verwaltungsstrukturen eines anderen Landes kennenzulernen. Verwal-



Studierende der HVF in China

## Für 2010 sind folgende Studienreisen geplant:

Budapest/Ungarn  
Brüssel/Belgien  
Gent/Belgien  
Leeuwarden/Niederlande  
Liegnitz/Polen  
Mailand/Italien  
Saratov/Russland  
Wuhan/China

Die genauen Reisedaten werden rechtzeitig bekannt gegeben. Die Anmeldungen erfolgen über das Anmelde-system.

tungen in Australien, Neuseeland, den USA und vielen europäischen Ländern stehen auf der Wunschliste der Studierenden ganz weit oben. Die Vorteile liegen auf beiden Seiten. Die Studierenden gewinnen wertvolle Auslandserfahrung und Sprachkenntnisse, die Praktikumsstellen profitieren von neuen Ideen und der Verwaltungskompetenz der Ludwigsburger. Hans Uslar, Monterrey, USA ist von den sechs Praktikanten der HVF sehr angetan: „*Their contributions were extremely valuable for us as they were assigned specific task.[...] All six interns were great ambassadors of German Administration. They all exemplified the attitudes that one associated with effective German administration: they were reliable, loyal, polite and knowledgeable.*“ (Hans Uslar, Assistant Director Plans and Public Works City Hall Monterey, CA, USA).

### ERASMUS – positive Bilanz: Teilnehmer-Zahlen um über 300% gesteigert

Für das ERASMUS-Jahr 2008/09 kann eine durchweg positive Bilanz gezogen werden. Haben im Vorjahr nur 8 Studierende der HVF am ERASMUS-Programm teilgenommen, stieg die Zahl der Förderungen

im Hochschuljahr 2008/09 um über 300% an. 26 Studierende erhielten für ihr Auslandspraktikum finanzielle Unterstützung durch das ERASMUS-Programm. Das ERASMUS-Programm wird von der EU im Rahmen des Lifelong-Learning-Programms finanziert und unterstützt Auslandspraktika mit einer Mindestdauer von drei Monaten in einem EU-Mitgliedstaat.

Nicht nur die Teilnehmerzahlen steigen, auch die Erfahrungsberichte und persönlichen Feedbackgespräche lassen sich als durchweg positiv bezeichnen. Keiner der Teilnehmer hat im Nachhinein die Entscheidung bereut, für drei Monate ins Ausland zu gehen. Alle Teilnehmer ziehen nach ihrem Aufenthalt ein positives Fazit und empfehlen ein Praktikum im Ausland. Der Großteil der Teilnehmer hält die Praktikumszeit im Ausland sogar für zu kurz und wäre gerne länger im Gastland geblieben.

Spitzenreiter unter den Ländern, in denen Studierende der HVF ein ERASMUS-Praktikum absolvierten, ist Belgien (acht Studierende), dicht gefolgt von Österreich (sieben Studierende). Den 3. Platz des Länderrankings belegt Großbritannien. Die anderen ERASMUS-Praktika fanden in Italien, Frankreich, Spanien und Schweden statt. Neben den Studierenden werden durch das ERASMUS-Programm auch Lehraufenthalte von Dozenten und Arbeitsaufenthalte von Verwaltungsmitarbeitern gefördert. Im Hochschuljahr nahmen drei Dozenten und zwei Verwaltungsmitarbeiterinnen diese Möglichkeit in Anspruch. Die Aufenthalte dauerten jeweils eine Woche und fanden an unseren Partneruniversitäten in Budapest und Gabrovo statt.

### Prof. Raviol mit dem DAAD ERASMUS-Preis geehrt

Mit der Verleihung des „DAAD-ERASMUS-Preises 2009“ ehrt der DAAD das

langjährige Engagement von Prof. Peter Raviol für seine besonderen Verdienste innerhalb der Hochschulpartnerschaft mit der Corvinus Universität Budapest. Prof. Peter Raviol organisiert und betreut seit dem Jahr 2000 das Praktikantenprojekt. Das Projekt ermöglicht ungarischen Verwaltungsstudenten ein dreimonatiges Praktikum in den Landkreisen Ludwigsburg, Esslingen, Stuttgart und dem Rems-Murr-Kreis zu absolvieren. Das Praktikantenprojekt wird über das EU-Bildungsprogramm für lebenslanges Lernen finanziert.

#### **Erste ERASMUS-Incoming Studierende an der HVF**

Für das Wintersemester 2009/10 hat sich die erste ERASMUS-Incoming Studierende an der HVF eingeschrieben. Sie studiert an der Corvinus-Universität in Budapest Verwaltung und hat sich entschieden, ein Semester an der HVF zu studieren. Im Rahmen des ERASMUS-Programmes ist es möglich, Studiense-

mester an Partnerhochschulen der Heimatuniversität zu absolvieren. Durch den Austausch von Studierenden soll der interkulturelle Austausch in Europa gefördert werden und die europäische Hochschullandschaft enger zusammenwachsen.

#### **AESPA e.V.**

Die Association of European Students in Public Administration e.V. hat sich zum Ziel gesetzt, den Erfahrungsaustausch und die Kontakte zwischen Studierenden in Europa, die sich für eine Karriere im öffentlichen Dienst entschieden haben, zu fördern. Der Verein bezuschusst Studienfahrten, hilft bei der Suche eines Praktikumsplatzes im Ausland und engagiert sich bei der Programmorganisation für Delegationen von Partnerhochschulen. Der Verein freut sich über Ihre Unterstützung. Ansprechpartnerin ist Simone Griener. Sie erreichen sie unter:  
[aespa@googlemail.com](mailto:aespa@googlemail.com)  
<http://www.aespa.eu>

### **Ihre Ansprechpartner im Akademischen Auslandsamt**

#### **Ulrich Track, Leitung**

Auslandskontakte, Studienreisen, Master Europäisches Verwaltungsmanagement,  
Walter-Hallstein-Programm  
Raum 4.139  
E-Mail: [track@hs-ludwigsburg.de](mailto:track@hs-ludwigsburg.de)

#### **Isabel Trampenau**

Drittmittel und ERASMUS-Programm  
Raum 4.135  
E-Mail: [trampenau@hs-ludwigsburg.de](mailto:trampenau@hs-ludwigsburg.de)

## Das Ludwigsburger Institut für innovative Projekte in Verwaltung, Wirtschaft und Recht - von der Gründung bis heute

Prof. Dr. Joachim Klink, Vorsitzender

Das Ludwigsburger Institut für innovative Projekte in Verwaltung, Wirtschaft und Recht e.V. wurde am 29.4.1996 in Ludwigsburg gegründet. Mit der Eintragung in das Vereinsregister beim Amtsgericht Ludwigsburg wurde das LIP am 25.11.1996 auch juristisch verbindlich als eingetragener Verein aus der Taufe gehoben. Der Abschluss einer Kooperationsvereinbarung mit der Hochschule Ludwigsburg garantiert eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und dem LIP sowie den regen Austausch von Informationen und Forschungsergebnissen, die auch den Studierenden zugute kommen.

Das LIP ist ein privatrechtlich organisiertes und als gemeinnützig anerkanntes Institut, das sich die Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben auf den Gebieten der Verwaltungs-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sowie den Transfer hieraus gewonnener Ergebnisse in die Praxis zur Aufgabe gemacht hat. Als Forschungsinstitut an der Hochschule Ludwigsburg räumt dieses AN-Institut der interdisziplinären Forschung und der Umsetzung von Forschung in anwendungsbezogene Resultate einen hohen Stellenwert ein. Durch Beratung und Information der Praxis sowie Fertigung von Gutachten auf den genannten Gebieten werden Beiträge zur modernen Gestaltung der verschiedensten Abläufe in der Verwaltung geleistet, Begriffe wie Wirtschaftlichkeit und Bürgernähe mit greifbaren Inhalten erfüllt. Forschungsprojekte, Seminar- und Schulungsveranstaltungen, Vorträge und Publikationen fördern den Austausch zwischen Theorie und Praxis.

Zum Vorsitzenden des Instituts wurde Prof. Dr. Joachim Klink seit der Gründung mittlerweile vier Mal für eine Amtszeit von jeweils drei Jahren gewählt. Die weiteren Vorstandsmitglieder sind Prof. Hans Thoma (stv. Vorsitzender), Prof. Günter Pfeifer (Beisitzer), Prof. Helmut Reinhardt (Beisitzer) und Prorektor Prof. Wolfgang Rieth (Beisitzer), der zugleich die Funktion des Schatzmeisters innehat. Rechnungsprüfer ist Prof. Günther Becker. Ordentliche Mitglieder des Instituts sind in erster Linie Professorinnen und Professoren der Hochschule Ludwigsburg. Aber auch andere Personen, die im verwaltungs-, wirtschafts- oder rechtswissenschaftlichen Bereich tätig sind, zählen zu den Mitgliedern des LIP e.V. Dass sich die Mitglieder nicht nur aus Zugehörigen unserer Hochschule, sondern auch aus der Anwaltschaft und der Verwaltungspraxis rekrutieren, spricht für die weitgefächerte Öffnung des LIP. Fördernde Mitglieder können natürliche und juristische Personen des öffentlichen und privaten Rechts werden, die sich dem Verein mit seiner Zwecksetzung verbunden fühlen. Eine wichtige Kooperationsvereinbarung besteht mit der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) in Stuttgart.

Aus den vielfältigen Projekten der vergangenen Jahre seien beispielhaft genannt:

- Dozentenqualifikation Bulgarien (10-tägige Schulungen und Exkursionen für bulgarische Hochschullehrer), verschiedene Referenten
- „Fördermittel der EU“ (Tagesseminar für TeilnehmerInnen aus Kommunen Baden-Württembergs), Dr. Georg Müller

- „Der Euro in der Kommune“ (Tagesseminar vor der Einführung des Euro für TeilnehmerInnen aus Kommunen Baden-Württembergs), Dr. Georg Müller, Prof. Dr. Joachim Klink
- Seminar „Die Neuen Telekommunikationsdienste bei Abschluss und Abwicklung von Verträgen“, in Kooperation mit der VWA; RA Prof. Ingo Hauße, Prof. Dr. Joachim Klink
- Schulungen für das Justizministerium Baden-Württemberg, „Bilanzen lesen und verstehen für Juristen“, Prof. Uwe Bähr
- Mitarbeiterschulungen für die Datenzentrale Baden-Württemberg, NSM in der öffentlichen Verwaltung, Prorektor Prof. Dr. Helmut Hopp
- Haushaltsanalysen für die IHK Stuttgart sowie elf weitere IHKs in Baden-Württemberg (betreffend Landkreise sowie 102 große Kreisstädte und kreisfreie Städte; erstmals 1998, seit 2001 jährlich), Prorektor Prof. Wolfgang Rieth, Prof. Klaus Ade
- Das Erbbaurecht, ein Weg zum Eigenheim (zweijähriges Projekt in Kooperation mit der Bausparkasse Schwäbisch Hall, empirische Untersuchungen, wissenschaftliche Beratungen), Erstellung eines Handbuchs zum Erbbaurecht, Tagungen und Kolloquien, Prof. Dr. Joachim Klink
- Die neue Landesbauordnung (einjähriges Projekt in Kooperation mit der Bausparkasse Schwäbisch Hall, empirische Untersuchungen, wissenschaftliche Beratungen), Erstellung eines Handbuchs zur LBO, Tagungen und Kolloquien, Prof. Dr. Hans Büchner
- Möglichkeiten und Grenzen des Sponsoring, Vortrag und Diskussion für das Ministeri-

- um für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg, Prof. Dr. Hans Krause
- Innovative Ansätze in der öffentlichen Verwaltung (Brainstorming in Kooperation mit der Unternehmensberatung Integrata), verschiedene LIP-Mitglieder
  - Tages-Seminar „Das neue Insolvenzrecht“ in Kooperation mit der VWA, RA Prof. Ingo Hauffe, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Beratungen zur Erhebung von Erschließungsbeiträgen für die Gemeinde Deggenhausertal/Bodenseekreis, Prof. Uwe Bähr
  - Leonardo-Projekt „Public Managers New Skills in Europe“, als Subunternehmer für die Hochschule, Prof. Dr. Günther Vollmer, Prof. Georg Matischiok
  - Motivationsanreize, Gesamtgerüst für einen Haushaltsansatz (Leistungszulagen und -prämien), Kriterienkatalog für die Große Kreisstadt Calw, Prof. Dr. Günther Vollmer
  - Umstrukturierung der Verwaltung und Einrichtung eines Bürgerbüros für die Stadt Weikersheim, Kooperation mit Architekturbüro Prof. Günther Schöfl, Dr. Georg Müller, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Organisationsuntersuchungen, Rationalisierung, Einsparmodelle für die Stadt Pfullendorf, Dr. Georg Müller, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Organisationsuntersuchungen und Effizienzsteigerung für die Gemeinde Großbettlingen, Dr. Georg Müller, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Gebührenkalkulation „Abfallwirtschaft“ für das Landratsamt Rems-Murr-Kreis, Prof. Konrad Faiss
  - Organisationsuntersuchung und Einrichtung eines Bürgerbüros für die Gemeinde Altdorf/Böblingen, Kooperation mit Architekt Dipl. Ing. Sautter, Dr. Georg Müller, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Einjähriges Projekt Gemeindeentwicklungsplan Neckarwestheim, Dr. Georg Müller, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Dreitägiges Bürgermeisterkandidaten-Seminar, das in Kooperation mit der Kehler Akademie 2001, 2003, 2005, 2007, 2009 an der Fachhochschule Ludwigsburg stattfand, neben externen Referenten Prof. Konrad Faiss (Referent), Prof. Eberhard Ziegler (Referent), Prof. Dr. Joachim Klink (Gesamtorganisation und Moderation)
  - Zweitägiges-Seminare „Große Schuldrechtsreform“ in Kooperation LIP / VWA (fünf Wiederholungen), ferner als Inhouse-Seminar in zahlreichen Kommunen und für das MWK, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg in Stuttgart (Inhouse) und das Universitätsklinikum an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen (Inhouse); u.a. auch in weiterer Kooperation mit dem Landkreistag Baden-Württemberg, alle Prof. Dr. Joachim Klink
  - Zweitägiges-Seminare „Vertragsgestaltung durch Allgemeine Geschäftsbedingungen nach der Schuldrechtsreform“ für TeilnehmerInnen aus Kommunen Baden-Württembergs in Kooperation LIP / VWA, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Zweitägiges-Seminare „Zivilprozessrechtsreform 2002“ für TeilnehmerInnen aus Kommunen Baden-Württembergs in Kooperation LIP / VWA, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Erstellung eines zukunfts-tüchtigen EDV-Konzepts für die Gemeinde Pfalzgrafenweiler bei Freudenstadt, Prof. Klaus Rogler
  - Seminar „Update im Bürgerlichen Recht für Praktiker – die Neuerungen des BGB“, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Seminar „Das neue Haftungsrecht“ für Führungskräfte und MitarbeiterInnen von Städten und Gemeinden und der öffentlichen Verwaltung, in Kooperation mit der VWA Stuttgart, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Seminar für Führungskräfte und MitarbeiterInnen von Städten und Gemeinden und der öffentlichen Verwaltung „Kommunale Verkehrssicherungspflichten“, gesteigerte haftungsrechtliche Pflichtenanspannung für Städte und Gemeinden, in Kooperation mit der VWA Stuttgart, Prof. Dr. Joachim Klink
  - Seminar „Der Vertragsschluss nach Bürgerlichem Recht“, für Bürgermeister und kommunale Führungskräfte, in Kooperation mit der VWA Stuttgart. Insbesondere zur Rechtsstellung des Bürgermeisters, zum Umfang, aber auch den Grenzen seiner Kompetenzen, so zum Beispiel unter dem Aspekt des Verbots des Selbstkontrahierens (§ 181 BGB), Prof. Dr. Joachim Klink.
- Im Namen des LIP e.V. möchte ich Sie, wenn Sie sich uns oder unseren Zielen verbunden fühlen, herzlich ersuchen, dem Institut als ordentliches oder förderndes Mitglied beizutreten.
- Für Anfragen jeder Art stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung:  
 Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg, Tel. 07171-140-467, Fax 07141-140-544  
 oder Büro Stuttgart, Tel. 0711-3279510 (bis 18.00 Uhr), Fax 0711 – 3279511.



Passender Job  
gesucht?



Hier finden:  
[www.staatsanzeiger.de/stellenmarkt](http://www.staatsanzeiger.de/stellenmarkt)

Der größte Stellenmarkt für die öffentliche Verwaltung in Baden-Württemberg.  
Hier finden Sie genau die Stelle, die zu Ihnen passt. Kein anderer Stellenmarkt  
enthält so viele Fach- und Führungspositionen aus der öffentlichen Verwaltung  
in Baden-Württemberg. Auch auf [www.service-bw.de](http://www.service-bw.de).

Einfach suchen.  
Passend finden.  
Schnell bewerben.

**STAATSANZEIGER**

Wochenzeitung für Wirtschaft, Politik  und Verwaltung in Baden-Württemberg