

Eva Götz

**Die Organisation des regionalisierten  
öffentlichen Personennahverkehrs**

*Organisationsprofile und  
Gestaltungsmöglichkeiten für  
Aufgabenträger, Genehmigungsbehörden  
und Nahverkehrsunternehmen*

**Verlag Dr. Kovač**

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	XI
Tabellenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
<b>1 Einleitung und Grundsätzliches zur Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs .....</b>	<b>1</b>
1.1 Was heißt Regionalisierung im Nahverkehr .....	3
1.2 Problemstellung .....	5
1.3 Methodischer Aufbau der Analyse.....	10
1.4 Entwicklung und Begriffsdefinition des öffentlichen Personennahverkehrs.....	14
1.4.1 Geschichtlicher Überblick .....	14
1.4.2 Begriffliche Abgrenzung des Öffentlichen Personennahverkehrs .....	18
1.4.3 Regionalisierung – eine neue Chance? .....	22
<b>2 Grundlagen der Organisation des ÖPNV-Systems .....</b>	<b>25</b>
2.1 Der Systembegriff.....	27
2.2 Systembeschreibung .....	31
2.3 Die Strukturierung des ÖPNV-Systems .....	33
2.4 Das Subsystem Verkehrsinstitutionen.....	34
2.4.1 Genehmigungsbehörden .....	38

---

2.4.2 Aufgabenträger.....	38
2.4.3 Verkehrsunternehmen .....	39
2.4.3.1 Die Bundeseigenen Eisenbahnen .....	40
2.4.3.2 Die Nichtbundeseigenen Eisenbahnen .....	42
2.4.3.3 Öffentliche, gemischtwirtschaftliche und private Nahverkehrsunternehmen.....	43
2.4.4 Kooperationen.....	46
2.5 Abgrenzung des Untersuchungsraums .....	48
2.6 Systemziele.....	50
2.6.1 Anforderungen an ein Zielsystem.....	50
2.6.2 Zielkonflikte und Zielkatalog .....	54
2.6.3 Die Systemziele Marktorientierung und gemeinwirtschaftliche Ausrichtung, das Teilziel Koordinationsrelevanz.....	57
2.7 Systemumwelt .....	61
2.8 Ergebnis.....	65
<b>3 Staatliche Förderung und Regulierung des ÖPNV: Begründung und Reformansätze .....</b>	<b>67</b>
3.1 Die finanzielle Lage des ÖPNV vor der Regionalisierung .....	68
3.1.1 Staatliche Förderung und Ausgleichszahlungen .....	69
3.1.1.1 Direkte Förderung.....	70
3.1.1.2 Ausgleich struktureller Schwächen .....	73
3.1.1.3 Leistungen aufgrund anderer Politikbereiche .....	74

---

3.1.1.4 Dem ÖPNV anteilig zuzurechnende Leistungen .....	76
3.1.2 Zur betrieblichen Finanzierung und Kostendeckung.....	76
3.1.3 Interne Subventionierung .....	82
3.1.4 Ergebnis .....	86
3.2 Der ÖPNV im Spannungsfeld von Regulierung und Deregulierung.....	87
3.2.1 Die wichtigsten Regulierungsinstrumente in der Praxis.....	89
3.2.1.1 Die öffentliche Unternehmung.....	91
3.2.1.2 Das Personenbeförderungsgesetz als gesetzliches Regulativ.....	94
3.2.1.3 Die Transportpflichten öffentlicher Eisenbahnen.....	96
3.2.2 Die gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen .....	96
3.2.3 Deregulierungschancen durch Regionalisierung.....	99
3.2.3.1 Institutionelle Strukturierung .....	100
3.2.3.2 Ausschöpfung von Privatisierungspotentialen.....	105
3.2.3.3 Das Prinzip der fiskalischen Äquivalenz.....	109
3.2.3.4 Das Prinzip der speziellen Verantwortlichkeit .....	112
3.2.3.5 Einführung eines Wege- und Trassenpreissystems.....	117
3.3 Ergebnis.....	121
<b>4 Der gegenwärtige Rechtsrahmen, die ökonomische Bedeutung und finanzielle Ausgestaltung der Regionalisierung .....</b>	<b>123</b>
4.1 Vorgaben der EU zur Harmonisierung der Wettbewerbsbedingungen im öffentlichen Verkehr .....	125

---

4.2 Auswirkungen der Bahnstrukturreform auf den Schienenpersonen- nahverkehr.....	130
4.2.1 Das neue Eisenbahnverfassungsrecht .....	131
4.2.2 Wesentliche Elemente der Bahnstrukturreform .....	134
4.2.2.1 Die Umwandlung zur Deutschen Bahn AG.....	135
4.2.2.2 Trennung von Fahrweg und Betrieb.....	138
4.2.2.3 Der Zugang zur Netzinfrastruktur .....	141
4.2.2.4 Die Aufgaben des Eisenbahn-Bundesamtes .....	149
4.2.2.5 Betriebsgenehmigung und Tarifgestaltung.....	150
4.2.2.6 Übergangsregelungen für den SPNV .....	151
4.3 Das Regionalisierungsgesetz.....	153
4.4 Der ÖPNV als Aufgabe der Daseinsvorsorge.....	155
4.5 Der allgemeine ÖPNV nach dem neuen PBefG .....	156
4.5.1 Der Nahverkehrsplan.....	157
4.5.2 Eigen- und gemeinwirtschaftlich erbrachte Verkehrsleistungen .....	161
4.5.2.1 Auswirkungen auf den steuerlichen Querverbund.....	164
4.5.2.2 Konzessionsvergabe, Besitzstandsschutz und Bestellerprinzip.....	169
4.6 Die Bedeutung der Landesgesetzgebung.....	172
4.6.1 Allgemeine Grundsätze der Landesgesetze.....	173
4.6.2 Bestimmung und Organisation der ÖPNV-Aufgabenträger .....	174
4.6.3 Die Finanzierung des ÖPNV nach der Regionalisierung .....	179

---

4.6.3.1 Höhe und Verteilung der Finanzmittel .....	180
4.6.3.2 Die Revisionsklausel.....	183
4.6.3.3 Finanzierung von Mehrverkehren im SPNV? .....	184
4.6.4 Zusammenfassung und Beispiele zur Umsetzung der Regionalisierung.....	185
4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse im systemtheoretischen Ansatz.....	191
<b>5 Analyse organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungstendenzen im ÖPNV anhand von Organisationsprofilen .....</b>	<b>195</b>
5.1 Aufstellung von Organisationsprofilen .....	196
5.2 Der methodische Stellenwert von Organisationsprofilen.....	197
5.3 Herleitung und Beschreibung der Organisationsprofile.....	200
5.4 Organisationsprofil I: Aufgabenorganisation .....	221
5.4.1 Das Zwei-Ebenen-Modell .....	223
5.4.2 Das Drei-Ebenen-Modell .....	228
5.4.3 Modellvergleich .....	237
5.5 Organisationsprofil II: Verkehrsorganisation .....	239
5.5.1 Kooperationen.....	240
5.5.2 Kooperation der Aufgabenträger .....	243
5.5.3 Kooperation bei der Verkehrsbedienung .....	246
5.5.3.1 Die Verkaufsgemeinschaft.....	250
5.5.3.2 Tarifliche Zusammenarbeit.....	250

---

5.5.3.3 Die Tarifgemeinschaft .....	251
5.5.3.4 Die Verkehrsgemeinschaft .....	251
5.5.3.5 Der Verkehrsverbund.....	252
5.5.3.6 Die Verkehrsorganisation am Beispiel des Verkehrsverbunds Rhein-Ruhr .....	254
5.5.3.7 Genehmigungsrechtliche Auswirkungen.....	257
5.5.3.8 Einnahmenaufteilung .....	259
5.5.3.9 Alternativen zur unternehmerischen Kooperation .....	263
5.6 Organisationsprofil III: Unternehmensorganisation .....	263
5.6.1 Die normative Ebene .....	264
5.6.1.1 Unternehmensverfassung .....	264
5.6.1.2 Unternehmenskultur .....	266
5.6.2 Die strategische Ebene .....	268
5.6.2.1 Ausrichtung des Leistungsverhaltens.....	269
5.6.2.2 Ausrichtung des Marktverhaltens.....	272
5.6.2.3 Kooperationsstrategien .....	275
5.6.2.4 Die Make-or-Buy-Decision.....	277
5.6.2.5 Geschäftsfeldsegmentierung .....	286
5.6.3 Ergebnis .....	291
5.7 Organisationsprofil IV: Organisation der Infrastruktur .....	297
5.7.1 Die Nutzung privater Finanzierungsformen.....	299

5.7.1.1 Betreibermodelle.....	301
5.7.1.2 Leasingmodelle.....	303
5.7.1.3 Konzessionsmodelle .....	306
5.7.2 Ergebnis und Beurteilung .....	306
<b>6 Entwicklungschancen für den regionalisierten ÖPNV .....</b>	<b>311</b>
6.1 Zur Aufgabenorganisation .....	312
6.1.1 Neuorganisation der strategischen Ebene .....	312
6.1.2 Neuinterpretation der Eigenwirtschaftlichkeit .....	314
6.1.3 Neue Organisationsstrukturen im kommunalen Bereich.....	316
6.1.4 Installation von Leistungsbudgets .....	319
6.1.5 Ergebnis und Beurteilung.....	322
6.2 Zur Verkehrsorganisation .....	325
6.2.1 Kooperatives Verkehrsmanagement.....	326
6.2.1.1 Der Integrale Taktfahrplan.....	327
6.2.1.2 Das Prinzip der Netzstandardisierung .....	330
6.2.2 Ergebnis und Beurteilung.....	332
6.3 Zur Unternehmensorganisation .....	336
6.3.1 Bildung von Gemeinschafts- und Beteiligungsunternehmen.....	337
6.3.2 Outsourcing im Personalbereich.....	339
6.3.3 Erschließung weiterer Outsourcing-Potentiale.....	341
6.3.4 Reorganisation kommunaler Nahverkehrsunternehmen.....	341

---

6.3.5 Privatisierung kommunaler Nahverkehrsunternehmen?.....	342
6.3.6 Ergebnis und Beurteilung .....	344
6.4 Zur Infrastrukturorganisation .....	347
6.4.1 Dezentralisierung des Schienennetzes .....	347
6.4.2 Formen der Linienkonzessionierung.....	350
6.4.3 Das BOT-Modell.....	351
6.4.4 Ergebnis und Beurteilung .....	351
<b>7 Zusammenfassung.....</b>	<b>355</b>
Literaturverzeichnis .....	363
Verwendete Gesetze, Verordnungen, Richtlinien.....	386