

**Universität Kassel**

Dissertation

**Vertikale Integrationsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen  
- Eine transaktionskostentheoretische Evaluation -**

vorgelegt von:  
Oliver Breidbach  
aus Hannover

Erstgutachter: Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern

Zweitgutachter: Prof. Dr. Rainer Stöttner

Tag der Disputation:

10. März 2005

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>X</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung	1
1.2	Methodischer Aufbau der Arbeit	3
1.3	Stand der wissenschaftlichen Diskussion	6
<b>2</b>	<b>Der Wirtschaftsbereich Verkehr und das ÖPNV-System</b>	<b>8</b>
2.1	Verkehrswirtschaft	8
2.1.1	Grundlagen	8
2.1.2	Systematisierung des Verkehrswesens	12
2.1.3	Struktur der Verkehrsträger	13
2.1.4	Personenverkehr	16
2.1.4.1	Subsysteme im Personenverkehr	16
2.1.4.2	Das ÖPNV-System	18
2.2	Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen im ÖPNV	22
2.3	Gesellschaftliche Bedeutung des ÖPNV	24
2.3.1	ÖPNV als Abbild gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen	24
2.3.2	ÖPNV und MIV im Spannungsfeld individueller Entfaltungsmöglichkeiten	27
2.3.3	Konzepte zur Stärkung des ÖPNV	30
2.4	Fazit	32
<b>3</b>	<b>Grundlagen des ÖPNV</b>	<b>33</b>
3.1	Der ÖPNV-Markt in Deutschland	33

3.1.1	Entwicklung der Gesamtnachfrage nach Verkehrsleistungen im Personenverkehr	33
3.1.2	Wettbewerbsposition des ÖPNV im Markt für Personenverkehrsleistungen	34
3.1.3	Marktsegmente im Personenverkehr	36
3.1.4	Verkehrsunternehmen als Dienstleister	39
3.1.4.1	Öffentlicher Straßenpersonenverkehr	39
3.1.4.2	Öffentlicher Schienenpersonenverkehr	41
3.2	Betriebswirtschaftliche Entwicklungen der Verkehrsunternehmen	43
3.3	Rechtliches Instrumentarium für die Gestaltung des ÖPNV	46
3.3.1	Europäische Rahmenbedingungen	47
3.3.2	Nationale Rahmenbedingungen	52
3.3.2.1	Gesetz zur Regionalisierung des ÖPNV (Regionalisierungsgesetz)	52
3.3.2.2	Personenbeförderungsgesetz	53
3.3.2.3	Allgemeines Eisenbahngesetz	55
3.3.2.4	Nahverkehrsgesetze der Länder	56
3.4	Eigenwirtschaftliche und gemeinwirtschaftliche Verkehrsleistungen	57
3.4.1	Status quo gemäß PBefG	57
3.4.2	Der Europäische Gerichtshof und das Magdeburger Urteil	60
3.5	Die Liberalisierung des ÖPNV durch die Europäische Gemeinschaft	62
3.6	Fazit	64
<b>4</b>	<b>Organisation und ÖPNV-Finanzierung</b>	<b>65</b>
4.1	Regionalisierung des ÖPNV	65
4.2	Der Nahverkehrsplan	67
4.2.1	Planungsinstrument für die Aufgabenträger	67
4.2.2	Inhalt und Struktur	69
4.3	Die vertikale Koordinierungsstruktur des ÖPNV-Systems	70
4.3.1	Zwei-Ebenen-Modell	71
4.3.2	Drei-Ebenen-Modell	73
4.3.3	Modellvergleich	75
4.4	Horizontale Kooperationsformen im ÖPNV	76

### III

4.5	Wettbewerbssituation und Ausschreibungspraxis von Verkehrsleistungen	80
4.5.1	Öffentlicher Straßenpersonennahverkehr	81
4.5.2	Schienenpersonennahverkehr	83
4.5.2.1	Entwicklungen seit der Regionalisierung	83
4.5.2.2	Wettbewerbsbarrieren im SPNV	86
4.5.2.3	Diskriminierungspotenzial Schieneninfrastruktur	90
4.6	ÖPNV-Finanzierung	93
4.6.1	Marktvolumen im ÖPNV	93
4.6.2	Staatliches Subventionsvolumen	94
4.6.2.1	Finanzmittel gemäß Regionalisierungsgesetz	97
4.6.2.2	Finanzmittel gemäß Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz	100
4.6.2.3	Finanzmittel durch Ausgleichszahlungen	101
4.6.3	Kommunale Quersubventionierung und Defizitausgleich	103
4.7	Fazit	106
<b>5</b>	<b>Kommunale Verkehrsunternehmen als integrierte Verkehrsdienstleister</b>	<b>107</b>
5.1	Öffentliche Unternehmen	107
5.1.1	Grundlagen und Abgrenzungen	109
5.1.2	Rechtsformen öffentlicher Unternehmen	111
5.1.3	Aufgaben öffentlicher Unternehmen	114
5.1.4	Ziele öffentlicher Unternehmen	115
5.2	Perspektivenwechsel für öffentliche Unternehmen	116
5.2.1	Öffentliche Unternehmen als ordnungspolitisches Problem	116
5.2.2	Öffentliche Unternehmen unter Anpassungsdruck	117
5.2.2.1	Funktionswandel des Staates	118
5.2.2.2	Reaktionsansätze der Kommunen	120
5.3	Kommunale Verkehrsunternehmen in Deutschland	122
5.3.1	Struktur der Verkehrsunternehmen	122
5.3.2	Funktionen kommunaler Verkehrsunternehmen	124
5.3.3	Determinanten der Wettbewerbsdefizite kommunaler Verkehrsunternehmen	126
5.3.3.1	Ordnungspolitisch und rechtlich bedingte Wettbewerbsdefizite	129
5.3.3.2	Funktionsbedingte Wettbewerbsdefizite	133

5.4	Wertschöpfungskette integrierter kommunaler Verkehrsunternehmen	135
5.4.1	Wertschöpfung als Grundlage der Gewinnerzielung	135
5.4.2	Konzeption eines Wertschöpfungsmodells	136
5.4.2.1	Grundlagen des Porterschen Wertschöpfungsmodells	137
5.4.2.2	Wertschöpfungsmodell kommunaler Verkehrsunternehmen	139
5.4.2.2.1	Regiefunktionen	142
5.4.2.2.2	Betreiberfunktionen	143
5.5	Fazit	144
<b>6</b>	<b>Transaktionskostentheorie als Instrument zur Evaluation vertikaler Integrationsbeziehungen</b>	<b>145</b>
6.1	Merkmale der vertikalen Integration	145
6.1.1	Begriffsbestimmungen	145
6.1.2	Erklärungsansätze für eine allgemeine Theorie der vertikalen Integration	148
6.2	Entscheidungsproblem zwischen Eigenleistung und Fremdbezug (Make-or-Buy)	150
6.3	Entscheidungsalternativen zwischen Markt und Hierarchie	152
6.3.1	Kooperationsformen nach Picot	154
6.3.2	Alternative Kooperationsformen	157
6.4	Transaktionskostentheorie und vertikale Integration	162
6.5	Merkmale der Transaktionskostentheorie	164
6.5.1	Neue Institutionenökonomik	164
6.5.2	Grundzüge, Prämissen und Erkenntnisinteresse der Transaktionskostentheorie	167
6.5.2.1	Transaktionen als Basiseinheit für die Entstehung von Transaktionskosten	168
6.5.2.2	Verhaltensannahmen der Transaktionsparteien	171
6.5.2.3	Dimensionen von Transaktionen	173
6.6	Grundtypen institutioneller Arrangements von Transaktionen	180
6.7	Markt und Hierarchie als Extremformen institutioneller Arrangements	184
6.7.1	Das Markt-Hierarchie-Problem	184
6.7.2	Kooperation als institutionelles Arrangement zwischen Markt und Hierarchie	185
6.8	Strategieempfehlungen für effiziente institutionelle Arrangements	188
6.9	Fazit	191

<b>7</b>	<b>Überprüfung der vertikalen Integrationsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen - der Versuch einer transaktionskostentheoretischen Bewertung</b>	<b>192</b>
7.1	Aufgaben und Funktionen im betrieblichen Leistungsprozess	192
7.1.1	Charakterisierung von Aufgaben und Funktionen	192
7.1.2	Erscheinungsformen von Funktionen	193
7.2	Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen	196
7.2.1	Planungsphase	199
7.2.2	Durchführungsphase	200
7.2.3	Servicephase	201
7.3	Erarbeitung einer Systematik zur Überprüfung vertikaler Integrationsbeziehungen	202
7.3.1	Untersuchungsprämissen	202
7.3.2	Bewertungsmatrix und Status quo-Betrachtung	205
7.3.2.1	Entwicklung der Bewertungsmatrix	205
7.3.2.2	Festlegung der Wertschöpfungsaktivitäten des Untersuchungsbereichs	207
7.4	Transaktionskostentheoretische Überprüfung der Wertschöpfungsaktivitäten	208
7.4.1	Wertschöpfungsphase Planung	209
7.4.1.1	Entwicklung	209
7.4.1.1.1	Beschreibung	209
7.4.1.1.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	211
7.4.1.1.3	Begründung der Bewertung	212
7.4.1.1.4	Strategieempfehlungen	216
7.4.2	Wertschöpfungsphase Durchführung	217
7.4.2.1	Beschaffung	217
7.4.2.1.1	Beschreibung	217
7.4.2.1.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	220
7.4.2.1.3	Begründung der Bewertung	220
7.4.2.1.4	Strategieempfehlungen	223
7.4.2.2	Stationäraktivitäten	225
7.4.2.2.1	Beschreibung	225
7.4.2.2.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	227
7.4.2.2.3	Begründung der Bewertung	228

7.4.2.2.4	Strategieempfehlungen	236
7.4.2.2.5	Exkurs: Vorhaltung und Betrieb der betriebs- notwendigen Infrastruktur	241
7.4.2.3	Operations	243
7.4.2.3.1	Beschreibung	243
7.4.2.3.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	245
7.4.2.3.3	Begründung der Bewertung	246
7.4.2.3.4	Strategieempfehlungen	249
7.4.3	Wertschöpfungsphase Service	251
7.4.3.1	Kundenservice	251
7.4.3.1.1	Beschreibung	251
7.4.3.1.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	253
7.4.3.1.3	Begründung der Bewertung	254
7.4.3.1.4	Strategieempfehlungen	256
7.4.3.2	Marketing	257
7.4.3.2.1	Beschreibung	257
7.4.3.2.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	263
7.4.3.2.3	Begründung der Bewertung	264
7.4.3.2.4	Strategieempfehlungen	270
7.4.3.3	Vertrieb	272
7.4.3.3.1	Beschreibung	272
7.4.3.3.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	274
7.4.3.3.3	Begründung der Bewertung	274
7.4.3.3.4	Strategieempfehlungen	277
7.4.4	Querschnittsaktivitäten	278
7.4.4.1	Beschreibung	278
7.4.4.2	Zuordnung in die Bewertungsmatrix	281
7.4.4.3	Begründung der Bewertung	282
7.4.4.4	Strategieempfehlungen	285
7.5	Zwischenfazit	286
7.6	Empirische Analyse und Bewertung	288
7.6.1	Datengewinnung	288
7.6.2	Hypothesenüberprüfung	289
7.6.2.1	Wertschöpfungsphase Planung	289

7.6.2.2	Wertschöpfungsphase Durchführung	291
7.6.2.3	Wertschöpfungsphase Service	295
7.6.2.4	Querschnittsaktivitäten	299
7.7	Fazit	300
<b>8</b>	<b>Das Strategische ÖPNV-Netzwerk - Erarbeitung und Bewertung eines alternativen institutionellen Lösungsansatzes</b>	<b>302</b>
8.1	Unternehmensnetzwerke als Organisationsform	303
8.2	Strategische Netzwerke	305
8.2.1	Systematisierung und Abgrenzungen	305
8.2.2	Konfiguration und Entwicklung Strategischer Netzwerke	307
8.2.3	Chancen und Risiken Strategischer Netzwerke	309
8.3	Das Strategische ÖPNV-Netzwerkmodell	310
8.3.1	Kommunale Verkehrsunternehmen als Nukleus eines Strategischen ÖPNV-Netzwerks	311
8.3.2	Organisatorische Ausgestaltung der Netzwerkstruktur	312
8.3.3	Auswirkungen des Strategischen ÖPNV-Netzwerks auf die vertikale Koordinierungsstruktur des ÖPNV-Systems	315
8.3.3.1	Neue Vertragsgestaltungen regeln das institutionelle Miteinander	315
8.3.3.2	Netzwerkintegration in das Drei-Ebenen-Modell	318
8.3.4	Bewertung des Modells	319
<b>9</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse und Ausblick</b>	<b>321</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>325</b>
	<b>Verzeichnis der Gesetze, Verordnungen und Richtlinien</b>	<b>392</b>



**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 2.1	Struktur der Verkehrsträger	14
Abb. 2.2	Das ÖPNV-System	18
Abb. 2.3	Untersuchungsspektrum	21
Abb. 2.4	Struktur des ÖPNV-Begriffs	23
Abb. 3.1	Beförderungsfälle im deutschen ÖPNV	33
Abb. 3.2	Entwicklung der Gesamtnachfrage im Personenverkehr nach Verkehrsleistungen	35
Abb. 3.3	Entwicklung der Marktsegmente im motorisierten Personenverkehr und ÖPNV	37
Abb. 3.4	Unternehmen des ÖSPV	39
Abb. 3.5	Betriebswirtschaftliche Entwicklung der VDV-Unternehmen	43
Abb. 3.6	Aufwands- und Ertragsstruktur der VDV-Unternehmen	45
Abb. 3.7	Rechtliche Grundlagen zur Durchführung des ÖPNV	47
Abb. 4.1	Grundstruktur des Zwei-Ebenen-Modells	71
Abb. 4.2	Grundstruktur des Drei-Ebenen-Modells	73
Abb. 4.3	Verkehrsverbünde in Deutschland	79
Abb. 4.4	Erwartete Marktentwicklungen der ÖPNV-Segmente	81
Abb. 4.5	Struktur der Schienenverkehrsmärkte	92
Abb. 4.6	Jährliches ÖPNV-Marktvolumen	94
Abb. 4.7	Jährliches staatliches ÖPNV-Finanzmittelvolumen	95
Abb. 4.8	Staatliche ÖPNV-Finanzierungsinstrumente	97
Abb. 5.1	Struktur der im VDV organisierten Personenverkehrsunternehmen	123
Abb. 5.2	Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen	128
Abb. 5.3	Wertschöpfungsmodell kommunaler Verkehrsunternehmen	141
Abb. 6.1	Kooperationsalternativen zur Optimierung vertikaler Integrationsbeziehungen nach Picot	155
Abb. 6.2	Vertikaler Integrationsstrategie-Würfel nach Hinterhuber/Vogel	159
Abb. 6.3	Vertikale Beherrschungs- und Kooperationsformen nach Baur	160
Abb. 6.4	Kooperationsformen zwischen Markt und Hierarchie nach Sydow	162
Abb. 6.5	Grundtypen effizienter institutioneller Arrangements	181

Abb. 6.6	Transaktionskosten institutioneller Arrangements in Abhängigkeit des Spezifitätsgrads	186
Abb. 6.7	Leistungsfähigkeit hybrider Koordinierungsformen	188
Abb. 6.8	Strategieempfehlungen für effiziente institutionelle Arrangements	189
Abb. 7.1	Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen	198
Abb. 7.2	Bewertungsmatrix	206
Abb. 7.3	Leistungsbereiche des Untersuchungsspektrums	208
Abb. 7.4	Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Planung, Wertschöpfungsstufe Entwicklung	212
Abb. 7.5	Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Durchführung, Wertschöpfungsstufe Beschaffung	220
Abb. 7.6	Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Durchführung, Wertschöpfungsstufe Stationäraktivitäten	227
Abb. 7.7	Infrastrukturdefinitionen	242
Abb. 7.8	Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Durchführung, Wertschöpfungsstufe Operations	245
Abb. 7.9	Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Durchführung, Wertschöpfungsstufe Kundenservice	254
Abb. 7.10	Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Service, Wertschöpfungsstufe Marketing	264
Abb. 7.11	Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Service, Wertschöpfungsstufe Vertrieb	274
Abb. 7.12	Bewertungsmatrix Querschnittsaktivitäten	281
Abb. 7.13	Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Entwicklung	290
Abb. 7.14	Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Beschaffung	291
Abb. 7.15	Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Stationäraktivitäten	292
Abb. 7.16	Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Operations	294
Abb. 7.17	Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Kundenservice	295
Abb. 7.18	Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Marketing	296
Abb. 7.19	Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Vertrieb	298
Abb. 7.20	Hypothesenbewertung Querschnittsaktivitäten	299
Abb. 8.1	Chancen und Risiken Strategischer Netzwerke	310
Abb. 8.2	Strategisches ÖPNV-Netzwerk	313
Abb. 8.3	Neue Vertragsbeziehungen innerhalb unterschiedlicher Vertragsebenen	316

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 5.1	Betriebsbereiche der VDV-Unternehmen	123
Tab. 7.1	Wechselalternativen der Funktionserbringung	195
Tab. 7.2	Marketing-Mix-Instrumente des Untersuchungsspektrums	258
Tab. 7.3	Kernfunktionen der Personalwirtschaft	279
Tab. 7.4	Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Entwicklung	290
Tab. 7.5	Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Beschaffung	291
Tab. 7.6	Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Stationäraktivitäten	293
Tab. 7.7	Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Operations	294
Tab. 7.8	Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Kundenservice	296
Tab. 7.9	Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Marketing	297
Tab. 7.10	Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Vertrieb	298
Tab. 7.11	Bewertung der Koordinierungsformen Querschnittsaktivitäten	299

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
ABl.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
AEG	Allgemeines Eisenbahngesetz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
ASU	Abgassonderuntersuchung
AVV (1)	Aachener Verkehrsverbund GmbH
AVV (2)	Augsburger Verkehrs- und Tarifverbund GmbH
Az.	Aktenzeichen
BDO	Bundesverband Deutscher Omnibusunternehmer e. V.
Bek.	Bekanntmachung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BL	Betriebsleiter
BMV	Bundesminister für Verkehr
BMVBW	Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen
BODO	Bodensee-Oberschwaben Verkehrsverbund
BOGESTRA	Bochum-Gelsenkirchener-Straßenbahn AG
BOKraft	Verordnung über den Betrieb von Kraftfahrunternehmen im Personenverkehr
BOStrab	Verordnung über den Bau und Betrieb der Straßenbahnen
BSchwAG	Bundesschienenwegeausbaugesetz
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Drucksache des Deutschen Bundestages
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BVG	Berliner Verkehrsbetriebe
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.	der/den
DB	Deutsche Bahn

DB AG	Deutsche Bahn AG
DBGrG	Deutsche Bahn Gründungsgesetz
DM	Deutsche Mark
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DING	Donau-Iller-Verkehrsverbund GmbH
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DR	Deutsche Reichsbahn
DV	Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft(en)
EGV	EG-Vertrag
einschl.	einschließlich
ENeuOG	Eisenbahnenneuordnungsgesetz
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUR	Euro
e. V.	eingetragener Verein
EVAG	Essener Verkehrs-AG
EVU	Eisenbahnverkehrsunternehmen
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	folgende [Seite], für
ff.	folgende [Seiten]
F&E	Forschung und Entwicklung
Fn.	Fußnote
FTD	Financial Times Deutschland
FW	Betriebliche Finanzwirtschaft
GBL.	Gesetzblatt
gem.	gemäß
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GTV	Gemeinschaftstarif der Tarifgemeinschaft Vorpommern

GVBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
GVFG	Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz
GVH	Großraum-Verkehr Hannover
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HB	Handelsblatt
HGB	Handelsgesetzbuch
HNV	Heilbronner Verkehrsverbund GmbH
Hochsch.	Hochschule
Hrsg.	Herausgeber
HTV	Heidenheimer Tarifverbund
HVV	Hamburger Verkehrsverbund GmbH
HVV/KCW	Hamburger Verkehrsverbund GmbH/Kompetenz Center Wettbewerb
HWÖ	Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft
IC	Inter City
ICE	Inter City Express
i. d. F.	in der Fassung
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
i. S. d.	im Sinne der
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie
i. w. S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
KCW	Kompetenz Center Wettbewerb
Km	Kilometer
KOM	Kommission der Europäischen Gemeinschaften
K. Schw. H.	Kreisverkehr Schwäbisch Hall
KVV	Karlsruher Verkehrsverbund GmbH
Lkw	Lastkraftwagen
lt.	laut
LTV	Ludwigsluster Tarifverbund
MDV	Mitteldeutscher Verkehrsverbund GmbH

Mgmt.	Management
mind.	mindestens
Mio.	Million[en]
MIV	Motorisierter Individualverkehr
Mrd.	Milliarde[n]
MVV	Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH
NALDO	Verkehrsverbund Neckar-Alb-Donau GmbH
NBO/VVOWL	Nahverkehrsberatung Ostwestfalen/Verkehrsverbund Ostwestfalen-Lippe
NE-Bahn[en]	Nichtbundeseigene Eisenbahn[en]
n. F.	neue Fassung
NMIV	Nicht-Motorisierter Individualverkehr
Nr.	Nummer
NVV	Nordhessischer Verkehrsverbund GmbH
o.	oder
OB	Oliver Breidbach (Verfasser)
o. g.	oben genannte[r]
OLG	Oberlandesgericht
ÖPFV	öffentlicher Personenfernverkehr
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
o. S.	ohne Seitenangabe
ÖSPN	öffentlicher Straßenpersonennahverkehr
ÖSPV	öffentlicher Straßenpersonenverkehr
o. T.	ohne Titel
ÖV	öffentlicher Verkehr
OVG	Oberverwaltungsgericht
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
PBefG	Personenbeförderungsgesetz
Pkm	Personenkilometer
Pkw	Personenkraftwagen
RBL	Rechnergesteuertes Betriebsleitsystem
rd.	rund
regelm.	regelmäßig[e]
RegG	Regionalisierungsgesetz

RL	Richtlinie
RMV	Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH
RNN	Rhein-Nahe-Nahverkehrsverbund GmbH
RVF	Regio-Verkehrsverbund Freiburg GmbH
RVL	Regio-Verkehrsverbund Lörrach GmbH
RVV	Regensburger Verkehrsverbund GmbH
RW	Betriebliches Rechnungswesen
S.	Seite[n]
SchwBG	Schwerbehindertengesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SH-Tarif	Schleswig-Holstein Tarif
SLA	Service Level Agreement[s]
so.	sonstige
s. o.	siehe oben
sog.	so genannte(r)
Sp.	Spalte
SPFV	Schienenpersonenfernverkehr
SPNV	Schienenpersonennahverkehr
Tab.	Tabelle
techn.	technische(r)
TGO	Tarifverbund Ortenau GmbH
TÜV	Technischer Überwachungsverein
Tz.	Teilziffer
u.	und
u. a.	unter anderem
Univ.	Universität
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
v.	vom, von
VAB	Verkehrsgemeinschaft am Bayerischen Untermain
VBB	Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH
VBN	Verkehrsverbund Bremen-Niedersachsen GmbH
VDV	Verband Deutscher Verkehrsunternehmen
VGF	Tarifverbund Freudenstadt GmbH



Vgl., vgl.	vergleiche
VGM/ZVM	Verkehrsgemeinschaft Münsterland/Zweckverband SPNV Münsterland
VGMT	Verkehrsgemeinschaft Main-Tauber
VGN (1)	Verkehrsgemeinschaft Niederrhein
VGN (2)	Verkehrsverbund Großraum Nürnberg GmbH
VGR	Verkehrsgemeinschaft Rottweil GmbH
VGWS/ZWS	Verkehrsgemeinschaft Westfalen-Süd/ZV Personennahverkehr Westfalen-Süd
VHB	Verkehrsunternehmen Hegau-Bodensee Verbund GmbH
Vj.	Vorjahr
VLC	Verkehrsgemeinschaft Landkreis Cham
VMS	Verkehrsverbund Mittelsachsen
VO	Verordnung
VÖV	Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe
VPE	Verkehrsverbund Pforzheim-Enzkreis GmbH
VPH/NPH	Verkehrs-Servicegesellschaft Paderborn-Höxter/ZV Nahverkehrsverbund Paderborn-Höxter
VRB	Verbundtarif Region Braunschweig
VRK	Verkehrsverbund Region Kiel
VRL/ZRL	Verkehrsgemeinschaft Ruhr-Lippe/Zweckverband SPNV Ruhr-Lippe
VRM	Verkehrsverbund Rhein-Mosel GmbH
VRN	Verkehrsverbund Rhein-Neckar GmbH
VRR	Verkehrsverbund Rhein-Ruhr GmbH
VRS	Verkehrsverbund Rhein-Sieg GmbH
VRT	Verkehrsverbund Region Trier GmbH
vs.	versus
VSB	Verkehrsverbund Schwarzwald-Baar GmbH
VSN	Verkehrsverbund Süd-Niedersachsen
VVO	Verkehrsverbund Oberelbe GmbH
VVS	Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart GmbH
VVW	Verkehrsverbund Warnow GmbH
WBO	Verband Baden-Württembergischer Omnibusunternehmer e. V.
wiss.	wissenschaftliche
WTV (1)	Würzburger Tarif- und Verkehrsgemeinschaft

WTV (2)	Waldshuter Tarifverbund GmbH
WVV	Westpfalz-Verkehrsverbund GmbH
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
ZBB	Zero-Base-Budgeting
zugl.	zugleich
z. T.	zum Teil
ZVON	Verkehrsverbund Oberlausitz-Niederschlesien
ZVV	Zweckverband Vogtland

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Im Zuge der europäischen Reformbestrebungen schreitet die Liberalisierung ehemaliger Monopolmärkte weiter voran. Nach der Deregulierung der Märkte für Telekommunikation und Energieversorgung forciert die Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM) die europaweite Liberalisierung der Märkte des öffentlichen Personenverkehrs. Nachdem einzelne Verkehrsmärkte bereits einer Marktöffnung unterzogen wurden (Luftfahrt, Schifffahrt, z. T. Schienenverkehr) bleibt nach Michaels/Kühschelm „als letzte “Bastion“ eines geschlossenen Marktes [...] nur noch der Stadt-, Vorort- und Regionalverkehr übrig,“<sup>1</sup> der in der Literatur unter dem Terminus des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) subsumiert wird.<sup>2</sup>

Wenngleich die endgültige Gestaltung der zukünftigen Wettbewerbsmechanismen durch den Gesetzgeber noch offen ist, verbindet man mit der Einführung von Wettbewerbsmechanismen Effizienzsteigerungen innerhalb der bestehenden ÖPNV-Strukturen.<sup>3</sup> Die Bestrebungen der KOM sehen vor, dass die Verkehrsunternehmen zur Durchführung von ÖPNV-Leistungen vom Aufgabenträger durch öffentliche Ausschreibungsverfahren ermittelt werden sollen.<sup>4</sup> Ein Urteil vom EuGH gewährt den Aufgabenträgern die Alternative der Direktvergabe, knüpft diese jedoch an vier Kriterien.

Die neuen Rahmenbedingungen durch das EuGH-Urteil und die zu erwartenden Vorgaben der KOM stellen insbesondere kommunale Verkehrsunternehmen und deren öffentliche Träger vor große Herausforderungen und bedeuten ein erhebliches Gefährdungspotenzial für die Verkehrsunternehmen. Bedingt durch ihre derzeitigen Leistungsstrukturen sind kommunale Verkehrsunternehmen gegenüber potenziellen privaten (ausländischen) ÖPNV-Anbietern

---

<sup>1</sup> Michaels, S./Kühschelm, S. (2003), S. 520.

<sup>2</sup> „Der ÖPNV ist sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene durch eine Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen reguliert, die erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsintensität in der Branche, die Finanzierung, die verkehrlichen Leistungen und die organisatorische Ausgestaltung des ÖPNV (Befugnisse, Zuständigkeiten, usw.) haben.“ (Deutsche Bank Research (2001), S. 8 f.).

<sup>3</sup> „Der öffentliche Personennahverkehr in Europa soll liberalisiert werden, weil sich die KOM dadurch attraktivere und kostengünstigere Verkehrsleistungen für die Bevölkerung verspricht.“ (Muthesius, T. (2002a), S. 23).

<sup>4</sup> Gemäß einer Accenture-Studie erwarten knapp 90 Prozent der Befragten ÖPNV-Entscheider zukünftig einen Wettbewerbsmarkt, in dem die Linienkonzessionen nach Durchführung öffentlicher Ausschreibungsverfahren vergeben werden (vgl. Accenture (2002), S. 15). Auch Muthesius macht deutlich: „Wie auch immer das europäische Gesetzgebungsverfahren zur Liberalisierung des ÖPNV ausgehen wird, fest steht, dass es [...] schon in naher Zukunft zu Ausschreibungen kommen wird.“ (Muthesius, T. (2002a), S. 33).

kaum wettbewerbsfähig und hätten innerhalb eines Ausschreibungswettbewerbs mit ihren derzeitigen Leistungsstrukturen Wettbewerbsnachteile.<sup>5</sup> Für die kommunalen Verkehrsunternehmen steht bei der Einführung von Wettbewerb nicht weniger als deren Existenz auf dem Spiel. Denn: Verlieren diese in einem größeren Umfang ihre Linienkonzessionen an Wettbewerber, gefährdet das ihre Existenzgrundlage. Die kommunalen Träger der Verkehrsunternehmen (Gebietskörperschaften) befinden sich bei einem konsequenten Ausschreibungswettbewerb in einer Dilemmasituation. Zum einen stehen diese in der Gesamtverantwortung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg ihrer Verkehrsunternehmen, zum anderen sind sie gleichzeitig Aufgabenträger für ÖPNV-Leistungen und bestrebt, aufgrund angespannter kommunaler Haushalte bei dem von ihnen initiierten Ausschreibungswettbewerb möglichst viele Leistungen für wenig Geld einzukaufen.

An den bestehenden Leistungsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen setzt die vorliegende Untersuchung an, die innerhalb einer Effizienzbetrachtung<sup>6</sup> diskutiert werden. Die kommunalen Verkehrsunternehmen sind nicht nur verantwortlich für die Erbringung der Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der ÖPNV-Wertschöpfungskette, sondern integrieren diese auch vertikal innerhalb ihrer hierarchischen Strukturen. Vor dem Hintergrund des hohen vertikalen Integrationsgrads hat die Untersuchung das Ziel, die wesentlichen Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen herauszuarbeiten und einer systematischen Überprüfung und Bewertung zu unterziehen.

---

<sup>5</sup> Der deutsche ÖPNV-Markt ist der größte und gleichzeitig lukrativste in Europa. Mit der Marktöffnung werden verstärkt ausländische ÖPNV-Unternehmen in den Markt vordringen bzw. betreiben bereits über die Beteiligung an inländischen Verkehrsunternehmen Verkehrsleistungen in Deutschland (bspw. Connex, Arriva, Keolis). Die Vorteile der ausländischen Verkehrsunternehmen werden generell mit einer ausgeprägten Kunden- und Marktorientierung, einem höheren Kostenbewusstsein, variablen und niedrigen Lohnkosten, einer hohen Nachfragermacht gegenüber Zulieferern, attraktiveren Finanzierungsmöglichkeiten sowie einem hohen technischen Know-how charakterisiert (vgl. Deutsche Bank Research (2001), S. 29 f.). Eine Übersicht von ausländischen Beteiligungen an deutschen ÖPNV-Unternehmen zeigen: Andersen (2001), S. 12.

<sup>6</sup> Bereits an dieser Stelle der Arbeit soll der Effizienzbegriff einer Systematisierung unterzogen werden. Von einer in der Literatur allseits akzeptierten Systematisierung zur formellen und inhaltlichen Abgrenzung der Effizienz kann „[...] nicht die Rede sein [...]“ (Reding, K. (1981), S. 18). Die Verwendung des Begriffs „Effizienz“ kann daher als ineffizient charakterisiert werden (vgl. Beckert, J. (1996), S. 65). In einer allgemeinen Bedeutung steht die Effizienz für „[...] die Fähigkeit, zur Realisierung eines angestrebten Ziels beizutragen.“ (Reding, K. (1981), S. 26). Rede schlägt für die betriebliche Effizienz folgende Definition vor: „[...] wenn Güter und Leistungen unter den Bedingungen der Minimalkostenkombination erzeugt werden“ (Reding, K. (1989), Sp. 278) bzw. wenn mit gegebenen Mitteln ein möglichst hohes Ergebnis erzielt wird (Maximalprinzip) bzw. das Verhältnis zwischen Ergebnis und Mitteleinsatz bestmöglich gestaltet wird (vgl. Beckert, J. (1996), S. 66). In der wissenschaftlichen Literatur wird zwischen betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Effizienz unterschieden (siehe eine ausführliche Vorstellung bei: Beckert, J. (1996), S. 67 ff.), zwischen denen grundsätzlich Spannungsverhältnisse bestehen können.

## 1.2 Methodischer Aufbau der Arbeit

Vor der Einführung in die Spezifika des ÖPNV erfolgt in Kapitel zwei ein grundsätzlicher Überblick über das Verkehrswirtschaftssystem sowie deren Systematisierung. Die Betrachtung der Verkehrswirtschaft verdeutlicht deren hohe Bedeutung für die Entwicklung einer Volkswirtschaft. Gleiches gilt für das System des Personenverkehrs, der der Verkehrswirtschaft zugeordnet wird und dessen Marktsegment der ÖPNV ist. Zur Verständnisverschärfung des Marktsegments ÖPNV werden dessen unterschiedliche Systemelemente aufgezeigt und die für die weitere Untersuchung notwendigen Begriffsbestimmungen systematisiert. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Darstellung der gesellschaftspolitischen Bedeutung des ÖPNV.

Zur Charakterisierung des ÖPNV-Markts werden in Kapitel drei die Marktstrukturen für Personenverkehrsleistungen einer detaillierten Betrachtung unterzogen. Hier wird nicht nur die Dominanz des motorisierten Individualverkehrs (MIV) deutlich, vielmehr ergeben sich aus der Entwicklung der Verteilung des Verkehrsaufkommens auf die unterschiedlichen Verkehrsmittel (Modal Split) im Personenverkehr grundsätzlich hohe Marktpotenziale für den ÖPNV. Um die Diskussion von der Ebene des Markts auf die Ebene der Verkehrsunternehmen zu verlagern, ist ein Überblick der Unternehmenstypen der im Personenverkehr tätigen Verkehrsunternehmen sowie eine einführende Diskussion in die beiden wesentlichen Verkehrsarten des ÖPNV notwendig. Zur Verdeutlichung der schwierigen Ausgangslage der kommunalen Verkehrsunternehmen innerhalb eines Wettbewerbsmarkts erfolgt die Betrachtung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Gestaltung des ÖPNV. Hier wird insbesondere auf die nach Personenbeförderungsgesetz (PBefG) festgelegte Differenzierung zwischen eigenwirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistungen eingegangen sowie die sich daraus ergebende Problematik. Der Überblick schließt das Urteil des EuGH zur Finanzierungspraxis im deutschen ÖPNV sowie deren Konsequenzen für kommunale Verkehrsunternehmen mit ein.

Nach einer Würdigung der Regionalisierung des ÖPNV und der Erörterung der sich daraus ergebenden Veränderungen für die Organisation des ÖPNV erfolgt in Kapitel vier die Betrachtung der vertikalen Strukturen des ÖPNV-Systems. Die Strukturen, in der Praxis als Zwei- oder Drei-Ebenen-Modelle institutionalisiert, werden vor dem Hintergrund der Interak-

tionsstrukturen innerhalb des Systems diskutiert. Neben einem Überblick über die derzeitige Wettbewerbssituation von ÖPNV-Leistungen werden in Kapitel vier darüber hinaus die Finanzierungsinstrumente des ÖPNV erörtert und einer Bewertung unterzogen. Die Thematik ist insbesondere vor dem Hintergrund der Effizienz der Finanzierungsinstrumente von wesentlicher Bedeutung.

Um die vertikalen Integrationsstrukturen der kommunalen Verkehrsunternehmen einer transaktionskostentheoretischen Detailbetrachtung zu unterziehen, ist es notwendig, die spezifischen Charakteristika der Verkehrsunternehmen systematisch herauszuarbeiten. Die Diskussion wird in Kapitel fünf geführt und differenziert sich in zwei Themenblöcken. Innerhalb des ersten Themenblocks wird die Thematik der öffentlichen Unternehmen diskutiert. Hier soll eine Verständnisverschärfung über die spezifischen Charakteristika dieser Unternehmenstypen erzielt werden, die mit Unternehmen der Privatwirtschaft per se nicht verglichen werden können und zu denen auch die im Untersuchungsfokus stehenden kommunalen Verkehrsunternehmen zählen. Ein wesentlicher Aspekt der Diskussion liegt auf den sich grundsätzlich verändernden Rahmenbedingungen öffentlicher Unternehmen aufgrund sich verschiebender Philosophieansätzen innerhalb des öffentlichen Sektors. Die Veränderungsdiskussion behandelt insbesondere die Frage nach der ordnungspolitischen Problematik öffentlicher Unternehmen und verweist auf deren Anpassungsdruck aufgrund eines generell einsetzenden Funktionswandel des Staates. Ableitend aus den gewonnenen Erkenntnissen erfolgt im Anschluss der Versuch einer Systematisierung von bestehenden Wettbewerbsdefiziten für kommunale Verkehrsunternehmen. Der zweite Themenblock innerhalb des Kapitels setzt bei den Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen an und soll deren vertikal integrierten Leistungsaktivitäten systematisieren und konkretisieren. Hierzu wird das von Porter entwickelte Wertkettenmodell herangezogen, charakterisiert und auf die Aktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen übertragen. Das Modell ist für die weitere Untersuchung von wesentlicher Bedeutung. Es dient als "Absprunglinie" für die spätere Detailbetrachtung der Wertschöpfungsaktivitäten sowie als Grundlage der transaktionskostentheoretischen Zuordnungs- und Bewertungsdiskussion.

Der Untersuchungsfokus von Kapitel sechs liegt auf den wissenschaftlichen Theorien der vertikalen Integration und der Transaktionskosten. Beide Theorien bilden die Grundlagen für die spätere Überprüfung der integrierten Leistungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen. Neben der Herausarbeitung des Wesens und der allgemeinen Erklärungsansätze der vertikalen

Integration wird das grundsätzliche Entscheidungsproblem der unternehmerischen Leistungserstellung diskutiert: Leistungen in eigener Regie, d. h. innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen zu erbringen (Eigenleistung (Make)) oder durch Dritte erstellen zu lassen (Fremdleistung (Buy)).<sup>7</sup> Die weiteren Ausführungen diskutieren die Entscheidungsalternativen Markt und Hierarchie sowie hybride institutionelle Arrangements zwischen den beiden Extremformen. Im Anschluss erfolgt die Betrachtung der Transaktionskostentheorie. Von wesentlicher Bedeutung sind das Erkenntnisinteresse der Theorie sowie deren spezifische Merkmale und Prämissen. Die Erläuterungen zur Transaktionskostentheorie sind von wesentlicher Bedeutung und dienen als Grundlage für die nachfolgende Überprüfungs- und Bewertungsdiskussion der integrierten Leistungsbereiche kommunaler Verkehrsunternehmen.

Kapitel sieben bildet den Kern der Untersuchung. In einem ersten Schritt werden die bisher erarbeiteten Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen einer weiteren Systematisierung und in Vorbereitung auf die nachfolgende Zuordnungs- und Bewertungsdiskussion einer Aggregation unterzogen. Beides ist notwendig. Die Systematisierung erlaubt die inhaltliche Abgrenzung der unterschiedlichen Wertschöpfungsaktivitäten, die Aggregation soll das "Handling" der einzelnen Leistungsaktivitäten innerhalb der Zuordnungs- und Bewertungsdiskussion erleichtern. Für die Überprüfung und Bewertung der vertikalen Integrationsbeziehungen wird eine von Picot/Reichwald/Schönecker entwickelte Bewertungsmatrix herangezogen, die eine systematische transaktionskostentheoretische Überprüfung der vertikal integrierten Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen zulässt. Das Analyseinstrument basiert auf den von Williamson entwickelten Grundtypen institutioneller Arrangements. Anhand der transaktionskostentheoretischen Überprüfung der Aktivitäten soll die Desintegrationsfähigkeit von bisher vertikal integrierten Wertschöpfungsaktivitäten eruiert und bewertet werden.<sup>8</sup> Die im Anschluss formulierten Strategieempfehlungen sollen als Hypothesen für eine effiziente organisatorische Gestaltung der Leistungsbeziehungen verstanden werden, die zur Eruiierung der Marktfähigkeit einer anschließenden empirischen Überprüfung unterzogen werden.

---

<sup>7</sup> Aberle weist darauf hin, dass heute nicht mehr von Make-or-Buy gesprochen wird, sondern vielmehr von der Fertigungstiefenoptimierung. Im Kern soll der „[...] Anteil an der gesamten Wertschöpfung eines Produktes hinsichtlich der originären Eigenaktivitäten zugunsten einer Verlagerung auf Wertschöpfungspartner [...] (reduziert werden).“ (Aberle, G. (1996a), S. 15 (Einschub: OB)).

<sup>8</sup> Siehe hierzu auch die Anmerkungen von Girmau, G. (1998), S. 11: „Jedes Verkehrsunternehmen sollte in seinem Bereich die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten, -partner und -potenziale erkunden.“

Im Mittelpunkt von Kapitel acht steht die Entwicklung eines alternativen Koordinierungsmodells für kommunale Verkehrsunternehmen. Aufgrund der steigenden Bedeutung von interorganisatorischen Netzwerkarrangements - „kaum ein Konzept hat in der Managementlehre und -praxis im letzten Jahrzehnt soviel Furore gemacht wie das des Netzwerks“<sup>9</sup> - wird ein Unternehmenskonzept auf der institutionellen Plattform der Netzwerktheorie entwickelt. Diese werden nach Sydow als institutionelles Gegenstück zu einem vertikal hoch integrierten Unternehmen charakterisiert, die deutliche Flexibilitätsvorteile aufweisen.<sup>10</sup> Siegert macht darauf aufmerksam, dass der Eintritt in ein Netzwerk für vertikal integrierte Unternehmen mit einer Reduzierung der Fertigungstiefe einhergeht, da bisher in Eigenregie erbrachte Leistungsbereiche ausgelagert werden.<sup>11</sup> Mit einer Diskussion der zu erwartenden Auswirkungen auf die vertikalen Koordinierungs- und Steuerungsstrukturen innerhalb des ÖPNV-Systems und einer Bewertung des Modells wird das Kapitel beendet.

Mit einer Bewertung der Untersuchungsergebnisse sowie einem Ausblick wird die Untersuchung mit dem Kapitel neun abgeschlossen.

### 1.3 Stand der wissenschaftlichen Diskussion

Die Transaktionskostentheorie hat in den letzten Jahren einen festen Platz in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung eingenommen und ist „[...] diejenige Forschungsrichtung der neuen mikroökonomischen Theorien, die die größte Verbreitung gefunden hat.“<sup>12</sup> Die Evolution der Transaktionskostentheorie ist auf Coase zurückzuführen und wurde in ihrer Entstehung, Entfaltung und Verbreitung insbesondere von Williamson als ein Zweig des Theoriegebildes der New Institutional Economics (Neue Institutionenökonomik) weiterentwickelt.<sup>13</sup> Williamson weist darauf hin, „[...] dass die Transaktionskostentheorie noch in ihren [...] Anfängen steckt“<sup>14</sup> und „[...] ihr Begriffsapparat noch primitiv und verbesserungsbedürftig (ist).“<sup>15</sup> Dennoch wird deren Theoriegebilde in der Betriebswirtschaftslehre breit rezipiert<sup>16</sup> und in der wissenschaftlichen Literatur konsequent weiterentwickelt und spezifiziert.

---

<sup>9</sup> Sydow, J. (2001a), S. 1.

<sup>10</sup> Vgl. Sydow, J. (2001a), S. 1.

<sup>11</sup> Vgl. Siegert, H. (2001), S. 10.

<sup>12</sup> Jost, P.-J. (2001a), S. 1.

<sup>13</sup> Vgl. Picot, A. (1990a), S. XIII.

<sup>14</sup> Williamson, O. E. (1990), S. X.

<sup>15</sup> Williamson, O. E. (1990), S. IX (Einschub: OB).

<sup>16</sup> Vgl. Sydow, J. (1992), S. 129 Fn. 3.



Der Williamsonsche Ansatz als Nukleus sämtlicher weiterer Systematisierungen hat nach wie vor hohe Aktualität. Die Eignung der Transaktionskostentheorie als Analyseinstrument wissenschaftlicher Fragestellungen wird in der Literatur unter Beweis gestellt. Hier versuchen Autoren, unterschiedliche ökonomische Phänomene unter Zuhilfenahme des Instrumentariums des Transaktionskostenansatzes zu diskutieren.<sup>17</sup> Nach Jost stehen „[...]“ dabei vor allem Austauschbeziehungen im Mittelpunkt der Untersuchungen, die einen unmittelbaren Bezug zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen aufweisen.<sup>18</sup>

An der Diskussion soll auch die vorliegende Untersuchung ansetzen. Der Autor versucht, aufsetzend auf dem transaktionskostentheoretischen Denkgerüst, eine Forschungslücke innerhalb des transaktionskostenorientierten Anwendungs- und Bewertungsfelds zu schließen. Hierzu soll das Instrumentarium der Transaktionskostentheorie auf die Problematik kommunalen Verkehrsunternehmen übertragen werden. Diese können innerhalb der ÖPNV-Märkte als vertikal hoch integrierte Quasi-Monopolisten charakterisiert werden, die in einem zukünftigen Wettbewerbsmarkt mit privaten (ausländischen) ÖPNV-Unternehmen im Wettbewerb stehen. Wissenschaftlich fundierte Aussagen über alternative Organisationsstrategien kommunaler Verkehrsunternehmen existieren in der Literatur bisher erst in Ansätzen.<sup>19</sup> Insbesondere der hohe Grad der vertikalen Integrationsstrukturen wird vor dem Hintergrund einer Effizienzbeurteilung bisher keiner systematischen Analyse und Bewertung unterzogen. In der Diskussion zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen wird zwar die hohe eigene Wertschöpfungsbreite und -tiefe thematisiert: „[...]“ (sind diese) vertikal entlang der gesamten Wertschöpfungskette integriert [...],<sup>20</sup> und darauf hingewiesen, dass die verti-

---

<sup>17</sup> Während Jost darauf hinweist, dass in den letzten Jahren insbesondere in Dissertationen die Übertragung der Transaktionskostentheorie auf Bereiche „[...]“ der Kreditgenossenschaften, Bankdienstleistungen, der kommunalen Wirtschaftsförderung oder des Wertpapierhandels [...]“ stattgefunden hat (Jost, P.-J. (2001a), S. 1) merkt Williamson, O. E. (1990), S. IX an: „[...]“ fanden transaktionskostentheoretische Überlegungen schon in zahlreichen Fällen Anwendung.“ Die Übersicht von Jost kann beliebig fortgesetzt werden. Vgl. statt vieler: Michaelis, E. (1985) diskutiert die Transaktionskosten als Beurteilungskriterium für die Organisation unternehmerischer Aufgaben; Rennings, K. (1992), Fonger, M. (1992) und Meyer, H. (1992) analysieren die Make-or-Buy-Problematik unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten als Entscheidungshilfe für die Verkehrswirtschaft. Severin, U. (1993) untersucht die Transaktionskosten vor dem Hintergrund der Marktevolution; Stahl, D. (1995) bewertet internationale Speditionsnetzwerke im Lichte der Transaktionskostentheorie; Leitermann, B. (1996) gibt eine transaktionsökonomische Entscheidungskonzeption für die Wahl der Zusammenschlussform von Unternehmen. Meuthen, D. (1997) erörtert den Zusammenhang von Neuer Institutionenökonomik und strategischer Unternehmensführung, Osterheld, I. (2001) die Transaktionskostenrechnung und Unternehmensstrategie. Jost et al. wenden den Transaktionskostenansatz auf einzelne Gebiete der Betriebswirtschaftslehre an (vgl. die Ausführungen in: Jost, P.-J. (2001a)). Knieps, M. (2004) untersucht die Organisationsmodelle von Verkehrsverbänden unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten.

<sup>18</sup> Jost, P.-J. (2001a), S. 3.

<sup>19</sup> Siehe hierzu die Ausführungen von: Götz, E. (2002), S. 159 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Jörß, M./Wahl, Chr./Rudolph, T./Steinbach, A. (2002), S. 8, 11 (Einschub: OB).

kalen Unternehmensstrukturen die Wettbewerbsfähigkeit negativ beeinflussen,<sup>21</sup> fundierte Aussagen über alternative organisatorische Koordinierungsstrukturen auf Basis einer wissenschaftlichen Betrachtung werden jedoch nicht formuliert. Diskutiert werden in wissenschaftlichen Abhandlungen derzeit vielmehr die veränderten Rahmenbedingungen seit der Regionalisierung des ÖPNV,<sup>22</sup> grundsätzliche Fragen von ÖPNV-Kooperationen<sup>23</sup> oder die institutionelle Analyse von Verbundstrukturen.<sup>24</sup> Die Konkretisierung von Problemen kommunaler Verkehrsunternehmen wird von Bergmann<sup>25</sup> und Becker<sup>26</sup> diskutiert. Beide stellen in ihren Ausführungen die Thematik der Produktionskosten kommunaler Verkehrsunternehmen in ihren Betrachtungsfokus. Während Bergmann ein Kostenmanagement für kommunale Verkehrsunternehmen erarbeitet, stellt Becker Konzepte zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung vor.

## 2 Der Wirtschaftsbereich Verkehr und das ÖPNV-System

### 2.1 Verkehrswirtschaft

#### 2.1.1 Grundlagen

Aufgrund der Komplexität in der Verkehrswirtschaft werden in der Literatur eine Vielzahl zu differenzierende Verkehrserscheinungen angetroffen, deren Systematisierung zur Vereinfachung sinnvoll ist.<sup>27</sup> Die Abgrenzung der Verkehrswirtschaft zu anderen Wirtschaftsbereichen einer Volkswirtschaft kann heute nicht mehr isoliert betrachtet werden.<sup>28</sup> Innerhalb des komplexen Gebildes unseres wirtschaftlichen Handelns nimmt die Verkehrswirtschaft, die wirtschaftspolitisch und wirtschaftsrechtlich als Ausnahmebereich bezeichnet wird,<sup>29</sup> eine Schlüs-

<sup>21</sup> Vgl. statt vieler: Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 16.

<sup>22</sup> Vgl. Werner, J. (1998); Höhnscheid, H. (2000a); Barth, S. (2000); Götz, E. (2002).

<sup>23</sup> Vgl. Weiß, H.-J. (1999).

<sup>24</sup> Vgl. Knieps, M. (2004).

<sup>25</sup> Vgl. Bergmann, M. (2003).

<sup>26</sup> Vgl. Becker, T. (2004).

<sup>27</sup> Vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 25.

<sup>28</sup> Vgl. Kaspar, C. (1977), S. 13.

<sup>29</sup> Vgl. Basedow, J. (1989), S. 1. Eine andere Bezeichnung für einen wirtschaftlichen Ausnahmebereich ist die des Sondermarkts. Hierunter werden Wirtschaftsbereiche verstanden, die einer Regulierung unterworfen sind, die die ökonomischen Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte durch eine hoheitliche Gewalt einschränken. Die Rahmenbedingungen für einen dynamischen Wettbewerb werden zumindest teilweise außer Kraft gesetzt, der Wettbewerb durch staatliche Eingriffe ganz oder teilweise substituiert (vgl. Ströbele, M. (1999), S. 5 und die dort angegebene Literatur).

selposition ein. Definiert wird die Verkehrswirtschaft nach Kaspar<sup>30</sup> „[...] als Gesamtheit der Einrichtungen bzw. Elemente und Maßnahmen zur Beförderung von Personen, Gütern und Nachrichten im Raum.“ Eine ähnliche Definition wählt Voigt, der unter Verkehrswirtschaft „[...] die Gesamtheit der Einrichtungen und Maßnahmen zur planvollen Deckung des “Bedarfs“ nach Raumüberwindung von Personen, Gütern und Nachrichten (versteht).“<sup>31</sup> Aufgrund der hohen Bedeutung für eine Volkswirtschaft ist die Verkehrswirtschaft gleichzeitig Träger von Beschäftigung, Investitionen und Produktivität.<sup>32</sup>

Die Verkehrswirtschaft ist ein Sektor der Gesamtwirtschaft,<sup>33</sup> zu „[...] dem alle an der Herstellung und Verwendung von Verkehrsleistungen beteiligten Unternehmen, Nachfrager und Märkte (subsumiert werden können)“<sup>34</sup> und der sich in einigen grundlegenden Perspektiven von anderen Wirtschaftsbereichen unterscheidet.<sup>35</sup> Von der Verkehrswirtschaft gehen für das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben wesentliche Impulse beim Erschließen der räumlichen Einheit aus.<sup>36</sup> Die Unterscheidung zu anderen Wirtschaftsbereichen verdeutlicht Voigt mit den verschiedenen Motiven von Ortsveränderungen von Gütern, Personen und Nachrichten. Aus den Motiven leitet dieser die drei Funktionen der Verkehrswirtschaft ab:<sup>37</sup>

- (1) Dienstleistung zur Befriedigung von Konsumbedürfnissen;
- (2) Verkehrsleistung als immaterieller Bestandteil der Arbeitsteilung (Beschaffung, Produktion, Verteilung);
- (3) Integration von Staat und Gesellschaft.

Zu (1): Bei der Befriedigung von Konsumbedürfnissen kommen den Verkehrsleistungen unterschiedliche Funktionen zu.<sup>38</sup>

- Zum einen können die Verkehrsleistungen den Charakter eines originären/unmittelbaren Konsums haben (Verkehrsleistung als Endprodukt). Das ist der

<sup>30</sup> Kaspar, C. (1977), S. 13; Kaspar, C. (1998), S. 1.

<sup>31</sup> Voigt, F. (1973), S. 35 (Einschub: OB).

<sup>32</sup> Vgl. Wermuth, M. (2003), S. 11.

<sup>33</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 3544.

<sup>34</sup> Klatt, S. (1997c), S. 1223.

<sup>35</sup> Vgl. Voigt, F. (1993), S. 7. Voigt konkretisiert seine Aussage und stellt fest, dass der Entstehungsgrund von Verkehrsleistungen vielschichtiger ist als der von Konsumgütern, die mit der möglichst gewinnbringenden Deckung der Konsumwünsche produziert werden. „Verkehrsleistungen wirken sich auch in Sekundär- und Tertiärprozessen erheblich weiter aus, als es bei der Erstellung von Gütern und Leistungen anderer Wirtschaftszweige der Fall ist.“ (Voigt, F. (1973), S. 7).

<sup>36</sup> Vgl. Kaspar, C. (1977), S. 13.

<sup>37</sup> Vgl. Voigt, F. (1973), S. 7-13; Kaspar, C. (1977), S. 37-40.

<sup>38</sup> Vgl. Voigt, F. (1973), S. 8.

Fall, wenn die Raumüberwindung als solche im Mittelpunkt der Motivation für die Verkehrsleistung steht. Als Beispiel hierfür können Vergnügungsfahrten oder Erholungsreisen angeführt werden, bei denen die “Freude am Fahren“ oder die “Freude an der Geschwindigkeit“ im Vordergrund stehen.

- Zum anderen können die Verkehrsleistungen zum Konsum einer anderen Leistung in Anspruch genommen werden. Die Verkehrsleistung wird in diesem Fall nicht ihrer selbst Willen durchgeführt, sondern dient einem anderen Zweck, bspw. zum Einkaufen oder dem Besuch einer kulturellen Veranstaltung.

Zu (2): Eine arbeitsteilige Wirtschaft und das Phänomen des Markts ist ohne Verkehrsleistungen nicht möglich, da diese als Voraussetzung für die Beschaffung, Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen charakterisiert werden kann.<sup>39</sup> Verkehrsleistungen sind ein notwendiger Bestandteil der Arbeitsteilung (also kein Selbstzweck) und wesentlich für die Raumüberwindung zur Kombination von Produktionsfaktoren. Die Verkehrsleistungen innerhalb eines Verkehrssystems haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Qualität eines Markts,<sup>40</sup> „die Änderung des Verkehrssystems kann deshalb zu einer Umgestaltung der Märkte und der Wettbewerbsbeziehungen führen.“<sup>41</sup>

Zu (3): „Noch mehr als die Wirtschaft ist der Staat existenziell an einem Funktionieren der Verkehrsmittel interessiert [...],“<sup>42</sup> um über ein funktionsfähiges Verkehrssystem die Ausübung seiner Herrschaft sowie die Wahrung seines Bestandes innerhalb eines Raumes zu sichern.<sup>43</sup> Aus diesem Grund greift die staatliche Verkehrspolitik weiter in den Bereich der Verkehrswirtschaft ein als die Wirtschaftspolitik in andere Wirtschaftszweige. Damit sichert sich diese wesentliche Kompetenzen und Funktionen der

---

<sup>39</sup> In der vorliegenden Arbeit wird der Produktionsbegriff auch auf die Erstellung von Dienstleistungen angewendet. Dieses Verständnis „[...] wurde in der betriebswirtschaftlichen Literatur lange Zeit nicht durchgehend akzeptiert.“ (Maleri, R. (1994), S. 9). Gutenberg differenzierte z. B. zwischen der Produktion von materiellen Gütern und der Bereitstellung von immateriellen Gütern (Dienstleistungen), wobei nach dem Verständnis von Maleri mit der Bereitstellung lediglich das Angebot verstanden wird, Dienstleistungen zu produzieren. Der in der vorliegenden Arbeit angewendete Terminus deckt sich mit der in der Literatur vorherrschenden Meinung (vgl. Maleri, R. (1994), S. 9 ff.). Ähnlich Corsten, H. (1985), S. 36: „Der Sachverhalt, dass Dienstleistungen produziert werden, gewinnt zunehmend allgemeine Anerkennung.“

<sup>40</sup> Schnelligkeit von Dispositionen, Grad der Marktzugangstransparenz, Standortvorteile (vgl. Voigt, F. (1973), S. 8-12).

<sup>41</sup> Kaspar, C. (1977), S. 38.

<sup>42</sup> Voigt, F. (1973), S. 12.

<sup>43</sup> Vgl. Kaspar, C. (1977), S. 40.

Verkehrswirtschaft für die Planung, Koordination und Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur und tritt durch öffentliche Verkehrsunternehmen am Markt selber als Anbieter von Verkehrsleistungen auf.<sup>44</sup>

Im Mittelpunkt der Verkehrswirtschaft steht der Verkehr, der in der verkehrswissenschaftlichen Literatur als „[...] die Überwindung von Raum durch Personen, Güter und Nachrichten“<sup>45</sup> definiert wird, unabhängig von der Entfernung.<sup>46</sup> Van Suntum,<sup>47</sup> der eine weitere Abgrenzung des Verkehrsbegriffs wählt - der Verkehrsbegriff „[...] umfasst jeglichen Transport von Gütern, Personen und Nachrichten bzw. Signalen,“ - weist darauf hin, dass neben den klassischen Verkehrsträgern Straße, Schiene, Schifffahrt und Luftverkehr auch sämtliche Leitungsnetze, wie Strom, Wasser, Elektrizität oder Telefon sowie der gesamte Bereich der drahtlosen Nachrichtenübermittlung (Rundfunk, Fernsehen) der Verkehrswirtschaft zugeordnet werden können. Das durch den Verkehr geschaffene wirtschaftliche Gut wird als Verkehrsleistung charakterisiert, die gegenüber dem Bedarf ein knappes Gut darstellt und über einen wirtschaftlichen Wert verfügt.<sup>48</sup> Die Verkehrsleistung, d. h. „[...] die vollzogene Veränderung des Aufenthaltsortes von Personen oder Gütern [...],“<sup>49</sup> erfüllt nach Voigt insgesamt fünf technische Bestandteile.<sup>50</sup> Aufgrund der Tatsache, dass jegliche Produktion oder Konsumtion von Gütern und Dienstleistungen auf Transportleistungen angewiesen sind, kann die Verkehrswirtschaft als Schnittstelle bei den Tauschbeziehungen ihrer Mitglieder verstanden werden. Von der wirtschaftlichen Theorie ausgehend sind die raumüberwindenden Leistungen der Verkehrsunternehmen eine „Spielart“ von Produktion im weitesten Sinne.<sup>51</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Voigt, F. (1973), S. 12-13; Kaspar, C. (1977), S. 39-40.

<sup>45</sup> Voigt, F. (1973), S. 34. Das Gabler-Wirtschafts-Lexikon definiert den verkehrswissenschaftlichen Verkehrsbegriff in einem engeren und in einem weiteren Sinne. I. e. S. wird der Verkehr als „die ökonomisch relevante Veränderung der Eigenschaft von Personen und Gütern (verstanden), zu einer Zeit an einem Ort zu sein.“ I. w. S. wird damit auch die Übermittlung von Informationen im Nachrichtenverkehr verstanden (Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 3523 (Einschub: OB)).

<sup>46</sup> Siehe hierzu auch die Systematisierung von Klatt, S. (1997d), S. 1131: „Unter Verkehr werden in wirtschaftlicher Hinsicht im allg. Transporte verstanden, d. h. Prozesse der Raumüberwindung von Personen, Gütern und Nachrichten [...].“

<sup>47</sup> Vgl. Suntum, U. van (1986), S. 1.

<sup>48</sup> Vgl. Voigt, F. (1973), S. 35.

<sup>49</sup> Peters, S. (1985), S. 185; vgl. auch: Diederich, H. (1977), S. 30.

<sup>50</sup> Zwingend: (1) Entfernung, (2) Verbrauch von Energie bei der Leistungserbringung, (3) Zeitaufwand. Fakultativ: (4) Einsatz von Verkehrsmitteln, (5) Vorhandensein von Stationen (vgl. Voigt, F. (1973), S. 35).

<sup>51</sup> Vgl. Stohler, J. (1963), S. 1.

### 2.1.2 Systematisierung des Verkehrswesens

Möhlmann charakterisiert den Verkehrssektor als ein komplexes, probabilistisches und offenes System:<sup>52</sup>

- Eine streng detaillierte Voraussage über sein Verhalten ist nicht möglich;
- Aufgrund der hohen Komplexität ist in seiner Gesamtheit eine präzise Beschreibung nicht möglich;
- Zu anderen Teilsystemen seiner Umwelt bestehen interdependente Beziehungen (ökonomische-, ökologische-, technologische-, politische- und soziale Umwelt).

Bedingt durch die Komplexität<sup>53</sup> und den Verflechtungen bzw. wechselseitigen Beziehungen zu anderen Elementen und Subsystemen - „[...] das Verkehrswesen ist als eine tragende Säule unserer wirtschaftlichen Fortentwicklung anzusehen“<sup>54</sup> - sind die Bedingungen des Systembegriffs erfüllt. Kaspar definiert ein System als „[...] eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können,“<sup>55</sup> das für Ulrich/Probst anhand von sieben Bausteinen charakterisiert wird.<sup>56</sup> Neben den von Möhlmann genannten Teilsystemen, die dem System Verkehrswirtschaft über- und nebengeordnet sind, werden nach Kaspar die Subsysteme Verkehrsobjekte/Beförderungsobjekte, Verkehrsträger/Verkehrsart und Verkehrsinstitutionen untergeordnet.<sup>57</sup> Das Verkehrsobjekt/Beförderungsobjekt differenziert nach dem Gegenstand der Raumüberwindung,<sup>58</sup> der Verkehrsträger/die Verkehrsart differenziert die Verkehrsmittelgruppe und bezieht sich auf die Art des benutzten Verkehrswegs, die Verkehrsinstitution gewährleistet die organisatorisch-ökonomisch-rechtliche Abwicklung des Beförderungsvorgangs.<sup>59</sup> Sämtliche Subsysteme stehen in einer Beziehung zueinander und bilden als Ganzes das System der Verkehrswirt-

<sup>52</sup> Vgl. Möhlmann, E. (1984), S. 21 ff.

<sup>53</sup> Kaspar spricht von einer mehrdimensionalen Stellung (vgl. Kaspar, C. (1977), S. 13).

<sup>54</sup> Oettle, K. (1981), S. 15.

<sup>55</sup> Kaspar, C. (1977), S. 13.

<sup>56</sup> Vgl. Ulrich, H./Probst, G. (1991), S. 25-95. Bausteine: (1) Ganzheitlichkeit, (2) Vernetztheit, (3) Offenheit, (4) Komplexität, (5) Ordnung, (6) Lenkung, (7) Entwicklung.

<sup>57</sup> Vgl. Kaspar, C. (1977), S. 15; Kaspar, C. (1998), S. 1.

<sup>58</sup> Eine andere Differenzierung des Objekts ist die in materiellen und immateriellen Verkehr. Beim Personen- und Güterverkehr handelt es sich ausschließlich um materiellen Verkehr, beim Nachrichtenverkehr um materiellen- (Beförderung von Briefen) oder immateriellen Verkehr (Beförderung von Informationen per Telefon) (vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 25).

<sup>59</sup> Unter der Verkehrsinstitution werden nach Kaspar in erster Linie Verkehrsunternehmen subsumiert (vgl. Kaspar, C. (1998), S. 4).

schaft. Innerhalb der Subsysteme beeinflussen Elemente die Struktur der einzelnen Subsysteme.

### 2.1.3 Struktur der Verkehrsträger

Die Verkehrswirtschaft differenziert die Verkehrsmedien Land, Wasser und Luft. Ableitend aus den Verkehrsmedien werden die Verkehrsträger festgelegt, die mit jeweils spezifischen Verkehrsmitteln - zur Bewältigung der Ortsveränderung von Personen, Gütern und Nachrichten bedient sich der Verkehr verschiedener Transportgefäße, der Verkehrsmittel<sup>60</sup> - die Beförderungsfunktion der Raumüberwindung wahrnehmen bzw. den Verkehr durchführen.<sup>61</sup> Unter den Verkehrsträgern werden die Unternehmen subsumiert, „[...] die sich einer bestimmten Art von Verkehrsinfrastruktur bedienen.“<sup>62</sup> Verkehrsmittel sind „[...] technische Einrichtungen zur Beförderung von Personen, Gütern und Nachrichten zu Lande, zu Wasser und in der Luft (und im Weltraum). Das Verkehrsmittel ist i. d. R. ein Transportgerät (Schiff, Wagen, Flugzeug).“<sup>63</sup> Eine modernere Definition für Verkehrsmittel liefert das Gabler-Wirtschafts-Lexikon,<sup>64</sup> das als Verkehrsmittel i. e. S. „bewegliche Fahrzeuge, die je nach dem von ihnen benutzten Verkehrsweg und den an sie gestellten Anforderungen unterschiedlich konstruiert sind und die Eigenschaft haben, dass mit ihnen Personen oder Güter über räumliche Distanzen befördert werden können.“ I. w. S. werden auch die für den Nachrichtenverkehr benötigten Endgeräte (u. a. Telefon, Fernschreiber, Radio, Fernseher, Satelliten) sowie Pumpstationen (Beförderung von Gütern durch Röhrenwege) als Verkehrsmittel verstanden. Für Klatt sind Verkehrsmittel „[...] die Fahrzeuge, die in Verbindung mit der Verkehrsinfrastruktur [...] die Durchführung des Verkehrs, d. h. die Erzeugung von Verkehrsdienstleistungen ermöglichen. Sie dienen in erster Linie der Aufnahme [...] der Passagiere.“<sup>65</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Wörner, W. (1980), S. 115.

<sup>61</sup> Im deutschen Sprachgebrauch könnte man geneigt sein, den Begriff Verkehr durch den Begriff Transport zu ersetzen, wie er auch in der angelsächsischen Verkehrsliteratur verwendet wird. Voigt stellt hierzu fest, dass der Begriff Transport im deutschen Sprachgebrauch allerdings zu eng gefasst wird, da er ausschließlich die Beförderung von Personen und Sachen durch Verkehrsmittel umfasst. Nicht berücksichtigt werden der Fußgängerverkehr, das Fahren mit dem eigenen Pkw und die Übermittlung von Nachrichten durch „Telegraf oder Funk“ (vgl. Voigt, F. (1973), S. 34).

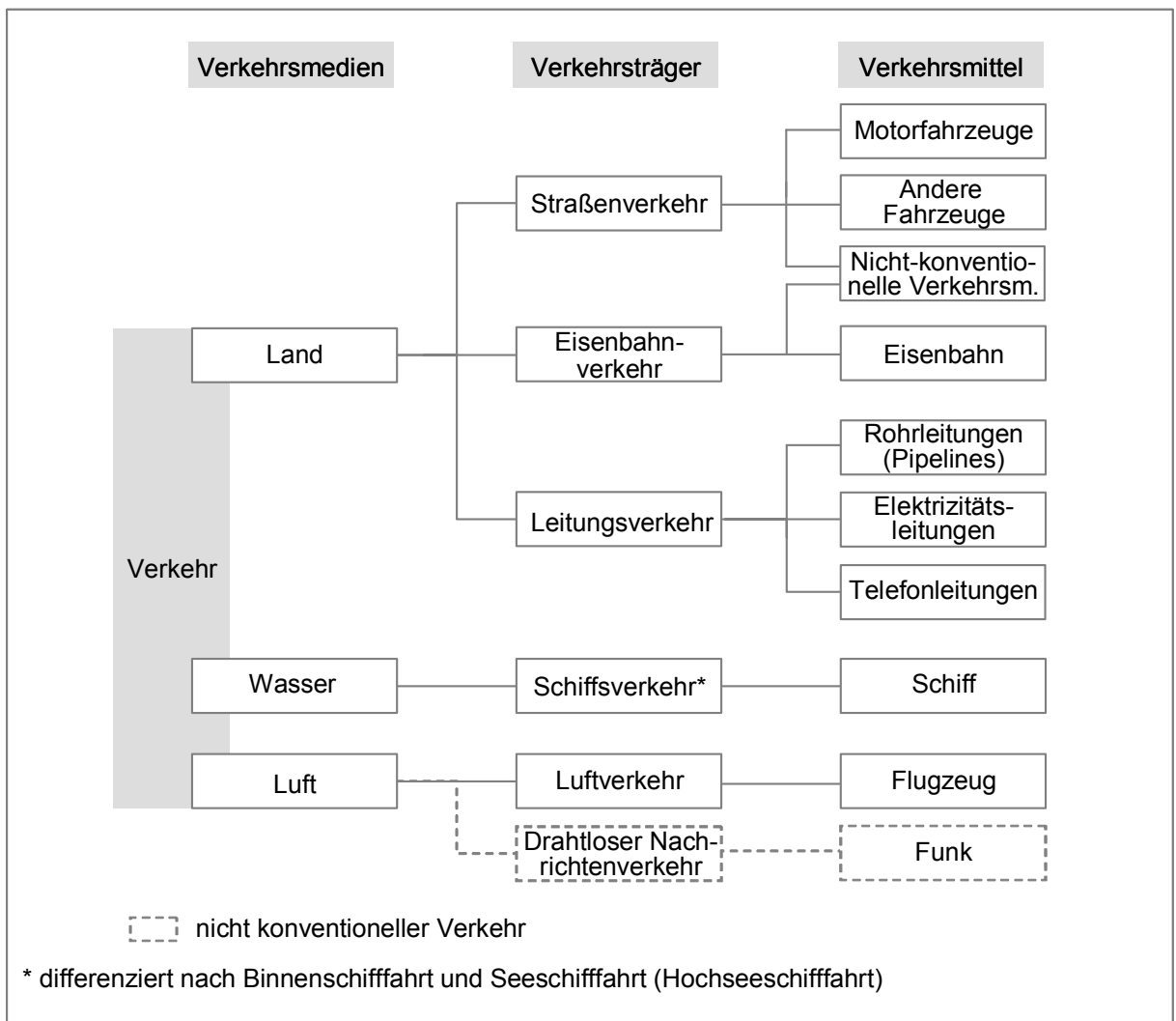
<sup>62</sup> Klatt, S. (1997a), S. 1215.

<sup>63</sup> Voigt, F. (1973), S. 37.

<sup>64</sup> Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 3536.

<sup>65</sup> Klatt, S. (1997b), S. 1195.

Abb. 2.1: Struktur der Verkehrsträger



Quelle: Modifizierte Darstellung von: Kaspar, C. (1977), S. 16.

In den weiteren Ausführungen werden die Verkehrsträger einer Charakterisierung unterzogen:<sup>66</sup>

- **Straßenverkehr:** Der Straßenverkehr beinhaltet die Beförderung von Personen (Straßenpersonenverkehr) und Gütern (Güterverkehr) im Landverkehr auf der Straße. Die Verkehrsleistungen werden überwiegend mit Kraftfahrzeugen (Pkw, Lkw) erbracht.<sup>67</sup> Der Straßenverkehr zeichnet sich durch seine dauerhafte Einsatzbereitschaft aus und besitzt eine hohe Anpassungsfähigkeit an die individuellen Verkehrsbedürfnisse der Nutzer.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Auf die Charakterisierung des drahtlosen Nachrichtenverkehrs wird verzichtet, da dessen Abgrenzung nicht auf der Inanspruchnahme bestimmter Verkehrswege beruht. Er bezieht sich vielmehr auf das Transportobjekt (vgl. Ihde, G. B. (1991), S. 48).

<sup>67</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 3167.

<sup>68</sup> Vgl. Kaspar, C. (1977), S. 17.



Schnelligkeit, Pünktlichkeit und Sicherheit stehen in Abhängigkeit des Verkehrsaufkommens sowie dem Ausbau der Infrastruktur und den Witterungsverhältnissen. Die Dichte des Straßennetzes ermöglicht grundsätzlich eine Haus-zu-Haus-Beförderung und damit einen hohen Grad an Freiheit und Komfort, der allerdings mit Umweltbelastungen (Schadstoffe, Lärm, Flächen- und Energieverbrauch) einhergeht.<sup>69</sup> Der Straßenpersonenverkehr unterscheidet zwischen Individualverkehr und öffentlichem Verkehr sowie den Entfernungsdimensionen Nahverkehr, Regionalverkehr und Fernverkehr. Der (gewerbliche) Straßengüterverkehr kann in Güternahverkehr, Bezirksgüterfernverkehr, allgemeinen Güterfernverkehr, grenzüberschreitenden Güterfernverkehr, Umzugsverkehr und Werkverkehr unterteilt werden.<sup>70</sup>

- Eisenbahnverkehr: Der Eisenbahnverkehr beinhaltet die Beförderung von Personen, Gütern und Tieren durch Eisenbahnen.<sup>71</sup> Er weist einen relativ hohen Grad an Massenhaftigkeit, Sicherheit, Pünktlichkeit, Regelmäßigkeit und Schnelligkeit bzgl. der Reisegeschwindigkeit auf und ist damit insbesondere für den Massenverkehr im Knotenpunktverkehr geeignet.<sup>72</sup> Grundsätzlich erfolgt eine Unterteilung in die Dimensionen öffentlicher Verkehr und nicht-öffentlicher Verkehr sowie Nahverkehr und Fernverkehr. Der Eisenbahngüterverkehr differenziert nach Wagenladungsverkehr und Stückgutverkehr.<sup>73</sup>
- Leitungsverkehr: Der Leitungsverkehr, auch Rohrleitungsverkehr, beinhaltet die Beförderung von flüssigen, gasförmigen oder staubförmigen Produkten durch eine Rohrleitung (Pipeline), die aus einem aus einzelnen Rohren zusammengesetzten Leitungsstrang besteht. Vom Rohrleitungsverkehr ist der Kabelleitungsverkehr zu unterscheiden (Elektrizität, Telefonleitungen).<sup>74</sup>
- Schiffsverkehr: Der Schiffsverkehr beinhaltet die Beförderung von Personen und Gütern auf Wasserstraßen und dem offenen Meer mit Personenschiffen und Güterschiffen durch Binnen-, Küsten- und Hochseeschiffahrtsbetriebe.<sup>75</sup> Zu unterscheiden sind die Dimen-

---

<sup>69</sup> Vgl. Suntum, U. van (1986), S. 11.

<sup>70</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 3167.

<sup>71</sup> Siehe zur Definition von Eisenbahnen: § 1 Abs. 1 AEG.

<sup>72</sup> Vgl. Kaspar, C. (1977), S. 17.

<sup>73</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 942 f.

<sup>74</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 2848. Ein Schema des Leitungsverkehrs zeigt auch: Meyer, H.-R. (1976), S. 183.

<sup>75</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 2916.

sionen privater Schiffsverkehr und öffentlicher Schiffsverkehr sowie Binnenschifffahrt und Seeschifffahrt (Hochseeschifffahrt).

- Luftverkehr: Beförderung von Personen, Post und Fracht mit Luftfahrzeugen, insbesondere Flugzeugen. Der (gewerbliche) Flugverkehr differenziert sich in den Linienverkehr und Gelegenheitsverkehr (u. a. Charterverkehr) sowie nationalen und internationalen Luftverkehr.<sup>76</sup>

## 2.1.4 Personenverkehr

### 2.1.4.1 Subsysteme im Personenverkehr

Von wesentlicher Bedeutung für die vorliegende Untersuchung ist ausschließlich der Bereich des Personenverkehrs. Dieser bedient in seiner Gesamtheit Personen mit Verkehrsleistungen, die grundsätzlich durch die drei Verkehrsmedien Land, Wasser und Luft und den Verkehrsträgern Straßenverkehr, Eisenbahnverkehr, Schiffsverkehr und Luftverkehr erbracht werden.<sup>77</sup> Ableitend aus den bisherigen Ausführungen kann der Personenverkehr nach Baum/Schulz in einzelne Subsysteme unterteilt werden:<sup>78</sup>

- Subsystem öffentlicher Straßenpersonenverkehr;
- Subsystem öffentlicher Schienenpersonenverkehr;
- Subsystem privater Straßenpersonenverkehr (Individualverkehr (Pkw); Taxi oder Mietwagen).

Der gesamte öffentliche Personenverkehr unterscheidet sich grundsätzlich noch einmal nach der Reichweite der Verkehrsleistung in Personennahverkehr und Personenfernverkehr. Welche Charakteristika der ÖPNV erfüllt, legt erstmalig § 2 RegG fest.<sup>79</sup> Eine allgemeine Definition des öffentlichen Personenfernverkehrs (ÖPFV) liegt nicht vor. Daraus ableitend wird

<sup>76</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 2163 f.

<sup>77</sup> Die Verkehrsträger Binnen- und Seeschifffahrt im Bereich des Personenverkehrs werden in der vorliegenden Arbeit nicht weiter berücksichtigt. Sie spielen in der Praxis eine untergeordnete Rolle (vgl. Seggewiß, M. (1990), S. 44). Ebenfalls vernachlässigt wird der Luftverkehr.

<sup>78</sup> Vgl. Baum, H./Schulz, W. H. (1990), S. 217. Werner segmentiert für den Personenverkehr von Baum/Schulz abweichende Subsysteme, die bei der Erbringung der Verkehrsleistungen teils auf gleiche, teils auf verschiedene Verkehrsträger zurückgreifen und die in Konkurrenz zueinander stehen bzw. sich ergänzen (vgl. Werner, J. (1998), S. 10).

<sup>79</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.2

nach Voigt als öffentlicher Personenfernverkehr „[...] jeder Verkehr (verstanden), der nicht Nahverkehr ist.“<sup>80</sup> Öffentlich bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass die Verkehrsleistungen ausschließlich von öffentlichen Verkehrsunternehmen bereitgestellt werden. Öffentlich ergibt sich aus dem gesetzlichen Beförderungsanspruch und bedeutet vielmehr die Möglichkeit eines jeden Einzelnen, den Verkehr mit Verkehrsmitteln gegen ein Entgelt oder frei benutzen zu können.<sup>81</sup> Nach van Suntum liegt öffentlicher Verkehr dann vor, „[...] wenn jedermann zu gleichen Bedingungen einen gesetzlichen Beförderungsanspruch hat.“<sup>82</sup> Das Pendant vom öffentlichen Verkehr ist der nicht-öffentliche Verkehr, bei dem dieses Merkmal fehlt.<sup>83</sup> In der verkehrswissenschaftlichen Literatur spricht man in diesem Fall vom Individualverkehr, der insbesondere beim (privaten) Straßenpersonenverkehr stark ausgeprägt ist und ausschließlich der Befriedigung privater Transportbedürfnisse der Nutzer dient. Das jeweilige Verkehrsmittel steht nur diesen zur Verfügung.<sup>84</sup> Nach der Regelmäßigkeit der Verkehrsleistungserstellung werden Linienverkehre und Gelegenheitsverkehre unterschieden. Das Kennzeichen der Linienverkehre ist die regelmäßige Bedienung einer Fahrtstrecke nach einem vorgegebenen Fahrplan, Gelegenheitsverkehre werden sporadisch angeboten.<sup>85</sup> Eine Stadt, in der kein Netz von öffentlichen Verkehrsmitteln im Linienverkehr zur Verfügung steht, ist heute undenkbar.<sup>86</sup>

Innerhalb der konkurrierenden Subsysteme im Personenverkehr stehen sich der öffentliche Personenverkehr und der MIV<sup>87</sup> als Hauptkonkurrenten gegenüber. Mit ihren jeweils ganz spezifischen Eigenschaften und Ausgestaltungsformen bemühen sich diese um Anteile an der Gesamtnachfrage nach Leistungen im Personenverkehr.<sup>88</sup> Die Verteilung des Verkehrsaufkommens oder der Verkehrsleistung auf die verschiedenen Verkehrsträger wird als Modal Split bezeichnet,<sup>89</sup> der das Ergebnis der Angebots- und Nachfrageentscheidungen auf den

<sup>80</sup> Voigt, F. (1973), S. 41 (Einschub: OB).

<sup>81</sup> Vgl. Kaspar, C. (1977), S. 20.

<sup>82</sup> Suntum, U. van (1986), S. 1. Van Suntum stellt gleichzeitig fest, dass die Abgrenzung unter ökonomischen Gesichtspunkten nicht eindeutig ist. Schließlich erfüllt ein Teil des öffentlichen Verkehrs (z. B. Taxi-Verkehr) sämtliche Merkmale des Individualverkehrs. Linienverkehr kann auch für einen privaten, nicht öffentlichen Nutzerkreis durchgeführt werden.

<sup>83</sup> Vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 26.

<sup>84</sup> Vgl. Wörner, W. (1980), S. 115. Darüber hinaus kann der Personenverkehr weiterer Systematisierungen unterzogen werden. Voigt unterscheidet nach dem Produktionszweck zwischen Eigenverkehr und Fremdverkehr (vgl. Voigt, F. (1973), S. 38 f.; Köberlein zwischen der Art des Beförderungsvorganges nach gebrochenem und ungebrochenem Verkehr (vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 26)).

<sup>85</sup> Vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 26.

<sup>86</sup> Vgl. Schmucki, B./Dienel, H.-L. (1997), S. 7.

<sup>87</sup> Verkehr mit Pkw, Kombinationskraftwagen und motorisierten Zweirädern.

<sup>88</sup> Vgl. Klein, A. (2000), S. 16.

<sup>89</sup> Vgl. BT-Drs. (2000), S. 7.

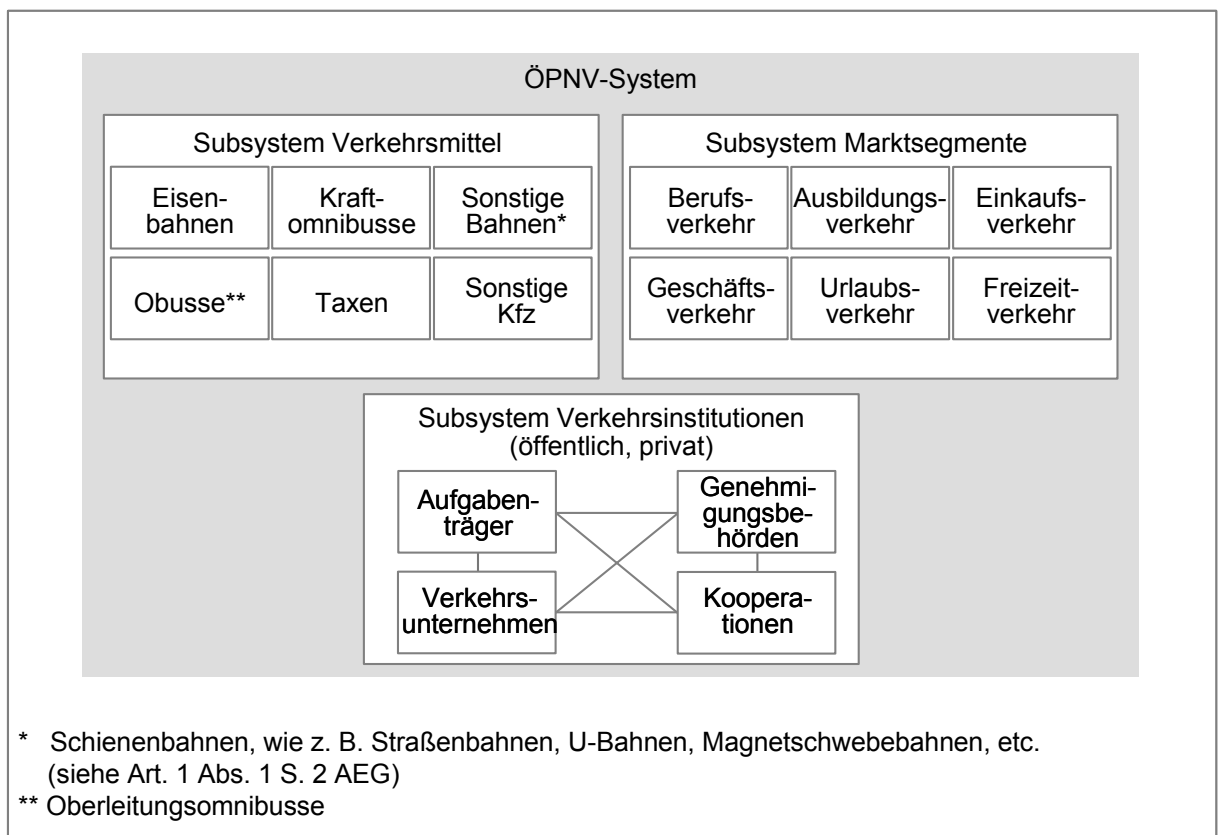
Verkehrsmärkten innerhalb einer Periode aufzeigt.<sup>90</sup> Im Personenverkehr ergeben sich zwei Dimensionen zur Ermittlung des Modal Splits:<sup>91</sup>

- (1) Dimension Personenverkehrsaufkommen (Anzahl der beförderten Personen);
- (2) Dimension Personenverkehrsleistung (Anzahl der beförderten Personen multipliziert mit der zurückgelegten Entfernung in Personenkilometern (Pkm) pro Zeiteinheit).

#### 2.1.4.2 Das ÖPNV-System

Ableitend aus den von Kaspar entwickelten Erkenntnissen der Systematik der Verkehrswirtschaft kann für den ÖPNV eine Systematik entwickelt werden, die sich analog der Systemtheorie durch verschiedene Subsysteme und einer Vielzahl unterschiedlicher Elemente auszeichnet (siehe Abb. 2.2):

Abb. 2.2: Das ÖPNV-System



Quelle: Modifizierte Darstellung von: Nesemeier, Chr. (1997), S. 37.

<sup>90</sup> Vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 32. Zur Kritik des Modal Split-Ansatzes siehe: Voigt, F. (1973), S. 453.

<sup>91</sup> Vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 38.

Kern des ÖPNV-Systems sind die Subsysteme Verkehrsmittel, Marktsegmente und Verkehrsinstitutionen. Während die Verkehrsmittel als die Transportgefäße charakterisiert werden, mit denen die Verkehrsleistungen am Markt erbracht werden, dienen die Marktsegmente als Systematik für die Zuordnung der außerhäuslichen Aktivitäten der Nutzer, für die diese ihre Mobilitätsbedürfnisse formulieren und konkretisieren. Unter Mobilität wird in Enzyklopädien der „[...] Wechsel eines oder mehrerer Individuen zwischen den festgelegten Einheiten eines Systems“<sup>92</sup> verstanden, die gleichermaßen soziale und räumliche Ortsveränderungen umfasst.<sup>93</sup>

Die Individuen werden als Mobilitätsakteure bezeichnet.<sup>94</sup> Für Köberlein kann die Mobilität als „[...] die Anzahl der außerhäuslichen Bewegungsvorgänge von Personen beschrieben werden, die ihrerseits von organisatorischen Rahmenbedingungen wie der räumlichen Trennung von Funktionen wie Arbeiten, Wohnen, etc. bestimmt werden.“<sup>95</sup> Ähnlich Aberle, der unter Mobilität „[...] alle außerhäusigen Aktivitäten versteht, die ihrerseits entweder nicht motorisiert [...] oder motorisiert [...] durchgeführt werden.“<sup>96</sup> Eckey/Stock definieren die Mobilität als „[...] den Wechsel von Personen oder Gütern zwischen Teilmengen eines Systems“ und weisen darauf hin, dass in der Verkehrswissenschaft insbesondere die räumliche Mobilität von Bedeutung ist.<sup>97</sup> Da die Nachfrage nach Verkehrsleistungen nach Sax „immer nur Mittel zum Zweck ist,“<sup>98</sup> wird diese nicht als originäre Nachfrage verstanden, sondern als ein abgeleitetes Bedürfnis, dessen Nachfragemotivation im (öffentlichen) Personenverkehr einem Element der Verkehrsmarktsegmente zugeordnet werden kann.<sup>99</sup>

Die vier Elemente der Verkehrsinstitutionen bilden das institutionelle Grundgerüst des ÖPNV. Diese sind nicht als separate und unabhängig voneinander agierende Institutionen zu verstehen, sondern bedingen sich gegenseitig und stehen in Interaktion zueinander:

---

<sup>92</sup> Hautzinger, H. (1998), S. 31.

<sup>93</sup> Wesentlich für die Beschreibung der Mobilität sind die räumlichen und zeitlichen Dimensionen, da sich jeder Vorgang der Ortsveränderung (bzw. Raumüberwindung) innerhalb eines Raumes und innerhalb einer Zeit vollzieht.

<sup>94</sup> Vgl. Hautzinger, H. (1998), S. 31.

<sup>95</sup> Köberlein, Chr. (1997), S. 38.

<sup>96</sup> Abele, G. (2000), S. 1, der in seinen Ausführungen auch einen Strukturvorschlag der Mobilität erarbeitet (Aberle, G. (2000), S. 3).

<sup>97</sup> Eckey, H.-F./Stock, W. (2000), S. 1. Darüber hinaus differenzieren diese vier Begriffspaare der Mobilität: (1) Potenzielle und effektive Mobilität, (2) Wanderungs- und zirkuläre Mobilität, (3) Zweck- und Erlebnismobilität, (4) Freiwillige und erzwungene Mobilität (vgl. Eckey, H.-F./Stock, W. (2000), S. 1 f.).

<sup>98</sup> Sax, E. (1918), S. 13 f.

<sup>99</sup> Nutzer, die täglich mehrfach Verkehrsleistungen in Anspruch nehmen, werden aufgrund der Systematik der Marktsegmente statistisch mehrfach als Beförderungsfall erfasst. Eine Behandlung der Verkehrsmarktsegmente erfolgt in Kapitel 3.1.3.

- Genehmigungsbehörden: Behörden, die entsprechend der jeweiligen gesetzlichen Materie Konzessionen für die Durchführung bestimmter Verkehre erteilen. Im Rahmen der Personenbeförderung übernehmen die Verkehrsminister der Länder, Bezirksregierungen oder untere Landesbehörden die Genehmigungsfunktion, die an bestimmte Zulassungsvoraussetzungen verbunden ist.<sup>100</sup>
- Aufgabenträger: Im Rahmen der Regionalisierung des ÖPNV wurde die Institution des Aufgabenträgers eingeführt, die die Verantwortung für die Erbringung der Verkehrsleistungen tragen und damit die Durchsetzung öffentlicher Interessen vertreten. Zu differenzieren sind Aufgabenträger für den ÖSPN (Öffentlicher Straßenpersonennahverkehr) und den SPNV (Schienenpersonennahverkehr).<sup>101</sup>
- Verkehrsunternehmen: Institutionen, die Dienstleistungen im Verkehrsbereich erbringen und unmittelbar und mittelbar mit dem Transport von Personen (Personenbeförderung) betraut sind.<sup>102</sup>
- Kooperationen: Der Terminus der Kooperation ist ein in der Literatur weit gefasster Begriff, wenngleich Einigkeit darüber besteht, dass die Kooperation die interorganisatorische „[...] Zusammenarbeit zwischen und nicht innerhalb von Unternehmen [...]“ zum Gegenstand hat.<sup>103</sup> Die Kooperation kann freiwillig oder durch einen äußeren Zwang ausgelöst werden, in deren Mittelpunkt nach Neus stets die Realisierung ökonomischer Vorteile und die Nutzensteigerung aller an der Kooperation Beteiligten sowie der daraus Nutzen ziehenden steht.<sup>104</sup> Kooperationen innerhalb des ÖPNV sind aufgrund der unterschiedlichen Systemstrukturen einer differenzierten Betrachtung zu unterziehen. Zum einen bestehen vertikale Kooperationsbeziehungen zwischen den institutionellen Ebenen des ÖPNV-Systems:<sup>105</sup> „Aufgabenträger (Politische Ebene) und die Verkehrsunternehmen (Betreiberebene) gehen zur besseren Koordination eines regionalen Verkehrsange-

<sup>100</sup> Vgl. o. V. (2003a), S. 417; Nesemeier, Chr. (1997), S. 37.

<sup>101</sup> Die Aufgabenträger sind i. d. R. juristische Personen in den Rechtsformen des Privatrechts (AG, GmbH) oder des öffentlichen Rechts (Gebietskörperschaften) (vgl. o. V. (2003b), S. 55). Eine ausführliche Diskussion über die Spezifika der Aufgabenträger erfolgt in Kapitel 4.2.

<sup>102</sup> Vgl. o. V. (2003c), S. 1088.

<sup>103</sup> Rotering, J. (1993), S. 8. Anders Bleicher, der darauf aufmerksam macht, dass sich Kooperationen „[...] auch an den Schnittstellen der vertikal und horizontal arbeitsteilig gegliederten und harmonisierten Unternehmung - also innerbetrieblich - vollziehen.“ (Bleicher, K. (1991), S. 144).

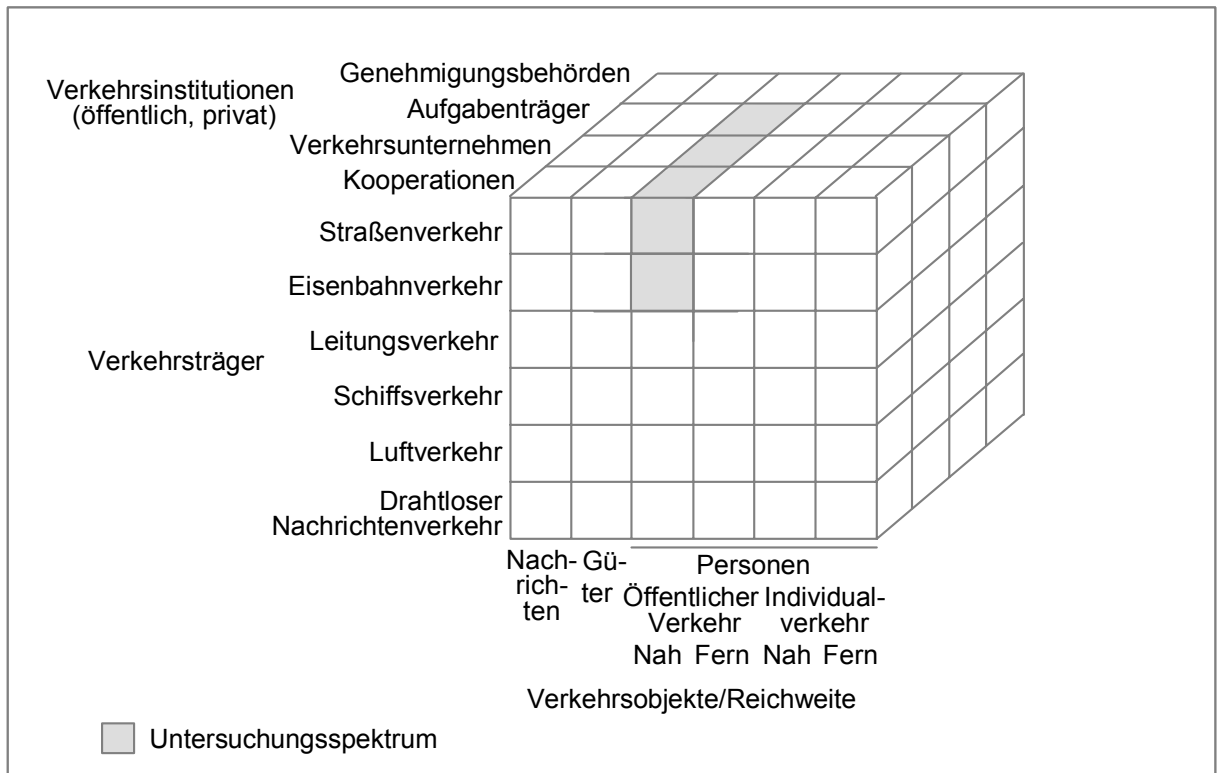
<sup>104</sup> Vgl. Neus, W. (2003), S. 59.

<sup>105</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.

bots Kooperationen ein.<sup>106</sup> Operative Umsetzungsebene der Kooperation ist die so genannte Koordinierungsebene, innerhalb derer Systemintegratoren (Verkehrsverbünde)<sup>107</sup> als organisatorische Klammer zwischen den Akteuren agieren.<sup>108</sup> Eine andere Kooperationsebene ist die innerhalb der Betreiberebene. Die organisatorische Ausgestaltung der Zusammenarbeit kann zwischen den Verkehrsunternehmen auf einer gleichen Wertschöpfungsebene erfolgen (horizontale Kooperation) oder auf verschiedenen Wertschöpfungsebenen (vertikale Kooperation).<sup>109</sup>

Ein Würfel zeigt den Untersuchungsgegenstand der Arbeit innerhalb der Verkehrswirtschaft und grenzt das zu diskutierende Themenspektrum ein:

Abb. 2.3: Untersuchungsspektrum



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>106</sup> Nesemeier, Chr. (1997), S. 38 (Einschub: OB).

<sup>107</sup> Lehmann-Eicke charakterisiert Verkehrsverbünde als „[...] die institutionalisierte Kooperation zwischen Trägern des ÖPNV mit Fahrplanabstimmung, Verkehrs- und Tarifgemeinschaft sowie gemeinsamer Planung der Verkehrswege [...]“ (Lehmann-Eicke, H. (2003), S. 1089 f.).

<sup>108</sup> Um die ÖPNV-Nutzer in den Genuss der Vorteile der Verbundstrukturen kommen zu lassen, müssen die (regionalen) Verkehrsunternehmen am Verkehrsverbund teilnehmen.

<sup>109</sup> Vgl. Schäfer, H. (1994), S. 688; Bleicher, K. (1991), S. 148.

## 2.2 Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen im ÖPNV

Die Beförderung von Personen im ÖPNV<sup>110</sup> wird mit unterschiedlichen Verkehrsmitteln durchgeführt. Neben dem Schienenpersonennahverkehr (SPNV) der Eisenbahnen gehören hierzu im Nahverkehr eingesetzte Verkehrsmittel wie Straßenbahnen, Stadtbahnen, U-Bahnen, Hochbahnen, Obusse, Autobusse, vereinzelt aber auch Schiffe (insbesondere Fähren).<sup>111</sup> Definiert wird der ÖPNV erstmalig durch das seit 1996 geltende Gesetz zur Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs (Regionalisierungsgesetz (RegG)).<sup>112</sup> Gemäß § 2 RegG ist ÖPNV „[...] die allgemein zugängliche Beförderung von Personen mit Verkehrsmitteln im Linienverkehr, die überwiegend dazu bestimmt sind, die Verkehrsnachfrage im Stadt-, Vorort- oder Regionalverkehr zu befriedigen. Das ist im Zweifel der Fall, wenn in der Mehrzahl der Beförderungsfälle eines Verkehrsmittels die gesamte Reiseweite 50 Kilometer oder die gesamte Reisezeit eine Stunde nicht übersteigt.“<sup>113</sup> Neben dem RegG grenzt noch das Personenbeförderungsgesetz (PBefG)<sup>114</sup> den ÖPNV ein. Dessen ÖPNV-Definition schließt in § 8 Abs. 1 S. 1 PBefG den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) der Eisenbahnen nicht mit ein. Ansonsten deckt sich die Abgrenzung des PBefG mit der des RegG.<sup>115</sup> Ersetzen, ergänzen oder verdichten Taxen oder Mietwagen die in § 8 Abs. 1 S. 1 PBefG genannten Verkehre, werden auch diese im Sinne des PBefG zum ÖPNV subsumiert.<sup>116</sup>

Der SPNV wird in § 2 Abs. 5 Allgemeines Eisenbahngesetz (AEG) als „[...] die allgemein zugängliche Beförderung von Personen in Zügen“ bezeichnet, „die überwiegend dazu bestimmt sind, die Verkehrsnachfrage im Stadt-, Vorort- oder Regionalverkehr zu befriedigen.“ Wie auch im RegG und PBefG schließt sich beim AEG die 50 Kilometer- und Einstundenre-

<sup>110</sup> Der Oberbegriff ÖPNV wurde in den 60-er Jahren geprägt. Früher sprach man im Allgemeinen von Orts- und Nachbarortsverkehr (vgl. Fromm, G. (1984), S. 341).

<sup>111</sup> Vgl. Siekmann, H. (2000), S. 105.

<sup>112</sup> Das Regionalisierungsgesetz (RegG) wurde ursprünglich verkündet als Artikel 4 des Eisenbahnneuordnungsgesetzes vom 27.12.1993 (BGBl. I S. 2378).

<sup>113</sup> Im Jahr 1970 definierte Radel den Personennahverkehr als „[...] die Gesamtheit der technischen, betrieblichen und organisatorischen Einrichtungen zur Raumüberwindung innerhalb einer enger umgrenzten Region. Entsprechend der Abgrenzung der Region kann der Nahverkehr in mehrere Gruppen eingeteilt werden. Eine übliche Einteilung ist die in Ortsverkehr, Vorortsverkehr und Nachbarortsverkehr. [...] die Verkehrsbedienungen kann durch öffentliche oder nicht-öffentliche Verkehrsmittel erfolgen.“ (Radel, R. (1970), S. 14).

<sup>114</sup> Personenbeförderungsgesetz (PBefG) vom 21.03.1961 (BGBl. I S. 241) i. d. F. der Bekanntmachung vom 08.08.1990 (BGBl. I S. 1690), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 19.07.2002 (BGBl. I S. 2691).

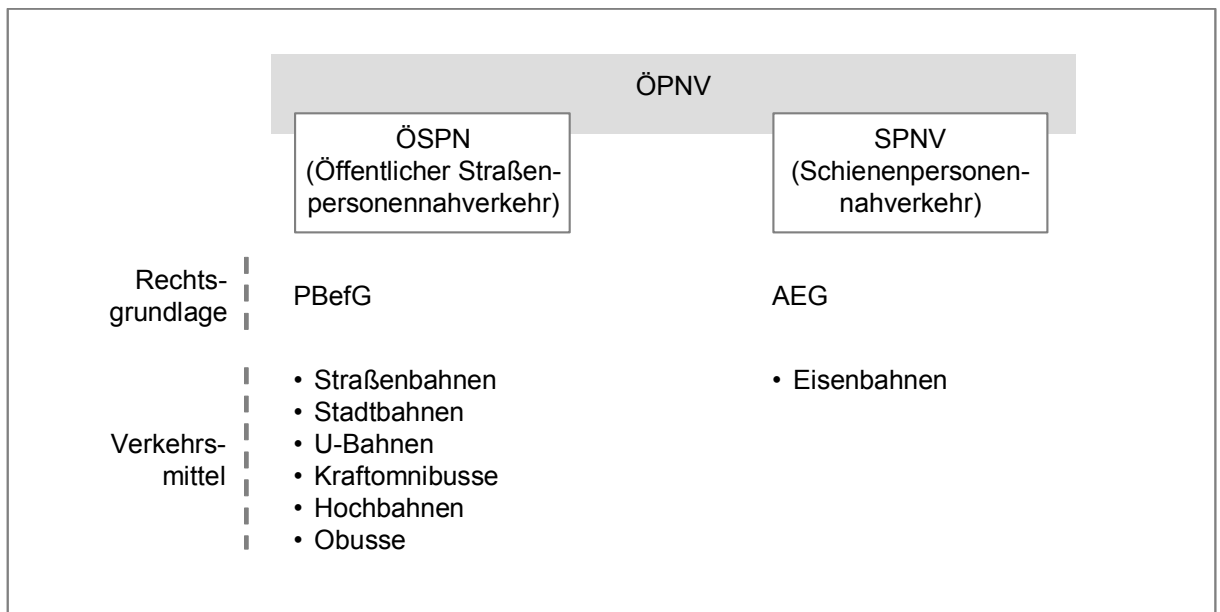
<sup>115</sup> Nach § 8 Abs. 1 S. 1 PBefG ist der ÖPNV „[...] die allgemein zugängliche Beförderung von Personen mit Straßenbahnen, Obussen und Kraftfahrzeugen im Linienverkehr, die überwiegend dazu bestimmt sind, die Verkehrsnachfrage im Stadt-, Vorort- oder Regionalverkehr zu befriedigen. Das ist im Zweifel der Fall, wenn in der Mehrzahl der Beförderungsfälle eines Verkehrsmittels die gesamte Reiseweite 50 Kilometer oder die gesamte Reisezeit eine Stunde nicht übersteigt.“

<sup>116</sup> § 8 Abs. 2 PBefG.



gel an.<sup>117</sup> Schienenbahnen wie Magnetschwebebahnen, Straßenbahnen und die nach ihrer Bau- oder Betriebsweise ähnlichen Bahnen, Bergbahnen und sonstigen Bahnen besonderer Bauart werden nicht als Eisenbahn charakterisiert und fallen nicht in den Bestimmungsbereich des AEG.<sup>118</sup> Gegenüber den nationalen Bestimmungen subsumiert das Europarecht im Rahmen des Vergaberechts den Verkehr mit U-Bahnen und Hochbahnen zum Eisenbahnverkehr.<sup>119</sup> Die Struktur des ÖPNV zeigt Abb. 2.4:

Abb. 2.4: Struktur des ÖPNV-Begriffs



Quelle: Eigene Darstellung.

Der ÖPNV grenzt sich von anderen Verkehrsbereichen ab:<sup>120</sup>

- Die Beförderung von Personen ist die Abgrenzung vom Güterverkehr;
- Die allgemeine Zugänglichkeit der Verkehrsmittel ist die Abgrenzung vom Individualverkehr;
- Die Beförderung im Linienverkehr, ggf. einschließlich des den Linienverkehr ersetzenden, ergänzenden oder verdichtenden Verkehrs mit Taxen oder Mietwagen, ist die Abgrenzung vom Gelegenheitsverkehr;<sup>121</sup>

<sup>117</sup> Allgemeines Eisenbahngesetz (AEG) vom 27.12.1993 (BGBl. I S. 2396, 1994 I S. 2439), zuletzt geändert durch das Sechste Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 26.08.1998 (BGBl. I S. 2521).

<sup>118</sup> § 1 Abs. 1 S. 2 AEG.

<sup>119</sup> Vgl. Siekmann, H. (2000), S. 106.

<sup>120</sup> Vgl. Goßler, Chr. (1996), S. 74.

- Die Befriedigung der Verkehrsnachfrage im Stadt-, Vorort- oder Regionalverkehr ist die Abgrenzung vom Fernverkehr.

In der vorliegenden Untersuchung wird der ÖPNV als Oberbegriff für den ÖPNV nach PBefG und den SPNV nach AEG verwendet. Der dem PBefG unterliegende Verkehr wird häufig auch als „übriger“ ÖPNV oder als straßengebundener ÖPNV bezeichnet. Beide Bezeichnungen sind nach Höhnscheid ungeeignet, da sie weder eine unbedeutende Ergänzung zum SPNV darstellen, noch notwendigerweise straßengebunden sind.<sup>122</sup>

## 2.3 Gesellschaftliche Bedeutung des ÖPNV

### 2.3.1 ÖPNV als Abbild gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen

In der heutigen Gesellschaft ist das Bedürfnis nach Mobilität beträchtlich.<sup>123</sup> Mobilität bedeutet nicht nur ein hohes Maß an Freiheit und Lebensqualität, sondern ist auch eine wesentliche Grundvoraussetzung für wirtschaftliches Wachstum und Beschäftigung.<sup>124</sup> Mobilität nimmt in unseren heutigen Lebensumständen eine tragende Rolle ein und lässt sich daher einem allgemeinen öffentlichen Interesse zurechnen. „Mobilität ist in einer Industriegesellschaft die Grundlage für das soziale Miteinander der Menschen, für die Erschließung der Lebensräume und für nahezu jede wirtschaftliche Tätigkeit.“<sup>125</sup> Es gilt dafür zu sorgen, dass die Mobilität auf breiter Basis für alle gesellschaftlichen Gruppen angemessen gesichert wird und grundsätzlich Chancengleichheit bei der Arbeits- und Wohnortwahl, im Zugang zu Ausbildungseinrichtungen und in der Gestaltung von Freizeit und Ferien besteht.<sup>126</sup> Mobilitätsdienstleistungen sichern dem Handel und dem Gewerbe durch den Güterverkehr den Transport von Wa-

---

<sup>121</sup> Grundsätzlich sind Linien-, Pendel- und Gelegenheitsverkehre zu unterscheiden. Linienverkehre umfassen Verkehre, die die regelmäßige Beförderung von Personen in einer bestimmten Verkehrsverbindung umfassen. Die Fahrgäste können an vorher festgelegten Haltestellen ein- oder aussteigen. Zu Sonderformen des Linienverkehrs gehören regelmäßige Beförderungen von Personen bestimmter Kategorien unter Ausschluss anderer Fahrgäste. Unter einem Pendelverkehr ist ein Verkehrsdienst zu verstehen, der mit einem feststehenden Zielort und Ausgangsort mehrere Hin- und Rückfahrten bedient (bspw. Reisegruppen). Gelegenheitsverkehre subsumieren die Verkehre, die weder Linien- noch Pendelverkehre sind (Rundfahrten) (vgl. Conrady-Goertz (1993), S. 99 ff.). Die Dominanz der Linienverkehre bei der Leistungsstruktur verdeutlicht: VDV (2001a), S. 19.

<sup>122</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 6.

<sup>123</sup> Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung (o. J.), S. 1.

<sup>124</sup> Vgl. BT-Drs. (2000), S. 9.

<sup>125</sup> Ball, R. (1998), S. 74.

<sup>126</sup> Vgl. Baum, H. (2000), S. 320.

ren,<sup>127</sup> im Personenverkehr sind sie Grundlage für den Berufs-, Ausbildungs-, Geschäfts-, Freizeit-, Einkaufs- oder Urlaubsverkehr.<sup>128</sup> Insbesondere im Personenverkehr werden die Mobilitätsbedürfnisse in der Bevölkerung immer vielfältiger und individueller.<sup>129</sup> Angesichts der heute bereits dominanten Rolle des Verkehrs für unser Gesellschaftssystem prognostizieren Experten für die Zukunft eine weitere deutliche Zunahme des gesamten Verkehrsaufkommens in Deutschland. Verkehrsleistungen im Personenverkehr sollen nach Berechnungen des BMVBW<sup>130</sup> bis zum Jahr 2015 um 20 Prozent, im Güterverkehr um 60 Prozent ansteigen.<sup>131</sup>

Im Konzept zur Bewältigung des ansteigenden Verkehrsaufkommens kommt dem ÖPNV eine Schlüsselrolle innerhalb des Verkehrssystems zu.<sup>132</sup> Unter dem Schlüsselbegriff der “nachhaltigen Mobilität“<sup>133</sup> soll eine integrierte Verkehrspolitik<sup>134</sup> die bestehenden Verkehrssysteme durch ein Bündel von Maßnahmen stärken.<sup>135</sup> Ziel sind die Effizienzverbesserungen innerhalb des gesamten Verkehrssektors, insbesondere durch die intelligente Vernetzung der unterschiedlich eingesetzten Verkehrsträger<sup>136</sup> sowie eine Verbesserung des Verkehrssystems in den Bereichen der sozialen Verträglichkeit und Umweltfreundlichkeit.<sup>137</sup> Mitverantwortlich für den steigenden Bedarf nach Mobilität im Bereich des Nahverkehrs sind die sich verändernden Raum- und Siedlungsstrukturen.<sup>138</sup> Diese machen sich in einer aufgelockerten Struktur moderner Wohngebiete bemerkbar und gehen mit einer Verringerung der Wohndichte in

<sup>127</sup> Vgl. Bodewig, K. (2001b), S. 311.

<sup>128</sup> Differenzierung des Personenverkehrs gemäß BMVBW.

<sup>129</sup> Vgl. Blöcher, P./Wiedemann, J. (2002), S. 25; Kirchhoff, P. (2002), S. 6 f.

<sup>130</sup> Siehe zur Prognose des zukünftigen Verkehrsaufkommens: BMVBW (2001a).

<sup>131</sup> Vgl. BT-Drs. (2000), S. 8; Bodewig, K. (2001a), S. 1.

<sup>132</sup> Vgl. BMVBW (2002c), S. 1. Täglich werden in Deutschland über 26 Mio. Menschen mit Bussen und Bahnen des ÖPNV befördert. Umgerechnet bedeutet das (rein rechnerisch) eine Einsparung von rund 18,5 Mio. Pkw-Fahrten pro Tag (vgl. BMVBW (2002a), S. 13).

<sup>133</sup> Die “nachhaltige Mobilität“ soll die Rahmenbedingungen der Verkehrspolitik dahingehend ausgestalten, die ein Höchstmaß an Aktivitäten erlauben und mit einem möglichst niedrigen Verkehrsaufkommen verbunden sind. Die Umsetzung dieser Politik führt zu einem effizienten, sozial verträglichen und umweltfreundlichen Verkehrssystem (vgl. BT-Drs. (2000), S. 9).

<sup>134</sup> Die Grundlage einer integrierten Verkehrspolitik ist ein Bündel aufeinander abgestimmter Maßnahmen, die zu einer deutlichen Verbesserung des Verkehrssystems führen sollen. Das BMVBW formuliert zehn wesentliche Elemente: (1) Stärkung der europäischen Verkehrspolitik, (2) Fortsetzung des Aufbau Ost, (3) Zusammenführung von Raum- und Verkehrsplanung, (4) Bereitstellung einer leistungsfähigen Verkehrsinfrastruktur, (5) Vernetzung der Verkehrsträger, (6) Schaffung fairer Wettbewerbsbedingungen, (7) Erhöhung der Verkehrssicherheit, (8) Verbesserung des Umweltschutzes, (9) Förderung innovativer Technologien, (10) Unterstützung der Mobilitätsforschung (vgl. BT-Drs. (2000), S. 11).

<sup>135</sup> Vgl. Bodewig, K. (2001a), S. 1.

<sup>136</sup> Vgl. Bodewig, K. (2001b), S. 311.

<sup>137</sup> Vgl. BT-Drs. (2000), S. 9.

<sup>138</sup> Die heutigen Raumstrukturen in Deutschland sind das Ergebnis von Differenzierungsprozessen während der Industrialisierung im Verlauf des 19. Jahrhunderts (vgl. Radel, R. (1970), S. 11).

den Stadtgebieten mit der Folge einer größeren geographischen Ausdehnung einher.<sup>139</sup> Die Entwicklungen haben großen Einfluss auf die Veränderungen der Stadtstrukturen.<sup>140</sup> Unter Mobilitätsaspekten erschwert die Zersiedelung<sup>141</sup> den Aufbau eines leistungsfähigen ÖPNV-Systems<sup>142</sup> als ernstzunehmende Alternative zum privaten Pkw.<sup>143</sup> Grundsätzlich kommt in solchen städtischen Wohnstrukturen, wie auch in ländlichen, weniger besiedelten Regionen,<sup>144</sup> die Nutzung des Pkw den wachsenden Mobilitätsbedürfnissen der Bevölkerung gegenüber öffentlichen Verkehrsmitteln besser entgegen.<sup>145</sup>

Der ÖPNV leistet nicht nur einen wesentlichen Beitrag zur Sicherstellung der Mobilität in breiten Schichten der Bevölkerung,<sup>146</sup> sondern kann auch als ein wichtiger Wettbewerbs- und Standortfaktor für Unternehmen charakterisiert werden.<sup>147</sup> Für den Staat ist der ÖPNV ein Instrument, mit dem dieser seiner Verantwortung für die wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung des Siedlungsraums nachkommt,<sup>148</sup> zu der auch die Gewährleistung einer quantitativ und qualitativ ausreichenden Versorgung der Bevölkerung mit ÖPNV-Leistungen zählt.<sup>149</sup> Die Sicherstellung ist ein wesentlicher Bestandteil der staatlichen Daseinsvorsorge.<sup>150</sup> Was konkret unter der Daseinsvorsorge zu verstehen ist, bleibt offen. Dreher macht deutlich, dass es „[...] einen allgemeinem, eindeutig konturierten und damit subsumtionsfähi-

<sup>139</sup> Vgl. Fiedler, J. (2000), S. 536.

<sup>140</sup> Vgl. Voigt, F. (1965), S. 695.

<sup>141</sup> „Keine Siedlung vereinigt heute noch sämtliche gesellschaftlichen Daseinsfunktionen in sich. Vielmehr sind Wohnstätten, Arbeitsstätten, Ausbildungsstätten, [...] Verwaltungsinstitutionen, kulturelle Einrichtungen, [...] räumlich voneinander getrennt.“ (Radel, R. (1970), S. 48 f.).

<sup>142</sup> Dennoch ist es eine wesentliche Aufgabe des ÖPNV in seiner Funktion der Daseinsvorsorge, Verbindungen zwischen den Gebieten herzustellen und “tote Winkel“ zu vermeiden (vgl. Radel, R. (1970), S. 59).

<sup>143</sup> Vgl. KOM (1996), Tz. 5.

<sup>144</sup> Über die detaillierte und systematische Abgrenzung der einzelnen Raumkategorien herrscht noch immer Uneinigkeit (vgl. Aberle, G. (1987), S. 3 ff.).

<sup>145</sup> Vgl. Klenke, D. (1997), S. 30.

<sup>146</sup> Vgl. Ludwig, D. (2000), S. 28.

<sup>147</sup> Eine von der Prognos AG durchgeführte Studie unter mittelständischen Unternehmen verdeutlicht die engen Beziehungen zwischen der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und einem funktionierenden ÖPNV. Die Anbindung an ein ÖPNV-Netz wird als wichtiger eingeschätzt als bspw. die Nähe zu einem Flughafen oder dem Fernverkehr der Bahn. Eine ausführlich Behandlung des Standortfaktors ÖPNV zeigen: Schad, H./Höffken, M. (2000a), S. 295-297, Schad, H./Höffken, M. (2000b), S. 341-344; Schad, H./Ridle, H./Höffken, M./Bihn, F. (2000), S. 21-25.

<sup>148</sup> Vgl. Kirchhoff, P. (2002a), S. 8.

<sup>149</sup> Für die Erschließung des ländlichen Raums wurden von der Ministerkonferenz für Raumordnung im Jahre 1979 konkrete Maßstäbe festgelegt (vgl. hierzu Wittenbrink, P. (1993), S. 216 f.).

<sup>150</sup> „Die Sicherstellung einer ausreichenden Bedienung der Bevölkerung mit Verkehrsleistungen im öffentlichen Personennahverkehr ist eine Aufgabe der Daseinsvorsorge.“ (§ 1 Abs. 1 RegG). § 1 Abs. 2 RegG legt fest, dass die Stellen, die diese Aufgabe wahrnehmen, durch Landesrecht bestimmt werden. Die Länder haben die Daseinsvorsorge uneinheitlich in ihren Nahverkehrsgesetzen verwendet (vgl. Metz, R. (1998), S. 117). Über den Begriff der Daseinsvorsorge spricht Metz von einem traditionellen Sammelbegriff, der im Jahr 1938 von Feldhoff geprägt wurde (vgl. Metz, R. (1998), S. 117 f.). Für Püttner hat sich der Begriff in der Rechtspraxis als unscharf und irreführend erwiesen, ihm komme lediglich soziologische oder schlagwortähnliche Bedeutung zu (vgl. Thiemeyer, T. (1975), S. 50 f.).

gen Rechtsbegriff der Daseinsvorsorge nicht gibt.“<sup>151</sup> Pällmann spricht von einem abstrakten, unbestimmten Rechtsbegriff, mit dem „[...] nach Belieben auch Schindluder getrieben werden kann [...]“.<sup>152</sup> Dreher verweist auf eine Definition der KOM, die den Begriff wie folgt definiert: „Leistungen der Daseinsvorsorge (oder gemeinwohlorientierte Leistungen) sind marktbezogene oder nicht marktbezogene Leistungen, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht und daher von den Behörden mit spezifischen Gemeinwohlverpflichtungen verknüpft werden.“ Damit deckt sich die Definition der KOM im Wesentlichen mit dem Begriffsinhalt nach nationalem Verständnis, die die Erbringung von Leistungen oder die Bereitstellung von Leistungen im öffentlichen Interesse versteht.<sup>153</sup>

### 2.3.2 ÖPNV und MIV im Spannungsfeld individueller Entfaltungsmöglichkeiten

Der steigende Wohlstand in Deutschland ist Grund dafür, dass die Anzahl der Pkw seit Jahrzehnten ungebremst ansteigt - Oettle spricht von der totalen Automobilisierung<sup>154</sup> - und den Menschen neue Freiheiten erschließt.<sup>155</sup> Im Jahr 2002 waren in Deutschland rd. 44,4 Mio. Pkw zugelassen,<sup>156</sup> bis zum Jahr 2020 soll der Bestand um weitere sechs Mio. auf rd. 50 Mio. Pkw anwachsen.<sup>157</sup> Durch den ständig zunehmenden MIV sind für Städte und Gemeinden inzwischen die Grenzen der Belastbarkeit erreicht. Ob man die Problematik unter dem Gesichtspunkt der Schadstoff- oder Lärmbelastung, des Städtebaus oder der Verkehrssicherheit analysiert: Der Ruf nach tragfähigen Konzepten zur Bewältigung der Verkehrsprobleme ist unüberhörbar.<sup>158</sup> Um dem drohenden Verkehrsinfarkt<sup>159</sup> entgegenzuwirken, dem insbesondere in Ballungsgebieten bereits heute schon täglich begegnet werden kann, müssen die Ziele der

<sup>151</sup> Dreher, M. (2001), S. 34.

<sup>152</sup> Pällmann, W. (2001), S. 22. Nach Pällmann wird der Begriff der Daseinsvorsorge immer dann gerne herangezogen, wenn staatliche Leistungen eingefordert werden, ohne dass dafür eine überzeugende Begründung geliefert werden kann.

<sup>153</sup> Vgl. Dreher, M. (2001), S. 34.

<sup>154</sup> Vgl. Oettle, K. (1981), S. 11, 149.

<sup>155</sup> Vgl. KOM (1996), Tz. 6.

<sup>156</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2002a), S. 299.

<sup>157</sup> In der Vergangenheit wurde bei den Prognosen das zu erwartende Ausmaß bzw. die Dynamik des Pkw-Bestandes regelmäßig unterschätzt (vgl. Smeddinck, U. (1996), S. 9); auch: Schmuck, A. (1996), S. 18 ff.: „Der Bestand an Kraftfahrzeugen überstieg zu allen Zeiten und bis in die jüngste Vergangenheit stets alle Voraussagen.“ So ermittelte in den Jahren 1989 bzw. 1990 die Deutsche Shell AG, die auch als Gutachter für die Prognosen der Bundesverkehrswegeplanung verantwortlich waren, für das Jahr 2000 einen Pkw-Bestand von über 34 Mio. (vgl. Grevsmähl, J. (1990), S. 197). Tatsächlich betrug der Bestand knapp 43 Mio. Pkw (vgl. Statistisches Bundesamt (2002a), S. 299). Nach Weich wird diese Entwicklung „[...] un-aufhaltsam weitergehen und zwar eindeutig schneller als der Ausbau der Verkehrswege jemals Fortschritte machen kann.“ (Weich, G. (1992), S. 181).

<sup>158</sup> Vgl. Weigl, M./Krabatsch, J. (1993), S. 87.

<sup>159</sup> Vgl. hierzu auch: Ludwig, D. (1995), S. 12.

Verkehrskonzepte der Zukunft mit einer stärkeren Verlagerung des MIV auf öffentliche Verkehrsmittel verbunden werden.<sup>160</sup>

Das Ziel einer Reduzierung des MIV zugunsten öffentlicher Verkehrsmittel ist allerdings nicht neu. Die Begrenzung und Eindämmung wurde bereits in den 70-er Jahren als Ziel einer modernen Verkehrspolitik postuliert. Durch eine gezielte Qualitätsverbesserung bei der Leistungserbringung und den Ausbau der Infrastruktur für öffentliche Verkehrsmittel sollte die Attraktivität der öffentlichen Verkehre gesteigert und die MIV-Nutzer vom Pkw weggelockt werden.<sup>161</sup> Integrierte Verkehrsdienstleistungen „aus einer Hand“, erbracht von Verkehrsverbänden oder anderen, verbundähnlichen Kooperationsformen, in denen mehrere Verkehrsunternehmen miteinander kooperieren, sollten die Attraktivität des ÖPNV steigern und neue Kundengruppen erschließen.

Trotz der zu verzeichnenden Erfolge bei der Attraktivitätssteigerung des ÖPNV kann der Trend zum MIV bis heute nicht gebrochen werden.<sup>162</sup> Auch in Zeiten einer in der Bevölkerung steigenden Wertschätzung von Umweltschutz führt das Mobilitätsverhalten zu keiner nennenswerten veränderten Pkw-Nutzung. Der Anteil des MIV am gesamten Verkehrsaufkommen steigt kontinuierlich.<sup>163</sup> Der Zusammenhang zwischen einer steigenden Pkw-Verfügbarkeit und einem daraus resultierenden Sinken in der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel hat weiter Bestand.<sup>164</sup> Das Bedürfnis nach Besitz bzw. Verfügbarkeit eines Pkw, und damit der Möglichkeit einer individuellen Ausgestaltung der eigenen Mobilität, wird durch einen attraktiveren ÖPNV kaum verringert.<sup>165</sup> Steht erst einmal ein Pkw zur Verfügung, sehen viele Menschen den ÖPNV nicht mehr als eine lohnenswerte Alternative in der Wahl des Verkehrsmittels.<sup>166</sup> Ein weiterer Nachteil bei der Beurteilung öffentlicher Verkehrsmittel liegt

<sup>160</sup> Zu den Verkehrsbedingungen in Ballungsgebieten und Großstädten stellt Voigt fest, dass die heutigen Bedingungen auf eine in der Vergangenheit völlig unzureichende Stadtplanung zurückzuführen sind. Die Stadtverwaltungen hofften auf die freie Entwicklung der Marktkräfte, die zu einem Optimum führen sollten. Das Gegenteil trat häufig ein: „Die Kosten der Fehlentwicklungen und vor allem die heutigen katastrophalen Verkehrsbedingungen sind die Hypothek der Entwicklung, die damals schon begann.“ (Voigt, F. (1965), S. 677).

<sup>161</sup> Vgl. Grevsmähl, J. (1990), S. 198.

<sup>162</sup> Vgl. Mietzsch, O. (2001), S. 529.

<sup>163</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.2.

<sup>164</sup> Vgl. Drache, U./Bergmann, A. (2001), S. 47.

<sup>165</sup> Vgl. Schade, D. (2000), S. 11. Siehe hierzu auch Topp: „Allein mit ÖPNV-Verbesserungen ist das Auto nicht einzuholen [...]“ (Topp, H. H. (1993), S. 84).

<sup>166</sup> Neben dem Bedürfnis nach Eigenständigkeit hat die Nutzung eines Fahrzeugs auch andere Motive, bspw. als persönliches Ausdrucksmittel: „Sage mir, wie Du Dich fortbewegst, und ich sage Dir, wer Du bist.“ (vgl. Klenke, D. (1997), S. 29). Die Nachfrager von ÖPNV-Leistungen gehören vielfach niedrigen Einkommensschichten an, die oft über keinen eigenen Pkw verfügen. Empirisch ist erwiesen, dass mit einem steigenden Einkommen der Pkw-Besitz der Haushalte zunimmt (vgl. Köberlein, Chr. (1997), S. 57 f.).

in der Wahrnehmung durch die (potenziellen) Nutzer. Die Leistungen der öffentlichen Verkehrsmittel werden oft schlechter eingeschätzt als diese tatsächlich sind,<sup>167</sup> wenngleich die Vorteile des Substitutionskonkurrenten nicht zu vernachlässigen sind.<sup>168</sup>

Die hohe Popularität des Pkw liegt in seiner großen Anziehungskraft und der Überlegenheit gegenüber öffentlichen Verkehrsmitteln, die sich insbesondere in den Dimensionen Bequemlichkeit, Schnelligkeit und Berechenbarkeit ergeben.<sup>169</sup> Die Ansprüche der regelmäßigen Pkw-Nutzer orientieren sich am Komfort und dem hohen Mobilitätsgrad des Pkw.<sup>170</sup> Werden die Entscheidungskriterien "niedriger Preis" und "hohe Qualität" als Oberziele für die Nutzung einer Verkehrsleistung definiert, so wird ein rational handelndes Individuum nur dann dauerhaft auf die Nutzung des Pkw zugunsten öffentlicher Verkehrsmittel wechseln, wenn es von dessen Attraktivität überzeugt werden kann.<sup>171</sup> Erst wenn der ÖPNV eine attraktive Alternative zum MIV darstellt, kann er mit diesem konkurrieren.<sup>172</sup>

In ihrem Grünbuch "Das Bürgernetz" definiert die KOM eine Qualitätsprüfliste für den Personenverkehr, dessen Struktur aus fünf wesentlichen Merkmalen besteht<sup>173</sup> und deren Erfüllungsgrad maßgeblich ist, „[...] wenn öffentliche Personenverkehrssysteme zu einer echten Alternative und Ergänzung zum Pkw werden sollen.“<sup>174</sup> Ein konkurrenzfähiges Angebot darf zudem nicht nur objektiv vorhanden sein, vielmehr muss es aktiv kommuniziert und als subjektive Alternative zum MIV wahrgenommen werden.<sup>175</sup> Nach Kaspar beurteilt der Nutzer die unterschiedlichen Angebote der konkurrierenden Verkehrsmittel nach einer Bedürfnispyrami-

<sup>167</sup> Vgl. Brög, W. (1990), S. 90.

<sup>168</sup> Vgl. Wissmann, M. (1995), S. 6. (1) Durch die ständige und individuelle Verfügbarkeit des Pkw ist der Nutzer an keine Fahrpläne oder sonstige Restriktionen gebunden, (2) Die hohe Flexibilität des Pkw erlaubt Fahrten von Haus-zu-Haus, ohne einen möglichen Wechsel der Verkehrsmittel und damit ggf. verbundenen Wartezeiten, zu jeder Tages- und Nachtzeit, (3) Relativ niedrige Kosten der Pkw-Nutzung (bei einem Kostenvergleich mit dem ÖPNV werden von Pkw-Nutzern i. d. R. den Kosten für den Erwerb des Fahrausweises zur Nutzung des ÖPNV nur die Kosten des Kraftstoffverbrauchs gegenübergestellt. Die Fixkosten der Autohaltung (inkl. der Abschreibungen (Wertverlust)) werden in der persönlichen Kosten-Nutzen-Abwägung der Pkw-Halter nicht berücksichtigt (vgl. Klenke, D. (1997), S. 48)).

<sup>169</sup> Vgl. Radel, R. (1970), S. 112 f. Bei dem hohen Verkehrsaufkommen auf der Straße haben die Vorteile des Pkw allerdings nur unter bestimmten Bedingungen Gültigkeit.

<sup>170</sup> Vgl. Fiedler, J. (1999), S. 212; Schade, D. (2000), S. 9.

<sup>171</sup> Grundsätzlich muss die Frage gestellt werden, ob bei einer Verlagerung vom MIV auf den ÖPNV auch die dann erforderlichen ÖPNV-Kapazitäten zur Verfügung stehen. Eine Verlagerung von 20 Prozent des Pkw-Berufsverkehrs auf den ÖPNV würde das Transportaufkommen im SPNV um ein Drittel erhöhen (vgl. Weich, G. (1992), S. 188). Da der Berufsverkehr als Spitzenlast bereits heute die vorhandenen Kapazitäten ausschöpft, dürfte die Übernahme einer zusätzlichen Verkehrsmenge ohne ÖPNV-Kapazitätserweiterungen generell problematisch sein.

<sup>172</sup> Vgl. Szabo, O. (2000a), S. 72.

<sup>173</sup> (1) Zugänglichkeit der Systeme, (2) Erschwinglichkeit, (3) Persönliche und betriebliche Sicherheit, (4) Fahrkomfort, (5) Umweltauswirkungen (vgl. KOM (1996), S. 14).

<sup>174</sup> KOM (1996), Tz. 16.

<sup>175</sup> Vgl. Werner, J. (1998), S. 212.

de mit den aufsteigenden Bedürfnisebenen Sicherheit, Reisezeit und Komfort. Ist eine Bedürfnisebene befriedigt, erfolgt die Verlagerung der Ansprüche auf die nächsthöhere Ebene.<sup>176</sup>

### 2.3.3 Konzepte zur Stärkung des ÖPNV

Die Attraktivitätssteigerung des ÖPNV kann neben einem hohen Beförderungs- und Serviceangebot auch mit staatlichen Restriktionsinstrumenten gegenüber dem MIV erfolgen.<sup>177</sup> Für die Ausgestaltung der Instrumente stehen Maßnahmen im Rahmen so genannter Pull- oder Push-Konzepte zur Verfügung.<sup>178</sup> Unter einer Pull-Strategie werden Maßnahmen subsumiert, die zu einer Erhöhung der Attraktivität des ÖPNV beitragen sollen. Push-Maßnahmen sollen die Nutzung des Pkw einschränken.<sup>179</sup>

Die einzelnen Maßnahmen haben nach Topp eine Lenkungs- bzw. Veränderungsfunktion der Verkehrsströme und dienen als Instrumente des kommunalen Krisenmanagements gegen den Verkehrsinfarkt.<sup>180</sup> Die Stärkung des ÖPNV geht demnach mit einer Behinderung des MIV durch restriktive Maßnahmen einher.<sup>181</sup> Die Maßnahmen sollten nach Kirchhoff<sup>182</sup> allerdings „[...] nicht in einem Rückbau von Straßen und Stellplätzen für den ruhenden MIV oder einer bewussten Behinderung des MIV in seinem Fahrtablauf bestehen, sondern in einer Bepreisung von Engpasssituationen im fließenden und ruhenden Verkehr.“ Mit preislichen Restriktionen,<sup>183</sup> bspw. in Form von Straßenbenutzungsgebühren<sup>184</sup> oder Parkgebühren, kann dem Verkehrskollaps, verursacht durch Stau oder Parkplatzmangel, begegnet werden. Die ökonomischen Instrumente zielen auch gleichzeitig auf die Internalisierung der durch den Verkehr

<sup>176</sup> Vgl. Kaspar, C. (1998), S. 83 f.

<sup>177</sup> Vgl. Retzko, H.-G. (1997), S. 12ff.; Kirchhoff, P. (2002a), S. 8.

<sup>178</sup> Cerwenka spricht von Zuckerbrot und Peitsche-Maßnahmenbündeln, die zum Umsteigen auf den ÖPNV eingefordert und auch eingesetzt werden (vgl. Cerwenka, P. (1996), S. 29).

<sup>179</sup> Vgl. KOM (1996), Tz. 19 ff. Siehe zu Maßnahmen mit Pull- und Push-Effekten: Müller, P./Schleicher-Jester, F./Topp, H. H. (1992), o. S.

<sup>180</sup> Vgl. Topp, H. H. (1993), S. 87.

<sup>181</sup> Diskutierte restriktive Maßnahmen im Bereich MIV für die Enquetekommission: Begrenzung der Kapazität des Straßennetzes, Parkraumbewirtschaftung, Straßenbenutzungsgebühren, Zufahrtsdosierung mittels Pfortnerampeln, selektive Fahrverbote, Verkehrsberuhigungen (vgl. Grevesmähl, J. (1990), S. 198).

<sup>182</sup> Vgl. Kirchhoff, P. (2002a), S. 8.

<sup>183</sup> Durch die Einführung von preispolitischen Instrumenten soll eine zeitliche und örtliche Steuerung der Verkehrsmenge erreicht werden. Ziel der Maßnahmen ist die Reduzierung der gesamtwirtschaftlichen Transportintensität und des gesellschaftlichen Mobilitätsniveaus (Weich, G. (1992), S. 181 f.).

<sup>184</sup> Bspw. Road Pricing, Straßenvignette, Nahverkehrsabgabe.



verursachten externen Effekte ab,<sup>185</sup> da die Preise für Raumüberwindungen generell nicht den tatsächlichen Kosten entsprechen und in der Konsequenz die billige Raumüberwindung die falschen Signale für das Verkehrsverhalten setzen.<sup>186</sup> In Folge des überwiegend rationalen Verhaltens der Individuen werden diese erst dann auf die Nutzung des Pkw verzichten, wenn Alternativen zur Verfügung stehen, die mit Vorteilen verbunden sind. Geht die gewohnte Nutzung des Pkw mit Hindernissen einher, könnte ein effizient ausgestalteter und funktionierender ÖPNV diese Vorteile bieten.<sup>187</sup>

Die Strategie der restriktiven Maßnahmen kann auch erfolgreich sein, wenn der MIV nicht nur durch den ÖPNV substituiert werden soll, sondern wenn sich MIV und ÖPNV miteinander zur Befriedigung der Mobilitätsbedürfnisse sinnvoll ergänzen.<sup>188</sup> Wesentliche Voraussetzungen hierfür sind intelligente, bedarfsgerechte und flexible Bedienungsformen des ÖPNV sowie gut ausgestaltete Schnittstellen zum MIV, die eine effiziente Arbeitsteilung zwischen dem ÖPNV und dem MIV erlauben<sup>189</sup> und dem Nutzer der integrierten Bedienungsform einen Mehrwert sichern. Zur Vermeidung eines weiteren Anstiegs des MIV weist Klenke darauf hin, dass die Grenzen zwischen dem Individualverkehr und dem ÖPNV besser aufeinander abgestimmt bzw. fließender werden müssen.<sup>190</sup>

## 2.4 Fazit

Der ÖPNV, der als Oberbegriff für den ÖSPN und SPNV steht, kann als komplexes System charakterisiert werden, das in einem ungleichen Wettbewerb gegen den MIV steht. Komplex ist der ÖPNV aufgrund seiner Systemstrukturen und dem hohen Interaktionsgrad zwischen den einzelnen Subsystemen. Das gilt insbesondere für das Subsystem der öffentlichen und privaten Verkehrsinstitutionen, innerhalb dem die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen für die effiziente Erbringung der ÖPNV-Leistungen institutionalisiert sind. In dem Subsystem werden die politischen Anforderungen für die ÖPNV-Leistungserbringung (Da-

<sup>185</sup> Barth spricht von der so genannten Kostenwahrheit im Verkehr (vgl. Barth, S. (2000), S. 37).

<sup>186</sup> Vgl. Topp, H. H. (1993), S. 99. Aufgrund der hohen externen Kosten des Autoverkehrs formuliert dieser die These, dass jeder Defizitausgleich innerhalb des ÖPNV unter einer gleichzeitigen gesamtwirtschaftlichen Betrachtung eine Zukunftsinvestition ist. Verdeutlicht wird die These anhand einer Berechnung von Willeke, der die fiktive Stilllegung der Kölner Verkehrsbetriebe untersucht hat.

<sup>187</sup> Vgl. Schade, D. (2000), S. 10 f. Ein häufig zitiertes Beispiel ist Bologna, in dessen Innenstadt ausschließlich Anwohner und Beschäftigte einfahren dürfen (vgl. Hahn, W. (1993), S. 115).

<sup>188</sup> Vgl. Szabo, O. (2000a), S. 71.

<sup>189</sup> Vgl. Wissmann, M. (1995), S. 11.

<sup>190</sup> Vgl. Klenke, D. (1997), S. 38.

seinsvorsorge) von den öffentlichen Institutionen der Aufgabenträger definiert, durch die öffentlichen Institutionen der Genehmigungsbehörden genehmigt und (überwiegend) durch öffentliche bzw. kommunale Verkehrsunternehmen operationalisiert. Mit der Daseinsvorsorge hat der ÖPNV die Aufgabe, die Mobilität der Bürger flächendeckend zu gewährleisten. Das gilt für ländliche Gebiete ebenso wie für Ballungsräume und Städte, die täglich unter den hohen Belastungen des MIV leiden (Verkehrskollaps).

Mit dem Substitut des Pkw steht der ÖPNV in einem Wettbewerb, der als ungleich charakterisiert werden kann. Aufgrund der hohen Pkw-Dichte in Deutschland wächst der MIV seit Jahrzehnten ungebrochen an. Gegenüber dem ÖPNV bietet der Pkw den Nutzern ein hohes Maß an Bequemlichkeit, Schnelligkeit und Berechenbarkeit. Um den ÖPNV zu einer "echten" Alternative zum MIV zu entwickeln, bedarf es großer Anstrengungen aller beteiligten ÖPNV-Akteure. Damit den steigenden Kundenanforderungen an Mobilitätsleistungen Rechnung getragen werden kann, können unterschiedliche Verkehrskonzepte entwickelt werden. Der Autor vertritt die These, dass der nachhaltigen Stärkung des ÖPNV nicht mit dessen Marktpositionierung gegen den Pkw begegnet werden kann. Die Zukunft liegt vielmehr in einer intensiven Vernetzung bzw. Integration der unterschiedlichen Verkehrsmittel und Verkehrsträger. Bei der Integration von ÖPNV und MIV sollte der konsequente Kundenorientierung oberste Priorität zukommen. Ansonsten stimmen die Kunden auch weiterhin mit ihren Füßen gegen den ÖPNV ab und legen weiterhin zweimal täglich ganze Regionen lahm.

Die nächsten Kapitel der Untersuchung zeigen, dass vom ÖPNV nicht weniger als ein "strategischer Spagat" gefordert wird. Einerseits kann davon ausgegangen werden, dass eine steigende Kundenorientierung mit höheren Produktionskosten der ÖPNV-Leistungen verbunden ist. Andererseits ist der ÖPNV bereits heute hoch defizitär und wird zu erheblichen Teilen öffentlich subventioniert.

### 3 Grundlagen des ÖPNV

#### 3.1 Der ÖPNV-Markt in Deutschland

##### 3.1.1 Entwicklung der Gesamtnachfrage nach Verkehrsleistungen im Personenverkehr

Die Gesamtnachfrage nach Verkehrsleistungen im ÖPNV konnte im Jahr 1999 gegenüber dem Referenzjahr 1990 gesteigert werden. Sowohl bei der Anzahl der beförderten Personen, als auch bei den im ÖPNV geleisteten Personenkilometern (Pkm) konnten die Leistungserbringer von ÖPNV-Leistungen Steigerungen verzeichnen. Damit scheint sich der Trend von langsam, aber anhaltend steigenden ÖPNV-Kundenzahlen, zu festigen.

Abb. 3.1: Beförderungsfälle im deutschen ÖPNV [Mrd.]

	1990			1999*			?
	Straße	Schiene	Gesamt	Straße	Schiene	Gesamt	
• Nachfrage (Linienverkehr)							
- beförderte Personen	5,80	1,06	<b>6,86</b>	7,71	1,80	<b>9,51</b>	+2,65 (38,6%)
- Pkm	40,90	17,20	<b>58,10</b>	51,30	39,00	<b>90,30</b>	+32,20 (55,4%)
• Marktanteil am gesamten öffentl. Personenverkehr							
- beförderte Personen			<b>96,4%</b>			<b>96,6%</b>	+0,2%
- Pkm			45,2%			47,6%	+2,4%
• Marktanteil am gesamten Personenverkehr							
- beförderte Personen			15,0%			15,5%	+0,5%
- Pkm			8,2%			9,5%	+1,3%
• Anteil MIV am Gesamtverkehr			<b>85,0%</b>			<b>84,5%</b>	-0,5%
• Motorisierungsgrad (je 1.000 Einwohner)			464 Pkw**			515 Pkw	+51 Pkw (10,9%)
* z. T. vorläufige Daten							
** Jahr 1992							

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Nesemeier, Chr. (1997), S. 59, Datengrundlage: BMVBW (2000a), S. 214 ff.; VDV (2001a), S. 10.

Die in Abb. 3.1 dargestellte Entwicklung einer steigenden Verkehrsnachfrage im ÖPNV kann nicht als selbstverständlich bezeichnet werden. In einer Gegenüberstellung der Nachfragegrößen im westdeutschen ÖPNV der Jahre 1981 und 1993 wird deutlich, dass die Nachfrage nach ÖPNV-Leistungen innerhalb des Referenzzeitraumes gesunken ist.<sup>191</sup> Während im Betrachtungszeitraum von 1990 bis 1999 die Anzahl der im ÖPNV beförderten Personen auf 9,51 Mrd. Beförderungsfälle steigt (+38,6 Prozent), verringert sich die Größe im Betrachtungszeitraum von 1981 bis 1993 um 0,4 Mrd. Beförderungsfälle (-5,2 Prozent).<sup>192</sup> Gegenüber der Zunahme der geleisteten Pkm im ÖPNV in den Jahren von 1990 bis 1999 auf 90,3 Mrd. Pkm (+55,4 Prozent) reduzieren sich die Pkm im Zeitraum von 1981 bis 1993 im westdeutschen ÖPNV um 5,2 Mrd. Pkm auf 61,20 Mrd. (-7,8 Prozent).<sup>193</sup> Die dominierende Rolle des ÖPNV innerhalb des gesamten Leistungsspektrums der öffentlichen Verkehrsleistungen wird ebenfalls durch die Abb. 3.1 deutlich. 96,4 Prozent (1990) bzw. 96,6 Prozent (1999) aller durch öffentliche Verkehrsmittel beförderten Personen sind dem ÖPNV zuzuordnen. Stark ausgeprägt ist der Anteil des MIV am gesamten Personenverkehr. Trotz steigender Fahrgastzahlen im ÖPNV kann nur ein Anteil von rd. 15 Prozent aller beförderten Personen in Deutschland zwischen 1990 und 1999 dem ÖPNV zugeordnet werden. Mit rd. 85 Prozent dominiert der MIV den gesamten Personenverkehr in Deutschland.<sup>194</sup>

### 3.1.2 Wettbewerbsposition des ÖPNV im Markt für Personenverkehrsleistungen

Bis zum Jahr 2015 wird der weitere Anstieg der verfügbaren Einkommen in Deutschland sowie die damit einhergehende zunehmende Individualmotorisierung für die kontinuierliche Zunahme nach Mobilitätsleistungen verantwortlich sein (siehe Abb. 3.2).<sup>195</sup> Trotz der steigenden Anzahl der beförderten Personen durch den öffentlichen Personenverkehr wird der

<sup>191</sup> Vgl. Nesemeier, Chr. (1997), S. 59 ff.

<sup>192</sup> Die von Nesemeier ermittelten Daten bzgl. sinkender Nutzerzahlen decken sich allerdings nicht mit Publikationen des VDV. Wenn auch nicht im exakten Betrachtungszeitraum von Nesemeier (alte Länder von 1981 bis 1993), so doch im Zeitverlauf von 1988 bis 1994, ermittelte der VDV für die Mitgliedsunternehmen in den alten Ländern ein Fahrgastzuwachs von 19 Prozent (vgl. VDV/ÖTV (1995), S. 7).

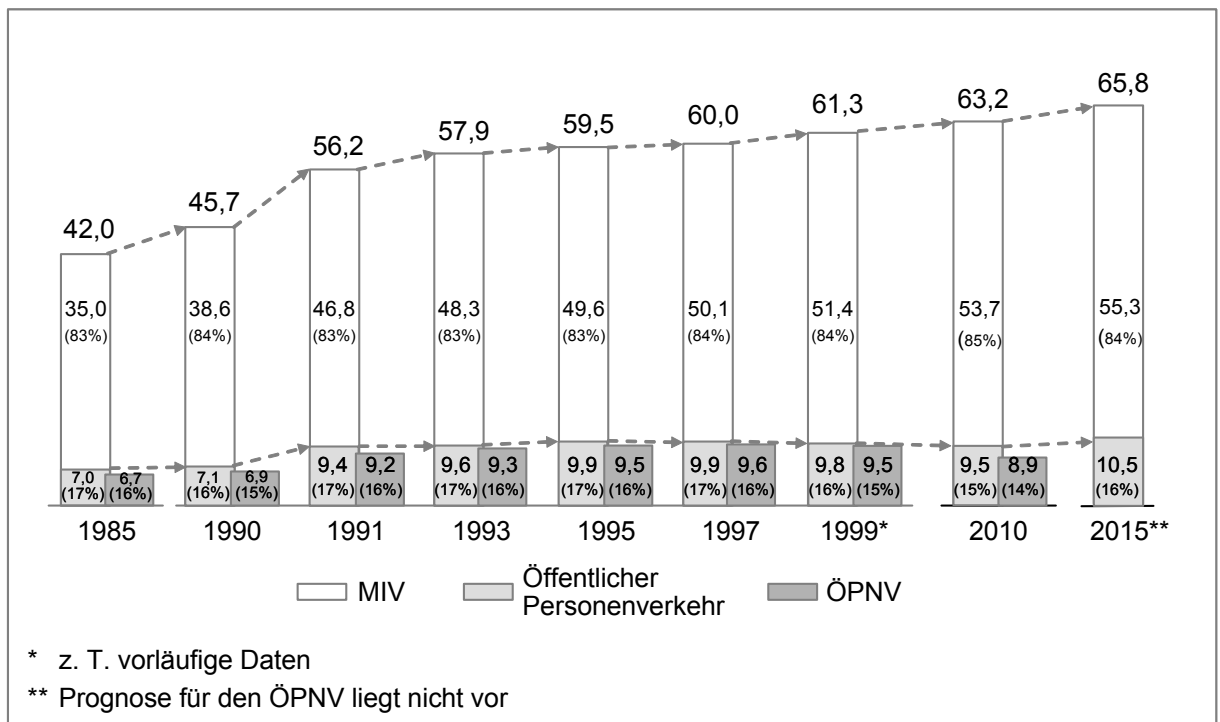
<sup>193</sup> Vgl. Nesemeier, Chr. (1997), S. 59 ff.

<sup>194</sup> Verbunden mit der immer stärkeren Nachfrage nach Mobilitätsleistungen bilden die Verkehrsausgaben bei den privaten Haushalten insgesamt die drittgrößte Verwendungskategorie (nach Wohnungsmiete und Nahrungs-/Genussmitteln). Insbesondere die Ausgaben für den MIV haben zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Entwicklung wird auch weiterhin anhalten. Von den durchschnittlichen Monatsausgaben aller bundesdeutschen Haushalte des Jahres 1998 in Höhe von 1.890,5 EUR entfielen 639,5 EUR (17,3 Prozent) auf private Ausgaben für Verkehrsleistungen. Die Anteile für den MIV (16,0 Prozent (590 EUR)) und den öffentlichen Verkehr (1,3 Prozent (49,5 EUR)) können unterschiedlicher kaum sein (vgl. DIW (2000a), S. 115 ff.).

<sup>195</sup> Vgl. BMVBW (2001a), S. 120.

MIV mit einem Modal Split von 84,0 Prozent im Jahr 2015 auch weiterhin das dominierende Verkehrsmittel und die Stütze des gesamten Personenverkehrs sein.<sup>196</sup> Als öffentlicher Personenverkehr werden in der vorliegenden Untersuchung Verkehrsdienste verstanden, die „[...] fortlaufend für die Öffentlichkeit erbracht [...] (werden).“<sup>197</sup>

Abb. 3.2: Entwicklung der Gesamtnachfrage im Personenverkehr nach Verkehrsleistungen [Mrd. Beförderungsfälle]



Quelle: Eigene Darstellung, Datengrundlage: BMVBW (2000a), S. 214 f.; DIW (1994a), S. 368 ff.; BMVBW (2001a), S. 119 ff.<sup>198</sup>

Für das Jahr 2010 prognostiziert das DIW einen Anstieg der Gesamtnachfrage auf dem motorisierten Personenverkehrsmarkt von über 63 Mrd. Beförderungsfällen (+3,1 Prozent gegenüber dem Jahr 1999).<sup>199</sup> Rd. 85 Prozent der gesamten Mobilitätsnachfrage wird nach den Berechnungen im Jahr 2010 mit dem Pkw befriedigt. Bei einem ermittelten Pkw-Bestand von

<sup>196</sup> Vgl. DIW (1994a), S. 373.

<sup>197</sup> KOM (2000), S. 25 (Einschub: OB).

<sup>198</sup> Von den Gutachtern des BMVBW wurden für die Prognose des Jahres 2015 drei Szenarien berechnet: Laissez-faire-Szenario, Integrationsszenario, Trendszenario. Für den Bereich des Personenverkehrs sind die Prämissen des Laissez-faire-Szenario und des Trendszenarios identisch. In der vorliegenden Arbeit werden die Prognosen des Integrationsszenarios berücksichtigt. Diese sind auch Grundlage für das BMVBW bei der Überarbeitung der Bundesverkehrswegeplanung (vgl. BT-Drs. (2000), S. 44). Die grundlegenden Prämissen der einzelnen Szenarien sowie die allgemeinen Ziele der Bundesverkehrswegeplanung sind von der Prognos AG dokumentiert (vgl. Kritzinger, S./Riedle, H./Rommerskirchen, S. (2001), S. 10 ff.).

<sup>199</sup> Vgl. DIW (1994a), S. 365 ff.

49,8 Mio. Fahrzeugen soll nach den Berechnungen des DIW der Motorisierungsgrad in Deutschland<sup>200</sup> im Jahr 2010 595 Fahrzeuge je 1.000 Einwohner (+15,5 Prozent gegenüber dem Jahr 1999)<sup>201</sup> betragen.<sup>202</sup> 60 Prozent aller Einwohner in Deutschland besitzen dann - rein rechnerisch - einen eigenen Pkw.<sup>203</sup>

Eine weitere Steigerung des motorisierten Verkehrsaufkommens bis zum Jahr 2015 prognostizieren die Berechnungen des BMVBW. Bis zum Jahr 2015 steigt das Verkehrsaufkommen noch einmal um 4,1 Prozent auf knapp 66 Mrd. Beförderungsfälle. Der Pkw-Bestand bleibt mit 49,8 Mio. Fahrzeugen gegenüber dem Jahr 2010 konstant, der Motorisierungsgrad steigt auf 597 Fahrzeuge je 1.000 Einwohner (+15,9 Prozent gegenüber dem Jahr 1999).<sup>204</sup> Verstärkt wird die Zunahme des MIV durch Verschiebungen in der Altersstruktur der Gesamtbevölkerung. Bis zum Jahr 2015 wächst in Deutschland die Zahl der Einwohner über 18 Jahre (sog. fahrfähige Bevölkerung) um rd. sechs Prozent stärker als die Gesamteinwohnerzahl.<sup>205</sup>

### 3.1.3 Marktsegmente im Personenverkehr

Die Fahrten im ÖPNV werden anhand des Fahrtzwecks in sechs Marktsegmente differenziert:<sup>206</sup>

- (1) Der Berufsverkehr beinhaltet sämtliche Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte, bei denen die Hin- und Rückfahrt innerhalb eines Zeitraumes von 24 Stunden erfolgt;
- (2) Der Ausbildungsverkehr umfasst sämtliche Fahrten zwischen der Wohnung und der jeweiligen (Aus-) Bildungseinrichtung;
- (3) Der Geschäfts- und Dienstreiseverkehr umfasst sämtliche Fahrten in Ausübung des Berufs;

<sup>200</sup> Innerhalb Deutschlands weist der Pkw-Motorisierungsgrad deutliche Unterschiede auf, die insbesondere durch siedlungsstrukturelle Gebietstypen beeinflusst werden (vgl. BMVBW (2001a), S. 77 ff.).

<sup>201</sup> Vgl. VDV (2001a), S. 10.

<sup>202</sup> Die Bestandsausweitung ist auf Personengruppen zurückzuführen, deren Motorisierungsgrad derzeit erst unterdurchschnittlich ausgeprägt ist, wie z. B. Frauen, ältere Personen, Ausländer oder Zuwanderer. Der steigende Anteil von Zweitwagen verstärkt die Entwicklung (vgl. BMVBW (2001a), S. 76 f.).

<sup>203</sup> Vgl. DIW (1994b), S. 358.

<sup>204</sup> Vgl. BMVBW (2001a), S. II.

<sup>205</sup> Ausgehend vom Basisjahr 1997; vgl. BMVBW (2001), S. I, 17 f.

<sup>206</sup> Vgl. DIW (1994), S. 367 ff.; BMVBW (2000a), S. 220 ff. Eine abweichende Strukturierung der Aktivitäten wählt Brösse. Dieser greift bei der Unterscheidung auf die Daseinsgrundfunktionen zurück: Wohnen, Arbeiten, Ver- und Entsorgung, (Aus-)Bildung, Erholung, Freizeitgestaltung, Reisen, Familie und Soziales (vgl. Brösse, U. (1982), S. 46).

- (4) Der Einkaufsverkehr umfasst Einkaufs- und Versorgungsfahrten (neben generellen Einkäufen auch Arztbesuche oder Behördengänge);
- (5) Der Freizeitverkehr setzt sich zusammen aus sämtlichen Fahrten, die keinem der Verkehre aus (1) bis (4) zugeordnet werden können. Hierunter zählen z. B. Besuche von Kultur- oder Sportveranstaltungen, Restaurantbesuche, Fahrten zu Freunden oder Verwandten, Ausflüge und Kurzreisen mit einer Dauer von bis zu vier Tagen;
- (6) Der Urlaubsverkehr beinhaltet die Fahrtzwecke des Freizeitverkehrs, die fünf Tage oder länger dauern.

Abb. 3.3: Entwicklung der Marktsegmente im motorisierten Personenverkehr und ÖPNV [Mrd. Beförderungsfälle]<sup>207</sup>

Marktsegment	1992			2010			Veränderung Marktanteil ÖPNV
	Volumen Personenverkehrsmarkt gesamt	Volumen ÖPNV	Marktanteil ÖPNV	Volumen Personenverkehrsmarkt gesamt	Volumen ÖPNV	Marktanteil ÖPNV	
Freizeit	19,72	2,01	10,2%	21,89	1,93	8,8%	-13,7%
Beruf	14,03	2,37	<b>16,9%</b>	15,17	2,35	<b>15,5%</b>	-8,3%
Einkauf	11,95	2,37	<b>19,8%</b>	13,78	2,11	<b>15,3%</b>	-22,7%
Geschäft	7,25	0,22	3,0%	8,43	0,23	2,7%	-10,0%
Ausbildung	3,40	2,15	<b>63,2%</b>	3,65	2,30	<b>63,0%</b>	-0,3%
Urlaub	0,21	0,009	4,3%	0,27	0,015	5,6%	+30,2%
Gesamt	56,56	9,13	16,1%	63,19	8,94	14,1%	-12,4%

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Nesemeier, Chr. (1997), S. 65; Datengrundlage: DIW (1994a), S. 367 ff.

Gemessen am Marktanteil ist das Marktsegment Ausbildungsverkehr die tragende Säule des ÖPNV in Deutschland. Mit 2,15 Mrd. Beförderungsfällen wurden im Jahr 1992 insbesondere Schüler, Studenten und Auszubildende befördert.<sup>208</sup> Diesen Personengruppen steht aufgrund

<sup>207</sup> Für das Jahr 2015 liegen keine Prognosewerte für Beförderungsfälle nach Marktsegmenten vor, die einen Rückschluss auf den ÖPNV zulassen.

<sup>208</sup> Auf Schüler und Studenten fallen rund 85 Prozent des Ausbildungsverkehrs, auf Auszubildende rund 10 Prozent. Der Rest entfällt auf Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von Erwachsenen sowie auf Eltern, die ihre Kinder auf dem Schulweg begleiten (vgl. DIW (1994), S. 369).

ihres Einkommens und ihres Alters i. d. R. kein Pkw zur Verfügung, um am MIV teilnehmen zu können. Aufgrund der prognostizierten, relativ gleichbleibenden Anzahl von Schülern, Studenten und Auszubildenden wird auch im Jahr 2010 nach den Berechnungen des DIW der Marktanteil in diesem Segment konstant bleiben.<sup>209</sup>

Grundsätzlich gilt bei der Betrachtung und Analyse der einzelnen Marktsegmente zu beachten, dass sich die Nachfrager im Personenverkehr aus zwei Bevölkerungsgruppen zusammensetzen: Diejenigen, die über einen Pkw verfügen (wahlfreie Kunden) und diejenigen, die über keinen Pkw verfügen (Zwangskunden).<sup>210</sup> Die Unterscheidung ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn die Nachfrageelastizitäten nach Personenverkehrsleistungen in Abhängigkeit vom Reisezweck betrachtet werden. Aufgrund fehlender Alternativen ist die Nachfrageelastizität der Bevölkerungsgruppe, die über keinen Pkw verfügt, geringer (relativ preisunelastisch) als bei der Gruppe, die über einen Pkw verfügt (höhere Elastizität (relativ preiselastisch)).<sup>211</sup>

Mit Marktanteilen von knapp 17 bzw. 20 Prozent im Jahr 1992 ist der ÖPNV auch in den Segmenten Berufs- und Einkaufsverkehr<sup>212</sup> stark vertreten. Insbesondere in Ballungsgebieten nutzen Berufstätige, die über einen eigenen Pkw verfügen, aufgrund der relativ dicht erschlossenen ÖPNV-Infrastruktur den ÖPNV. Ähnlich ist die Situation beim Einkaufsverkehr. In der Prognose für das Jahr 2010 erwartet das DIW, dass der Anteil der beiden Marktsegmente sinkt. Durch den höheren Motorisierungsgrad wird, insbesondere in ländlichen Gebieten, ein deutlicher Ausbau des individuellen Berufsverkehrs erwartet. Die verstärkte Nutzung des ÖPNV in Ballungsgebieten kann die Nachfragerückgänge nicht kompensieren. Aufgrund der erhöhten Motorisierung werden auch mehr Personen in der Lage sein, Einkaufsfahrten mit dem Pkw durchzuführen. Das gilt auch dann, wenn in (Innen-)Stadtbereichen die Nutzung des Pkw zunehmend erschwert wird.

---

<sup>209</sup> Für das Jahr 2015 prognostiziert das BMVBW sinkende Zahlen für Schüler (-10,9 Prozent gegenüber 1991) und Auszubildende (-7,2 Prozent gegenüber 1991) (vgl. BMVBW (2001a), S. 11 ff.).

<sup>210</sup> Siehe zur Unterscheidung der beiden Nutzergruppen auch: Werner, J. (1998), S. 212.

<sup>211</sup> Eine Diskussion zur Preiselastizität im Personenverkehr führt: Köberlein, Chr. (1997), S. 55-61; siehe hierzu auch: Thomson, J. M. (1978), S. 30 f.

<sup>212</sup> Das Aufkommen im Berufsverkehr korreliert eng mit der Zahl der Erwerbstätigen. Die Fahrtenhäufigkeit im gesamten Personenverkehr verändert sich nur geringfügig (vgl. BMVBW (2001a), S. 143).



### 3.1.4 Verkehrsunternehmen als Dienstleister

#### 3.1.4.1 Öffentlicher Straßenpersonenverkehr

In Deutschland erbringen mehr als 6.400 Verkehrsunternehmen mit über 180.000 Beschäftigten Dienstleistungen für den öffentlichen Straßenpersonenverkehr (ÖSPV) (siehe Abb. 3.4). Das Statistische Bundesamt unterscheidet vier Unternehmenstypen.<sup>213</sup>

Abb. 3.4: Unternehmen des ÖSPV

Unternehmensform	Unternehmen				Beschäftigte				Umsatzerlöse [Mio. EUR]			
	2001		1996		2001		1996		2000*		1996	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Gesamt	6.420	100	6.377	100	181.870	100	187.294	100	10.193	100	9.402	100
Private Unternehmen	5.984	93,2	5.964	93,5	54.811	30,1	49.285	26,3	4.004	39,3	3.624	38,5
Kommunale und gemischtwirtschaftliche Unternehmen	360	5,6	338	5,3	104.025	57,2	116.938	62,4	4.713	46,2	4.489	47,7
Regionalverkehrs- gesellschaften	38	0,6	36	0,6	19.036	10,5	17.482	9,3	1.246	12,2	1.090	11,6
Nichtbundeseigene Eisenbahnen (NE-Bahnen)	38	0,6	39	0,6	3.998	2,2	3.589	1,9	230	2,3	199	2,1

\* Daten für das Jahr 2001 liegen nicht vor

Quelle: Eigene Darstellung, Datengrundlage: Statistisches Bundesamt (2002a), (1998), (1997).

- (1) Kommunale und gemischtwirtschaftliche Unternehmen: Verkehrsunternehmen ohne Eisenbahn-Schienenverkehr, an deren Grund- oder Stammkapital oder vergleichbaren Kapitalausschüttungen - unabhängig von der Rechtsform - Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts mit mehr als 50 Prozent beteiligt sind. Unternehmen mit Stadtbahn-, Straßenbahn- oder Obusverkehr gelten auch dann als gemischtwirtschaftlich, wenn der Anteil der öffentlichen Hand weniger als 50 Prozent beträgt.

<sup>213</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2002b), S. 9.

- (2) Regionalverkehrsgesellschaften: Unternehmen, die in einem bestimmten Gebiet der DB AG allein (Kraftverkehrs-Tochtergesellschaften der DB AG) oder der DB AG und der Deutschen Bundespost unter Erbringung der bis dahin von ihnen in diesem Gebiet betriebenen Kraftverkehrslinien zur Durchführung des Regionalverkehrs gegründet wurden.
- (3) Nichtbundeseigene Eisenbahnen (NE-Bahnen): Unternehmen - ohne Berücksichtigung der Besitzverhältnisse - mit Ausnahme der DB AG, die außer Straßenpersonenverkehrsleistungen auch Leistungen im Eisenbahn-Schienenverkehr erbringen.<sup>214</sup>
- (4) Private Unternehmen: Unternehmen, die nicht zu den kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, nicht zu den Regionalverkehrsgesellschaften gehören und auch nicht die DB AG sind.

Den vier Unternehmenstypen können unterschiedliche geographische Schwerpunkte bei der Leistungserbringung zugeordnet werden. Die privaten Verkehrsunternehmen erbringen ihre Leistungen fast ausschließlich in der Fläche, die Regionalverkehrsgesellschaften der DB AG und die NE-Bahnen erbringen ihre Verkehrsleistungen überwiegend in der Fläche.<sup>215</sup> Die Leistungserbringung der kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen erfolgt überwiegend in Ballungsräumen und (großen) Städten (Stadtverkehr).

Betrachtet man die Anzahl der Verkehrsunternehmen, wird der ÖSPV-Markt mit über 93 Prozent von privaten Verkehrsunternehmen dominiert, bei denen im Jahr 2001 rd. 30 Prozent der im Straßenpersonenverkehr beschäftigten Personen tätig waren. Deutlich mehr Beschäftigte sind in den 360 kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen tätig. Diese beschäftigten im Jahr 2001 rd. 57 Prozent aller im Verkehrsbereich Straßenpersonenverkehr tätigen Mitarbeiter und erzielten mit 4,7 Mrd. EUR im Jahr 2000 rd. die Hälfte der gesamten Umsatzerlöse. Ihnen kommt im ÖSPV die größte Bedeutung zu<sup>216</sup> (Stützen des ÖSPV).<sup>217</sup> Die

<sup>214</sup> Die hier subsumierten Unternehmen erbringen Straßenpersonenverkehrsleistungen mit Kraftomnibussen. Die Unternehmen sind überwiegend regional tätig. Sie werden in der Rechtsform einer AG oder GmbH betrieben. Das Kapital ist größtenteils im öffentlichen Eigentum von Gebietskörperschaften (Ländern und Kommunen) (vgl. Baum, H./Schulz, W. H. (1990), S. 217).

<sup>215</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 11. Die Verkehrsleistungen im Regionalverkehr werden von der Tochtergesellschaft DB Regio AG und deren Beteiligungsgesellschaften größtenteils mit Kraftomnibussen und S-Bahnen erbracht. Gegenüber dem Fernreiseverkehr und dem innerstädtischen Nahverkehr handelt es sich um Personenbeförderung im so genannten Nachbarschaftsverkehr (mittlere Entfernungen).

<sup>216</sup> Vgl. Goßler, Chr. (1996), S. 75.

<sup>217</sup> Vgl. Bergmann, M. (2003), S. 176 ff.

hohe Bedeutung der kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen für den gesamten Straßenpersonenverkehr wird auch in einem Vergleich der Leistungskennzahlen bei den Beförderungsfällen und den zurückgelegten Pkm deutlich: Rd. 80 Prozent aller beförderten Personen wurden im Jahr 2001 in Fahrzeugen von kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen befördert, rd. acht Prozent in den Fahrzeugen von privaten Verkehrsunternehmen. Bei der Gesamtzahl aller zurückgelegten Pkm entfallen 45,4 Prozent auf die Gruppe der kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, 39,4 Prozent auf die privaten Unternehmen.<sup>218</sup> Der Transport der Beförderungsfälle im Straßenpersonenverkehr erfolgt überwiegend mit Kraftomnibussen.

Die privaten Verkehrsunternehmen übernehmen im ÖSPV insbesondere Subunternehmerfunktionen für die konzessionierten kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Verkehrsunternehmen.<sup>219</sup> D. h. die Konzessionsinhaber<sup>220</sup> erbringen die Verkehrsleistungen nicht mit eigenen Ressourcen, sondern beauftragen Subunternehmer mit der Leistungserbringung. Mittlerweile erbringen die privaten Verkehrsunternehmen in ihrer Auftragnehmerfunktion über 30 Prozent der Kraftomnibus-Verkehrsleistungen für die konzessionierten Verkehrsunternehmen.<sup>221</sup> Gemessen an den Linienstrecken halten die privaten Busunternehmen rd. 50 Prozent der Linienkonzessionen. Der BDO weist darauf hin, dass die Leistungen der privaten Busunternehmen in ländlichen Gebieten das Rückrat des ÖSPV sind.<sup>222</sup> Ein Großteil der privaten Busanbieter sind kleine Unternehmen, die nur über begrenzte Ressourcen verfügen und i. d. R. regional tätig sind.

### 3.1.4.2 Öffentlicher Schienenpersonenverkehr

Über die Anzahl der in Deutschland im öffentlichen Eisenbahnverkehr tätigen Eisenbahnverkehrsunternehmen herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren im Jahr 2001 am gesamten öffentlichen Personen- und Güter-

<sup>218</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2002b), S. 34 ff., 76; Bergmann, M. (2003), S. 177.

<sup>219</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 16.

<sup>220</sup> Die Linienkonzession „[...] bezeichnet die Erlaubnis zur Ausübung eines Gewerbes oder zum Betrieb gewerblicher Anlagen [...]“. Die Vergabe ist mit bestimmten Voraussetzungen verbunden (o. V. (2003e), S. 597).

<sup>221</sup> Vgl. Articus, St. (2001), S. 38.

<sup>222</sup> Vgl. BDO (2002), S. 1.

Eisenbahnverkehr<sup>223</sup> 130 Eisenbahnunternehmen beteiligt.<sup>224</sup> Diese beförderten insgesamt rd. zwei Mrd. Fahrgäste und transportierten rd. 290 Mio. Tonnen Güter.<sup>225</sup> Nach Angaben des VDV<sup>226</sup> beläuft sich die Anzahl der in Deutschland konzessionierten Eisenbahnverkehrsunternehmen des öffentlichen Verkehrs im Jahr 2001 auf insgesamt 279.<sup>227</sup> Das Angebot im Eisenbahnpersonenverkehr wurde nach Angaben des VDV von 121 konzessionierten NE-Bahnen erbracht<sup>228</sup>. Insgesamt beförderten die Verkehrsunternehmen rd. 93 Prozent ihrer Beförderungsfälle im Nahverkehr (1,9 Mrd.). Lediglich sieben Prozent der Beförderungsfälle wurden im Fernverkehr befördert (136 Mio.). Auf den Fernverkehr entfielen 46 Prozent der insgesamt 75 Mrd. zurückgelegten Pkm im gesamten Schienenpersonenverkehr (35 Mrd. Pkm).<sup>229</sup>

Die Verkehrsleistungen der DB AG im SPNV werden von der Tochtergesellschaft DB Regio AG sowie deren Tochtergesellschaften erbracht.<sup>230</sup> Mit ihren insgesamt 30 Beteiligungsgesellschaften in den Sparten Schienenverkehr und Busverkehr werden die Geschäftsfelder Regional- und Stadtverkehr des Unternehmensbereichs Personenverkehr innerhalb des Konzerns der DB AG verantwortet. Die DB Regio AG beschäftigte zum 31.12.2001 über 25.000 Mitarbeiter, die im Jahr 2001 einen Gesamtumsatz von 7,6 Mrd. EUR erwirtschafteten.<sup>231</sup> Bezogen auf die gesamte Verkehrsnachfrage im öffentlichen Eisenbahnverkehr und öffentlichen Straßenverkehr des Jahres 2001 von insgesamt 9,9 Mrd. Beförderungsfällen und 152,3 Mrd. geleisteten Pkm beförderte die DB Regio AG rd. 16,2 Prozent aller Beförderungsfälle und leistete rd. 31,6 Prozent aller nachgefragten Pkm.<sup>232</sup> Dass der Personennahverkehr der DB Regio AG für die Gesamtleistung der DB AG eine zentrale Rolle einnimmt, verdeutlicht die Struktur

<sup>223</sup> Der Schienenverkehr setzt sich aus vier Teilmärkten zusammen: (1) Schienenpersonenfernverkehr (SPFV), (2) Schienenpersonennahverkehr (SPNV), (3) Schienengüterverkehr, (4) Schienen-(Eisenbahn-)Infrastrukturunternehmen (vgl. Rochlitz, K.-H. (2002a), S. 235 f.).

<sup>224</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2002c), S. 8 (keine Berücksichtigung von Hafen- und Werksbahnen).

<sup>225</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2002c), S. 8 ff.

<sup>226</sup> Vgl. VDV (2002a), S. 35.

<sup>227</sup> Die Gesamtzahl unterteilt sich in 24 Eisenbahnen des Bundes sowie 255 NE-Bahnen (Stand: 01.01.2001, keine Berücksichtigung von Hafen- und Werksbahnen). Die Größenordnung wird auch von Aberle unterstützt: „[...] Insgesamt sind über 200 sonstige Eisenbahnen neben der DB AG tätig [...]“ (Aberle, G. (2001), S. 6). Für das Jahr 2003 weist der VDV insgesamt 304 konzessionierte Personen- und Güterverkehrsunternehmen aus (vgl. VDV (2003c), S. 4).

<sup>228</sup> Vgl. VDV (2002a), S. 35.

<sup>229</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2002c), S. 8 ff.

<sup>230</sup> Siehe hierzu auch: Jäger, H. (1998), S. 389 f.

<sup>231</sup> Vgl. DB Regio AG (2002), S. 7 ff.; DB AG (2002), S. 20.

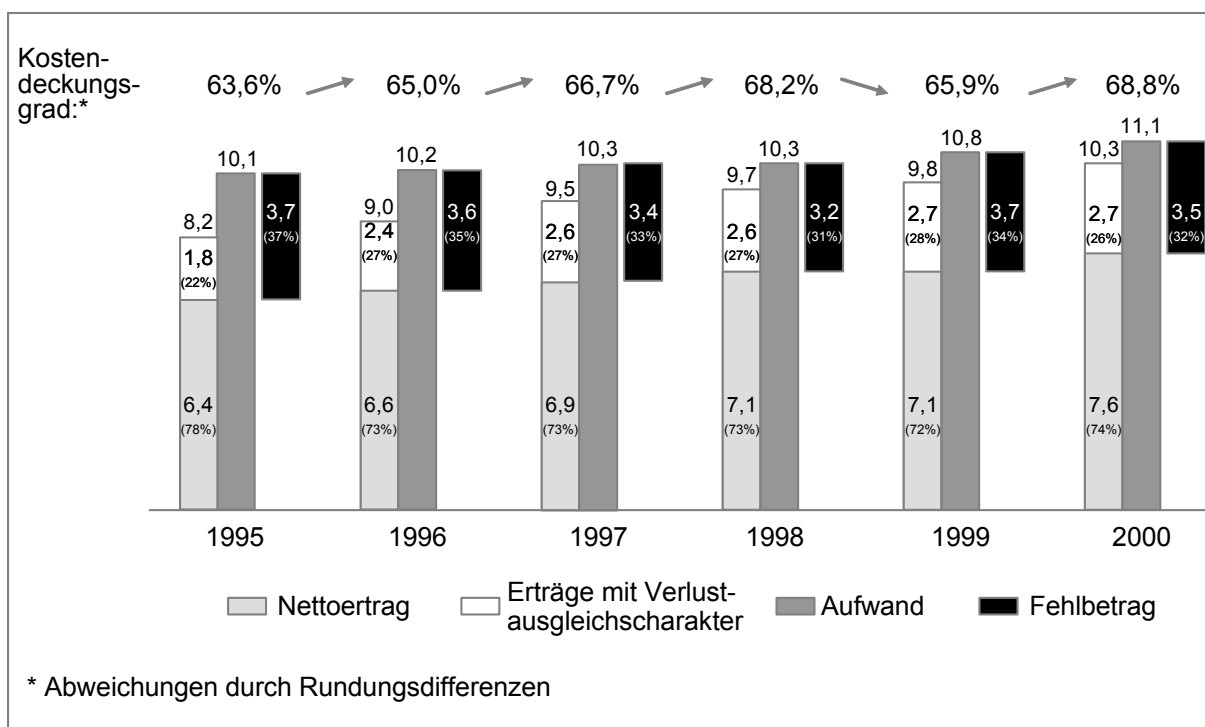
<sup>232</sup> Eigene Berechnungen auf Grundlage des allgemeinen Linienverkehrs, vgl. zur Datenbasis: Statistisches Bundesamt (2002b), S. 295; DB AG (2002), S. 27.

des Konzernumsatzes. Vom Gesamtumsatz mit einem Volumen von 15,7 Mrd. EUR wird mit 7,6 Mrd. EUR fast die Hälfte (48,4 Prozent) im Nahverkehr erwirtschaftet.<sup>233</sup>

### 3.2 Betriebswirtschaftliche Entwicklungen der Verkehrsunternehmen

Durchschnittliche Kostendeckungsgrade bei den im VDV organisierten Verkehrsunternehmen<sup>234</sup> von unter 70 Prozent verdeutlichen deren betriebswirtschaftliche Herausforderungen.<sup>235</sup> Die im VDV organisierten Mitgliedsunternehmen befördern über neun Mrd. Fahrgäste jährlich. Das entspricht einem Marktanteil im ÖPNV von über 90 Prozent.<sup>236</sup>

Abb. 3.5: Betriebswirtschaftliche Entwicklung der VDV-Unternehmen [Mrd. EUR]<sup>237</sup>



Quelle: Eigene Darstellung, Datengrundlage: VDV (2001a), S. 18, 21; VDV (2002a), S. 31 ff.

<sup>233</sup> Vgl. DB AG (2002), S. 20.

<sup>234</sup> Im VDV sind die Unternehmen des ÖPNV und des Güterverkehrs mit Schwerpunkt Eisenbahngüterverkehr in Deutschland organisiert. ÖPNV betreiben insgesamt 423 Mitgliedsunternehmen (inkl. Verbände und Dachgesellschaften) (vgl. VDV (2002b), S. 2 ff.; VDV (2001), S. 37).

<sup>235</sup> Die durchschnittlichen Kostendeckungsgrade bei den Unternehmen in den alten und neuen Ländern unterscheiden sich voneinander. Im Jahr 2000 betrug der durchschnittliche Kostendeckungsgrad bei den Unternehmen in den alten Bundesländern 69,5 Prozent, in den neuen Ländern 64,7 Prozent. Seit dem Jahr 1995 konnten die Unternehmen in den neuen Ländern den durchschnittlichen Kostendeckungsgrad um 6,2 Prozent, in den alten Ländern um 5,0 Prozent steigern (vgl. VDV (2002b), S. 14).

<sup>236</sup> Vgl. VDV (2002b), S. 2.

<sup>237</sup> Ohne SPNV der DB AG-Gruppe, einschl. S-Bahn Hamburg.

„Die VDV-Mitgliedsunternehmen haben im Jahr 2000 ihre wirtschaftliche Lage verbessern können: [...] die von den Unternehmen eingeleiteten Umstrukturierungsmaßnahmen [...] zeigen ihre Wirkung [...].“<sup>238</sup> Mit diesen Worten umschreibt der VDV die betriebswirtschaftliche Situation seiner Mitgliedsunternehmen, die auch durch die Abb. 3.5 illustriert wird. Der Kostendeckungsgrad der Unternehmen konnte im Jahr 2000 auf 68,8 Prozent gesteigert werden (Vj.: 65,9 Prozent). Gegenüber dem Vorjahr betrug der erwirtschaftete Fehlbetrag nur noch 32 Prozent (Vj.: 34 Prozent). Dennoch befinden sich die Verkehrsunternehmen in einer wirtschaftlichen Schieflage. Nur 74 Prozent ihrer Nettoerträge (7,6 Mrd. EUR), d. h. der Erträge, die keinen Verlustausgleichscharakter<sup>239</sup> haben, werden aus dem operativen Geschäftsbetrieb der Verkehrsunternehmen erwirtschaftet. Problematisch ist, dass die Unternehmen durch hohe Betriebsaufwendungen belastet werden, die durch eigen erwirtschaftete Nettoerträge aus dem operativen Geschäftsbetrieb in Form von Fahrgeldeinnahmen nicht annähernd kompensiert werden können.

Das Beförderungsvolumen steigt bei den VDV-Unternehmen durch eingeleitete Angebots- und Qualitätsverbesserungen kontinuierlich an,<sup>240</sup> mit ihnen die erzielten Fahrgeldeinnahmen. Einhergehend mit den Serviceverbesserungen steigen allerdings die Betriebsaufwendungen. In den alten Ländern erwirtschafteten die Mitgliedsunternehmen im Jahr 2000 für jeden beförderten Fahrgast einen Fehlbetrag von 0,45 EUR, in den neuen Ländern beläuft sich der Fehlbetrag je Fahrgast auf 0,53 EUR.<sup>241</sup> Zusätzlich zu den Nettoerträgen konnten die Verkehrsunternehmen im Jahr 2000 noch 2,7 Mrd. EUR an Erträgen mit Verlustausgleichscharakter verzeichnen. Diese Zuschüsse, die von der öffentlichen Hand geleistet werden, erreichten im Jahr 2000 einen Anteil an den Gesamterträgen von 26 Prozent. Im Vorjahr 1999 wurden von der öffentlichen Hand ebenfalls 2,7 Mrd. EUR an Zuschüssen gewährt. Aufgrund niedrigerer Nettoerträge betrug der Anteil 28 Prozent. Angesichts der finanziellen Engpässe in den öffentlichen Haushalten und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck im ÖPNV stehen insbesondere die kommunalen Verkehrsunternehmen vor großen Herausforderungen.<sup>242</sup>

---

<sup>238</sup> VDV (2002a), S. 31.

<sup>239</sup> Definition der Erträge mit Verlustausgleichscharakter gem. VDV: Ausgleichszahlungen für unterlassene Tarifierhöhungen und Durchtarifierung, Zuschüsse für besondere Linien und sonstige Zuschüsse, bspw. Betriebskostenzuschüsse, Erträge aus Beteiligungen, Investitions- und Aufwandszuschüsse (außer Zuschüsse aus dem GVFG), Erträge aus Verlustübernahme (vgl. VDV (2001a), S. 99).

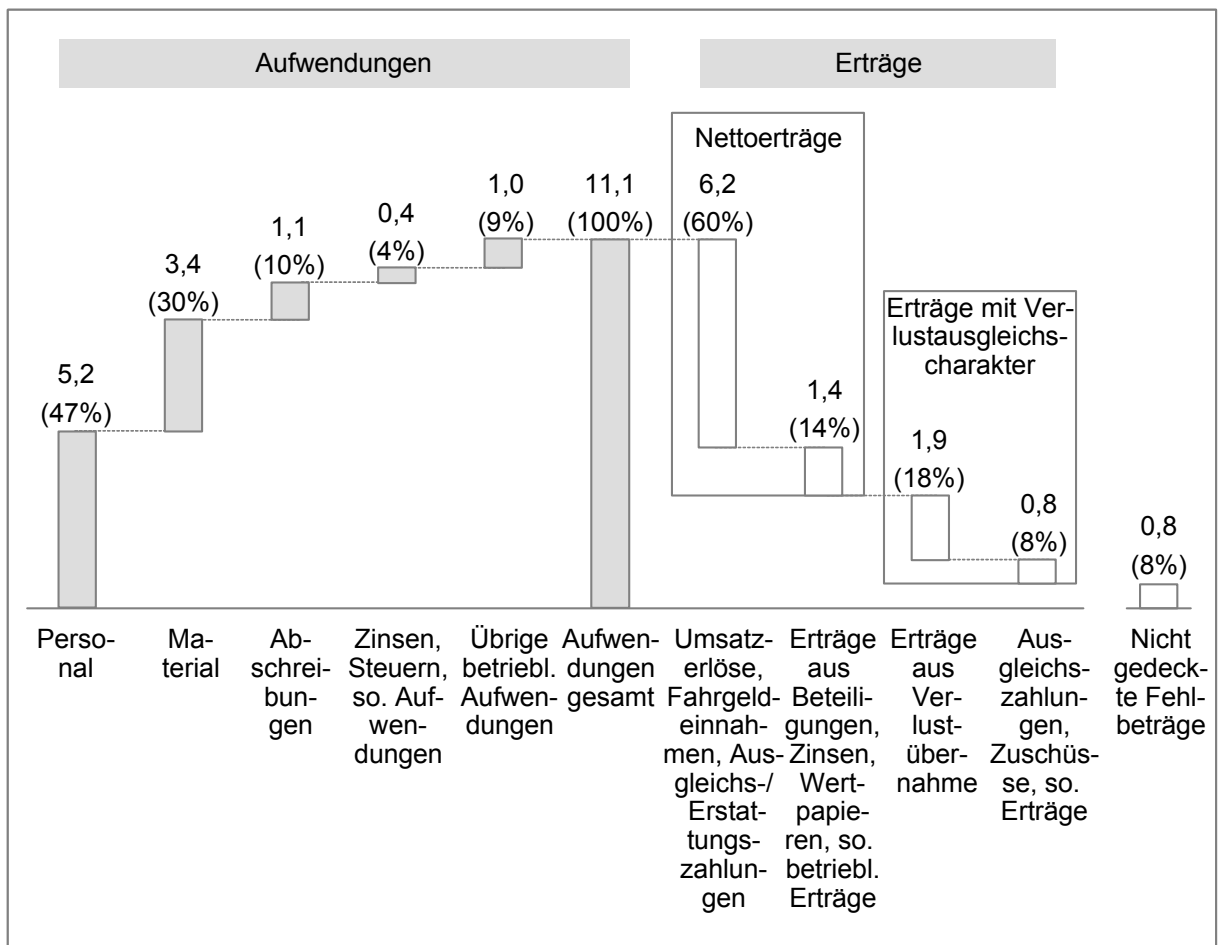
<sup>240</sup> Vgl. VDV (2002a), S. 32.

<sup>241</sup> Vgl. VDV (2002b), S. 14 (ohne SPNV der DB AG-Gruppe).

<sup>242</sup> Aufgrund der regelmäßig anfallenden hohen Fehlbeträge bei diesen wird vereinzelt auch ein Rückzug der öffentlichen Träger aus dem unternehmerischen Engagement im ÖPNV diskutiert. Hier herrscht die Auffassung, die Leistungserstellung durch private Anbieter könnte effizienter und kundenorientierter erbracht werden (vgl. Eichhorn, P./Greiling, D. (1997), S. 51).

Die nachfolgende Abb. 3.6 gibt einen Überblick über die Struktur der Aufwendungen und Erträge der VDV-Mitgliedsunternehmen. Die Aufwendungen werden von den Personalkosten dominiert. Fast die Hälfte der geleisteten Aufwendungen (47 Prozent) entfallen auf Kosten für Löhne, Gehälter, soziale Abgaben und Altersvorsorge. Auf der Ertragsseite wurden 60 Prozent der Gesamterträge durch Umatzerlöse wie Fahrgeldeinnahmen, Ausgleichszahlungen oder Erstattungszahlungen erzielt.<sup>243</sup>

Abb. 3.6: Aufwands- und Ertragsstruktur der VDV-Unternehmen<sup>244</sup> [Mrd. EUR]



Quelle: Eigene Darstellung, Datengrundlage: VDV (2002a), S. 31 ff.

Für die Gebietskörperschaften und andere öffentliche Träger von kommunalen Verkehrsunternehmen wird es zunehmend schwieriger, die jährlich anfallenden Defizite ihrer kommunalen

<sup>243</sup> Ausgleichszahlungen und Erstattungszahlungen werden von der öffentlichen Hand gezahlt. Ziel ist der Ausgleich einer Differenz zwischen einem tatsächlichen Fahrpreis und einem aus politischen Gründen ermäßigten Fahrpreis. Von Bedeutung sind Ausgleichsleistungen im Ausbildungsverkehr für die Beförderung von Auszubildenden und Erstattungszahlungen für die Freifahrt von Schwerbehinderten (siehe hierzu Kapitel 4.6.2.3).

<sup>244</sup> Für das Jahr 2000 (ohne SPNV der DB AG-Gruppe, einschl. S-Bahn Hamburg).

len Verkehrsunternehmen zu finanzieren. Da das Angebot im ÖPNV - gemessen an den Nachfragestrukturen - oft überdimensioniert ist,<sup>245</sup> können kommunale Verkehrsunternehmen ihre Ausgaben schon seit langem nur noch anteilig aus eigenen Einnahmen aus dem operativen Geschäft decken. Die regelmäßigen Zuschussbedarfe erfolgen durch Querverbundzahlungen aus den Monopolgewinnen der kommunalen Energieversorgungsunternehmen und Defizitausgleichen durch die öffentlichen Eigentümer. Aufgrund der europaweiten Liberalisierung in der Versorgungswirtschaft werden die Ausgleichszahlungen zukünftig auf dem Niveau der vergangenen Jahre allerdings nicht mehr zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sind nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) pauschale Zuschüsse der öffentlichen Träger an ihre kommunalen Verkehrsunternehmen (derzeitige Finanzierungspraxis) kaum noch möglich.<sup>246</sup> Der Restrukturierungsdruck für Management und Träger kommunaler Verkehrsunternehmen steigt.

### 3.3 Rechtliches Instrumentarium für die Gestaltung des ÖPNV

Die nationalen Bestimmungen für die Durchführung des ÖPNV in Deutschland sind eingebunden in Rahmenbedingungen der Europäischen Union (EU). Die wesentlichen Rechtsgrundlagen zeigt Abb. 3.7:

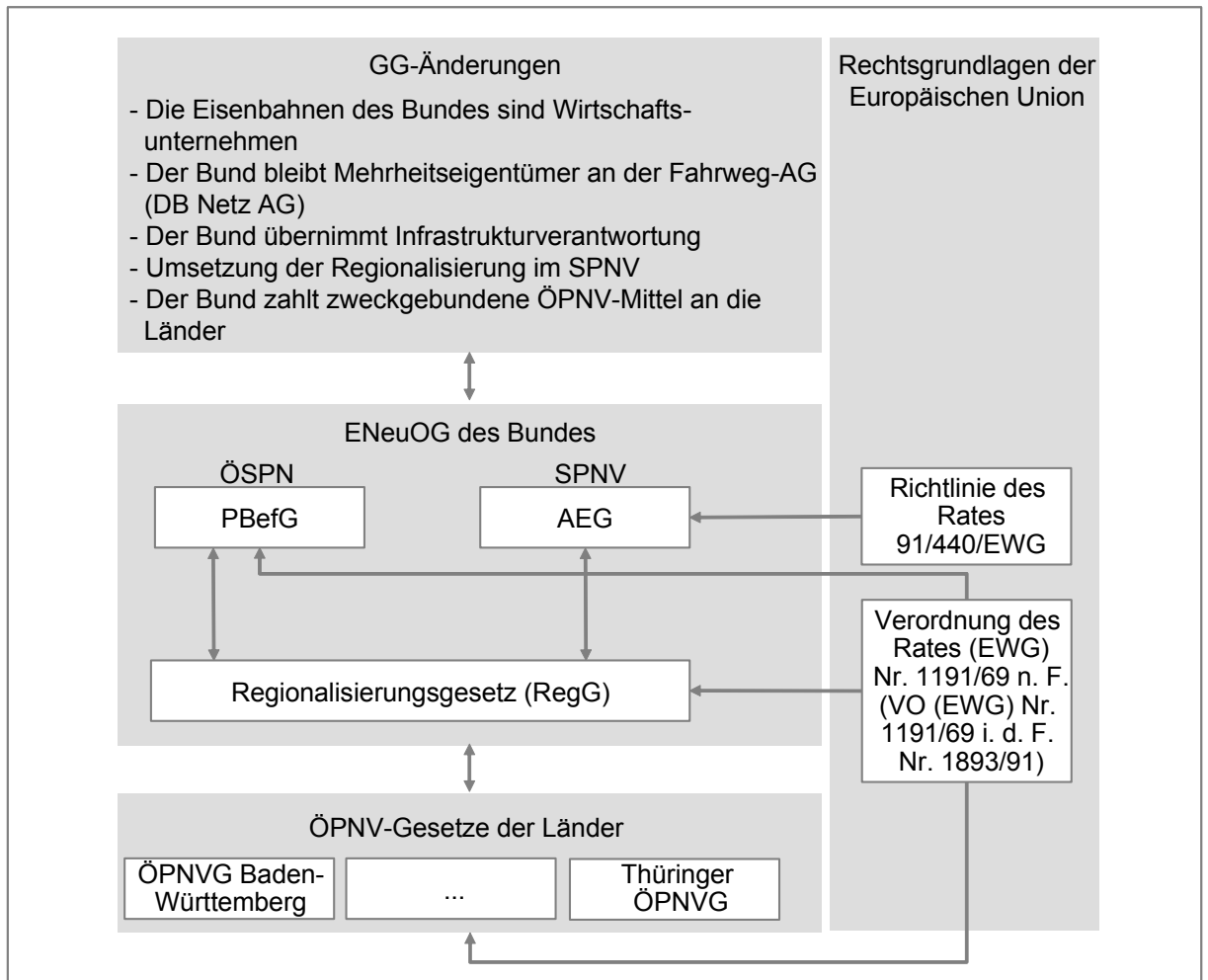
---

<sup>245</sup> Vgl. Schade, D. (2000), S. 4.

<sup>246</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.4.2.



Abb. 3.7: Rechtliche Grundlagen des ÖPNV



Quelle: BMVBW (1999), S. 23.

### 3.3.1 Europäische Rahmenbedingungen

Zur Konzeption der nationalen Gesetzgebung für die Bahnreform in Deutschland mussten vorausgegangene Beschlüsse auf EU-Ebene berücksichtigt werden:

- RL 91/440 EWG:  
Seit dem 01.01.1992 ist die Verabschiedung der RL 91/440 EWG<sup>247</sup> verantwortlich für die Entstehung von Wettbewerb im Schienenverkehrsmarkt in der Gemeinschaft.<sup>248</sup> Die Richtlinie verfolgt drei wesentliche Ziele:<sup>249</sup>

<sup>247</sup> Richtlinie Nr. 91/440/EWG des Rates vom 29.07.1991 zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen in der Gemeinschaft (ABl. Nr. L 237 S. 25).

- (1) Steigerung der Leistungsfähigkeit der Eisenbahnunternehmen;
- (2) Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Verkehrsträgern;
- (3) Eigenwirtschaftliche Leistungserstellung gemäß den Markterfordernissen.

Für die Realisierung der Ziele mussten Voraussetzungen geschaffen werden:

- Durch die Unabhängigkeit der Geschäftsführung der Eisenbahnunternehmen sollen Interessenkonflikte gegenüber der politischen Ebene, bspw. vertreten durch eine Gebietskörperschaft als Mehrheitsgesellschafter eines Verkehrsunternehmens, vermieden werden;<sup>250</sup>
- Rechnerische Trennung zwischen dem Betrieb der Eisenbahninfrastruktur und der Erbringung von Schienenverkehrsleistungen zur Steigerung der betriebswirtschaftlichen Transparenz;<sup>251</sup>
- Diskriminierungsfreier Zugang der Eisenbahninfrastruktur für Dritte Eisenbahnbetreiber;<sup>252</sup>
- Sanierung der Finanzstrukturen (Entschuldung) der Eisenbahnen<sup>253</sup> zur Entlastung der öffentlichen Haushalte.<sup>254</sup>

Die in der Richtlinie 91/440/EWG definiert Bestimmungen enthalten nach Aberle/Brenner lediglich globale Rahmenregelungen.<sup>255</sup> Mit ihnen war jedoch die damalige Unternehmensstruktur der Deutschen Bahn kaum noch aufrechtzuerhalten, eine formelle Privatisierung nicht zwingend vorgeschrieben, allerdings nahe gelegt.<sup>256</sup> Die in der Richtlinie zur europäischen Eisenbahnpolitik erfassten Tatbestände wurden von der

---

<sup>248</sup> Damit wird grundsätzlich bei den Eisenbahnverkehrsleistungen ein intramodaler Wettbewerb zwischen den Eisenbahnunternehmen möglich.

<sup>249</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 72.

<sup>250</sup> Von wesentlicher Bedeutung ist die Implementierung einer nach wirtschaftlichen Grundsätzen handelnden Geschäftsführung sowie die Entflechtung der finanziellen Beziehungen zwischen den Eisenbahnunternehmen und dem Staat (vgl. Barth, S. (2000), S. 62).

<sup>251</sup> Vgl. Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 9.

<sup>252</sup> Im Hinblick auf den geforderten Wettbewerb im Schienenverkehr ist die Öffnung der Infrastruktur für Dritte von zentraler Bedeutung. Wettbewerb auf der Schiene entsteht nur dann, wenn mehrere Eisenbahnunternehmen am Markt operieren können (vgl. Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 8).

<sup>253</sup> Zu den Verbindlichkeiten und Altlasten der DB AG siehe: Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 15 f.

<sup>254</sup> Insbesondere durch den hohen Finanzbedarfs der beiden Sondervermögen DB und DR sowie der angespannten Haushaltslage der öffentlichen Hand fand dieses Kriterium in Deutschland besondere Beachtung (vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 11).

<sup>255</sup> Vgl. Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 10.

<sup>256</sup> Vgl. Barth, S. (2000), S. 62 und die dort angegebene Literatur.

KOM noch einmal konkretisiert. Im Jahr 1995 wurden die Richtlinien 95/18/EG<sup>257</sup> und 95/19/EG,<sup>258</sup> die die Erteilung von Betriebsgenehmigungen und die Zuweisung von Fahrwegkapazitäten regeln, verabschiedet. Beide Richtlinien ergänzen die Richtlinie 91/440/EWG.<sup>259</sup>

- VO (EWG) 1191/69 n. F.:

Gegenüber den EG-Richtlinien, die zu ihrer Wirksamkeit in nationales Recht umgesetzt werden müssen, sind EG-Verordnungen - abgesehen von wenigen Ausnahmen<sup>260</sup> - mit ihrem Inkrafttreten unmittelbar geltendes Recht in den Mitgliedsstaaten.<sup>261</sup> Die Ministerratsentscheidung VO (EWG) 1191/69<sup>262</sup> aus dem Jahr 1969, die seit dem 01.07.1969 in Kraft ist, galt zunächst ausschließlich dem Schienenverkehr der Staatseisenbahnen.<sup>263</sup> Sie regelt das einheitliche Vorgehen der Mitgliedsstaaten hinsichtlich der mit dem Begriff des öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen. Hierunter werden Leistungen verstanden, die im öffentlichen Interesse gewünscht, allerdings aus betriebswirtschaftlichen Gründen von den Verkehrsunternehmen nicht bereitgestellt werden. Man spricht hier von gemeinwirtschaftlichen Leistungen. Seit dem 01.07.1992 ist eine Änderungsverordnung in Kraft, die VO (EWG) 1191/69 i. d. F. der VO (EWG) 1893/91 (im Folgenden: VO (EWG) 1191/69 n. F.).<sup>264</sup> Die überarbeitete Verordnung gilt, anders als bisher, grundsätzlich für alle Verkehrsunternehmen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffverkehrs und regelt generell die Handhabung gemeinwirtschaftlicher Leistungen im Verkehrsbereich. Den Mitgliedsstaaten blieb es überlassen, Verkehrsunternehmen, deren Betrieb ausschließlich auf die Bereiche Stadt-, Vorort- und Regionalverkehrsleistungen beschränkt waren, vom Anwendungsbereich der Verord-

<sup>257</sup> Richtlinie Nr. 95/18/EG des Rates vom 19.06.1995 über die Erteilung von Genehmigungen an Eisenbahnunternehmen (ABl. Nr. L 143 S. 70).

<sup>258</sup> Richtlinie Nr. 95/19/EG des Rates vom 19.06.1995 über die Zuweisung von Fahrwegkapazität der Eisenbahn und die Berechnung von Weagentgelten (ABl. Nr. L 143 S. 75).

<sup>259</sup> Vgl. Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 9 ff.

<sup>260</sup> Ausnahmen aufgrund der Rechtsprechung des EuGH.

<sup>261</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 73.

<sup>262</sup> Verordnung (EWG) Nr. 1191/69 des Rates vom 26.6.1969 über das Vorgehen der Mitgliedsstaaten bei mit dem Begriff des öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffverkehrs (ABl. Nr. L 156 S. 1).

<sup>263</sup> Der ÖSPV wurde von dieser Verordnung ausdrücklich ausgenommen (vgl. Scheele, U./ Sterzel, D. (2000), S. 28 f.).

<sup>264</sup> Verordnung (EWG) Nr. 1893/91 des Rates vom 20.06.1991 zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 1191/69 über das Vorgehen der Mitgliedsstaaten bei mit dem Begriff des öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffverkehrs (ABl. Nr. L 169 S. 1).

nung auszunehmen. Von dem Recht machte das Bundesverkehrsministerium Gebrauch. Die VO (EWG) 1191/69 n. F. gilt in Deutschland seit dem 01.01.1996.<sup>265</sup>

Die Verordnung verfolgt das Ziel der Stärkung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit der Verkehrsunternehmen<sup>266</sup> und soll dirigistischen Eingriffen des Staates vorbeugen, indem vom Staat auferlegte Verpflichtungen in der bisherigen Form abgeschafft werden.<sup>267</sup> Den Verkehrsunternehmen steht es demnach frei, die Erbringung von Verkehrsleistungen teilweise oder vollständig einzustellen, sobald sich wirtschaftliche Nachteile aus der Leistungserstellung ergeben. Da die Summe der eigenwirtschaftlichen Verkehrsleistungen<sup>268</sup> eine ausreichende Bedienung der Bevölkerung mit Verkehrsleistungen im Rahmen der Daseinsvorsorge nicht sicherstellt, „[...] sind gemeinwohlorientierte Ausnahmeregelungen zur staatlichen Steuerung des Verkehrsangebotes vorgesehen.“<sup>269</sup> Um aus sozialen, umweltpolitischen und landesplanerischen Gründen eine ausreichende Verkehrsbedienung sicherzustellen, können zur Durchführung gemeinwirtschaftlicher Verkehrsleistungen die zuständigen Behörden mit den Verkehrsunternehmen Verträge abschließen, die dem Leistungserbringer einen Rechtsanspruch auf Defizitausgleich sicherstellen.<sup>270</sup>

Für die Bereitstellung gemeinwirtschaftlicher Verkehrsleistungen sieht die VO (EWG) 1191/69 n. F. zwei Methoden vor: (1) Die Leistungen können von der zuständigen Behörde durch Hoheitsakt dem Verkehrsunternehmen auferlegt (Art. 1 Abs. 5 VO (EWG) 1191/69 n. F.) oder (2) vertraglich mit diesem vereinbart werden (Art. 1 Abs. 4 VO (EWG) 1191/69 n. F.).<sup>271</sup> Bei einem hoheitlichen Akt werden den Verkehrsunternehmen gemeinwirtschaftliche Leistungen auferlegt und die ihm aus der Leistungserbringung resultierenden betriebswirtschaftlichen Nachteile von der zuständigen Behörde ausgeglichen (Defizitausgleich).<sup>272</sup> Die Auferlegung von Leistungen wird nur dann angewendet,

<sup>265</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 74.

<sup>266</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 74.

<sup>267</sup> Vgl. Löw, M. (2000), S. 41. Die Verkehrsunternehmen werden „[...] grundsätzlich von gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen befreit [...].“ (VDV/ÖTV (1995), S. 8).

<sup>268</sup> Zur Eigenwirtschaftlichkeit siehe Kapitel 3.4.

<sup>269</sup> Löw, M. (2000), S. 41.

<sup>270</sup> Die Verordnung differenziert zwischen einer politischen und einer unternehmerischen Verantwortung für den ÖPNV. Unter politischen Gesichtspunkten steht die ausreichende Versorgung der Bevölkerung mit Verkehrsleistungen im Vordergrund. Bzgl. der unternehmerischen Verantwortung soll keinem Verkehrsunternehmen die Durchführung von Leistungen auferlegt werden, aus denen diesen wirtschaftliche Nachteile entstehen, ohne dass die Nachteile ausgeglichen werden.

<sup>271</sup> Voraussetzung ist die Klärung der Übernahme des finanziellen Ausgleichs.

<sup>272</sup> Vgl. Heinze, G. W./Kill, H. H. (1994), S. 35.

wenn kein fairer Wettbewerb zu erwarten ist.<sup>273</sup> Mit der Methode der Leistungsvergabe durch einen Verwaltungsakt ist der Nachteil verbunden, dass bei der Vergabe keine Wettbewerbsmechanismen greifen und die Entstehung von Wettbewerb ausgeschlossen wird.<sup>274</sup> Anders verhält sich der Sachverhalt bei der Methode der vertraglichen Vereinbarung, bei der der Wettbewerbsgedanke im Vordergrund steht. Hier tritt die zuständige Behörde als Aufgabenträger auf, die die gewünschten Verkehrsleistungsprofile definiert und einen vertraglich ausgehandelten und angemessenen Preis für den Leistungseinkauf an das erstellende Verkehrsunternehmen zahlt.<sup>275</sup> Die zu vergebenden Aufträge über die Erstellung der gewünschten Verkehrsleistungen sind öffentlich auszuschreiben und werden im Wettbewerb vergeben.<sup>276</sup> Die gegen Entgelt bestellte öffentliche Dienstleistung (Bestellerprinzip) wird als öffentlicher Dienstleistungsauftrag charakterisiert. Insofern sind gemeinwirtschaftliche Verkehrsleistungen im ÖPNV - das gilt auch für den regionalen Schienenverkehr nach der Bahnreform - i. d. R. heute bereits europaweit auszuschreiben.<sup>277</sup>

Bei gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistungen ist der Aufgabenträger als Besteller verpflichtet, mit dem Anbieter einen Vertrag abzuschließen, der die geringsten Kosten für die Allgemeinheit mit sich bringt.<sup>278</sup> Die Vergabemethode bietet grundsätzlich den Vorteil, dass der Einkauf der Verkehrsleistungen vom Aufgabenträger am Markt unter Wettbewerbsbedingungen stattfindet und die angebotenen Leistungen nicht mehr pauschal subventioniert werden.<sup>279</sup> Die angebotenen Leistungen orientieren sich an den tat-

<sup>273</sup> Vgl. Lehmann, C. (2000), S. 28.

<sup>274</sup> Zur Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen bei der Leistungserstellung sind die Behörden darauf verwiesen, die Vergabe der Leistungsbereitstellung durch öffentliche Ausschreibungen durchzuführen. Lediglich in den Fällen, in denen die Vergabe auf vertraglicher Basis tatsächlich oder aus rechtlichen Gründen nicht möglich ist oder keinen Erfolg verspricht, darf die Leistung mit einem Verkehrsunternehmen vereinbart oder diesen auferlegt werden (vgl. Barth, S. (2000), S. 155). Motive für eine solche Vergabemethode könnten sein, dass eine durchgeführte Ausschreibung zu keinen geeigneten Angeboten geführt hat oder aus organisatorischen Gründen eine Ausschreibung nicht durchgeführt werden konnte (vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 12 f.).

<sup>275</sup> Der vom Aufgabenträger zu zahlende Preis für die Verkehrsleistung darf nicht zu einer finanziellen Überkompensation führen, mit der der Leistungserbringer bspw. eine zu günstig kalkulierte Verkehrsleistung finanziell ausgleicht.

<sup>276</sup> Vgl. Barth, S. (2000), S. 155.

<sup>277</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 29. Über die erwarteten Ausschreibungsentwicklungen in den einzelnen ÖPNV-Segmenten siehe Kapitel 4.5.

<sup>278</sup> Siehe hierzu § 13 a Abs. 1 S. 1 PBefG. Als die "geringsten Kosten für die Allgemeinheit" zählen in diesem Sinne die von der zuständigen Behörde (i. d. R. Aufgabenträger) ermittelten Kosten der zu beurteilenden Verkehrsleistung, soweit bei der Kostenermittlung die Vorschriften einer vom BMVBW erlassenen Verordnung beachtet werden (vgl. VDVG/ÖTV (1995), S. 23).

<sup>279</sup> Vgl. Weiß, H.-J. (2000), S. 207.

sächlich anfallenden Ist-Kosten der Verkehrsunternehmen, den so genannten ‐Echtpreisen‐.<sup>280</sup>

### 3.3.2 Nationale Rahmenbedingungen

Im Zuge der europäischen Rechtsvorschriften wurde in Deutschland zur Realisierung der Bahnstrukturreform mit der Regionalisierung des SPNV ein wesentliches Element zur Neustrukturierung des ÖPNV beschlossen.<sup>281</sup> Für die Umsetzung der Neustrukturierung wurden Bestimmungen des Grundgesetzes verändert<sup>282</sup> und eine Vielzahl von Rechtsvorschriften angepasst bzw. neu erlassen. Grundlage des neuen Rechtsrahmens bildet das Eisenbahnneuordnungsgesetz (ENeuOG),<sup>283</sup> das auch als Grundlage der Nahverkehrsgesetze der Länder (ÖPNV-Gesetze der Länder) charakterisiert wird.<sup>284</sup>

#### 3.3.2.1 Gesetz zur Regionalisierung des ÖPNV (Regionalisierungsgesetz)

Im Rahmen der Bahnstrukturreform wurde das Regionalisierungsgesetz (RegG) erlassen, das für die Neuordnung des ÖPNV in Deutschland von wesentlicher Bedeutung ist. Das Gesetz regelt die Zusammenführung der Zuständigkeiten für Planung, Organisation und Finanzierung des ÖPNV zur Stärkung der Wirtschaftlichkeit der Verkehrsbedienung. Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenführung auf öffentliche Gebietskörperschaften wird durch die von den Ländern aufgestellten Nahverkehrsgesetze konkretisiert.<sup>285</sup> Mit dem Regionalisierungsgesetz wird erstmalig eine gesetzliche Definition des ÖPNV verankert<sup>286</sup> und eine ausreichende Be-

<sup>280</sup> Vgl. Berschin F./Hickmann, G. (1998), S. 600.

<sup>281</sup> Vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung (1995), S. 5.

<sup>282</sup> Art. 87 e Abs. 3 GG regelt, dass Eisenbahnunternehmen des Bundes als Wirtschaftsunternehmen in privatrechtlicher Form geführt werden. Umfasst die Unternehmenstätigkeit den Bau, die Unterhaltung und den Betrieb von Schienenwegen, ist die Mehrheitsbeteiligung des Bundes zwingend. Art. 87 e Abs. 4 GG bestimmt die Gewährleistung des Bundes, dass dem Wohl der Allgemeinheit, insbesondere den Verkehrsbedürfnissen, beim Ausbau und dem Erhalt des Schienennetzes der Eisenbahnen des Bundes sowie bei deren Verkehrsangeboten auf diesem Schienennetz, soweit diese nicht den SPNV betreffen, Rechnung getragen wird. In Art. 106 a GG werden erstmalig Finanzmittel aus dem Steueraufkommen des Bundes für die Länder zur Finanzierung des ÖPNV festgelegt.

<sup>283</sup> Gesetz zur Neuordnung des Eisenbahnwesens (Eisenbahnneuordnungsgesetz - ENeuOG) vom 27.12.1993 (BGBl. 1 S. 2378).

<sup>284</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 72.

<sup>285</sup> Vgl. § 3 RegG.

<sup>286</sup> Vgl. § 2 RegG; siehe hierzu Kapitel 2.2.

dienung der Bevölkerung mit Verkehrsleistungen<sup>287</sup> als eine Aufgabe der Daseinsvorsorge erklärt.<sup>288</sup> Den Ländern wird die Verantwortung übertragen, eine verantwortliche Stelle zu bestimmen, die die Aufgabe eines Aufgabenträgers wahrnimmt.<sup>289</sup> Demzufolge wird durch Landesrecht bestimmt, welche Institution für die Gestaltung des ÖPNV verantwortlich ist.<sup>290</sup> Diese ist für die ausreichende Bedienung der Bevölkerung mit Verkehrsleistungen verantwortlich und demzufolge auch für die Bereitstellung gemeinwirtschaftlicher Leistungen nach der Verordnung (EWG) 1191/69 n. F.<sup>291</sup>

### 3.3.2.2 Personenbeförderungsgesetz

Im Zuge der Bahnreform des Jahres 1993 wurde auch das Personenbeförderungsgesetz (PBefG) mit Wirkung zum 01.01.1996 in wesentlichen Bereichen novelliert<sup>292</sup> und an die von der EU erlassenen Rechtsvorschriften angepasst. Das PBefG regelt den Straßenpersonenverkehr mit Straßenbahnen, Obussen und Kraftfahrzeugen im Linienverkehr des Stadt-, Vorort- und Regionalverkehrs.<sup>293</sup> Die mit der Novellierung verfolgten Ziele bestanden in der Einschränkung des Besitzstandsprinzips sowie der Herstellung eines angemessenen Wettbewerbs zwischen den Erstellern der Verkehrsleistungen, den Verkehrsunternehmen.<sup>294</sup> Der Vollzug des PBefG liegt bei den Ländern.<sup>295</sup> Diesen wurden im Rahmen der Bahnstrukturreform eigene Regelungskompetenzen übertragen. Die wesentlichen Gesetzesänderungen des novellierten PBefG zeigt der folgende Überblick:

- In § 8 Abs. 3 PBefG wurde die Institution des Aufgabenträgers neu eingeführt. Dieser entspricht der zuständigen Behörde in VO (EWG) 1191/69 n. F., die durch Landesrecht

<sup>287</sup> Die "ausreichende Bedienung" ist ein konkretisierungsbedürftiger, offener Rechtsbegriff, der nicht die Qualität der Verkehrsbedienung aus Betreiberperspektive bewertet. Vielmehr soll er der Ausdruck dafür sein, in welchem Umfang den individuellen Mobilitätsbedürfnissen entsprochen und im öffentlichen Interesse erfüllt werden soll (vgl. HVV/KCW (o. J.), S. 3). Zeiselmaier wirft die Frage auf, ob die "ausreichende Bedienung" von der Angebots- oder Nachfrageseite her betrachtet werden soll (vgl. Zeiselmaier, J. (1995), S. 8).

<sup>288</sup> Vgl. § 1 Abs. 1 RegG.

<sup>289</sup> Vgl. § 1 Abs. 2 RegG.

<sup>290</sup> Die Aufgabenträgerschaft können das Land in eigener Person, kommunale Zweckverbände, Landkreise, kreisfreie Städte oder Kommunen übernehmen (vgl. Löw, M. (2000), S. 44).

<sup>291</sup> Vgl. § 4 RegG.

<sup>292</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 13. Berschin/Hickmann dagegen bezeichnen das novellierte PBefG als "kleine PBefG-Reform", die zwar mit Änderungen verbunden war, allerdings grundsätzlich am bewährten Ordnungsrahmen festhielt (vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 603).

<sup>293</sup> Vgl. § 8 Abs. 1 PBefG; siehe hierzu Kapitel 2.2.

<sup>294</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 80.

<sup>295</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 24 f. Zu den Nahverkehrsgesetzen der Länder siehe Kapitel 3.3.2.4.

bestimmt wird (§ 8 Abs. 4 S. 5 PBefG). Der Aufgabenträger ist für die inhaltliche Ausgestaltung des ÖPNV verantwortlich.

- Für die inhaltliche Ausgestaltung des ÖPNV bedarf es der Erarbeitung eines Nahverkehrsplans durch den Aufgabenträger.<sup>296</sup> Das neue Planungsinstrument des Nahverkehrsplans bildet den Rahmen für die Ausgestaltung und Entwicklung des ÖPNV. Bei der Erteilung von Genehmigungen für Verkehrskonzessionen durch die von der Landesregierung zu bestimmende Genehmigungsbehörde<sup>297</sup> (§ 11 Abs. 1 PBefG) hat diese den durch den Aufgabenträger verabschiedeten Nahverkehrsplan zu berücksichtigen. Mit dem Instrument wird die Einflussmöglichkeit kommunaler Gebietskörperschaften auf die Entwicklungen im ÖPNV gestärkt, da diese gestalterischen Einfluss auf die Angebotsstrukturen des ÖPNV nehmen. Die Genehmigungsbehörde hat im Zusammenwirken mit dem Aufgabenträger und den Verkehrsunternehmen für eine Integration der Leistungen im ÖPNV zu sorgen.
- Das novellierte PBefG schreibt in § 8 Abs. 4 S. 1 PBefG ausdrücklich vor, dass Verkehrsleistungen im ÖPNV eigenwirtschaftlich zu erbringen sind. Unter eigenwirtschaftlich werden Verkehrsleistungen verstanden, deren Aufwand bei der Leistungserbringung durch Beförderungserlöse, Erträge aus gesetzlichen Ausgleichs- und Erstattungsregelungen im Tarif- und Fahrplanbereich sowie sonstiger Unternehmenserträge im handelsrechtlichen Sinne gedeckt wird.<sup>298</sup> Kann die Bereitstellung einer Verkehrsleistung nicht eigenwirtschaftlich erbracht werden, ist diese im Hinblick auf die europarechtliche Bestimmung VO (EWG) 1191/69 n. F. gemeinwirtschaftlich zu erbringen.<sup>299</sup> Die Abgrenzung zwischen eigenwirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistungen gem. PBefG ist umstritten.<sup>300</sup>

---

<sup>296</sup> Die Anforderungen an die Nahverkehrspläne sind in den ÖPNV-Gesetzen der Länder geregelt. Hier gibt es unterschiedliche Ansätze über die konkrete Regelungsdichte der Nahverkehrspläne (vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 34).

<sup>297</sup> Die Genehmigungsbehörde, die über die Anträge nach § 13 PBefG entscheidet, ist innerhalb der Landesverwaltung angesiedelt. Die Bestimmung der Behörde wird in den Ländern unterschiedlich gehandhabt, i. d. R. fällt die Zuständigkeit auf das Regierungspräsidium oder eine andere höhere Behörde. Diese darf nicht mit dem Aufgabenträger nach dem jeweiligen ÖPNV-Gesetz des Landes identisch sein (vgl. Püttner, G. (1997), S. 99).

<sup>298</sup> Vgl. § 8 Abs. 4 S. 2 PBefG.

<sup>299</sup> Vgl. § 8 Abs. 4 S. 3 PBefG.

<sup>300</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 14; siehe hierzu Kapitel 3.4.



- Der bisher bestehende Besitzstandsschutz für die am ÖPNV beteiligten Verkehrsunternehmen wurde in einem „gewissen“ Umfang relativiert.<sup>301</sup> Bei der Bereitstellung eigenwirtschaftlicher Verkehrsleistungen kann die Genehmigung der Konzession versagt werden,<sup>302</sup> wenn die beantragte Verkehrsleistung mit dem Nahverkehrsplan nicht im Einklang steht.<sup>303</sup> Läuft die Konzession für eine Verkehrsleistung aus und wird durch den Altkonzessionär wieder beantragt, muss diese wirtschaftlich sein, sich in bestehende Kooperationen einfügen und mit dem Nahverkehrsplan im Einklang stehen.<sup>304</sup> Kann die Verkehrsleistung nicht eigenwirtschaftlich bereitgestellt werden, findet § 13 a PBefG Anwendung. Der bisherige Besitzstandsschutz für bereits am Markt agierende Verkehrsunternehmen entfällt hier ganz. Die Konzession für eine Verkehrsleistung kann nur dann genehmigt werden, wenn die Verkehrsleistung für eine ausreichende Verkehrsbedienung erforderlich ist und vom Aufgabenträger durch Auferlegung oder vertraglicher Vereinbarung geleistet wird (analog VO (EWG) 1191/69 n. F.). Zu berücksichtigen ist, dass die Leistungserstellung grundsätzlich zu den für die Allgemeinheit geringsten Kosten erbracht werden muss.<sup>305</sup>

### 3.3.2.3 Allgemeines Eisenbahngesetz

Die Neufassung des Allgemeinen Eisenbahngesetzes (AEG) soll im Hinblick der RL 91/440 EWG die bestehenden Monopolstellungen im Schienenverkehr abbauen und die Voraussetzungen für die Entwicklung von Wettbewerb auf der Schiene schaffen. Das AEG gilt ausschließlich für Eisenbahnen<sup>306</sup> und unterscheidet zwischen Eisenbahnverkehrsunternehmen, die Eisenbahnverkehrsleistungen erbringen<sup>307</sup> und Eisenbahninfrastrukturunternehmen, die

<sup>301</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 36; Finkenbeiner, O. (1994), S. 36.

<sup>302</sup> Faktischer besteht ein Besitzstandsschutz für die Altkonzessionäre, da diese bei der Wiedererteilung von Genehmigungen vorrangig zu berücksichtigen sind. Voraussetzung hierfür ist die nicht zu beanstandende Leistungserbringung in der Vergangenheit. Berschin/Hickmann bemerken, dass der Altkonzessionär die „berühmten silbernen Löffel“ gestohlen haben muss, um seine Konzession zu verlieren (vgl. Berschin F./Hickmann, G. (1998), S. 602).

<sup>303</sup> Vgl. § 13 Abs. 2 a PBefG.

<sup>304</sup> Eigenverantwortliche unternehmerische Entscheidungen über Verkehrsleistungen sind durch die Vorgaben in der Praxis nur noch bedingt möglich. Die Forderungen nach einer stärkeren Integration in Verkehrspläne und -verbünde können zu Interessenkonflikten zwischen den Verkehrsunternehmen und den öffentlichen Interessen führen (vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 36).

<sup>305</sup> Das Verfahren zur Ermittlung der für die Allgemeinheit geringsten Kosten ist durch eine Rechtsverordnung des BMVBW festgelegt worden (Verordnung zur Anwendung von § 13 a Abs. 1 S. 3 des PBefG vom 15.12.1995 (BGBl. I S. 1705)).

<sup>306</sup> Vgl. § 1 Abs. 1 S. 1 AEG (siehe Kapitel 2.2).

<sup>307</sup> Beförderung von Personen oder Gütern (vgl. § 2 Abs. 2 S. 1 AEG).

eine Eisenbahninfrastruktur betreiben.<sup>308</sup> Jedes Unternehmen, das Eisenbahnverkehrsleistungen erbringt und Eisenbahninfrastruktur betreibt, ist verpflichtet, die Rechnungsführung beider Bereiche zu trennen.<sup>309</sup> Das Eisenbahninfrastrukturunternehmen ist verpflichtet, jedem Eisenbahnverkehrsunternehmen die diskriminierungsfreie Nutzung der Infrastruktur gegen Zahlung einer Nutzungsgebühr (Trassengebühr) zu gestatten.<sup>310</sup> Somit kann grundsätzlich jedes Eisenbahnunternehmen, dessen Betrieb genehmigt ist, die Eisenbahninfrastruktur der DB AG nutzen.<sup>311</sup> Die Öffnung der Infrastruktur für Dritte ist wesentliche Voraussetzung für den Wettbewerb im Schienenverkehrsmarkt.<sup>312</sup> Aufgrund der Kostenunterdeckung bei der Durchführung sind die Leistungen im SPNV generell gemeinwirtschaftlich zu erbringen.<sup>313</sup> Im Sinne der VO (EWG) 1191/69 n. F. sieht § 15 AEG Abs. 2 vor, dass nach dem Bestellerprinzip die vertraglich festgelegten Verkehrsleistungen durch die Aufgabenträger öffentlich ausgeschrieben werden können.

#### 3.3.2.4 Nahverkehrsgesetze der Länder

Zu Beginn des Jahres 1996 sind auch in den Ländern - mit Ausnahme der Freien und Hansestadt Hamburg<sup>314</sup> - 15 Landesnahverkehrsgesetze in Kraft getreten, die die europarechtlichen und bundesrechtlichen Rechtsgrundlagen ausfüllen bzw. ergänzen. Sie legen Zuständigkeiten

<sup>308</sup> Bau und Unterhaltung von Schienenwegen, Führung von Betriebsleit- und Sicherheitssystemen (vgl. § 2 Abs. 3 AEG).

<sup>309</sup> Vgl. § 9 Abs. 1 S. 1 AEG. Eine Quersubventionierung beider Bereiche ist unzulässig (vgl. § 9 Abs. 1 S. 2 AEG). Diese Regelung gilt insbesondere für die DB AG, die innerhalb ihrer Holdingstruktur Personen- und Güterverkehre durchführt sowie für den Betrieb der Eisenbahninfrastruktur verantwortlich ist.

<sup>310</sup> Vgl. § 14 AEG.

<sup>311</sup> Die Schieneninfrastruktur der DB AG fällt in den Verantwortungsbereich der Tochtergesellschaft DB Netz AG. Lehmann weist auf die Möglichkeit hin, dass unter bestimmten Voraussetzungen im Zuge der Regionalisierung ausschließlich im Regionalverkehr genutzte Strecken von den zu Aufgabenträgern erklärten öffentlichen Gebietskörperschaften übernommen werden können (vgl. Lehmann, C. (2000), S. 26).

<sup>312</sup> Die Bestimmungen des § 14 AEG gehen über die einschränkenden Regelungen der RL 91/440/EWG hinaus (vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 79).

<sup>313</sup> SPNV-Verkehre können erfahrungsgemäß nicht kostendeckend betrieben werden (vgl. Jäger, H. (1998), S. 383). Gründe für die fehlende Wirtschaftlichkeit im SPNV zeigt Dera auf, der neben systembedingten Einflüssen (bspw. durch hohe Vorhaltekosten) auch frühere investitionspolitische Entscheidungen der öffentlichen Hand verantwortlich macht: „Nur ein geringer Teil der Infrastrukturmittel flossen in diesen Bereich.“ (Dera, R. (1992), S. 403). Die Folgen der Investitionspolitik sind lange Fahrzeiten und geringer Komfort für die Kunden, deren Aufkommen sich kontinuierlich reduzierte. Die DB reagierte und zog sich insbesondere verstärkt aus Nahverkehrsverbindungen in der Fläche zurück oder stellte Strecken oder Streckenteile ein.

<sup>314</sup> Der Stadtstaat Hamburg verzichtet auf ein eigenständiges ÖPNV-Gesetz. Die erforderlichen Bestimmungen werden durch eine Zuständigkeitsanordnung des Senats getroffen (vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 44).

fest, schaffen einen Finanzierungsrahmen und definieren Standards.<sup>315</sup> Die wesentlichen Bestimmungen der ÖPNV-Gesetze der Länder enthalten:<sup>316</sup>

- Definition einer allgemeinen Zweckbestimmung und einer Begriffsbestimmung des ÖPNV;
- Bestimmung der Aufgabenträger für den ÖSPN und SPNV;
- Festlegung von Kooperationsmöglichkeiten der Aufgabenträger untereinander;
- Grundsätzliche Regelungen zur Ausgestaltung des Nahverkehrsplans;
- Bestimmungen zur Finanzierung.

Aufgrund der heterogenen Raumstrukturen sowie den spezifischen Erfahrungen der Länder mit dem ÖPNV werden für die Entscheidungsfindung allgemein gültige Kriterien festgelegt, die durch die Nahverkehrsgesetze erfüllt werden sollen.<sup>317</sup> Da die Nahverkehrsgesetze die verkehrspolitischen Ziele der Länder widerspiegeln<sup>318</sup> und die jeweiligen regionalen und örtlichen Besonderheiten berücksichtigen, weichen die Bestimmungen für die Ausgestaltung des ÖPNV - trotz gemeinsamer Strukturelemente - voneinander ab.<sup>319</sup> Eine Übersicht über die Nahverkehrsgesetze der Länder zeigen Scheele/Sterzel.<sup>320</sup>

### 3.4 Eigenwirtschaftliche und gemeinwirtschaftliche Verkehrsleistungen

#### 3.4.1 Status quo gemäß PBefG

Von wesentlicher Bedeutung für die Wettbewerbsstrukturen im ÖPNV ist eine Formulierung des novellierten PBefG. Dieses legt fest, dass Verkehrsleistungen im ÖPNV eigenwirtschaftlich zu erbringen sind (§ 8 Abs. 4 S. 1 PBefG), d. h. „im Grundsatz privatwirtschaftlich rentabel (sind) [...]“.<sup>321</sup> Satz 2 konkretisiert die Eigenwirtschaftlichkeit: „Eigenwirtschaftlich sind Verkehrsleistungen, deren Aufwand gedeckt wird durch Beförderungserlöse, Erträge aus gesetzlichen Ausgleichs- und Erstattungsregelungen im Tarif- und Fahrplanbereich sowie sonstige Unternehmenserträge im handelsrechtlichen Sinne“ (§ 8 Abs. 4 S. 2 PBefG). Hinter dem

<sup>315</sup> Vgl. Montada, M. (1999), S. 5.

<sup>316</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 44; Muthesius, T. (1999), S. 107.

<sup>317</sup> Zu den einzelnen Kriterien siehe: BMVBW (1999), S. 31.

<sup>318</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 132 f.

<sup>319</sup> Vgl. Jäger, H. (1998), S. 385.

<sup>320</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 43 f.

<sup>321</sup> Vgl. Fehling, M. (2001), S. 35 (Einschub: OB).

Prinzip der Eigenwirtschaftlichkeit steht angesichts knapper Haushaltsmittel das Ziel einer Reduzierung der regelmäßigen Zuschüsse an (kommunale) Verkehrsunternehmen durch die öffentlichen Hand,<sup>322</sup> wobei der Begriff der Eigenwirtschaftlichkeit nach Ewers/Ilgmann als semantische Falle charakterisiert wird.<sup>323</sup> Grundsätzlich unterscheidet das PBefG zwischen eigenwirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistungen. Die Definition der gemeinwirtschaftlichen Verkehre ergibt sich als Residualgröße. Die Unterscheidung der beiden Leistungsarten hat Auswirkungen auf die Ausschreibungspflichten sowie die Konzessionserteilung im ÖPNV. Während eigenwirtschaftliche Verkehrsleistungen nur einem eingeschränkten Wettbewerb unterliegen, müssen gemeinwirtschaftliche Leistungen i. d. R. öffentlich ausgeschrieben werden.<sup>324</sup> Die genaue Abgrenzung der Begriffe ist äußerst problematisch, allerdings von zentraler Bedeutung für die Reichweite des Ausschreibungswettbewerbs im ÖPNV.<sup>325</sup>

Bei der Beantragung von Linienkonzessionen für eigenwirtschaftliche Verkehre werden dem bisher tätigen Verkehrsunternehmen (Alt-Konzessionär) diese wieder erteilt, wenn der beantragte Verkehr wirtschaftlich ist, eine ausreichende Verkehrsbedienung sicherstellt und kein Wettbewerber ein besseres Verkehrsangebot vorlegt.<sup>326</sup> Bei der Vergabe von Konzessionen für gemeinwirtschaftliche Verkehrsleistungen ist nach PBefG diejenige Lösung zu wählen, die zu den geringsten Kosten für die Allgemeinheit führt bzw. die mit den niedrigsten Haushaltsbelastungen verbunden ist. Für die Auswahl des günstigsten Anbieters sind öffentliche Ausschreibungen vorgesehen.

Das DIW macht deutlich, dass die Intensität des Wettbewerbs wesentlich von der Abgrenzung zwischen eigenwirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Leistungen abhängt.<sup>327</sup> Bis heute umstritten ist der im PBefG systematisierte Begriff der Eigenwirtschaftlichkeit. Dieser ist sehr weit gefasst und führt dazu, dass bei finanziellen Leistungen der Gesellschafter (bzw. der öffentlichen Träger) beinahe alle Verkehre von den Verkehrsunternehmen eigenwirtschaftlich

---

<sup>322</sup> Vgl. Eichhorn, P./Greiling, D. (1997), S. 54.

<sup>323</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 154.

<sup>324</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 16.

<sup>325</sup> Vgl. Fehling, M. (2001), S. 35.

<sup>326</sup> Begründet wird der Sachverhalt mit dem Schutz der bisher am Markt operierenden Verkehrsunternehmen vor der ruinösen Konkurrenz durch neue Wettbewerber (vgl. DIW (1998), S. 313). Dennoch unterliegen auch eigenwirtschaftliche Verkehre dem Wettbewerb. Unterbreitet ein Wettbewerber ein besseres Angebot als der Alt-Konzessionär, muss die Genehmigungsbehörde eine Abwägung vornehmen. Die Genehmigungsbehörde erteilt dem Wettbewerber i. d. R. dann die Konzession, wenn dessen Angebot "wesentlich" besser ist (vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 16; Muthesius, T. (2000b), S. 84 f.).

<sup>327</sup> Vgl. DIW (1998), S. 313.

erbracht werden können.<sup>328</sup> Grund hierfür ist die Berücksichtigung der im PBefG definierten Einnahmen der (kommunalen) Verkehrsunternehmen, die unter dem Terminus so genannter „sonstiger Unternehmenserträge im handelsrechtlichen Sinne“ (§ 8 Abs. 4 S. 2 PBefG) verbucht werden.<sup>329</sup> Aufgrund der Bestimmungen im PBefG können die Aufgabenträger als Besteller von Verkehrsleistungen in ihrer Funktion als Eigentümer von kommunalen Verkehrsunternehmen diese mit finanziellen Zuwendungen grundsätzlich jederzeit eigenwirtschaftlich stellen. Damit wird nach Berschin/Hickmann grundsätzlich jedes Verkehrsunternehmen, das nicht konkursreif ist, in die Lage versetzt, eigenwirtschaftliche Verkehrsleistungen zu erbringen.<sup>330</sup> Als Konsequenz ist die Wiedererteilung der Konzession nicht ausschreibungspflichtig, die Besitzstände der kommunalen Verkehrsunternehmen bleiben erhalten, Wettbewerbsmechanismen können nicht greifen. Da in Deutschland die größten Verkehrsunternehmen in der Hand öffentlicher Träger sind,<sup>331</sup> die auch als Aufgabenträger fungieren, sind Interessenkonflikte zu erwarten.<sup>332</sup>

Die Definition der Eigenwirtschaftlichkeit nach PBefG ist rechtlich umstritten<sup>333</sup> und steht nicht im Einklang mit dem europäischen Recht. Nach diesem sind Eigenkapitalzuschüsse und Verlustübernahmen von Unternehmen in öffentlicher Hand als Beihilfen zu verstehen, die nach Artikel 92 des EG-Vertrags verboten sind. Das gilt insbesondere dann, wenn Konkurrenten diskriminiert werden.<sup>334</sup> Eine ordnungspolitische Standortbestimmung der PBefG-Bestimmungen zur Eigenwirtschaftlichkeit wurde vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) getroffen.<sup>335</sup> Diese äußerten sich zur Rechtssache *Altmark Trans*, aus der das in der Literatur viel zitierte und für die zukünftigen Strukturen des ÖPNV-Marktes wichtige so genannte *Magdeburger Urteil* hervorging, das die Vergabepaxis im deutschen ÖPNV auf den Prüfstand stellt.

---

<sup>328</sup> Vgl. DIW (1998), S. 313.

<sup>329</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 66. Siehe hierzu auch die Ausführungen von Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 155.

<sup>330</sup> Vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 603 f.

<sup>331</sup> „Unter den 115 größten Anbietern ist kein privates Unternehmen.“ (Nesemeier, Chr. (1997), S. 75).

<sup>332</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 67. Der Missbrauch des Begriffs der „Eigenständigkeit“ zeigt, mit welchen Konstruktionen Wettbewerbsmechanismen ausgeschaltet bzw. umgangen werden können (vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 156).

<sup>333</sup> „Das derzeit geltende Recht ist unklar und höchst umstritten,“ so auch der Vizepräsident des VDV (vgl. VDV (2003a), S. 1).

<sup>334</sup> Vgl. DIW (1998), S. 313.

<sup>335</sup> Vgl. Mietzsch, O. (2002), S. 5.

### 3.4.2 Der Europäische Gerichtshof und das Magdeburger Urteil

Das Urteil des EuGH zum Magdeburger Urteil, das die Rechtmäßigkeit der derzeitigen ÖPNV-Finanzierungspraxis in Deutschland zum Gegenstand hatte, wurde von der gesamten ÖPNV-Branche lange erwartet. Auslöser des Verfahrens beim EuGH war ein nicht rechtskräftiges Urteil des Oberverwaltungsgericht (OVG) Magdeburg vom 07.04.1998 in der Rechtssache "Altmark Trans GmbH", das für erhebliche Verunsicherung gesorgt hat.<sup>336</sup>

Das Gericht hat in zweiter Instanz entschieden, dass es sich grundsätzlich um gemeinwirtschaftliche Verkehre handelt, wenn die öffentliche Hand den ÖPNV mitfinanziert. Es steht im Widerspruch zu der VO (EWG) 1191/69 n. F., wenn die Eigentümer öffentlicher Verkehrsunternehmen die Eigenwirtschaftlichkeit von Verkehren durch zusätzliche Zahlungen oder Einlagen mit öffentlichen Mitteln sicherstellen.<sup>337</sup> Die Subventionierung von Unternehmen ist nur zulässig, wenn sie nach den Bestimmungen der VO (EWG) Nr. 1191/69 n. F. erfolgt.<sup>338</sup> In diesem Fall muss auch das Marktzugangsverfahren für gemeinwirtschaftliche Verkehre angewendet werden, die Erteilung der Konzession ist dem Gewinner einer Ausschreibung bzw. durch Auferlegung zu erteilen.<sup>339</sup> Folglich sind alle ÖPNV-Verkehre, die durch finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand durch die Eigentümer im Sinne der sonstigen Unternehmenserträge im handelsrechtlichen Sinne eigenwirtschaftlich gestellt werden (§ 8 Abs. 4 S. 2), gemeinwirtschaftliche Verkehre und somit ausschreibungspflichtig.<sup>340</sup> Da kommunale Verkehrsunternehmen heute weitgehend von ihren öffentlichen Eigentümern finanzielle Zuwendungen erhalten<sup>341</sup> (bundesweit durchgängig praktizierte ÖPNV-Finanzierung)<sup>342</sup> und zur Kostendeckung auf öffentliche Zahlungen angewiesen sind, müsste der überwiegende Teil der heute erbrachten ÖPNV-Verkehrsleistungen ausgeschrieben werden. Die Konsequenzen, insbesondere für kommunale Verkehrsunternehmen und ihre öffentlichen Träger, wären erheblich.<sup>343</sup>

<sup>336</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000), S. 19.

<sup>337</sup> Vgl. Mietzsch, O. (2002), S. 5 f. Auf die gängige Praxis der Finanzierungsmethodik verweist auch der VDV: „Die bisherige überwiegende Verwaltungspraxis in Deutschland geht von diesen Grundsätzen aus. Danach hat es der Eigentümer eines Verkehrsunternehmens in der Hand, durch geeignete Finanztransfers [...] sein Unternehmen eigenwirtschaftlich zu stellen.“ (VDV (2000a), S. 28).

<sup>338</sup> Vgl. Metz, R. (2000), S. 53.

<sup>339</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 18. In dem vorliegenden Magdeburger Fall wurde keinem der beiden Unternehmen die Genehmigung zur Durchführung der Verkehrsleistungen zuerkannt (vgl. o. V. (1998), S. 4).

<sup>340</sup> Vgl. Mietzsch, O. (2002), S. 6.

<sup>341</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 16.

<sup>342</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 19.

<sup>343</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000a), S. 19.

Mit dem Urteilsspruch vom 24.07.2003 in der Rechtssache Altmark Trans (C-280/00)<sup>344</sup> hat der EuGH Antworten auf offene Fragen im Rahmen der Ausschreibungspflicht sowie der Beihilfeeigenschaft von Verlustausgleichen durch Kommunen an deren Verkehrsunternehmen gegeben,<sup>345</sup> aus denen sich gleichzeitig „[...] ein sehr breites Spektrum unterschiedlichster Urteilsinterpretationen und Schlussfolgerungen [...]“<sup>346</sup> abzeichnet.<sup>347</sup> Wenngleich ein mögliches “worst case-Szenario“ für kommunale Verkehrsunternehmen sowie Aufgabenträger nicht eingetreten ist,<sup>348</sup> müssen sich die ÖPNV-Akteure dennoch auf Wettbewerbsstrukturen einstellen. Der EuGH bemängelt vor dem Hintergrund der Rechtsunsicherheit die fehlende Eindeutigkeit in der Abgrenzung von eigenwirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Verkehren,<sup>349</sup> und weist darauf hin, „[...] dass die Subventionierung von Verkehrsunternehmen die Chancen des Marktzugangs der Konkurrenten aus anderen Mitgliedstaaten verringert.“<sup>350</sup> Die finanziellen Zuschüsse im ÖPNV sind nicht als Beihilfen zu verstehen, wenn vier Voraussetzungen erfüllt werden:<sup>351</sup>

- (1) Das begünstigte Unternehmen muss mit der gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistung betraut werden, die Verkehrsleistung muss klar definiert werden;
- (2) Die Parameter zur Ermittlung der öffentlichen Ausgleichszahlungen an das Verkehrsunternehmen müssen im Vorfeld transparent und objektiv ermittelt werden;
- (3) Die öffentlichen Ausgleichszahlungen dürfen die anfallenden Kosten des Verkehrsunternehmens zur Erbringung der gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistung sowie deren angemessenen Gewinn nicht übersteigen (keine Überkompensation);
- (4) Wenn der Verkehrsanbieter der gemeinwirtschaftlichen Leistung nicht über ein öffentliches Ausschreibungsverfahren ermittelt wird, orientieren sich die öffentlichen Ausgleichszahlungen für das begünstigte Unternehmen an den Kosten, die bei einem durchschnittlichen und gut geführten Verkehrsunternehmens anfallen würden, wäre es mit der Aufgabe betraut.

---

<sup>344</sup> EuGH (2003).

<sup>345</sup> Vgl. Theobald, Chr./Kafka, A. (2003), S. 11.

<sup>346</sup> Metz, R. (2003), S. 8. Das BMVBW spricht ebenfalls von einer differenzierten Bewertung des Urteils und führt hierfür insbesondere die Komplexität der gegenwärtigen Finanzierungsinstrumente an (vgl. BMVBW (2003), S. 1).

<sup>347</sup> Vgl. statt vieler: Metz, R. (2003), S. 8-10; VDV (2003b); VDV (2004); Theobald, Chr./Kafka, A. (2003), S. 11-13; Barth, S. (2004).

<sup>348</sup> Von einem “worst case“ spricht auch Elste. Hierunter hätte man den „[...] Übergang zum reinen Ausschreibungswettbewerb für alle zuschussbedürftigen Verkehre (verstanden) - ohne jede Übergangsfrist [...]“ (Elste, G. (2003), S. 6 (Einschub: OB)). Das Szenario hätte die gesamte Branche (Unternehmen, Aufgabenträger, Politik, etc.) vor unlösbare Aufgaben gestellt.

<sup>349</sup> Vgl. Böck, R./Theobald, Chr. (2003), S. 411.

<sup>350</sup> Kühling, J./Wachinger, L. (2003), S. 1204.

<sup>351</sup> Vgl. EuGH (2003), Tz. 95.

Werden bei der Auftragsvergabe ein oder mehrere Prüfungskriterium nicht erfüllt, stellt der Zuschuss eine staatliche Beihilfe dar.<sup>352</sup> Die Verkehrsleistung muss ausgeschrieben werden. Damit erhöht die EuGH-Rechtsprechung den Restrukturierungsdruck auf kommunale Verkehrsunternehmen, denn nachträgliche Defizitausgleiche durch die öffentliche Hand sind nicht mehr möglich.<sup>353</sup>

### 3.5 Die Liberalisierung des ÖPNV durch die Europäische Gemeinschaft

Unabhängig vom Urteil des EuGH drängt die KOM auf die Liberalisierung der europäischen ÖPNV-Märkte. Im Juli 2000 legte diese einen Vorschlag für die Nachfolgeverordnung der VO (EWG) Nr. 1191/69 n. F. vor<sup>354</sup>, die die in den einzelnen Mitgliedsstaaten entwickelten Wettbewerbsverfahren harmonisieren und Rechtssicherheit über die Rechte und Pflichten von Verkehrsbetreibern und Behörden systematisieren soll.<sup>355</sup> Eine Begründung für die Überarbeitung der bestehenden Regelungen liefert die KOM mit: „Die derzeitigen Rechtsvorschriften der Gemeinschaft wurden für einen öffentlichen Verkehr mit ausschließlich nationalen, regionalen oder lokalen Betreibern erarbeitet. Jetzt erlebt dieser Sektor das Entstehen eines europäischen Binnenmarkts für öffentliche Verkehrsdienste.“<sup>356</sup>

Im Kern beinhaltet der von der KOM erarbeitete neue Ordnungsrahmen die konsequente und europaweite Einführung von Wettbewerb im ÖPNV, der „[...] sich auf den Grundsatz des kontrollierten Wettbewerbs (stützt)“<sup>357</sup> und Regelungen über einheitliche Finanzierungsvorschriften vorsieht. Mit dem Instrument von Ausschreibungsverfahren soll der Wettbewerbsmarkt konsequent eingeführt werden (Art. 6 a VO-Vorschlag).<sup>358</sup> D. h. mit den von den Aufgabenträgern zu vergebenden öffentlichen Dienstleistungsaufträgen zur Erbringung von ÖPNV-Leistungen geht, abgesehen von wenigen Ausnahmen, eine systematische und transparente Ausschreibung nach dem geeigneten Anbieter einher. Dieser erhält das ausschließliche Recht, die Verkehrsleistung für einen Zeitraum von längstens fünf Jahren zu erbringen

<sup>352</sup> Vgl. EuGH (2003), Tz. 94.

<sup>353</sup> „[...] stellt dies ein finanzielles Eingreifen dar, das unter den Begriff der staatlichen Beihilfe im Sinne von Artikel 92 Abs. 1 EG-Vertrag fällt.“ (EuGH (2003), Tz. 91).

<sup>354</sup> Vgl. KOM (2000).

<sup>355</sup> Vgl. Will, W. (2001), S. 219.

<sup>356</sup> KOM (2000), S. 2. Der Verordnungsentwurf richtet sich an Maßnahmen der Mitgliedstaaten mit Anforderungen des öffentlichen Dienstes und der Vergabe öffentlicher Dienstleistungsaufträge für den Personenverkehr auf der Schiene, der Straße und auf Binnenschiffahrtswegen. Die weiteren Ausführungen berücksichtigen ausschließlich die Konsequenzen für den ÖPNV.

<sup>357</sup> KOM (2000), S. 10 (Einschub: OB).

<sup>358</sup> Der Verordnungsvorschlag der KOM wird in den weiteren Ausführungen als VO-Vorschlag bezeichnet.



(Art. 6 c VO-Vorschlag). Der öffentliche Dienstleistungsauftrag ist darüber hinaus, mit wenigen Ausnahmen, Grundlage der öffentlichen Finanzierung (Art. 5 VO-Vorschlag). Das vorgeschlagene Ordnungsmodell hat erhebliche Auswirkungen auf die gegenwärtigen ÖPNV-Betreiber. Können sich diese bei dem zukünftigen Ausschreibungswettbewerb nicht bzw. nur eingeschränkt behaupten, verlieren sie ihr Geschäftsvolumen und damit ihre Existenzgrundlage.<sup>359</sup>

Das Europäische Parlament forderte am 14.11.2001 erhebliche Modifizierungen des Verordnungsvorschlags der KOM,<sup>360</sup> „[...] die überwiegend darauf abzielen, Umfang und Tempo der Marktöffnung stärker zu begrenzen.“<sup>361</sup> Von wesentlicher Bedeutung ist die Forderung nach einer wettbewerbsfreien kommunalen Eigenproduktion von ÖPNV-Leistungen. Bei dieser soll die kommunale Gebietskörperschaft (Aufgabenträger) - oft Eigentümer eines Verkehrsunternehmens - selbst entscheiden, wer die Verkehrsleistungen erbringen soll (Wahlmöglichkeit).<sup>362</sup> Wird die Regelung der Eigenproduktion angewendet, „[...] darf sich der dadurch vor dem Wettbewerb geschützte Betreiber nicht andernorts an Ausschreibungen beteiligen.“<sup>363</sup> Mit den geforderten Modifikationen des Europäischen Parlaments kann sich auch der VDV als Interessenvertretung kommunaler Verkehrsunternehmen in Deutschland arrangieren. In einer Pressemitteilung forderte deren Präsident an den Verkehrsministerrat und die KOM, die Forderungen des Europäischen Parlaments zu respektieren und Gesetz werden zu lassen.<sup>364</sup>

Der Gesetzgebungsprozess auf europäischer Ebene ist nicht abgeschlossen. Im Februar 2002 beschloss die KOM einen „[...] deutlich veränderten Vorschlag, der einen Kompromiss dar-

<sup>359</sup> Vgl. Tiesler, R.-D. (2001), S. 387.

<sup>360</sup> Vgl. Parlament der Europäischen Gemeinschaften (2001).

<sup>361</sup> Weiß, H.-J. (2003), S. 9 f.

<sup>362</sup> Die Ausübung des Wahlrechts ist an konkrete Voraussetzungen geknüpft (vgl. Parlament der Europäischen Gemeinschaften (2001), Änderungsantrag 61). Die wettbewerbsfreie Eigenproduktion würde den Status quo der Leistungsvergabe untermauern und einem lokalen Monopol gleichkommen. Es ist davon auszugehen, dass diese insbesondere die eigenen Unternehmen mit der Durchführung der Verkehrsleistungen beauftragen würden (ausschließliches Recht). Dritte wären vom Markt ausgeschlossen (vgl. Barth, S. (2001), S. 4), der Wettbewerb würde verzerrt. Siehe hierzu auch Weiß, H.-J. (2003), S. 11: Den zuständigen Behörden würde erlaubt „[...] ausschließliche Rechte für die Erbringung von Diensten im öffentlichen Personennahverkehr an sich selbst zu vergeben.“

<sup>363</sup> Rüger, S. (2002), S. 39. In seinen Ausführungen weist dieser auch auf weitere offene Fragen zum Konzept der kommunalen Eigenproduktion hin. Bspw. ob die Regelungen generell gelten oder ob diese in Ausnahmefällen angewendet werden sollen (vgl. Rüge, S. (2002), S. 44). Hille, der auf die VDV-Jahrestagung 2002 zurückblickt macht darauf aufmerksam, dass die Eigenproduktion kein ungerechtfertigtes Privileg für die Kommunen darstellt (vgl. Hille, J. (2002), S. 315). Vielmehr entspricht die Regelung „[...] dem Grundsatz der verfassungsrechtlich garantierten kommunalen Selbstverwaltung, dem [...] Subsidiaritätsprinzip sowie demokratischen Grundsätzen, wenn der kommunale Aufgabenträger selbst darüber entscheiden darf, ob die Daseinsvorsorgeaufgabe Nahverkehr in eigener oder fremder Regie erbracht wird.“

<sup>364</sup> Vgl. VDV (2002d), S. 1.

stellen soll.<sup>365</sup> Dieser berücksichtigt die Forderungen des Europäischen Parlaments zumindest in Ansätzen.<sup>366</sup> Das dauerhafte Wahlrecht der Aufgabenträger auf kommunale Eigenproduktion wird als nicht mit dem EG-Vertrag vereinbar abgelehnt.<sup>367</sup> Entgegenkommen zeigt die KOM in anderen Bereichen. Metro- und Stadtbahnverkehre unterliegen einer möglichen Direktvergabe durch die Aufgabenträger, Vertragslaufzeiten für Busverkehre werden auf bis zu acht Jahre, für Schienenverkehre auf bis zu 15 Jahre verlängert.<sup>368</sup> Derzeit ist nicht abzusehen, wann auf europäischer Ebene ein neuer Rechtsrahmen zur Liberalisierung des ÖPNV verabschiedet wird. Die Rechtsunsicherheit bleibt groß, der Erlass einer unmittelbar wirkenden Verordnung ist wünschenswert<sup>369</sup> und „[...] einer allein dem allgemeinen Beihilferecht folgenden Liberalisierung des Nahverkehrs“ durch die Hintertür“ [...] vorzuziehen.“<sup>370</sup>

### 3.6 Fazit

Die Marktstrukturen des deutschen ÖPNV-Markts können als quasi-monopolistisch charakterisiert werden. Der ÖSPN wird traditionell von den kommunalen und gemischtwirtschaftlichen Verkehrsunternehmen dominiert. Private Verkehrsunternehmen spielen derzeit bei der Leistungserbringung eine eher untergeordnete Rolle. Gleiches gilt für den SPNV, innerhalb dem die DB Regio AG eine marktbeherrschende Stellung einnimmt. Trotz einer steigenden Nachfrage nach Personenverkehrsleistungen ist es den ÖPNV-Anbietern und politischen Entscheidungsträgern bisher nicht gelungen, von den erhöhten Mobilitätsbedürfnissen zu profitieren. Im Gegenteil, die Mobilisierung der Bevölkerung zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel gelingt dem ÖPNV immer weniger: „Der ÖPNV hat - das muss man nüchtern feststellen - insgesamt stagnierende Marktanteile. Die Branche darf sich [...] nichts vormachen.“<sup>371</sup> Eine stagnierende Branche kann sich jedoch in einem Wachstumsmarkt zu einem verkehrspolitischen Problem entwickeln.

Mit hohen Marktanteilen ist der ÖPNV in den Marktsegmenten vertreten, in denen die Kunden als „Zwangskunden“ charakterisiert werden können. Die Marktlage hat auch Auswirkun-

<sup>365</sup> Muthesius, T. (2002b), S.6.

<sup>366</sup> Michaels, S./Kühschelm, S. (2003), S. 521 weisen darauf hin, dass ein europäischer Konsens über die Verordnungsvorschläge der KOM nahezu unmöglich scheint.

<sup>367</sup> Vgl. VDV (2002d), S. 1.

<sup>368</sup> Detaillierte Ausführungen zu dem überarbeiteten Verordnungsvorschlag geben u. a.: Muthesius, T. (2002b), S. 6.; Hille, J. (2002), S. 315 f.

<sup>369</sup> Vgl. Michaels, S./Kühschelm, S. (2003), S. 525.

<sup>370</sup> Böck, R./Theobald, Chr. (2003), S. 412.

<sup>371</sup> Posch, D. (2002), S. 81.

gen auf die Wirtschaftlichkeit der Verkehrsunternehmen. Insbesondere die kommunalen Verkehrsunternehmen erwirtschaften regelmäßig Defizite und sind von kompensierenden Ausgleichszahlungen ihrer öffentlichen Träger abhängig. Die öffentlichen Träger geraten jedoch aufgrund der sich immer weiter verschärfenden Haushaltslage selbst unter (Handlungs-)Druck. Ein "weiter so wie bisher" kann weder für kommunale Verkehrsunternehmen noch für die öffentlichen Träger als zukunftsfähige ÖPNV-Strategie bewertet werden.

Es gilt, die Kostenstrukturen für die Leistungserbringung anzupassen und den Anteil der Umsatzerlöse an den Gesamterträgen weiter auszubauen. Verstärkt wird der Handlungsdruck durch das Urteil des EuGH und die Liberalisierungsbestrebungen der KOM. Diese forciert einen Ausschreibungswettbewerb für ÖPNV-Leistungen, der die derzeit nicht wettbewerbsfähigen kommunalen Verkehrsunternehmen sowie deren Träger vor große Herausforderungen stellen wird. Darüber hinaus hat das Urteil des EuGH die traditionelle Finanzierungspraxis im deutschen ÖPNV auf eine neue Grundlage gestellt.

## 4 Organisation und ÖPNV-Finanzierung

### 4.1 Regionalisierung des ÖPNV

Die Regionalisierung des ÖPNV ist eingebunden in die zum 01.01.1994 in Kraft getretene Bahnstrukturreform. Für die Entwicklung des öffentlichen Verkehrs in Deutschland werden Bahnstrukturreform und Regionalisierung als die wichtigsten verkehrspolitischen Reformvorhaben der letzten Jahrzehnte genannt, die ein neues Zeitalter für den ÖPNV einläuten sollen.<sup>372</sup> Das wesentliche Element der Regionalisierung liegt in der Zusammenführung der Kompetenzen für den gesamten ÖPNV in die Hand einer öffentlichen Gebietskörperschaft möglichst nah "vor Ort" der Leistungsnachfrage und der Leistungsbereitstellung,<sup>373</sup> um eine an den spezifischen regionalen Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Kunden ausgerichtete Qualität und Quantität der ÖPNV-Verkehrsleistung zu gewährleisten.<sup>374</sup>

<sup>372</sup> Vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung (1995), S. 8. Die Bahnstrukturreform wird in der Literatur auch als Jahrhundertwerk charakterisiert (vgl. Reinhardt, P. (1995), S. 85; Muthesius, T. (1997a), S. 71; Heinze, G. W./Kill, H. H. (1994), S. 8 ff.).

<sup>373</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 71; Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 17.

<sup>374</sup> Vgl. Aberle, G. (1996b), S. 39. Der Grad der flächenmäßigen Erschließung, die Bedienungshäufigkeit und die maximal zumutbaren Reisezeiten sind an die unterschiedlichen Präferenzen der Bürger in den Nahverkehrsräumen anzupassen. Daher erscheint es zweckmäßig, keine landesweit gültigen, einheitlichen Bedienungsstandards als Pflichtaufgaben vorzugeben (vgl. Knieps, G. (1996), S. 11).

Die Gebietskörperschaften werden als Aufgabenträger für das ÖPNV-System institutionalisiert, die für die politische Sicherstellung der Verkehrsleistungen verantwortlich sind, Repräsentantenfunktion übernehmen<sup>375</sup> und Schnittstellenfunktionen zu den Leistungserbringern erfüllen.<sup>376</sup> Die Aufgabenträger definieren den Umfang der zu bestellenden Verkehrsleistungen in einem von ihnen aufgestellten Nahverkehrsplan<sup>377</sup> und übernehmen die Bestellung der Verkehrsleistungen. Mit den organisatorischen Veränderungen der Regionalisierung werden unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Ein wesentliches Ziel ist die verkehrsübergreifende Bereitstellung des ÖPNV "aus einem Guss",<sup>378</sup> mit der sich der Gesetzgeber eine Effizienzsteigerung bei der Bereitstellung von Verkehrsleistungen verspricht. Darüber hinaus sollen generelle Verbesserungen des Verkehrsangebots die Attraktivität des ÖPNV erhöhen. Die neue Kompetenzverteilung hat Auswirkungen auf die Leitungsbereitstellung im ÖPNV. Für die ehemals zersplitterten Zuständigkeiten in Bezug auf die Aufgaben und die Finanzierung wurden erstmalig eindeutige Verantwortlichkeiten beschlossen.<sup>379</sup>

Die veränderten Rahmenbedingungen betreffen insbesondere den SPNV, dessen regionale Qualitätsdimensionen in der Vergangenheit aus der zentralen Betreibersicht der Deutschen Bahn/Deutschen Reichsbahn definiert wurden.<sup>380</sup> Mit der Übertragung der Zuständigkeiten für den SPNV vom Bund auf die Länder wird es möglich, den gesamten ÖPNV in den Regio-

---

<sup>375</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 34.

<sup>376</sup> Übereinstimmend werden in den Landesnahverkehrsgesetzen die kreisfreien Städte und die Landkreise - in Einzelfällen auch kreisangehörige Gemeinden - als Aufgabenträger für den ÖSPV bestimmt. Die Aufgabenträger nehmen die Gewährträgerfunktion als freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe wahr. In Hessen wird die Aufgabe von den Gebietskörperschaften als Pflichtaufgabe erfüllt. Komplexer gestaltet sich die Zuordnung der organisatorischen Verantwortung für den SPNV (vgl. Finkenbeiner, O. (1994), S. 37). Die Länder können nach eigenem Ermessen die Zuständigkeiten für den SPNV an nachgelagerte Gebietskörperschaften weiterdelegieren. Die Konkretisierung der Aufgabenträgerschaft in den Ländern wird ebenfalls durch die Landesverkehrsgesetze festgelegt. Beim SPNV gilt zu berücksichtigen, dass dessen überregionaler verkehrspolitischer Bedeutung Rechnung getragen wird. Die Leistungen reichen i. d. R. über das Gebiet eines Kreises oder einer Stadt hinaus (vgl. Schaufler, H. (1996), S. 16). Bei den Zuständigkeiten für den SPNV schlagen die Landesnahverkehrsgesetze deshalb auch unterschiedliche Wege ein und institutionalisieren die SPNV-Aufgabenträger nicht losgelöst von den bestehenden Verkehrsbeziehungen innerhalb des Landes. Betreffen die Verkehrsleistungen ausschließlich ein einzelnes kommunales Gebiet, kann die Aufgabenträgerschaft generell an die Kommune verlagert werden. Sind die Leistungen gemeinde- oder landkreisübergreifend, ist die Übertragung der Zuständigkeiten auf einen kommunalen Zweckverband sinnvoll. Erfolgt die Verkehrsbedienung in einem großen Teil des Landes, kommt ein Verbleib der Zuständigkeiten beim Land oder einer landesweiten kommunalen Gesellschaft in Betracht (vgl. Girmau, G. (1994), S. 15). Die Mehrzahl der Länder verankert die Aufgabenträgerschaft für den SPNV zunächst auf der Landesebene.

<sup>377</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.2.

<sup>378</sup> Vgl. Girmau, G. (1994), S. 16.

<sup>379</sup> Vgl. Girmau, G. (1994), S. 14.

<sup>380</sup> Vgl. Aberle, G. (1996b), S. 39.

nen als integriertes Gesamtsystem zu planen und zu entwickeln.<sup>381</sup> Damit werden nach Knieps die Kriterien des finanzpolitischen Grundprinzips der institutionellen Symmetrie (weitgehend) erfüllt.<sup>382</sup>

## 4.2 Der Nahverkehrsplan

### 4.2.1 Planungsinstrument für die Aufgabenträger

Mit der Novellierung des PBefG wurde in § 8 Abs. 3 PBefG das Rechtsinstitut des Nahverkehrsplans eingeführt.<sup>383</sup> Der Nahverkehrsplan konkretisiert als verkehrsspezifischer Fachplan für die Verkehre die öffentlichen Interessen<sup>384</sup> und „bildet den Rahmen für die Entwicklung des ÖPNV.“<sup>385</sup> Er ist von der Genehmigungsbehörde bei der Erteilung von Linienkonzessionen zu berücksichtigen,<sup>386</sup> die grundsätzlich als staatliche Verwaltungsinstanz die Genehmigungsanträge für beantragte Linienkonzessionen erteilt.<sup>387</sup> Diese prüft, unabhängig von den Vorstellungen des Aufgabenträgers, ob die Genehmigung für die Konzession nach den Intentionen des PBefG zu erteilen ist.<sup>388</sup> Über das Planungsinstrument Nahverkehrsplan sowie die Erteilung der Linienkonzessionen verfügen die Gebietskörperschaften nach Meyer über eine zentralwirtschaftliche Steuerungsfunktion des ÖPNV<sup>389</sup> und institutionalisieren einen Gestaltungsspielraum für die Durchführung von Verkehrsleistungen.<sup>390</sup> Näheres über die Aufstel-

<sup>381</sup> Vgl. Schaufler, H. (1996), S. 16. Reinhardt spricht von einem langgehegten Wunsch, der mit der Regionalisierung in Erfüllung geht: „Abgestimmte, optimale Verkehrskonzepte in regionalen Bereichen.“ (Reinhardt, P. (1995), S. 85).

<sup>382</sup> Vgl. Knieps, G. (1996), S. 11. Autonomie: Die Entscheidung der lokalen Gebietskörperschaften über Einnahmen und Ausgaben. Konnexität: Das Zusammenfallen von Aufgabenverantwortung und Ausgabenverantwortung. Fiskalische Äquivalenz: Die Nutznießer der öffentlichen Leistungen tragen auch deren Kosten

<sup>383</sup> Nach Bundesrecht sind die Aufgabenträger des ÖPNV ermächtigt, für ihr Gebiet einen Nahverkehrsplan aufzustellen. Nach Landesrecht sind sie dazu verpflichtet (vgl. Muthesius, T. (2000), S. 75).

<sup>384</sup> Vgl. HVV/KCW (o. J.), S. 3.

<sup>385</sup> Vgl. § 8 Abs. 3 S. 5 PBefG.

<sup>386</sup> Vgl. § 8 Abs. 3 S. 2 PBefG. Unter der Berücksichtigung ist nicht zu verstehen, dass der Aufgabenträger zwingend einen Nahverkehrsplan aufzustellen hat. Geregelt sind nur die Auswirkungen auf das Genehmigungsverfahren, wenn ein rechtswirksamer Nahverkehrsplan beschlossen wurde (vgl. Muthesius, T. (1997b), S. 104).

<sup>387</sup> Vgl. HVV/KCW (o. J.), S. 2 f.

<sup>388</sup> Vgl. Püttner, G. (1997), S. 99.

<sup>389</sup> Vgl. Meyer, D. (2001), S. 31.

<sup>390</sup> Vgl. Girnau, G. (1995), S. 4.

lung der Nahverkehrspläne<sup>391</sup> wird in den jeweiligen Landesnahverkehrsgesetzen geregelt.<sup>392</sup> Die Gestaltungsmöglichkeit der Aufgabenträger ist dennoch eingeschränkt. Das PBefG legt in § 8 Abs. 3 S. 2 fest, dass bei der Erstellung der Nahverkehrspläne die vorhandenen Verkehrsstrukturen zu beachten sind. Der unter Mitwirkung der Verkehrsunternehmen aufgestellte Nahverkehrsplan wird vom Aufgabenträger beschlossen. Bei der Aufstellung darf kein Verkehrsunternehmen ungleich behandelt werden.<sup>393</sup> Die Mitwirkung der Unternehmen geht über eine Anhörung hinaus, das Einvernehmen des Aufgabenträgers mit den Verkehrsunternehmen ist allerdings nicht das Ziel. Können sich Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen aufgrund unterschiedlicher Interessen auf keinen gemeinsamen Nahverkehrsplan verständigen, gilt die Planungshoheit des Aufgabenträgers.<sup>394</sup>

Die Mitwirkung der Verkehrsunternehmen bei der Ausgestaltung der Nahverkehrspläne ist nicht unproblematisch. Schließlich besteht die Gefahr, dass bereits hier mögliche Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber geschaffen werden. Die Planungen können so ausgestaltet werden, dass die Verkehrsleistungen von den planenden Unternehmen selbst eigenwirtschaftlich erbracht werden können bzw. bereits erbracht werden. Gemeinwirtschaftliche Verkehrsleistungen, deren Leistungserbringer durch Ausschreibungsverfahren ermittelt werden, können so ausgestaltet werden, dass kein anderes Verkehrsunternehmen ein günstigeres Angebot erstellen kann (Diskriminierung potenzieller Wettbewerber). Die Entstehung von Wettbewerbsmechanismen kann von diesen boykottiert werden, „[...] Wettbewerbsverzerrungen zugunsten aktueller, regional ansässiger Verkehrsunternehmen (finden statt) [...],“<sup>395</sup> ein innovationsfeindliches Umfeld entsteht. Als dynamisches Instrument zur Entwicklung des ÖPNV ist der Nahverkehrsplan regelmäßig zu überprüfen und an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Die Aktualisierung sollte spätestens alle fünf Jahre erfolgen.<sup>396</sup>

<sup>391</sup> Der Nahverkehrsplan ist ein dynamisches Planungsinstrument, das entweder zeitlich befristet oder in regelmäßigen Zeitintervallen zu überprüfen ist (vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 51).

<sup>392</sup> Vgl. § 8 Abs. 3 S. 2 PBefG. In den Landesnahverkehrsgesetzen werden die Aufgabenträger verpflichtet, einen Nahverkehrsplan für ihr Gebiet aufzustellen. Ausnahmen bestehen nur in Rheinland-Pfalz (Soll-Bestimmung) und dem Saarland (Kann-Bestimmung). Grundsätzlich gilt, dass für den SPNV, der nicht unter die Bestimmungen des PBefG fällt, die Aufstellung eines Nahverkehrsplans nicht vorgeschrieben wird. Im Hinblick auf eine stärkere Integration von ÖSPV und SPNV haben einzelne Länder dennoch für den SPNV die Aufstellung eines Nahverkehrsplans vorgesehen. Neben den von kommunalen Aufgabenträgern aufgestellten (lokalen) Nahverkehrsplänen werden in den meisten Ländern auch ein landesweiter bzw. mehrere regionale Nahverkehrspläne für den SPNV aufgestellt. Um zu gewährleisten, dass die einzelnen Pläne miteinander harmonisieren, werden die unterschiedlichen Planungsebenen zur Zusammenarbeit verpflichtet (vgl. BMVBW (1999), S. 34).

<sup>393</sup> Vgl. § 8 Abs. 3 S. 2 PBefG.

<sup>394</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997b), S. 109 f.

<sup>395</sup> Meyer, D. (2001), S. 34 (Einschub: OB).

<sup>396</sup> Vgl. Lehmbrock, M. (1995), S. 23.

#### 4.2.2 Inhalt und Struktur

Da das PBefG keine konkreten Aussagen zu den Inhalten der Nahverkehrspläne trifft, werden unterschiedliche Standpunkte bzgl. des Detaillierungsgrads sowie der Aufgabenteilung zwischen den Aufgabenträgern und den Verkehrsunternehmen bei der Aufstellung der Pläne diskutiert.<sup>397</sup> „Inhalte und Regelungstiefe der Nahverkehrspläne sowie ihre Verbindlichkeit für die Verkehrsunternehmen sind bis heute umstritten.“<sup>398</sup> Der Konkretisierungsgrad der Pläne reicht von allgemeinen Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen bis zur Vorgabe detaillierter Anforderungen.<sup>399</sup> Grundsätzlich lassen sich die Vorgaben als Mindeststandards charakterisieren,<sup>400</sup> wobei die unterschiedlichen Regelungen in den Landesnahverkehrsgesetzen<sup>401</sup> zu einer erheblichen Variationsbreite führen.<sup>402</sup>

Bei der Festlegung der Landesbestimmungen werden von einigen Ländern die Regelungen des PBefG bzgl. des Anforderungsprofils übertroffen, indem konkrete Linienführungen, Standards, Fahrpläne und Tarife im Nahverkehrsplan vorgegeben werden.<sup>403</sup> In diesen Fällen übersteigt der in den Plänen vorgegebene inhaltliche Detaillierungsrahmen den im § 8 Abs. 3 S. 5 PBefG festgelegten Rahmen für die Entwicklung des ÖPNV, da wesentliche Bestandteile der unternehmerischen Freiheit der Verkehrsunternehmen eingeschränkt werden.<sup>404</sup> Nach Finkenbeiner beschränken sich die Einflussmöglichkeiten der Aufgabenträger auf konzeptionelle Vorgaben.<sup>405</sup> Analog fallen die Zuständigkeiten für die konkrete Ausgestaltung und Durchführung der einzelnen Verkehrsleistungen, die Festlegung der Struktur sowie die Höhe

<sup>397</sup> Vgl. Kirchhoff, P. (1997), S. 306.

<sup>398</sup> Oellers, F.-W./Mietzsch, O. (2001), S. 31.

<sup>399</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 152 f.

<sup>400</sup> Vgl. HVV/KCW (o. J.), S. 4.

<sup>401</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 83; Finkenbeiner, O. (1995), S. 20.

<sup>402</sup> Ein systematischer Vergleich von Nahverkehrsplänen zeigt, dass sich Detaillierungsgrad, Bearbeitungstiefe und Methodik deutlich voneinander unterscheiden. Bemängelt wird auch die ungenügende Berücksichtigung gebietsübergreifender Verkehrsverflechtungen (vgl. Giehler, R./Heeren, M./Teuber, K. W./Winckler, J./Zappe, F. (1999), S. 53).

<sup>403</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997a), S. 83. Siehe hierzu auch Lehmbrock, der strittige Inhalte der Nahverkehrspläne in Nordrhein-Westfalen aufzeigt (vgl. Lehmbrock, M. (1995), S. 18).

<sup>404</sup> Vgl. Welge, A. (1996), S. 71.

<sup>405</sup> Unter der Festlegung des Rahmens kann interpretiert werden, dass ausschließlich ein Teilaspekt geregelt werden darf, die Festlegung einer erschöpfenden Regelung scheidet somit aus. Übertragen auf die Nahverkehrspläne bedeutet dies, dass der Plan allgemeine Grundsätze zur Verkehrsgestaltung zum Ausdruck bringen soll und keine Detailregelungen. Insbesondere sollen keine Vorgaben festgelegt werden, die in die unternehmerische Eigenverantwortung der Verkehrsunternehmen fallen. Der Plan muss den Verkehrsunternehmen einen substantiellen Gestaltungsspielraum offen lassen (vgl. Wente, V. (1995), S. 13). Da sich mit allgemeinen Aussagen kaum etwas gestalten bzw. gar durchsetzen lässt, ist der Begriff „Rahmen“ so zu interpretieren, dass auch betrieblich-organisatorische und technische Eckpunkte im Nahverkehrsplan vorgegeben werden können (vgl. Finkenbeiner, O. (1995), S. 21).

der Tarife unter das Prinzip der unternehmerischen Eigenverantwortung der Verkehrsunternehmen.<sup>406</sup>

Diese Funktionen können als wesentliche Kernelemente der unternehmerischen Verantwortung charakterisiert werden, die von diesen unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte festgelegt werden. Die Verkehrsunternehmen tragen auch gegenüber den Genehmigungsbehörden und den Aufgabenträgern für die ihnen auferlegten Verpflichtungen die unternehmerische Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der Verkehrsleistungen.<sup>407</sup> Zur Wahrung der unternehmerischen Verantwortung darf daher bspw. keine konkrete Linienführung vorgegeben werden, sondern lediglich eine grobe Linienführung, z. B. von A nach B oder von A nach B über C und D. Der Nahverkehrsplan kann vom Aufgabenträger gewünschte zentrale Verknüpfungspunkte zwischen den verschiedenen Verkehrsmitteln definieren und bevorzugte technische Standards der eingesetzten Fahrzeuge enthalten.<sup>408</sup> Diese allerdings in einer Form, die allgemein gehalten und für die Verkehrsunternehmen nicht als bindende Vorgaben zu verstehen sind.<sup>409</sup> Wo allerdings die Grenze zwischen allgemein gehaltenen Wünschen bzw. Vorgaben der Aufgabenträger sowie der unternehmerischen Eigenverantwortung gezogen werden kann, bleibt offen.<sup>410</sup> Die Grenzen verlaufen regionenspezifisch unterschiedlich. Ein bundesweit allgemein gültiger Nahverkehrsplan ist aufgrund der unterschiedlichen politischen Zielsetzungen kaum zu erwarten.

#### 4.3 Die vertikale Koordinierungsstruktur des ÖPNV-Systems

Für die organisatorische Ausgestaltung der Gesamtstruktur zur Koordinierung und Durchführung des ÖPNV existiert kein vorgeschriebenes Modell.<sup>411</sup> Dennoch haben zwei aufgabenorientierte Grundmodelle Anwendung gefunden, die auf unterschiedliche Weise den ÖPNV steuern. Die beiden Modelle unterscheiden sich in der Anzahl der organisatorischen Ebenen, die die Funktionen für die ÖPNV-Durchführung institutionalisieren.

<sup>406</sup> Vgl. Muthesius, T. (1997b), S. 105; Wente, V. (1995), S. 13 f.

<sup>407</sup> Vgl. Welge, A. (1996), S. 73.

<sup>408</sup> Für die Qualität des ÖPNV von wesentlicher Bedeutung.

<sup>409</sup> Vgl. Finkenbeiner, O. (1995), S. 21 f. Allgemeine Festlegungen in einem Nahverkehrsplan, die keine Auswirkungen auf die Verkehrsunternehmen und das Genehmigungsverfahren haben, zeigt: Muthesius, T. (1997b), S. 106 ff.

<sup>410</sup> Aufgrund der Nähe der kommunalen Verkehrsunternehmen zu den politischen Trägern (Aufgabenträger als Eigentümer der Verkehrsunternehmen) haben sich diese weitgehend an die Vorgaben der Nahverkehrspläne gehalten (vgl. HVV/KCW (o. J.), S. 4).

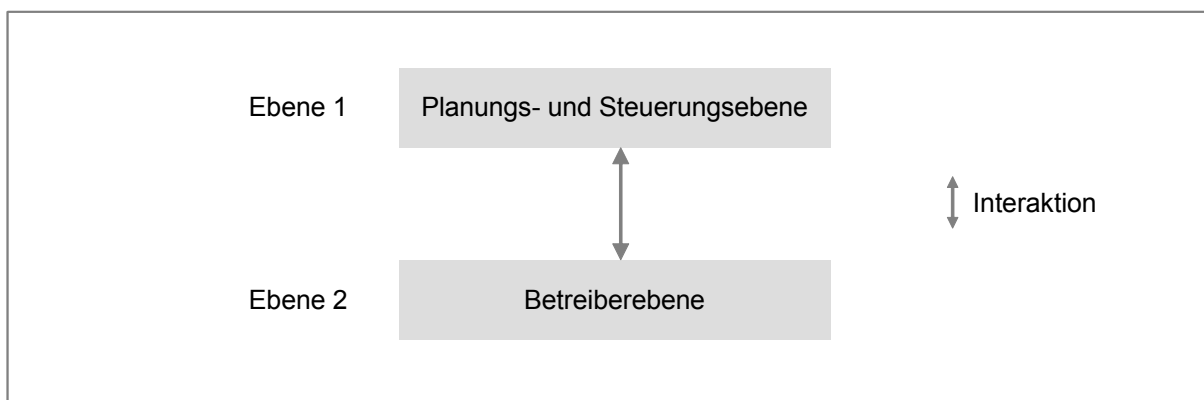
<sup>411</sup> Vgl. Lehmann, C. (2000), S. 30.



### 4.3.1 Zwei-Ebenen-Modell

Die Grundstruktur des Zwei-Ebenen-Modells bilden die Planungs- und Steuerungsebene sowie die Betrieberebene (siehe Abb. 4.1):

Abb. 4.1: Grundstruktur des Zwei-Ebenen-Modells



Quelle: Daduna, J. R. (1995), S. 192.

Grundlage des Modells ist eine eindeutige funktionale Trennung beider Ebenen.<sup>412</sup> Die Kernorganisation innerhalb der Planungs- und Steuerungsebene bildet i. d. R. eine privatrechtlich geführte Verbundgesellschaft, deren Gesellschafterkreis nach Daduna ausschließlich aus kommunalen Gebietskörperschaften besteht.<sup>413</sup> Im Vergleich zum Drei-Ebenen-Modell<sup>414</sup> werden die Verbundgesellschaften mit mehr Kompetenzen ausgestattet, da diese neben verkehrsorganisatorischen Funktionen auch politische Funktionen wahrnehmen.<sup>415</sup> Die Linienkonzessionen für das gesamte Verkehrsgebiet werden von der Verbundgesellschaft gehalten.<sup>416</sup> Die Betrieberebene umfasst die betriebsführenden kommunalen und privaten Verkehrsunternehmen, die die Fachkompetenzen für Detailfragen bei der Leistungserbringung

<sup>412</sup> Der VDV merkt an, dass es aus wirtschaftlichen Gründen in überschaubaren Verkehrsräumen sinnvoll sein kann, die eindeutige Trennung von Planungs- und Steuerungsebene und Betrieberebene aufzuweichen. Steuerungsaufgaben können vom dominierenden Verkehrsunternehmen übernommen werden (vgl. VDV/ÖTV (1995), S. 9). Welche konkreten Aufgaben in diesem Fall als Steuerungsaufgaben subsumiert werden, wird nicht beschrieben. Würden diese jedoch in das wesentliche Aufgabenspektrum eines Aufgabenträgers fallen, wäre die Delegation der Aufgabe an ein Verkehrsunternehmen bedenklich. Schließlich soll die Trennung der einzelnen Ebenen konsequent beibehalten werden, „[...] die Verkehrsunternehmen den Aufgabenträgern als Partner gegenüberstehen und nicht mit ihnen identisch sein.“ (Püttner, G. (1997), S. 93).

<sup>413</sup> Vgl. Daduna, J. R. (1995), S. 192.

<sup>414</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.3.2.

<sup>415</sup> Vgl. Daduna, J. R. (1995), S. 194.

<sup>416</sup> Vgl. Meyer, D. (2001), S. 39.

bündeln.<sup>417</sup> Sie sind verantwortlich für die operative Durchführung der Verkehrsleistungen im ÖPNV. Zu ihren wesentlichen Aufgaben gehören:<sup>418</sup>

- Bereitstellung der notwendigen Betriebsanlagen<sup>419</sup> und Betriebsmittel;
- Planung der operativen Betriebsdurchführung auf Grundlage eines vorgegebenen (Verbund-)Fahrplans;
- Betriebsdurchführung und Betriebsüberwachung;
- Erhebung der Fahrgelder im Rahmen der Betriebsdurchführung.

Aufgrund der Gesellschafterstruktur ist das Zwei-Ebenen-Modell als Aufgabenträger- bzw. Kommunalverbund organisiert,<sup>420</sup> der die Kommunen bei ihrer Funktion als Aufgabenträger unterstützt. Die im PBefG geforderte formale Trennung zwischen Besteller und Ersteller von Verkehrsleistungen wird erfüllt. Damit wird auch dem Regionalisierungsgedanken Rechnung getragen. Dennoch besteht in der Literatur Einigkeit darüber, dass die Konstellation nicht unproblematisch ist. Schließlich treten kommunale Gebietskörperschaften oft auch als Träger von kommunalen Verkehrsunternehmen am Markt auf. Hier besteht grundsätzlich die Möglichkeit bzw. die Gefahr, dass die Planungen der Aufgabenträger spezifisch auf das eigene Verkehrsunternehmen ausgerichtet werden. Das Besteller-Ersteller-Prinzip wird aufgeweicht und die eindeutige Trennung zum Nachteil neuer potenzieller Wettbewerber aufgehoben. Durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren besteht die Gefahr, dass der Markt weiter abgeschottet wird und das eigene Verkehrsunternehmen vom Wettbewerb verschont bleibt.<sup>421</sup>

<sup>417</sup> Vgl. Göbertshahn, R. (1994), S. 94 f. Siehe zur Definition eines Betreibers im ÖPNV auch die KOM: Der Betreiber „[...] ist ein privatrechtliches oder öffentlich-rechtliches Unternehmen, das öffentlichen Personenverkehr durchführt, oder ein Teil einer öffentlichen Verwaltung, der öffentlichen Personenverkehr durchführt.“ (KOM (2000), S. 25).

<sup>418</sup> Vgl. Daduna, J. R. (1995), S. 191.

<sup>419</sup> Bau, Betrieb und Wartung von Infrastruktureinrichtungen wie Gleisanlagen, Bahnsteige oder (Tunnel-) Stationen liegen heute noch überwiegend im Leistungsspektrum kommunaler Verkehrsunternehmen. Aufgrund der hohen finanziellen Aufwendungen werden die defizitären Bereiche derzeit verstärkt in separate Infrastrukturgesellschaften ausgegliedert (siehe hierzu Kapitel 7.4.2.2.5).

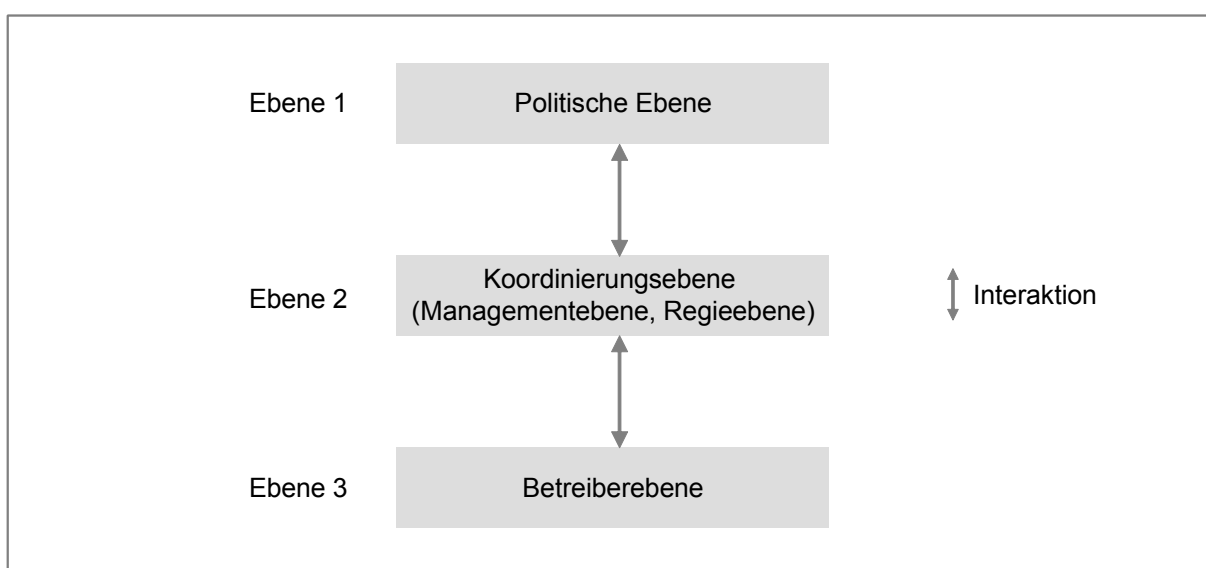
<sup>420</sup> Vgl. Lehmann, C. (2000), S. 30. Verkehrsverbünde mit öffentlich-rechtlicher Gesellschafterstruktur (kommunale Gebietskörperschaften) werden als Aufgabenträgerverbünde charakterisiert. Die Bezeichnung des Kommunalverbunds wird in der vorliegenden Untersuchung nicht verwendet.

<sup>421</sup> Auf die Vermischung von politischen und betriebswirtschaftlichen Interessen im Zwei-Ebenen-Modell weist auch Andersen hin (vgl. Andersen (2001), S. 10). Da die Vertreter der Aufgabenträger in bestehenden Zwei-Ebenen-Modellen vereinzelt auch gleichzeitig die Geschäftsleitung von Verkehrsunternehmen wahrnehmen, wird die Institution der Koordinierungsebene nur „virtuell“ wahrgenommen. Dieses organisatorische Konstrukt entspricht nicht dem Besteller-Ersteller-Prinzip und ist nach Ansicht von Andersen rechtlich dauerhaft nicht tragfähig.

### 4.3.2 Drei-Ebenen-Modell

Die Grundlagen des Drei-Ebenen-Modells basieren auf Überlegungen des Bundesministers für Verkehr.<sup>422</sup> Das Modell berücksichtigt die öffentlich-rechtlichen Interessen innerhalb einer eigenständigen Organisationsform<sup>423</sup> und trennt institutionell die Aufgaben- und Kompetenzbereiche zur Bereitstellung des ÖPNV.<sup>424</sup> Die einzelnen Ebenen werden in drei spezifische Entscheidungsbereiche unterteilt (siehe Abb. 4.2):

Abb. 4.2: Grundstruktur des Drei-Ebenen-Modells



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an VDV/ÖTV (1995), S. 9.

Lehmann klassifiziert die Ebenen des Modells, das im deutschen ÖPNV insbesondere in den Ballungsräumen und (großen) Städten institutionalisiert ist, auch als Strategische Entscheidungsebene (Ebene 1), Taktische Entscheidungsebene (Ebene 2) und Operative Entscheidungsebene (Ebene 3).<sup>425</sup> Ein wesentlicher Unterschied gegenüber dem Zwei-Ebenen-Modell besteht in der formalen Trennung zwischen Politischer Ebene und Koordinationsebene. Wie auch im Zwei-Ebenen-Modell wird zumindest die formale Trennung zwischen Besteller und Ersteller der Verkehrsleistungen erfüllt. Damit soll auch hier die Mindestvoraussetzung für

<sup>422</sup> Vgl. BMV (1977). Die Darstellung des Entwicklungsprozesses zur Erarbeitung neuer Organisationsmodelle zeigt: Wiechers, M. (1988), S. 87 ff.

<sup>423</sup> Vgl. Daduna, J. R. (1995), S. 189.

<sup>424</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 38.

<sup>425</sup> Vgl. Lehmann, C. (2000), S. 41 f. In Anlehnung an das St. Galler Management-Konzept bezeichnet Götz die drei Ebenen als Normative Ebene (Politische Verständigung), Strategische Ebene (Strategische Systemsteuerung) und Operative Ebene (Operativer Ressourceneinsatz) (vgl. Götz, E. (2002), S. 222).

die Entstehung von Wettbewerb geschaffen werden,<sup>426</sup> da die Vermischung von politischen Zielen und unternehmerischen Tätigkeiten mit Ineffizienzen verbunden ist.<sup>427</sup>

Die Politische Ebene definiert mit ihrer Leistungsvorgabe das staatlich gewünschte Verkehrsangebot der Daseinsvorsorge. Als Aufgabenträger (oder Zweckverband) verantwortet diese die Entscheidungs- und Finanzierungs Kompetenzen, definiert Bedienungs- und Qualitätsstandards, bestimmt die Grundstruktur der Tarife sowie die Art der Finanzierung. In der Koordinierungsebene werden die Vorgaben der Politischen Ebene umgesetzt. Die Koordinierungsebene, in der Literatur auch als Managementebene<sup>428</sup> oder Regieebene<sup>429</sup> charakterisiert, wird von einer privatrechtlich geführten Organisation, i. d. R. einer Verkehrsverbund GmbH, ausgefüllt.<sup>430</sup> Unterschieden werden bei den Verkehrsverbänden drei generelle Organisationsformen:

- (1) Unternehmensverbund (die Gesellschafterstruktur wird von den regional ansässigen Verkehrsunternehmen dominiert);
- (2) Aufgabenträger- bzw. Kommunalverbund (die Gesellschafterstruktur wird von den Gebietskörperschaften dominiert);
- (3) Mischverbände.<sup>431</sup>

Die Koordinierungsebene kann für die Aufgabenträger auch die Ausschreibung und Bestellung der Verkehrsleistungen übernehmen<sup>432</sup> und ist somit für die Vorbereitung und Durchführung von Wettbewerb zwischen den Verkehrsunternehmen zuständig.<sup>433</sup> Werden die Verbundgesellschaften im zukünftigen Wettbewerbsmarkt mit der Durchführung der Ausschreibungsverfahren beauftragt - bei den Aufgabenträgerverbänden könnte das häufiger der Fall sein<sup>434</sup> - erhalten diese einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Ausschreibungsver-

<sup>426</sup> Vgl. Lehmbrock, M. (1995), S. 14.

<sup>427</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 38. Durch die Ebenentrennung steigt der unternehmerische Spielraum der Verkehrsunternehmen. In den Unternehmen können wieder verstärkt unternehmerische Entscheidungen in den Vordergrund rücken (vgl. Girmau, G. (1994), S. 17).

<sup>428</sup> Vgl. VDV/ÖTV (1995), S. 9.

<sup>429</sup> Vgl. Girmau, G. (1994), S. 17; Göbertshahn, R. (1994), S. 95.

<sup>430</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 39.

<sup>431</sup> Vgl. Meyer, D. (2001), S. 38.

<sup>432</sup> Charakterisierung der zweiten Ebene auch als Bestellerebene.

<sup>433</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 39.

<sup>434</sup> Andere Organisationen zur Durchführung von Ausschreibungen innerhalb der Koordinierungsebene sind lokale Nahverkehrsgesellschaften, die von den öffentlichen Gebietskörperschaften u. a. speziell für dieses Aufgabenspektrum gegründet werden, wie bspw. die Lokale Nahverkehrsgesellschaft Frankfurt am Main traffiQ GmbH (vgl. Kyrieleis, St. (2002), S. 23; Barth, S./Kretschmann, C. von/Ott, M./Werner, J. (2001), S. 28 ff.).

fahren.<sup>435</sup> Sie wären zuständig für die Definition von Qualitätskriterien sowie anderer wesentlicher Voraussetzungen, die von den Anbietern in einem Wettbewerbsmarkt gewährleistet werden müssen.<sup>436</sup> In der Literatur besteht keine einheitliche Systematisierung darüber, welche Funktionen die Institutionen innerhalb der Koordinierungsebene (Systemintegratoren) wahrnehmen. In der vorliegenden Untersuchung werden den Systemintegratoren Funktionen wie Planung, Verbundmarketing, Fahrgastinformation,<sup>437</sup> Controlling, Steuerung und Einnahmenverteilung zugeordnet.<sup>438</sup>

Die operative Durchführung der Verkehrsleistungen durch kommunale und private Verkehrsunternehmen wird in der Betreiberebene erbracht. Im Gegensatz zum Zwei-Ebenen-Modell halten die betriebsführenden Verkehrsunternehmen die Linienkonzessionen für die von ihnen durchgeführten Verkehre.<sup>439</sup> Damit haben diese eine stärkere Position gegenüber den Verbundgesellschaften und den kommunalen Gebietskörperschaften.<sup>440</sup>

#### 4.3.3 Modellvergleich

Aufgrund der fehlenden konsequenten Trennung zwischen der Ebene der Leistungsvergabe von Verkehren und der Ebene der operativen Einheiten zur Durchführung der Verkehrsleistungen weisen beide Modellvarianten konzeptionelle Schwächen bei der Umsetzung auf. Die gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung beider Modellvarianten - die Bestellerebene wird von kommunalen Gebietskörperschaften gestellt, die gleichzeitig Gesellschafter eines betriebsführenden Verkehrsunternehmens sein können - steht damit der Forderung einer klaren ordnungspolitischen Trennung für die Realisierung wettbewerblicher Strukturen entgegen.<sup>441</sup> Die Gebietskörperschaften, und damit die staatlichen Einflussmöglichkeiten auf den ÖPNV, können in sämtlichen Ebenen innerhalb der beiden Modellvarianten ihren Einfluss unmittelbar geltend machen. Beispiel für das Drei-Ebenen-Modell:<sup>442</sup>

---

<sup>435</sup> Nach Faber/Markgraf sollten die Verkehrsverbünde die Bestellung der Verkehrsleistungen (inkl. der Ausschreibungsverfahren) nur dann übernehmen, wenn sie diese Aufgaben effizienter und transparenter als andere Organisationen erbringen können (vgl. Faber, W./Markgraf, T. (2002), S. 31).

<sup>436</sup> Vgl. Elste, G. (2000a), S. 6.

<sup>437</sup> Siehe hierzu auch: Kirchhoff, P. (2002), S. 11.

<sup>438</sup> Einen detaillierten Überblick über die Aufgaben der Koordinierungsebene zeigt: Lehmbrock, M. (1995), S. 14.

<sup>439</sup> Vgl. Meyer, D. (2001), S. 38.

<sup>440</sup> Vgl. Daduna, J. R. (1995), S. 192.

<sup>441</sup> Vgl. Meyer, D. (2001), S. 39.

<sup>442</sup> Vgl. Götz, E. (2002), S. 238.

- In der Politischen Ebene als Aufgabenträger;
- In der Koordinierungsebene als Gesellschafter von Verbundgesellschaften oder Regiegesellschaften;
- In der Betreiberebene als Träger kommunaler Verkehrsunternehmen.

Grundsätzlich sollte die Wahl der Modellvarianten sowie die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Kompetenzebenen an den spezifischen Nahverkehrsraum angepasst werden. In Ballungsgebieten, die sich durch komplexe Verkehrsbeziehungen mit einer Vielzahl verkehrlicher Schnittstellen auszeichnen, lassen sich durch die Implementierung einer zusätzlichen Koordinierungsebene Synergieeffekte bei Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen erzielen.<sup>443</sup> In Flächenregionen, in denen die Verkehrsstrukturen weniger komplex ausgestaltet und Verkehrsschnittstellen weniger stark ausgeprägt sind, bietet sich alternativ die Organisationsstruktur des Zwei-Ebenen-Modells an. Bedingt durch die Anzahl der Organisationsebenen kann im Drei-Ebenen-Modell mit einem grundsätzlich höheren Koordinierungs- und Steuerungsaufwand ausgegangen werden, der insbesondere die anvisierten Effizienzverbesserungen bei der Durchführung des ÖPNV negativ beeinflussen kann.<sup>444</sup> Demgegenüber charakterisiert sich das Zwei-Ebenen-Modell dadurch, dass die Linienkonzessionen, und damit ein wesentliches Instrument (Asset) der Verkehrsunternehmen, von der Planungs- und Steuerungsebene (Gebietskörperschaften) gehalten werden. Die Umsetzung des Modells wird durch die Interessenkollisionen der Akteure beeinflusst. Das Prinzip wird nach Götz grundsätzlich „[...] schwer realisierbar sein, da a priori ein kooperatives Verhalten der Akteure nicht vorgesehen ist.“<sup>445</sup>

#### 4.4 Horizontale Kooperationsformen im ÖPNV

Das PBefG legt in § 8 Abs. 3 S. 1 fest, dass die Genehmigungsbehörden in Zusammenarbeit mit den Aufgabenträgern und den Verkehrsunternehmen „[...] im Interesse einer ausreichenden Bedienung der Bevölkerung mit Verkehrsleistungen im ÖPNV sowie einer wirtschaftlichen Verkehrsgestaltung für eine Integration der Nahverkehrsbedienung, insbesondere für

<sup>443</sup> Vgl. Götz, E. (2002), S. 237.

<sup>444</sup> Vgl. Daduna, J. R. (1995), S. 194.

<sup>445</sup> Götz, E. (2002), S. 238. An dieser Stelle soll auf ein alternatives Theoriemodell von Lehmann, C./Rodi, H. (1997) hingewiesen werden. Das Modell des ÖPNV-Nutzerklubs ist kaum mit den derzeitigen vertikalen Strukturen zu vergleichen und zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass Wettbewerbselemente in zwei unabhängigen Bereichen institutionalisiert werden (vgl. hierzu auch: Meyer, D. (2001).

Verkehrskooperationen, für die Abstimmung oder den Verbund der Beförderungsentgelte und für die Abstimmung der Fahrpläne [...]“ zu sorgen hat. Die konkrete Ausgestaltung wird durch die Nahverkehrsgesetze der Länder spezifiziert. Die Bandbreite der Regelungen reicht in diesen von einer allgemeinen Aufforderung der Zusammenarbeit zwischen den Aufgabenträgern bis hin zu einer Verpflichtung der Aufgabenträger, Kooperationen zwischen und mit den Verkehrsunternehmen zu fördern.<sup>446</sup> Für Verkehrskooperationen nach § 8 Abs. 3 S. 1 PBefG findet das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) keine Anwendung,<sup>447</sup> sie sind ausdrücklich vom Kartellverbot freigestellt. Ihre Bildung soll nach den Landesgesetzen durch die Nahverkehrsplanung und durch finanzielle Unterstützung grundsätzlich gefördert werden.<sup>448</sup> Bei der Ausgestaltung der Kooperationen werden fünf Kooperationsformen unterschieden, deren Differenzierungsmerkmale anhand der Bindungsintensität erfolgt:<sup>449</sup>

- (1) Verkaufsgemeinschaft;
- (2) Partielle tarifliche Zusammenarbeit;
- (3) Tarifgemeinschaft;
- (4) Verkehrsgemeinschaft;
- (5) Verkehrsverbund.

Die drei letztgenannten Kooperationsformen sind die Bekanntesten<sup>450</sup> und werden im Handbuch für den ÖPNV nach Leopold wie folgt charakterisiert:<sup>451</sup>

- In einer Tarifgemeinschaft wenden die Kooperationspartner in einem von ihnen bedienten Verkehrsraum einen einheitlichen Tarif an.<sup>452</sup>

<sup>446</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 139, die auch eine Übersicht über die jeweiligen Länderregelungen zu Kooperationen und Nahverkehrsräumen gibt (vgl. Höhnscheid, H. (2000a), S. 140 ff.).

<sup>447</sup> Vgl. Leopold, H. (1980), S. 722 f. Grundsätzlich genießt der ÖPNV im europäischen und nationalen Wettbewerbsrecht keine Ausnahme. D. h. sämtliche Wettbewerbsregelungen im EG-Vertrag (EGV) gem. Art. 81 (Kartellverbot) und Art 82 (Missbrauchsaufsicht) sowie im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) finden ohne Vorbehalte ihre Anwendung. Damit gelten die Prinzipien der Nichtdiskriminierung und der Missbrauchsaufsicht auch uneingeschränkt für den ÖPNV. Die Generalnormen werden jedoch durch eine Reihe ÖPNV-spezifischer Regelungen eingeschränkt bzw. ergänzt (vgl. Meyer, D. (2001), S. 28 f.).

<sup>448</sup> Vgl. Fehling, M. (2001), S. 35.

<sup>449</sup> Vgl. Brockhoff, E./Caprasse, A./Durynek, H./Gutknecht, R./Layritz, W./Leopold, H./Lipps, P./Zipp, G. (1973), S. 11.

<sup>450</sup> Vgl. Weiß, H.-J. (2000), S. 208. Die drei letztgenannten Kooperationsformen sind diejenigen, die in Deutschland am häufigsten anzutreffen sind (vgl. Weiß, H.-J. (2000), S. 209). Weiterführende Literatur zu den in der Untersuchung nicht behandelnden Kooperationsformen siehe: Brockhoff, E./Caprasse, A./Durynek, H. et al. (1973); Leopold, H. (1980), S. 719-745; Horn, Chr. (1994).

<sup>451</sup> Vgl. Leopold, H. (1980), S. 720 f. Leopold greift bei seinen Begriffsbestimmungen auf die Ausführungen von Brockhoff, E./Caprasse, A./Durynek, H. et al. (1973), S. 11 aus dem Handbuch der Verkehrswirtschaft öffentlicher Personennahverkehrs-Unternehmen zurück.

- Die Verkehrsgemeinschaft ist eine über die Tarifgemeinschaft hinausgehende Kooperationsform, die neben der tariflichen Zusammenarbeit auch eine verkehrliche Zusammenarbeit (Produktgestaltung), insbesondere die einheitliche Netz- und Fahrplangestaltung, mit einschließt.
- Eine über die Verkehrsgemeinschaft hinausgehende Kooperationsform von Verkehrsunternehmen ist der Verkehrsverbund. Die im Verbund kooperierenden Unternehmen übertragen wesentliche Zuständigkeiten, insbesondere für die Netz-, Fahrplan- und Tarifgestaltung, an eine eigene Gesellschaft.

Die intensivste Form der Verkehrskooperation findet in Verkehrsverbänden statt.<sup>453</sup> Diese sind in einer geographisch abgegrenzten Region für die Durchführung eines einheitlichen Verkehrsangebots verantwortlich.<sup>454</sup> Während bei Tarifgemeinschaften und Verkehrsgemeinschaften die operative Selbständigkeit der einzelnen Verkehrsunternehmen gewahrt bleibt, wird durch die hohe Bindungsintensität im Verkehrsverbund die völlige operative Selbständigkeit der Verkehrsunternehmen aufgehoben.<sup>455</sup> Durch die Übertragung von unternehmerischen Ordnungs- und Leitungsfunktionen von den (kommunalen) Verkehrsunternehmen an eine Dritte, selbständige Organisation (Verkehrsverbund GmbH), die über einen eigenen Organisationsrahmen verfügt und mit eigenen Sachmitteln und Personal ausgestattet ist,<sup>456</sup> werden die Aufgaben zwischen der Verbundgesellschaft und den in dem Verbundraum tätigen Verkehrsunternehmen aufgeteilt. Die Verbundgesellschaft führt die ihr übertragenen Aufgaben in eigener Verantwortung selbständig durch.<sup>457</sup>

Die Verkehrsunternehmen sind für die operative Durchführung der Beförderungsleistungen zuständig und weiterhin Träger der sich aus Gesetzen und öffentlich rechtlichen Genehmigungen resultierenden Rechten und Pflichten. Sie bleiben weiterhin Eigentümer ihrer Sachanlagen und sind Vertragspartner der ÖPNV-Kunden.<sup>458</sup> Ein wesentliches Ziel der Verkehrser-schließung durch Verkehrsverbände ist die Bereitstellung von Mobilitätsdienstleistungen „aus einem Guss“, die mit Effizienzsteigerungen im ÖPNV einhergehen sollen und die Wettbe-

---

<sup>452</sup> Die Kooperationsform bietet sich bei schwachen bis mittleren Verkehrsverflechtungen zwischen den Netzen der einzelnen Verkehrsunternehmen an (vgl. Horn, Chr. (1994), S. 43).

<sup>453</sup> Vgl. Püttner, G. (1997), S. 98; Basedow, J. (1989), S. 28.

<sup>454</sup> I. d. R. bilden die Verkehrsverbände einen in sich geschlossenen regionalen Verkehrsraum ab.

<sup>455</sup> Vgl. Weiß, H.-J. (2000), S. 209.

<sup>456</sup> Vgl. Reinhardt, W. (1991), S. 72.

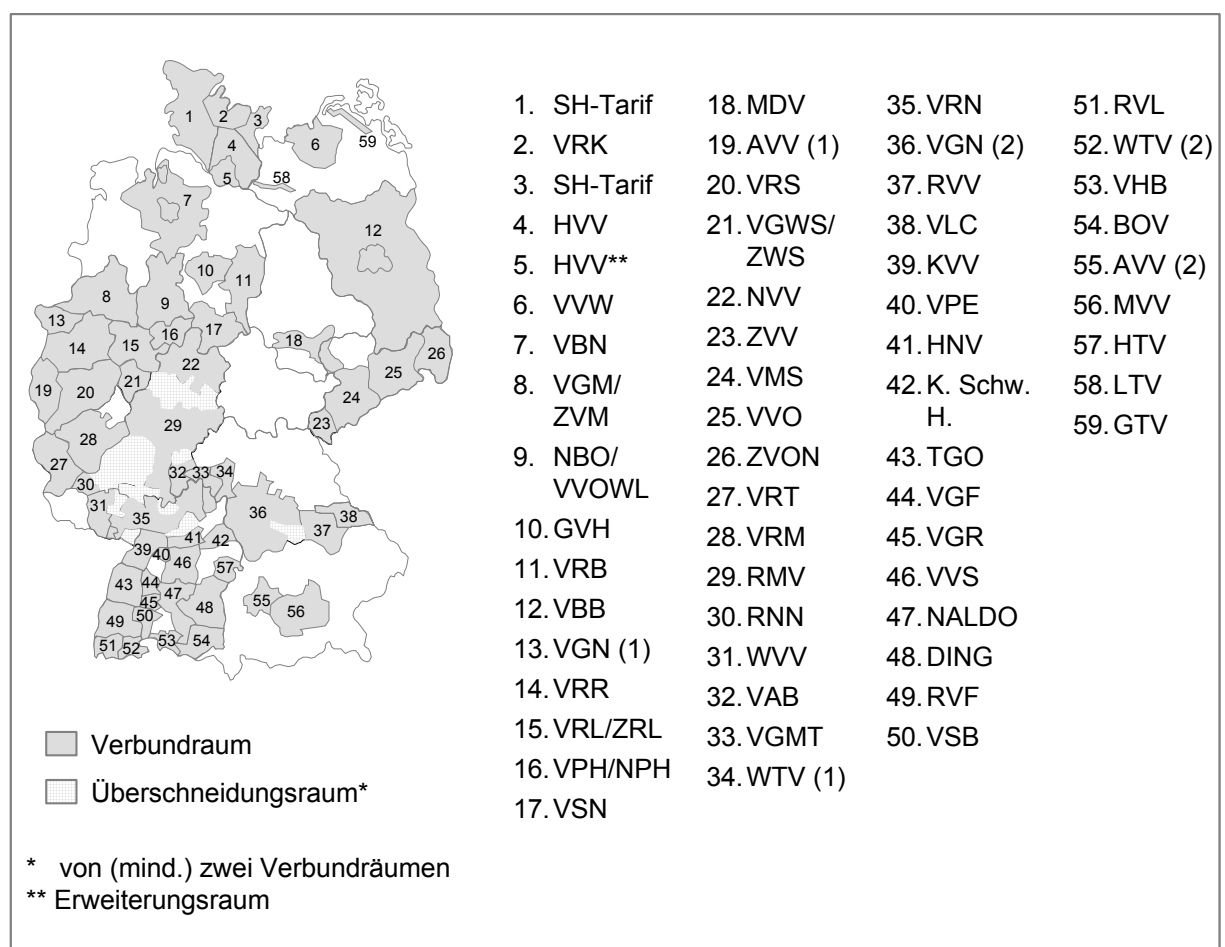
<sup>457</sup> Vgl. Leopold, H. (1980), S. 725.

<sup>458</sup> Vgl. Leopold, H. (1980), S. 723.



werbsposition des ÖPNV gegenüber dem MIV stärkt.<sup>459</sup> Das gilt insbesondere durch die verstärkte Integration der unterschiedlichen Verkehrsmittel auf Straße und Schiene (Bus- und Bahn-Systeme).<sup>460</sup> Meyer weist darauf hin, dass die Verkehrsverbünde aufgrund ihrer gegenwärtigen Gesellschafterstrukturen bzw. derzeitigen Organisationsform eine Marktmacht entfalten, die einer marktschließenden Kartellorganisation ähnelt<sup>461</sup> und den Marktzugang für neue Wettbewerber wirksam behindern kann.<sup>462</sup> Wie die Abb. 4.3 zeigt, ist Deutschland fast flächendeckend von Verkehrsverbünden oder ähnlichen Kooperationsformen überzogen.<sup>463</sup>

Abb. 4.3: Verkehrsverbünde in Deutschland<sup>464</sup>



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>459</sup> Vgl. Besters, S. (2000), S. 41.

<sup>460</sup> Vgl. Reinartz, W./Reinkober, N./Sistenich, H. J./Jacobs, P. (2001), S. 34.

<sup>461</sup> Vgl. Meyer, D. (2001), S. 43.

<sup>462</sup> Vgl. Meyer, D. (2001), S. 39.

<sup>463</sup> Aufgrund der hohen Anzahl von Verkehrsverbünden (in nahezu sämtlichen Ballungsräumen und anderen dicht besiedelten Regionen haben sich Verkehrsverbünde etabliert) werden derzeit kaum neue Verbünde gegründet (vgl. Reuther, A. (2001), S. 134 f.), bestehende jedoch auf anliegende Regionen ausgeweitet.

<sup>464</sup> Stand: 04/2003.

Die Verkehrsverbände werden jeweils durch Verbundgesellschaften operationalisiert, die in den weiteren Ausführungen auch als Systemintegratoren bezeichnet werden. Der Terminus subsumiert den Verkehrsverbund und die Verkehrsverbundgesellschaft.<sup>465</sup> König macht darauf aufmerksam, dass in der Zwischenzeit in einigen Verkehrsverbänden Verbundgesellschaften entstanden sind, die aufgrund ihrer Größe und Struktur ein Ansteigen der Bürokratie innerhalb der Verkehrsräume forcieren.<sup>466</sup> Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die zukünftigen Wettbewerbsstrukturen im ÖPNV auch die Strukturen der Verkehrsverbände beeinflussen. Erste Diskussionen bzgl. einer Überprüfung des Leistungsspektrums der Verkehrsverbände bzw. der Hinterfragung der generellen Notwendigkeit der Verkehrsverbände werden bereits geführt. Beim Münchner Tarif- und Verkehrsverbund (MVV) „[...] bröckelt die Macht ganz gewaltig.“<sup>467</sup> Das Verkehrsunternehmen der Stadtwerke München, die Münchener Verkehrs-Gesellschaft (MVG), zieht immer mehr Aufgaben des MVV an sich. Das Spektrum reicht von der Einführung einer Pünktlichkeitsgarantie bis zur Erstellung eines konkurrierenden MVV-Netzplans für den Münchner Innenstadtbereich.<sup>468</sup>

#### 4.5 Wettbewerbssituation und Ausschreibungspraxis von Verkehrsleistungen

Grundsätzlich gilt bei der Diskussion um zukünftige Wettbewerbsmärkte innerhalb des ÖPNV zu unterscheiden, welches spezifische Marktsegment betrachtet wird. Differenziert man die Segmente in separate ÖPNV-Teilmärkte, können sich unterschiedliche Entwicklungsszenarien mit unterschiedlicher Wettbewerbsintensität für jeden einzelnen Teilmarkt ergeben. Abb. 4.4 zeigt die von Reinhold erwarteten unterschiedlichen Entwicklungsszenarien.<sup>469</sup>

<sup>465</sup> Grundsätzlich ist zwischen der Verbundgesellschaft und dem Verkehrsverbund zu unterscheiden (vgl. König, H. (2000), S. 10). Erstere ist die Organisationseinheit, die für die operative Abwicklung der Aufgaben des Verkehrsverbundes zuständig ist. Der Verkehrsverbund ist das Konstrukt, zu dem alle diejenigen subsumiert werden, die Leistungen innerhalb des Verbundraumes erbringen, „[...] die daran beteiligt sind.“ (Vgl. König, H. (2000), S. 10).

<sup>466</sup> Vgl. König, H. (2000), S. 9 f. Auch nach Aberle sind einige Verkehrsverbände bereits überdimensioniert (vgl. Aberle, G. (1999), S. 104).

<sup>467</sup> Hutter, D. (2001), S. 45.

<sup>468</sup> Siehe zur Problematik der zukünftigen organisatorischen Modellalternativen der ÖPNV-Strukturen auch die Ausführungen von: Ahrend, K.-M./Getta, M./Kasch, L./Pfaffhausen, H. (2002), S. 28 ff.

<sup>469</sup> Vgl. Reinhold, T. (2002), S. 20 f. Der Zeithorizont der erwarteten Entwicklungen entspricht bis zum Jahr 2010.

Abb. 4.4: Erwartete Marktentwicklungen der ÖPNV-Segmente

Entwicklung	ÖPNV		
	SPNV	ÖSPN (Stadt)	ÖSPN (Land)
Direkter Wettbewerb/ Parallelverkehr	unwahrscheinlich bis denkbar	sehr unwahr- scheinlich	unwahrscheinlich
Ausschreibungen/ Vergabewettbewerb	sehr wahrschein- lich	unwahrscheinlich bis wahrscheinlich	wahrscheinlich
Kein Wettbewerb	unwahrscheinlich	wahrscheinlich bis unwahrscheinlich	denkbar
Reduzierung des Angebots gegenüber Status quo	unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	denkbar
Konzentrationsten- denzen der Akteure	unwahrscheinlich bis wahrscheinlich	denkbar	sehr wahrschein- lich

Quelle: Reinhold, T. (2002), S. 21.

#### 4.5.1 Öffentlicher Straßenpersonennahverkehr

Im städtischen ÖSPN sind bisher kaum Wettbewerbsaktivitäten zu verzeichnen, einem unmittelbaren Wettbewerb sind die kommunalen Verkehrsunternehmen somit nicht ausgesetzt. Diese agieren als Quasimonopolisten auf der Grundlage von Linienkonzessionen innerhalb ihres Verkehrsraums.<sup>470</sup> Die fehlende Wettbewerbskultur innerhalb des Marktsegments ÖSPN zeigt sich darin, dass bundesweit noch keine Straßenbahn- oder Stadtbahnlinie ausgeschrieben wurde.<sup>471</sup> Für die mangelnde Motivation der Aufgabenträger, öffentliche Ausschreibungen durchzuführen, und damit die Einführung von Wettbewerb zu realisieren, sind strukturelle Gegebenheiten innerhalb der Besteller-Ersteller-Ebene verantwortlich.<sup>472</sup> Derzeit bestehen für Gebietskörperschaften Interessenkonflikte,<sup>473</sup> Verkehrsleistungen als Aufgabenträger im Wettbewerb auszuschreiben, gleichzeitig als Träger eines nicht wettbewerbsfähigen kommunalen Verkehrsunternehmens für dessen Geschäftspolitik verantwortlich zu sein.<sup>474</sup> Als Be-

<sup>470</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 21.

<sup>471</sup> Vgl. HVV/KCW (2002), S. 24.

<sup>472</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.3.

<sup>473</sup> Vgl. Ewers, H. J./Ilgmann, G. (2000), S. 151.

<sup>474</sup> Vgl. Ilgmann, G./Petzel, W. (1998), S. 248.

steller von Verkehrsleistungen würden die Gebietskörperschaften Wettbewerb gegen sich selbst führen, was kaum möglich ist.<sup>475</sup>

Da vielfach zu befürchten ist, dass die kommunalen Verkehrsunternehmen die ausgeschriebenen Verkehrsleistungen an private Wettbewerber verlieren,<sup>476</sup> steht die wirtschaftliche Existenz der kommunalen Verkehrsunternehmen auf dem Spiel. Welche Zukunftsperspektiven hätte das eigene Verkehrsunternehmen, wenn ein Wettbewerber den Zuschlag für die Verkehrsleistungen erhält, die in der Vergangenheit wie selbstverständlich vom hiesigen kommunalen Verkehrsunternehmen erbracht wurde? Angesichts umfassender Kündigungs- und Besitzstandsschutzrechte der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst wird der Verlust der Linienkonzessionen zum Problem, das mit der Nicht-Ausschreibung von Verkehrsleistungen umgangen werden kann. Die Diskussion über verlorene Linienkonzessionen sollte zwar einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden,<sup>477</sup> dennoch besteht grundsätzlich die Gefahr, dass die kommunalen Verkehrsunternehmen aufgrund fehlender Wettbewerbsfähigkeit im zukünftigen Ausschreibungswettbewerb ihre Existenzgrundlage verlieren können.<sup>478</sup> Die Gebietskörperschaften haben die Möglichkeit, aufgrund des Interessenkonfliktes alte Interessenlagen und Verhaltensweisen zu zementieren,<sup>479</sup> oder aber die strukturellen Voraussetzungen für die Entstehung von Wettbewerb im ÖPNV zu schaffen, indem sie die Bestellung und Erstellung von Verkehrsleistungen konsequent voneinander trennen.<sup>480</sup>

Der Zeitpunkt für den Wettbewerbsmarkt im ÖSPN wird durch die zu erwartenden modifizierten EU-Richtlinien zur Einführung eines kontrollierten Wettbewerbs bestimmt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass von Seiten des Gesetzgebers Übergangsfristen festgelegt werden, damit die kommunalen Verkehrsunternehmen Anpassungsprozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit vornehmen können. Aufgrund der engen strukturellen Verflechtungen von Gebietskörperschaften und Verkehrsunternehmen, die im ländlichen Raum ÖSPN-Leistungen erbringen, ergibt sich ein dem städtischen ÖSPN vergleichbares Bild. Dennoch ist

---

<sup>475</sup> Vgl. Reinhold, T. (2002), S. 21.

<sup>476</sup> Vgl. Sichelschmidt, H. (2000), S. 436.

<sup>477</sup> Ausschreibung von einzelnen Linien vs. Linienbündeln vs. gesamtes Verkehrsnetz.

<sup>478</sup> Vgl. Petersen, K. (2001), S. 115.

<sup>479</sup> Vgl. Ilgmann, G./Petzel, W. (1998), S. 248.

<sup>480</sup> Trotz der Trennung von Besteller- und Erstellerebene können Interessenkonflikte der Gebietskörperschaften nicht ausgeschlossen werden.

der Wettbewerb durch Ausschreibungen möglich,<sup>481</sup> Vergabeverfahren werden bereits durchgeführt<sup>482</sup> und weiter forciert.

#### 4.5.2 Schienenpersonennahverkehr

##### 4.5.2.1 Entwicklungen seit der Regionalisierung

Das von der KOM im Jahr 1996 vorgelegte Weißbuch der EU “Eine Strategie zur Reaktivierung der Eisenbahn in der Gemeinschaft“<sup>483</sup> unterstreicht die Zielsetzung der Kommission, ein verbessertes Angebot an schienengebundenen Verkehrsleistungen im ÖPNV zu erreichen. Gegenüber dem im Jahr 1995 vorgelegten Grünbuch “Das Bürgernetz“ betont die KOM im Weißbuch noch stärker, dass die Verbesserung des Angebots von Verkehrsleistungen im ÖPNV durch eine gemeinsame Verkehrspolitik erfolgen soll. Die Finanzierung der Verkehrsleistungen soll grundsätzlich auf vertraglicher Basis erfolgen und von staatlichen und privaten Verkehrsunternehmen erbracht werden, die generell auch die Folgen betriebswirtschaftlicher Fehlentwicklungen selbst zu tragen haben.<sup>484</sup> Die Entwicklung zu mehr Wettbewerb im SPNV unterstützt auch der Vorstandsvorsitzende der DB Regio AG. Dieser merkt an, dass sich die DB AG über jeden neuen Wettbewerber freue.<sup>485</sup> Schließlich ist der Wettbewerb ein wesentlicher Motor für die Weiterentwicklung der DB Regio AG.

Die Grundlagen für den Wettbewerbsmarkt im SPNV wurden mit der Regionalisierung geschaffen. Diese soll die Wachstumspotenziale des ehemaligen “Stiefkinds“ des Bahnverkehrs<sup>486</sup> erschließen,<sup>487</sup> und das Defizitimage sowie das negative Ansehen in der Gesell-

---

<sup>481</sup> Vgl. Reinhold, T. (2002), S. 21.

<sup>482</sup> Eine Darstellung zu abgeschlossenen und geplanten Wettbewerbsverfahren gibt: HVV/KCW (2002), S. 24 ff.

<sup>483</sup> Vgl. KOM (1996).

<sup>484</sup> Vgl. Werner, J. (1998), S. 61.

<sup>485</sup> Vgl. o. V. (2001a), S. 1.

<sup>486</sup> Kontinuierliche Nachfragerückgänge im SPNV gingen mit einem stetigen Rückgang der Verkehrsleistungen einher.

<sup>487</sup> Vgl. VDV (2001b), S. 36 ff. Die Wachstumspotenziale werden vom VDV daran gemessen, wie viele neue Wettbewerber in den Markt eintreten. Gegenüber 25 NE-Bahnen in der Fahrplanperiode 1993/1994 (vgl. VDV (2001b), S. 36) sind es zehn Jahre später über 120 NE-Bahnen (vgl. VDV (2002a), S. 35).

schaft<sup>488</sup> positiv verändern.<sup>489</sup> Seit der Regionalisierung hat sich der SPNV-Markt deutlich weiterentwickelt. Gegenüber der Fahrplanperiode der Jahre 1993/1994 (letzter Fahrplan vor der Regionalisierung) wurden im Fahrplan der Jahre 2001/2002 mit über 588 Mio. Zugkilometern insgesamt rd. 18 Prozent mehr Zugkilometer geleistet.<sup>490</sup> Im Jahr 2002 wurden 601,5 Mio. Zugkilometer erbracht.<sup>491</sup> Die Fahrpläne von heute sind mit den früheren nicht mehr zu vergleichen.<sup>492</sup> Der Marktanteil der NE-Bahnen stieg nach der Regionalisierung von drei Prozent in der Fahrplanperiode der Jahre 1993/1994<sup>493</sup> auf rd. acht Prozent in der Fahrplanperiode der Jahre 2001/2002 an.<sup>494</sup> Bisher hat das Angebot der NE-Bahnen einen Nischencharakter und ist lediglich von regionaler Bedeutung. Die Verkehre bedienen i. d. R. ein überschaubares Netz in ländlichen Räumen und auf weniger stark frequentierten Strecken in Ballungsgebieten. Die Streckenlängen sind oft nicht länger als 100 Kilometer.<sup>495</sup>

Die zunehmende Ausschreibungspraxis der für die Bestellung von SPNV-Leistungen verantwortlichen Aufgabenträger lässt nach Stier eine weitere Verschiebung des Modal Splits im intermodalen Wettbewerb zwischen der DB Regio AG und den NE-Bahnen zugunsten der letztgenannten Gruppe erwarten,<sup>496</sup> wenn auch die Neuregelung der Vergabeordnung im Jahr 2002 die Wettbewerbsintensität im SPNV zügelt<sup>497</sup> und die DB Regio AG bis mindestens Ende des Jahres 2014 vor der Konkurrenz schützt.<sup>498</sup> Die freihändige Vergabe von SPNV-Leistungen (an DB Regio AG oder andere Anbieter) ist bei Verkehrsverträgen mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren für einzelne Linien möglich. Bei längerfristigen Verträgen von bis

---

<sup>488</sup> Vgl. Montada, M. (1999), S. 6.

<sup>489</sup> Der SPNV erfreut sich seit der Regionalisierung einem zunehmenden Interesse von kommunalen und privaten Betreibern. Aufgrund der großzügig bemessenen Finanzmittel zur Durchführung von SPNV-Leistungen durch die Aufgabenträger hat dieser für neue Wettbewerber an Attraktivität gewonnen. Einhergehend mit den neuen Marktstrukturen sind deutliche Qualitätsverbesserungen (vgl. Aberle, G. (1999), S. 103).

<sup>490</sup> Vgl. VDV (2001b), S. 36. Die bundesweit unterschiedlichen Wachstumsraten bei den SPNV-Leistungen und die Wettbewerbsintensität zeigt: Schnell, M. C. (2001), S. 17-21.

<sup>491</sup> Der größte Anteil wird von der DB Regio AG erbracht (552,4 Mio. Zugkilometer) (vgl. Göbel, S. (2002), S. 30).

<sup>492</sup> Vgl. Montada, M. (1999), S. 6 f.; Ludwig, D. (2000), S. 30.

<sup>493</sup> Vgl. VDV (2001b), S. 36.

<sup>494</sup> Vgl. VDV (2002a), S. 35 f. In den ersten Jahren nach der Regionalisierung kann noch nicht eruiert werden, ob die NE-Bahnen ihren Marktanteil über öffentliche Ausschreibungen oder die freihändige Vergabe der Leistungen ausgebaut haben (vgl. Schnell, M. C. (2001), S. 20).

<sup>495</sup> Vgl. Schnell, M. C. (2001), S. 19.

<sup>496</sup> Vgl. Stier, G. (2001), S. 98.

<sup>497</sup> Vgl. O. V. (2002e), S. 1.

<sup>498</sup> Vgl. Paterak, J./Paoli, N. de/Mierke, M. (2002), S. 1-2.

zu zwölf Jahren ist ebenfalls die freihändige Vergabe möglich, wenn “wesentliche Teile“ des Vertragsumfangs innerhalb der Vertragslaufzeit ausgeschrieben werden.<sup>499</sup>

Aufgrund der bundesweit veränderten (zersplitterten) Anbieterstruktur für SPNV-Leistungen<sup>500</sup> führt die DB Regio AG organisatorische Veränderungen durch,<sup>501</sup> um gegen die oft kostengünstigeren Leistungsangebote der Wettbewerber bestehen zu können.<sup>502</sup> Denn mit der Quote der von ihr gewonnenen Ausschreibungen ist die DB Regio AG nicht zufrieden.<sup>503</sup> Der Druck bei der Bahntochter steigt, über ein Drittel der Ausschreibungen werden von Wettbewerbern gewonnen,<sup>504</sup> wobei sich die DB Regio AG auch in Bietergemeinschaften mit NE-Bahnen um ausgeschriebene Strecken bewirbt.<sup>505</sup> Interne Berechnungen der DB AG kommen zu dem Ergebnis, dass bis zum Jahr 2015 der Marktanteil der Wettbewerber von heute rd. acht Prozent auf bis zu 25 Prozent<sup>506</sup> anwachsen könnte.<sup>507</sup> Von den neuen Wettbewerbern im SPNV hat insbesondere die Connex-Gruppe ihren Marktanteil konsequent ausgebaut<sup>508</sup> und ist zum größten Wettbewerber der DB Regio AG aufgestiegen.<sup>509</sup>

<sup>499</sup> Vgl. Rochlitz, K.-H. (2002), S. 1. Die fehlende Präzisierung des “wesentlichen Vertragsumfangs“ lässt für Wettbewerber der DB Regio AG vieles offen. Es ist zu befürchten, dass ohne Angabe von Mindestquoten die lukrativsten Netzteile bis zuletzt von der DB Regio AG bedient werden.

<sup>500</sup> Vgl. Schnell, M. C. (2001), S. 21.

<sup>501</sup> In Deutschland wurden neun selbständige unternehmerische Einheiten geschaffen, um sich dichter am “Ort der Nachfrage bzw. des Geschehens“ zu etablieren. Jede Einheit übernimmt die operative Verantwortung für ihre Region (vgl. o. V. (2001d), o. S.; o. V. (2001a), S. 2).

<sup>502</sup> Vgl. Schröder, E.-J. (2001), S. 284. Die fehlende Wettbewerbsfähigkeit der DB Regio AG wird auch durch die DB-konzerninterne Strukturen beeinflusst. Ein wesentlicher Wettbewerbsnachteil sind die hohen Personalkosten. Das Tarifniveau liegt um 20 Prozent über dem Bundesdurchschnitt (vgl. Wilke, O. (2001), S. 257). Die DB AG plant daher, in den nächsten sieben Jahren bis zu 20 Prozent der Stellen im Nahverkehr abzubauen (vgl. o. V. (2001c), S. 1). Die DB-internen Widerstände gegen das “Fit-werden“ für den Wettbewerb sind beträchtlich (vgl. Göbel, S. (2002), S. 30).

<sup>503</sup> Vgl. Paterak, J., (2001), o. S. Insgesamt hat die DB Regio AG in den ersten sechs Jahren seit der Regionalisierung rund 58 Mio. Zugkilometer durch Ausschreibungsverfahren an Wettbewerber verloren.

<sup>504</sup> Vgl. Aberle, G. (2001), S. 6.

<sup>505</sup> Vgl. VDV (2002a), S. 37. Durch Kooperationen sowie die Gründung gemeinsamer Unternehmen mit Wettbewerbern will die DB Regio AG ihre Marktchancen erhöhen (vgl. VDV (2001b), S. 38) und die eigenen Ressourcen auslasten.

<sup>506</sup> Der zukünftige Marktanteil der DB Regio AG wird mit “70 plus x-Prozent“ beziffert (vgl. Krummheuer, E. (2003a), S. 18).

<sup>507</sup> Vgl. Wilke, O. (2001), S. 258.

<sup>508</sup> Vgl. Reinhold, T. (2002), S. 21.

<sup>509</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2002), S. 9. Insgesamt werden rund 8,5 Prozent der SPNV-Leistungen des Jahres 2002 nach einem vorherigen Ausschreibungsverfahren erbracht. Von den insgesamt gewonnenen Ausschreibungsverfahren der NE-Bahnen beträgt der Anteil der Connex-Gruppe über elf Prozent. Bei Betrachtung der Gesamtleistung im SPNV wird allerdings deutlich, dass die DB Regio AG „[...] nicht die geringste Befürchtung haben muss, dass ihre Monopolstellung gefährdet ist.“ (Hambuch, J. (1998), S. 399).

## 4.5.2.2 Wettbewerbsbarrieren im SPNV

Der Markt für SPNV-Leistungen in Deutschland ist derzeit noch nicht stark ausgeprägt,<sup>510</sup> „allenfalls am Anfang“<sup>511</sup> bzw. noch in den „Kinderschuhen“,<sup>512</sup> da erst rd. 13 Prozent der bundesweiten SPNV-Leistungen bisher ausgeschrieben wurden.<sup>513</sup> Die Gründe hierfür sind vielfältig,<sup>514</sup> ein wesentlicher Grund liegt beim Ordnungsgeber selbst.<sup>515</sup> Bei den SPNV-Aufgabenträgern sind die internen Strukturen für eine wettbewerbliche Vergabe von Schienenverkehrsleistungen noch nicht bzw. erst in Ansätzen geschaffen. Es fehlt grundsätzlich noch an Erfahrungen mit Wettbewerbsstrukturen sowie dem dazugehörigen spezifischem Know-how, bspw. für die Durchführung von Ausschreibungsverfahren,<sup>516</sup> die für die Aufgabenträger darüber hinaus personal- und kostenintensiv sind.<sup>517</sup> Auch aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen hat ein Großteil der Aufgabenträger bisher die Möglichkeit zur Vergabe der SPNV-Leistungen unter Wettbewerbsbedingungen (Ausschreibungen) noch nicht intensiv genutzt.<sup>518</sup> Absichtserklärungen von mehreren Aufgabenträgern zeigen jedoch, dass in den nächsten Jahren immer größere Anteile von SPNV-Leistungen im Wettbewerb vergeben werden sollen.<sup>519</sup> Unterstützt wird die Entwicklung auch von den positiven Erfah-

---

<sup>510</sup> Vgl. Rochlitz, K.-H. (2002b), S. 1.

<sup>511</sup> Homburg, U. (1999), S. 96.

<sup>512</sup> Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 158. Aufgrund der bisher ausgebliebenen „Quantensprünge“ im SPNV in Bezug auf Preis und Leistung fällt für Eckstaller die Erfolgsbilanz des Wettbewerbs „mehr schlecht als recht aus“ (vgl. Eckstaller, C. (2001), S. 136 ff.).

<sup>513</sup> Von einem Wettbewerbsgrad im SPNV von annähernd 100 Prozent, quasi „über Nacht“, konnte ohnehin nicht ausgegangen werden. Vielmehr ist zu erwarten, dass sich der Wettbewerb sukzessive intensivieren wird (vgl. Schnell, M. C. (2000), S. 8).

<sup>514</sup> Um die Interessen neuer (privater) Wettbewerber im SPNV zu vertreten, wurde im Oktober 2001 die „Vereinigung für Wettbewerb im Schienenverkehr e. V.“ gegründet. Der Interessenverband firmiert heute unter dem Namen „Mehr Bahnen!“.

<sup>515</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 158.

<sup>516</sup> Vgl. Schnell, M. C. (2000), S. 10. Erfahrungsdefizite mit Wettbewerbsstrukturen im SPNV liegen allerdings auch bei den Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) vor (vgl. Schnell, M. C. (2000), S. 12). „Die ersten Erfahrungswerte mit den bisher durchgeführten Ausschreibungen lassen erkennen, dass sowohl Aufgabenträger als auch Betreiber umfangreiche Erfahrungen sammeln.“ (Homburg, U. (1999), S. 91).

<sup>517</sup> Die Ausschreibung einer einzelnen SPNV-Linie beschäftigt den ausschreibenden Aufgabenträger über Monate. Darüber hinaus fallen bei einem anbietenden EVU Kosten von 150.000 bis 250.000 EUR an (vgl. Muthesius, T. (2000b), S. 87). Siehe hierzu auch: Oellers, F.-W./Mietzsch, O. (2001), S. 33: „Allein die Abwicklung eines Ausschreibungsverfahrens wird im Normalfall fast ein Jahr dauern.“

<sup>518</sup> Vgl. Schnell, M. C. (2000), S. 12. Ein Praxisbeispiel zur Vorbereitung und Vergabe von SPNV-Leistungen in Schleswig-Holstein zeigt: Wewers, B. (1998), S. 8-13; Erfahrungen aus Mecklenburg Vorpommern zeigen Schulz, Chr./Rumpf, Chr./Kowallik, P. (2000), S. 16-21 auf; den rheinland-pfälzischen Weg verdeutlicht: Kuchenbecker, K.-G. (2001), S. 16-20; siehe auch: Reichmuth, M. (1998), S. 102-103 zu zwei Pilotprojekten in Sachsen-Anhalt.

<sup>519</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2002), S. 8.



rungen der Aufgabenträger, die Ausschreibungen bereits durchgeführt haben.<sup>520</sup>

Bei der Mehrheit der Verfahren konnten die Kosten pro Zugkilometer reduziert werden,<sup>521</sup> wenngleich für andere Aufgabenträger und spezifische Verkehrsregionen „eine grundsätzliche Übertragbarkeit (der positiven Ergebnisse) [...] nicht gegeben ist.“<sup>522</sup> Experten beziffern den zukünftig zu erwartenden Preisverfall für SPNV-Leistungen mit rd. 20 Prozent, bei einer insgesamt höheren Servicequalität.<sup>523</sup> Homburg weist darauf hin, dass aufgrund der zögerlichen und nicht gebündelten Leistungsvergabe unter Wettbewerbsbedingungen die SPNV-Aufgabenträger auf ihre grundsätzliche Einkaufsmacht gegenüber der DB Regio AG verzichten,<sup>524</sup> die faktisch vorhanden ist und sich in günstigeren (Einkaufs-)Konditionen ausschlagen könnte.<sup>525</sup>

Aufgrund der fehlenden Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der privaten Konkurrenz versucht die DB Regio AG durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren ihren hohen Marktanteil im SPNV zu halten.<sup>526</sup> Eine Reihe von Aufgabenträgern tendieren zum Abschluss von landesweiten Verkehrsverträgen mit der DB Regio AG, da diese Investitionen in Streckennetz, neue Fahrzeuge, Ausbesserungswerke und andere Infrastrukturanlagen (z. B. Bahnhöfe) von einer langfristigen Planungsgrundlage abhängig macht.<sup>527</sup> Damit verfügt die DB Regio AG über ein erhebliches Erpressungspotenzial gegenüber den Aufgabenträgern.<sup>528</sup> Ausschreibungen kommen unter diesen Rahmenbedingungen kaum zustande, der Wettbewerbsgedanke der Regionalisierung wird konterkariert und bleibt auf der Strecke. Mit ihm die effiziente Verwendung

---

<sup>520</sup> Eine Übersicht von abgeschlossenen und geplanten Vergabeverfahren zeigen: HVV/KCW (2002), S. 10-14; Burmeister, J. (2002), S. 40-42. Weitere Marktpotenziale für neue Wettbewerber liegen in der Reaktivierung stillgelegter Strecken(-teilen) der DB Regio AG bzw. der Bedienung bereits eingestellter SPNV-Verkehre der DB Regio AG (vgl. Schnell, M. C. (2001), S. 20 ff.). Erste Erfolgsmeldungen „und plötzlich sind die Züge voll“ (Iken, M. (2002), S. 44) sind bereits zu verzeichnen.

<sup>521</sup> Vgl. Schnell, M. C. (2000), S. 12.

<sup>522</sup> Homburg, U. (1999), S. 88 (Einschub: OB).

<sup>523</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 158.

<sup>524</sup> Vgl. Homburg, U. (1999), S. 89.

<sup>525</sup> Nach Rochlitz sehen offensichtlich zahlreiche Länder und Aufgabenträger die Staatsbahn DB Regio AG noch immer als „ihr Unternehmen“.

<sup>526</sup> Vgl. Wilke, O. (2001), S. 255.

<sup>527</sup> Vgl. Rochlitz, K.-H. (2002b), S. 1.

<sup>528</sup> Vgl. Rochlitz, K.-H. (2002a), S. 258. Der Vorstandsvorsitzende der DB AG hatte mit der Stornierung von Investitionen mit einem Gesamtvolumen von rund vier Mrd. EUR gedroht, falls die DB Regio AG keine langfristige Planungssicherheit für den Betrieb des Nahverkehrs erhalte (vgl. o. V. (2002d), S. 1) und koppelt an die Verkehrsverträge ein Investitionsprogramm (vgl. Göbel, S. (2002), S. 31). Für Ewers/Ilgmann lockt und droht die DB AG mit Koppelgeschäften (vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 145). Diese beinhalten die Abkoppelung des Landes vom IC/ICE-Verkehr oder die Beeinflussung der Bahnindustrie, rollendes Material in einem bestimmten Land fertigen zu lassen.

der Regionalisierungsmittel.<sup>529</sup> Vor dem Hintergrund der Vorgehensweise durch die DB Regio AG wurden im Jahr 2002 mehrere Rechtsverfahren geführt, bei denen sich Vergabekammern und Gerichte für eine generelle Ausschreibungspflicht bei der Vergabe von SPNV-Leistungen aussprachen.<sup>530</sup> Nach Horing wird die Bahn aufgrund ihres Wettbewerbsverhaltens zu einem „[...] Dauerbrenner vor Gericht.“<sup>531</sup>

Effizienzsteigerungen im SPNV sind jedoch ein wesentliches Ziel der Deregulierungsmaßnahmen. Da SPNV-Leistungen regelmäßig gemeinwirtschaftlich erbracht werden, ist die Einführung von Wettbewerbsmechanismen ein geeignetes Instrument zur Erzielung gewünschter Effekte. Diese sollen zu Effizienzsteigerungen in der Produktion führen und gleichzeitig mit Qualitätsverbesserungen für den Nutzer einhergehen,<sup>532</sup> ein ruinöser Preiskampf auf Kosten der Qualität ist in keinerlei Interesse.<sup>533</sup> Der Wettbewerb ist kein Selbstzweck, vielmehr soll von den Aufgabenträgern ein deutlich verbessertes und kundenfreundlicheres Angebot (höhere Verfügbarkeit und Attraktivität) zu günstigeren Konditionen als in der Vergangenheit bei den SPNV-Leistungserbringern eingekauft werden.<sup>534</sup> Die Markt- und Wettbewerbsmechanismen gehen nicht nur mit einem Preiswettbewerb einher, sondern forcieren auch den „Ideenwettbewerb“ unter den Wettbewerbern,<sup>535</sup> der Raum schafft für technische, betriebliche und öko-

---

<sup>529</sup> Durch den fehlenden Marktmechanismus sowie der mangelnden Markttransparenz besteht grundsätzlich die Gefahr, dass die Aufgabenträger die SPNV-Leistungen zu teuer einkaufen.

<sup>530</sup> Vgl. Rochlitz, K.-H. (2002b), S. 1. In der Öffentlichkeit wurde der Abschluss Verkehrsvertrages für das Land Sachsen-Anhalt zwischen dem Landes-Verkehrsminister und der DB Regio AG diskutiert. Der Verkehrsminister hatte für das Land als Aufgabenträger ohne Information der Öffentlichkeit (und des Regierungskabinetts) den Vertrag für eine Laufzeit bis zu elf Jahren unterzeichnet (vgl. Rochlitz, K.-H. (2002a), S. 258 f.; Krummheuer, E. (2002), S. 12.). Die Vergabekammer Magdeburg hat mit ihrem Beschluss den Abschluss des Verkehrsvertrages zwischen dem Land Sachsen-Anhalt und der DB Regio AG ohne vorausgegangenes Vergabeverfahren untersagt (Beschluss vom 06.06.2002 - Az. 33-32571/07 VK 05/02 MD). Kostengünstigere Angebote von Dritten wurden nicht berücksichtigt. Die Vergabekammer macht deutlich, dass Verkehrsleistungen in Sachsen-Anhalt im Wettbewerb und innerhalb eines transparenten Verfahrens zu vergeben sind (vgl. o. V. (2002c), S. 399). Der unterzeichnete Vertrag wurde für nichtig erklärt (vgl. o. V. (2002f), S. 1). Nach dem Scheitern des Vertrags hat die Landesregierung in Sachsen-Anhalt die SPNV-Leistungen der DB Regio AG auferlegt. Die ursprüngliche Vertragsdauer von zehn Jahren wurde deutlich verkürzt, ein im Verkehrsvertrag kalkuliertes Zielkostenniveau der DB Regio AG (Berücksichtigung zukünftiger Produktivitätssteigerungen bei der DB Regio AG) wird durch die Erstattung der Ist-Kosten modifiziert (vgl. Göbel, S. (2002), S. 31).

<sup>531</sup> Horing, F. (2003), S. 92-93.

<sup>532</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2002), S. 8. Eine exemplarische Übersicht über die vom Aufgabenträger zu definierenden Produktstandards und Qualitätsmerkmale, die als Mindestkriterien von den EVU erfüllt werden müssen, zeigt: Hambuch, J. (1998), S. 406 ff.

<sup>533</sup> Vgl. Baier-Fuchs, A. (1999), S. 86.

<sup>534</sup> Vgl. Kirsch, W. (1999), S. 77.

<sup>535</sup> Der Wettbewerbsmarkt im SPNV hat auch Auswirkungen auf die Unternehmen der Bahnindustrie (vgl. Körber, J. (1999), S. 97-102).

nomische Innovationen.<sup>536</sup> Mit den eingesparten Finanzmitteln sollen zusätzliche Zugleistungen für den SPNV eingekauft werden.<sup>537</sup>

Ein weiteres wesentliches Markteintrittskriterium für neue Wettbewerber ist deren Finanzkraft sowie das erforderliche Know-how zur flächendeckenden Durchführung von SPNV-Verkehren. Neben einer Reihe von ausländischen Anbietern erfüllen nur wenige Unternehmen in Deutschland diese Kriterien. Als eine weitere kritische Größe kann der Zugriff auf das rollende Material (Fahrzeuge, Waggons) sowie auf die notwendigen Personalressourcen charakterisiert werden. Die (potenziellen) neuen Wettbewerber der DB Regio AG verfügen nur in einem beschränkten Umfang über kurzfristig einsetzbares Rollmaterial. Die Lieferzeiten neuer Fahrzeuge sind jedoch lang, auch verstärkt durch Großaufträge der DB Regio AG an die Bahnindustrie.<sup>538</sup> Folglich ist es für neue Wettbewerber ohne längere Vorlaufzeiten schwierig, größere Marktanteile zu übernehmen.<sup>539</sup> In der Zwischenzeit haben sich neue Märkte entwickelt, die eisenbahnspezifische Dienstleistungen wie Traktionsdienste, Lok- und Waggonvermietung sowie Instandhaltungsleistungen anbieten.<sup>540</sup> Insbesondere die Bildung von Fahrzeugpools, aus denen private Eisenbahnverkehrsunternehmen das zum Betrieb notwendige rollende Material anmieten können,<sup>541</sup> werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen.<sup>542</sup>

Die neuen Wettbewerber sind auch zwangsläufig angehalten, wesentliche betriebsunterstützende Infrastrukturleistungen, die als das Rückrat des Schienenverkehrs zu charakterisieren sind,<sup>543</sup> in einem nicht unerheblichen Umfang bei der DB AG und der DB Netz AG einzukaufen. Hierzu zählt bspw. der Zugriff auf das Streckennetz,<sup>544</sup> Bahnhöfe und Haltestellen oder

<sup>536</sup> Vgl. Homburg, U. (1999), S. 94 f.

<sup>537</sup> Vgl. Schnell, M. C. (2001), S. 17.

<sup>538</sup> Auch die Bahnindustrie reagiert. Für den schienengebundenen regionalisierten ÖPNV werden Fahrzeuge entwickelt, die ein moderneres Erscheinungsbild haben, kostengünstiger, energiesparender und umweltfreundlicher zu betreiben sind (vgl. Montada, M. (1999), S. 7).

<sup>539</sup> Vgl. Homburg, U. (1999), S. 90 ff.

<sup>540</sup> Vgl. VDV (2001b), S. 37.

<sup>541</sup> Vgl. Körber, J. (1999), S. 101. Siehe zur Thematik der Fahrzeugpools auch die Ausführungen von: Schnell, M. C. (2002), S. 334-339 und Ludwig, D. (2002c), S. 6-7.

<sup>542</sup> Viele Wettbewerber fühlen sich darüber hinaus von der DB Regio AG behindert. Diese ist nicht bereit, der Konkurrenz ausgemustertes rollendes Material zur Verfügung zu stellen, damit diese SPNV-Leistungen anbieten können. (vgl. o. V. (2001a), S. 1). Für die DB Regio AG wäre der Verkauf der Fahrzeuge finanziell lukrativ, da diese komplett abgeschrieben sind. Der Vorteil wurde allerdings gegenüber den möglichen Nachteilen als zu klein eingeschätzt, schließlich würde man die Wachstumspotenziale der Wettbewerber, und damit die Wettbewerbsintensität, unterstützen (vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 144).

<sup>543</sup> Vgl. VDV (2002a), S. 37.

<sup>544</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.5.2.3.

die Vertriebsstruktur zum Verkauf von Fahrscheinen.<sup>545</sup> Um die Wettbewerbsmechanismen im SPNV flächendeckend und nachhaltig zu implementieren, hat der VDV konkrete Erwartungen und Anforderungen definiert,<sup>546</sup> die der Gestaltung eines zukunftsfähigen SPNV-Marktes dienen sollen.<sup>547</sup> Darüber hinaus wurde zum 01.02.2002 die Funktion eines Wettbewerbsbeauftragten für den Schienenverkehrsmarkt eingerichtet, der den diskriminierungsfreien Zugang neuer Wettbewerber auf das Netz der DB AG sicherstellen soll.<sup>548</sup>

#### 4.5.2.3 Diskriminierungspotenzial Schieneninfrastruktur

Mit der Umsetzung der zweiten Stufe der Bahnreform im Jahr 1999 wurden aus dem Vermögen der DB AG die Unternehmensbereiche Personenfernverkehr, Personennahverkehr, Güterverkehr und Fahrweg organisatorisch und rechnerisch voneinander getrennt und in einzelne, neu gegründete Aktiengesellschaften ausgegliedert.<sup>549</sup> Mit der Ausgliederung wurde am 01.06.1999, neben vier weiteren Gesellschaften<sup>550</sup> die DB Netz AG gegründet, die unter dem Dach der DB Holding firmieren.<sup>551</sup> Die DB Netz AG ist verantwortlich für das Schienennetz der DB AG (insgesamt rd. 37.500 Kilometer)<sup>552</sup> und betreibt die gesamte bundesweite Eisenbahninfrastruktur der Muttergesellschaft.<sup>553</sup> Über die von den Nutzern der Infrastruktur geleisteten Infrastrukturnutzungsentgelte sollen die laufenden Kosten des Betriebs, der Verwaltung, der Instandhaltung sowie die jährlichen Abschreibungen der Investitionen erwirtschaftet

<sup>545</sup> Vgl. Homburg, U. (1999), S. 93. Die Zusammenarbeit zwischen der DB AG und Wettbewerbern funktioniert nicht immer reibungslos. So weigerte sich bspw. die DB AG, zwei Connex-Fernverbindungen in die gedruckten Fahrpläne der DB AG aufzunehmen. Das Kartellamt wurde eingeschaltet (vgl. o. V. (2003d), o. S.).

<sup>546</sup> Arbeitsgruppe „Wettbewerbsstrategien im Schienenpersonennahverkehr“.

<sup>547</sup> Vgl. VDV (2002c).

<sup>548</sup> Vgl. o. V. (2002g), S. 7-8.

<sup>549</sup> Die organisatorische Trennung soll sicherstellen, dass die Gesellschaften unabhängig voneinander agieren und keine Wettbewerbsverzerrungen aufgrund interner Quersubventionierungen stattfinden.

<sup>550</sup> DB Cargo AG (Güterverkehr), DB Regio AG (Personennahverkehr), DB Reise & Touristik AG (Personenfernverkehr), DB Station & Service AG (Betrieb der Personenbahnhöfe).

<sup>551</sup> Die Holding ist zu jeweils 100 Prozent an jeder einzelnen Gesellschaft beteiligt.

<sup>552</sup> Vgl. Haase, D. (2002), S. 14.

<sup>553</sup> „Um divergierende Interpretationen zu vermeiden“ (Götz, E. (2002), S. 141) definiert das AEG in § 2 Abs. 2 und 3 die Bereiche Transportbetrieb im Schienenverkehr (Eisenbahnverkehrsleistungen) sowie Eisenbahninfrastruktur und zieht damit eine klare Trennungslinie (vgl. Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 12), die die unternehmensinternen Spielräume der Schnittstellenfindung (innerhalb der DB AG) weitgehend beschränken (vgl. Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 13). In § 2 Abs. 3 AEG werden die Bereiche festgelegt, die zur Eisenbahninfrastruktur subsumiert werden. Das Betreiben der Eisenbahninfrastruktur umfasst den Bau und die Unterhaltung von Schienenwegen sowie die Führung von Betriebsleit- und Sicherheitssystemen. Neben dem Schienennetz gehören auch Verwaltungsgebäude, Gebäude, in denen sich Verkaufs- und Abfertigungseinrichtungen für den Personen- und Güterverkehr befinden sowie ortsfeste und bewegliche Verkaufs-, Abfertigungs- und Verladeeinrichtungen, sofern sie jedem Eisenbahnunternehmen zur Verfügung stehen, zur Eisenbahninfrastruktur.

und an den Bund gezahlt werden.<sup>554</sup> Derzeit wird der Großteil des Schienenverkehrs in Deutschland auf dem Netz der DB Netz AG erbracht.<sup>555</sup>

Die DB Holding ist aufgrund ihrer Verbundstruktur gleichzeitig Anbieter, Nachfrager und Betreiber der Infrastruktur. Damit liegt eine ausgeprägte vertikale Integration des Netzmonopolisten vor,<sup>556</sup> die eine eindeutige institutionelle Trennung zwischen Transportbetrieb und Schieneninfrastruktur nach Aberle/Brenner nicht gewährleistet.<sup>557</sup> Das AEG legt in § 14 Abs. 1 S. 1 zwar fest, dass Eisenbahnverkehrsunternehmen grundsätzlich einen freien Netzzugang erhalten,<sup>558</sup> dennoch bestehen durch den Angebotsmonopolisten erhebliche Diskriminierungspotenziale<sup>559</sup> gegenüber Dritten.<sup>560</sup> Für den Marktzugang von neuen Wettbewerbern ist die Lösung der organisatorischen Integration des Netzbetriebs in einer Management-Holding unter dem Dach der DB AG nach Aberle „[...] völlig unbefriedigend.“<sup>561</sup>

Durch die seit der Bahnreform getrennte Betrachtung von Betrieb der Infrastruktur und des Transportbetriebs sowie dem Besteller-Ersteller-Prinzip der Regionalisierung können die Marktstrukturen für Eisenbahnverkehrsunternehmen durch zwei institutionalisierte Märkte charakterisiert werden,<sup>562</sup> wie Abb. 4.5 zeigt:

<sup>554</sup> Vgl. DIW (1997), S. 457. Der unternehmerische Ansatz des Netzinfrastukturbetreibers zielt auf eine Vollkostendeckung ab (vgl. VDV (2002a), S. 36).

<sup>555</sup> Vgl. VDV (2002a), S. 36. Generell wird das Streckennetz der DB AG nicht effizient ausgenutzt. Rund 60 Prozent der Zugleistungen werden auf 25 Prozent des Netzes erbracht (vgl. Haase, D. (2002), S. 16). Mit der Strategie Netz 21 will die DB Netz AG die Effizienz des Netzes erhöhen und die Netzkapazitäten steigern. Eine Ausführung zur Netzbewirtschaftung der DB Netz AG sowie der Zukunftsstrategie Netz 21 gibt: Haase, D. (2002), S. 14-18.

<sup>556</sup> Vgl. DIW (2002b), S. 624.

<sup>557</sup> Vgl. Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 8.

<sup>558</sup> „Eisenbahnverkehrsunternehmen mit Sitz in der Bundesrepublik Deutschland haben das Recht auf diskriminierungsfreie Benutzung der Eisenbahninfrastruktur von Eisenbahninfrastrukturunternehmen, die dem öffentlichen Verkehr dienen.“

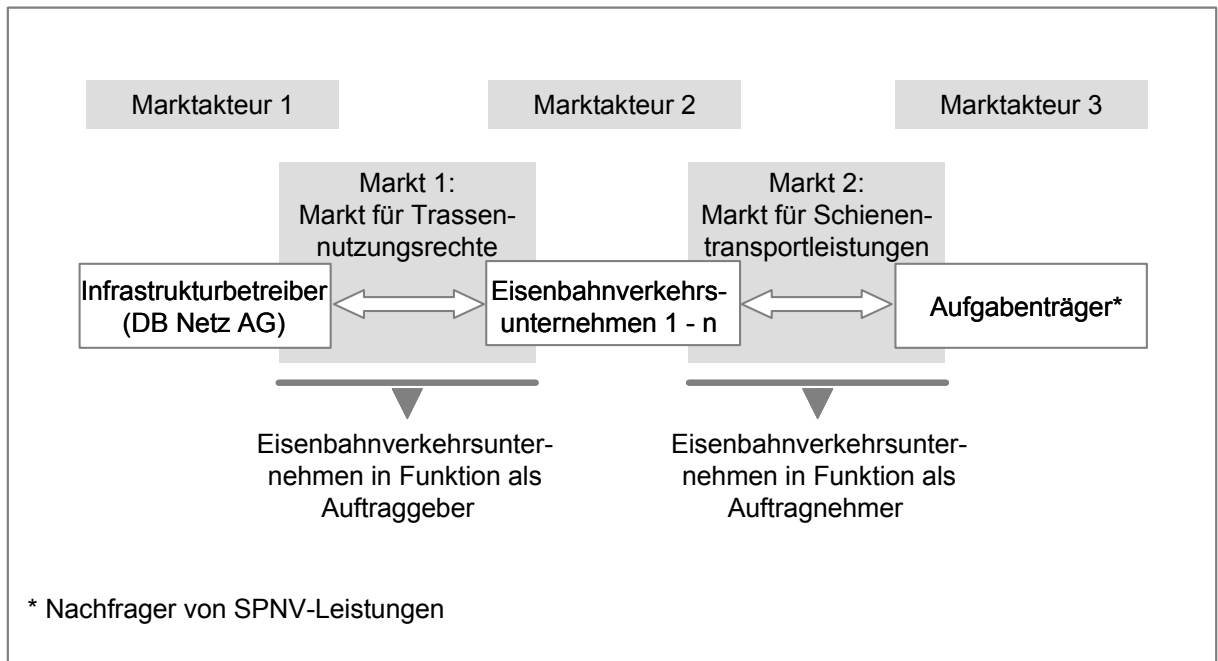
<sup>559</sup> Ein diskriminierungsrelevanter Tatbestand liegt bspw. dann vor, wenn eine Trasse generell nicht oder verschiedenen Eisenbahnverkehrsunternehmen zu unterschiedlichen Konditionen angeboten werden, ohne dass die Kostenunterschiede gerechtfertigt wären (vgl. Aberle, G./Hedderich, A. (1993), S. 18).

<sup>560</sup> Zur Optimierung des Gesamtsystems sowie zur Gewährleistung von Sicherheit und Zuverlässigkeit gibt es insbesondere bei der DB AG ein fast religiös verankertes Dogma, dass die Schnittstelle zwischen Rad und Schiene institutionell zusammengehalten werden müsse (vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 149).

<sup>561</sup> Aberle, G. (2001), S. 6.

<sup>562</sup> Vgl. VDV (2000a), S. 37.

Abb. 4.5: Struktur der Schienenverkehrsmärkte



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Aberle, G./Hedderich, A. (1993), S. 15 und VDV (2002a), S. 37.

Die effiziente Interaktion der drei Marktakteure ist von wesentlicher Bedeutung für die von den Eisenbahnverkehrsunternehmen zu erbringende Qualität der SPNV-Leistungen. Innerhalb der Marktstruktur formulieren die Aufgabenträger (Marktakteur 3) einen vom SPNV-Dienstleister (Marktakteur 2) zu erfüllenden Leistungskatalog,<sup>563</sup> dessen Erfüllungsgrad anhand von Qualitätskriterien fixiert und bei Nichterfüllung sanktioniert wird (Markt 2).<sup>564</sup> Die Eisenbahnverkehrsunternehmen wiederum beantragen die Trassennutzung beim Betreiber (Marktakteur 1) der Schieneninfrastruktur (Markt 1). Als Rückrat des Schienenverkehrs sind die Verfügbarkeit, die Qualität sowie die Nutzungskosten (Trassenpreise) der Infrastruktur für die SPNV-Anbieter ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Qualität und die Kosten der Leistungserbringung.<sup>565</sup> Der Markt 1 kann als Markt für Trassennutzungsrechte bezeichnet werden, auf den die Eisenbahnverkehrsunternehmen zurückgreifen müssen. Die Eisenbahnverkehrsunternehmen treten dem Netzbetreiber in der Funktion als Auftraggeber gegenüber. Im Rahmen des Vertragsverhältnisses zwischen Besteller und Ersteller sind grundsätzlich die

<sup>563</sup> Zur Harmonisierung von Qualitätsstandards für den SPNV erarbeitete eine länderübergreifende Arbeitsgruppe mit der DB AG allgemein gültige Qualitätsstandards (vgl. BMVBW (1999), S. 60).

<sup>564</sup> Zur Verbesserung des Marktergebnisses konzipieren die Aufgabenträger umfangreiche Anreizsysteme für die Eisenbahnverkehrsunternehmen. Diese werden in Form von zu erzielenden Qualitätsniveaus in Service-Level-Agreements festgehalten und finden in Bonus-/Malus-Zahlungen ihrem Niederschlag.

<sup>565</sup> Vgl. VDV (2000a), S. 37.

Aufgabenträger für den SPNV die Vertragspartner der Eisenbahnverkehrsunternehmen. Die SPNV-Dienstleister sind im Markt 2 in der Auftragnehmerfunktion, die den Nachfragern (Aufgabenträgern) Schienentransportleistungen anbieten bzw. durchführen.<sup>566</sup>

## 4.6 ÖPNV-Finanzierung

### 4.6.1 Marktvolumen im ÖPNV

Der deutsche ÖPNV-Markt ist einer der größten Verkehrsmärkte weltweit.<sup>567</sup> Einschließlich sämtlicher (nachvollziehbaren) staatlichen Subventionen ergibt sich ein jährliches Marktvolumen von rd. 20 Mrd. EUR.<sup>568</sup> Die Finanzsituation der ÖPNV-Unternehmen ist zwar durch strukturelle Defizite gekennzeichnet,<sup>569</sup> aufgrund der zahlreichen staatlichen Subventionen, die die Verkehrsunternehmen neben den Umsatzerlösen durch Fahrgeldeinnahmen generieren, ist der deutsche ÖPNV-Markt jedoch so lukrativ,<sup>570</sup> dass auch ausländische Verkehrsunternehmen den Markteintritt bereits realisiert haben bzw. den Markteintritt planen.<sup>571</sup> Die Struktur des jährlichen Marktvolumens im ÖPNV wird durch Abb. 4.6 verdeutlicht:

---

<sup>566</sup> Vgl. Aberle, G./Hedderich, A. (1993), S. 24 f.

<sup>567</sup> Vgl. Montada, M. (1996), S. 10-11.

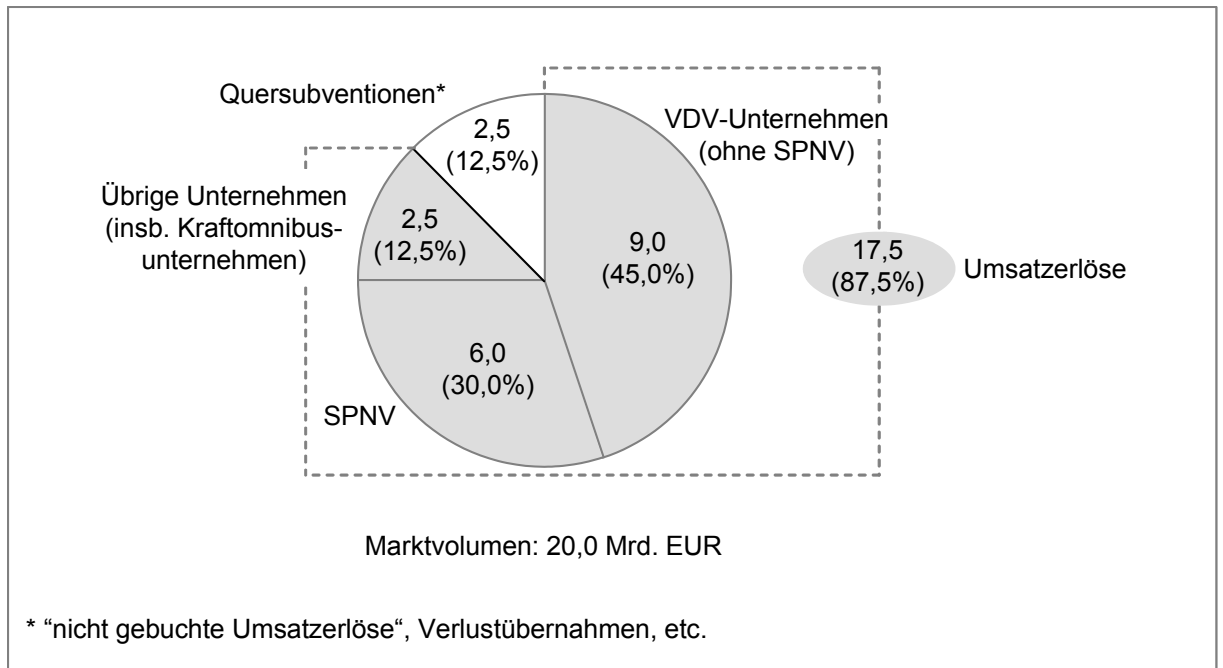
<sup>568</sup> Vgl. Reinhold, T. (2002), S. 18.

<sup>569</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 53.

<sup>570</sup> Vgl. Reinhold, T. (2002), S. 18 f. Siehe für den SPNV: „[...] im hoch subventionierten und daher attraktiven Markt des SPNV [...]“ (Göbel, S. (2002), S. 30).

<sup>571</sup> Von wenigen Ausnahmen abgesehen ist der ÖPNV überall in der Welt von öffentlichen Ausgleichszahlungen abhängig, jedoch in einem unterschiedlichen Ausmaß. Einige Länder behandeln den ÖPNV wie eine kommerzielle Industrie, andere wiederum ordnen ihn zwischen Kommerz und Sozialleistung (bzw. Daseinsvorsorge) ein (vgl. Higginson, M. (1999), S. 14).

Abb. 4.6: Jährliches ÖPNV-Marktvolumen [Mrd. EUR]



Quelle: Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 134.

Mit neun Mrd. EUR erwirtschaften die im VDV organisierten Verkehrsunternehmen den wesentlichen Anteil des gesamten Marktvolumens im ÖPNV (45 Prozent). Hier sind insbesondere die kommunalen Verkehrsunternehmen organisiert, die das größte Nachfragepotenzial des Verkehrsaufkommens bedienen.<sup>572</sup> Die im SPNV erwirtschafteten Umsatzerlöse werden überwiegend vom Quasimonopolisten DB Regio AG erzielt. Unter dem Terminus der Quersubventionen werden die Zahlungen subsumiert, die u. a. innerhalb des steuerlichen Querverbunds verrechnet oder zur Defizitabdeckung der kommunalen Verkehrsunternehmen durch deren öffentliche Eigentümer geleistet werden.<sup>573</sup> Diese betragen jährlich 2,5 Mrd. EUR und haben einen Anteil von über 12 Prozent am gesamten ÖPNV-Marktvolumen.

#### 4.6.2 Staatliches Subventionsvolumen

Dem jährlichen Marktvolumen des ÖPNV stehen staatliche Finanzhilfen in einem Gesamtvolumen von 11,0 Mrd. EUR gegenüber. Der Großteil der Finanzmittel (55 Prozent) fällt mit insgesamt 6,1 Mrd. EUR auf die in § 8 Abs. 1 und 2 RegG festgelegten Bundeszuschüsse aus

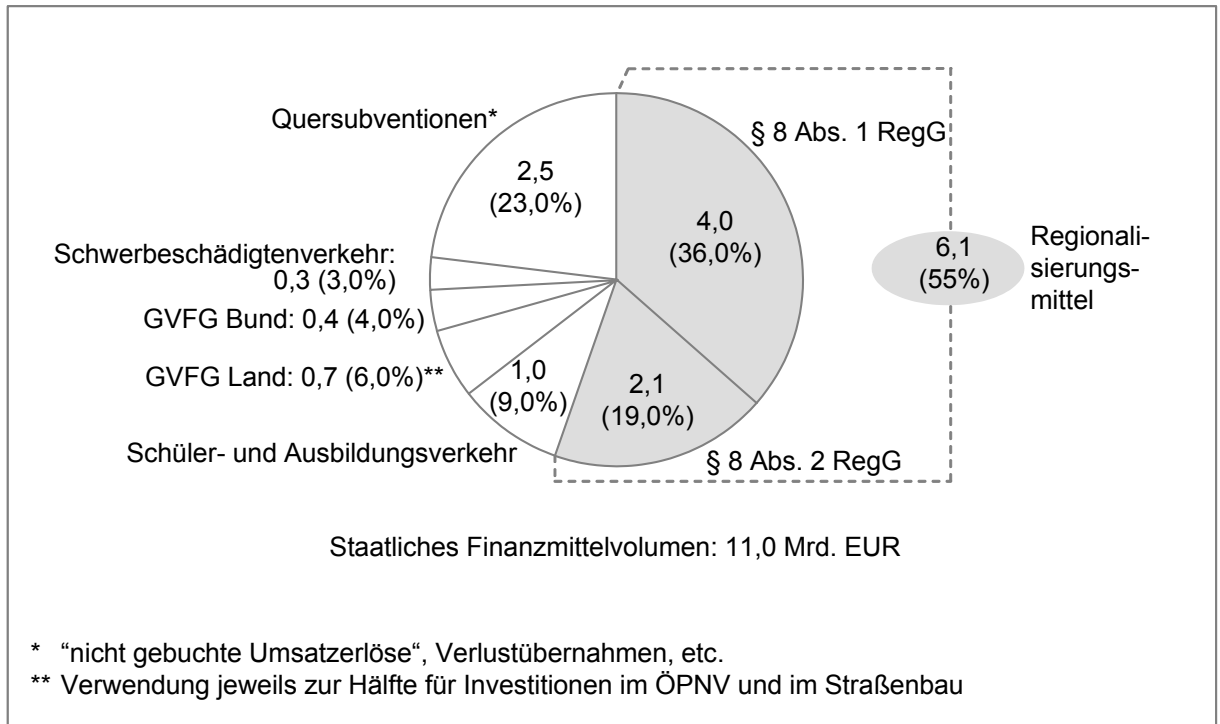
<sup>572</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.4.1.

<sup>573</sup> Siehe zum steuerlichen Querverbund Kapitel 4.6.3.



dem RegG. Mit rd. 2,5 Mrd. EUR werden fast ein Viertel aller öffentlichen Zahlungen (23 Prozent) aus Quersubventionen geleistet (siehe Abb. 4.7):

Abb. 4.7: Jährliches staatliches ÖPNV-Finanzmittelvolumen [Mrd. EUR]



Quelle: Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 135.

Die Gegenüberstellung von Marktvolumen und staatlicher Finanzmittel verdeutlicht das ungleiche Verhältnis. 55 Prozent des jährlichen ÖPNV-Marktvolumens werden durch Zahlungen der öffentlichen Hand geleistet, nur 45 Prozent durch originäre Fahrgeldeinnahmen.<sup>574</sup> Die originäre Umsatzkategorie, der Verkauf von Fahrscheinen, hat im Durchschnitt über alle Unternehmen eine derzeit nur nachrangige Bedeutung.<sup>575</sup> Die verschiedenen staatlichen Finanzierungsinstrumente sind an unterschiedlichen verkehrs- und sozialpolitischen Zielen ausgerichtet. Runge weist darauf hin, dass die Finanzierungsstrukturen im ÖPNV als unübersichtlich charakterisiert werden können<sup>576</sup> und aus einer Vielzahl von Einzelleistungen mit divergierenden Begründungstatbeständen bestehen.

<sup>574</sup> Der hohe staatliche Subventionssatz von 55 Prozent verteilt sich unregelmäßig über die gesamte Branche und schwankt je nach Verkehrsunternehmen zwischen 10 Prozent und 80 Prozent (vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 136).

<sup>575</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 57.

<sup>576</sup> Grundsätzlich bestehen zu viele und sich nicht immer optimal ergänzende Alimentierungs- und Fördertöpfe (vgl. Runge, M. (2001), S. 229).

Das bestehende Finanzierungssystem fördert Ineffizienzen<sup>577</sup> - „die Art und Weise, wie die Defizite im ÖPNV derzeit finanziert werden, ist eher diffus [...]“<sup>578</sup> - und wirkt unkoordiniert. Das ist insbesondere der Fall, wenn mehrere Gebietskörperschaften an einzelnen Finanzierungsströmen beteiligt sind.<sup>579</sup> Außerdem macht es deutlich, dass auch bei der öffentlichen Finanzierung ein einheitlicher ÖPNV-Markt als Ganzes noch nicht verankert ist.<sup>580</sup> Neben den finanziellen Unterstützungszahlungen der kommunalen Eigentümer an ihre Verkehrsunternehmen (Zahlungen aus dem Querverbund) haben Investitionszahlungen des Bundes für den ÖPNV eine hohe Bedeutung.<sup>581</sup> Abb. 4.8 gibt einen Überblick über die derzeitigen staatlichen Finanzierungsinstrumente:

---

<sup>577</sup> Vgl. Ratzenberger, R. (1993), S. 14.

<sup>578</sup> Lehmann, C. (2000), S. 7. Ein Hauptgrund für die derzeitige Situation ist die fehlende bzw. ungenügende Abgrenzung der Zielvorstellung der einzelnen Förderinstrumente.

<sup>579</sup> Vgl. Ratzenberger, R. (1997), S. 21.

<sup>580</sup> Vgl. Höhnscheid, H. (2000b), S. 16.

<sup>581</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 53.

Abb. 4.8: Staatliche ÖPNV-Finanzierungsinstrumente

Finanzierungsinstrument	Förderabsicht	Leistungsempfänger
Regionalisierungsgesetz (RegG)	Ausreichende Verkehrsbedienung der Bevölkerung mit ÖPNV-Verkehrsleistungen	Länder (Weitergabe an die Aufgabenträger nach Maßgabe der Nahverkehrsgesetze der Länder)
Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG)	Infrastruktur und andere Investitionen: Finanzhilfen zur Verbesserung des kommunalen Verkehrs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebietskörperschaften</li> <li>• Verkehrsunternehmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personenbeförderungsgesetz (PBefG)</li> <li>• Allgemeines Eisenbahngesetz (AEG)</li> <li>• Sozialgesetzbuch IX (SGB)*</li> </ul>	Betriebskosten: Ausgleichszahlungen im Schüler- und Ausbildungsverkehr sowie der Beförderung von Schwerbehinderten	Verkehrsunternehmen (soweit in entsprechende Regelungen eingebunden)
Querverbund	Betriebskosten: Defizitausgleich/ Verrechnung von Defiziten innerhalb des kommunalen (steuerlichen) Querverbunds	Kommunale Verkehrsunternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlustübernahme der kommunalen Träger</li> <li>• Sonstige Leistungen mit Verlustausgleichscharakter der kommunalen Träger</li> </ul>	Betriebskosten: Defizitausgleich	Kommunale Verkehrsunternehmen

\* ehemals § 62 Schwerbehindertengesetz (SchwbG)

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Höhnscheid, H. (2000b), S. 16-17.

#### 4.6.2.1 Finanzmittel gemäß Regionalisierungsgesetz

Grundlage des vom Volumen ausgeprägtesten Finanzierungsbeitrags des Bundes für den ÖPNV ist das RegG. Die Finanzmittel werden den Ländern seit der Übertragung der Aufgaben- und Finanzverantwortung für den SPNV übertragen. Die Finanzmittel sollen gemäß § 7 RegG zweckgebunden verwendet werden, „[...] insbesondere den Schienenpersonennahver-

kehr finanzieren.<sup>582</sup> Den Ländern bleibt damit die konkrete Verwendung der Finanzmittel überlassen, da vom Bundesgesetzgeber keine rechtlich vorgeschriebenen Aufteilungsquoten definiert werden. Von dem Recht machen die Länder unterschiedlichen Gebrauch.<sup>583</sup>

Die Zahlungen der Regionalisierungsmittel werden aus dem Mineralölsteueraufkommen des Bundes geleistet und betragen in den Jahren 1996 und 1997 insgesamt rd. 4,45 Mrd. EUR bzw. 6,14 Mrd. EUR.<sup>584</sup> Das Volumen und die Verteilung der Regionalisierungsmittel werden in § 8 Abs. 1 und 2 RegG festgelegt. Die so genannten Status quo-Mittel nach § 8 Abs. 1 RegG (Schlüssel A) haben den Charakter eines Sockelbetrages,<sup>585</sup> dessen Bemessungsgrundlage sich am Defizit der DB AG im Nahverkehr im Fahrplanjahr 1994/1995 orientiert (Defizit: 4,04 Mrd. EUR).<sup>586</sup> Zusätzliche Finanzmittel werden den Ländern nach § 8 Abs. 2 RegG gewährt (Schlüssel B).<sup>587</sup> Diese Mittel<sup>588</sup> sollen zur betrieblichen und investiven Verbesserung des ÖPNV-Angebots gegenüber dem Fahrplanjahr 1994/1995 eingesetzt werden. Die für die Verteilung der Regionalisierungsmittel konzipierten Verteilungsschlüssel bieten den Aufgabenträgern derzeit jedoch nur wenig Anreize zum Aufbau eines attraktiveren und effizienteren ÖPNV.<sup>589</sup> Zusätzlich erhielten die Länder im Jahr 1996 noch GVFG-Mittel in Höhe von 3,21 Mrd. EUR.<sup>590</sup> Ab dem Jahr 1997 wurden diese Fördermittel auf 1,68 Mrd. EUR gekürzt,

<sup>582</sup> Ratzenberger interpretiert den § 7 RegG aus zwei Gründen als nicht unproblematisch. Zum einen wird durch die Verwendungsvorschrift „ist insbesondere der SPNV zu finanzieren“ die Souveränität der Aufgabenträger bei der Mittelverwendung verletzt, die durch die Regionalisierung „vor Ort“ gebündelt werden soll. Zum anderen beinhaltet die Vorschrift die Gefahr, dass auch SPNV-Leistungen finanziert werden, deren Einnahmen in keinem Verhältnis zu den anfallen Kosten stehen. Ein SPNV-Ersatzverkehr durch Kraftomnibusleistungen sollte zumindest in Erwägung gezogen werden (vgl. Ratzenberger, R. (1997), S. 21).

<sup>583</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 55. Die Verwendung der Finanzmittel spiegelt sich in den unterschiedlichen Verkehrsstrukturen und verkehrspolitischen Ansätzen wider.

<sup>584</sup> Das Land Berlin erhielt in den Jahren 1996 und 1997 noch zusätzlich 51,1 Mio. EUR für den regionalisierten ÖPNV (vgl. BMVBW (1999), S. 76).

<sup>585</sup> „Grundstock einer für den ÖPNV einzurichtenden Finanzausgleichsmasse.“ (Ratzenberger, R. (1997), S. 21).

<sup>586</sup> Das Gesamtvolumen beinhaltet auch bereits berücksichtigte Produktivitätssteigerungen der DB AG durch „AG-Effekte“ aus der zweiten Stufe der Bahnreform (vgl. Jäger, H. (1998), S. 384). Siehe zum „AG-Effekt“ in Folge der Strukturreform auch: DIW (1994c), S. 525; Aberle, G./Brenner, A. (1996), S. 22 f.

<sup>587</sup> Dieses könnte durch eine Modifizierung der Parameter zur Ermittlung der Verteilungsschlüssel verändert werden. Zum Anreiz eines effizienteren Mitteleinsatzes für die Aufgabenträger sollten die Parameter nicht nur, wie meist üblich, den betriebenen Aufwand (Defizit, Investitionshöhe, Sitzplatzkilometer, etc.), sondern neben Strukturdaten (Einwohner, Fläche) die Verkehrsleistung des ÖPNV (geleistete Pkm, verkaufte Zeitkarten) stärker berücksichtigen (vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 605). Siehe hierzu auch Runge: „Ein nicht unerheblicher Teil dieser Förderungen basiert auf inputbezogenen Kriterien [...] und bietet somit keinen Anreiz zu Verbesserungen, zu Steigerungen der Verkehrsleistung.“ (Runge, M. (2001), S. 229).

<sup>588</sup> X-Mittel (vgl. Jäger, H. (1998), S. 392) bzw. X-Betrag (vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 54).

<sup>589</sup> Die Verteilung der Regionalisierungsmittel auf die einzelnen Länder nach § 8 Abs. 1 RegG (Schlüssel A) und § 8 Abs. 2 RegG (Schlüssel B) zeigt: Girnau, G. (1995), S. 13-14. Messgrößen bilden die prozentual gewichteten Einwohnerzahlen der Länder, die jeweilige Länge des SPNV-Schienenetzes der DB AG sowie die Quote des jeweiligen Landes an den Bundesmitteln gemäß GVFG.

<sup>590</sup> Zu den GVFG-Fördermitteln siehe Kapitel 4.6.2.2.

gleichzeitig erhöhten sich die Regionalisierungsmittel (von 4,45 Mrd. EUR auf 6,14 Mrd. EUR).<sup>591</sup> Ab dem Jahr 1998 stieg der Betrag der Regionalisierungsmittel von 6,14 Mio. EUR dynamisch mit der Wachstumsrate des Umsatzsteueraufkommens an.<sup>592</sup> Ein Teilbetrag der Regionalisierungsmittel in Höhe von 4,04 Mrd. EUR wird einer regelmäßigen Revision unterzogen (§ 6 RegG). Eine Revision erfolgte erstmals im Jahr 1997,<sup>593</sup> eine zweite Revision wurde im Jahr 2001 durchgeführt. Ab dem Jahr 2002 beträgt das Gesamtvolumen der Regionalisierungsmittel bis zum Jahr 2007 6,745 Mrd. EUR. Diese erhöhen sich ab dem Jahr 2003 um jährlich 1,5 Prozent.<sup>594</sup> Die nächste Überprüfung der Regionalisierungsmittel erfolgt im Jahr 2007 (§ 6 RegG). Grundsätzlich sollen durch die regelmäßigen Revisionen Anpassungen bei der Verteilung der Regionalisierungsmittel vorgenommen werden (Berücksichtigung der tatsächlich entstandenen Kosten der Länder), um eine nachhaltige Entlastung des Bundeshaushalts zu bewirken.<sup>595</sup>

Nach Ewers/Ilgmann kann sich die Revisionsklausel wettbewerbspolitisch auch als kontraproduktiv erweisen, „[...] sie sollte abgeschafft werden.“<sup>596</sup> Grundsätzlich können die Aufgabenträger im SPNV dazu verleitet werden, aus einer strategischen Motivation heraus nicht auf das günstigste SPNV-Angebot zurückzugreifen, da „[...] der Bund qua Revisionsklausel letztlich die Mehrkosten gegenüber dem anderen (günstigeren) Angebot trägt.“<sup>597</sup> Generell führt

---

<sup>591</sup> Der Bund hat im Jahr 1997 innerhalb der von ihm geleisteten Förderzahlungen eine Umschichtung vorgenommen. Die Regionalisierungsmittel wurden um 1,53 Mrd. EUR aufgestockt, um den gleichen Betrag wurden die GVFG-Mittel reduziert. Nach Lehmbruck kann die Umschichtung der Bundesmittel grundsätzlich mit Einbußen der Städte beim ÖPNV verbunden sein. Da die Regionalisierungsmittel insbesondere den flächenorientierten SPNV finanzieren sollen, bedeutet dies bei reduzierten GVFG-Mitteln eine mögliche räumliche Benachteiligung der Städte (vgl. Lehmbruck, M. (1995), S. 9).

<sup>592</sup> Die Verknüpfung der Anpassung der Regionalisierungsmittel an die Umsatzsteuerentwicklung wurde zugunsten einer pauschalen Steigerungsrate von 1,5 Prozent ab dem Jahr 2002 modifiziert.

<sup>593</sup> Aufgrund der Unsicherheit bzgl. der Höhe der vom Bund auf die Länder übertragenen Finanzmittel für den SPNV wurde im Jahr 1997 eine Prüfung vorgenommen. Die Prüfung wurde von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt und sollte zeigen, ob der Betrag von 4,04 Mrd. EUR in den Folgejahren von 1998 bis 2001 ausreicht, um SPNV-Leistungen auf dem Niveau des Fahrplanjahres 1993/1994 zu bestellen. Entsprechend der Prüfungsergebnisse soll der Betrag angepasst werden (vgl. BMVBW (1999), S. 76). Die Überprüfung kam zu dem Ergebnis, dass der fixierte Betrag ausreicht. Grundsätzlich ist der Zuschussbedarf für SPNV-Leistungen im Zeitraum von 1998 bis 2001 sogar rückläufig. Der Zuschussbedarf sinkt von 8,16 EUR/Zug-Km auf 7,63 EUR/Zug-Km (vgl. Rürup, L./Niesen, R./Hedderich, A. (1998), S. 8-17). Damit müssten bis zum Jahr 2001 im SPNV Einsparungen von rund 256 Mio. EUR möglich sein (vgl. Lehmann, C. (2000), S. 33).

<sup>594</sup> Damit wird die bisherige Regelung modifiziert, die die Anpassung der Mittelhöhe an die Umsatzsteuerentwicklung vorsah. Den Ländern werden somit ausreichende Finanzmittel für ein bedarfsgerechtes Angebot im ÖPNV zur Verfügung gestellt. Die neue Regelung gibt „[...] den Ländern [...] ausreichende Planungssicherheit.“ (BMVBW (2002b), S. 1).

<sup>595</sup> Vgl. BMVBW (1999), S. 77.

<sup>596</sup> Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 139.

<sup>597</sup> Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 139 (Einschub: OB). Die Aussage gilt nicht für den Einzelfall, sondern über einen langen Zeitraum für summarisch alle Fälle. Das Gesamtvolumen der Regionalisierungsmittel des Bundes unterliegt allerdings auch einer „Schmerzgrenze“.

die Erlaubnis, in die Tasche einer aus Steuermitteln finanzierten Institution fassen zu können, zu einer Verschwendung.<sup>598</sup>

#### 4.6.2.2 Finanzmittel gemäß Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz

Das GVFG<sup>599</sup> regelt die vom Bund den Ländern im Rahmen des Art. 104 a Abs. 4 GG definierten Finanzhilfen für Investitionen zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse der Gemeinden im Bereich des kommunalen Straßenbaus und des ÖPNV.<sup>600</sup> Das Finanzvolumen betrug im Zeitraum von 1992 bis 1996 jährlich 3,21 Mrd. EUR. Im Rahmen der Umschichtung der Bundeszuschüsse für den ÖPNV wurden die GVFG-Mittel ab dem Jahr 1997 auf 1,68 Mrd. EUR reduziert. Vom Gesamtvolumen der GVFG-Mittel erhalten die Länder insgesamt 80 Prozent, über deren Verwendung diese verfügen können (Länderprogramme). In den Haushaltsansätzen der Jahre 2001 bis 2003 wurden hierfür jeweils 1,33 Mrd. EUR veranschlagt. Für denselben Zeitraum stehen 0,33 Mrd. EUR für Bundesprogramme zur Verfügung.<sup>601</sup> Die GVFG-Länderprogramme werden jeweils zur Hälfte für Investitionen im ÖPNV verwendet (bspw. Förderung von Fahrzeugbeschaffungen, Hilfen für Betriebsleitsysteme oder Betriebshöfe) sowie zum Straßenbau.<sup>602</sup> Die Mittel des Bundes werden größtenteils in die Förderung von Infrastrukturvorhaben innerhalb von Verdichtungsgebieten<sup>603</sup> für U-Bahnen, S-Bahnen und Straßenbahnen<sup>604</sup> ab einem Projektvolumen von rd. 50 Mio. EUR investiert.<sup>605</sup> Einen Überblick über die Verwendung der GVFG-Finanzhilfen für das Jahr 2000 gibt der GVFG-Bericht für das Jahr 2000 vom BMVBW.<sup>606</sup>

Die GVFG-Finanzmittel sind in ihrer Ausgestaltungsform nicht unumstritten<sup>607</sup> und sollten nach Ewers/Ilgmann in ihrer derzeitigen Separierung abgeschafft werden,<sup>608</sup> da sie zu Res-

<sup>598</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 139.

<sup>599</sup> Gesetz über Finanzhilfen des Bundes zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse der Gemeinden vom 18.03.1971, BGBl. I 1971 S. 239.

<sup>600</sup> Vgl. BMVBW (2001b), S. 4.

<sup>601</sup> Vgl. BMVBW (2001b), S. 45. Abweichungen im Betrachtungszeitraum ergeben sich aufgrund von Sonderprogrammen.

<sup>602</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 135. Einige Länder tendieren dazu, bei der Verteilung der GVFG-Mittel die Anteile für den kommunalen Straßenbau zu erhöhen, zu Lasten der Finanzmittel für den ÖPNV (vgl. Ludwig, D. (2002a), S. 6).

<sup>603</sup> Vgl. Muthesius, T. (1996), S. 98.

<sup>604</sup> Der Förderung unterliegen auch Investitionsprojekte der NE-Bahnen (vgl. Mietzsch, O. (2002), S. 7).

<sup>605</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 141.

<sup>606</sup> Vgl. BMVBW (2001b).

<sup>607</sup> Vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 605.

<sup>608</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 142.

sourcenverschwendungen führen können<sup>609</sup> bzw. zu einer ineffizienten Mittelverwendung einladen und mit ihnen wettbewerbsbehindernde Konsequenzen einhergehen.<sup>610</sup> Effizienter wäre die Bündelung der GVFG-Mittel im Rahmen der Regionalisierungsmittel,<sup>611</sup> um eine möglichst große Gestaltungsfreiheit bei der Verwendung der Finanzmittel durch die verantwortlichen Aufgabenträger vor Ort zu erreichen.<sup>612</sup> Darüber hinaus sollte vermieden werden, Zuschüsse oder Ausgleichszahlungen direkt und pauschal an die Verkehrsunternehmen zu zahlen, sondern gebündelt an die Aufgabenträger. Diese sind für die Ausgestaltung des ÖPNV verantwortlich und können durch die Nähe zu den Verkehrsunternehmern und ÖPNV-Nutzern am besten entscheiden, welche Mittelverwendungen zu Qualitätssteigerungen führen und welche nicht.<sup>613</sup>

#### 4.6.2.3 Finanzmittel durch Ausgleichszahlungen

Ein weiteres Finanzierungsinstrument für den ÖPNV stellen die staatlichen Ausgleichszahlungen an die Verkehrsunternehmen für die Beförderung von Personen mit ermäßigten Zeitfahrausweisen des Schüler- und Ausbildungsverkehrs gemäß § 45 a PBefG/ § 6 a AEG sowie die unentgeltliche Beförderung von Schwerbehinderten gemäß §§ 145 ff. SGB IX (Sozialgesetzbuch) dar.<sup>614</sup> Gemäß § 45 a PBefG erhalten die Verkehrsunternehmen „für die politisch gewollte Beförderung von Schülern und Auszubildenden“<sup>615</sup> 50 Prozent des Unterschiedsbetrags zwischen den erzielten Fahrgeldeinnahmen im Ausbildungsverkehr und den Sollkosten.<sup>616</sup> Insbesondere für ÖPNV-Unternehmen, die Ausbildungsverkehre in der Fläche anbieten, haben sich die Ausgleichszahlungen als eine wesentliche Finanzierungsquel-

<sup>609</sup> Im Mittelpunkt der GVFG-Fördermittelverwendung stehen Investitionen. Lohnenswerte Maßnahmen, bspw. zur Fahrplanverdichtung oder für Marketingmaßnahmen werden nicht unterstützt. Das führt zu irrationalen Verkehrsprojekten, deren Nutzen in einem Missverhältnis zu den entstehenden Kosten stehen kann. Im Ergebnis werden oft nicht die kostengünstigsten oder effizientesten Maßnahmen umgesetzt, sondern diejenigen, die staatlich bezuschusst werden (vgl. Hickmann, G. (2000), S. 55).

<sup>610</sup> Runge führt bei der unternehmensbezogenen Investitionsförderung die in mehreren Ländern betriebene Förderung bei der Anschaffung von Kraftomnibussen an, bei der der Kauf der Fahrzeuge mit bis zu 50 Prozent des Fahrzeugpreises staatlich mitfinanziert wird. Solche Pauschalförderungen, die nicht mit konkreten Leistungsaufträgen gekoppelt sind, führen bei den Verkehrsunternehmen zu Mitnahmeeffekten und Fehlallokationen (vgl. Runge, M. (2001), S. 229). Nach geleisteter Zahlung kann der Zuschussgeber nur hoffen, dass durch die Mitfinanzierung beim Kunden ein positiver Effekt ankommt (vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 601).

<sup>611</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 141 f.

<sup>612</sup> Vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 605.

<sup>613</sup> Bspw. keine Mitfinanzierung von Prestigeprojekten.

<sup>614</sup> Ehemals § 62 SchwbG.

<sup>615</sup> Mietzsch, O. (2002), S. 8.

<sup>616</sup> Produkt aus den in diesem Verkehr geleisteten Pkm und den durchschnittlichen verkehrsspezifischen Kosten (§ 45 a Abs. 2 S. 1 PBefG).

le entwickelt, die über den eigentlichen Zweck längst hinausgehen und denen mittlerweile der Charakter einer allgemeinen ÖPNV-Förderung zukommt. Die staatlichen Ausgleichszahlungen übersteigen die tatsächlichen Kosten der Verkehrsunternehmen<sup>617</sup> deutlich.<sup>618</sup> Wie bei den Finanzmitteln aus dem GVFG ergeben sich auch bei den staatlichen Ausgleichszahlungen hohe Mitnahmeeffekte, da die Berechnungsmethode zur Ermittlung der Ausgleichszahlungen den Verkehrsunternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Optimierung der Zuschüsse erlaubt.<sup>619</sup> Bereits geringfügige Verlängerungen der mittleren Reiseweite (durchschnittliche Wegstrecken der verkauften Monatskarten) erhöhen den Zuschuss für das Verkehrsunternehmen.<sup>620</sup> Der Anreiz zur Optimierung solcher Strecken ist für die Verkehrsunternehmen nicht gegeben, vielmehr können diese versuchen, durch den Einbau von Umwegen den Linienverlauf zu verlängern.<sup>621</sup>

Da die Schülerverkehre häufig in so genannten freigestellten Schülerverkehren betrieben werden, bestehen Effizienzsteigerungspotenziale. Im Gegensatz zu den von den Schülern genutzten allgemeinen Linienverkehren werden die freigestellten Schülerverkehre häufig unprofessionell von den Schulbehörden ausgeschrieben. Effizienter wäre hier die Durchführung der Ausschreibungsverfahren durch die Aufgabenträger (Bündelungseffekte), um die Integration des Gesamtangebots verbessern zu können,<sup>622</sup> sowie die Qualitätsstandards der Verkehre zu erhöhen. Um eine effiziente Verwendung der Fördermittel für die Durchführung freigestellter Schülerverkehre zu gewährleisten, sollten diese nicht direkt an die Verkehrsunternehmen transferiert, sondern bei den Aufgabenträgern gebündelt und von diesen verteilt werden. Die Ausgleichszahlungen aus dem Transport von Schwerbehinderten werden pauschal ermittelt und den Verkehrsunternehmen durch die Länder gezahlt. Wettbewerbsverzerrungen werden durch die Zuschüsse nicht ausgelöst, dennoch können nach Ewers/Ilgmann auch diese mit den Regionalisierungsmitteln gebündelt werden.<sup>623</sup>

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass bei der Ausgestaltung der staatlichen Finanzierungsinstrumente Optimierungspotenziale bestehen. Zur Ausgestaltung eines bedarfsgerechten ÖPNV sind die Aufgabenträger vor Ort durch ihr Gestaltungsspektrum in der Verantwortung, eine für ihr Verkehrsgebiet optimale ÖPNV-Strategie zu erarbeiten und um-

---

<sup>617</sup> Vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 601.

<sup>618</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 58 f.

<sup>619</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 59.

<sup>620</sup> Vgl. Hickmann, G. (2000), S. 54.

<sup>621</sup> Vgl. Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 602.

<sup>622</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 143.

<sup>623</sup> Vgl. Ewers, H.-J./Ilgmann, G. (2000), S. 143.



zusetzen. Die notwendigen Voraussetzungen - Bündelung wesentlicher Funktionen "vor Ort" der Leistungserstellung - wurden mit der Regionalisierung in einem ersten Schritt geschaffen. Gleiches kann für die heterogenen staatlichen Finanzierungsinstrumente gelten. Diese können in einem zweiten Schritt analog der Kompetenzbündelung für die Bereitstellung des ÖPNV ebenfalls bei den Aufgabenträgern "vor Ort" gebündelt werden. Bei der Umgestaltung der Finanzierungsstrukturen ist zu erwarten, dass die dem Aufgabenträger zur Verfügung stehenden Finanzmittel gegenüber dem Status quo effizienter eingesetzt werden. Nach Berschin/Hickmann führt die bisherige ÖPNV-Förderung, die insbesondere auf den investiven Bereich fokussiert ist, „[...] nicht immer zu einem effizienten Einsatz der knappen Ressourcen.“<sup>624</sup> Die Finanzierungsregelungen führen zu hohen Mitnahmeeffekten<sup>625</sup> und lenken die unternehmerische Kreativität der Verkehrsunternehmen in eine aus volkswirtschaftlicher Betrachtung suboptimale Richtung.<sup>626</sup> Da die Verkehrsunternehmen nicht gegen gültiges Recht verstoßen, verhalten sie sich bei der Maximierung der staatlichen Finanzmittel rational mit der Konsequenz, dass oft nicht der Kunde im Mittelpunkt des Unternehmensinteresses steht, sondern vielmehr die Optimierung der staatlichen Finanzmittel.<sup>627</sup>

#### 4.6.3 Kommunale Quersubventionierung und Defizitausgleich

Für die Finanzierung der kommunalen Verkehrsunternehmen hat der steuerliche bzw. kommunale Querverbund<sup>628</sup> eine besondere Bedeutung (gängige Praxis). „Als Steuersparmodell der öffentlichen Hand bei der Finanzierung des ÖPNV“<sup>629</sup> sowie zur Eigenwirtschaftlichstellung des eigenen Verkehrsunternehmens<sup>630</sup> besteht für die Gebietskörperschaften die Möglichkeit, regelmäßig anfallende Defizite ihrer ÖPNV-Unternehmen im kommunalen Querverbund mit anderen gewinnbringenden, gleichartigen wirtschaftlichen Betätigungen der Ge-

<sup>624</sup> Berschin, F./Hickmann, G. (1998), S. 605.

<sup>625</sup> Vgl. Lehmann, C. (2000), S. 34.

<sup>626</sup> Vgl. Hickmann, G. (2000), S. 54.

<sup>627</sup> Vgl. Hickmann, G. (2000), S. 54. Zur Reform des ÖPNV-Finanzierungssystems siehe auch Höhnscheid, die grundsätzliche Veränderungen bei der ÖPNV-Struktur mit einer möglichen Reform verbindet (vgl. Höhnscheid, H. (2000b), S. 32 f.).

<sup>628</sup> Der kommunale Querverbund ist historisch gewachsen und stellt ein konstitutives Element einer kommunalen Wirtschaftstätigkeit dar (vgl. Ambrosius, G. (1995), S. 19).

<sup>629</sup> Vgl. Goßler, Chr. (1996), S. 79.

<sup>630</sup> Vgl. VDV (2000a), S. 28.

bietskörperschaften zu verrechnen.<sup>631</sup>

Der kommunale Querverbund ist keine eigene Rechtsform, sondern vielmehr ein Zusammenschluss, eine organisatorische Strukturvariante.<sup>632</sup> Von den im Jahr 1998 385 organisierten Mitgliedsunternehmen im VDV waren 143 Unternehmen (37 Prozent)<sup>633</sup> in einen kommunalen Querverbund integriert.<sup>634</sup> Unter der Einbindung in einen Querverbund versteht man die Zusammenfassung der kommunalen Verkehrsunternehmen mit i. d. R. kommunalen Ent- oder Versorgungsunternehmen aus den Bereichen Energie, Wasser und Abwasser.<sup>635</sup> In der organisatorischen Ausgestaltung werden das Verkehrsunternehmen und die Versorgungsunternehmen innerhalb eines Unternehmens als Sparte<sup>636</sup> oder jeweils als rechtlich selbständiges Unternehmen in einer Holding-Struktur - Stadtwerke bzw. Stadtwerke-Holding-Gesellschaft<sup>637</sup> - geführt.<sup>638</sup> Innerhalb der Konstruktion können die regelmäßig anfallenden Defizite aus dem Verkehrsbereich mit den Gewinnen aus dem Versorgungsbereich verrechnet werden. Durch die Verrechnungspraxis können die Gebietskörperschaften ihre Steuerschuld aus ertragsabhängigen Steuern vermindern.<sup>639</sup>

Das Finanzierungsvolumen des kommunalen Querverbunds betrug im Jahr 1998 rd. 1,5 Mrd. EUR.<sup>640</sup> Mit den Finanzmitteln konnten in der Vergangenheit die Fehlbeträge der Verkehrsunternehmen anteilig verrechnet bzw. ausgeglichen werden.<sup>641</sup> Die Quersubventionierungen

---

<sup>631</sup> Vgl. Muthesius, T. (2000c), S. 362. Mit dem von der Bundesregierung geplanten Gesetz zum Abbau von Steuervergünstigungen und Ausnahmeregelungen (StVergAbG) drohen der derzeitigen Praxis des Querverbunds Veränderungen, die nach Ludwig deutliche Auswirkungen auf die ÖPNV-Finanzierung haben werden (vgl. Ludwig, D. (2002b), S. 6-7). In der Diskussion um den kommunalen Querverbund darf nicht vergessen werden, dass dieser durch Zusammenlegung von Funktionen, bspw. Management oder Werkstätten, grundsätzlich auch Synergiepotenziale bieten kann.

<sup>632</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 84.

<sup>633</sup> Die kommunalen Verkehrsunternehmen sind als Eigenbetriebe der Gebietskörperschaften und/oder als rechtlich selbständige Kapitalgesellschaften organisiert (vgl. Püttner, G. (1997), S. 89).

<sup>634</sup> Vgl. Girnau, G. (1998), S. 10.

<sup>635</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 60. Eine allgemein gültige Definition des Querverbundes existiert nicht (vgl. hierzu Ambrosius, G. (1995), S. 19 ff.; Gottschalk, W. (1995), S. 13 ff.).

<sup>636</sup> In der Rechtsform eines Eigenbetriebes oder einer Kapitalgesellschaft.

<sup>637</sup> Vgl. Räßle, W. (1997), S. 138 f.

<sup>638</sup> Vgl. Goßler, Chr. (1996), S. 79. Bei der organisatorischen Ausgestaltung des Querverbunds werden in der Literatur grundsätzlich die Variante 1 (Zusammenfassung aller Sparten in einem Unternehmen als Eigenbetrieb oder Kapitalgesellschaft) und die Variante 2 (Unternehmensverbund rechtlich selbständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung (Holding, Konzern)) unterschieden (vgl. Mansfeld, L./Braun, W. (1995), S. 145). Ursprünglich wurden die Versorgungsbereiche Gas und Wasser zusammengefasst. Erst in einer Erweiterungsphase wurde der Versorgungsbereich um den Verkehrsbereich erweitert (vgl. Ambrosius, G. (1995), S. 24 f., 46 f.).

<sup>639</sup> Der ertragssteuerliche Vorteil aus dem Querverbund beträgt bis zu 50 Prozent der ausgleichenden Verluste aus dem Verkehrsbereich (vgl. Räßle, W. (1997), S. 140).

<sup>640</sup> Vgl. VDV (2000a), S. 9. Davon entfielen rund 0,92 Mrd. EUR auf Steuerersparnisse (vgl. o. V. (2000), S. 3).

<sup>641</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 60.

sind derzeit zwar noch rechtlich zulässig,<sup>642</sup> „[...] geraten jedoch zunehmend in die Diskussion,<sup>643</sup> und dürften „[...] angesichts der eingeleiteten Deregulierung der Versorgungswirtschaft zukünftig kaum noch möglich sein.“<sup>644</sup> Darüber hinaus charakterisiert die KOM die Quersubventionierung der Verkehrsunternehmen prinzipiell als staatliche Beihilfe im Sinne des Artikels 92 des EG-Vertrags.<sup>645</sup>

Zur Herstellung der Eigenwirtschaftlichkeit der kommunalen Verkehrsunternehmen ist es in Deutschland gängige Praxis, erwirtschaftete Defizite neben dem kommunalen Querverbund durch Zuschüsse und Einlagen der Eigentümer gemäß § 8 Abs. 4 S. 2 PBefG auszugleichen.<sup>646</sup> Beide Verfahren sind für die Kommunen und ihre Verkehrsunternehmen unerlässlich,<sup>647</sup> werden derzeit jedoch in Frage gestellt.<sup>648</sup> Der VDV fasst den Sachverhalt wie folgt zusammen: Grundsätzlich darf es nicht im Ermessen des Eigentümers stehen, sein Verkehrsunternehmen eigenwirtschaftlich zu stellen, da Markteintrittsbarrieren aufgebaut und private Verkehrsunternehmen - und damit potenzielle (neue) Wettbewerber - benachteiligt werden. Die Marktmechanismen werden aufgeweicht, ein nachhaltiger Wettbewerb im ÖPNV kommt kaum zu Stande. Staatliche Subventionen (Zuschüsse, Einlagen, etc.) sind nur dann zulässig, wenn die Verkehrsleistung gemäß der VO (EWG) Nr. 1191/69 n. F. im Wettbewerb vergeben werden. „Der Begriff der sonstigen Erträge im handelsrechtlichen Sinne gemäß § 8 Abs. 2 S. 2 PBefG sei EG-rechtlich einschränkend dahingehend zu interpretieren, dass dieser keine gemeinschaftsrechtlich unzulässigen Beihilfen erfasst.“<sup>649</sup> Ansonsten wären per se alle öffentlichen Verkehre grundsätzlich eigenwirtschaftlich.<sup>650</sup> Die interne Quersubventionierung des kommunalen Querverbunds ist für Brede insbesondere aus Gründen der Gemeinwirtschaftlichkeit gerechtfertigt,<sup>651</sup> birgt allerdings auch Gefahren der Misswirtschaft<sup>652</sup> und dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren gegenüber neuen Wettbewerbern.

---

<sup>642</sup> Vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesverkehrsministerium (1998), S. 218.

<sup>643</sup> Räßle, M. (1997), S. 140.

<sup>644</sup> Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesverkehrsministerium (1998), S. 218. Siehe hierzu auch das BMVBW: „In dem Maße, in dem Wettbewerb im liberalisierten Energieversorgungsmarkt zu Gewinneinbrüchen der kommunalen Versorgungsunternehmen führt, verringert sich die Möglichkeit zur Abdeckung von Verlusten aus dem Nahverkehr.“ (BMVBW (1999), S. 69).

<sup>645</sup> Vgl. Räßle, W. (1997), S. 140.

<sup>646</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.4.

<sup>647</sup> Vgl. Girnau, G. (1998), S. 9 f.

<sup>648</sup> Vgl. VDV (2000a), S. 28 f.

<sup>649</sup> VDV (2000a), S. 29.

<sup>650</sup> Vgl. Petersen, K. (2001), S. 113 f.

<sup>651</sup> Vgl. Brede, H. (1994), S. 69.

<sup>652</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 84.

#### 4.7 Fazit

Mit der Regionalisierung und der im PBefG geforderten Trennung von Besteller und Ersteller von ÖPNV-Leistungen wird eine ordnungspolitische Grundlage für mehr Wettbewerb und eine effizientere Leistungserbringung im ÖPNV geschaffen. Kommunale Gebietskörperschaften übernehmen als Aufgabenträger vor Ort die politische Steuerung des ÖPNV und können durch das Instrument des Nahverkehrsplans die Rahmenbedingungen für die Erbringung der Verkehrsleistungen durch die Verkehrsunternehmen definieren. Darüber hinaus können die Aufgabenträger auch andere Institutionen mit der Wahrnehmung der aufgabenträgerspezifischen Funktionen beauftragen. Vor dem Hintergrund der im deutschen ÖPNV verbreiteten vertikalen Koordinierungsstrukturen des Drei-Ebenen-Modells können diese Institutionen der Koordinierungsebene zugeordnet werden, innerhalb der sich Systemintegratoren institutionalisieren und als Verkehrsverbundgesellschaften oder Landesnahverkehrsgesellschaften operationalisieren. Mit der Unabhängigkeit der einzelnen Ebenen innerhalb des Drei-Ebenen-Modells hätte man ein vertikales Steuerungssystem, das den Wettbewerb im ÖPNV fördert und zu Effizienzsteigerungen führt. Von einer Unabhängigkeit der einzelnen Ebenen ist das System aufgrund seiner institutionellen Verflechtungen jedoch weit entfernt.

Die für die effiziente und flächendeckende Verkehrserbringung verantwortlichen Aufgabenträger sind als kommunale Gebietskörperschaften oft selbst Eigentümer eines kommunalen Verkehrsunternehmens und gleichzeitig Träger eines Systemintegrators. Aus wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten kann die derzeitige vertikale Koordinierungsstruktur als nicht effizient bezeichnet werden. Knieps bringt die Problematik auf den Punkt: Wenn „[...] die kommunalen Aufgabenträger selbst Eigentümer von Verkehrsunternehmen sind, besteht die Gefahr, dass der Wettbewerb gar nicht erst erwünscht ist und es zu einem Interessenkonflikt zwischen eigener unternehmerischer Aktivität und objektiver Bestellerfunktion kommt.“<sup>653</sup> Anders im SPNV, in dem Wettbewerbsstrukturen, trotz bestehender Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter, zu erkennen sind und öffentliche Ausschreibungsverfahren zur Vergabe von SPNV-Leistungen stetig an Bedeutung gewinnen (mit positiven Ergebnissen für Aufgabenträger und Kunden). Hier stehen privatwirtschaftliche Verkehrsunternehmen im Wettbewerb, ein Aufgabenträger setzt kein eigenes Verkehrsunternehmen dem Wettbewerb aus.

---

<sup>653</sup> Knieps, G. (2001), S. 14.

Optimierungspotenziale zeigen sich innerhalb der öffentlichen ÖPNV-Finanzierung. Hier wird das jährliche Marktvolumen mit über 50 Prozent nicht nur öffentlich subventioniert, sondern über Finanzierungsinstrumente gesteuert, die aufgrund ihrer heterogenen Leistungsstrukturen als ineffizient bewertet werden können. Heterogen, da die Struktur der Finanzmittelpfänger keine einheitliche Systematik aufweist und durch unterschiedliche Interessen geprägt ist (Länder vs. Gebietskörperschaften vs. (kommunale) Verkehrsunternehmen). Ineffizient, da bei der Finanzierung unternehmerische Einzelinteressen im Vordergrund stehen können und nicht konsequent der Mehrwert der Finanzierungsmaßnahmen für Kunden und insbesondere potenzielle Kunden.

## **5 Kommunale Verkehrsunternehmen als integrierte Verkehrsdienstleister**

### **5.1 Öffentliche Unternehmen**

Die Verkehrswirtschaft hat einen hohen Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen einer Volkswirtschaft und ist von wesentlicher Bedeutung für deren Wachstum und Wohlstand. Diese äußert sich nicht nur durch staatliche Regularien und ordnungspolitische Maßnahmen, sondern auch in der aktiven Rolle des Staates bzw. der öffentlichen Hand auf der Betriebsebene, innerhalb der von öffentlichen und privaten Verkehrsunternehmen die operative Durchführung der Verkehrsleistungen erbracht wird. Die hohe Bedeutung des ÖPNV lässt sich darüber hinaus aus dem Postulat der Daseinsvorsorge ableiten. „Die unternehmerische Betätigung des Staates [...] bedeutet (die) Teilnahme des Staates am Produktions- und sonstigen Wirtschaftsprozess [...] in einer der privaten Unternehmenstätigkeit vergleichbaren Art.“<sup>654</sup>

Die Unternehmertätigkeiten des Staates werden von Wirtschaftsunternehmen der öffentlichen Hand, den öffentlichen Unternehmen erbracht. Stölting stellt fest, dass die öffentlichen Unternehmen den privaten Unternehmen nachgebildet wurden.<sup>655</sup> Die öffentlichen Unternehmen in

<sup>654</sup> Püttner, G. (1985), S. 1 (Einschub: OB).

<sup>655</sup> Stölting konkretisiert seine Aussage mit den Kontrollinstitutionen der Unternehmen. Die Aufsicht privater Unternehmen erfolgt u. a. durch Aufsichtsräte, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmensleitung beurteilt und die Unternehmensentwicklung kontrolliert. Die staatliche Aufsicht übernimmt ebenfalls diese Funktion, urteilt allerdings nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Kriterien. Sie überwacht die effiziente Mittelverwendung, achtet jedoch auch auf den Erfüllungsgrad der von den Unternehmen zu erfüllenden öffentlichen Aufgaben (vgl. Stölting, E. (2001), S. 18; Becker, W.-D./Potthoff, E./Zweig, G. (1988), S. 49).

ihrer Gesamtheit bezeichnet Püttner als die öffentliche Wirtschaft,<sup>656</sup> die dem Staat als Instrument der staatlichen bzw. gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftspolitik dient.<sup>657</sup> Für die öffentlichen Träger übernehmen die Unternehmen die Funktion von Instrumenten zur Umsetzung der ihnen im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung<sup>658</sup> zugewiesenen Aktivitäten der staatlichen bzw. gemeindlichen Wirtschaftspolitik. Unter der kommunalen Selbstverwaltung wird „[...] die selbstverantwortliche Wahrnehmung und Erfüllung eigener öffentlicher Angelegenheiten durch eigene Organe im eigenen Namen und auf eigene Kosten (verstanden).“<sup>659</sup> Zur Realisierung der Ziele der kommunalen Selbstverwaltung bedient sich die öffentliche Hand ihrer öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen. Die instrumentellen Wirkungen öffentlicher (bzw. kommunaler) Unternehmen unterscheidet Gottschalk in vier Bereiche:<sup>660</sup>

- (1) Haushalts- und finanzwirtschaftlich wirkende Instrumente;
- (2) Ordnungs- und strukturpolitische Instrumente zur Beeinflussung kommunaler Strukturen, wie bspw. Wirtschaftsstruktur, Infrastruktur, Raumordnung, Beschäftigungsstruktur, Umweltsituation;
- (3) Prozesspolitisch orientierte Instrumente zur Lückenfüllerfunktion, Konkurrenzierung oder Monopolbewirtschaftung;<sup>661</sup>
- (4) Sektoral wirkende Instrumente, wie bspw. Energieversorgung, Entsorgung, ÖPNV, Gesundheitswesen, Sport-, Freizeit- oder Kulturbereich.

Öffentliche Unternehmen werden insbesondere in den Bereichen tätig, in denen zumindest ein partielles Marktversagen vorliegt. Im Gegensatz zum totalen Marktversagen (Verwaltung i. e. S.) werden Güter und Leistungen zu Preisen gehandelt, die für private Anbieter mit hohen Transaktionskosten oder mit Ineffizienzen verbunden sind.<sup>662</sup>

---

<sup>656</sup> Vgl. Püttner, G. (1985), S. 1. Püttner spricht von der öffentlichen Wirtschaft i. e. S. Diese Bezeichnung gilt analog dem Terminus der Privatwirtschaft für die Gesamtheit der privaten Unternehmen (vgl. Eichhorn, P. (1993), Sp. 2926).

<sup>657</sup> Vgl. Thiemeyer, T. (2000), S. 677.

<sup>658</sup> Die kommunale Selbstverwaltung wird im Rahmen der Selbstverwaltungsgarantie des GG (Art. 28 Abs. 2 GG) vollzogen.

<sup>659</sup> Cronauge, U. (1997), S. 25 (Einschub: OB).

<sup>660</sup> Vgl. Gottschalk, W. (1994), S. 220 ff.

<sup>661</sup> Die meisten Aufgaben der öffentlichen Unternehmen lassen sich der Lückenfüllerfunktion zuordnen, die der Konkurrenzierung sind heute selten (vgl. Machura, S. (2001), S. 97).

<sup>662</sup> Vgl. Müller, J./Vogelsang, I. (1982), S. 148.

### 5.1.1 Grundlagen und Abgrenzungen

Durch das Adjektiv „öffentlich“ wird deutlich, dass entweder der Bund, ein Land oder eine Gemeinde Eigentümer des Unternehmens ist und die Kapitalmehrheit mehrheitlich von einem öffentlichen Träger gehalten wird.<sup>663</sup> Unter öffentlichen Unternehmen werden auch kommunale Unternehmen subsumiert. Kommunale Unternehmen sind selbständige betriebliche Organisationseinheiten, die in der Rechtsform des öffentlichen oder privaten Rechts geführt werden und deren Trägerschaft alleinig oder mehrheitlich bei kommunalen Gebietskörperschaften wie Gemeinden oder Gemeindeverbänden liegt. Stehen die Eigentumsrechte mehreren Kommunen und anderen Gebietskörperschaften zu, spricht man von einem gemischt-kommunalen Unternehmen, bei gemischt-wirtschaftlichen kommunalen Unternehmen liegt die Mehrheitsbeteiligung bei einer Kommune, (mindestens) ein privater Anteilseigner ist Minderheitsbeteiligter.<sup>664</sup> Eine andere Definition gemischt-wirtschaftlicher Unternehmen wählt Eichhorn: Ein gemischt-wirtschaftliches Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass „[...] außer öffentlichen Trägern private Partner am Eigenkapital der Unternehmen beteiligt sind. Voraussetzung ist, dass keine Seite einen alleinherrschenden Einfluss auszuüben vermag.“<sup>665</sup> Eichhorn macht deutlich, dass die Eigentumsrechte die öffentlichen Unternehmen von den privaten Unternehmen unterscheiden. „[...] öffentlich darf demnach nicht mit „im öffentlichen Interesse“ oder „im öffentlichen Auftrag“ gleichgesetzt werden, denn in diesem Sinne können sich auch private Institutionen und Personen beteiligen.“<sup>666</sup> Ähnlich Püttner: „Nicht zur öffentlichen Wirtschaft zählen [...] Unternehmen, die zwar der Öffentlichkeit dienen, aber nicht von der öffentlichen Hand betrieben werden.“<sup>667</sup>

Die Definition der öffentlichen Unternehmen ist nach Noll in der Literatur nicht einheitlich. Abgrenzungsprobleme ergeben sich zum privat-wirtschaftlichen Bereich insbesondere dann, wenn neben der öffentlichen Hand andere Private an einem Unternehmen beteiligt sind.<sup>668</sup> Ein weiteres Abgrenzungsproblem ergibt sich aus der Abgrenzung der öffentlichen Unternehmen von den öffentlichen Verwaltungen. Brede spricht daher von einem zweifachen Abgren-

<sup>663</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2003), S. 754.

<sup>664</sup> Vgl. Gottschalk, W. (1984), S. 217.

<sup>665</sup> Eichhorn, P. (1993), Sp. 2927. Eichhorn weist darauf hin, dass bei gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen, deren Anteile sich zu jeweils 50 Prozent in öffentlicher und privater Hand befinden, dann unter dem Begriff der öffentlichen Unternehmen subsumiert werden, wenn diese in einem typischen Wirtschaftszweig öffentlicher Unternehmen tätig sind (z. B. Energie-, Verkehrs- oder Wohnungswirtschaft).

<sup>666</sup> Eichhorn, P. (2003), S. 754.

<sup>667</sup> Püttner, G. (1985), S. 3.

<sup>668</sup> Vgl. Noll, W. (1984), S. 91.

zungsproblem.<sup>669</sup> Ähnlich Blankart, der darauf aufmerksam macht, dass die Definition öffentlicher Unternehmen auch staatenübergreifend nicht einheitlich ist. Dieser spricht davon, dass im Allgemeinen von öffentlichen Unternehmen verlangt wird, „[...] dass der Staat (unabhängig von der Rechtsform) mindestens 50 Prozent der Unternehmensanteile besitzt und somit eine maßgebende Kontrolle ausübt.“<sup>670</sup> Außerdem müssen die Unternehmen ihre Erzeugnisse (Güter und Dienstleistungen) zu Preisen verkaufen, die mindestens annähernd die Kosten decken.<sup>671</sup>

In den weiteren Ausführungen werden nach Wöhe diejenigen Unternehmen als öffentliche Unternehmen bezeichnet, „[...] die sich ganz oder überwiegend im Eigentum der öffentlichen Hand befinden“<sup>672</sup> bzw. nach Thiemeyer: „[...] deren Träger ganz oder zum überwiegenden Teil die öffentliche Hand ist.“<sup>673</sup> Die öffentliche Hand wird in diesem Zusammenhang in der Verwaltungswissenschaft als Sammelbegriff für finanzwirtschaftliche Funktionen von Gebietskörperschaften (Finanzwesen, Haushaltswirtschaft, Steuererhebung, wirtschaftliche Betätigung) bezeichnet, zu deren wirtschaftlichen Betätigung i. e. S. die vollständige Eigentümerfunktion oder die Beteiligung an einem öffentlichen Unternehmen zählt.<sup>674</sup>

Zwischen den Kategorien der rein öffentlichen Unternehmen und der rein privatwirtschaftlichen Unternehmen werden gemischt-wirtschaftliche Unternehmen eingeordnet, an denen die öffentliche Hand und private Anteilseigner beteiligt sind.<sup>675</sup> Gemischt-wirtschaftliche Unternehmen sind nach Wöhe problematisch, „[...] weil die Interessen der öffentlichen Hand und des privaten Kapitals unterschiedlich sein können. Letztere sind gewöhnlich an einer möglichst hohen Verzinsung interessiert, während die öffentliche Hand bei ihrer Preis- und Tarifpolitik [...] Rücksicht auf die Interessen der Allgemeinheit nimmt.“<sup>676</sup> Die Grenzen von gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen sollten nach Thiemeyer definitorisch festgelegt werden: „Man kann auf eine Kapitalmehrheit abstellen oder aber auf den tatsächlichen Einfluss“<sup>677</sup> der öffentlichen Hand auf die Unternehmenspolitik, die über Stimmenmehrheit, Sperrminoritäten,

---

<sup>669</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 25.

<sup>670</sup> Blankart, Ch. B. (1980), S. 1.

<sup>671</sup> Vgl. Blankart, Ch. B. (1980), S. 1.

<sup>672</sup> Wöhe, G. (1996), S. 338.

<sup>673</sup> Thiemeyer, T. (1975), S. 19.

<sup>674</sup> Vgl. o. V. (2003g), S. 748.

<sup>675</sup> Vgl. Verwaltungslexikon (2003), S. 415.

<sup>676</sup> Wöhe, G. (1996), S. 380.

<sup>677</sup> Thiemeyer, T. (2000), S. 677.



Regelungen in der Unternehmenssatzung oder vertraglicher Vereinbarungen definiert werden können.<sup>678</sup>

### 5.1.2 Rechtsformen öffentlicher Unternehmen

Im Hinblick auf die rechtlich organisatorischen Ausgestaltungsformen von Unternehmen werden private und öffentliche Rechtsformen unterschieden.<sup>679</sup> Wöhe unterscheidet die Rechtsformen öffentlicher Unternehmen in zwei Kategorien.<sup>680</sup> Die erste Kategorie beinhaltet öffentliche Unternehmen in der Rechtsform des öffentlichen Rechts (nicht-privatrechtliche Form), die zweite Kategorie öffentliche Unternehmen in der Rechtsform des privaten Rechts (privatrechtliche Form). Beide Organisationsformen unterscheiden sich durch die unterschiedliche Rechtsqualität der Organisationsnormen und die Ausgestaltung der Angliederung an die öffentliche Verwaltung.<sup>681</sup> Für die Wahl der Rechtsform öffentlicher Unternehmen sind für Eichhorn mehrere Determinanten von Bedeutung. Diese differenzieren insbesondere die Angliederung an den Unternehmensträger, die Qualität der Organisationsnormen sowie die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Unternehmensleitung.<sup>682</sup>

#### (1) Öffentliche Unternehmen in nicht-privatrechtlicher Form:

Öffentliche Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit.<sup>683</sup>

Die rechtlich unselbständigen Betriebe unterscheiden sich nach der Integrationsintensität in die öffentliche Verwaltung<sup>684</sup> nach Nettobetrieb (öffentliche Unternehmen) und Bruttobetrieb

<sup>678</sup> Vgl. *Verwaltungslexikon* (2003), S. 415.

<sup>679</sup> In der Literatur wird bei der Darstellung der Rechtsformen von privaten und öffentlichen Betrieben und privaten und öffentlichen Unternehmen gesprochen. Nach Wöhe ist der Begriff des Betriebs weiter gefasst als der Begriff des Unternehmens (vgl. Wöhe, G. (2002), S. 266). Eine theoretische Abgrenzung der beiden Begriffe wird in der vorliegenden Untersuchung nicht vorgenommen, die in den weiteren Ausführungen den Terminus des Unternehmens verwendet.

<sup>680</sup> Vgl. Wöhe, G. (2002), S. 266-267. Vergleichbare Darstellungen und Ausführungen zeigen: Schierenbeck, H. (2000), S. 28 ff.; Schwinn, R. (1996), S. 194 ff.

<sup>681</sup> Vgl. Püttner, G. (1985), S. 59.

<sup>682</sup> Vgl. Eichhorn, P. (1993), Sp. 2928 f.

<sup>683</sup> In den weiteren Ausführungen werden ausschließlich die Rechtsformen charakterisiert, die von wesentlicher Bedeutung für die Erbringung von ÖPNV-Leistungen in Deutschland sind. Siehe Literatur für die nicht berücksichtigten Rechtsformen der öffentlichen Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit: Brede, H. (2001), S. 81-82; Schwinn, R. (1996), S. 194-197; Schierenbeck, H. (2000), S. 27 ff.

<sup>684</sup> Vgl. Seggewiß, M. (1990), S. 16.

(öffentliche Verwaltungen).<sup>685</sup> Der Einfluss der öffentlichen Träger auf die Unternehmen ist hoch.<sup>686</sup>

(a) Regiebetrieb: Weder rechtlich, noch leitungs- und haushaltsmäßig selbständige Betriebe, die als organisatorische Abteilungen der öffentlichen Verwaltung geführt werden (Ursprungsform der Betriebe der öffentlichen Verwaltung).<sup>687</sup> Die Betriebe werden von Beamten geleitet, denen kein eigenes Vermögen zur Verfügung steht und an den Haushalt einer Gebietskörperschaft angebunden sind. Regiebetriebe werden als Bruttobetriebe geführt.<sup>688</sup>

(b) Eigenbetrieb: Eigenbetriebe werden insbesondere in der Kommunalwirtschaft angetroffen (kommunale Eigenbetriebe) und von einer eigenverantwortlichen Werksleitung geführt. Eigenbetriebe sind für Kommunen die "klassische" Organisationsform für deren wirtschaftliche Unternehmertätigkeit.<sup>689</sup> Differenzierungsmerkmal zum Regiebetrieb ist die organisatorische Selbständigkeit (keine rechtliche Selbständigkeit) sowie die Betriebsführung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, mit der die Aufstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung nach den Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung sowie die Aufstellung eines Wirtschaftsplans mit Erfolgsplan, Finanzplan und Stellenplan verbunden sind. Eigenbetriebe sind Nettobetriebe,<sup>690</sup> die innerhalb der öffentlichen Verwaltungen eine herausgehobene Stellung einnehmen. Cronauge bezeichnet die Betriebsform als maßgeschneiderte Kompromisslösung für die wirtschaftliche Betätigung von Kommunen, die zum einen die organisatorische und finanzwirtschaftliche Verselbständigung sowie die Unternehmensführung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ermöglicht, zum anderen weiterhin eine enge Verbindung zwischen Eigenbetrieb und öffentlicher Verwaltung gewährleistet. Somit wird „[...] die Einheit der Kommunalverwaltung nicht in Frage gestellt und eine ausreichende Kontrolle durch die Kommune [...] sichergestellt.“<sup>691</sup> Verfügt eine Kommune über mehrere Eigenbetriebe, wer-

<sup>685</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2003), S. 755. Beim Nettobetrieb erscheint ausschließlich der abzuführende Gewinn bzw. der zu deckende Verlust des Unternehmens im Trägerhaushalt (Saldierung), beim Bruttobetrieb werden sämtliche Einnahmen und Ausgaben im Trägerhaushalt aufgeführt.

<sup>686</sup> Vgl. Eichhorn, P./Loesch, A. von (1989), Sp. 1307.

<sup>687</sup> Vgl. Brede, H. (2002), S. 79.

<sup>688</sup> Vgl. Schwinn, R. (2000), S. 195. Eine ausführliche Diskussion zu Regiebetrieben geben: Adamaschek, B./Adam, K.-H. (1989), Sp. 1390-1395.

<sup>689</sup> Vgl. Cronauge, U. (1997), S. 63.

<sup>690</sup> Vgl. Schwinn, R. (2000), S. 195.

<sup>691</sup> Cronauge, U. (1997), S. 64. Aus Sicht der öffentlichen Hand sieht auch Gottschalk die Vorteile, dass sich die Eigenbetriebe „[...] dem Willen und den Weisungen der kommunalen Eigner unterzuordnen haben.“ (Gottschalk, W. (1994), S. 218). Siehe hierzu auch Bremeier, der feststellt: „Je größer jedoch die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit eines Unternehmens, umso wichtiger wird die Steuerung durch den Gesellschafter.“ Die Gesellschafter wollen zwar, „[...] dass ihre Unternehmen selbständig handeln, sie müssen aber verhindern, dass sie sich verselbständigen.“ (Bremeier, W. (1998), S. 294).

den diese zu einem kommunalen Querverbund zusammengefasst, der den Kommunen organisatorische, betriebswirtschaftliche und steuerliche Vorteile bietet.<sup>692</sup>

(2) Öffentliche Unternehmen in privatrechtlicher Form:

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Aktiengesellschaft (AG):

Die Unternehmen mit privatrechtlichen Rechtsformen werden als Eigengesellschaften geführt. Rechtsformen für die öffentlichen oder gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen in privatrechtlicher Form sind - aufgrund von Haftungsgründen, die sich auf die Einlage beschränken - die GmbH und die AG. Eigengesellschaften der öffentlichen Hand werden als Nettobetriebe geführt.<sup>693</sup> Die Gründe für die Wahl der privatrechtlichen Rechtsform für öffentliche Unternehmen liegen insbesondere in der weitgehenden Befreiung des Trägers<sup>694</sup> „[...] von den Fesseln des öffentlichen Haushalts- und Personalrechts.“<sup>695</sup> Sie können als Rechtssubjekte des Übergangsbereichs vom öffentlichen Recht zum Privatrecht charakterisiert werden (sog. Verwaltungsprivatrecht), die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen wirtschaften.

Bei der organisatorischen Ausgestaltung eines öffentlichen Unternehmens in eine GmbH oder AG ist nach Brede die Steuerungs- und Kontrollfunktion für den Träger von wesentlicher Bedeutung. Während die Geschäftsführung einer GmbH durch Weisung der Gesellschafterversammlung auf eine bestimmte Unternehmenspolitik festgelegt werden kann, führt der Vorstand einer AG die Geschäfte eigenverantwortlich, d. h. frei von Weisungen.<sup>696</sup> Damit gibt das GmbH-Recht dem Träger als Anteilseigner „[...] weitaus größere Einflussmöglichkeiten auf die Gesellschaft als dies das Aktienrecht für die AG ermöglicht“ bei dem „[...] der Selbstständigkeitsgrad der Gesellschaft gegenüber der Gesellschafterin Kommune als sehr weitgehend bezeichnet werden muss.“<sup>697</sup> Aus diesem Grund werden öffentliche Unternehmen immer öfter in der Rechtsform einer GmbH geführt.

<sup>692</sup> Siehe zu einer detaillierten Betrachtung der Eigenbetriebe die Ausführungen von: Zeiß, F. (1989), Sp. 282-294.

<sup>693</sup> Vgl. Eichhorn, P. (1997b), S. 98.

<sup>694</sup> Die öffentliche GmbH oder AG bleibt auch weiterhin den allgemeinen öffentlich-rechtlichen Bindungen unterworfen, bspw. Tarifpflicht, Betriebspflicht, Kontrahierungspflicht.

<sup>695</sup> Brede, H. (2001), S. 83.

<sup>696</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 83.

<sup>697</sup> Cronauge, U. (1997), S. 73.

### 5.1.3 Aufgaben öffentlicher Unternehmen

Die oberste Aufgabe öffentlicher Unternehmen entspringt „teilweise ausdrücklich“<sup>698</sup> dem Willensbildungsprozess des Parlaments (bzw. der Vertretungskörperschaft). Kommt dieses zu der Auffassung, „[...] sie müsse sich einer Aufgabe in besonderer Weise annehmen [...],“<sup>699</sup> kann die Aufgabe durch öffentliche Unternehmen wahrgenommen werden.<sup>700</sup> Ableitend aus dem Sachverhalt macht Eichhorn deutlich: „Öffentliche Unternehmen erhalten ihre Legitimation aus dem öffentlichen Interesse und den hieraus abgeleiteten öffentlichen Zielen,“ die zahlreicher und vielfältiger Natur sind.<sup>701</sup> Ungeklärt ist nach Püttner allerdings, ob die Rechtfertigung zur Durchführung einer Aufgabe in öffentlicher Regie auch mit „nützlich erscheinen lassen“ gleichgesetzt werden kann.<sup>702</sup>

Die Aufgaben der Unternehmen und Verwaltungen werden als öffentliche Aufgaben verstanden,<sup>703</sup> zu deren Erfüllung die Verwaltung selbst tätig wird, öffentliche Unternehmen beauftragt oder auf private Unternehmen zurückgreift, die beliehen oder konzessioniert werden.<sup>704</sup> Öffentliche Unternehmen werden in den Wirtschaftsbereichen benötigt, in denen kein Wettbewerb herrscht bzw. herrschen kann. Brede führt hier exemplarisch den Bereich an, in dem die Leistungserstellung zwingend mit der Nutzung von Leitungs- oder Schienennetzen ver-

<sup>698</sup> Eichhorn spricht von öffentlichen Zielen, die durch Gesetzgebung und öffentliche Verwaltung ausdrücklich festgelegt werden. Demgegenüber stehen die öffentlichen Ziele, die nicht ausdrücklich festgelegt werden. Hier werden die aus den Zielen resultierenden öffentlichen Aufgaben genannt, wie z. B. Verkehrsbedienung, Energieversorgung oder Wirtschaftsförderung (vgl. Eichhorn, P. (1997a), S. 249).

<sup>699</sup> Brede, H. (2001), S. 13.

<sup>700</sup> Die Auftraggeber öffentlicher Unternehmen sind vielfältig, z. B. der Gesetzgeber, Ministerien, Gerichte, Bezirksregierungen, Gemeindevertretungen, Kreistage, Kommunalverwaltungen (vgl. Eichhorn, P. (1993), Sp. 2931).

<sup>701</sup> Eichhorn, P. (1997a), S. 249. Das öffentliche Interesse als Legitimation ist allerdings eine Leerformel (vgl. Thiemeyer, T. (1975), S. 31), die inhaltlich durch Gesetze ausgefüllt werden muss. Bspw. dadurch, dass die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand einen wesentlichen öffentlichen Zweck erfüllt und dass dieser durch andere Unternehmen (private Unternehmen) nicht besser und/oder wirtschaftlicher erfüllt werden kann (vgl. Eichhorn, P. (1997a), S. 245). Püttner führt noch eine Voraussetzung an, der am wenigsten Aufmerksamkeit geschenkt wird: „[...] dass das Unternehmen nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zu der Leistungsfähigkeit der Gemeinde und zum voraussichtlichen Bedarf steht.“ (Püttner, G. (2000), S. 29). Die konkrete Ausgestaltung über das, was im öffentlichen Interesse liegt, „[...] lässt sich selten eine eindeutige Übereinstimmung erzielen.“ Innerhalb der politischen Entscheidungsfindung gehen kontroverse Auseinandersetzungen voraus, da gemeinsame Werte, aus denen sich die öffentlichen Interessen ableiten lassen, kaum vorliegen (Stölting, E. (2001), S. 19). Für Hamm gilt, „[...] dass es bei dem öffentlichen Interesse letztlich um das Interesse öffentlicher Unternehmen geht.“ (Hamm, W. (1989), S. 7).

<sup>702</sup> Vgl. Püttner, G. (2000), S. 30.

<sup>703</sup> Unter öffentlichen Aufgaben werden alle Aufgaben zusammengefasst, die von den Trägern der öffentlichen Gewalt unmittelbar zu erfüllen sind bzw. die unter deren Aufsicht und Verantwortung zu erfüllen sind (vgl. Püttner, G. (2003), S. 739).

<sup>704</sup> Vgl. Eichhorn, P. (1997a), S. 249.

knüpft ist.<sup>705</sup> In diesen Fällen würde Wettbewerb zu Ineffizienzen führen, die sich mit dem möglichen Aufbau von Parallelnetzen erklären. Blankart sieht aus der ökonomischen Betrachtungsweise ein wesentliches Charakteristikum öffentlicher Unternehmen darin, „[...] dass der Staat [...] die Möglichkeit hat, auf die Preis-, oder allgemeiner, die Angebotspolitik Einfluss zu nehmen“<sup>706</sup> und spricht von der staatlichen Eingriffskompetenz.<sup>707</sup>

#### 5.1.4 Ziele öffentlicher Unternehmen

Bei der Betrachtung der Ziele öffentlicher Unternehmen wird die Verfolgung betrieblicher (einzelwirtschaftlicher) und übergeordneter (volkswirtschaftlicher) Ziele unterschieden. Erschwert wird eine systematische Darstellung der Zielstruktur nach Püttner „[...] durch die Unklarheit und mangelnde Verlautbarung der Ziele öffentlicher Unternehmen [...]“.<sup>708</sup> Grundsätzlich verfolgen öffentliche Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft keinen Selbstzweck. Vielmehr können sie als Instrumente ihrer Träger zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben charakterisiert werden (z. B. öffentliche Unternehmen als Instrument der Raumordnungspolitik oder der Strukturpolitik).<sup>709</sup> Dabei verfolgen die Unternehmen gemeinwohlorientierte Ziele, sind also auf das Gemeinwohl der Bevölkerung ausgerichtet, bei dem ein öffentlicher Zweck<sup>710</sup> bzw. eine öffentliche Aufgabe im Vordergrund des Handelns steht.

<sup>705</sup> Vgl. Brede, H. (1994), S. 69.

<sup>706</sup> Blankart, Ch. B. (1980), S. 7.

<sup>707</sup> Brede liefert zwei Erklärungen für die Entstehung öffentlicher Aufgaben: (1) Bestimmte Güter und Dienstleistungen sind nicht marktfähig; (2) Bestimmte Güter und Dienstleistungen erhalten eine besondere Förderung durch den Staat, da eine ausschließlich marktwirtschaftlich koordinierte Versorgung zu unerwünschten Ergebnissen führen könnte (meritorische Güter) (vgl. Brede, H. (2001), S. 13 ff.). Bei der Konkretisierung der Güter und Dienstleistungen zu (2) führt Brede explizit den Bereich des Personennahverkehrs an: „Das beste Beispiel liefert der Personennahverkehr.“ (Brede, H. (2001), S. 14). Die Durchführung von Leistungen durch ausschließlich private Verkehrsunternehmen würde zu suboptimalen Ergebnissen führen. Diese würden bei der Festlegung der zu bedienenden Strecken eine Rosinenpickerei betreiben, d. h. überwiegend bzw. ausschließlich lukrative und stark frequentierte Strecken bedienen. Das Angebot würde sich auf die Stoßzeiten der Verkehrsnachfrage beschränken, insbesondere innerhalb des Berufs- und Schülerverkehrs. Der regelmäßige Linienverkehr in Außenbezirke oder ländliche Regionen wäre nicht mehr gesichert, die Preise für Fahrscheine darüber hinaus wesentlich höher.

<sup>708</sup> Püttner, G. (1985), S. 51.

<sup>709</sup> Vgl. Eichhorn, P. (1997a), S. 249.

<sup>710</sup> Püttner wirft die Frage auf, was man sich unter einem öffentlichen Zweck konkret vorstellen soll (vgl. Püttner, G. (2000), S. 29) und stellt klar, dass der öffentliche Zweck, der die Legitimation des Unternehmens darstellt, häufig mit dem Gegenstand des Unternehmens verwechselt wird, wie z. B. die Versorgung der Bevölkerung mit Strom, Gas oder Wasser. Die Versorgungsfunktion ist allerdings keine hinreichende Begründung dafür, dass die Leistungen explizit durch ein öffentliches Unternehmen bereitgestellt werden müssen: „[...] geht es doch darum, ob ein öffentlicher Zweck, ein öffentliches Interesse die Erfüllung dieser Aufgabe gerade durch die Gemeinde rechtfertigt.“ (Püttner, G. (2000), S. 30). Öffentliche Zwecke begründen sich häufig durch sozial- und wirtschaftspolitische Ziele, wie bspw. Sicherung von Arbeitsplätzen.

Das Ziel oder die Ziele öffentlicher Unternehmen „ein Unternehmen kann mehreren Zwecken dienen und jederzeit für Nebenziele dienstbar gemacht werden [...]“<sup>711</sup> können nicht mit den Formalzielen privater Unternehmen verglichen werden (Renditestreben). Diese werden vernachlässigt bzw. treten zurück.<sup>712</sup> Thiemeyer weist darauf hin, dass „[...] die Verlustminimierung als eine Form der Gewinnmaximierung interpretiert (werden kann).“<sup>713</sup> Eichhorn unterscheidet die Ziele öffentlicher Unternehmen nach der Zielrichtung und dem Zielinhalt.<sup>714</sup> Darüber hinaus leitet Püttner sieben volkswirtschaftlich Ziele öffentlicher Unternehmen ab.<sup>715</sup> Zu den Zielen, die die öffentliche Hand bei den öffentlichen Unternehmen verfolgt, äußert sich Blankart, für den im Wesentlichen zwei Zielgruppen im Mittelpunkt stehen:<sup>716</sup> Zum einen Wirtschaftlichkeitsziele, die mit einem effizienten Mitteleinsatz der Unternehmen einhergehen. Zum anderen wirtschaftspolitische Ziele, wie eine expansive Beschäftigungspolitik bei rückläufiger Konjunkturerwicklung, Maßnahmen zur Förderung des Wirtschaftswachstums oder die Besserstellung bestimmter Regionen, Branchen, Berufe oder Einkommensschichten.

## 5.2 Perspektivenwechsel für öffentliche Unternehmen

### 5.2.1 Öffentliche Unternehmen als ordnungspolitisches Problem

Die Rolle des Staates in einer Marktwirtschaft wird von Eickhof wie folgt charakterisiert: Im Mittelpunkt des staatlichen Aktionsrahmens steht die Schaffung eines ordnungspolitischen Rahmens für die ökonomischen Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte sowie die Überwachung der damit verbundenen Spielregeln. Das Aufgabenspektrum wird erweitert durch Übernahme distributiver und stabilitätsorientierter Aufgaben. Sämtliche darüber hinausgehende wirtschaftliche Aktivitäten sind begründungspflichtig.<sup>717</sup> Wie oben erwähnt, beschränkt sich der Staat nicht nur auf seine originären Aufgaben, sondern verfolgt die Realisierung öffentlicher

<sup>711</sup> Püttner, G. (1985), S. 52. Püttner konkretisiert seine Aussage mit dem Beispiel eines Verkehrsunternehmens, das im Interesse der Familienpolitik familienfreundliche Tarife anzubieten hat oder zur Linderung der Wohnungsnot Werkwohnungen bauen soll.

<sup>712</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 15.

<sup>713</sup> Thiemeyer, T. (1975), S. 24 (Einschub: OB).

<sup>714</sup> Zielrichtung: Gemeinwirtschaftliches Ziel vs. eigenwirtschaftliches Ziel (zu den mit der Messung des Zielerreichungsgrads öffentlicher Unternehmen verbundenen Schwierigkeiten siehe: Eichhorn, P. (1997a), S. 255). Zielinhalt: Bedarfswirtschaftliches Ziel vs. erwerbswirtschaftliches Ziel (vgl. Eichhorn, P. (2003), S. 755 f.; Eichhorn, P. (1997a), S. 254 ff.).

<sup>715</sup> Vgl. Püttner, G. (1985), S. 51 ff. (1) Interventionsziel (und Erwerbsziel), (2) Monopolkontrolle, (3) Unterstützung der Verwaltung, (4) Wirtschafts- und Regionalförderung, (5) Sicherung in Notsituationen, (6) Sozialpolitik, Verbraucherschutz, (7) Politische Intervention und Planung.

<sup>716</sup> Vgl. Blankart, Ch. B. (1980), S. 13 f.

<sup>717</sup> Vgl. Eickhof, N. (2001), S. 67.

Interessen bzw. am Gemeinwohl orientierter Ziele durch eigenes Unternehmertum<sup>718</sup> und tritt damit vermehrt in den Wettbewerb zu privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Schwarting problematisiert den Sachverhalt durch Beschlüsse der Wirtschaftsministerkonferenz vom Juni 2000 sowie der Innenministerkonferenz vom November 2000.<sup>719</sup> Die Wirtschaftsminister der Länder sehen grundsätzlich die Gefahr, dass durch die wirtschaftlichen Aktivitäten der öffentlichen Hand insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen gefährdet oder verdrängt werden können. Ähnlich, allerdings etwas zurückhaltender, stellen die Innenminister fest, dass die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen generell begrüßt wird, wenngleich „[...] die Kommunen im eigenen Interesse die Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Betätigung [...] vor Beginn der Betätigung überprüfen (sollten).“<sup>720</sup> Aus den Beschlüssen lässt sich ableiten, dass „die unternehmerische Tätigkeit des Staates in einem marktwirtschaftlichen System keineswegs unumstritten ist.“<sup>721</sup> Gefragt ist eine Zäsur und eindeutige Grenzziehung zwischen den Tätigkeitsfeldern der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft, bei der es auf kommunaler Ebene nach Schwarting zu einer Verlagerung zugunsten privater Unternehmen kommen sollte.<sup>722</sup>

### 5.2.2 Öffentliche Unternehmen unter Anpassungsdruck

Der Änderungsdruck auf die Unternehmen der öffentlichen bzw. kommunalen Wirtschaft ist groß.<sup>723</sup> Die kommunalen Unternehmen<sup>724</sup> mit ihren Sparten Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung und ÖPNV befinden sich in Folge der Liberalisierungs- und Deregulierungspolitik der Märkte in einer Phase von existenzieller Bedeutung.<sup>725</sup> Die Zeiten, in denen Stadtwerke als Monopolisten die Versorgung der Bevölkerung mit Strom, Gas, Wasser, Entsorgung oder Personennahverkehr über Jahrzehnte gewährleistete und sich der technische Fortschritt bei der Erzeugung, Fortleitung und Verteilung in der Verteilungswirtschaft und im Verkehrs-

<sup>718</sup> Bundesweit ist die überwiegende Mehrzahl der Gebietskörperschaften in verschiedenen Wirtschaftsbereichen als Produzent von Gütern und Dienstleistungen tätig (vgl. Eickhof, N. (2001), S. 67).

<sup>719</sup> Vgl. Schwarting, G. (2001), S. 290.

<sup>720</sup> Vgl. Schwarting, G. (2001), S. 290 und die in Fn. 7 angegebene Literatur (Einschub: OB).

<sup>721</sup> Eickhof, N. (2001), S. 67.

<sup>722</sup> Vgl. Schwarting, G. (2001), S. 290.

<sup>723</sup> Vgl. statt vieler: Reichard, Chr. (2001), S. 15.

<sup>724</sup> Der Terminus des öffentlichen Unternehmens wird ab diesem Kapitel durch den des kommunalen Unternehmens ersetzt, um in den weiteren Ausführungen der Untersuchung den in der Literatur verwendeten Begriff des kommunalen Verkehrsunternehmens - das auch als öffentliches Verkehrsunternehmen bezeichnet werden kann - gerecht zu werden.

<sup>725</sup> Vgl. Gottschalk, W. (2001), S. 127.

bereich gemächlich vollzog, sind vorbei.<sup>726</sup> Dennoch ist für Bremer absehbar, dass Verwaltungseinheiten, die früher in kommunalen Haushalten integriert waren, verstärkt verselbständigt werden, um die Vorteile der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit zu realisieren: „Die Zahl der kommunalen Unternehmen wird weiter anwachsen.“<sup>727</sup> Demgegenüber bezieht sich Gottschalk auf die Prognosen von Wirtschaftskreisen, die Stadtwerken ein jähes Ende prophezeien. Von den heute rd. 900 kommunalen Unternehmen in Deutschland sollen nur rd. 100 langfristig überleben.<sup>728</sup>

### 5.2.2.1 Funktionswandel des Staates

Hinsichtlich seines Rollen- und Funktionsverständnisses vollzieht sich derzeit ein grundlegender Wandel innerhalb des Staates, der auch die Instrumente zur Steuerung des öffentlichen Handelns erfasst.<sup>729</sup> Schuppert spricht von einem grundsätzlichen Wandel des Staatsaufgabenverständnisses, insbesondere eines geänderten Staatsverständnisses als Grundlage des Organisationswandels der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung.<sup>730</sup> Die kommunale Wirtschaft befindet sich in einem Umbruch, der „[...] nicht allein, aber sicher maßgeblich ausgelöst durch die Liberalisierung der Energiemärkte und der Wettbewerbspolitik in der EU [...]“<sup>731</sup> zurückzuführen ist. Reichard begründet die Entwicklungen mit fünf Punkten:<sup>732</sup>

- (1) Neoliberaler Mainstream (Zeitgeist);<sup>733</sup>
- (2) Finanzkrise der öffentlichen Hand;
- (3) Marktöffnungsstrategie der EU;
- (4) Veränderte Erwartungen und Nachfrageverhalten der Bürger (bzw. Kunden);
- (5) Modernisierungsprozess im öffentlichen Sektor.

<sup>726</sup> Vgl. Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F. (2000), S. 13.

<sup>727</sup> Vgl. Bremer, W. (1998), S. 287.

<sup>728</sup> Vgl. Gottschalk, W. (2000), S. 127. Gottschalk fügt an, dass eine derartige Entwicklung derzeit allerdings nicht abzusehen ist und spricht von der „Hoffnung als Vater des Gedankens“.

<sup>729</sup> Vgl. Budäus, D. (1998b), S. 99.

<sup>730</sup> Vgl. Schuppert, G. F. (1998), S. 19-59.

<sup>731</sup> Schwarting, G. (2001), S. 286 f.

<sup>732</sup> Vgl. Reichard, Chr. (2000a), S. 15 ff.

<sup>733</sup> Rückzug des Staates aus wirtschaftspolitischen Aktivitäten und Fokussierung auf seine Kernaufgaben, Einführung bzw. (Wieder-)Belebung von Markt- und Wettbewerbsmechanismen. Der Glaube an die Leistungsfähigkeit des Wohlfahrtsstaats nimmt ab, „die allgemeinen Wertorientierungen haben sich vom wohlfahrtsstaatlichen Modell deutlich Richtung „Marktmodell“ verschoben [...]“ (Reichard, Chr. (1998), S. 121).



Ähnliche Entwicklungen formuliert auch Budäus, der neben der allgemeinen Finanzkrise insbesondere drei weitere Entwicklungen für den Veränderungsprozess verantwortlich macht:<sup>734</sup>

- (1) Die zunehmende Hinterfragung der gesellschaftlichen Mentalität einer Allzuständigkeit von Staat und Verwaltung.
- (2) Umfassender Reformprozess innerhalb des öffentlichen Sektors, der als Paradigmenwechsel bezeichnet werden kann. Die traditionell bürokratische Steuerung, die auf die effiziente Ausübung legaler Herrschaft ausgerichtet ist, wird durch das Konzept des New Public Managements (NPM) ersetzt, das durch zwei Strukturkomponenten gekennzeichnet wird. Die eine Komponente zielt mit der Einführung von Wettbewerbsmechanismen und einer stärkeren nutzerorientierten Finanzierung öffentlich bereitgestellter Leistungen auf eine Reform bestehender Strukturen ab. Die zweite Komponente beinhaltet interne Strukturreformen, wie z. B. Organisationsstrukturen, Kulturveränderungen oder Methoden und Verfahren.<sup>735</sup>
- (3) Auflösung der klassischen Trennung von Staat und Privat. Die Zuständigkeiten von Staat und Verwaltung sowie der Privatwirtschaft verschwimmen zunehmend, neue Koordinationsformen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung werden konzipiert (Public-Private-Partnership (PPP)).

Die neuen Entwicklungen innerhalb der Kommunalwirtschaft spiegeln sich auch mit den veränderten Rahmenbedingungen der EU-rechtlichen und nationalen Gesetzgebung wider, die die Einführung von Wettbewerbsmechanismen in ausgewählten Bereichen zum Ziel haben. Die Wettbewerbspolitik stellt insbesondere kommunale Unternehmen vor Herausforderungen, die ihre wirtschaftlichen Betätigungen in der Vergangenheit als Bestandteil innerhalb des Gesamtkomplexes der Daseinsvorsorge wussten und keinen Wettbewerbmechanismen ausge-

---

<sup>734</sup> Vgl. Budäus, D. (1998a), S. 15 f.; Budäus, D. (1998b), S. 99 ff.

<sup>735</sup> Das sich wandelnd Rollenverständnis wird in der Literatur mit dem Begriff des New Public Managements (NPM) umschrieben (siehe hierzu die Ausführungen von Budäus: „Von der bürokratischen Steuerung zum NPM“ (vgl. Budäus, D. (1998b), S. 103-110)). Diese beinhaltet nicht konzeptionelle Veränderungen bzgl. des Aufgabenabbaus oder des Aufgabentransfers, sondern die Form und Technik der Aufgabenerledigung und damit das Aufgaben- und Selbstverständnis, die das Ziel der Entwicklung von Behörden zum Dienstleistungsunternehmen verfolgt (vgl. Schuppert, G. F. (1998), S. 25). In Deutschland hat die Bewegung unter dem Stichwort „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) Reformwellen ausgelöst, die zu einem Umdenkungsprozess führen (ergebnisorientierte Steuerung, dezentrale Verantwortungsstrukturen, gesteigerter Betrachtung der effizienten Mittelverwendung) (vgl. Reichard, Chr. (2000a), S. 17, der darauf aufmerksam macht, dass der Umsetzungsprozess noch intensiviert werden muss). Die Leitidee des NSM ist für Brede „[...] die Entlassung von Organisationseinheiten in die Selbständigkeit [...],“ die mit Änderungen in den Aufbauorganisationen (bspw. Lean Management) und der Entlastung von Aufgaben durch Public-Private-Partnership (PPP), Contracting Out oder Outsourcing einhergehen (vgl. Brede, H. (2001), S. 97).

setzt waren, da sie auf überschaubaren, stabilen und vielfach regulierten Märkten agierten. Heute können diese als gleichberechtigte Teilnehmer in einem Wettbewerbsmarkt bezeichnet werden,<sup>736</sup> die jedoch aufgrund der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere durch Kommunalverfassungen,<sup>737</sup> in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten beeinträchtigt werden.<sup>738</sup>

In den Bereichen Telekommunikation und Energieversorgung ist der Wettbewerb mit der Liberalisierung der Märkte bereits eingeführt. Bestehende Netzmonopole wurden beseitigt, die Branchenstrukturen durch neue, auch ausländische Marktanbieter, verändert. Die Liberalisierung weiterer Wirtschaftsbereiche wie dem ÖPNV und der Wasserversorgung steht an und trifft die Kommunen „[...] im Kern der kommunalen Selbstverwaltung.“<sup>739</sup> Der Druck, sich dem Leistungsvergleich mit privaten Unternehmen zu stellen, wird für kommunale Unternehmen weiter zunehmen und die Frage der günstigsten Form der öffentlichen Aufgabewahrnehmung, die in der Vergangenheit vernachlässigt wurde, rückt bei der Auswahl des Leistungserbringers in den Mittelpunkt des Entscheidungsproblems.<sup>740</sup>

#### 5.2.2.2 Reaktionsansätze der Kommunen

Die kommunalen Unternehmen stehen im Spannungsfeld zwischen Gemeinwohlorientierung und Wettbewerb mit privaten Unternehmen und werden diesen ohne Rücksicht auf ihren Daseinsvorsorge- bzw. Leistungsauftrag gleichgestellt, obwohl sie haushalts- und kommunalrechtlichen Restriktionen unterworfen sind.<sup>741</sup> Für die Unternehmen und ihre öffentlichen Träger wird es darauf ankommen, für die Zukunft die richtigen Strategien zu entwickeln und die neuen Herausforderungen als Chance für das Kommunalwesen und seine Unternehmen zu nutzen. Ob die kommunalen Unternehmen in einem Wettbewerbsmarkt gegen die private Konkurrenz nachhaltig erfolgreich bestehen können, wird in der Literatur nicht einheitlich

---

<sup>736</sup> Vgl. Schwarting, G. (2001), S. 286.

<sup>737</sup> Hierunter werden die Gemeindeordnungen und Kreisordnungen bzw. Landkreisordnungen der einzelnen Länder verstanden (Cronauge, U. (1997), S. 47).

<sup>738</sup> Vgl. Reichard, Chr. (2000a), S. 17 f. Siehe auch Bremeier: „Ohnehin setzt das Kommunalrecht hohe Hürden für die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden.“ (Bremer, W. (1998), S. 289).

<sup>739</sup> Schwarting, G. (2001), S. 286.

<sup>740</sup> Vgl. Reichard, Chr. (1998b), S. 121.

<sup>741</sup> Vgl. Eichhorn, P. (2000/2001), S. 90 f.

bewertet. Bisher „[...] haben die kommunalen Unternehmen den Kampf aufgenommen und zeigen Behauptungswillen,“<sup>742</sup> fasst Püttner zusammen.

Bei der Bestimmung der Ausgangssituation der kommunalen Unternehmen wirft Cox die Frage auf, ob diese, aufgrund ihres spezifischen und oft wenig rentablen Aufgabenspektrums,<sup>743</sup> als Marktteilnehmer in einen unfairen Wettbewerb gedrängt werden, bei deren Ausgangsposition keine Chancengleichheit gegenüber der privaten Konkurrenz besteht. Oder sind kommunale Unternehmen unfaire Marktteilnehmer, die durch die öffentliche Trägerschaft und Staatshaftung tatsächliche oder vermeintliche Wettbewerbsvorteile haben, die zu Wettbewerbsverzerrungen führen?<sup>744</sup> Leonhardt erklärt vor dem Hintergrund der Marktliberalisierungen kommunale Unternehmen auch in Zukunft als unverzichtbar,<sup>745</sup> wenngleich tragfähige Strategien für diese entwickelt werden müssen. Reichard stellt fest, dass viele Akteure dafür plädieren, öffentliche Aufgaben so weit wie möglich von privaten Unternehmen durchführen zu lassen. Grund hierfür ist die weit verbreitete Überzeugung, private Unternehmen seien in ihrer Leistungsfähigkeit den öffentlichen Unternehmen überlegen.<sup>746</sup> Dass die Erstellung von Leistungen durch private Unternehmen überwiegend kostengünstiger ist als die von öffentlichen Unternehmen, zeigt Eickhof.<sup>747</sup> Ableitend daraus stehen Verwaltungen immer häufiger vor dem Entscheidungsproblem (institutional choice), bestimmte Leistungen:

- Selber zu erstellen;
- Von öffentlichen Unternehmen erstellen zu lassen;
- Von privaten Unternehmen erstellen zu lassen;
- Bei der Leistungserstellung mit anderen Organisationen zu kooperieren.<sup>748</sup>

<sup>742</sup> Püttner, G. (2000), S. 35.

<sup>743</sup> Bspw. Erbringung von infrastruktur- und verteilungspolitischen Dienstleistungen im Interesse der Allgemeinheit.

<sup>744</sup> Vgl. Cox, H. (2000), S. 55.

<sup>745</sup> Vgl. Leonhardt, W. (2000), S. 81, der in seinen Ausführungen insbesondere kommunale Unternehmen im Bereich der Energieversorgung behandelt (vgl. Leonhardt, W. (2000), S. 61-85).

<sup>746</sup> Vgl. Reichard, Chr. (1998b), S. 121.

<sup>747</sup> Eickhof verweist auf verschiedene Studien, die die Effizienz der öffentlichen und privaten Produktion miteinander vergleichen. Die Ergebnisse sind zwar nicht durchgehend einheitlich, „in den allermeisten Fällen zeigt sich allerdings eine Kostenvorteilhaftigkeit der privaten Produktion. Nur in wenigen Ausnahmefällen erweist sich die öffentliche Produktion als effizienter.“ (Eickhof, N. (2001), S. 68). Ähnlich Koch: „Als Fazit [...] kann festgehalten werden: Private Leistungserstellung ist gegenüber öffentlicher Leistungserstellung i. d. R. effizienter.“ (Koch, M. (1992), S. 118-127). Anders Kühne: Dieser vergleicht Studien von Blankart und Millward und schließt mit dem Ergebnis, dass in einer Reihe von Branchen öffentliche Unternehmen ebenso kostengünstig oder sogar kostengünstiger als private Unternehmen arbeiten. Eine eindeutige Überlegenheit privater Unternehmen kann demnach nicht abgeleitet werden (vgl. Kühne, K. (1988), S. 223-234).

<sup>748</sup> Vgl. Reichard, Chr. (1998b), S. 121 f.

Um dem steigenden Veränderungsdruck zu begegnen, steht den Kommunen ein Spektrum an Reaktionsansätzen zur Verfügung, das sich nach Reichard insbesondere aus sechs strategischen Alternativen zusammensetzt:<sup>749</sup>

- (1) Verselbständigung des Unternehmens und Änderung der Rechtsform;
- (2) Kooperation und Fusion zwischen öffentlichen Unternehmen;
- (3) Kooperationen mit dem Privatsektor (PPP);
- (4) Outsourcing bzw. Contracting Out und Privatisierung;
- (5) Erschließung neuer Geschäftsfelder (Contracting In);
- (6) Interne Effizienzsteigerungen und Veränderungen der Unternehmenskultur.

### 5.3 Kommunale Verkehrsunternehmen in Deutschland

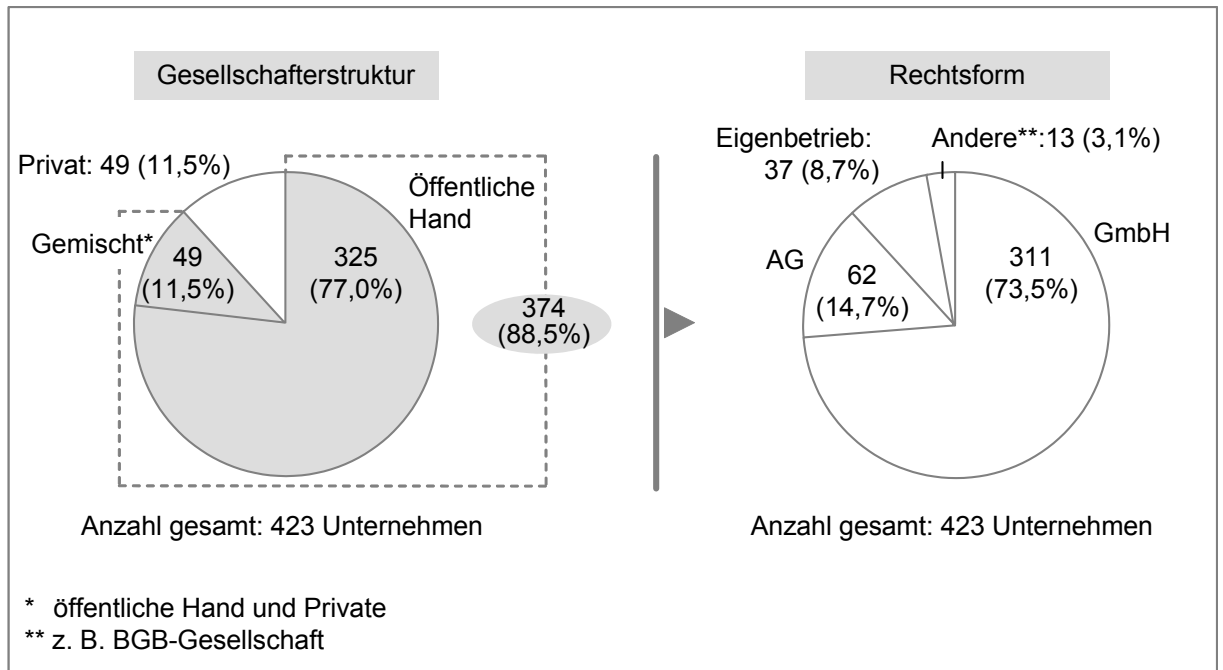
#### 5.3.1 Struktur der Verkehrsunternehmen

Der Schwerpunkt der Leistungserstellung im deutschen ÖPNV ist traditionell durch Verkehrsunternehmen geprägt, deren Trägerschaft sich überwiegend in kommunalen Händen befindet.<sup>750</sup> Die Gesellschafterstruktur der im VDV organisierten Personenverkehrsunternehmen verdeutlicht die Abb. 5.1: 77 Prozent der Verkehrsunternehmen befinden sich ausschließlich in öffentlicher Hand (325 Verkehrsunternehmen), rd. 12 Prozent sind gemischtwirtschaftlich organisiert (49 Verkehrsunternehmen). Damit verfügen öffentliche Träger bei annähernd 90 Prozent der Verkehrsunternehmen in Deutschland über einen direkten Einfluss auf die Geschäftspolitik der Unternehmen.

---

<sup>749</sup> Vgl. Reichard, Chr. (2000a), S. 18 ff.

<sup>750</sup> Vgl. Eichhorn, P./Greiling, D. (1997), S. 55.

Abb. 5.1: Struktur der im VDV organisierten Personenverkehrsunternehmen<sup>751</sup>

Quelle: VDV (2001), S. 36.

Unter Berücksichtigung der Betriebszweige wird deutlich, dass die Mitgliedsunternehmen im Personenverkehr überwiegend im Kraftomnibusverkehr tätig sind:<sup>752</sup>

Tab. 5.1: Betriebsbereiche der VDV-Unternehmen

Betriebsbereiche	Anzahl Unternehmen
Personenverkehrsunternehmen, ausschließlich mit Kraftomnibusbetrieb	245
Personenverkehrsunternehmen mit Bahnbetrieb bzw. Kraftomnibus- und Bahnbetrieb	96
Personen- und Güterverkehrsunternehmen mit Bahnbetrieb und/oder Kraftomnibusbetrieb	50
Verbund- und Verwaltungsgesellschaften	31

Quelle: VDV (2001), S. 37.

<sup>751</sup> Stand: 01.08.2001.

<sup>752</sup> Vgl. VDV (2001), S. 37. Gegenüber der Abb. 5.1 berücksichtigt die Tabelle 5.1 insgesamt nur 422 Unternehmen. Grund für die Abweichung sind Abgrenzungsprobleme.

Die Bedeutung der kommunalen Verkehrsunternehmen für den ÖPNV wird bereits in Kapitel 3.1.4 diskutiert. Deren Dominanz zeigt sich auch dadurch, dass, bezogen auf die geleisteten Wagenkilometer, „[...] das größte private Unternehmen lediglich Rang 116 belegt.“<sup>753</sup>

### 5.3.2 Funktionen kommunaler Verkehrsunternehmen

Die Zielbestimmungen kommunaler Verkehrsunternehmen werden von außen, d. h. den öffentlichen Trägern, vorgegeben. Aus diesem Sachverhalt heraus sind kommunale Verkehrsunternehmen „[...] Instrumente des Trägers, [...] also Instrumente der Wirtschaftspolitik des Staates, der Gemeinden.“<sup>754</sup> Entsprechend hoch ist der Einfluss der politischen Träger auf die Geschäftspolitik der kommunalen Verkehrsunternehmen. Eichhorn/Greiling machen deutlich, dass für die kommunalen Verkehrsunternehmen die Berücksichtigung der von den Aufgabenträgern beschlossenen Nahverkehrspläne weniger stark in die unternehmerische Gestaltungsautonomie eingreifen als die von den kommunalen Trägern geforderten Beiträge zur Raumgestaltung und Raumentwicklung,<sup>755</sup> die sich insbesondere durch die „[...] umfangreichen Trägereinflussmaßnahmen auf die Linien- und Fahrplangestaltung [...]“<sup>756</sup> bemerkbar machen. Somit können kommunale Verkehrsunternehmen als Institutionen des öffentlichen Interesses bezeichnet werden, die nach Oettle drei wesentliche Funktionen wahrnehmen:<sup>757</sup>

- (1) Lückenfüllerfunktion: Die Lückenfüllerfunktion kann als Ersatzvornahme verstanden werden, die an bestimmten Orten, für ausgewählte Bevölkerungsschichten zu bestimmten Zeiten ein festgelegtes Mengen- und Qualitätsniveau an Leistungen garantiert. Voraussetzung für die Leistung ist die politische Legitimation, die einen öffentlichen Bedarf erkennt, der aus wirtschaftlichen Gründen nicht von privaten Verkehrsunternehmen gedeckt wird bzw. dessen private Durchführung zu unerwünschten Ergebnissen führt.<sup>758</sup> Somit bieten kommunale Verkehrsunternehmen auch Leistungen an, die sich für private Verkehrsunternehmen aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht lohnen, im Rahmen der Daseinsvorsorge allerdings zu rechtfertigen sind. Eichhorn/Greiling weisen darauf hin, dass „das Engagement in Bereichen, in denen sich kein privates Unterneh-

<sup>753</sup> Nesemeier, Chr. (1997), S. 74 f.; ebenso Runge: „Unter den 100 größten Anbietern im ÖPNV befindet sich kein Privatunternehmen.“ (Runge, M. (2001), S. 224).

<sup>754</sup> Thiemeyer, T. (1975), S. 28.

<sup>755</sup> Vgl. Eichhorn, P./Greiling, D. (1997), S. 66.

<sup>756</sup> Eichhorn, P./Greiling, D. (1997), S. 63.

<sup>757</sup> Vgl. Oettle, K. (1983), S. 162-169; Oettle, K. (1990), S. 184-188.

<sup>758</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 30.

men aus Risiko- oder Renditegründen zur Leistungsbereitstellung bereit findet, dagegen bei den öffentlichen Unternehmen eine lange Tradition besitzt.<sup>759</sup> Somit steht bei kommunalen Verkehrsunternehmen idealtypischerweise die Erfüllung bedarfswirtschaftlicher Ziele zum Wohle der Allgemeinheit im Vordergrund.<sup>760</sup> Oettle weist darauf hin, dass Aufgaben im Rahmen der Lückenfüllung häufig zuschussbedürftig sind,<sup>761</sup> jedoch wesentliche sozial-, siedlungs- und raumordnungspolitische Aufgaben übernehmen.<sup>762</sup>

- (2) Konkurrenzierungsfunktion: Bestehen in einem Markt Konzentrationstendenzen oder kommt kein ausreichender Wettbewerb zustande, kann der Aufbau von Wettbewerbsstrukturen durch die Institutionalisierung öffentlicher Unternehmen versucht werden.<sup>763</sup> Bezogen auf kommunale Verkehrsunternehmen leitet Oettle ab: „Die Konkurrenzierungsaufgabe soll zur Straßenentlastung führen,<sup>764</sup> indem insbesondere das hohe Verkehrsaufkommen des MIV reduziert und der Nutzungsgrad kollektiver Verkehrsmittel ausgebaut wird. Die Kollektivierung der Verkehrsbedienung in kommunalen (Massen-) Verkehrsmitteln soll mit der Reduzierung der negativen Eigenschaften des Verkehrs, insbesondere des MIV einhergehen (Raumbedarf, Energieaufwand, Luft- und Lärmbelastung, Unfallträchtigkeit).
- (3) Monopolbewirtschaftungsfunktion: Oettle charakterisiert die Aufgabe der Monopolbewirtschaftung durch kommunale Verkehrsunternehmen in der Verhinderung von Monopolstellungen bzw. monopolistischen Marktstrukturen durch private Verkehrsunternehmen, da diese zu unerwünschten Ergebnissen führen können. In bestimmten Wirtschaftsbereichen sind Monopole allerdings aus technisch-wirtschaftlichen Gründen zweckmäßig<sup>765</sup> bzw. aus wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Gründen gewollt.<sup>766</sup> Das gilt insbesondere für die Bereiche, in denen der Aufbau und die Bewirtschaftung paralleler Leitungsnetze unwirtschaftlich wäre. In diesem Fall spricht man in der Literatur von natürlichen Monopolen. Diese sollen verhindern, dass Parallelinvestitionen in Infrastrukturen getätigt werden, in denen aus betriebswirtschaftlichen Gründen keine

<sup>759</sup> Eichhorn, P./Greiling, D. (1997), S. 62.

<sup>760</sup> Vgl. Eichhorn, P./Greiling, D. (1997), S. 61.

<sup>761</sup> Vgl. Oettle, K. (1990), S. 184.

<sup>762</sup> Siehe hierzu auch: Gottschalk, W. (1994), S. 221.

<sup>763</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 31.

<sup>764</sup> Oettle, K. (1983), S. 166.

<sup>765</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 30.

<sup>766</sup> Vgl. Oettle, K. (1990), S. 186.

ausreichende Rendite erwirtschaftet werden kann und deren Vermarktung mit einer ruinösen Konkurrenz der Infrastrukturbetreiber einhergeht.<sup>767</sup> Letztendlich würde sich bei einer solchen Marktsituation langfristig wieder nur ein Betreiber durchsetzen.<sup>768</sup> Für den öffentlichen Verkehr gilt dieser Grundsatz für das Streckennetz der DB Netz AG sowie der (inner-)städtischen bzw. regionalen Streckennetze, die überwiegend von den jeweiligen kommunalen Verkehrsunternehmen zur Durchführung ihrer Schienenverkehrsleistungen (U-Bahn, Stadtbahn) vorgehalten werden.<sup>769</sup> Die Bewirtschaftung durch die öffentliche Hand soll vor Missbrauch schützen. In Bezug auf die Verkehrsinfrastruktur bringt Laaser die Diskussion auf den Punkt: „Diese wird traditionell dem staatlichen Sektor zugerechnet.“<sup>770</sup>

Alle drei Funktionen übernehmen allokativen und distributiven Funktionen und dienen dem Gemeinwohl. Die Ausführungen machen deutlich, dass kommunale Verkehrsunternehmen nach Brede nicht als Fremdkörper innerhalb der Sozialen Marktwirtschaft charakterisiert werden können, sondern vielmehr als ein wesentlicher und unverzichtbarer Bestandteil dieser sind.<sup>771</sup>

### 5.3.3 Determinanten der Wettbewerbsdefizite kommunaler Verkehrsunternehmen

Auch wenn die konkrete Ausgestaltung des zukünftigen Rechtsrahmens im deutschen bzw. europäischen ÖPNV noch nicht abgeschlossen ist, hat die Einführung von Wettbewerbsmechanismen den ÖPNV erfasst und wird die traditionellen Marktstrukturen verändern. Davon werden insbesondere die kommunalen Verkehrsunternehmen betroffen sein, die aufgrund ihrer derzeitigen Organisations- und Wertschöpfungsstrukturen sowie den ordnungspolitischen/rechtlichen sowie funktionalen Rahmenbedingungen auf einen Wettbewerb mit privaten Wettbewerbern nur unzureichend vorbereitet sind. Deren derzeitige Wettbewerbsfähigkeit kann als schwach ausgeprägt bewertet werden.

---

<sup>767</sup> Vgl. Oettle, K. (1990), S. 187.

<sup>768</sup> Vgl. Nesemeier, Chr. (1997), S. 103.

<sup>769</sup> Siehe zur Infrastrukturproblematik Kapitel 7.4.2.2.5.

<sup>770</sup> Laaser, C.-F. (1991), S. 3.

<sup>771</sup> Vgl. Brede, H. (2001), S. 31; Brede, H. (1988), S. 25.

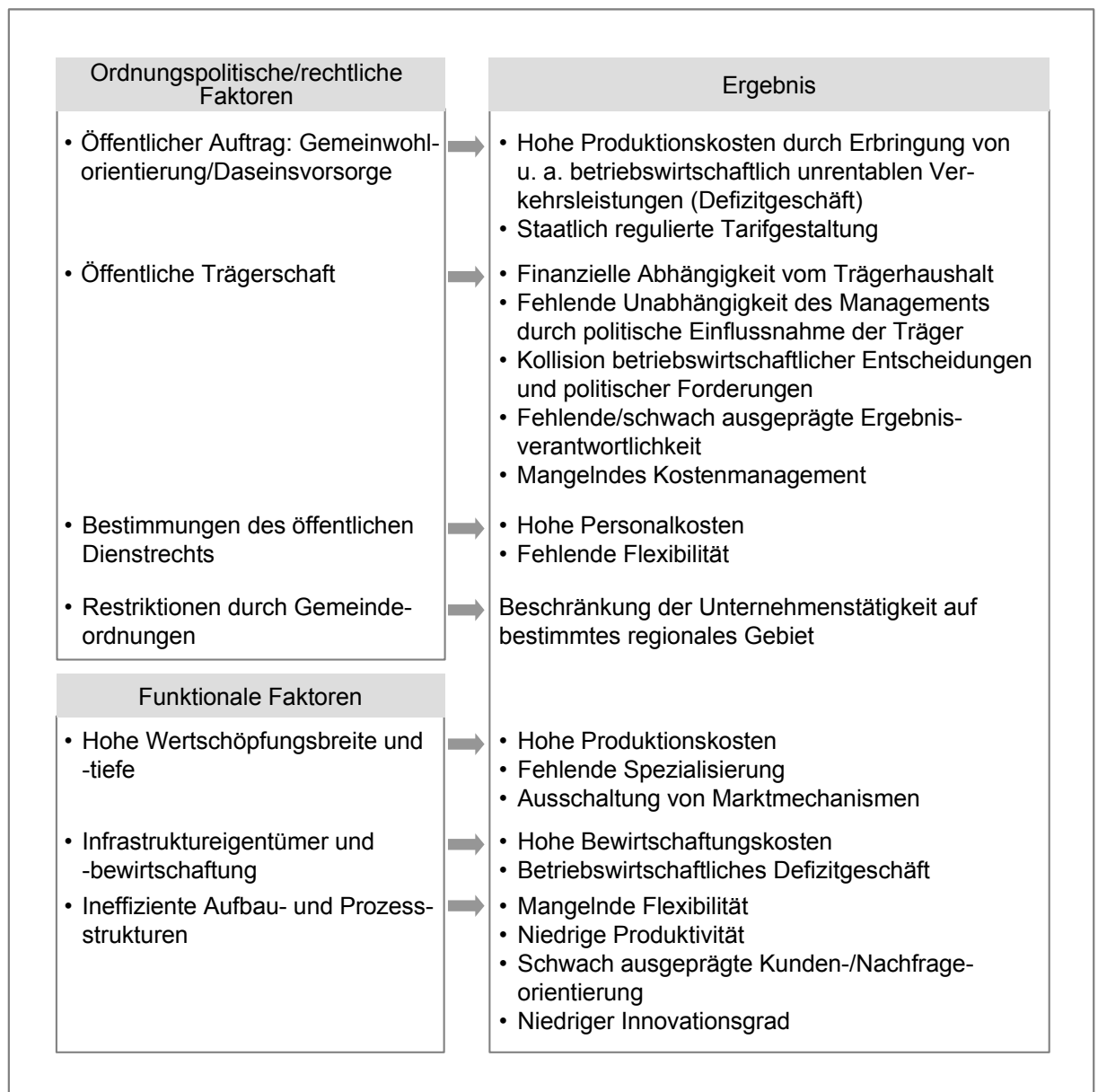


Wenngleich die Wettbewerbsmechanismen im ÖPNV derzeit erst in Ansätzen zu erkennen sind, so herrscht zumindest eine Phase des Vorwettbewerbs.<sup>772</sup> Kommunale und private Verkehrsunternehmen bereiten sich auf den Wettbewerb vor. Insbesondere durch die Liberalisierungsbestrebungen der KOM, dem Urteil des EuGH zur öffentlichen Verkehrsfinanzierung sowie sinkender Finanzierungsspielräume der kommunalen Haushalte wächst der politische und wirtschaftliche Handlungsdruck auf die Kommunen und ihre Verkehrsunternehmen an. Mit der Abb. 5.2 soll der Versuch unternommen werden, einen aggregierten Überblick über die wesentlichen Einflussfaktoren zu geben, die die Leistungsfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen negativ beeinflussen:

---

<sup>772</sup> Vgl. HVV/CCW (o. J.), S. 10.

Abb. 5.2: Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Einflussfaktoren für die fehlende Wettbewerbsfähigkeit der kommunalen Verkehrsunternehmen in Deutschland sind vielfältig und können maßgeblich auf ordnungspolitische/rechtliche sowie funktional bedingte Faktoren zurückgeführt werden. Im Ergebnis sind beide mit einer - mitunter politisch gewollten - ineffizienten Ressourcenallokation verbunden.

### 5.3.3.1 Ordnungspolitisch und rechtlich bedingte Wettbewerbsdefizite

Ein grundsätzlicher, wenn auch politisch gewollter, Wettbewerbsnachteil kommunaler Verkehrsunternehmen ergibt sich aus der öffentlichen Aufgabe der wirtschaftlichen Betätigung. Aufgrund der Gemeinwohlorientierung haben diese die Aufgabe, die Bevölkerung im Rahmen der Daseinsvorsorge mit verfügbaren, sicheren und preisgünstigen ÖPNV-Leistungen zu versorgen. Zur Erfüllung ihrer Aufgabe müssen sie auch ÖPNV-Leistungen anbieten, die mit wirtschaftlichen Verlusten verbunden sind und von privaten Verkehrsunternehmen aus Rentabilitätsgründen nicht angeboten werden, jedoch mit der Daseinsvorsorge legitimiert sind. Die defizitären Verkehrsleistungen werden zwar als Zuschussbedarfe von den öffentlichen Trägern ausgeglichen, diese befinden sich jedoch selbst in einer haushaltspolitischen Schiefelage. Dazu macht Oettle deutlich: „Der öffentliche Verkehr ist eines der Aufgabengebiete von Gemeinwesen, die deren gegenwärtige Finanzkraft überstrapazieren.“<sup>773</sup>

Ein weiterer Wettbewerbsnachteil ergibt sich aus der unmittelbaren Nähe zur kommunalpolitischen Ebene sowie deren Einflussnahme auf das Management und die Geschäftspolitik der kommunalen Verkehrsunternehmen.<sup>774</sup> Aufgrund der Verflechtungen zwischen Politik und Verkehrsunternehmen haben politische Entscheidungsträger oft maßgeblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie deren operativen Geschäftsbetrieb. Rittershofer stellt fest: „Durch das ‘Hineinregieren‘ politischer Instanzen in die Unternehmensführung werden betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und modernes Management verhindert.“<sup>775</sup> Zur Realisierung politischer Ziele treten Entscheidungen aufgrund betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte, und damit unter Rentabilitätsbetrachtung, in den Hintergrund.<sup>776</sup> Betriebswirtschaftliche Ungereimtheiten sind das Ergebnis.<sup>777</sup>

Vor dem Hintergrund der engen Verflechtungen mit der Kommunalpolitik besteht darüber hinaus eine hohe Abhängigkeit der kommunalen Verkehrsunternehmen von den öffentlichen Trägerhaushalten. Ein eigenständiges und unabhängiges Handeln der Verkehrsunternehmen

<sup>773</sup> Oettle, K. (1983), S. 157.

<sup>774</sup> Vgl. Girna, G. (1998), S. 10.

<sup>775</sup> Rittershofer, W. (1982), S. 412. Auch Ambrosius weist auf die Schwierigkeiten der kommunalpolitischen Einflussnahme auf die kommunalen Verkehrsunternehmen hin: "Ein Grundproblem [...] ist die Schwierigkeit, Kompetenzen zwischen Management des ÖPNV und den politischen Instanzen, die auf den Nahverkehr Einfluss nehmen und Vorgaben machen, abzugrenzen." (Ambrosius, Chr. (1994), S. 58 f.).

<sup>776</sup> Siehe hierzu eine These der Gewerkschaft ÖTV: „Der ÖPNV [...] zählt zu den unverzichtbaren Grundbedürfnissen des täglichen Lebens. Seine gesellschaftspolitische Bedeutung muss eindeutig den Vorrang vor betriebswirtschaftlichen Überlegungen erhalten.“ (ÖTV (1982), S. 11).

<sup>777</sup> Vgl. Rittershofer, W. (1982), S. 412.

ist kaum möglich. Aufgrund der Nähe zu den kommunalen Haushalten, die die jährlich anfallenden Defizite der kommunalen Verkehrsunternehmen ausgleichen, kann die Ergebnisverantwortung der kommunalen Verkehrsunternehmen als schwach ausgeprägt charakterisiert werden. Eine Kostenkontrolle findet kaum statt. Posch weist darauf hin, dass „[...] keine bzw. widersprüchliche oder falsche Leistungsanreize für die Verkehrsunternehmen bestehen,“ da „[...] viele öffentliche Eigentümer von Verkehrsbetrieben nach wie vor einen quasi automatischen Verlustausgleich praktizieren.“<sup>778</sup> Hier fehlt die Kopplung der Leistungserbringung an definierte Anreizstrukturen. Aufgrund der „Eigenwirtschaftlichkeitsmachung“ der kommunalen Verkehrsunternehmen verzichten die Aufgabenträger auf Ausschreibungen und gleichzeitig auf die Möglichkeit, Transparenz über die Preisstrukturen von privaten ÖPNV-Anbietern zu erhalten.

Übereinstimmend werden in der Literatur als Wettbewerbsnachteil die hohen Personalaufwendungen aufgeführt. Aufgrund der Nähe zum öffentlichen Dienstrecht können die Personalkosten kommunaler Verkehrsunternehmen deutlich über denen von privaten Wettbewerbern liegen.<sup>779</sup> Die Höhe der Mehraufwendungen im Personalbereich wird unterschiedlich klassifiziert und liegt bei rd. 35 Prozent<sup>780</sup> bzw. innerhalb einer Bandbreite von 30 bis 50 Prozent.<sup>781</sup> Petersen weist darauf hin, dass insbesondere die Struktur der Lohntarifsysteme zu erheblichen Lohnkostenunterschieden im ÖPNV führen. Bundesweit existieren für ÖPNV-Unternehmen rd. 27 verschiedene Tarifverträge.<sup>782</sup> Diese sind verantwortlich dafür, dass aufgrund öffentlicher und privater Tarifsysteme innerhalb eines Gebietes gleiche Tätigkeiten unterschiedlich vergütet werden.<sup>783</sup> Teilweise müssen die kommunalen Verkehrsunternehmen für gleiche Tätigkeiten innerhalb eines bestimmten geographischen Gebiets bis zu 50 Prozent mehr an Personalaufwendungen zahlen als die private Konkurrenz. Das gilt insbesondere für die unteren Lohngruppen sowie die personalintensiven Bereiche wie Fahrdienst oder Instandhaltung. Deren Niveau liegt oft deutlich über dem Niveau privater Verkehrsunternehmen und beeinflusst die Wettbewerbsfähigkeit erheblich.<sup>784</sup> Darüber hinaus besteht für die Mitarbeiter

---

<sup>778</sup> Posch, D. (2002), S. 82.

<sup>779</sup> Vgl. statt vieler: Petersen, K. (2001), S. 122.

<sup>780</sup> Vgl. Elste, G. (2000b), S. 18.

<sup>781</sup> Vgl. VDV (2000a), S. 9, 29.

<sup>782</sup> Vgl. zur unüberschaubaren Vielfalt von Tarifverträgen auch: Rüger, S. (2002), S. 45.

<sup>783</sup> Siehe zu Spartentarifverträgen im ÖPNV: Schlotzhauer, G. (2002), S. 44 ff.

<sup>784</sup> Vgl. Petersen, K. (2001), S. 122 f. Eine Gegenüberstellung des Personalkostenniveaus kommunaler Verkehrsunternehmen und ihrer privaten Wettbewerber zeigen: Wiesmann, B. M./Steinbach, A. (2002), S. 10. Deren Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass das durchschnittliche Personalkostenniveau des gesamten westdeutschen privaten Verkehrsgewerbes um 35 Prozent niedriger ist als das der 20 größten kommunalen Verkehrsunternehmen. Einen wirtschaftlichen Vergleich kommunaler und privater Verkehrsunternehmen zeigt: Leuthardt, H. (1994), S. 30-33.

kommunaler Verkehrsunternehmen ein Besitzstandsschutz, der die kurzfristige Anpassung der Lohn- und Gehaltsstrukturen nicht zulässt.<sup>785</sup> Finanzielle Leistungsanreize für einzelne Mitarbeiter lässt das öffentliche Dienstrecht ebenfalls kaum zu.<sup>786</sup> Motivationsfördernde Instrumente der Mitarbeiterführung, die in der Privatwirtschaft weit verbreitet sind, sind bei öffentlichen Unternehmen kaum anzutreffen. In einem Sonderbericht zum ÖPNV weist die Deutsche Bank darauf hin, dass die kommunalen Verkehrsunternehmen „[...] ohne eine Anpassung bei den Personalkosten [...] auf Dauer nicht wettbewerbsfähig (sind).“<sup>787</sup> Der VDV vermerkt, dass kommunale Verkehrsunternehmen, zusätzlich zu den hohen Personalkosten, auch vergleichsweise hohe Sachaufwendungen zu beklagen haben.<sup>788</sup>

Als weiterer Wettbewerbsnachteil für kommunale Verkehrsunternehmen werden die durch Landesrecht auferlegten Restriktionen des begrenzten geographischen Aktionsrahmens der Unternehmen charakterisiert.<sup>789</sup> Denn der ÖPNV wird nicht nur durch Vorgaben des Verkehrsrechts beherrscht, vielmehr haben die kommunalen Verkehrsunternehmen „[...] auch die Vorschriften der Gemeindeordnungen über die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden zu beachten.“<sup>790</sup> In einer engen Auslegung des Art. 28 GG wird den kommunalen Unternehmen der gleiche Wirkungsbereich zugeschrieben wie deren Trägern.<sup>791</sup> Demnach dürfen kommunale Unternehmen im Prinzip nicht über die Gemeindegrenze hinaus tätig werden, was die Unternehmenspolitik erheblich beeinflusst und zu Wettbewerbsnachteilen führen kann.<sup>792</sup> Für Püttner stellen „[...] die nun schon klassischen Vorgaben der Gemeindeordnungen Bremsen (oder Behinderungen) gemeindlicher wirtschaftlicher Betätigung dar [...]“ und bieten den Gemeinden keine Wettbewerbsvorteile.<sup>793</sup> Bezogen auf die Gemeindeordnungen spricht Girnau von engen Fesseln, denen kommunale Verkehrsunternehmen unterworfen sind.<sup>794</sup>

<sup>785</sup> Vgl. Girnau, G. (1998), S. 11; Stollberg, R. (2002), S. 28 ff.

<sup>786</sup> Kommunale Verkehrsunternehmen „[...] leiden nicht nur unter dem Mangel an moralischer Leistungsanreize ihrer Mitarbeiter, sondern auch unter dem Fehlen nennenswerter Spielräume für den Einsatz materieller Anreize“ da „[...] ihre Mitarbeiter in die Schemata des öffentlichen Diensts eingebunden sind, die für heterogene Leistungsgebiete uniform gelten [...]“ (Oettle, K. (1992), S. 88).

<sup>787</sup> Deutsche Bank Research (2001), S. 32 (Einschub: OB).

<sup>788</sup> Vgl. VDV (2000a), S. 9.

<sup>789</sup> Vgl. Mietzsch, O. (2001), S. 531.

<sup>790</sup> Moraing, M./Püttner, G. (2000), S. 45.

<sup>791</sup> In seinen Ausführungen verweist Schwarting auf die Ausführungen des Bundesinnenministers im Januar 2000, der sich für eine flexible Handhabung des Örtlichkeitsprinzips ausspricht: „Aus dem GG lässt sich nicht ableiten, dass die Gemeinden in ihren wirtschaftlichen Betätigungen räumlich auf das Gemeindegebiet beschränkt sind.“ (Schwarting, G. (2001), S. 301).

<sup>792</sup> Vgl. Schwarting, G. (2001), S. 300.

<sup>793</sup> Püttner, G. (2000), S. 31. Generell sollen die Vorgaben die Privatwirtschaft vor gemeindlichen Aktivitäten schützen.

<sup>794</sup> Vgl. Girnau, G. (1998), S. 10.

Während die Marktzugangsbarrieren für neue Wettbewerber in den eigenen Verkehrsraum fallen, ist eine geografische Ausweitung der Geschäftsaktivitäten der heimischen kommunalen Verkehrsunternehmen nicht möglich.<sup>795</sup> Zum Erhalt der Chancengleichheit weist Steckert darauf hin, dass es „[...] für kommunale Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, überlebenswichtig ist, dass sie wie private Unternehmen Marktchancen ergreifen können.“<sup>796</sup> Verlieren die kommunalen Verkehrsunternehmen ihre öffentliche Aufgabe im Ausschreibungswettbewerb, bliebe oft nur die Geschäftsaufgabe.<sup>797</sup> Ebenso Brede, der den hohen Wettbewerbsdruck insbesondere für kleine kommunale Unternehmen als existenziell einstuft, wenn diesen nicht erlaubt wird „[...] das Betätigungsfeld über den Wirkungskreis des Trägers auszudehnen.“<sup>798</sup>

Anders argumentieren Fuest/Kroker/Schatz. Diese bezeichnen die wirtschaftlichen Tätigkeiten der Gemeinden im Rahmen der Daseinsvorsorge als grundsätzliche Diskriminierung der privaten Konkurrenz, die unverblümt unter dem Deckmantel der Daseinsvorsorge stattfindet.<sup>799</sup> Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit der Kommunen und ihrer Unternehmen<sup>800</sup> äußern diese erhebliche rechtliche Bedenken gegenüber den territorialen Expansionsbestrebungen der kommunalen Unternehmen, die durch die in Art. 28 Abs. 2 S. 1 GG enthaltene Formulierung „im Rahmen der Gesetze“ auch unterlaufen wird. Fuest/Kroker/Schatz verweisen auf die Gemeindeordnungen der Länder, die die institutionellen Grenzen kommunalwirtschaftlicher Tätigkeiten (Territorialgrundsatz) unterschiedlich behandeln und häufig relativ weit fassen. Insbesondere in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Thüringen hat der Gesetzgeber den Rechtsrahmen für die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen erweitert.<sup>801</sup> Moraing/Püttner interpretieren die Neuregelungen der Gemeindeordnungen als Trendwende. Die generelle Lockerung des Territorialgrundsatzes - „das Örtlichkeitsprinzip wankt“<sup>802</sup> - für den wirtschaftlichen Aktionsrahmen kommunaler Verkehrsun-

<sup>795</sup> Vgl. Püttner, G. (2000), S. 35. Püttner weist auf Gemeindeordnungen hin, die nur eine Interpretation des Territorialprinzips zulassen: „Die Gemeinden sollen ihre Einwohner betreuen und versorgen, nicht die Einwohner anderer Territorien.“ (Püttner, G. (2000), S. 34 f.).

<sup>796</sup> Steckert, U. (2002), S. 28.

<sup>797</sup> Vgl. Mietzsch, O. (2001), S. 531.

<sup>798</sup> Brede, H. (2000/2001), S. 19.

<sup>799</sup> Vgl. Fuest, W./Kroker, R./Schatz, K.-W. (2002), S. 15.

<sup>800</sup> Drei Rahmenbedingungen: (1) Rechtfertigung durch den öffentlichen Zweck, (2) Verhältnismäßigkeit nach Art und Umfang der Leistungsfähigkeit der Gemeinde, (3) Keine bessere oder wirtschaftlichere Erfüllung der Aufgabe durch Dritte (z. B. private Unternehmen).

<sup>801</sup> Vgl. Fuest, W./Kroker, R./Schatz, K.-W. (2002), S. 14-21.

<sup>802</sup> Steckert, U. (2002), S. 30. Eichhorn spricht vom so genannten Regionalprinzip (vgl. Eichhorn, P. (1993), Sp. 2926).

ternehmen bedeutet eine deutliche Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen.<sup>803</sup> Fuest/Kroker/Schatz sehen diesbezüglich keine Trendwende, sondern vielmehr die vereinzelt Abkehr früherer kommunalrechtlicher Vorschriften, die den Schutz privater Unternehmen vor unlauterer Konkurrenz durch kommunale Unternehmen zum Ziel haben.<sup>804</sup>

### 5.3.3.2 Funktionsbedingte Wettbewerbsdefizite

Bei den funktionsbedingten Einflussfaktoren stehen unternehmensinterne Strukturen im Betrachtungsmittelpunkt. Ein wesentliches Charakteristikum bei den kommunalen Verkehrsunternehmen ist die Abdeckung der gesamten für den ÖPNV erforderlichen Wertschöpfungskette.<sup>805</sup> Die einzelnen Leistungsbereiche werden in der Breite und notwendigen Tiefe innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen (Hierarchie) erbracht und beinhalten darüber hinaus zahlreiche, über die reine Betreiberfunktion (Carrierfunktion) hinausgehende Verkehrsfunktionen, die zur Planung, Steuerung und Durchführung des ÖPNV wesentlich sind. Die neben den Betreiberfunktionen zusätzlich wahrgenommenen Verkehrsfunktionen werden auch als Regie- oder Verkehrsmanagementfunktionen charakterisiert<sup>806</sup> und können u. a. Verkehrsplanungsfunktionen, Marketing- und Vertriebsfunktionen, Verkehrssteuerungsfunktionen, Instandhaltungsfunktionen oder die Bewirtschaftungsfunktion von Infrastruktureinrichtungen umfassen.<sup>807</sup>

Mit dem gegenwärtigen Leistungsspektrum sind kommunale Verkehrsunternehmen breit aufgestellt und erbringen „[...] technisch und qualitativ hochwertige und wettbewerbsfähige Leistungen, (sind) aber kostenmäßig vom erwarteten Wettbewerbsniveau oft noch weit entfernt.“<sup>808</sup> Die Vorhaltung sämtlicher zur Durchführung des ÖPNV notwendigen Funktionen bietet den Unternehmen zwar einen hohen Grad an Eigenständigkeit, bedingt jedoch einen breiten Spezialisierungsgrad mit einem hohen Ressourceneinsatz. Die mit dem Status quo

<sup>803</sup> Siehe hierzu die Ausführungen von: Moraing, M./Püttner, G. (2000), S. 45-51; Püttner, G. (2000), S. 27-39.

<sup>804</sup> Vgl. Fuest, W./Kroker, R./Schatz, K.-W. (2002), S. 17.

<sup>805</sup> Vgl. Wiesmann, B. M./Steinbach, A. (2002), S. 11.

<sup>806</sup> Vgl. Petersen, K. (2001), S. 123.

<sup>807</sup> In der Literatur besteht keine einheitliche Systematisierung darüber, welche von kommunalen Verkehrsunternehmen erbrachten (Verkehrs-)Funktionen generell als Regiefunktionen zu charakterisieren sind bzw. welche Funktionen für eine bessere Abstimmung zwischen den Verkehrsunternehmen kooperativ in die Systemintegratoren verlagert werden sollen. Einen Überblick über die Wertschöpfungskette der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) zeigen: Zimmermann, A./Zimmermann, D. (2000), S. 25-28.

<sup>808</sup> Petersen, K. (2001), S. 124 (Einschub: OB). Eine detaillierte Diskussion, Analyse und Bewertung der einzelnen Wertschöpfungsstufen erfolgt in Kapitel 7.

einhergehende organisatorische Ausgestaltung der Unternehmensstruktur kann insbesondere vor dem Hintergrund des Wettbewerbsmarkts als problematisch eingeschätzt werden. Schließlich wird der Wettbewerb im ÖPNV ausschließlich in der Betreiberebene institutionalisiert. D. h. die Wettbewerbsmechanismen betreffen ausschließlich die für die Verkehrsdurchführung verantwortlichen Verkehrsunternehmen. In der Literatur wird davon ausgegangen, dass sich potenzielle private Wettbewerber schlanker und flexibler im zukünftigen Wettbewerbsmarkt positionieren. Diese stellen die operative Verkehrsdurchführung in den Mittelpunkt ihrer Marktstrategie.<sup>809</sup> Mit der Fokussierung auf den Leistungsbereich verfügen sie über ein deutlich niedrigeres Kostenniveau als kommunale Wettbewerber.

Vor dem Hintergrund der hohen Wertschöpfungsbreite und -tiefe werden die kommunalen Verkehrsunternehmen durch die mehrheitlich von ihnen vorgehaltene ÖPNV-Infrastruktur belastet. Während für die Eisenbahnen europaweit die, zumindest rechnerische, Trennung von Eisenbahninfrastruktur und dem Eisenbahnbetrieb vorgeschrieben ist, besteht für den ÖPNV eine vergleichbare gesetzliche Verpflichtung zur Trennung von Infrastruktur und Betrieb nicht.<sup>810</sup> Besonders hoch sind die finanziellen Belastungen für die kommunalen Verkehrsunternehmen, die als Anbieter von Schienenverkehrsleistungen (U-Bahn, Stadtbahn) die notwendige Infrastruktur vorhalten. Wenngleich die Definition der ÖPNV-Infrastruktur einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden,<sup>811</sup> bedeutet die Vorhaltung einen kostenmäßigen Wettbewerbsnachteil, den auch die Anpassung des Personalkostenniveaus auf private Strukturen kaum kompensieren kann.<sup>812</sup>

Die funktionalen Wettbewerbsdefizite werden durch grundsätzliche Probleme öffentlicher Unternehmen verschärft, die auf deren organisatorische Ausgestaltung zurückzuführen sind. Ausgeprägt sind vielfach suboptimale Aufbau- und Prozessstrukturen, die eine effiziente Leistungsbereitstellung kaum zulassen. Im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns stehen oft der Aufbau und die Förderung von Bürokratie, Herrschaftsausübung und Besitzstandswahrung. Nach Eichhorn werden kommunale Unternehmen aufgrund dessen als Wirtschaftsunternehmen oft nicht ernst genommen. Aufgrund des fehlenden Wettbewerbs fehlt ihnen der Leistungsdruck. Eichhorn bringt kommunale Unternehmen auch mit Missmanagement, Ämterpatronage und bürokratischen Strukturen in Verbindung.<sup>813</sup> Darüber hinaus fehlt das Selbstver-

---

<sup>809</sup> Siehe zur Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen Kapitel 7.2.

<sup>810</sup> Vgl. Girmau, G. (1998), S. 11.

<sup>811</sup> Siehe hierzu Kapitel 7.4.2.2.5.

<sup>812</sup> Vgl. Girmau, G. (1998), S. 12.

<sup>813</sup> Vgl. Eichhorn P. (1994), S. 227.



ständnis eines kundenorientierten Dienstleisters für ÖPNV-Leistungen. Der Kunde wird nicht selten noch immer als Beförderungsfall charakterisiert.

#### 5.4 Wertschöpfungskette integrierter kommunaler Verkehrsunternehmen

##### 5.4.1 Wertschöpfung als Grundlage der Gewinnerzielung

Werden die verschiedenen Tätigkeiten eines Unternehmens nach Porter in ihre Einzelteile separiert,<sup>814</sup> gewinnt man einen Überblick über die Wertkette (value chain) von Unternehmen,<sup>815</sup> die diese bei der Entwicklung, Produktion, Absatz und Distribution verfolgen.<sup>816</sup> Die Wertkette der Unternehmen systematisiert deren „[...]“ strategisch relevanten Tätigkeiten [...]“<sup>817</sup> und gibt einen Überblick über die Methodik, mit der einzelne Tätigkeiten erbracht werden.<sup>818</sup> Porter weist darauf hin, dass die Unternehmen bzw. Wettbewerber innerhalb einer Branche zwar grundsätzlich „[...]“ ähnliche Wertketten haben (können) [...],“ sich diese im Detail allerdings häufig unterscheiden.<sup>819</sup> Die von Porter entwickelte Wertkette eines Unternehmens setzt sich aus Tätigkeiten zusammen, die dieser in neun Grundtypen unterteilt. Die „[...]“ Aufgabenerfüllung bzw. die Leistungserstellung vollzieht sich in einem Prozess, der sich meist stufen- oder phasenartig in Raum und Zeit erstreckt.“<sup>820</sup> Aufgrund der engen Verknüpfung der verschiedenen Leistungsstufen spricht Picot von einer Leistungs- bzw. Prozesskette, bei steigender Komplexität von einem Leistungsnetz.<sup>821</sup>

Das Unternehmensziel der Gewinnmaximierung wird realisiert, wenn die Wertschöpfung des Unternehmens für die Erstellung eines Gutes höher ist als die damit verbundenen angefallenen Kosten. Als Wert wird der Betrag charakterisiert, den ein Abnehmer bereit ist, für die Unternehmensleistung zu bezahlen. Siehe hierzu Porter: „[...]“ für Abnehmer einen Wert schaf-

<sup>814</sup> „Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten [...]. All diese Tätigkeiten lassen sich in der Wertkette darstellen.“ (Meffert, H. (1989), S. 261).

<sup>815</sup> Grundlage des Wertkettenkonzepts von Porter ist der Geschäftssystem-Ansatz von Gluck (1980) und Buaron (1981) (vgl. Meffert, H. (1989), S. 261 Fn. 14).

<sup>816</sup> Vgl. Porter, M. E. (1999a), S. 56.

<sup>817</sup> Porter, M. E. (1999a), S. 63.

<sup>818</sup> Meffert macht deutlich, dass „[...]“ in der Wertkette sinnvollerweise die Schlüsselaktivitäten eines Unternehmens [...]“ zusammengefasst werden.“ (Meffert, H. (1989), S. 269).

<sup>819</sup> Porter, M. E. (1999a), S. 67 (Einschub: OB).

<sup>820</sup> Picot, A. (1996), S. 39.

<sup>821</sup> Vgl. Picot, A. (1996), S. 39.

fen, der über den dabei entstehenden Kosten liegt [...].<sup>822</sup> Die einzelnen wertschaffenden (internen) Unternehmensaktivitäten<sup>823</sup> werden von Porter als Bausteine charakterisiert, die das Produkt für Abnehmer wertvoll machen.<sup>824</sup> Sie ergeben für den Abnehmer einen Mehrwert, für den dieser bezahlt. Die Wertaktivitäten werden von Porter in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilt. Die unternehmensinternen Wertschöpfungsketten eines Unternehmens<sup>825</sup> sind integriert in ein umfassendes Wertschöpfungssystem, das vorgelagerte und nachgelagerte Wertschöpfungsketten von Zulieferern und Abnehmern umfasst.<sup>826</sup> Porter spricht hier von vertikalen Verknüpfungen.<sup>827</sup>

#### 5.4.2 Konzeption eines Wertschöpfungsmodells

In den weiteren Ausführungen wird der Versuch unternommen, das von Porter systematisierte Wertschöpfungsmodell im Allgemeinen auf die ÖPNV-Branche und im Speziellen auf kommunale Verkehrsunternehmen zu übertragen. Vor dem Hintergrund des umfangreichen Leistungsspektrums können die kommunalen Verkehrsunternehmen als integrierte Verkehrsunternehmen charakterisiert werden. Der Terminus "integriert" soll den hohen vertikalen Integrationsgrad der Unternehmen verdeutlichen. Schmidt/Siegert bezeichnen die kommunalen Verkehrsunternehmen aufgrund ihres hohen Integrationsgrads als Vollsortimenter.<sup>828</sup>

<sup>822</sup> Porter, M. E. (1999a), S. 68; auch: Meffert, H. (1989), S. 261. Dieser macht darauf aufmerksam, dass der von Porter verwendete Begriff "Wert" nicht mit der "Wertschöpfung" gleichzusetzen ist. Diese „[...] beinhaltet die Gesamtleistung der Periode abzüglich Vorleistungen [...],“ insbesondere Material und Abschreibungen. (Meffert, H. (1989), S. 261 Fn. 12).

<sup>823</sup> Der Terminus der Aktivität wurde in der Produktionstheorie geprägt und wird vom Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 83 als eine Kombination von Faktoreinsatzmengen (Inputs) definiert, die zu einer Ausbringungsmenge (Output) führt. Der Terminus der Aktivität wird innerhalb der Untersuchung auch synonym mit dem Terminus der Funktion verwendet. Siehe zum Funktionsbegriff im betrieblichen Leistungsprozess Kapitel 7.1.

<sup>824</sup> In den weiteren Ausführungen werden unter dem Terminus des Produkts auch Dienstleistungen subsumiert (siehe hierzu Kapitel 2.1.1).

<sup>825</sup> In den weiteren Ausführungen soll der von Porter definierte Begriff der Wertkette durch den Terminus der Wertschöpfungskette ersetzt werden.

<sup>826</sup> Vgl. Hahn, D./Laßmann, G. (1999), S. 28 ff.

<sup>827</sup> Vgl. Porter, M. E. (1999a), S. 83 f.

<sup>828</sup> Als Vollsortimenter charakterisieren diese das klassische „[...] VDV-Unternehmen mit dem Anspruch, den kompletten Leistungsumfang selbst zu erstellen [...].“ (Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 51).

#### 5.4.2.1 Grundlagen des Porterschen Wertschöpfungsmodells

Porter entwickelte das Wertschöpfungsmodell als „[...] Grundinstrument zur Diagnose von Wettbewerbsvorteilen und Methoden zu deren Förderung [...].“<sup>829</sup> Durch das Modell werden Unternehmen in ihrer Komplexität nicht als Ganzes dargestellt und analysiert, sondern vielmehr systematisch in einzelne Bestandteile (Aktivitäten) zerlegt, die in bestimmten Beziehungen zueinander stehen.<sup>830</sup> Im Ergebnis nimmt mit der von Porter entwickelten Methodik der zu analysierende Komplexitätsgrad des Untersuchungsgegenstands ab und erlaubt Aussagen zu bestehenden bzw. noch zu realisierenden Wettbewerbsvorteilen. Zum besseren Verständnis des Wertschöpfungsmodells werden die begrifflichen Grundlagen einer Charakterisierung unterzogen:<sup>831</sup>

- Primäre Aktivitäten:

Die Primäraktivitäten beinhalten die Unternehmensaktivitäten, die mit der physischen Herstellung eines Produkts oder einer Leistung verbunden sind. Porter definiert fünf Aktivitäten:

- (1) Eingangslogistik: Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Empfang, der Lagerung sowie der Distribution von Betriebsmitteln erbracht werden.
- (2) Operationen: Tätigkeiten, die den Input in ein endgültiges (vermarktungsfähiges) Produkt umwandeln.
- (3) Ausgangslogistik: Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit der Sammlung, Lagerung und physischen Distribution von Produkten an die Abnehmer erbracht werden.
- (4) Marketing und Vertrieb: Tätigkeiten zur Bereitstellung von Mitteln, durch die die Abnehmer das Produkt kaufen oder zu dem Kauf verleitet werden sollen.
- (5) Kundendienst: Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit Dienstleistungen zur Förderung oder Werterhaltung des Produkts erbracht werden.

---

<sup>829</sup> Porter, M. E. (1999a), S. 56.

<sup>830</sup> Nach Vahs sind die von Porter definierten Aktivitäten „[...] alles andere als zwingen.“ Deshalb „[...] sollte der Wertkettenansatz nicht als ein allgemeingültiges Prinzip zur Ordnung betrieblicher Tätigkeiten, sondern als eine Art Checkliste verstanden werden [...].“ (Vahs, D. (2003), S. 209).

<sup>831</sup> Vgl. Porter, M. E. (1999a), S. 67 ff., der in seinen Ausführungen Unternehmen des produzierenden Gewerbes in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.

- Unterstützende Aktivitäten:

Die vier von Porter definierten Unterstützungsaktivitäten übernehmen Querschnittsfunktionen über die gesamten Primäraktivitäten eines Unternehmens. Dass diese sowohl mit bestimmten Primäraktivitäten zusammenhängen als auch die gesamte Wertschöpfungskette unterstützen können, wird innerhalb des Modells berücksichtigt.<sup>832</sup>

- (1) Unternehmensinfrastruktur: Der Infrastruktur weist Porter eine besondere Stellung zu. Im Gegensatz zu allen andern unterstützenden Aktivitäten fallen ihr klassische Querschnittsfunktion zu, die die gesamte Wertschöpfungskette unterstützen.<sup>833</sup> Der Bereich der Unternehmensinfrastruktur darf nicht mit der zur Durchführung von ÖPNV-Leistungen notwendigen Verkehrsinfrastruktur (Fahrwege, Oberleitungen, Stationen, Tunnelanlagen, etc.) verwechselt werden.
- (2) Personalwirtschaft: Die Aktivitäten werden in verschiedenen Unternehmensbereichen erbracht und unterstützen gleichermaßen einzelne Primär- und Unterstützungsaktivitäten.
- (3) Entwicklung (F&E): Die unterstützenden Aktivitäten im Entwicklungsbereich werden von Porter als Technologieentwicklung bezeichnet, die in Produkt- und Verfahrensverbesserungen unterteilt werden. Die Technologieentwicklung fokussiert sich nicht ausschließlich auf das Endprodukt, sondern findet in vielen Unternehmensbereichen statt<sup>834</sup> und kann als wesentliche Funktion der Wettbewerbsfähigkeit charakterisiert werden. Diese unterstützt zum einen die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens (Technologieentwicklung bzgl. des Produkts), zum anderen bestimmte primäre oder unterstützende Aktivitäten. Vom Porter-Terminus der Technologieentwicklung wird in den weiteren Ausführungen abgesehen. Vielmehr soll hier der Terminus der Entwicklung verwendet werden, da dieser die spezifischen Funktionen kommunaler Verkehrsunternehmen im ÖPNV besser beschreibt.<sup>835</sup>
- (4) Beschaffung: Unter Beschaffung subsumiert Porter die Einkaufsfunktionen sämtlicher Inputs für die Wertschöpfungskette eines Unternehmens, die in den verschie-

---

<sup>832</sup> Durch senkrecht gestrichelte Linien.

<sup>833</sup> In seinen Ausführungen zur Infrastruktur weist Porter insbesondere auf Lobbyingfunktionen hin, die gegenüber Wettbewerbern zu Wettbewerbsvorteilen führen können (vgl. Porter, M. E. (1999a), S. 74 f.).

<sup>834</sup> Als Beispiel führt Porter Technologien zur Auftragserfassung oder die Automatisierung im Rechnungswesen an. Technologieentwicklungen finden darüber hinaus in der Grundlagenforschung, Produktentwicklung, Mediaforschung sowie der Methodik und Auslegung verfahrenstechnischer Fragen bei Maschinen oder Wartungsverfahren statt (vgl. Porter, M. E. (1999a), S. 73).

<sup>835</sup> Im Vordergrund der weiteren Diskussion stehen insbesondere die Entwicklungsaktivitäten bei der Verkehrsplanung und -entwicklung.

denen Unternehmensbereichen erbracht werden.<sup>836</sup> Die Querschnittsfunktion signalisiert, dass Beschaffungsaktivitäten sowohl Primäraktivitäten betreffen - „[...] werden gekaufte Inputs im Allgemeinen mit primären Aktivitäten in Zusammenhang gebracht [...]“<sup>837</sup> - als auch Wertaktivitäten unterstützender Aktivitäten betreffen.

#### 5.4.2.2 Wertschöpfungsmodell kommunaler Verkehrsunternehmen

Die Struktur des Wertschöpfungsmodells gilt insbesondere für kommunale Verkehrsunternehmen innerhalb von großen Städten und Ballungsgebieten.<sup>838</sup> Das Modell beschränkt sich auf die Zuordnung der wesentlichen Wertschöpfungsaktivitäten, schließlich dient es als Einführung und Arbeitsgrundlage für die nachfolgende Überprüfungsdiskussion der vertikalen Integrationsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen. Im Zusammenhang mit der Zuordnung weist Porter darauf hin, dass „die Einordnung einer Aktivität in die richtige Kategorie Urteilsvermögen erfordert und sich oft aus dem konkreten Zusammenhang ergibt.“<sup>839</sup>

Abb. 5.3 verdeutlicht die bereits aufgeführten Spezifika kommunaler Verkehrsunternehmen: Die hohe Ausprägung von vertikal integrierten Funktionen aus der gesamten ÖPNV-Wertschöpfungskette, zu der Picot anmerkt: „In aller Regel ist kein öffentlicher oder privater Akteur in der Lage, alle Leistungsabschnitte im eigenen Hoheitsbereich kompetent und wirtschaftlich zu beherrschen, noch wäre ein solches Ziel sinnvoll.“<sup>840</sup> Bezogen auf kommunale Verkehrsunternehmen merkt Will an, dass diese „[...] nahezu alle anfallenden Aufga-

<sup>836</sup> Demgegenüber stellen Lechner/Egger/Schauer klar, dass „[...] der Beschaffungsbegriff jedoch weiter als der Begriff Einkauf zu sehen ist, da die Beschaffung von Sachgütern auch mit den Mitteln von Miete, Pacht, Leasing oder im Zuge der vertikalen Integration von Konzernbetrieben und nicht nur im Wege des Kaufs (Kaufvertrag) ermöglicht werden kann.“ (Lechner, K./Egger, A./Schauer, R. (1994), S. 328).

<sup>837</sup> Vgl. Porter, M. E. (1999a), S. 72.

<sup>838</sup> Kretschmann/Werner sprechen hier von so genannten „verflochtenen Verkehrsräumen“, innerhalb denen eine betreiberübergreifende Integration des ÖPNV-Angebots erfolgt (vgl. Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 16). Aufgrund der spezifischen lokalen und regionalen Rahmenbedingungen einzelner Verkehrsgebiete soll das Modell auf kommunale Verkehrsunternehmen übertragen werden, die sich als integrierte Verkehrsdienstleister (Vollsortimenter) über einen ausgeprägten vertikalen Integrationsgrad auszeichnen und innerhalb ihres Leistungsspektrums Verkehrsleistungen mit Kraftomnibussen und Schienenfahrzeugen (U-Bahn/Stadtbahn) erbringen.

<sup>839</sup> Porter, M. E. (1999a), S. 77. Porter führt gleichzeitig ein Beispiel aus der Auftragsabwicklung an, bei dem die Zuordnung der Aktivität ausschließlich vor dem Hintergrund der konkreten Unternehmensausgestaltung vorgenommen wird und unternehmensintern durchaus abweichen kann. Darüber hinaus gibt er die Empfehlung: „Jede Tätigkeit eines Unternehmens sollte unter eine primäre oder unterstützende Aktivität eingeordnet werden.“ Abschließend macht Porter darauf aufmerksam, dass sich die von ihm definierte Terminologie insbesondere im Dienstleistungsgewerbe als nicht konsequent trennscharf erweist (vgl. Porter, M. E. (1999a), S. 80).

<sup>840</sup> Picot, A. (1996), S. 43.

ben/Arbeiten in den Bereichen Planung, Werkstätten, Gleisbau, Fahrleitungsbau, Hoch- und Tiefbau, Betrieb selbst (erbringen).<sup>841</sup>

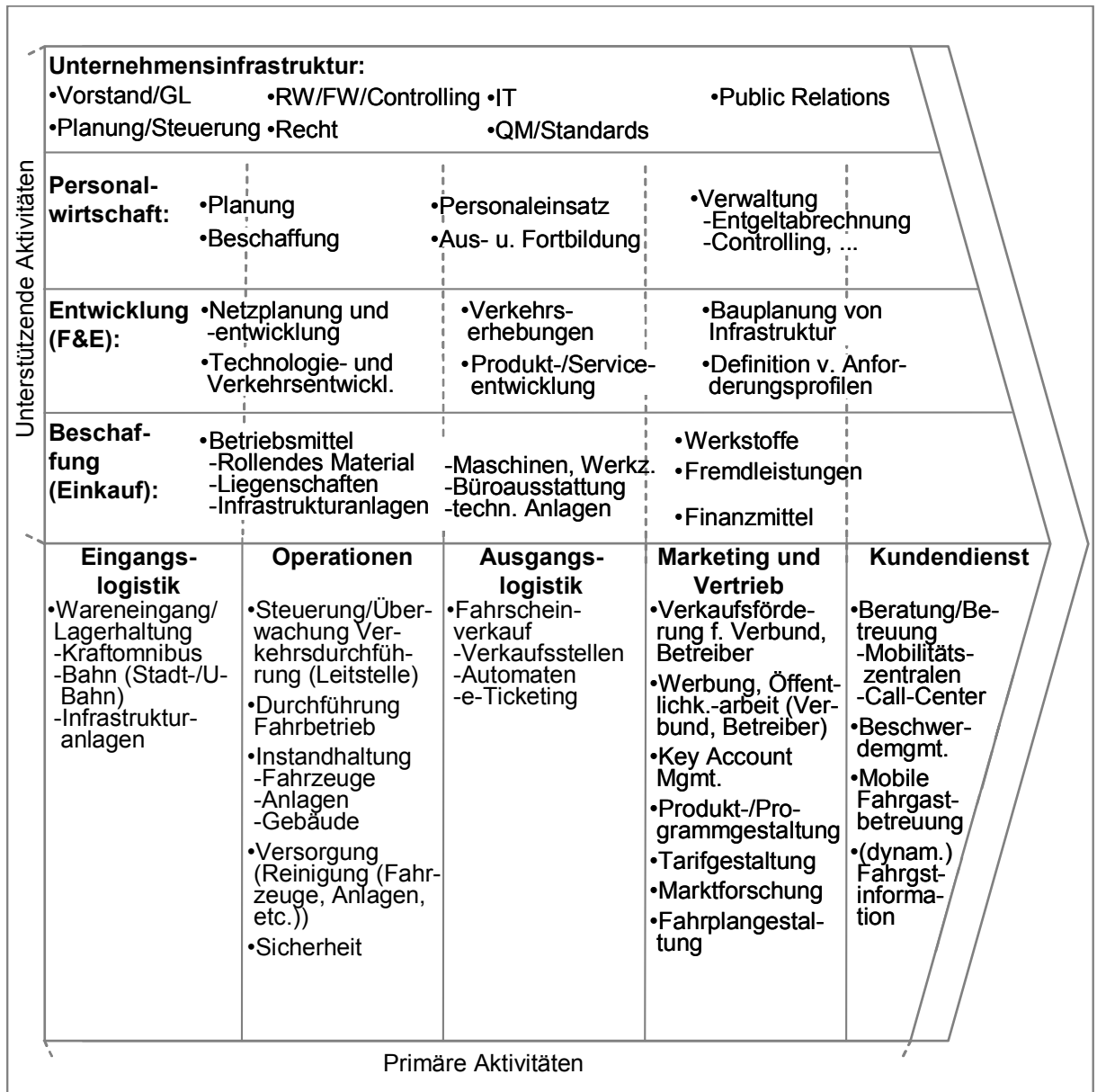
Die vorliegende Untersuchung hat den Anspruch eines wissenschaftlich fundierten “Startschusses“ für eine systematische Überprüfung der integrierten Wertschöpfungsstufen kommunaler Verkehrsunternehmen. Um einen ganzheitlichen Betrachtungsansatz der Wertschöpfungsaktivitäten zu gewährleisten, sollte nach Picot die Frage der Eigenfertigung oder Fremdfertigung in das strategische Kalkül mit einbezogen werden.<sup>842</sup>

---

<sup>841</sup> Will, W. (2002a), S. 63 (Einschub: OB).

<sup>842</sup> Vgl. Picot, A. (1996), S. 43 f.

Abb. 5.3: Wertschöpfungsmodell kommunaler Verkehrsunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Das Modell gibt einen Überblick über die Struktur der Gesamtaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen und soll als organisatorisches Grundmodell für die weitere Untersuchungsdiskussion verstanden werden. Vor dem Hintergrund des im PBefG geforderten Besteller-Ersteller-Prinzips, der Marktliberalisierung im ÖPNV sowie der schwach ausgeprägten Wirtschaftlichkeit und der daraus resultierenden fehlenden Wettbewerbsfähigkeit sind Management und öffentliche Träger kommunaler Verkehrsunternehmen gefordert, Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu erarbeiten und die Sicherung der Unternehmen nachhaltig zu gewährleisten.

Auf dem Prüfstand stehen die traditionellen Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen.<sup>843</sup> Es ist die Frage zu beantworten, mit welchen Wertschöpfungsstrukturen kommunale Verkehrsunternehmen eine höhere Effizienz bei der Leistungserstellung erzielen können. Zur Gewährleistung einer systematischen Vorgehensweise bei der Beantwortung der Fragen ist es notwendig, das Leistungsspektrum kommunaler Verkehrsunternehmen einer detaillierten Betrachtung zu unterziehen und nach Funktionsarten zu strukturieren.<sup>844</sup>

#### 5.4.2.2.1 Regiefunktionen

Wie in den bisherigen Ausführungen aufgezeigt, übertrifft das Wertschöpfungsspektrum kommunaler Verkehrsunternehmen die klassischen Betreiberfunktionen. Als so genannte integrierte Verkehrsdienstleister (Vollsortimenter) sind diese „[...] vertikal entlang der gesamten Wertschöpfungskette integriert [...]“<sup>845</sup> und führen nicht nur die klassischen Verkehrsleistungen durch (Carrier- bzw. Lohnkutscherfunktionen), sondern erbringen darüber hinaus historisch und strukturell gewachsene Steuerungsfunktionen, die unter dem Terminus der Regiefunktionen subsumiert werden.<sup>846</sup> Mit der steigenden Integration von Wertschöpfungsaktivitäten, die innerhalb der Unternehmensgrenzen erbracht werden, steigt der Grad der vertikalen Integration der kommunalen Verkehrsunternehmen.<sup>847</sup>

Die Regiefunktionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie als übergeordnete ÖPNV-Funktionen charakterisiert werden, die einer der Betrieberebene übergeordneten Ebene zugeordnet werden können (Koordinierungsebene). Auf die bestehenden Zuordnungsschwierigkeiten wurde bereits hingewiesen. Knieps macht darauf aufmerksam, dass die Funktionsteilung zwischen Systemintegratoren und Verkehrsunternehmen unterschiedlich gestaltet sein kann „[...] und die Aufgaben mit verschiedener Intensität von der Verbundgesellschaft selbst erfüllt

<sup>843</sup> Neubauer, H. (2003), S. 52 (Einschub: OB) weist darauf hin, dass auch bei kommunalen Verkehrsunternehmen ein Umdenkungsprozess bzgl. der eigenen Leistungstiefe stattfinden muss, wengleich dieser gleichzeitig darauf hinweist, dass „[...] es für das eine oder andere Verkehrsunternehmen noch ungewohnt sein (wird), die eigene Betriebstiefe - die Produktion von allen Dienstleistungen mit eigenem Personal - durch Fremdvergabe zu verringern [...].“

<sup>844</sup> In den weiteren Ausführungen soll der von Porter definierte Terminus der Aktivität, der (einzelne) Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens beschreibt, synonym mit dem Terminus der Funktion gleichgesetzt werden. Siehe zur Charakterisierung von Funktionen Kapitel 7.1.

<sup>845</sup> Vgl. Jörß, M./Wahl, Chr./Rudolph, T./Steinbach, A. (2002), S. 8, 11.

<sup>846</sup> Vgl. Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 16. Beide weisen darauf hin, dass kommunale Verkehrsunternehmen, die Autoren sprechen von so genannten Bestandsunternehmen, zur Ausübung von zusätzlichen Aufgaben verpflichtet sind.

<sup>847</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 337.



werden.“<sup>848</sup> Als Regiefunktionen werden im weiteren Verlauf der Untersuchung folgende Funktionen verstanden:<sup>849</sup>

- Verkehrsplanung;
- (Verbund-)Marketing;
- Vertrieb;
- Betriebslenkung;
- Infrastrukturbewirtschaftung.

Aufgrund der zusätzlichen Belastung durch Übernahme von Regiefunktionen haben kommunale Verkehrsunternehmen einen Wettbewerbsnachteil gegenüber potenziellen Wettbewerbern. Diese werden die Funktionen nicht bzw. nicht in der von kommunalen Verkehrsunternehmen wahrgenommenen Intensität wahrnehmen.<sup>850</sup> Zum Abbau von Wettbewerbsnachteilen sowie zur Umsetzung des Besteller-Ersteller-Prinzips gem. PBefG gibt es derzeit Bestrebungen, die Regiefunktionen aus den kommunalen Verkehrsunternehmen organisatorisch herauszulösen und von der Betreiberebene in die Koordinierungsebene zu übertragen. Hier werden die Funktionen innerhalb der Systemintegratoren (Verkehrsverbundgesellschaften, Lokale Nahverkehrsgesellschaft) institutionalisiert.<sup>851</sup>

#### 5.4.2.2.2 Betreiberfunktionen

Die Funktionen, die innerhalb des ÖPNV-Systems unter dem Terminus der Betreiberfunktionen subsumiert werden können, werden in der Literatur nicht explizit aufgeführt. Ableitend

<sup>848</sup> Knieps, M. (2004), S. 81.

<sup>849</sup> Die Auflistung orientiert sich an: Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 16; Petersen, K. (2001), S. 123.

<sup>850</sup> Vgl. Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 16.

<sup>851</sup> Ein in der Literatur oft diskutiertes Beispiel für die Umstrukturierung des ÖPNV-Systems und die institutionelle Trennung von Besteller- und Erstellerebene ist die in Frankfurt gegründete Lokale Nahverkehrsgesellschaft traffiQ (vgl. statt vieler: Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 16-19; Kretschmann, C. von/Ott, M. (2001), S. 477-482; Budig, M./Burdack, K.-J./Meier-Berberich, J. (2002), S. 153-161; Voß, S. (2002), S. 8-9). Diese wurde aus der VGF (Stadtwerke Verkehrsgesellschaft Frankfurt am Main mbH) herausgelöst und übernimmt neben Regiefunktionen u. a. auch die Ausschreibung und Bestellung lokaler Verkehrsleistungen sowie die lokale Verkehrsplanung und Aufstellung des Nahverkehrsplans (siehe zum Leistungsspektrum der lokalen Nahverkehrsgesellschaft: § 7 Abs. 2 Gesetz zur Weiterentwicklung des öffentlichen Personennahverkehrs in Hessen vom 21.12.1993 (GVBl. I S. 726) i. d. F. vom 19.01.1996 (GVBl. I S. 50). Eine weitere Trennung von lokaler Regie- und Bestellergesellschaft und operativ tätigem Verkehrsunternehmen wurde in Essen „[...] Ausgründung einer Betriebsgesellschaft und Rollenwechsel des kommunalen Verkehrsunternehmens EVAG“ (HVV/KCW (2002), S. 32) und Kiel (vgl. HVV/KCW (o. J.), S. 10) durchgeführt.

aus den bisherigen Ausführungen sollen die Funktionen als Betreiberfunktionen verstanden werden, die nicht als Regiefunktionen bewertet bzw. die für die operative Durchführung von Verkehrsleistungen als wesentlich interpretiert werden können. Ausgehend vom Porterschen Wertschöpfungsmodell werden folgende Funktionen als Betreiberfunktionen verstanden:<sup>852</sup>

- Querschnittsfunktionen (Unternehmensinfrastruktur, einzelne Funktionen aus F&E, Personalwirtschaft, Beschaffung);
- Eingangslogistik;
- (Einzelne Funktionen aus) Operations (insbesondere Verkehrsdurchführung);
- (Einzelne Funktionen aus) Marketing und Vertrieb;
- (Einzelne Funktionen aus) Kundendienst.

Die Betreiberfunktionen sind Grundlage der unternehmerischen Wertschöpfung kommunaler Verkehrsunternehmen. Diese werden als klassische Funktionsbereiche charakterisiert und mit den Regiefunktionen erbracht. Vor dem Hintergrund der Wettbewerbsstrukturen im ÖPNV und der fehlenden Konkurrenzfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen gegenüber privaten Wettbewerbern soll in den weiteren Ausführungen der Versuch unternommen werden, Koordinierungsalternativen für kommunale Verkehrsunternehmen zu konzipieren. Diese sollen den hohen Grad der vertikalen Integration unter Effizienz Gesichtspunkten bewerten und in einen alternativen Strukturvorschlags münden.

## 5.5 Fazit

Bei der Analyse und Bewertung kommunaler Verkehrsunternehmen muss deren gemeinwohlorientierter Hintergrund berücksichtigt werden. Anders als private Verkehrsunternehmen, bei denen das Renditestreben im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit steht, erfüllen kommunale Verkehrsunternehmen auch Verpflichtungen aus der öffentlichen Daseinsvorsorge, die zumindest unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten als nicht durchgehend effizient charakterisiert werden können. Dennoch befinden sich die kommunalen Verkehrsunternehmen und ihre öffentlichen Träger unter einem erheblichen Anpassungsdruck. Schließlich sind Wettbewerbsmechanismen implementiert und die kommunalen Haushalte aufgrund ihrer en-

---

<sup>852</sup> Auch hier ist eine eindeutige Zuordnung nicht durchgehend möglich (siehe Abb. 5.3). Abzugrenzen ist bspw. das Verbundmarketing vom operativen Marketing der Verkehrsunternehmen.

gen finanziellen Handlungsspielräume immer weniger in der Lage, die jährlichen Defizite ihrer Verkehrsunternehmen auszugleichen. Zweifelsohne müssen die ÖPNV-Leistungen auch zukünftig erbracht werden. Offen ist nur, mit welchen Organisationsmodellen die Leistungserbringung durch die Verkehrsunternehmen erfolgt. Grundsätzlich stehen den Kommunen unterschiedliche institutionelle Koordinationsalternativen zur Verfügung, die im Extremfall mit der materiellen Privatisierung der Verkehrsunternehmen einhergehen können. Die Problematik der hohen Zuschussbedarfe, die fehlende Wettbewerbsfähigkeit gegenüber privaten Verkehrsunternehmen sowie die ineffizienten Strukturen sind jedoch auch "hausgemacht" und können als typische Erscheinungen öffentlicher bzw. kommunaler Unternehmen charakterisiert werden.

Die Untersuchung zeigt, dass die Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen neben ordnungspolitischen und rechtlichen auch durch funktionale Einflussfaktoren negativ beeinflusst wird. Letztgenannte werden insbesondere durch die hohe Wertschöpfungsbreite und -tiefe bei der Leistungserstellung dominiert. Die kommunalen Verkehrsunternehmen erbringen in Eigenleistung einerseits die gesamte ÖPNV-Wertschöpfungskette und erhalten sich eine hohe Unabhängigkeit gegenüber Dritten, schalten andererseits durch ihren hohen vertikalen Integrationsgrad die Anreizwirkungen des Markts vollständig aus und verzichten somit auf Effizienzsteigerungen.

## **6 Transaktionskostentheorie als Instrument zur Evaluation vertikaler Integrationsbeziehungen**

### 6.1 Merkmale der vertikalen Integration

#### 6.1.1 Begriffsbestimmungen

Eine in der Literatur allgemeingültige Definition der vertikalen Integration existiert nicht<sup>853</sup> bzw. „[...] erweist sich [...] als schwierig.“<sup>854</sup> Dennoch wird häufig auf eine Klassifizierung von Hübner zurückgegriffen,<sup>855</sup> der unter vertikaler Integration „[...] das Ersetzen von Markt-

<sup>853</sup> Vgl. Weiß, M. (1993), S. 17.

<sup>854</sup> Picot, A./Franck, E. (1993), S. 181.

<sup>855</sup> Vgl. hierzu bspw. Gerhardt, T. (1995), S. 55.

transaktionen durch unternehmensinterne Formen der Koordination (versteht),<sup>856</sup> jedoch gleichzeitig Warren-Boulton zitiert, der darauf hinweist, dass „[...] like a camel, vertikal integration is easier to recognize, than to define.“<sup>857</sup> Eine andere Definition der vertikalen Integration leitet Göltenboth ab: „[...] (unter vertikaler Integration) wird die Ausweitung des betrieblichen Produktionsprozesses um vor- oder nachgelagerte Aktivitäten unter eine koordinierende obere Instanz bei gleichzeitigem Ressourcenfluss zwischen den Teilbereichen verstanden.“<sup>858</sup> Die vertikale Integration betrifft demnach das Organisationsproblem bei der Arbeitsteilung zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen, deren einzelne Arbeitsschritte in beliebig viele Teilschritte untergliedern bzw. zerlegt werden können.<sup>859</sup>

Im Mittelpunkt der vertikalen Integration steht die Frage, welche Funktionen der unternehmerischen Wertschöpfungskette ein Unternehmen in eigener Verantwortung übernimmt und welche externen Marktpartnern überlassen werden.<sup>860</sup> Die Entscheidung zur vertikalen Integration, und damit die Übernahme vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsaktivitäten, kann grundsätzlich in zwei unterschiedliche Stoßrichtungen erfolgen:

- (1) Vorwärtsintegration (forward bzw. downstream integration) in nachgelagerte Produktionsstufen;
- (2) Rückwärtsintegration (backward bzw. upstream integration) in vorgelagerte Produktionsstufen.

Die Ausprägungen der vertikalen Integration sind vielfältig, werden in unterschiedlichen rechtlichen Ausgestaltungsformen realisiert und sind sowohl im produzierenden Gewerbe als auch im Dienstleistungsbereich anzutreffen.<sup>861</sup> Picot macht darauf aufmerksam, dass der Terminus der vertikalen Integration auch in der wissenschaftlichen Diskussion zur Leistungstiefe von Unternehmen verwendet wird.<sup>862</sup> Vertikale Integration wird dort als Synonym für den

---

<sup>856</sup> Vgl. Hübner, T. (1988), S. 1 (Einschub: OB).

<sup>857</sup> Warren-Boulton, F. R. (1978), S. 4.

<sup>858</sup> Göltenboth, M. (1998), S. 123 (Einschub: OB).

<sup>859</sup> Vgl. Waldenberger, F. (1991), S. 5.

<sup>860</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 185.

<sup>861</sup> Vgl. Hübner, T. (1988), S. 1.

<sup>862</sup> „Unter Leistungstiefe ist die Zahl der zusammengehörigen Prozessstufen zu verstehen, die innerhalb eines rechtlich selbständigen Bereichs (Verwaltung, Unternehmen) abgewickelt werden.“ (Picot, A. (1996), S. 41).

Begriff der Leistungstiefe verwendet<sup>863</sup> und bildet die Grenzen eines Unternehmens ab.<sup>864</sup>

Ist der Output einer vorgelagerten Wertschöpfungsstufe der Input einer bzw. mehrerer nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, liegen vertikale Abhängigkeiten vor. Ein Unternehmen wird dann als vertikal integriert bezeichnet, wenn es an den Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungsstufen direkt oder indirekt engagiert ist. Je intensiver die unternehmenseigenen Input-Output-Beziehungen zwischen den Wertschöpfungsstufen ausgeprägt sind und je länger die Kette der aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen, an denen das Unternehmen engagiert ist, desto stärker ist die vertikale Integration des Unternehmens.<sup>865</sup> Picot/Franck weisen darauf hin, „dass die Anzahl benachbarter Leistungsstufen, die innerhalb eines Unternehmens durchlaufen und koordiniert werden, den vertikalen Integrationsgrad des Unternehmens bestimmen.“<sup>866</sup> Nach Baur „[...] steigt der vertikale Integrationsgrad mit stärkerer Ausprägung der eine „Hierarchie“ definierenden Eigenschaften [...]“.<sup>867</sup> Das Ausmaß der vertikalen Integration hat vielfältige Auswirkungen auf das Erscheinungsbild eines Unternehmens<sup>868</sup> und beeinflusst ein zentrales einzelwirtschaftliches Organisationsproblem: Die strukturelle Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation.<sup>869</sup>

Für die weiteren Ausführungen ist wesentlich, dass bei der vertikalen Integration auch tatsächliche Lieferbeziehungen zwischen den einzelnen Produktionsstufen vorliegen, die Definition von Warren-Boulton, dass „[...] two or more separate stages of production are combined under common ownership“<sup>870</sup> wird dem nicht in vollem Umfang gerecht. Schließlich müssen

<sup>863</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 337 und die dort angegebene Literatur. Dichtl subsumiert unter den Terminus der vertikalen Integration auch den Begriff der Produktionstiefe, der insbesondere auf den Bereich der Erzeugung abhebt: „Eng verwandt mit dem Begriff der Produktionstiefe sind die Betriebs- und Leistungstiefe sowie die vertikale Integration [...]. Im Einklang mit den Gepflogenheiten der Praxis sollen diese Begriffe [...] synonym verwandt werden.“ (Dichtl, E. (1993), Sp. 3519). Ähnlich: Blohm, H. (1997), S. 416.

<sup>864</sup> Kritisch zur Diskussion über die Organisationsgrenzen äußert sich Take: „Was jedoch unter Organisationsgrenzen genau zu verstehen ist, das wird [...] häufig nicht klar [...]“ (Take, V. (1997), S. 6). Take weist zwar darauf hin, dass innerhalb der Grenzstellenforschung die Grenzen generell nicht physischer oder territorialer Natur, sondern sinnhafter Natur sind und bei Unternehmen zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern unterschieden wird, dennoch bleiben Fragen offen. Konkreter wird die Unternehmensgrenze innerhalb der Neuen Institutionenökonomik festgelegt, die die Grenze der Organisation bzw. Hierarchie von der vertragsrechtlichen Seite definiert: „[...] und bezeichnet eine legitime Verfügungsgrenze über Leistungen anderer.“ (Take, V. (1997), S. 6). Siehe zur Diskussion der Organisationsgrenzen: Take, V. (1997), S. 1-44.

<sup>865</sup> Vgl. Bandyk, Chr. (1988), S. 11.

<sup>866</sup> Picot, A./Franck, E. (1993), S. 181.

<sup>867</sup> Baur, C. (1990), S. 94.

<sup>868</sup> Vgl. Bandyk, Chr. (1988), S. 10. Picot macht deutlich, dass die Entscheidungen über die vertikale Integration in ihrer Tragweite häufig einen ungeahnten Einfluss auf die wettbewerbsstrategische Ausgangsposition von Unternehmen und deren Leistungsstrukturen haben (vgl. Picot, A. (1991b), S. 338 f.).

<sup>869</sup> Vgl. Schmidt, R. H. (1992), Sp. 1858.

<sup>870</sup> Warren-Boulton, F. R. (1978), S. 4.

in einem auf zwei aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen tätigen Unternehmen zwischen den einzelnen Unternehmen bzw. Unternehmensteilen nicht zwingend Lieferbeziehungen bestehen.<sup>871</sup> Hier gilt: Ein Unternehmen ist nur dann vertikal integriert, wenn dieses auf mindestens zwei aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen direkt oder indirekt tätig ist und zwischen den einzelnen Unternehmen- bzw. Unternehmensteilen ein Leistungsaustausch stattfindet.<sup>872</sup>

### 6.1.2 Erklärungsansätze für eine allgemeine Theorie der vertikalen Integration

In seinen einführenden Erläuterungen zur vertikalen Integration wirft Gerhardt die Frage auf, ob die „vertikale Integration als ein ungenügend erfasster Problembereich“ charakterisiert werden kann.<sup>873</sup> Die Frage kann zwar verneint werden, dennoch wird die Literatur zur Theorie der vertikalen Integration als bruchstückhaft bezeichnet<sup>874</sup> und darauf hingewiesen, dass eine einheitliche Theorie bis heute nicht vorliegt.<sup>875</sup> Die nachfolgenden Ausführungen sollen einen Überblick über den Stand der Theorie sowie die unterschiedlichen Ansätze zur vertikalen Integration geben.

Während Waldenberger bei den Einflussgrößen für Integrationsentscheidungen zwischen der Theorie des Marktversagens und dem komparativ-institutionellen Ansatz unterscheidet,<sup>876</sup> bündelt Shepherd die Ursachen in dem Erreichen von Effizienzvorteilen, dem Umgehen von staatlichen Regulierungen und der Realisierung monopolähnlicher Vorteile.<sup>877</sup> Coase macht

---

<sup>871</sup> Ein Beispiel aus der Automobilindustrie verdeutlicht die Problematik: Ist ein Automobilhersteller gleichzeitig Eigentümer eines Zulieferunternehmens und bezieht von diesem Leistungen, spricht man von vertikaler Integration. Bezieht der Automobilhersteller für seine Produktion keine Leistungen des eigenen Zulieferunternehmens, gilt der Hersteller nicht als vertikal integriert, sondern als vertikal diversifiziert (vgl. Hübner, T. (1988), S. 28 f.).

<sup>872</sup> Vgl. Hübner, T. (1988), S. 28.

<sup>873</sup> Gerhardt, T. (1995), S. 55.

<sup>874</sup> Vgl. Waldenberger, F. (1991), S. 11.

<sup>875</sup> Vgl. Gerhardt, T. (1995), S. 60. Gerhardt macht darauf aufmerksam, dass in der Literatur unterschiedliche Ansätze zum Phänomen der vertikalen Integration herangezogen werden und bezieht sich auf Perry, der in einem unvollständigen Wettbewerb die Treiber für vertikale Integration erkennt.

<sup>876</sup> Vgl. Waldenberger, F. (1991), S. 11-39. Dieser weist darauf hin, dass die Theorie des Marktversagens die Vorteile der vertikalen Integration aus dem Versagen des Preismechanismus als Koordinationsinstrument ableitet. Waldenberger übt jedoch gleichzeitig Kritik an dem unvollständigen Ansatz (vgl. Waldenberger, F. (1991), S. 35). Schließlich können zum einen fehlende Marktpreise oder marktstruktur-bedingte Verzerrungen durch bilaterale Verträge der Marktparteien korrigiert bzw. ersetzt werden. Zum anderen sollte bei der Ermittlung der Vorteilhaftigkeit der vertikalen Integration beachtet werden, dass gegenüber den Marktkosten auch die unternehmensinterne Organisation mit Kosten verbunden ist. Der komparativ-institutionelle Ansatz beinhaltet sowohl die Kosten des Marktes als auch die des Unternehmens, d. h. die Berücksichtigung von Transaktionskosten (interne Organisationskosten).

<sup>877</sup> Vgl. Gerhardt, T. (1995), S. 61.

darauf aufmerksam, dass bei der vertikalen Integration die Analyse und das Verstehen von vertikalen Produktionsbeziehungen und vertikalen Austauschbeziehungen wesentlich ist. Im Mittelpunkt der ökonomischen Betrachtung müssen Tausch- und Produktionskosten stehen, um vor dem Hintergrund der organisatorischen Ausgestaltung vertragliche Arrangements (Transaktionskosten) mit der internen Organisation (Produktionskosten) vergleichen zu können.<sup>878</sup>

Williamson zitiert Kleindorfer/Knieps, die für einen Erklärungsansatz der vertikalen Integration auf unterschiedliche Quellen zurückgreifen, die wie folgt zusammengefasst werden können:<sup>879</sup> Beim Vorliegen von Verbundvorteilen zwischen aufeinander folgenden Produktionsstufen sollten die Tätigkeiten aufgrund von Wechselwirkungen zwischen Technologie und Organisation in einheitlichem Eigentum erfolgen (Chandler (1966)), Motivation der vertikalen Integration zur Vermeidung von Faktorverzerrungen auf monopolistischen Märkten (Vernon/Graham (1971), Warren-Boulton (1974), Schmalensee (1973)), oder Unsicherheiten (Arrow (1975)). Crouhy (1976) und Carlton (1979) sehen die Ursachen in einer Risikoverlagerung auf andere Wirtschaftsbereiche, Stigler (1951) in der Vermeidung von Steuerzahlungen auf Zwischenprodukte. Greens (1984) erklärt externe Effekte von Informationen, Barzel (1982) und North (1987) Mess- und Bewertungsprobleme als Ursachen vertikaler Integration. Für Williamson steht fest, „[...] dass Integration die Ursache von Transaktionskosteneinsparungen ist“<sup>880</sup> und die Integrationsentscheidung insbesondere von der Faktorspezifität beeinflusst wird.<sup>881</sup> Picot/Franck stellen heraus, „[...] dass Unternehmen genau dann einen Anreiz haben, vertikal zu integrieren, wenn sie dadurch ihre Marktmacht erhöhen.“<sup>882</sup> Beide definieren vier Wirkungsrichtungen der vertikalen Integration auf die Marktmacht von Unternehmen.<sup>883</sup>

<sup>878</sup> Vgl. Gerhardt, T. (1995), S. 60.

<sup>879</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 96-97.

<sup>880</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 98.

<sup>881</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 97.

<sup>882</sup> Picot, A./Franck, E. (1993), S. 185; vgl. auch Benkenstein, M./Henke, N. (1993), S. 83 (Einschub: OB): „Schließlich können durch vertikale Integration Markteintritts-, aber auch Mobilitätsbarrieren innerhalb der Branche aufgebaut werden [...], (die) potenziellen Wettbewerbern den Marktzugang versperren [...].“

<sup>883</sup> (1) Senkung der Kollisionskosten, (2) Erhöhung der Markteintrittsbarrieren, (3) Preisdiskriminierung, (4) Erhöhung der Marktaustrittsbarrieren (vgl. Picot, A./Franck, E. (1993), S. 185-187). Mit dem Argument der Marktmacht beantwortet sich die von Göltenboth, M. (1998), S. 140 aufgeworfene Frage nach den Gründen der vertikalen Integration von selbst. Dieser schreibt: „Wird eine vertikale Integration vorgenommen, um Effizienzvorteile zu erreichen, wie bspw. die Einsparung von Transaktionskosten, oder geschieht sie, um den Wettbewerb zu beschränken, also die eigene Marktmacht auszubauen?“ Göltenboth, der sich in seinen Ausführungen auch an Picot/Franck anlehnt, betrachtet die vertikale Integration aus einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht und weist darauf hin, dass die erwünschte Zunahme der Marktmacht aus einzelwirtschaftlicher Sicht nicht automatisch mit einer gesamtwirtschaftlichen Sicht harmoniert.

Benkenstein/Henke machen in ihren Ausführungen deutlich, dass die vertikale Integration mit drei wesentlichen Nachteilen verbunden ist.<sup>884</sup> Die beiden ersten Nachteile beeinflussen die unternehmerische Flexibilität eines vertikal integrierten Unternehmens. Zum einen weisen Benkenstein/Henke darauf hin, dass die Unternehmen an Anpassungsfähigkeit einbüßen, da grundsätzlich das Reaktionsvermögen auf sich verändernde Rahmenbedingungen (neue Technologien, Abnehmerverhalten, etc.) abnimmt. Während nicht integrierte Unternehmen flexibel auf neue Herausforderungen durch einen (zügigen) Wechsel der Marktpartner einstellen können, laufen Veränderungsprozesse bei vertikal integrierten Unternehmen ausschließlich intern ab. Das ist einerseits langwieriger, andererseits ist nicht gewährleistet, ob das geforderte Technologie- oder Markt-Know-how intern überhaupt abrufbar ist. Zum anderen stellen beide fest, dass durch vertikale Integration die Austrittsbarrieren aus angestammten Geschäftsfeldern zunehmen und Unternehmen an diesen festhalten werden.<sup>885</sup> Als dritter Nachteil werden Ineffizienzen bei der internen Leistungserstellung aufgeführt, die sich durch marktliche Koordination vermeiden bzw. reduzieren lassen. Grund hierfür sind fehlende interne Leistungsanreize, „[...] sowohl bei den „kaufenden“ als auch bei den „verkaufenden“ Geschäftseinheiten.“<sup>886</sup> Die Implementierung von Leistungsanreizen ist wiederum mit Transaktionskosten (z. B. Kontrollkosten) verbunden.

## 6.2 Entscheidungsproblem zwischen Eigenleistung und Fremdbezug

Unternehmen stehen vor der strategischen Entscheidung, Leistungen innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen integriert zu erbringen oder über die marktliche Koordination erstellen zu lassen. Die Problematik ist nicht neu,<sup>887</sup> allgemeine Lösungsansätze existieren nicht. Während Picot darauf hinweist, dass das Entscheidungsproblem in der betriebswirtschaftlichen Literatur stark vernachlässigt wird,<sup>888</sup> bemerkt Gerhardt, dass eine allgemeine Theorie nicht vorliegt und die bisherigen theoretischen Ausarbeitungen eine systematische Herangehensweise vermissen lassen.<sup>889</sup>

<sup>884</sup> Vgl. Benkenstein, M./Henke, N. (1993), S. 83 f.

<sup>885</sup> Vertikale Integration verhindert, dass die Unternehmen „[...] ihre angestammten Geschäftsfelder aufgeben und in andere, rentablere Geschäftsfelder wechseln.“ (Benkenstein, M./Henke, N. (1993), S. 83).

<sup>886</sup> Benkenstein, M./Henke, N. (1993), S. 83.

<sup>887</sup> Das Entscheidungsproblem ist „[...] ein altes, häufig diskutiertes betriebswirtschaftliches Problem“ und hat trotz der langen und intensiven Diskussion „[...] nichts an Attraktivität verloren.“ (Weber, J. (1993), o. S.).

<sup>888</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 336 f.

<sup>889</sup> Vgl. Gerhardt, T. (1995), S. 69.



Die Make-or-Buy-Problematik ist für jedes Unternehmen von Bedeutung, da sich die Wertschöpfung zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen vor dem Hintergrund eines arbeitsteilig organisierten Wirtschaftssystems nicht zwingend auf die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken muss.<sup>890</sup> Im Gegenteil, Unternehmen können insbesondere dann Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn Funktionen nicht notwendigerweise allein innerhalb der Unternehmensgrenzen wahrgenommen werden.<sup>891</sup> Jedes Unternehmen entscheidet individuell, seine ökonomischen Ziele durch interne bzw. administrative Transaktionen statt durch Markttransaktionen zu verfolgen,<sup>892</sup> wobei sich das scheinbar einfache Wahlprogramm zwischen interner oder externer Erstellung als komplexes Organisationsproblem mit einer Vielzahl an Alternativen erweist.<sup>893</sup> Rembeck weist darauf hin, dass der Make-or-Buy-Entscheidung ein „Entweder-Oder“ zugrunde liegt.<sup>894</sup> Unter dem Terminus „Make-or-Buy“ versteht dieser das selber machen oder Zukaufen bzw. Beschaffen von Leistungen<sup>895</sup> und zielt damit auf die Unternehmensentscheidung, die eigenen Unternehmensaktivitäten zu definieren<sup>896</sup> und den vertikalen Integrationsgrad festzulegen. Make-or-Buy-Entscheidungen haben demnach Auswirkungen auf das Ausmaß der vertikalen Integration eines Unternehmens.<sup>897</sup> Ein Unternehmen muss nach Picot für jede Funktion der Wertschöpfungskette prüfen, ob diese:<sup>898</sup>

- Innerhalb der Unternehmensgrenzen abgewickelt und koordiniert oder
- Über eine Markttransaktion von einem externen Unternehmen erbracht und eingekauft werden sollte.<sup>899</sup>

Die optimale Gestaltung der vertikalen Integration hat „[...] Einfluss auf den Erfolg und die Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens.“<sup>900</sup> Bei der Entscheidungsfindung sollten

<sup>890</sup> Vgl. Betz, St. (1996), S. 399. Grundsätzlich ist es einleuchtend, dass ein Unternehmen aufgrund begrenzter Ressourcen nicht sämtliche Leistungsstufen intern erbringen kann (vgl. Picot, A./Franck, E. (1993), S. 181).

<sup>891</sup> Vgl. Benkenstein, M./Henke, N. (1993), S. 78.

<sup>892</sup> Vgl. Porter, M. E. (1999b), S. 379.

<sup>893</sup> Vgl. Picot, A./Franck, E. (1993), S. 181.

<sup>894</sup> Vgl. Rembeck, M. (1973), S. 23.

<sup>895</sup> Vgl. Rembeck, M. (1973), S. 25.

<sup>896</sup> Die Entscheidung einer Eigenproduktion bzw. Fremdvergabe von Leistungen muss als dynamisch charakterisiert werden. Einmal getroffene Entscheidungen sollten kontinuierlich einer Überprüfung unterzogen werden (vgl. Eidenmüller, B. (1995), S. 56; Männel, W. (1981), S. 10 ff.).

<sup>897</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 338.

<sup>898</sup> Vgl. Picot, A. (1990b), S. 126.

<sup>899</sup> Bereits im Jahr 1973 weist Selchert darauf hin, dass die Ausgliederung von Leistungsfunktionen - „[...] Rationalisierung des eigenen Funktionskatalogs [...]“ - auf Dritte in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld als eine vieldiskutierte Erscheinung bezeichnet werden kann (vgl. Selchert, F. W. (1973), S. 39).

<sup>900</sup> Picot, A. (1991b) S. 339.

insbesondere die Kernkompetenzen der Unternehmenstätigkeit beachtet werden.<sup>901</sup> Im Zusammenhang mit vertikalen Integrationsbeziehungen findet derzeit ein genereller Veränderungstrend statt. Lange Zeit hat das Selbermachen die Strategien der Unternehmen dominiert.<sup>902</sup> Das Motto: „Selber machen ist im Zweifel immer besser“ führt zu einer hohen Leistungstiefe und bindet in einem großen Umfang Managementressourcen und Kapital, die für die eigentlichen Kernfunktionen des Unternehmens nicht mehr zur Verfügung stehen.<sup>903</sup> Eine falsche bzw. unausgewogene Struktur der unternehmerischen Leistungstiefe wird als schädlich bewertet.<sup>904</sup> Als Methodik zur Messung der Leistungstiefe dient die Wertschöpfung bzw. Wertschöpfungsquote.<sup>905</sup>

### 6.3 Entscheidungsalternativen zwischen Markt und Hierarchie

In den bisherigen Ausführungen wird die Make-or-Buy-Entscheidung als „Entweder-Oder-Entscheidung“ bezeichnet, die in der wissenschaftlichen Diskussion jedoch als Extrempositionen verstanden wird. Vielmehr bestehen zwischen der ausschließlichen Eigenleistung „Make“ und der ausschließlichen Fremdleistung „Buy“ eine Reihe von Mischformen,<sup>906</sup> die einen erheblichen Einfluss auf den vertikalen Integrationsgrad eines Unternehmens ausüben.

In Vorbereitung auf die weitere Diskussion innerhalb der Transaktionskostenökonomik werden hier die Termini „Markt“ und „Hierarchie“ eingeführt, die als Koordinationsmechanismen

<sup>901</sup> Vgl. Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991), S. 66-78.

<sup>902</sup> Vgl. Rembeck, M. (1973), S. 25 f. Die Gründe für das ausgeprägte selber machen sind vielfältig. Rembeck weist darauf hin, dass für die Unternehmen nicht sicher ist, ob ein Dritter die gewünschte Leistung in der erforderlichen Menge und Qualität zu einem akzeptablen Preis herstellen kann. Darüber hinaus werden Geheimhaltungsgründe, ein Nichteingehen von Abhängigkeiten gegenüber Dritten oder die Auslastung der eigenen Ressourcen angeführt. Das Selbermachen ist auch mit einer Reihe von Nachteilen verbunden, bspw. müssen die Produktionsfaktoren, die zur Funktionsausübung erforderlich sind, selber beschafft, hergestellt und finanziert werden.

<sup>903</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 339.

<sup>904</sup> Diese kann zu strategischen Fehlentwicklungen, ungewollten Abhängigkeiten und zum Verlust der unternehmerischen Geschäftstätigkeit führen. Für Picot ist das bspw. dann der Fall, wenn einfache Funktionen intern erbracht werden, innovative und zukunftssträchtige dagegen durch externe Marktpartner (vgl. Picot, A. (1991b), S. 339).

<sup>905</sup> Wertschöpfung = Differenz zwischen Gesamtleistung (Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen) abzüglich den Vorleistungen (gekauft Material, fremde Dienstleistungen, Zinsen). Das Verhältnis von Wertschöpfung und Gesamtleistung zeigt die Wertschöpfungsquote des Unternehmens (vgl. Picot, A. (1991b), S. 337). Nach Dichtl wird die Wertschöpfungsquote häufig auch als Quotient der Nettowertschöpfung (Summe der Löhne, Gehälter, Gewinn vor Steuern und Zinsen) und der Summe der Umsatzerlöse (im handelsrechtlichen Sinne) verstanden (vgl. Dichtl, E. (1993), Sp. 3519-3520); siehe zur Messung der Wertschöpfung auch: Göltenboth, M. (1998), S. 127-129.

<sup>906</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 339; auch: Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1995b), S. 1034.

innerhalb der Make-or-Buy-Diskussion verwendet werden.<sup>907</sup> Deren terminologischen Präzisionen orientieren sich an den Ausführungen von Sydow:<sup>908</sup>

- Ein Markt (Buy) wird nach der neoklassischen Markttheorie oder der institutionellen Ökonomie als Organisationsform ökonomischer Aktivitäten charakterisiert, in der begrenzt rational und opportunistisch verhaltende Marktteilnehmer, die allesamt gleichberechtigt sind, weitgehend unabhängig voneinander agieren und spezifizierte Leistungen austauschen. „Auf Märkten erfolgt eine Abstimmung der Wirtschaftspläne von Nachfragern und Anbietern rechtlich durch Verträge.“<sup>909</sup> Die Koordinierung der Transaktionen erfolgt ausschließlich auf der Grundlage von Preisen, die alle transaktionsrelevanten Informationen übermitteln. Die Marktbeziehungen werden als flüchtig und idealtypischerweise als kompetitiv charakterisiert.
- Unter Hierarchie (Make) wird die Koordinationsleistung innerhalb eines Unternehmens verstanden. Diese erfolgt aufgrund ungleich verteilter Machtverhältnisse innerhalb des Unternehmens und wird durch Weisungen der Unternehmensleitung gegenüber einer begrenzten Anzahl von Organisationsmitgliedern ausgeübt. Die Weisungen sind das Substitut der Marktkoordination. Hierarchische Beziehungen sind auf Dauer angelegt und koordinieren eher unspezifische Leistungen. Weitere Bestimmungsmerkmale der hierarchischen Struktur sind verschiedene ergänzende und unterstützende technokratische und personale Koordinierungsinstrumente, wie Planungs- und Kontrollsysteme, Personalführung und die Organisationskultur. Für die Ausprägungsform der Hierarchie wird in der Literatur auch der Terminus der vertikalen Integration verwendet.<sup>910</sup>

Die Misch- bzw. Zwischenformen zwischen den Arrangements Markt und Hierarchie werden in der Literatur als hybride Koordinationsformen bezeichnet: „Kooperationen sind das häufigste Beispiel mittlerer Integrationsgrade,<sup>911</sup> oder: „Für [...] hybride Formen hat sich der

<sup>907</sup> Vgl. hierzu auch: Welker, C. B. (1993), S. 3.

<sup>908</sup> Vgl. Sydow, J. (1992), S. 98 ff. Sydow macht gleichzeitig deutlich, dass „bei anderen Autoren die Differenzierung zwischen Markt und Hierarchie weniger eindeutig (ausfällt).“ (Sydow, J. (1992), S. 99 (Einschub: OB). Statt vieler wird hier Schneider angeführt, der „Markt“ als einen Grundbegriff der Wirtschaftswissenschaften versteht, der nichts sagend oder widersprüchlich definiert ist. Der Begriff „Markt“ „[...] hat als umgangssprachlicher Begriff, d. h. als vermeintlicher Beobachtungstatbestand, einen völlig vagen, verschwommenen Inhalt [...].“ (Schneider, D. (1995), S. 75). Siehe hierzu dessen Ausführungen zu „Märkte als Handlungssysteme“ (vgl. Schneider, D. (1995), S. 75 ff.).

<sup>909</sup> Schneider, D. (1995), S. 60.

<sup>910</sup> Vgl. Baur, C. (1990), S. 51.

<sup>911</sup> Picot, A. (2002), S. 81.

Begriff "Kooperation" eingebürgert, speziell für die vertikalen Kooperationen [...] der Begriff "strategisches Netzwerk" oder allgemeiner "Netzwerkorganisation".<sup>912</sup> Deren vielfältigen Eigenschaften und Ausprägungsformen werden in der Literatur innerhalb der Kooperationsdiskussion unter verschiedene Sichtweisen analysiert.<sup>913</sup> Der Kooperationsbegriff bietet ein breites Spektrum an Begrifflichkeiten und wird in der Literatur unterschiedlich definiert.<sup>914</sup> Unter einer Kooperation versteht man allgemein jede Art von Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmen, die zur gemeinsamen Zielerreichung (ggf. zeitlich befristet) einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit aufgeben.<sup>915</sup> Sell definiert Kooperationen anhand von vier Merkmalen.<sup>916</sup> Das Spektrum reicht von sehr weit gefassten bis sehr eng gefassten Interpretationen,<sup>917</sup> „die Formen zwischenbetrieblicher Kooperationen [...] sind nahezu unüberschaubar [...]“.<sup>918</sup> Sydow weist darauf hin, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Unternehmenskooperation „[...] unter (zwischenbetrieblicher) Kooperation zumeist die gemeinsame Ausübung betrieblicher Funktionen mit dem Ziel größerer Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der einzelnen Unternehmen (verstanden wird)“.<sup>919</sup>

### 6.3.1 Kooperationsformen nach Picot

Vor dem Hintergrund des hohen vertikalen Integrationsgrads kommunaler Verkehrsunternehmen können Mischformen zwischen Markt und Hierarchie eine Vielzahl unterschiedlicher Einbindungs- und Integrationsmöglichkeiten von Funktionen aufzeigen,<sup>920</sup> mit denen der Integrationsgrad verändert werden kann. Im Folgenden werden Konzepte vorgestellt, die sich mit den Erscheinungsformen kooperativer Arrangements beschäftigen. Aufgrund der engen wissenschaftlichen Verbindung zur Theorie der Transaktionskosten werden insbesondere die

<sup>912</sup> Göbel, E. (2002), S. 195. Siehe zur Thematik der strategischen Netzwerke die Ausführungen in Kapitel 8.  
<sup>913</sup> Balling, R. (1998), S. 13 gibt einen Überblick über die Vielzahl der unterschiedlichen Begriffsvarianten zur Umschreibung des Kooperationsphänomens.

<sup>914</sup> „Weder in der Literatur noch in der Wirtschaftspraxis hat sich bislang ein einheitlicher Kooperationsbegriff durchsetzen können; vielmehr ist er [...] schillernd und unscharf geblieben. [...] die Grenzen zwischen den vielfältigen Formen einer unternehmerischen Zusammenarbeit (sind) fließend [...]“ (Balling, R. (1998), S. 13, der Schubert/Kütting zitiert (Einschub: OB)).

<sup>915</sup> Vgl. Birker, K. (2002), S. 167 f.

<sup>916</sup> (1) Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen (2) mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich in den nicht von der Kooperation betroffenen Gebieten selbständigen Unternehmen zur (3) gemeinsamen Durchführung von Aufgaben, die (4) i. d. R. auf mittlere bis längere Frist angelegt sind (vgl. Sell, A. (1994), S. 3).

<sup>917</sup> Vgl. Balling, R. (1998), S. 8.

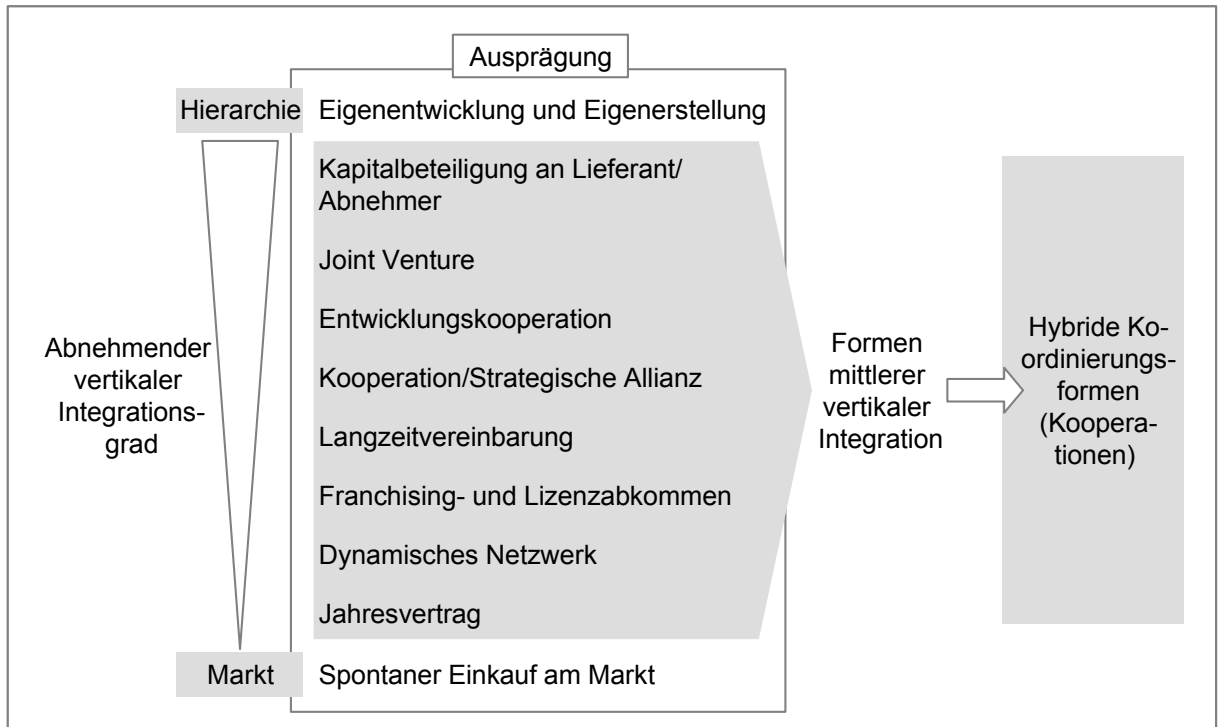
<sup>918</sup> Sydow, J. (2001b), S. 246.

<sup>919</sup> Sydow, J. (1992), S. 93 (Einschub: OB).

<sup>920</sup> Picot spricht von Ausprägungsformen mittlerer vertikaler Integration (vgl. Picot, A. (2002), S. 81).

Arbeiten von Picot berücksichtigt. Dieser systematisiert die in Abb. 6.1 dargestellten Kooperationsalternativen zwischen Markt und Hierarchie:

Abb. 6.1: Kooperationsalternativen zur Optimierung vertikaler Integrationsbeziehungen nach Picot



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998), S. 46.

Bei der Entscheidungsfindung zwischen Make-or-Buy bzw. Hierarchie oder Markt stellt Picot fest, dass das Kontinuum der unterschiedlichen Entscheidungsalternativen zwischen dem klassischen Markteinkauf und der vollständigen vertikalen Integration in der wissenschaftlichen Diskussion bisher nur unzureichend einbezogen wird. Picot macht deutlich: Die „[...] Alternativenvielfalt wird [...] in der betrieblichen Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Theorie nur unzulänglich berücksichtigt.“<sup>921</sup> Picot kritisiert insbesondere die in der Literatur diskutierten und in der betrieblichen Praxis angewendeten Methoden der Entscheidungsfindung zwischen Markt und Hierarchie und damit der Leistungstiefengestaltung der Unternehmen.<sup>922</sup> Die Kritik bezieht sich insbesondere auf zwei Berechnungsmethoden, bei denen ausschließlich die reinen Produktionskosten im Vordergrund der Entscheidungsfindung ste-

<sup>921</sup> Picot, A. (1991b), S. 339 f.

<sup>922</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 340.

hen.<sup>923</sup> Zum einen die kostenrechnerischen Ansätze, bei denen ein Vergleich von (Markt-)Preisen und internen Kostendaten durchgeführt wird. Zum anderen „[...] die pragmatischen unternehmerischen Ansätze [...],“<sup>924</sup> in denen die Markt- oder Hierarchieentscheidungen mittels strategischer Checklisten<sup>925</sup> durchgeführt werden.<sup>926</sup>

Die Methode der Kostenrechnung kann als der bekannteste Ansatz zur Entscheidungsfindung genannt werden: „Entscheidungen über Eigenfertigung/Fremdbezug werden in der Praxis häufig auf Basis traditioneller Kostenvergleiche getroffen.“<sup>927</sup> Männel weist darauf hin, dass die Frage der Eigenleistung oder Fremdleistung oft leichtfertig zugunsten derjenigen Alternative entschieden wird, die die geringsten Kosten verursacht: „Bei der Fundierung von Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug stützt man sich meist vorwiegend, mitunter sogar ausschließlich, auf Kostenvergleiche.“<sup>928</sup> Da bei der Entscheidungsfindung allerdings nicht ausschließlich Kostenaspekte zu beachten sind,<sup>929</sup> werden nach Männel „[...] sehr häufig keine optimalen Entscheidungen gefällt, sondern vielfach sogar [...] ausgesprochen unwirtschaftliche.“<sup>930</sup> Ähnlich äußern sich Picot/Wolff: Bei der Entscheidung über Eigenleistung oder Fremdleistung „[...] ist keinesfalls der unmittelbare Kosten-Preis-Vergleich für das Gut ausschlaggebend.“<sup>931</sup> Beide verweisen insbesondere auf die Berücksichtigung von ökonomisch und organisatorisch relevanten Eigenschaften der Leistung sowie anderer Rahmenbedingungen.<sup>932</sup> Siehe hierzu auch Picot/Franck: „Die Vielfalt der theoretischen Bedenken, die gegen eine ausschließlich kostenrechnerische motivierte Bestimmung des vertikalen Integrationsgrades angeführt wird, ist beachtlich.“<sup>933</sup>

<sup>923</sup> „Die Fragestellung des ‘Make-or-Buy‘ wurde in der Betriebswirtschaft lange auf eine Entscheidung zwischen ‘Eigenerstellung oder Fremdbezug von Vorleistungen?’ reduziert, bei der es vor allem darum ging, Unterschiede im Bereich der Produktionskosten zu ermitteln.“ (Rennings, K. (1992), S. 28).

<sup>924</sup> Gerhardt, T. (1995), S. 71.

<sup>925</sup> Eine exemplarische Checkliste zeigt: Männel, W. (1981), S. 38-39.

<sup>926</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 340 ff. Eine ausführliche Diskussion der Berechnungsmethoden zeigen: Männel, W. (1981), Männel, W. (1983), S. 301-307; Göltenboth, M. (1998), S. 194-200.

<sup>927</sup> Picot, A./Franck, E. (1993), S. 183.

<sup>928</sup> Männel, W. (1973), S. 63.

<sup>929</sup> Grundlage der Entscheidungsfindung sind Berechnungen, die neben den Kostenfaktoren auch Aspekte wie Qualität, Kapazitätsauslastungen, Zeit(-fenster) oder auch steuerliche Fragestellungen berücksichtigen (vgl. Männel, W. (1981), S. 41 ff.; Männel, W. (1982), S. 15-42).

<sup>930</sup> Männel, W. (1981), S. 36; Männel, W. (1973), S. 63.

<sup>931</sup> Picot, A./Wolff, B. (1994), S. 59.

<sup>932</sup> Es kann grundsätzlich sinnvoll sein, Leistungen selber zu erbringen, obwohl diese preisgünstiger am Markt von einem externen Marktanbieter erworben werden können (vgl. Picot, A./Wolff, B. (1994), S. 59).

<sup>933</sup> Picot, A./Franck, E. (1993), S. 184. Auch Jann merkt an, dass bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Partnern „[...] nicht nur die ‘normalen‘ wirtschaftlichen Kostenbetrachtungen anzustellen (sind) (‘Was ist billiger?’), sondern insbesondere die ‘strategische Relevanz‘ und die ‘Spezifität‘ der jeweiligen Leistung in die Analyse einzubeziehen (sind).“ (Jann, W. (1996), S. 45 (Einschub: OB)).

Strategische Checklisten beinhalten ebenfalls nicht das Spektrum sämtlicher zu berücksichtigenden Dimensionen für die Entscheidungsfindung. Aufgrund der ungenügenden Systematik können Entscheidungsträger ihr persönliches Interesse bei der Entscheidungsfindung ausreichend verargumentieren.<sup>934</sup>

### 6.3.2 Alternative Kooperationsformen

Aus der Anzahl der unterschiedlichen Kooperationsklassifikationen werden neben der Systematisierung von Picot im Folgenden die Kooperationsformen von Hinterhuber/Vogel,<sup>935</sup> Baur<sup>936</sup> und Sydow<sup>937</sup> vorgestellt.

Zwischen den Extremausprägungen der vollkommene Integration (Make) und der Verträge (Buy) systematisieren Hinterhuber/Vogel mit steigender strategischer Flexibilität die auch von Porter systematisierten Ausprägungsformen der Partiellen Integration und der Quasi Integration.<sup>938</sup> Die Begrifflichkeiten definieren beide wie folgt:<sup>939</sup>

- Vollkommene Integration: Vollständige Integration der Leistungserstellung innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen.<sup>940</sup>  
=> Anwendung auf den Betrachtungsfall kommunale Verkehrsunternehmen: Traditionelle Organisationsform (Status quo), stark ausgeprägter Eigenfertigungsanteil.
- Partielle Integration (teilweise Integration): Unterstützung der internen Leistungserstellung durch externe Marktanbieter, d. h. Leistungen werden unternehmensintern und -extern erbracht.<sup>941</sup>  
=> Anwendung auf den Betrachtungsfall kommunale Verkehrsunternehmen: (Regelmäßiger) Zukauf von externem fachspezifischem Instandhaltungs-Know-how für Schienenfahrzeuge zur Unterstützung der eigenen Ressourcen.
- Quasi-Integration (faktische Integration): Beherrschungsverhältnis gegenüber einem externen Anbieter, das praktisch einer Integration gleichkommt.<sup>942</sup>

<sup>934</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 343.

<sup>935</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H./Vogel, A. A. (1986), S. 52-75.

<sup>936</sup> Vgl. Baur, C. (1990).

<sup>937</sup> Vgl. Sydow, J. (1992).

<sup>938</sup> Vgl. Porter, M. E. (1999b), S. 401 ff.

<sup>939</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H./Vogel, A. A. (1986), S. 53.

<sup>940</sup> Als Bandbreite für eine vollkommene Integration geben Hinterhuber/Vogel an, dass 85-100 Prozent der Produktionsleistungen intern erfolgen müssen.

<sup>941</sup> Porter spricht von einer abgestuften Integration (vgl. Porter, M. E. (1999b), S. 401).

=> Anwendung auf den Betrachtungsfall kommunale Verkehrsunternehmen: Zukauf von externen Reinigungsleistungen von einer Beteiligungsgesellschaft bzw. einem externen Dritten, dessen Leistungserbringung ausschließlich für das kommunale Verkehrsunternehmen erfolgt.<sup>943</sup>

- Verträge: Keine Integration der Leistungserstellung.

=> Anwendung auf den Betrachtungsfall kommunale Verkehrsunternehmen: Zukauf externer Sicherheitsleistungen von einem unabhängigen Dritten.

Als auffällig an der Klassifizierung von Hinterhuber/Vogel gilt, dass die Kategorie Markt mit Verträgen gleichgesetzt wird. Schließlich liegen auch bei der vollkommenen Integration (Hierarchie) Verträge vor (Arbeitsverträge), die als Arbeitsgrundlage der internen Koordinierung dienen. Göltenboth weist darauf hin, dass sich Kooperationsformen wie Joint Venture oder Strategische Partnerschaften nicht eindeutig in die Klassifikation von Hinterhuber/Vogel einordnen lassen, was „[...] als ein gewisses Manko angesehen werden (kann).“<sup>944</sup> Der von Hinterhuber/Vogel konzipierte Integrationsstrategie-Würfel gibt Aufschluss über die unterschiedlichen Dimensionen vertikaler Integrationsstrategien.<sup>945</sup>

---

<sup>942</sup> Vgl. hierzu auch: Sydow, J. (1992), S. 70, der die Diskussion von “Quasi-Organisationskonzepten“ um die der Quasi-Unternehmung erweitert. Sydow diskutiert die unterschiedlichen Kooperationsformen vor dem Hintergrund von (strategischen) Unternehmensnetzwerken.

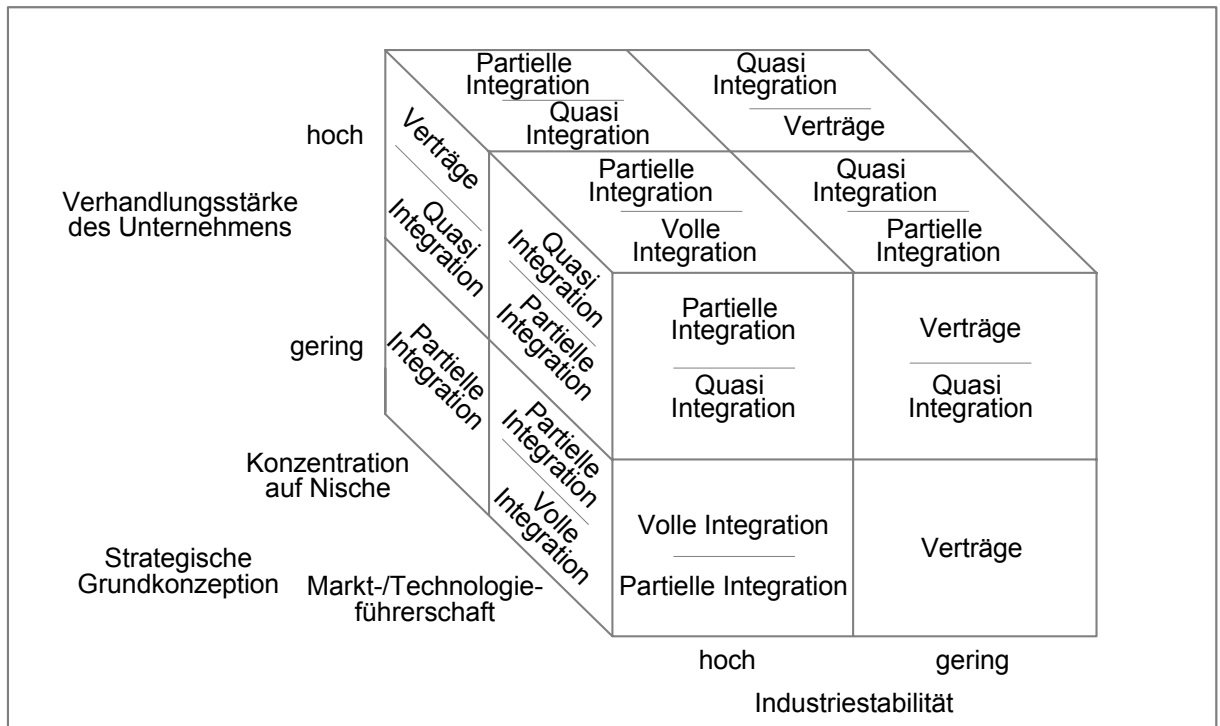
<sup>943</sup> Porter weist bei der Quasi-Integration insbesondere auf Minderheitsbeteiligungen hin (vgl. Porter, M. E. (1999b), S. 403). Ist der Output einer Tochtergesellschaft der Input der Muttergesellschaft, gilt die Tochtergesellschaft als vertikal integriert.

<sup>944</sup> Göltenboth, M. (1998), S. 237 (Einschub: OB).

<sup>945</sup> Ausgangsbasis zur Interpretation der Dimensionen: (1) Verhandlungsstärke des Unternehmens: Je größer die Verhandlungsstärke eines Unternehmens, desto mehr können vor- und/oder nachgelagerte Industrien (hier: Wertschöpfungsstufen) beeinflusst und kontrolliert werden, ohne dass das Unternehmen selbst stark integrieren muss; (2) Strategische Grundkonzeption: Marktführerschaft basiert im wesentlichen auf Kostenführerschaft, Technologieführerschaft durch Produktdifferenzierung und ausgeprägtem Innovationsniveau; (3) Industriestabilität: Bei stabilen Marktverhältnissen kann ein höherer vertikaler Integrationsgrad angestrebt werden. Die verringerte Flexibilität wirkt sich aufgrund der Branchenstabilität nicht negativ aus (vgl. Hinterhuber, H. H./Vogel, A. A. (1986), S. 58).



Abb. 6.2: Vertikaler Integrationsstrategie-Würfel nach Hinterhuber/Vogel



Quelle: Hinterhuber, H. H./Vogel, A. A. (1986), S. 61.

Unter Berücksichtigung der jeweiligen Dimensionskombinationen ergeben sich Strategievorschläge, die entweder eindeutig sind oder sich innerhalb einer Bandbreite bewegen. Letzgenannte dominieren den Strategie-Würfel und machen den Komplexitätsgrad deutlich, der eindeutige Empfehlungen kaum zulässt, jedoch Integrationsrichtungen vorgibt. Diese müssen im Einzelfall einer Analyse unterzogen werden, die um weitere Branchen- und/oder unternehmensspezifische Dimensionen und Merkmale erweitert werden sollte.

Die Klassifikation von Baur weicht deutlich von denen von Picot und Hinterhuber/Vogel ab. Baur wählt eine Systematisierung, die nicht zwischen Markt und Hierarchie sowie dem "Raum" zwischen beiden Extremformen unterscheidet, sondern zwischen vertikalen Beherrschungsformen und vertikalen Kooperationsformen differenziert. Vertikale Beherrschungsformen streben eine Reduzierung der hohen (potenziellen) Transaktionskosten bei marktlicher Kooperation durch vertragliche Sondergestaltungen an, bei der die Notwendigkeit der vollständigen Integration entfällt und die gleichzeitig die Machtbalance zwischen den Vertragsparteien zugunsten des Nachfragers verschiebt.<sup>946</sup> Im Mittelpunkt vertikaler Kooperationsformen stehen die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die gegenseitigen Verpflichtungen

<sup>946</sup> Vgl. Baur, C. (1990), S. 96.

der Vertragsparteien, mit rechtlich selbständigen Unternehmen auf benachbarten Wertschöpfungsstufen mittel- bis langfristig zusammenzuarbeiten.<sup>947</sup> Baur weist darauf hin, dass „die Abgrenzung bzw. die Strukturierung dieser Formen [...] jedoch erhebliche Schwierigkeiten (bereitet).“<sup>948</sup>

Abb. 6.3: Vertikale Beherrschungs- und Kooperationsformen nach Baur

Vertikale Beherrschungsform	Ursache der Machtposition	Vertikale Kooperationsform	Merkmale und Umfang der Kooperation
Quasi-vertikale Integration	Besteller hält Eigentum an spezifischen Produktionsfaktoren	Langfristige Verträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage für vertikale Kooperationen und Entwicklung der Vertrauensbasis</li> <li>• Umfang begrenzt auf bestimmten Vertrag</li> </ul>
Vertikale Quasi-Integration	Größe des Umsatzanteils des Bestellers am Gesamtumsatz des Lieferanten (Großkunde)	Technologische Kooperationsabkommen (strat. Partnerschaften)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende, auf technologische Teilgebiete begrenzte Kooperationsbeziehungen</li> <li>• Vielfältige Vertragsformen (bis zu Joint Venture-Vereinbarung)</li> </ul>
Implizite Verträge	Drohung des Bestellers, stillschweigende Vertragsverlängerung abubrechen	Wertschöpfungspartnerschaften ((vertikale) strategische Netzwerke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsteilige Erfüllung der Leistungsaufgaben</li> <li>• Umfassende Kooperationsbeziehungen zwischen den am Herstellungsprozess beteiligten Unternehmen</li> <li>• Vertrauensbildung durch langfristige, offene Verträge oder Aufnahme von Netzwerkunternehmen mit gleichen Normen, Werten</li> </ul>
De facto vertikale Integration	Geographische Lage des Lieferanten (Standortnähe)	Japanische Zulieferbeziehungen (nur kooperative Elemente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enger, langfristig orientierter Fertigungs- und Entwicklungsverbund zwischen Koordinatorunternehmen und Lieferanten</li> <li>• Stabilisierung durch Zuliefervereinbarungen</li> <li>• Kapitalbeteiligungen oder „lifecycle contracting“</li> <li>• Verhandlung von Kosten anstelle von Wettbewerbspreisen</li> </ul>
Kapitalbeteiligung	Eigentümerstellung		
Partielle Integration	(Glaubhafte) Drohung einer vollständigen Integration der Produktionsstufe		

Quelle: Baur, C. (1990), S. 101, 111.

<sup>947</sup> Vgl. Baur, C. (1990), S. 101 f.

<sup>948</sup> Baur, C. (1990), S. 102 (Einschub: OB).

Der Verzicht von Baur auf die Systematik zwischen Markt und Hierarchie wird auch von Bandyk gewählt, der die ökonomischen Formen der vertikalen Integration insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bindungsintensitäten darstellt.<sup>949</sup> Die Baurische Differenzierung zwischen Beherrschungsform und Kooperationsform wird als nicht unproblematisch bewertet.<sup>950</sup> Schließlich hat bei der unternehmerischen Zusammenarbeit nicht nur der Aspekt der gewählten Kooperationsform eine hohe Bedeutung, sondern insbesondere der mit dieser einhergehende Macht- bzw. Einflussfaktor auf die Beziehung. Beide Aspekte können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden.

Eine abschließende und in der Literatur häufig verwendete Systematik zur Darstellung ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie basiert auf den Überlegungen von Sydow.<sup>951</sup> Dieser führt in seiner Konzeption den Netzwerkgedanken ein<sup>952</sup> und integriert das Netzwerk, dem er „[...] eine intermediäre Position zwischen einer rein marktlichen und einer rein hierarchischen Organisationsform (einräumt) [...],“<sup>953</sup> zwischen die beiden Extremformen. Offen ist, ob das Netzwerk eine intermediäre Position einnimmt oder als selbständige Organisationsform bezeichnet werden kann.

---

<sup>949</sup> Vgl. Bandyk, Chr. (1988), S. 13-18, der zehn Ausprägungsformen vertikaler Integration klassifiziert.

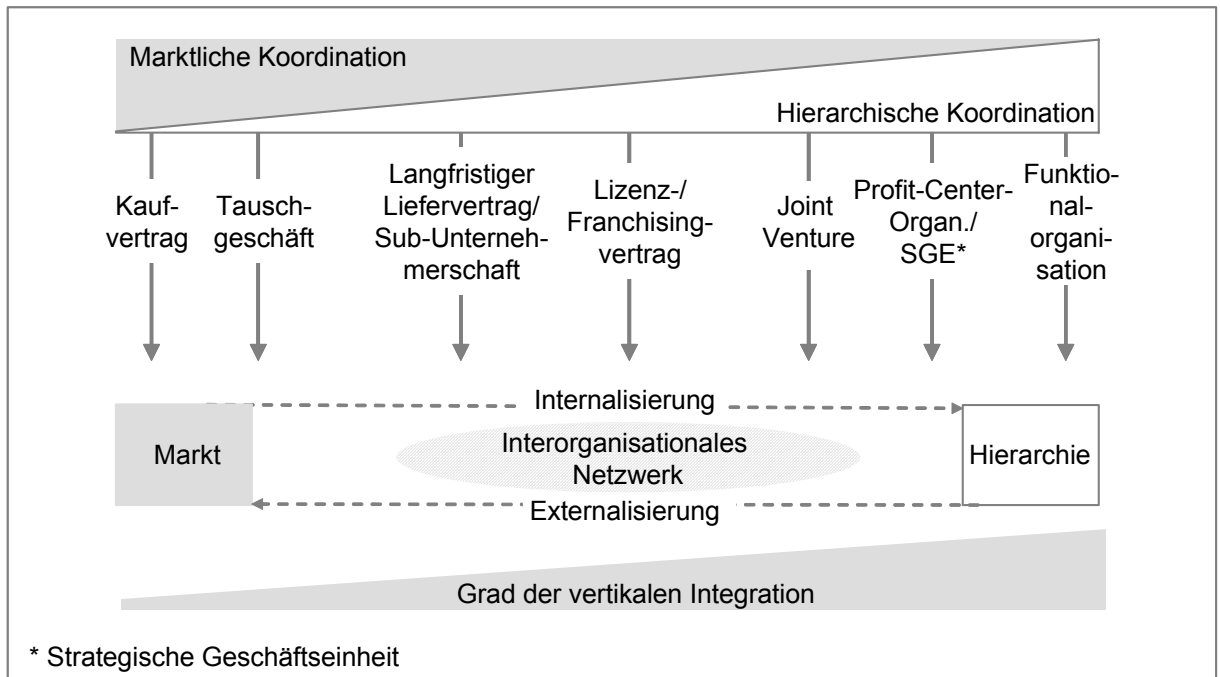
<sup>950</sup> Vgl. Göldenboth, M. (1998), S. 240.

<sup>951</sup> Vgl. Sydow, J. (1992), S. 98 ff., hier S. 104. Modifikationen der Sydowschen Systematik zeigen: Göbel, E. (2002), S. 195; Szabo, O. (2000a), S. 14; Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 265.

<sup>952</sup> Sydow ist sich bewusst, dass der Begriff des (Unternehmens-)Netzwerks in der wissenschaftlichen Literatur eine inflationäre Anwendung gefunden hat (vgl. Sydow, J. (1992), S. 2 ff., hier insbesondere Fn. 1 auf S. 2, S. 98 ff.).

<sup>953</sup> Sydow, J. (1992), S. 98 (Einschub: OB).

Abb. 6.4: Kooperationsformen zwischen Markt und Hierarchie nach Sydow



Quelle Sydow, J. (1992), S. 104.

#### 6.4 Transaktionskostentheorie und vertikale Integration

Die bisherigen Ausführungen zur vertikalen Integration lassen sich in zwei Erkenntnissen zusammenfassen:

- (1) Zwischen den Ausprägungsformen Markt und Hierarchie werden in der Literatur unterschiedliche organisatorische Ausgestaltungsformen diskutiert, die im Sinne der Organisationstheorie alternativ zur Hierarchie analysiert und bewertet werden.<sup>954</sup>
- (2) Die Methoden, die die Entscheidungsfindung zwischen Eigenleistung und Fremdleistung bzw. zwischen Markt und Hierarchie, und damit die Leistungstiefenbestimmung, unterstützen, berücksichtigen zwar jede für sich unterschiedliche Einflussfaktoren, sind jedoch nicht wissenschaftlich fundiert.

Insbesondere Picot verweist auf die Theoriedefizite der bestehenden Entscheidungsmethoden und stellt klar, dass „[...] der Bedarf nach einem umfassenden, systematischen, markt- und

<sup>954</sup> Vgl. Oxsenbauer, Chr. (1989), S. 182 ff.

organisationstheoretisch fundierten Hilfsmittel unübersehbar (ist).<sup>955</sup> Auch Rennings macht deutlich, dass die bisherigen methodischen Ansätze ausschließlich die Produktionskosten der Eigenerstellung mit dem Kaufpreis des Fremdbezugs vergleichen, „Transaktionskosten blieben unberücksichtigt.“<sup>956</sup>

Vor diesem Hintergrund bietet Picot ein Instrument an, das in der wissenschaftlichen Diskussion als Erklärungsansatz zur vertikalen Integration geeignet ist. Eine fundierte theoretische Unterstützung „[...] kann der Transaktionskostenansatz bieten,<sup>957</sup> der als Ergänzung der klassischen Kostenrechnung auch Koordinations- oder Transaktionskosten berücksichtigt, „[...] die bei der Erstellung, Koordination und Überwachung komplizierter Leistungsketten anfallen [...]“.<sup>958</sup> Das Instrument der Transaktionskostentheorie zur Bestimmung der vertikalen Unternehmensgrenzen gilt auch in der Literatur als weit verbreitet. Williamson verweist darauf, dass „[...] die Transaktionskostentheorie zur Erklärung der vertikalen Integration [...]“ herangezogen wird.<sup>959</sup> Gerhardt weist darauf hin, dass die Problematik der vertikalen Integration bzw. die Frage nach Eigen- oder Fremdfertigung für viele Autoren im Mittelpunkt der Transaktionskostentheorie steht und sich die vertikale Integration als das paradigmatische Problem der Transaktionskostentheorie darstellt.<sup>960</sup> Gerhardt spricht „[...] von dem originären Anwendungsgebiet der Theorie [...]“.<sup>961</sup> Benkenstein/Henke führen aus, dass die Betriebswirtschaftslehre einen konzeptionellen Bezugsrahmen entwickeln muss, „[...] anhand dessen unterschiedliche Integrationsgrade und damit die Effizienz alternativer Grenzen der Unternehmung beurteilt werden kann,“ auf Grundlage derer Entscheidungen „[...] über vertikale Integrations- und Desintegrationsstrategien abzuleiten sind.“<sup>962</sup> Als Ausgangspunkt verweisen diese auf die Transaktionskostentheorie.

---

<sup>955</sup> Picot, A. (1991b), S. 343 (Einschub: OB).

<sup>956</sup> Rennings, K. (1992), S. 28.

<sup>957</sup> Picot, A. (1991b), S. 343.

<sup>958</sup> Jann, W. (1996), S. 45, der diesbezüglich von einer „aufgeweichten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung“ spricht.

<sup>959</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 101.

<sup>960</sup> Vgl. Gerhardt, T. (1995), S. 11.

<sup>961</sup> Gerhardt, T. (1995), S. 115.

<sup>962</sup> Benkenstein, M./Henke, N. (1993), S. 78.

## 6.5 Merkmale der Transaktionskostentheorie

### 6.5.1 Neue Institutionenökonomik

Die Theorie der Transaktionskosten ist Bestandteil der Neuen Institutionenökonomik,<sup>963</sup> deren Theoriegebäude sich auf die Kernthese stützt, dass unvollkommene Marktakteure, hier Menschen mit begrenzter Rationalität und Moral, in ihrem ökonomischen Handeln aufeinander angewiesen sind.<sup>964</sup> Im Mittelpunkt des Theoriegebäudes steht die Frage nach der organisatorischen Ausgestaltung effizienter Koordinationsmechanismen für ökonomische Austauschbeziehungen. Geprägt wurde der Begriff der Neuen Institutionenökonomik<sup>965</sup> von Williamson,<sup>966</sup> als deren weitere Theoriestränge neben der Transaktionskostentheorie die Property-Rights-Theorie (Verfügungsrechteansatz) und die Principal-Agent-Theorie (Agencytheorie oder Vertretungstheorie) zuzuordnen sind.<sup>967</sup>

Die Neue Institutionenökonomik wurde „[...] als Gegenprogramm zur neoklassischen Analyse [...]“ innerhalb der Volkswirtschaftslehre entwickelt,<sup>968</sup> deren Modellprämissen sich zunehmend als abstrakt und realitätsfern herausstellen und die die komplexen Zusammenhänge innerhalb des Wirtschaftssystems nur unzureichend erklären. In ihren Modellen finden Institutionen keine Berücksichtigung, der Austausch von Wirtschaftsakteuren wird problemlos über den vollkommenen Markt gesteuert.<sup>969</sup> Eine, wenngleich ironisch überspitzte Charakterisierung der neoklassischen Modellwelt, gibt Opper. Anhand deren Ausführungen wird die Kritik

---

<sup>963</sup> „Der Transaktionskostenansatz ist als Kern des Forschungsgebietes der [...] Neuen Institutionenlehre anzusehen“ (Fischer, M. (1994), S. 582), die vereinzelt auch unter dem Terminus der Neuen Organisationstheorie beschrieben wird (vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. V; Picot, A. (1982), S. 268).

<sup>964</sup> Vgl. Picot, A. (2002), S. 54.

<sup>965</sup> Zur so genannten Alten bzw. Älteren Institutionenökonomik siehe: Göbel, E. (2002), S. 48-49.

<sup>966</sup> Vgl. Saalbach, K.-P. (1996), S. 5. Opper, S. (2001), S. 602 weist darauf hin, dass Williamson darunter ursprünglich ausschließlich das Gebiet der Transaktionskostentheorie subsumierte.

<sup>967</sup> Die beiden letztgenannten Theorien werden in den weiteren Ausführungen nicht weiter berücksichtigt. Für weiterführende Literatur siehe statt vieler: Picot, A. (2002); Richter, R./Furubotn, E. G. (1999); Cezanne, W./Mayer, A. (1998); Schoppe, S. G. (1995); Saalbach, K.-P. (1996).

<sup>968</sup> Weniger „hart“ drückt sich Opper aus, die von einer ergänzenden Theorie spricht (vgl. Opper, S. (2001), S. 601); Saalbach umschreibt die Neue Institutionenökonomik als eine Erweiterung der neoklassischen Theorie (vgl. Saalbach, K.-P. (1996), S. 5).

<sup>969</sup> Göbel, E. (2002), S. VII.

an der Neoklassik deutlich,<sup>970</sup> die Notwendigkeit einer Neu- bzw. Weiterentwicklung bestehender Denkgerüst wird abgeleitet.

Die Kernaussage der Neuen Institutionenökonomik besteht darin, „[...] dass Institutionen für den Wirtschaftsprozess von Bedeutung sind.“<sup>971</sup> Diese Erkenntnis ist zwar grundsätzlich nicht neu,<sup>972</sup> dennoch wird das Wesen der Institution erst mit der Neuen Institutionenökonomik zu einem eigenständigen wissenschaftlichen Forschungsbereich. Im Kern geht es um die Frage, wie Institutionen das menschliche Handeln strukturieren und beeinflussen.<sup>973</sup> Wenngleich auf die Definitionsschwierigkeiten des Terminus „Institution“ hingewiesen wird,<sup>974</sup> umschreiben Richter/Furubotn „[...] die Institution als ein System formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung.“<sup>975</sup> Dieltl charakterisiert Institutionen als „[...] sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen.“<sup>976</sup> Schneider bezeichnet Institutionen als „[...] Einrichtungen in Form von Regeln (z. B. Handels-, Arbeits-, Steuerrecht) und Einrichtungen in Form von über Regeln geordneten Handlungsabläufen (z. B. Tätigkeiten in Märkten, Unternehmen, Verbänden oder Behörden).“<sup>977</sup> Eine Institution hat die Aufgabe, individuelles Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern.<sup>978</sup>

Bis heute ist in der Literatur nicht einheitlich definiert, „[...] was alles inhaltlich zur Neuen Institutionenökonomik zu rechnen ist.“<sup>979</sup> Ein einheitliches und homogenes Theoriegebäude ist bisher noch nicht entwickelt.<sup>980</sup> Dennoch hat die Neue Institutionenökonomik in den letzten beiden Jahrzehnten stark an Popularität gewonnen.<sup>981</sup> Als Geburtsstunde der Neuen Insti-

<sup>970</sup> „Stellen wir uns eine Welt vor, in der Transaktionen keine Kosten verursachen und keine Zeit beanspruchen; eine Welt, in der jedes Individuum zu jedem denkbaren Zeitpunkt über vollständige Informationen verfügt und perfekt rational handelt; eine Welt mit ausschließlich optimalen, kostenlosen Institutionen [...]. Eine seltsame Vorstellung? Und doch weit verbreitet! Wir befinden uns in der neoklassischen Modellwelt und zugleich am Ausgangspunkt der institutionenökonomischen Kritik und Erneuerung der Wirtschaftswissenschaften.“ (Opper, S. (2001), S. 601). Damit „[...] wendet sich die Neue Institutionenökonomik gegen die neoklassische Vereinfachung komplexer Probleme auf Black Box-Modelle [...].“ (Opper, S. (2001), S. 602).

<sup>971</sup> Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 1.

<sup>972</sup> Siehe hierzu die Ausführungen von: Lehmann, C. (2000), S. 150.

<sup>973</sup> Vgl. Picot, A. (2002), S. 54.

<sup>974</sup> Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 7 f.; Göbel, E. (2002), S. 1.

<sup>975</sup> Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 7.

<sup>976</sup> Vgl. Picot, A./Schuller, S. (2001), S. 83.

<sup>977</sup> Schneider, D. (1995), S. 1.

<sup>978</sup> Eine ausführliche Diskussion „zur Welt“ der Institutionen sowie zu deren Funktionen, Durchsetzung und Bewertung gibt: Göbel, E. (2002), S. 1-21.

<sup>979</sup> Göbel, E. (2002), S. VII, 49.

<sup>980</sup> Vgl. Picot, A. (1982), S. 268; Opper, S. (2001), S. 602.

<sup>981</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. VII. Die Vergabe von Nobelpreisen an Wissenschaftler dieser Disziplinen verdeutlichen das.

tutionenökonomik wird das Jahr 1937 genannt.<sup>982</sup> In diesem stellte Coase in seiner “wegweisenden Arbeit“<sup>983</sup> „The Nature of the Firm“<sup>984</sup> die für einen Nationalökonom, der die Existenz von Wirtschaftseinheiten (bspw. Haushalte, Unternehmen) als selbstverständlich voraussetzt, die überraschende „[...] und [...] bis dahin in der Wirtschaftswissenschaft kaum gestellte und nur unzulänglich beantwortete (Frage),“<sup>985</sup> warum es in einer hinreichend differenzierten Tauschwirtschaft überhaupt Unternehmen gibt.<sup>986</sup> Konkret: Warum werden in einer Marktwirtschaft ökonomische Aktivitäten dem Preismechanismus entzogen und hierarchisch innerhalb eines Unternehmens koordiniert?<sup>987</sup>

Schließlich wurde von den Ökonomen bis dato stets das Marktsystem als überlegen herausgestellt.<sup>988</sup> Coase kommt zu dem Ergebnis, dass für die Nutzung von Märkten Kosten anfallen, insbesondere Suchkosten „what the relevant prices are.“<sup>989</sup> Die Gründung von Unternehmen führt zu Kosteneinsparungen und macht diese profitabel:<sup>990</sup> „[...] der “Gebrauch“ des Preismechanismus (ist) mit Kosten verbunden, die sich vermeiden lassen, wenn die Faktorallokation statt über Märkte in Unternehmungen erfolgt. Aus der Existenz von Kosten des Preismechanismus<sup>991</sup> folgt die Existenz von Unternehmungen.“<sup>992</sup> Mit der Feststellung, dass die Nutzung des Marktmechanismus nicht als kostenlos charakterisiert werden kann (Prämisse der Neoklassik), sondern dass so genannte Marktbenutzungskosten anfallen (Kosten zur Entdeckung der relevanten Preise, Kosten der Vertragsverhandlung und zum Abschluss von Verträgen),<sup>993</sup> prägte Coase den Begriff der Transaktionskosten.<sup>994</sup> Auf die von Picot aufgeworfene Frage, warum Unternehmen einerseits Produkte oder Dienstleistungen (innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen) selber produzieren (vertikal integrieren), andere wiederum vom Markt beziehen, macht Coase die relativen Kosten des Marktsystems und des Hierarchiesystems

<sup>982</sup> Richter/Furubotn sprechen vom Hauptanstoß der Coaseschen Ideen (vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 46).

<sup>983</sup> Jost, P.-J. (2001a), S. 1.

<sup>984</sup> Coase erhielt im Jahr 1991 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften, der u. a. die Denkanstöße in „The Nature of the Firm“ würdigt.

<sup>985</sup> Picot, A. (1992), S. 79 (Einschub: OB), auch: Bössmann, E. (1981), S. 667.

<sup>986</sup> Jost, P.-J. (2001a), S. 1.

<sup>987</sup> „[...] why a firm emerges at all in a specialised exchange economy.“ (Coase, R. H. (1937), S. 390).

<sup>988</sup> Vgl. Picot, A. (1992), S. 80.

<sup>989</sup> Coase, R. H. (1937), S. 390.

<sup>990</sup> „The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism.“ (Coase, R. H. (1937), S. 390).

<sup>991</sup> „[...] ein Begriff, der so erläutert wird, dass etwas für die Entdeckung zu zahlen sei, welche Höhe die [...] Preise haben.“ (Schneider, D. (1995), S. 263 f.).

<sup>992</sup> Bössmann, E. (1983), S. 106 (Einschub: OB).

<sup>993</sup> Vgl. Severin, U. (1993), S. 5; Benkenstein, M./Henke, N. (1993), S. 87.

<sup>994</sup> Coase sprach zuerst allgemein von „[...] marketing costs.“ Erst später setzte sich der Terminus der Transaktionskosten durch.



verantwortlich. Diese entscheiden, ob eine Leistung intern oder extern erstellt wird,<sup>995</sup> die Entscheidungsfindung „[...] muss anhand der relativen Vorteilhaftigkeit der Alternativen entschieden werden.“<sup>996</sup> Weizsäcker/Waldenberger bezeichnen Unternehmen als Alternativen zum Markt, die mit eigenen Anreiz- und Kontrollinstrumenten bestimmte Koordinationsprobleme effizienter lösen können.<sup>997</sup>

### 6.5.2 Grundzüge, Prämissen und Erkenntnisinteresse der Transaktionskostentheorie

In der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur hat die Transaktionskostentheorie innerhalb der Neuen Institutionenökonomik die weiteste Verbreitung gefunden.<sup>998</sup> Ausgangspunkt der Transaktionskostentheorie sind die Arbeiten von Coase,<sup>999</sup> dem „[...] sog. geistigen Vater transaktionskostentheoretischen Denkens [...],“<sup>1000</sup> deren weitere Entwicklung in den siebziger Jahren insbesondere von Williamson<sup>1001</sup> vorangetrieben wurde.<sup>1002</sup> „Williamson entwickelt sein Forschungsprogramm ‘Markt und Hierarchie‘ aus einer auf Coase aufbauenden Untersuchung [...].“<sup>1003</sup> Das Ziel des Transaktionskostenansatzes besteht im Kern darin, „[...] die effiziente Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen Parteien anhand der damit verbundenen Kosten zu erklären.“<sup>1004</sup> Da hierfür alternative Koordinationsmechanismen zur Verfügung stehen, „[...] er (der Transaktionskostenansatz) erklärt den Übergang vom Leistungsaustausch über Märkte zum Leistungsaustausch über Hierarchien (Unternehmen) [...],“<sup>1005</sup> besteht das Organisationsproblem nach Picot darin, „[...] ein Koordinationsmuster zu finden, das eine möglichst reibungslose Abwicklung der [...] Beziehungen zwischen den Beteiligten erlaubt.“<sup>1006</sup>

<sup>995</sup> Vgl. Picot, A. (1992), S. 80. Coase macht darauf aufmerksam, dass die relativen Koordinationskostenunterschiede für die Ausweitung der Eigenerstellung entscheidungsrelevant sind, nicht die relativen Produktionskostenunterschiede.

<sup>996</sup> Cezanne, W./Mayer, A. (1998), S. 1348.

<sup>997</sup> Vgl. Fischer, M. (1992), S. 21.

<sup>998</sup> Vgl. Jost, P.-J. (2001a), S. 1. Die neue Theorie wurde in der deutschen Literatur allerdings „[...] erst später und auch nur sehr zögernd aufgenommen.“ (Michaelis, E. (1985), S. 8).

<sup>999</sup> Seine Untersuchung in „The Nature of the Firm“ fand jahrzehntelang keine Beachtung, „[...] bis über das Forschungsprogramm ‘Markt und Hierarchie‘ dieser später sog. Transaktionskostenansatz zur Erklärung von Institutionen ausgebaut wird.“ (Schneider, D. (1995), S. 263).

<sup>1000</sup> Gerhardt, T. (1994), S. 2.

<sup>1001</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1975); Williamson, O. E. (1985).

<sup>1002</sup> Vgl. Michaelis, E. (1985), S. 8; Welker, C. B. (1993), S. 51.

<sup>1003</sup> Schoppe, S. G. (1995), S. 265.

<sup>1004</sup> Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 35.

<sup>1005</sup> Balling, R. (1998), S. 56 (Einschub: OB).

<sup>1006</sup> Picot, A. (1982), S. 269.

### 6.5.2.1 Transaktionen als Basiseinheit für die Entstehung von Transaktionskosten

Im Mittelpunkt der Arbeiten von Williamson stehen die Transaktion und die Frage, mit welcher Koordinationsform (Markt, Hierarchie, Hybridform) eine Transaktion effizient, also mit möglichst geringen Transaktionskosten, abgewickelt werden kann.<sup>1007</sup> Damit erweitert dieser die Theorie von Coase<sup>1008</sup> und greift auf einen Ansatz von Commons zurück,<sup>1009</sup> der die einzelne Transaktion als Basiseinheit der transaktionskostentheoretischen Analyse definiert.<sup>1010</sup>

Transaktionen, deren Gegenstand Sachen, Dienstleistungen oder Nutzungsrechte sein können,<sup>1011</sup> sind mit Kosten verbunden,<sup>1012</sup> die für die Schaffung, Erhaltung, Benutzung oder Veränderung von Institutionen oder Organisationen aufgewendet werden<sup>1013</sup> und die aus den unterschiedlichen Austauschbeziehungen innerhalb eines arbeitsteiligen Wirtschaftssystems resultieren.<sup>1014</sup> Arrow definiert die Transaktionskosten als die Betriebskosten eines Wirtschaftssystems<sup>1015</sup> - „Costs of running the economic System [...]“. Die eigentliche Transaktion als Untersuchungsgegenstand und Entscheidungskriterium für die Gestaltung Kosten minimierender institutioneller Arrangements wird in der Literatur unterschiedlich charakterisiert. Während Williamson eine Transaktion als die Übertragung eines Gutes oder einer Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg definiert, bei der eine Tätigkeitsphase beendet wird und eine andere beginnt,<sup>1016</sup> versteht Commons unter einer Transaktion die Übertragung von Verfügungsrechten zwischen Einzelpersonen.<sup>1017</sup>

<sup>1007</sup> Vgl. Bössmann, E. (1981) S. 673. Williamson charakterisiert die Transaktionskosten als ökonomisches Gegenstück zur Reibung und veranschaulicht dieses Beispiel anhand von ineinander greifender Zahnräder (vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 1).

<sup>1008</sup> „Während Coase mit seinem Beitrag primär die Existenz von Unternehmen erklären wollte, erweitert Williamson den Ansatz auf die Analyse der effizienten Koordinationsform für eine gegebene Aufgabe.“ (Baur, C. (1990), S. 42 f.).

<sup>1009</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1991), S. 16. Der Begriff der Transaktion als ökonomische Analyseeinheit wurde entscheidend von Commons geprägt (vgl. Motyka, W. (1989), S. 182), der nach Brand drei Arten von Transaktionen differenziert (vgl. Gerhardt, T. (1995), S. 98, hier Fn. 62).

<sup>1010</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 20; „Commons hat vorgeschlagen, die Transaktion als Analyseeinheit zu wählen.“ (Williamson, O. E. (1991), S. 16; siehe auch: Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 67).

<sup>1011</sup> Vgl. Schmidt, R. H. (1992), Sp. 1855.

<sup>1012</sup> Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 45.

<sup>1013</sup> Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 46. Beide definieren Transaktionskosten als die Kosten der Einrichtung, Benutzung, Erhaltung und Veränderung von Institutionen i. S. v. objektivem Recht (bspw. GG oder BGB) und Institutionen i. S. v. subjektivem Recht (bspw. Rechtsanspruch aus Arbeitsvertrag).

<sup>1014</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 67.

<sup>1015</sup> Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 47; Williamson, O. E. (1990), S. 21.

<sup>1016</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 1. Die Übertragung von Ressourcen kann innerhalb von Unternehmen (bzw. Unternehmensgrenzen) erfolgen (unternehmensinterne Transaktionen) oder auf Märkten (Markttransaktionen).

<sup>1017</sup> Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 48; Michaelis, E. (1985), S. 67 f.

Das breite Anwendungsfeld der Transaktion verdeutlicht die herausragende Stellung der Transaktionskosten in der wissenschaftlichen Theorie, der die Prämisse zugrunde liegt, „[...] dass jedes Problem, das entweder als Vertragsproblem entsteht oder als solches darstellbar ist, sich vorteilhaft unter dem Gesichtspunkt der Transaktionskosten analysieren lässt.“<sup>1018</sup> „Die Transaktionskostentheorie formuliert das Problem ökonomischer Organisation als Vertragsproblem.“<sup>1019</sup> Transaktionskosten können nach Picot vornehmlich als Informations- und Kommunikationskosten einer arbeitsteiligen Leistungserstellung charakterisiert werden,<sup>1020</sup> „[...] die zur Koordination wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen notwendig sind“<sup>1021</sup> und zur Erzielung und Umsetzung vertraglicher Vereinbarungen erbracht werden.<sup>1022</sup> Bössmann weist darauf hin, dass trotz der suggerierten zentralen Stellung der Transaktionskosten im Transaktionskostenansatz<sup>1023</sup> eine einheitliche und genaue Definition nicht vorliegt.<sup>1024</sup> Eine Systematisierung der Transaktionskosten fällt deshalb unterschiedlich aus,<sup>1025</sup> diese „[...] werden in der Literatur unterschiedlich klassifiziert.“<sup>1026</sup> Darüber hinaus ist ihre Messung „[...] nicht unproblematisch.“<sup>1027</sup>

Picot schlägt folgende Differenzierung der Transaktionskostenarten vor und verweist darauf,<sup>1028</sup> dass auch schwer(er) quantifizierbare Faktoren wie Zeit und Mühe zu berücksichtigen sind<sup>1029</sup> sowie „[...] verpasste Gelegenheiten, also Opportunitätskosten.“<sup>1030</sup>

- Anbahnungskosten: Reise-, Kommunikations-, Beratungskosten, bestimmte Gemeinkosten von Einkauf und Vertrieb, Entwicklung und Fertigungsvorbereitung;

<sup>1018</sup> Williamson, O. E. (1990), S. X; vgl. Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 687.

<sup>1019</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 22.

<sup>1020</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 344; Picot, A./Dietl, H. (1990), S. 178.

<sup>1021</sup> Picot, A. (1982), S. 270.

<sup>1022</sup> Transaktionskosten umschreiben Picot, A./Franck, E. (1993), S. 188 mit “Opfern und Nachteilen“, die den Transaktionsparteien entstehen. Siehe auch: Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 68.

<sup>1023</sup> Der Terminus des Transaktionskostenansatzes lässt grundsätzlich den Schluss zu, dass dem Begriff der Transaktionskosten die zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Schmidt, R. H. (1992), Sp. 1856).

<sup>1024</sup> Vgl. Bössmann, E. (1983), S. 107; Picot, A. (1982), S. 270. Unbestritten ist nach Bössmann allerdings die Unterscheidung zwischen Transaktionskosten und Produktionskosten (vgl. Bössmann, E. (1983), S. 108).

<sup>1025</sup> Schmidt weist darauf hin, dass die Transaktionskosten ohnehin nicht genau bestimmt werden können und als zu minimierende Zielgröße zu verstehen sind, die als eine Art didaktisches Hilfsmittel fungieren. Sie sollen darauf hinweisen, dass Transaktionsprobleme auftreten können (vgl. Schmidt, R. H. (1992), Sp. 1856).

<sup>1026</sup> Schoppe, S. G. (1995), S. 141.

<sup>1027</sup> Richter, R. (1990), S. 578.

<sup>1028</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 344.

<sup>1029</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 68.

<sup>1030</sup> Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 686.

- **Vereinbarungskosten:** Verhandlungskosten, Rechtsberatungskosten, Abstimmungs- und Planungskosten zwischen Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf;
- **Abwicklungskosten:** Steuerungskosten, Managementkosten der Führung und Koordination;
- **Kontrollkosten:** Qualitäts- und Terminüberwachung, Einkaufsrichtwertbestimmung (resultieren aus der Annahme des opportunistischen Verhaltens der Vertragsparteien);
- **Anpassungskosten:** Zusatzkosten aufgrund nachträglicher, qualitativer, quantitativer, preislicher oder terminlicher Änderungen.

Die Transaktionskosten<sup>1031</sup> treten sowohl bei einer marktlichen Koordination als auch bei einer unternehmensinternen (hierarchischen) Koordination auf.<sup>1032</sup> Bei erstgenannten spricht Coase von den Kosten der Marktbenutzung bzw. den Kosten der Benutzung des Preismechanismus. Zweitgenannte werden als Administrationskosten charakterisiert, die von Williamson als Bürokratiekosten bezeichnet werden.<sup>1033</sup> Bössmann differenziert zwischen Organisationskosten (hierarchische Koordination) und Koordinationskosten bzw. Transaktionskosten (marktliche Koordination).<sup>1034</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird der Terminus der Transaktionskosten bei der marktlichen Koordination und der hierarchischen Koordination verwendet.

Die Höhe der Transaktionskosten entscheidet über die Vorteilhaftigkeit einer der beiden Alternativen,<sup>1035</sup> für deren Erklärung aus der Transaktionskostentheorie rationale ökonomische Gründe abgeleitet werden können.<sup>1036</sup> „Transaktionskosten sind [...] das Kriterium für die Vorteilhaftigkeit von Organisationsalternativen,<sup>1037</sup> die Entscheidung für eine der beiden Koordinationsformen wird einer speziellen Form des Marginalprinzips entsprechen. „Eine Unternehmung wird so viel Transaktionen vom Markt übernehmen und intern koordinieren (integrieren), bis die internen Organisationskosten für die Einbeziehung einer weiteren Markt-

<sup>1031</sup> In der Literatur werden Transaktionskosten und Koordinationskosten häufig synonym verwendet (vgl. Picot, A. (1991b), S. 344; Bössmann, E. (1983), S. 108).

<sup>1032</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 344.

<sup>1033</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 130; Bössmann, E. (1983), S. 106 f. Zu den Kosten der Bürokratie siehe: Williamson, O. E. (1990), S. 169 ff.

<sup>1034</sup> Vgl. Bössmann, E. (1983), S. 108. Koordinationskosten und Transaktionskosten werden von dieser synonym verwendet.

<sup>1035</sup> Vgl. Jost, P.-J. (2001a), S. 2.

<sup>1036</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 59.

<sup>1037</sup> Michaelis, E. (1985), S. 1.

transaktion mit den Kosten ihrer Koordination durch den Preismechanismus übereinstimmen.<sup>1038</sup>

Williamson berücksichtigt darüber hinaus das zeitliche Auftreten der Transaktionskosten und unterscheidet zwischen ex-ante und ex-post-Transaktionskosten,<sup>1039</sup> Erlei/Jost differenzieren die Transaktionskosten von Markt und Hierarchie in Koordinationskosten und Motivationskosten.<sup>1040</sup> Ex-ante-Transaktionskosten entstehen im Prozess des Vertragsabschlusses und sind die Kosten, „[...] die bis zum Abschluss der vertraglichen Vereinbarungen entstehen. Analog sind die Motivationskosten (ex-post-Transaktionskosten) diejenigen Transaktionskosten, die nach Vertragsabschluss auftreten.“<sup>1041</sup> Beide Klassifikationen entstehen bei hierarchischer und marktlicher Koordination.

#### 6.5.2.2 Verhaltensannahmen der Transaktionsparteien

Der Transaktionskostentheorie liegen zwei zentrale Verhaltensannahmen zugrunde.<sup>1042</sup> Um das menschliche Naturell bei der Ausgestaltung effizienter organisatorischer Arrangements mit einzubeziehen - „für die Frage, wie die Beziehungen zwischen zwei Transaktionspartnern gestaltet werden sollte, ist [...] deren erwartetes Verhalten in der Beziehung von entscheidender Bedeutung“<sup>1043</sup> - berücksichtigt Williamson die Verhaltensannahmen begrenzte Rationalität<sup>1044</sup> und Opportunismus.<sup>1045</sup>

- Rationalität: Williamson unterscheidet drei unterschiedlich stark ausgeprägte Formen der Rationalität,<sup>1046</sup> wobei dieser die von Simon eingeführte Prämisse der begrenzten Rationalität<sup>1047</sup> als die für die Transaktionskostentheorie relevante Ausprägungsform

<sup>1038</sup> Bössmann, E. (1983), S. 107 (Einschub: OB); vgl. auch: Jost, P.-J. (2001a), S. 2.

<sup>1039</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 22 ff.

<sup>1040</sup> Vgl. Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 38 f.

<sup>1041</sup> Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 38 (Einschub: OB).

<sup>1042</sup> Williamson widmet dieser Thematik ein ganzes Kapitel: „Der Mensch als Schöpfer von Verträgen“ (Williamson, O. E. (1990), S. 49-76).

<sup>1043</sup> Jost, P.-J. (2001b), S. 16.

<sup>1044</sup> Auch: Beschränkte Rationalität (vgl. Schneider, D. (1995), S. 266).

<sup>1045</sup> Das menschliche Naturell führt nach Göbel zu Problemen bei Transaktionen (vgl. Göbel, E. (2002), S. 133 ff.). Nach Richter, R. (2001), S. 459 ist der Transaktionskostenansatz von Williamson eine Theorie der Selbstdurchsetzung bei Ungewissheit und eingeschränktem rationalem Verhalten.

<sup>1046</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 50 ff. Als stärkste Ausprägungsform definiert dieser die Maximierung, als schwächste Form die organische Rationalität. Die Ausprägungsform der begrenzten Rationalität ordnet dieser zwischen den beiden Extremen ein (halbstarke Form).

<sup>1047</sup> Vgl. Richter, R. (2001), S. 452.

bewertet.<sup>1048</sup> Mit der Berücksichtigung der Simonschen Prämisse greift Williamson auf eine Erkenntnis zurück,<sup>1049</sup> die der Realität des menschlichen Handelns eher entspricht als die Annahmen der Neoklassik. Diese beruht auf der Prämisse, dass jedes Individuum voll informiert ist und ausschließlich rational handelt. Nach Simon beabsichtigt zwar jedes Individuum, rational zu handeln, es gelingt diesem jedoch nur in einem beschränkten Maße.<sup>1050</sup> Die Begrenzung der menschlichen Rationalität hat folgedessen Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung, denn: „Vollständige Verträge sind keine realistische Alternative [...],“<sup>1051</sup> es ist „[...] unerfüllbar, Verträge so zu formulieren, dass sie vollständig Rechte und Pflichten regeln.“<sup>1052</sup> Oder: „Wenn die Denkfähigkeit der knappe Faktor ist, dann ist bei Ansprüchen an (diese) [...] höchste Zurückhaltung geboten.“<sup>1053</sup> Die Kosten für Planung, Anpassung und Überwachung von Transaktionen rücken damit in den Mittelpunkt der Betrachtung. Je komplexer der Sachverhalt und je langfristiger die Vertragsbeziehung und je höher die Unsicherheit über zukünftige Rahmenbedingungen, desto weniger sind die Transaktionsparteien in der Lage, Unwägbarkeiten im Vorfeld der Vertragsbeziehung zu berücksichtigen<sup>1054</sup> (ex-ante-Vertragsgestaltung).

- Opportunismus: Bei der Verfolgung des Eigeninteresses unterscheidet Williamson ebenfalls drei Ausprägungsformen,<sup>1055</sup> von denen dieser den Opportunismus als Grundlage für die Transaktionskostentheorie bestimmt. Opportunismus versteht Williamson als „[...] die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List. Das schließt krassere Formen ein, wie Lügen, Stehlen und Betrügen, beschränkt sich aber keineswegs auf diese. Häufiger bedient sich der Opportunismus raffinierterer Formen der Täuschung.“<sup>1056</sup> Opportunismus ist für echte oder künstlich geschaffene Informationsasymmetrien verantwortlich, „[...] die die Probleme ökonomischer Organisationen außerordentlich erschweren,“<sup>1057</sup> jedoch bei den Vertragspartnern unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Opportunismus ist eine Ursache von Verhaltensunsicherheit. Würde

<sup>1048</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 51.

<sup>1049</sup> Zu Arbeiten von Simon siehe: Frese, E. (1992), S. 260-262.

<sup>1050</sup> Vgl. Williamson, S. 51 f.; Stahl, D. (1995), S. 87. Damit „[...] wird die neoklassische Annahme des homo oeconomicus aufgegeben [...].“ (Gölsenboth, M. (1998), S. 54).

<sup>1051</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 52.

<sup>1052</sup> Schneider, D. (1995), S. 266.

<sup>1053</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 52 (Einschub: OB).

<sup>1054</sup> Verfahren, die hohe Ansprüche an die Erkenntnisfähigkeit der Transaktionspartner stellen, werden ungünstig beurteilt (vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 52).

<sup>1055</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 53 ff. Opportunismus (stärkste Form), schlichte Verfolgung des Eigeninteresse (halb-starke Form) und Gehorsam (schwache Form).

<sup>1056</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 54.

<sup>1057</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 54.

es diese nach Williamson nicht geben, könnte das menschliche Verhalten grundsätzlich nach Regeln erfolgen.<sup>1058</sup> Williamson macht darauf aufmerksam, dass nicht jeder einzelne permanent oder auch nur überwiegend dem Opportunismus huldigt. Wenn opportunistisches Verhalten besteht, kann dieses eine temporäre Erscheinung sein oder war im Voraus nicht erkennbar oder geplant.<sup>1059</sup> Generell gilt: Sind Transaktionen durch Opportunismus ex-post gefährdet, sollte eine adäquate Absicherung ex-ante erfolgen.<sup>1060</sup> Nach Hauser zeigt sich Opportunismus bspw. darin, dass Informationen strategisch eingesetzt werden können oder auf Versprechungen kein sicherer Verlass ist.<sup>1061</sup>

### 6.5.2.3 Dimensionen von Transaktionen

Neben den beiden dargestellten Verhaltensannahmen systematisiert Williamson die Transaktionen in die drei Dimensionen:<sup>1062</sup>

- (1) Faktorspezifität;
- (2) Unsicherheit (und Komplexität);<sup>1063</sup>
- (3) Häufigkeit.

Die Dimensionierung ist notwendig für die Beurteilung einer effizienten Koordinationsform, da jede einzelne Dimension Einflussfaktoren besitzt, die die Höhe der Transaktionskosten positiv oder negativ beeinflussen.<sup>1064</sup> Über die Dimensionen von Transaktionen herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Andere Autoren orientieren sich an den von Williamson vorge-

<sup>1058</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 55. Mit einer Generalklausel könnten unerwartete Ereignisse nachträglich "im Interesse aller" vertraglich berücksichtigt werden.

<sup>1059</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 73.

<sup>1060</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 55. Bei Nichtabsicherung besteht die Gefahr, dass der weniger charakterfeste Transaktionspartner zumindest in der Lage ist, die charakterstarke Partei auszubeuten (vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 73).

<sup>1061</sup> Bspw. werden Qualitätsmängel bewusst verschwiegen, Verkäufer versprechen die Nutzung bestimmter (Fertigungs-)Technologien, obwohl diese wissentlich nicht eingesetzt werden (vgl. Hauser, H. (1991), S. 113 f.).

<sup>1062</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 59. Der von Williamson gewählte Terminus der Dimensionen wird in der Literatur nicht übereinstimmend verwendet. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 69 ff. sprechen von Umweltfaktoren; Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 688 von Merkmalen; Picot, A. (1991b), S. 345 ff. von Eigenschaften.

<sup>1063</sup> In der Literatur wird die Unsicherheit häufig im engen Zusammenhang mit der Dimension der Komplexität genannt (vgl. Picot, A./Dietl, H. (1990), S. 179; Cezanne, W./Mayer, A. (1998), S. 1349; Burr, W. (2003), S. 113).

<sup>1064</sup> Vgl. Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 688; Picot, A. (1982), S. 271.

schlagenen Dimensionen, ergänzen diese jedoch.<sup>1065</sup> Alchian um die Dimensionen der Bewertbarkeit und Messbarkeit von Transaktionen, Bonus um die Dimension der Zentralität,<sup>1066</sup> Picot/Dietl/Franck um die Dimensionen der strategischen Bedeutung und Transaktionsatmosphäre.<sup>1067</sup> Auch Williamson hat im Laufe der Zeit die von ihm definierten Dimensionen einer Modifizierung unterzogen,<sup>1068</sup> die Sydow darauf zurückführt, dass der „[...] ursprünglich von Coase und Williamson entwickelte Transaktionskostenansatz [...] in der Zwischenzeit vielfältig modifiziert worden (ist).“<sup>1069</sup> Burr spricht von einer derzeitigen Aktualisierungsphase: „In der betriebs- und volkswirtschaftlichen Literatur werden aktuell verschiedene Ansätze zur Reformulierung der Transaktionskostentheorie diskutiert [...].“<sup>1070</sup> Ausgangspunkt für die Modifikation ist die Kritik am Theoriegebäude des Transaktionskostenansatzes<sup>1071</sup> sowie die Erkenntnis, „[...] dass der konventionelle Ansatz die gegenwärtige Vielzahl und Vielfalt zwischenbetrieblicher Kooperationen kaum erklären kann.“<sup>1072</sup> Die weiteren Ausführungen fokussieren sich auf die drei von Williamson systematisierten Dimensionen:

Zu (1) Faktorspezifität: Für die Transaktionskostentheorie kann die Bedeutung der Faktorspezifität „[...] kaum hoch genug veranschlagt werden.“<sup>1073</sup> Nach Williamson ist „[...] die Faktorspezifität die wesentliche Einflussgröße, der die Transaktionskostentheorie einen guten Teil ihrer Prognosemöglichkeit verdankt“<sup>1074</sup> und die als zeitliches Problem

<sup>1065</sup> Siehe hier z. B. Rennings, K. (1992), S. 18 ff.: „Transaktionen lassen sich nach sechs Kriterien unterscheiden.“ (1) Faktorspezifität, (2) Unsicherheit, (3) Komplexität, (4) Häufigkeit, (5) Zentralität, (6) Transaktionsatmosphäre. Eine Übersicht über weitere in der Literatur definierte Dimensionen zeigt: Sydow, J. (2001b), S. 259.

<sup>1066</sup> Vgl. Stahl, D. (1995), S. 92.

<sup>1067</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 70 ff. Picot/Reichwald/Wigand unterscheiden zwischen Transaktionsatmosphäre und der Verfügbarkeit von Know-how und Kapital (Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998), S. 44).

<sup>1068</sup> Vgl. Schmidt, R. H. (1992), Sp. 1858. In einer späteren Veröffentlichung machte Williamson darauf aufmerksam: „[...] Messbarkeit sollte man wohl hinzunehmen.“ (Williamson, O. E. (1991), S. 16).

<sup>1069</sup> Sydow, J. (2001b), S. 258 (Einschub: OB); vgl. hierzu auch: Burr, W. (2003), S. 113.

<sup>1070</sup> Vgl. Burr, W. (2003), S. 119-132. In seinen Ausführungen stellt Burr fünf derzeit diskutierte Modifikationsvarianten vor. Diese berücksichtigen die Aufnahme zusätzlicher Transaktionskosteneinflüsse (Monteverde), die Erweiterung der Transaktionskostentheorie zur Berücksichtigung von Transaktionserträgen (Zajac/Olson), die Erweiterung der derzeitigen Theorie durch Kombination mit anderen Theorien (Langlois) oder durch Kombination mit anderen institutionenökonomischen Ansätzen bzw. der stärkeren Berücksichtigung von Produktionskosten durch Integration von ökonomischen Renten.

<sup>1071</sup> „[...] ist die Kritik am Transaktionskostenansatz nicht verstummt [...]“ (Sydow, J. (1999), S. 166) bzw. „die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die Markt oder Unternehmung-Diskussion.“ (Schneider, D. (1985), S. 1237-1254. Siehe zur Kritik bzw. den Grenzen der Transaktionskostentheorie auch: Sydow, J. (1992), S. 145 ff.; Schenk, K.-E. (1992), S. 360 ff.; Sydow, J. (1999), S. 165, 176; Döring, H. (1998), Windsperger, J. (1998), S. 266-276; Weber, J./Weißberger, B. E./Löbiger, M. (2001), S. 417-447; Richter, R. (2001), S. 449-466; Göbel, E. (2002), S. 153-155.

<sup>1072</sup> Sydow, J. (2001b), S. 258.

<sup>1073</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 64.

<sup>1074</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 64.



bezeichnet wird.<sup>1075</sup> Im Mittelpunkt der Faktorspezifität stehen zu tätige Investitionen einer Transaktionspartei und die Prämisse, dass mit dem Umfang der für eine Transaktion notwendigen transaktionsspezifischen Investitionen die gegenseitige Abhängigkeit der Transaktionsparteien ansteigt.<sup>1076</sup> Nach der Durchführung einer spezifischen Investition „[...]“ entsteht eine Art bilaterales Monopol, in der ein Vertragspartner den anderen ausbeuten könnte.<sup>1077</sup> Im Vergleich zu unspezifischen Investitionen sind spezifische Investitionen i. d. R. mit Produktivitätsvorteilen verbunden, die nur bei einer langfristigen Geschäftsbeziehung der beiden Transaktionsparteien erzielt werden können.<sup>1078</sup> Wird von einer Vertragspartei eine spezifische Investition für eine bestimmte Transaktion getätigt, ist diese außerhalb des ursprünglichen Verwendungszwecks nur noch mit Wertverlust verwendbar,<sup>1079</sup> da sie nicht mehr rückgängig gemacht werden kann.<sup>1080</sup>

Picot/Dietl<sup>1081</sup> weisen darauf hin, dass der Spezifitätsgrad einer Investition am besten unter Berücksichtigung von Quasi-Renten erläutert werden kann. Diese gibt den Differenzbetrag derjenigen Werte an, „[...]“ die einem Verfügungsrecht im Rahmen der beabsichtigten Transaktion bzw. seiner nächst besten Verwendungsmöglichkeit beizumessen sind.<sup>1082</sup> Aufgrund der einseitigen „[...]“ Erbringung spezifischer Vorleistungen nimmt sich ein Kooperationspartner sämtliche Freiheitsgrade, da solche Vorleistungen in anderen Kooperationen nicht oder nicht gleichwertig verwertet werden können. Es besteht [...] die Gefahr, dass ein Partner, der entsprechende Vorleistungen nicht (zu erbringen hat), die mangelnde Flexibilität ausnutzt, indem er sich die Quasi-Rente aneignet.<sup>1083</sup> „Wenn die transaktionsspezifischen Investitionen eines Transaktionspartners hoch sind, [...]“ entsteht eine hohe Quasi-Rente, die vom Transaktionspartner abgeschöpft werden kann.<sup>1084</sup>

<sup>1075</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 61.

<sup>1076</sup> Vgl. Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 41.

<sup>1077</sup> Meyer, H. (1992), S. 106.

<sup>1078</sup> Vgl. Meyer, H. (1992), S. 106.

<sup>1079</sup> Vgl. Fischer, M. (1994), S. 582; Picot, A./Franck, E. (1993), S. 188. Die Investition „[...]“ kann nur beschränkt für alternative Verwendungszwecke eingesetzt werden [...]. Die Ausführung verlangt spezielle Kenntnisse über das Produkt oder über den Partner, die nur in dieser Beziehung wirtschaftlich verwertbar sind.“ (Hauser, H. (1991), S. 111-112).

<sup>1080</sup> Vgl. Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 41.

<sup>1081</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H. (1990), S. 179.

<sup>1082</sup> Picot, A./Dietl, H. (1990), S. 179.

<sup>1083</sup> Neus, W. (2003), S. 224 (Einschub: OB).

<sup>1084</sup> Windsperger, J. (2001), S. 159.

Eine Transaktion wird umso spezifischer eingestuft, je höher der Wert der mit ihr verbundenen Quasi-Rente ist. Saalbach verweist darauf, dass bei der Faktorspezifität die Nähe zum Konzept der versunkenen Kosten (sunk costs) deutlich wird.<sup>1085</sup> Um dennoch Investitionen zu tätigen, die aufgrund ihrer Spezifität nur mit Einbußen des Produktivwertes anderweitig verwendet werden können, falls Verträge gebrochen oder vorzeitig gekündigt werden,<sup>1086</sup> verlangen die Vertragsparteien in einer solchen Situation nach einer stabilen Vertragsbeziehung. Die Ausnutzung der Abhängigkeitssituation durch einen Vertragspartner (Opportunismus) soll vermieden werden. Beide Vertragspartner haben einen großen Anreiz, auftretende Schwierigkeiten der Leistungsbeziehung zu bewältigen, statt abubrechen.<sup>1087</sup> Damit steigen die Transaktionskosten zur Absicherung und zur Kontrolle der Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen. Diese sind mit der Implementierung eines Überwachungssystems verbunden.<sup>1088</sup> Grundsätzlich ist die Vertragspartei, die hohe spezifische Investitionen für die Transaktion getätigt hat, von einem Ausstieg des Vertragspartners bedroht. Dieser kann die prekäre Lage ausnutzen und die Quasi-Rente des Vertragspartners reduzieren. Die Situation ist beispielhaft für einen hold-up.<sup>1089</sup> Bei solchen Konstellationen wird der „[...] Tausch zwischen autonomen Partnern für gewöhnlich durch einheitliches Eigentum abgelöst,“<sup>1090</sup> das Williamson als vertikale Integration beschreibt.

In der Literatur werden unterschiedliche Ausprägungen von Faktorspezifität genannt. Die hier aufgezeigten gehen auf Williamson zurück:<sup>1091</sup>

- Standortspezifität: Unbeweglichkeit von Anlagen, die mit hohen Verlagerungskosten verbunden sind;
- Sachkapitalspezifität: Investition in spezifische Werkzeuge;
- Humankapitalspezifität: Aneignung von spezifischem Know-how, resultierend aus Lerneffekten;

<sup>1085</sup> Vgl. Saalbach, K.-P. (1996), S. 23.

<sup>1086</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 61 f.

<sup>1087</sup> Vgl. Saalbach, K.-P. (1996), S. 24.

<sup>1088</sup> Vgl. Meyer, H. (1992), S. 107.

<sup>1089</sup> Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G. (1999), S. 92 f., 356. Richter/Furubotn charakterisieren den hold-up als „Raubüberfall“ gegenüber der Vertragspartei mit den hohen getätigten spezifischen Investitionen. Die Eingeschlossenheit der Parteien in das Vertragsverhältnis (lock-in) kann eine Partei zu opportunistischem Verhalten verleiten (Vertragsbruch) (vgl. Richter, R. (2001), S. 460).

<sup>1090</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 61.

<sup>1091</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 62, 108-109. Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 688. Fischer, M. (1994), S. 583 systematisieren darüber hinaus noch markenspezifisches Kapital.

- Zweckgebundene Erweiterung existierender Anlagen oder Kapazitäten  
Sachwerte: im Interesse eines bestimmten Vertragspartners.

Vor dem Hintergrund von steigenden Abhängigkeiten der Vertragsparteien und den damit verbundenen Absicherungsbedürfnissen spricht man von lock-in-Effekten,<sup>1092</sup> die Williamson als fundamentale Transformation bezeichnet,<sup>1093</sup> „[...] da im Extremfall der Auftraggeber der einzige Nachfrager und der Lieferant der einzige Anbieter der spezifischen Leistung ist“<sup>1094</sup> (small numbers-Situation). Picot weist in dem Zusammenhang auf die Unterscheidung zwischen ex-ante- und ex-post-Spezifität hin. Während Transaktionen zum einen von vornherein spezifische Investitionen voraussetzen, können diese zum anderen auch erst innerhalb einer Transaktionsbeziehung entstehen.

Dieser Fall tritt ein, wenn im Wettbewerb um eine unspezifische Leistung (Standardleistung) ein Anbieter ausgewählt wird, der sich im Laufe der Transaktionsbeziehung Vorteile gegenüber potenziellen Wettbewerbern verschafft.<sup>1095</sup> Bei Vergabe eines weiteren, gleich gelagerten Auftrags hat der erste Anbieter gegenüber Wettbewerbern Vorteile, die sich aus dem Erwerb spezifischer Erfahrungen und bereits getätigten Investitionen des ersten Auftrags ergeben (first mover advantages). Der Erstanbieter ist in der Lage, Wettbewerber bei Folgeaufträgen unterbieten zu können. Langfristig besteht jedoch die Gefahr, dass sich aus einer ex-ante unspezifischen Transaktion eine monopolartige Transaktionsbeziehung entwickelt.<sup>1096</sup> Mit zunehmender Spezifität der Leistungen steigen die gegenseitigen Abhängigkeiten der Vertragsparteien. Die Anrei-

---

<sup>1092</sup> Vgl. Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 688.

<sup>1093</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 61.

<sup>1094</sup> Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 688.

<sup>1095</sup> Vgl. Picot, A. (1991a), S. 148 f. Als Vorteile charakterisiert Picot bspw. besondere Beziehungen zu Entscheidungsträgern des Unternehmens (Management, Einkäufer) oder die Erlangung von spezifischem Unternehmens-Know-how.

<sup>1096</sup> Vgl. Fischer, M. (1994), S. 583. „Was [...] zunächst ein Bieterprozess mit einer großen Anzahl an Teilnehmern war, wird in der Folge effektiv zu einer Situation bilateralen Angebots.“ (Williamson, O. E. (1990), S. 70). Der Sachverhalt macht deutlich, dass die Spezifität einer Leistungsbeziehung nicht als Konstante charakterisiert werden kann (vgl. Picot, A./Franck, F. (1993), S. 188). Eine Standardleistungsbeziehung (ex-ante unspezifisch) kann sich innerhalb der Vertragslaufzeit bzw. nach der Vertragslaufzeit zu einer (ex-ante) spezifischen Leistungsbeziehung entwickeln (vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 71).

ze zu einem opportunistischen Verhalten innerhalb der Transaktionsbeziehung werden größer,<sup>1097</sup> das Sicherheitsbedürfnis der Vertragsparteien steigt.<sup>1098</sup>

Zu (2) Unsicherheit: Neben den unterschiedlichen Ausprägungsformen und Systematisierungen von Unsicherheit<sup>1099</sup> ist die Verhaltensunsicherheit für die Transaktionskostentheorie von besonderer Bedeutung.<sup>1100</sup> Die Verhaltensunsicherheit ist auf das opportunistische Verhalten der Vertragsparteien zurückzuführen,<sup>1101</sup> die insbesondere bei Investitionen mit hoher Spezifität auftreten.<sup>1102</sup> Williamson bezeichnet die Verhaltensunsicherheit als Unsicherheit strategischer Art,<sup>1103</sup> die dem Williamsonschen Opportunismus Rechnung trägt. Die Unsicherheit kann auch auf den Inhalt von Verträgen bezogen werden: „Das Unwissen, was die Zukunft uns alles bringt, ist durch Ressourceneinsatz nicht zu beseitigen.“<sup>1104</sup> Aufgrund der begrenzten Rationalität der Vertragsparteien sind Verträge unvollkommen - „[...] die Lücken in den Verträgen (werden) größer“<sup>1105</sup> - und müssen demnach während bzw. im Verlauf der Transaktion konkretisiert oder u. U. angepasst werden.<sup>1106</sup> Schließlich ist für jede Vertragspartei im Vorfeld „[...] eine exakte Vereinbarung über alle Modalitäten der Transaktion ex-ante nicht möglich [...]“<sup>1107</sup>

Mit steigender Unsicherheit nimmt für die Transaktionsparteien die Notwendigkeit zu, ex-ante ein Verfahren zur Klärung von auftretenden Problemen im Laufe der Transaktion zu definieren, das ex-post angewendet werden kann.<sup>1108</sup> Die ex-ante-

<sup>1097</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 71. Diese weisen darauf hin, dass durch die Situation auf Seiten der Vertragspartner ausgeprägte und nur schwer zu befriedigende Sicherheitsbedürfnisse entstehen (vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 71).

<sup>1098</sup> Vgl. Picot, A. (1991b), S. 345.

<sup>1099</sup> Vgl. Saalbach, K.-P. (1996), S. 23.

<sup>1100</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 65.

<sup>1101</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 66.

<sup>1102</sup> Williamson macht klar, dass „[...] die Wechselwirkungen zwischen Unsicherheit und Faktorspezifität für das Verständnis ökonomischer Organisationen wichtig sind [...]“ (Williamson, O. E. (1990), S. 86).

<sup>1103</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 66; auch: Rennings, K. (1992), S. 19: „Unsicherheit [...] strategischer Natur [...]“.

<sup>1104</sup> Richter, R. (2001), S. 452.

<sup>1105</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 68 (Einschub: OB); der neben Lücken auch auf Irrtümer hinweist (vgl. Williamson, O. E. (1991), S. 16).

<sup>1106</sup> Vgl. Fischer, M. (1994), S. 583. Die Konkretisierungen oder Anpassungen können sich auf Qualitäten, Termine, Mengen, Budgets oder Preise beziehen. Das gilt insbesondere für Transaktionen mit steigender Faktorspezifität.

<sup>1107</sup> Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 70. „Bei einem komplexen Leistungsaustausch bedarf es hoher ex-ante-Vertragskosten, um eine größtmögliche Zahl verschiedener denkbarer Ereignisse und Verhaltensweisen in dem Vertrag zu spezifizieren und/oder erheblicher ex-post-Vertragskosten, um Anpassungen vorzunehmen und ein Überwachungssystem einzurichten.“ (Meyer, H. (1992), S. 107).

<sup>1108</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 68.

Vereinbarungen können jedoch nicht allen Entwicklungen Rechnung tragen, weshalb sich ex-post unvorhersehbare diskretionäre Verhaltensspielräume ergeben.<sup>1109</sup> Somit steigen bei zunehmender Unsicherheit die ex-post-Transaktionskosten, da immer wahrscheinlicher wird, „[...] dass einer der Transaktionspartner oder gar beide im Verlauf der Austauschbeziehung daran interessiert sind, die Vertragskonditionen an geänderte Bedingungen anzupassen.“<sup>1110</sup> Bei nicht-spezifischen Transaktionen ist der Einfluss der Unsicherheit auf die ökonomische Organisation kaum relevant. Vertragsanpassungen bzw. neue Vertragsbeziehungen können, unabhängig von der Höhe der Unsicherheit, jederzeit neu eingegangen werden.<sup>1111</sup>

Die Unsicherheit wird in der Literatur auch unter dem Terminus der Komplexität diskutiert. „Komplexität einer Transaktion bedeutet, dass der Leistungsaustausch über den Markt unsicher aufgrund der Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse oder nicht überschaubar aufgrund zu großer Ereignisvielfalt ist.“<sup>1112</sup> Ein komplexer Leistungsaustausch ist mit hohen ex-ante- und/oder hohen ex-post-Transaktionskosten verbunden. Im Vorfeld der Transaktion bedarf es der vertraglichen Spezifizierung einer größtmöglichen Anzahl an denkbaren Ereignissen und Verhaltensweisen. Daneben sind ex-post-Anpassungen zu berücksichtigen, um Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen vorzunehmen.<sup>1113</sup> Als Komplex bezeichnen Picot/Dietl Situationen, die zwar nicht durch Unsicherheit geprägt, vom Menschen allerdings aufgrund ihrer Zusammenhänge nicht überschaubar sind.<sup>1114</sup> Die Substitution des Terminus der Unsicherheit durch den Terminus der Komplexität wählt auch Budäus.<sup>1115</sup>

Zu (3) Häufigkeit: Nach Williamson wird der Dimension Häufigkeit in der Transaktionskostentheorie eine untergeordnete Rolle zugeteilt. Ähnlich Picot/Dietl/Franck, die der Dimension Häufigkeit zwar einen Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten be-

<sup>1109</sup> Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 70. „Je größer die Unsicherheit ist, die über die situativen Rahmenbedingungen der Transaktion und deren künftige Entwicklung besteht, desto größer sind die damit verbundenen Transaktionskosten.“ (Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 42).

<sup>1110</sup> Ebers, M./Gotsch, W. (2002), S. 230.

<sup>1111</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 68.

<sup>1112</sup> Meyer, H. (1992), S. 107.

<sup>1113</sup> Vgl. Meyer, H. (1992), S. 107.

<sup>1114</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H. (1990), S. 179. „Ein Würfelspiel ist z. B. als unsicher, ein Schachspiel als komplex zu bezeichnen.“

<sup>1115</sup> Budäus ergänzt in seinen Ausführungen die Dimension Unsicherheit durch die Einflussgröße Vertragsverbund: „[...] sollen Unsicherheit und Vertragsverbund zusammenfassend als Komplexität bezeichnet werden [...]“ (Budäus, D. (1994), S. 14). Dieser weist darauf hin, dass ein Vertragsabschluss nicht isoliert betrachtet werden sollte, sondern innerhalb eines Vertragsverbundes zu bewerten ist. Schließlich wird die Höhe der Transaktionskosten auch durch die Anzahl der abgeschlossenen Verträge beeinflusst.

scheinigen, der allerdings als nachrangig charakterisiert wird<sup>1116</sup> bzw. der „[...] für die Beurteilung der Effizienz unterschiedlicher Koordinationsformen [...]“<sup>1117</sup> kaum Relevanz zugemessen wird. Die Häufigkeit von Transaktionen findet unter dem Aspekt der Kostenamortisation Beachtung. Werden für spezifische Transaktionen Überwachungssysteme installiert, können sich diese bei zunehmender Transaktionshäufigkeit schneller amortisieren.<sup>1118</sup> Budäus verweist darauf, dass „[...] mit zunehmender Häufigkeit die mit der Transaktion verbundenen Kosten sinken“ und macht hierfür insbesondere Kostendegressions- und Lerneffekte verantwortlich.<sup>1119</sup>

Das Zusammenwirken der Verhaltensannahmen mit den Transaktionsdimensionen ist verantwortlich für die Entstehung von Transaktionskosten,<sup>1120</sup> die Williamson in seinem Konzept des Organizational Failures Framework illustriert und das Motyka als Bedingungsrahmen für ein Marktversagen beschreibt.<sup>1121</sup>

## 6.6 Grundtypen institutioneller Arrangements von Transaktionen

Zur Darstellung des Spektrums institutioneller Arrangements wurde von Williamson ein Vertragsschema konzipiert, das auf Grundlage der Dimensionen Faktorspezifität und Häufigkeit effiziente Koordinationsformen ableitet. Das Schema greift „[...] auf die Formulierung ökonomischer Fragestellungen als Vertragssystem (zurück und diskutiert) die Wahl einer Koordinationsmethode auf vertraglicher Basis [...].“<sup>1122</sup> Das Vertragsschema beschränkt sich auf die Dimensionen Faktorspezifität und Häufigkeit, da Williamson davon ausgeht, die Unsicherheit sei „[...] in genügendem Maße vorhanden [...].“<sup>1123</sup> Als Grundlage des Schemas dienen vier Prämissen:<sup>1124</sup>

- (1) Nachfrager und Marktanbieter sind bestrebt, längerfristige Geschäfts-/Vertragsbeziehungen aufzubauen. Unseriöses Geschäftsgebahren wird ausgeschlossen;

<sup>1116</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 72.

<sup>1117</sup> Picot, A./Dietl, H. (1990), S. 180.

<sup>1118</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 69.

<sup>1119</sup> Budäus, D. (1994), S. 14.

<sup>1120</sup> Vgl. Fischer, M. (1992), S. 7.

<sup>1121</sup> Vgl. Motyka, W. (1989), S. 188 f.

<sup>1122</sup> Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 689 (Einschub: OB).

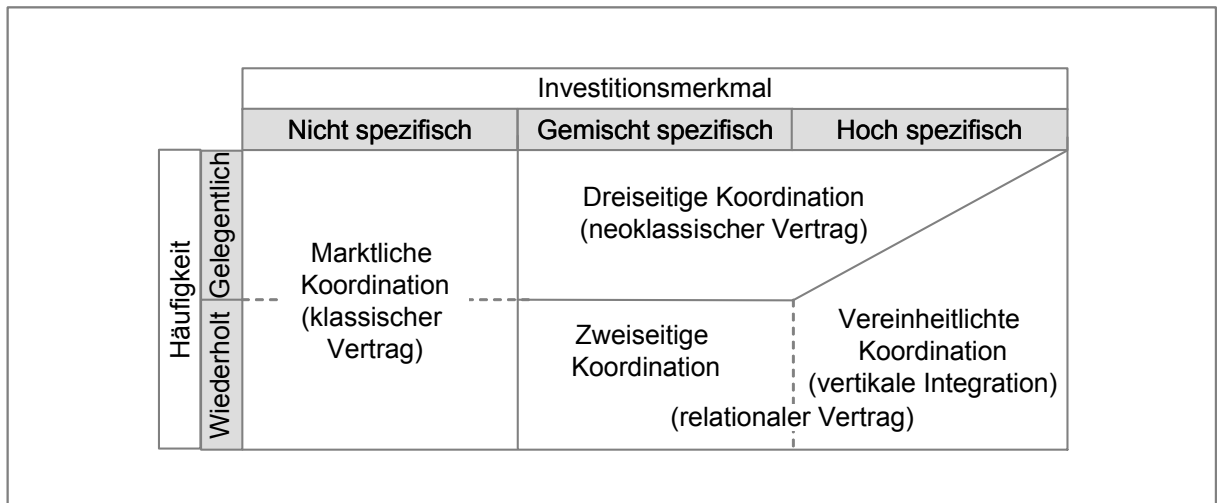
<sup>1123</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 89. Die Unsicherheit ist so groß, dass von einem gewissen Grad an Unkalkulierbarkeit zukünftiger Ereignisse sowie Handlungen der Vertragsparteien ausgegangen werden kann.

<sup>1124</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 81.

- (2) Für jeden Bedarf sind zahlreiche Marktanbieter vorhanden, ein ex-ante-Monopoleigentum an speziellen Produktionsmitteln wird ausgeschlossen;
- (3) Das Häufigkeitskriterium bezieht sich ausschließlich auf die Tätigkeiten der Nachfrager im Markt;
- (4) Das Spezifitätskriterium bezieht sich ausschließlich auf die Investitionstätigkeiten des Marktanbieters.

Williamson berücksichtigt bei der Betrachtung effizienter Koordinationsformen die Vertragslehre von Macneil.<sup>1125</sup> Anhand dieser entwickelt er vier Koordinationsformen institutioneller Arrangements (governance structures), die in Abb. 6.5 dargestellt werden:

Abb. 6.5: Grundtypen effizienter institutioneller Arrangements



Quelle: Williamson, O. E. (1990), S. 89.

<sup>1125</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 77 ff. Die Vertragseinteilung berücksichtigt drei Vertragsklassifizierungen, die den Ablauf einer Transaktion abbilden können: (1) Klassische Verträge beziehen sich auf standardisierte Produkte und Transaktionen. Die Transaktionspartner sind austauschbar, das Ergebnis des Austauschprozesses ist vorhersehbar. (2) Relationale Verträge stellen langfristige und komplexe Gebilde auf Basis gemeinsamer Normen dar, deren effiziente Koordinationsform die bilaterale Koordination mit rechtlich selbständigen Beteiligten und die vertikale Integration sind. (3) Bei neoklassischen Verträgen sind Absicherungsmaßnahmen der Vertragsparteien von wesentlicher Bedeutung, da Opportunismus und Unsicherheit gegeben sind und der Vertrag Lücken aufweist. Bei auftretenden Konflikten zwischen den Vertragsparteien können unabhängige Dritte eingeschaltet werden (vgl. Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 689). Die Merkmale neoklassischer Verträge werden von Albach, H. (1988), S. 1160 dargestellt. Nach Albach liegen im Allgemeinen „[...] keine kurzfristigen Geschäfte vor, sondern Geschäftsverbindungen, die über Jahre hinweg bestehen. Hersteller und Abnehmer kennen sich genau. Der Hersteller ist „Hoflieferant“, der Kunde ist „Stammkunde.“ Hier handelt es sich stets um komplexe Güter, die ein spezifisches Know-how verlangen und in Einzelfertigung hergestellt werden. Die Langfristigkeit der Vertragsbeziehungen wird untermauert, indem Dienstleistungen, die Bereitstellung von Know-how oder die Schulung von Mitarbeitern des Abnehmers vertraglich vereinbart werden.

Bevor die von Williamson definierten Grundtypen effizienter institutioneller Arrangements einer Betrachtung unterzogen werden, muss darauf hingewiesen werden, dass das Organisationsproblem ökonomischer Aufgaben nicht zwingend mit einer bestimmten Koordinationsform gelöst wird, „[...] sondern dass konkurrierende Alternativen bestehen [...]“<sup>1126</sup>

Unter Effizienzgesichtspunkten stellt die marktliche Koordination „Beherrschung und Überwachung durch den Markt [...]“<sup>1127</sup> bei nicht spezifischen Transaktionen, unabhängig von deren Häufigkeit, die von Williamson empfohlene Koordinationsform dar. Der Markt gilt als besonders leistungsfähig, da über den Preismechanismus relevante Informationen zur Verfügung stehen, Transaktionen effizient koordiniert werden können<sup>1128</sup> und ein Austausch des Vertragspartners jederzeit möglich ist: „Bei auftretenden Störungen werden autonome Anpassungsmaßnahmen wirksam.“<sup>1129</sup> Die interne Koordination der Transaktion wäre aufgrund steigender interner Transaktionskosten mit Nachteilen verbunden, denen keine Mehrerträge gegenüberstehen.

Markttransaktionen verlieren jedoch an Attraktivität, „[...] wenn potenziell opportunistisch handelnde und zwangsläufig nur begrenzt rationale Wirtschaftssubjekte spezifische, unsichere und strategisch bedeutsame Austauschbeziehungen eingehen.“<sup>1130</sup> Die kaufvertragliche Abwicklung der Transaktion erweist sich als zu aufwendig, um für beide Vertragsparteien als gerecht empfunden zu werden. Transaktionen, die gelegentlich durchgeführt werden und mit gemischt bis hoch spezifischen Investitionen verbunden sind, werden mit einer dreiseitigen Koordination durchgeführt, die den Vertragsparteien im Bedarfsfall den Zugriff auf eine unabhängige dritte Partei erlaubt.<sup>1131</sup> Die getätigten spezifischen Investitionen lassen eine Abwicklung über den Markt unbefriedigend erscheinen,<sup>1132</sup> „die Marktkontrolle versagt, weil ein Wechsel des Partners nicht mehr so leicht möglich ist.“<sup>1133</sup> Dafür bestehen für beide Vertragsparteien hohe Anreize zur Vertragserfüllung, da die alternative Verwendung der Investitionen mit Nachteilen verbunden ist (Opportunitätskosten), die mit steigendem Spezifitätsgrad anwachsen.

---

<sup>1126</sup> Fischer, M. (1994), S. 583.

<sup>1127</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 83.

<sup>1128</sup> Vgl. Fischer, M. (1992), S. 21.

<sup>1129</sup> Williamson, O. E. (1991), S. 22.

<sup>1130</sup> Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 81.

<sup>1131</sup> Unter einem unabhängigen Dritten wird ein Schiedsverfahren verstanden, das Streitigkeiten beilegt oder erbrachte Leistungen beurteilt. Die Transaktion wird i. d. R. nicht abgebrochen, im Gegensatz zu einem Streitverfahren vor einem ordentlichen Richter (vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 84).

<sup>1132</sup> Die Absicherung der Vertragsparteien ist nicht ausreichend.

<sup>1133</sup> Göbel, E. (2002), S. 147.



Hoch spezifische Investitionen mit schwacher Häufigkeit können alternativ auch unter eine vereinheitlichte Koordination gestellt werden (vertikale Integration). Die Koordination mit dem Vertragspartner ist mit hohen Kontrollkosten für den Aufbau eines Überwachungssystems verbunden - diese sind oft „[...] für nur gelegentliche Transaktionen nicht wieder einzubringen“<sup>1134</sup> - die eine vereinheitlichte Koordination aus Kostengründen attraktiv erscheinen lassen. „[...] hier bedarf es offensichtlich einer institutionellen Zwischenform,“<sup>1135</sup> die aufgrund der hoch spezifischen Investitionen einer Überprüfung und ggf. fallweisen Entscheidung einer marktlichen oder hierarchischen Koordination bedarf. Meuthen weist darauf hin, dass gegenüber einem externen Marktanbieter auch das (eigene) Unternehmen Kostendegressionseffekte realisieren kann. Die vereinheitlichte Koordination ist vorteilhaft, wenn die marktliche Koordination inklusive der mit ihr verbundenen Kontrollkosten höher ist als die interne Leistungserstellung mit deren Überwachungssystem.<sup>1136</sup> Demgegenüber erfolgt der Aufbau spezialisierter Überwachungssysteme üblicherweise bei wiederkehrenden Transaktionen, denen gemischt spezifische oder hoch spezifische Investitionen zugrunde liegen. Die wiederholte Durchführung der Transaktionen ermöglicht „[...] die Wiedereinbringung der Kosten spezialisierter Beherrschungs- und Überwachungssysteme.“<sup>1137</sup>

Williamson unterscheidet zwei Koordinierungsarrangements:<sup>1138</sup> Zum einen zweiseitige Arrangements (Kooperationen), bei denen die rechtliche Selbständigkeit der Parteien erhalten bleibt. Zum anderen vereinheitlichte Arrangements, innerhalb derer die Transaktion dem Markt entzogen und hierarchisch organisiert wird (vertikale Integration). Aufgrund der Faktorspezifität bei zweiseitigen Arrangements wird von langfristigen Vertragsbeziehungen ausgegangen, die eine Realisierung von Degressionsvorteilen der spezifischen Investitionen (in einem begrenzten Ausmaß) erlauben (im Gegensatz zur vertikalen Integration). Bedingt durch die lange Vertragslaufzeit müssen Mechanismen installiert werden, die ex-post eine Anpassung der Vertragsinhalte aufgrund geänderter Rahmenbedingungen erlauben. Die Anpassungen können zu Konflikten zwischen den Vertragsparteien führen, da deren Interessen konträr zueinander verlaufen können.<sup>1139</sup>

---

<sup>1134</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 84.

<sup>1135</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 84.

<sup>1136</sup> Vgl. Meuthen, D. (1997), S. 38 f.

<sup>1137</sup> Williamson, O. E. (1990), S. 85.

<sup>1138</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 85 ff.

<sup>1139</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 85 f.; Meuthen, D. (1997), S. 39.

Die vereinheitlichte Koordination gilt insbesondere bei zunehmender Faktorspezifität von Transaktionen als effizientes institutionelles Arrangement. Die hohe Spezifität der Transaktion erschwert einem externen Anbieter die Verwendung der Investition für andere Zwecke, d. h. der Marktanbieter kann aus der getätigten Investition keine Produktionsvorteile realisieren, die der Käufer nicht auch selbst erzielen könnte. Darüber hinaus besteht für jede Vertragspartei die Gefahr des opportunistischen Handelns des jeweiligen Vertragspartners. Kostenintensive Überwachungssysteme auf beiden Seiten sind die Folge, die sich aufgrund der Transaktionshäufigkeit jedoch schneller amortisieren. Der Vorteil gegenüber der zweiseitigen Koordination besteht in der schnelleren und unproblematischeren Anpassung von Vereinbarungen. Bei der vertikalen Integration sind keine vertragsparteienspezifische Interessen zu erwarten, veränderten Rahmenbedingungen wird durch interne Anweisung Rechnung getragen.<sup>1140</sup> Schneider spricht bei der Hierarchie von der "Anordnung durch Vorgesetzte."<sup>1141</sup>

## 6.7 Markt und Hierarchie als Extremformen institutioneller Arrangements

### 6.7.1 Das Markt-Hierarchie-Problem

In den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass die Koordinationsformen Markt und Hierarchie als extreme Ausprägungsformen der institutionellen Koordination betrachtet werden,<sup>1142</sup> innerhalb derer ein Kontinuum möglicher hybrider Koordinierungsformen besteht,<sup>1143</sup> die den Grad der vertikalen Integration eines Unternehmens beeinflussen.<sup>1144</sup> Das transaktionskostentheoretische Charakteristikum der Koordinierungsalternativen ist nach Williamson die Vereinigung von Merkmalen der marktlichen und hierarchischen Koordinierung,<sup>1145</sup> deren Unterschiede wie folgt zusammenfasst werden können:<sup>1146</sup>

<sup>1140</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 88; Meuthen, D. (1997), S. 39 f.

<sup>1141</sup> Schneider, D. (1995), S. 263.

<sup>1142</sup> Sydow spricht von Idealtypen der Koordination (vgl. Sydow, J. (2001b), S. 244).

<sup>1143</sup> Nach Picot lautet die Alternative zur Abwicklung von Transaktionen nicht nur Markt oder Hierarchie, sondern, vor dem Hintergrund der vielfältigen hybriden Zwischenformen: „[...] wie viel Markt und wie viel Hierarchie für jede Transaktionsart.“ (Picot, A. (1982), S. 275).

<sup>1144</sup> Vgl. Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 687.

<sup>1145</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 195.

<sup>1146</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 102.

- Märkte begünstigen stark ausgeprägte Anreize und begrenzen bürokratische Verzerrungen wirksamer als die interne Organisation.<sup>1147</sup>
- Märkte können Nachfrage vorteilhaft aggregieren, um Skalen- und Verbundvorteile zu realisieren.
- Der internen Organisation stehen besondere Kontrollinstrumente zur Verfügung.<sup>1148</sup>

Beide Extrempole sind jedoch mit Nachteilen verbunden. Das institutionelle Arrangement der Kooperation soll die Vorteile beider Extremformen kombinieren und deren Nachteile vermeiden.<sup>1149</sup> Ziel ist die Steigerung der Anpassungsfähigkeit gegenüber dem Markttausch, die Reduzierung der internen Kontrollkosten sowie die Verstärkung der Anreizintensität gegenüber der internen Koordination.<sup>1150</sup> Göbel fügt folgende Überlegungen an: Wird eine bisher über den Markt koordinierte spezifische Leistung integriert, können ggf. erzielte Größen- und Verbundvorteile des Marktanbieters nicht mehr realisiert und an den Käufer weitergegeben werden. Darüber hinaus steigen durch die Integration die internen Organisationskosten. Werden im umgekehrten Fall bisher intern erbrachte spezifische Leistungen ausgelagert, steigen entweder die Abhängigkeiten des Nachfragers gegenüber den Marktanbietern oder der Nachfrager muss sich mit einer reduzierten Spezifität der Leistung zufrieden geben.<sup>1151</sup>

### 6.7.2 Kooperation als institutionelles Arrangement zwischen Markt und Hierarchie

Innerhalb der Transaktionskostentheorie wird insbesondere die mit der Transaktion verbundene Faktorspezifität als wesentliches Kriterium für die Entscheidungsfindung für eine effiziente Koordinierungsform herangezogen. Anhand der Spezifität wird versucht, ein Koordinationsmuster zu entwickeln, das eine möglichst reibungslose Abwicklung der Aufgabe erlaubt und die Transaktionskosten minimiert.<sup>1152</sup> Unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse wurde von Williamson ein Koordinatensystem entwickelt, aus dem vor dem Hinter-

<sup>1147</sup> Die interne Organisation verwässert Anreizwirkungen „[...] das Wirksamwerden von Anreizen innerhalb von Unternehmen wird mitunter bewusst verhindert.“ (Williamson, O. E. (1991), S. 20).

<sup>1148</sup> Williamson verweist auf die unterschiedliche Wirksamkeit von Kontrollmöglichkeiten innerhalb von Unternehmen (administrative Kontrolle) und zwischen Unternehmen (vgl. Williamson, O. E. (1991), S. 20).

<sup>1149</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 195. Kombination von Merkmalen der innerbetrieblichen Koordination (Langfristigkeit, Partnerschaftlichkeit, Weisungen, Loyalität, Vertrauen) mit denen der marktlichen Koordination (rechtliche Selbständigkeit der Parteien, keine unmittelbaren Weisungsbeziehungen) (vgl. Göbel, E. (2002), S. 196).

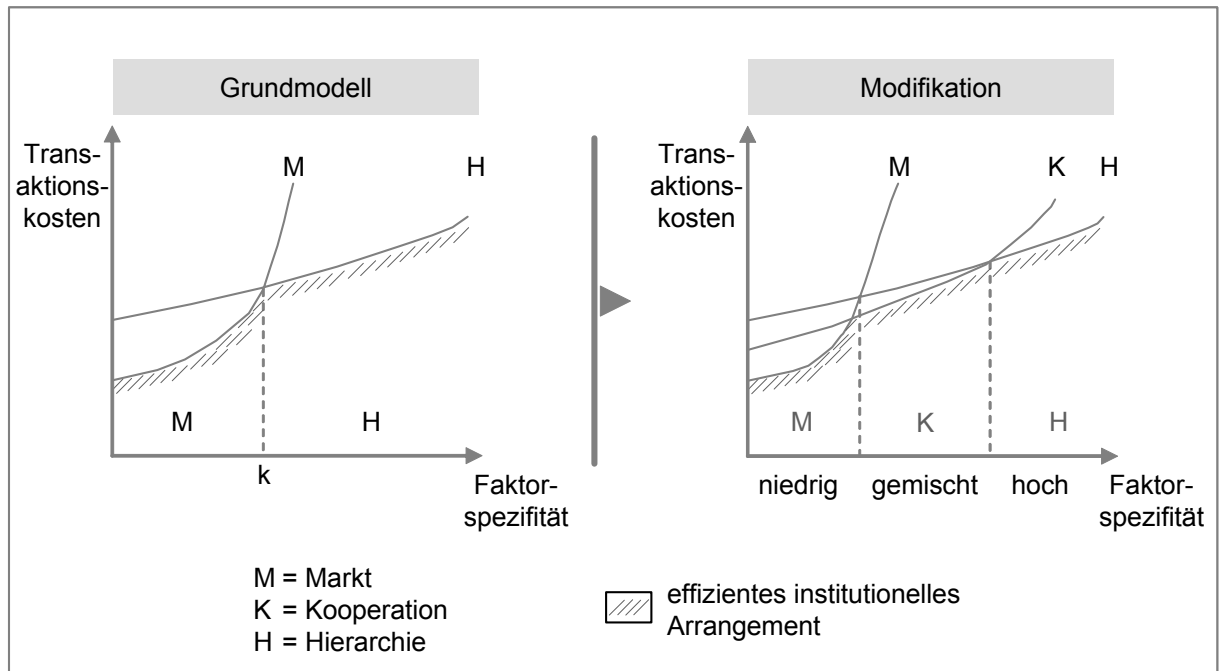
<sup>1150</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 196.

<sup>1151</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 195.

<sup>1152</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002), S. 81.

grund des Spezifikationsgrads einer Investition Empfehlungen für institutionelle Arrangements abgeleitet werden können:

Abb. 6.6: Transaktionskosten institutioneller Arrangements in Abhängigkeit des Spezifikationsgrads



Quelle: Williamson, O. E. (1991), S. 23, 24.

Das Koordinatensystem beruht auf der Grundlage, dass bei steigender Faktorspezifität einer Transaktion die wechselseitigen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien steigen und die koordinierenden Reaktionen aufgrund von Störungen zunehmen. Als Konsequenz aus der Entwicklung gehen die Transaktionen mit steigenden Transaktionskosten einher. Innerhalb des Koordinatensystems definiert Williamson einen Schnittpunkt (k), in dessen Umgebung die Transaktionskosten der marktlichen und der hierarchischen Koordination bei gegebener Spezifität vergleichbar sind und aus Effizienzgesichtspunkten „[...] auf jede der beiden Organisationsformen zurückgegriffen (werden kann) [...]“. Genau [...] (diese Konstellation) führt zur Entwicklung hybrider Organisationsformen.“<sup>1153</sup>

Das modifizierte Koordinatensystem in Abb. 6.6 zeigt, dass die Transaktionskosten der Hybridformen zwischen den Extremen Markt und Hierarchie liegen.<sup>1154</sup> Bei niedriger Spezifität ist

<sup>1153</sup> Williamson, O. E. (1991), S. 23 (Einschub: OB).

<sup>1154</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1991), S. 23.

die marktliche Koordinierung, bei mittlerer Spezifität die Kooperation und bei hoher Spezifität die Hierarchie mit den niedrigsten Transaktionskosten verbunden.<sup>1155</sup>

Die hohe Bedeutung der kooperativen Organisationsalternative kann bei der Bewältigung des Organisationsproblems als nicht selbstverständlich bezeichnet werden. Bei der Entwicklung der Transaktionskostentheorie galt diese „[...] als bloße Übergangsform auf dem Weg vom Markt zur Hierarchie (Internalisierung, z. B. durch Akquisition) bzw. von der Hierarchie zum Markt (Externalisierung, verbunden mit einer Desinvestition).“<sup>1156</sup> Es galt die Ansicht, dass Markt und Hierarchie die einzigen Koordinationsformen darstellen<sup>1157</sup> und aufgrund des omnipräsenten Opportunismus ausschließlich die Koordinationsform der Hierarchie als stabil bezeichnet werden konnte.<sup>1158</sup> Erst später reduzierte sich die Polarisierung,<sup>1159</sup> die Kooperation wurde als dauerhaft effizientes institutionelles Arrangement bei mittlerer Spezifität zwischen den Extremformen Markt und Hierarchie akzeptiert,<sup>1160</sup> das die Mechanismen der Extremformen vereint: „Zwischen den Extrempunkten liegen zahlreiche, [...] institutionelle Abwicklungsformen, die mal mehr, mal weniger marktliche bzw. hierarchische Elemente enthalten.“<sup>1161</sup> Während sich die Ausprägungen des Marktes bspw. in der Verwendung von marktorientierten Verrechnungspreisen zeigt, greifen die hierarchischen Elemente auf unterschiedliche organisatorische Regelungen zurück. Diese berücksichtigen bspw. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten sowie festgelegte Verfahren zur Konfliktbewältigung oder Anweisungs- und Kontrollsysteme.<sup>1162</sup>

Die Potenziale der Kooperation gegenüber der marktlichen Koordination liegen nach Sydow bei den wechselseitigen Abhängigkeit der Vertragsparteien, der Möglichkeit des Aufbaus von

<sup>1155</sup> Baur führt die Entstehung der institutionellen Zwischenformen insbesondere auf technologische und transaktionskostentheoretische Gründe zurück. Während das technologische Kriterium auf dem Zugang zu neuen Technologien beruht, wird das transaktionskostentheoretische Kriterium mit Markt- und Hierarchieversagen bzw. mit dem Sachverhalt erklärt, dass die Zwischenformen als lohnenswerte Alternativen für die teure transaktionskostenintensive unternehmensinterne Abwicklung bewertet werden können (vgl. Baur, C. (1990), S. 90 f.).

<sup>1156</sup> Sydow, J. (2001b), S. 255.

<sup>1157</sup> Vgl. Siebert, H. (2001), S. 9. „In seiner ursprünglichen Fassung ging der Transaktionskostenansatz von einer Dichotomie aus, mit Markt und Hierarchie als Extrema“ (Fischer, M. (1992), S. 21), die jedoch die Realität nicht umfassend genug abbildeten (vgl. Fischer, M. (1992), S. 22).

<sup>1158</sup> Vgl. Sydow, J. (2001b), S. 255.

<sup>1159</sup> Vgl. Siebert, H. (2001), S. 9 f. Dieser gibt eine Literaturübersicht zur Einführung des Kooperationsbegriffs: „Erst die Erwähnung von co-operations (Richardson 1972), relational contracting (Macneil 1978; Williamson 1979), clans (Ouchi 1980), federations (Deams 1980), collectives (Buttler 1983) u. a. als Zwischenform zwischen Markt und Hierarchie reduziert diese Polarität.“

<sup>1160</sup> Vgl. Sydow, J. (2001b), S. 256. Williamson bezeichnet die Koordination als effizient bei einem gleichzeitigen Markt- und Hierarchieversagen. Siebert, der Riordan/Williamson zitiert, stellt fest: „Hybrid modes are much more important than had hitherto been realized.“ (Siebert, H. (2001), S. 10).

<sup>1161</sup> Picot, A. (1982), S. 273.

<sup>1162</sup> Vgl. Sydow, J. (2001b), S. 244.

gegenseitigem Vertrauen sowie einer allgemeinen Reduzierung von strategischen Unsicherheiten. Gegenüber der hierarchischen Koordination nennt Sydow insbesondere die Vorteile der Anreizwirkungen des Marktes. Als Nachteile der Kooperation klassifiziert dieser relativ hohe Vertragskosten und aufwendigere Steuerungs- und Kontrollsysteme gegenüber dem Markt sowie relativ hohe spezifische Investitionen gegenüber der Hierarchie.<sup>1163</sup> In Anlehnung an Williamson stellt Sydow eine Systematisierung auf, die die wirtschaftliche Überlegenheit hybrider Organisationsformen gegenüber Markt und Hierarchie aufzeigt (siehe Abb. 6.7).<sup>1164</sup>

Abb. 6.7: Leistungsfähigkeit hybrider Koordinierungsformen

		Institutionelles Arrangement		
		Markt	Kooperation	Hierarchie
Instrument	Anreizstärke	++	+	0
	Administrative Kontrollmöglichkeit	0	+	++
Anpassungsfähigkeit	Autonome Anpassung	++	+	0
	Koordinierte Anpassung	0	+	++

Quelle: Sydow, J. (2001b), S. 257.

## 6.8 Strategieempfehlungen für effiziente institutionelle Arrangements

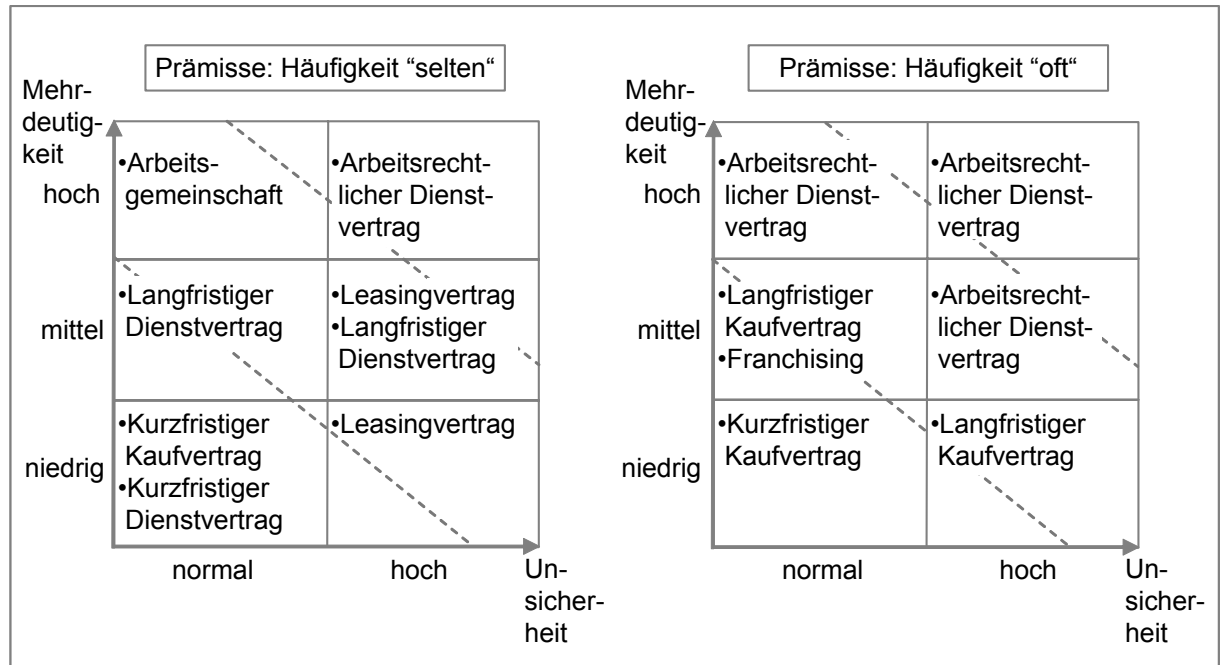
Vor dem Hintergrund der vielfältigen Ausgestaltungsformen der Transaktionskoordination wurde von Picot eine Systematik entwickelt, die unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Eigenschaften von Transaktionen eine Form des institutionellen Arrangements ableitet, die mit niedrigen Transaktionskosten verbunden ist. Unter Effizienzgesichtspunkten kann diese als optimal bezeichnet werden, wenngleich Picot darauf hinweist, dass „[...]“ derartige Schemata nur dem besseren Verständnis des Ansatzes dienen und nicht als Rezeptliste missver-

<sup>1163</sup> Vgl. Sydow, J. (2001b), S. 256; Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 54 ff.

<sup>1164</sup> Die Matrix gilt ausschließlich unter der Prämisse der mittleren Spezifität.

standen werden dürfen.<sup>1165</sup> Als Grundlage seiner Überlegungen dienen die eine Transaktion beeinflussenden Dimensionen der Mehrdeutigkeit<sup>1166</sup> und der (Umwelt-)Unsicherheit.<sup>1167</sup>

Abb. 6.8: Strategieempfehlungen für effiziente institutionelle Arrangements



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Picot, A. (1982), S. 275.

Die Abb. 6.8 zeigt die von Picot angewendete Systematik, aus der bei gegebener Mehrdeutigkeit und Unsicherheit, jedoch unterschiedlichen Häufigkeitsausprägungen, differenzierte Strategieempfehlungen abgeleitet werden können. Auch hier gilt: Je höher der Grad der Mehrdeutigkeit, desto überlegener erweist sich die hierarchische Koordinierung bzw. die vertikale Integration der Transaktion. Je niedriger der Grad der Mehrdeutigkeit, desto effizienter wird die marktliche Koordinierung. Erst bei Überschreitung eines bestimmten Transaktionskostenniveaus sollte die Integration einer Leistung, und damit die hierarchische Koordinierung, in Betracht gezogen werden.<sup>1168</sup> Die Überprüfung der effizienten Koordinierung sollte aufgrund

<sup>1165</sup> Picot, A. (1982), S. 276.

<sup>1166</sup> Unter dem Terminus des Mehrdeutigkeitskonzepts subsumiert Picot neben der Faktorspezifität noch weitere Einflusskriterien, wie bspw. das small numbers-Problem, Mess-, Vertrauens- und Qualifikationsprobleme (vgl. Picot, A. (1982), S. 271 f.). Bzgl. des Mehrdeutigkeitskonzepts weist Baur auf den höheren Komplexitätsgrad des Konzepts gegenüber einer eindimensionalen Betrachtung hin, die sich ausschließlich auf die Faktorspezifität beschränkt (vgl. Baur, C. (1990), S. 121).

<sup>1167</sup> Vgl. Picot, A. (1982), S. 277.

<sup>1168</sup> Vgl. Baur, C. (1990), S. 118 f.

der sich stetig verändernden Rahmen- bzw. Umweltbedingungen regelmäßig durchgeführt werden. Die Auswirkungen auf die Bewertung von Transaktionen können erheblich sein.<sup>1169</sup>

Im Vergleich zu den Williamsonschen Grundtypen institutioneller Arrangements<sup>1170</sup> führt Picot in seiner Typisierung zusätzlich die Dimension der (Umwelt-)Unsicherheit ein. Damit trägt dieser dem Umstand Rechnung, „[...] dass auch ein höheres Maß an Umweltunsicherheit eine eigenständige Einflussgröße darstellt.“<sup>1171</sup> Picot weist darauf hin, dass der Vorteil der von ihm entwickelten drei-dimensionalen Systematisierung zum einen die umfassendere und differenziertere Betrachtungsweise als die Sechs-Felder-Matrix (Grundtypen effizienter institutioneller Arrangements) von Williamson erlaubt, zum anderen „[...] gerade noch übersichtlich (ist)“,<sup>1172</sup> um Interpretationsspielräume noch zuzulassen. Die Strategieempfehlungen können aus den Potenzialen abgeleitet werden, die jede organisatorische Ausgestaltungsform institutioneller Arrangements den Vertragsparteien bietet. Gegenüber der hierarchischen Koordination bietet die marktliche Abwicklung von Transaktionen Produktions- und Koordinationsvorteile, die Erlei/Jost wie folgt skizzieren:<sup>1173</sup>

- Skaleneffekte des Markts;<sup>1174</sup>
- Bewertung von Leistung und Gegenleistung;<sup>1175</sup>
- Koordinationskostenvorteile.<sup>1176</sup>

<sup>1169</sup> Vgl. Baur, C. (1990), S. 118. „Was gestern noch als unternehmensspezifisches, unsicheres und häufiges Problem gelten musste, kann sich heute als [...] wenig veränderliches, seltener auftretendes Standardproblem darstellen [...] und umgekehrt.“ (Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 1034).

<sup>1170</sup> Siehe hierzu Kapitel 6.6.

<sup>1171</sup> Baur, C. (1990), S. 121. Dem Sachverhalt tragen auch Kaas/Fischer Rechnung, die das Grundscheema von Williamson um die Dimension der Unsicherheit erweitern (vgl. Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 690).

<sup>1172</sup> Picot, A. (1981), S. 11 Fn. 23, Dargestellt auf S. Fn. 5 Nr. 23 (Einschub: OB).

<sup>1173</sup> Vgl. Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 49 ff.

<sup>1174</sup> Durch die Realisierung von Skaleneffekten können Marktanbieter von Leistungen mit einem hohen Standardisierungsgrad Produktionskostenvorteile erzielen, da diese aufgrund der niedrigen Leistungsspezifität über eine Vielzahl von Abnehmern verfügen. Aufgrund der niedrigeren Produktionsmengen wäre die Integration solcher Transaktionen aus Effizienzgründen schädlich, die Durchschnittskosten des Markts sind unerreichbar, der Fremdbezug „[...] ist bei einer solchen Eigenschaftskonstellation eindeutig überlegen.“ (Picot, A. (1991b), S. 349).

<sup>1175</sup> Die unmittelbare Bewertung von Leistung und Gegenleistung durch die Transaktionsparteien hat Auswirkungen auf die mit der Transaktion verbundenen Motivationskosten. Aufgrund der Homogenität der Leistung und der Vielzahl der potenziellen Anbieter wird das opportunistische Verhalten des Anbieters wirksam eingeschränkt, „[...] Alternativensuche und Auswahl können zügig bewältigt werden, eine Vereinbarung lässt sich leicht herbeiführen, ausführen und kontrollieren.“ (Picot, A. (1982), S. 276). Etwaige Instrumente müssten bei einer internen Erstellung erst implementiert werden. Die interne Produktion garantiert außerdem nicht automatisch eine höhere Effizienz.

<sup>1176</sup> Durch die genaue Spezifikation der gegenseitigen Verpflichtungen können Vertragsverletzungen durch einen unabhängigen Dritten geahndet werden. Aufwendige Schutzvorkehrungen müssen von den Vertragsparteien nicht implementiert werden.



Für die Koordinierung von Transaktionen mit hohem Spezifitätsgrad sowie erhöhten Unsicherheitsfaktoren ist die marktliche Koordinierung wenig geeignet. Beide Vertragsparteien wären bestrebt, aus der gestiegenen Transaktionskomplexität resultierende Vertragslücken abzusichern,<sup>1177</sup> die der Vertragspartner aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten opportunistisch ausnutzen könnte (hold-up). Die Transaktion wäre generell mit hohen Konflikt- und Einigungskosten verbunden. Darüber hinaus reduzieren sich beim Marktanbieter aufgrund sinkender Leistungshomogenität und -standardisierung die Skalenerträge. Die Vorteile marktlicher Transaktionen schwinden, die Koordinierung durch Hierarchie bietet alternative Vorteile.<sup>1178</sup>

- Reduzierung der Vertragskosten durch Flexibilitätskomponente;<sup>1179</sup>
- Erhöhte Investitionsanreize;<sup>1180</sup>
- Bessere Leistungsmessung.<sup>1181</sup>

## 6.9 Fazit

Mit der Transaktionskostentheorie kommt in der vorliegenden Untersuchung ein Analyseinstrument zum Einsatz, das in der Literatur zur Überprüfung und Bewertung vertikaler Unternehmensbeziehungen anerkannt ist. Wengleich ein allgemeingültiger Vorschlag zur Systematisierung vertikaler Integrationsstrukturen nicht existiert, werden in der Literatur unter-

---

<sup>1177</sup> Die Absicherung ist mit hohen Transaktionskosten verbunden.

<sup>1178</sup> Vgl. Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 52 f.

<sup>1179</sup> Im Gegensatz zum klassischen Vertrag, bei dem die Leistungen eindeutig spezifiziert werden können, liegt ein zwischen den Vertragsparteien geschlossener relationaler Vertrag Rahmenbedingungen fest, die diese ex-post an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können. D. h. der hohen Komplexität, nicht alle Eventualitäten ex-ante bei der Vertragsgestaltung berücksichtigen zu können, wird durch eine Flexibilitätskomponente Rechnung getragen. Für marktliche Transaktionen (klassischer Vertrag) sind die Vertragskonstellationen aufgrund der gegebenen Unsicherheit ungeeignet. Die hierarchische Koordinierung bietet den Vertragsparteien die Möglichkeit, Vertragslücken durch Anweisungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu schließen, ohne langwierige Anpassungs- und Konfliktlösungsprozesse mit dem Vertragspartner führen zu müssen. Die Vertragskosten werden gesenkt.

<sup>1180</sup> Bei spezifischen Investitionen eines Vertragspartners besteht generell die Gefahr des hold-up, aufgrund dessen dieser die für die Transaktion notwendige spezifische Investition möglicherweise gar nicht erst tätigt. Die Integration der Transaktion in die Hierarchie und die interne Abwicklung kann mögliche Investitionsverzerrungen verhindern, „[...] da in diesem Fall die Vorteile der Investition vollständig realisiert werden.“ (Erlei, M./Jost, P.-J. (2001), S. 53).

<sup>1181</sup> Die Beurteilung einer vom Vertragspartner erbrachten Leistung kann mit Problemen verbunden sein. Schließlich muss ein Erfüllungsgrad bzw. ein Wert der Leistung gemessen werden, der die Grundlage und Motivation für die Transaktion bildet und den die Vertragsparteien unterschiedlich bewerten können. Die hierarchische Koordinierung der Leistung kann mit Einsparungen von Messkosten und einer besseren Leistungsbewertung des Vertragspartners verbunden sein.

schiedliche theoretische Erklärungsansätze für das Wesen der vertikalen Integration diskutiert, die generell die Sicherung bzw. den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit in den Betrachtungsfokus stellen.

Mit der Justierung der eigenen Integrationsstrukturen wird ein klassisches Problem von Unternehmen diskutiert, das mit der Festlegung der eigenen Unternehmensgrenzen einhergeht und in der Literatur dem Entscheidungsproblem zwischen Eigenleistung (Hierarchie) und Fremdbezug (Markt) bzw. Make-or-Buy zugeordnet wird. Die Transaktionskostentheorie greift das Entscheidungsproblem auf und erweitert die Entscheidungsgrundlage um die mit einer Leistungsbeziehung anfallenden Transaktionskosten, die als Koordinierungskosten eines vertraglichen Austauschverhältnisses (Transaktion) dargestellt werden. Mit dem Theoriegebilde wird versucht, anhand bestimmter Verhaltensannahmen und Dimensionen effiziente Koordinationsmechanismen für ökonomische Leistungsbeziehungen abzuleiten. Als wesentliche beeinflussende Größe der Transaktionskosten dient die einer ökonomischen Transaktionsbeziehung zugrunde liegende Faktorspezifität. Aus dem Niveau der Faktorspezifität kann ein institutionelles Arrangement abgeleitet werden, das unter Effizienz Gesichtspunkten als optimal bewertet werden kann.

## **7 Überprüfung der vertikalen Integrationsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen - der Versuch einer transaktionskostentheoretischen Bewertung**

### **7.1 Aufgaben und Funktionen im betrieblichen Leistungsprozess**

#### **7.1.1 Charakterisierung von Aufgaben und Funktionen**

Zur Vorbereitung auf die weitere Untersuchung wird zur Verständnisverschärfung die Systematik der Aufgabe und der Funktion einer Betrachtung unterzogen. Deren Unterscheidung ist nicht immer trennscharf: „In der Praxis stellt man häufig eine synonyme Verwendung fest“<sup>1182</sup> bzw. „[...] sind Funktion und Aufgabe gleichzusetzen.“<sup>1183</sup>

---

<sup>1182</sup> Fuchs, W. (1994), S. 166.

<sup>1183</sup> Selchert, F. W. (1971), S. 18.

Die Aufgabe beschreibt Kosiol als „[...] Zielsetzungen für zweckbezogene menschliche Handlungen [...]“. <sup>1184</sup> Die Erfüllung einer Aufgabe steht nach Kosiol generell am Anfang aller organisatorischen Betätigungen, <sup>1185</sup> der die Aufgabe als Gesamtaufgabe eines Unternehmens bezeichnet, die sich i. d. R. aus einer Vielzahl von Teilaufgaben zusammensetzt <sup>1186</sup> und deren Erfüllung auch außerhalb des Unternehmens erfolgen kann. <sup>1187</sup> Der Terminus der Aufgabe wird in der Literatur weitgehend übereinstimmend charakterisiert, <sup>1188</sup> ebenso der Funktionsbegriff.

Voßbein versteht unter einer Funktion „[...] eine Verrichtung oder Tätigkeit [...] die zur Durchführung der Aufgaben eines Unternehmens erforderlich sind [...]“. <sup>1189</sup> Ähnlich Selchert: „Die von dem Aufgabenträger zur Lösung seiner Aufgabe ausgeübte Tätigkeit oder Verrichtung sei als Funktion verstanden.“ <sup>1190</sup> Somit steht hinter jeder (Teil-)Aufgabe ein Bündel von aufgabenunterstützender Funktionen zu deren Erfüllung. <sup>1191</sup> Abweichungen bestehen in Literatur bei der Strukturierung von Funktionen. Schramm wählt eine aufgabenorientierte Systematik und differenziert zwischen Kernfunktionen (Beschaffung, Produktion, Vertrieb) und Zusatzfunktionen (Leitung, Verwaltung), Ulrich eine phasenorientierte Systematik mit den Funktionen Leitung, Ausführung und Kontrolle. Linhardt charakterisiert die Funktion organisationstheoretisch als objektivierete Aufgabe eines Sachbereichs. <sup>1192</sup>

### 7.1.2 Erscheinungsformen von Funktionen

Vor dem Hintergrund der Funktionsausübung unterscheidet Eisfeld drei Erscheinungsformen: <sup>1193</sup>

- (1) Selbstausbübung;
- (2) Nichtausübung;

---

<sup>1184</sup> Kosiol, E. (1976), S. 43.

<sup>1185</sup> Vgl. Kosiol, E. (1976), S. 41.

<sup>1186</sup> „Die Gesamtaufgabe ist ein zusammengesetztes Gefüge von Teilaufgaben [...]“. (Kosiol, E. (1976), S. 42).

<sup>1187</sup> Vgl. Kosiol, E. (1976), S. 43.

<sup>1188</sup> Vgl. Fuchs, W. (1994), S. 167.

<sup>1189</sup> Voßbein, R. (1984), S. 3.

<sup>1190</sup> Selchert, F. W. (1971), S. 16.

<sup>1191</sup> Vgl. Fuchs, W. (1994), S. 167.

<sup>1192</sup> Vgl. Voßbein, R. (1984), S. 3 ff. Eine Diskussion betriebswirtschaftlicher Funktionen zeigt: Selchert, F. W. (1971).

<sup>1193</sup> Vgl. Eisfeld, C. (1951), S. 313 f. ; auch: Selchert, F. W. (1973), S. 39 ff.

### (3) Fremdausübung.

Eine Funktion wird in Selbstaübung erbracht, wenn sämtliche zur Funktionsausübung erforderlichen Verrichtungen vom Aufgabenträger selbst wahrgenommen werden. Bei einer Nichtausübung wird eine Funktion weder innerhalb noch außerhalb eines Unternehmens ausgeübt. Die Ausübungsform zwischen den beiden Extremen bildet die Fremdausübung, bei der eine Trennung zwischen dem Aufgabenträger und Funktionsträger sowie dem tatsächlich funktionsausübenden Organ erfolgt. D. h. hier trägt ein Unternehmen die Verantwortung zur Lösung einer Aufgabe, bedient sich für die Lösung jedoch eines nicht dem Unternehmen angehörigen Dritten.<sup>1194</sup>

Wesentlich bei der Fremdausübung ist die Überprüfung des Erfüllungsgrads der externen Leistungserstellung durch den Aufgabenträger (Soll-Ist-Vergleich). Selchert weist in seinen Ausführungen auf die generellen Wechselmöglichkeiten der Funktionsausübung hin: „[...] in diesen Erscheinungsformen der Funktionsausübung ist ein Wechsel möglich [...],“<sup>1195</sup> mit denen insbesondere sich verändernden Rahmenbedingungen Rechnung getragen werden kann. Vor dem Hintergrund des organisatorischen Status quo einer Funktionserbringung unterscheidet Selchert zwischen sechs Wechselalternativen:

---

<sup>1194</sup> Vgl. Selchert, F. W. (1971), S. 50 f.

<sup>1195</sup> Selchert, F. W. (1971), S. 51.

Tab. 7.1: Wechselalternativen der Funktionserbringung

Wechselalternative	Beschreibung
(1) Funktionsausgliederung	Übergang von Selbstausbübung zu Fremdausbübung (Funktion wird vollständig oder partiell an externen Dritten übertragen)
(2) Funktionseinstellung	Übergang von Selbstausbübung zu Nichtausübung
(3) Funktionseinstellung	Übergang von Fremdausbübung zu Nichtausübung
(4) Funktionsangliederung	Übergang von Nichtausübung zu Fremdausbübung
(5) Funktionseingliederung	Übergang von Fremdausbübung zu Selbstausbübung
(6) Funktionsaufnahme	Übergang von Fremdausbübung zu Selbstausbübung

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Selchert, F. W. (1971), S. 51 ff.

Bezogen auf die Merkmale kommunaler Verkehrsunternehmen, die sich durch einen hohen vertikalen Integrationsgrad auszeichnen, werden die Wechselalternativen der Funktionsausgliederung (1) und der Funktionseinstellung (2) einer Kurzcharakteristik unterzogen.

Verbunden mit der Funktionsausgliederung ist die Übertragung der Funktionswahrnehmung an einen externen Dritten, der die operative Ausübung der Funktion außerhalb der Unternehmensgrenzen wahrnimmt (Markt). Dennoch bleibt das übertragende Unternehmen in der Verantwortung und behält nach Selchert das Funktionsrudiment zur Entscheidung der zu erstellenden Leistung sowie das Controlling der marktlichen Leistungserfüllung. Auf diese Weise „[...] verbleibt die auszugliedernde Funktion im Einflussbereich der auszugliedernden Betriebswirtschaft“<sup>1196</sup> mit der Konsequenz, dass diese auch das Risiko der Nichterfüllung trägt: Das ausgliedernde Unternehmen „[...] trägt das Risiko eines Abweichens der Ist-Leistung von der geplanten Leistung [...]“.<sup>1197</sup> Die Funktionsausgliederung wird auch als Kooperation zwischen Unternehmen charakterisiert.<sup>1198</sup> Bezogen auf kommunale Verkehrsunternehmen kann die Ausgliederung unternehmerischer Funktionen den Grad der vertikalen Integration verän-

<sup>1196</sup> Selchert, F. W. (1971), S. 53.

<sup>1197</sup> Selchert, F. W. (1971), S. 54.

<sup>1198</sup> Vgl. Selchert, F. W. (1971), S. 54.

dern. Die Funktionserbringung außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen bietet sich insbesondere für die Funktionen an, die mit einem niedrigen Spezifitätsgrad verbunden sind und vom Markt als Standardleistung erbracht werden können.

Die Wechselalternative der Funktionseinstellung kann für kommunale Verkehrsunternehmen derzeit als hypothetisch bezeichnet werden. Schließlich sind diese für die Funktionserbringung verantwortlich, die ihnen im Rahmen des Gemeinwohls (Daseinsvorsorge) von ihren öffentlichen Trägern auferlegt bzw. zugewiesen werden. Dennoch sollte vor dem Hintergrund der anstehenden Wettbewerbssituation im ÖPNV sowie der fehlenden Wettbewerbsfähigkeit der kommunalen Verkehrsunternehmen grundsätzlich auch das traditionelle Funktionsspektrum der im ÖPNV-System beteiligten Akteure einer Überprüfung und ggf. einer Restrukturierung unterzogen werden. Für kommunale Verkehrsunternehmen wäre hier die Verlagerung von Funktionen aus der Betreiberebene in einen anderen Hoheitsbereich möglich. Die Verlagerung darf nicht als Funktionsausgliederung gleichgesetzt werden, bei der das kommunale Verkehrsunternehmen nach wie vor die Verantwortung für die Funktionserbringung trägt. Vielmehr können Funktionen, insbesondere Regiefunktionen, konsequent aus den Verkehrsunternehmen herausgelöst und in den Verantwortungsbereich der Koordinierungsebene verlagert werden.

## 7.2 Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen

In Kapitel sechs der Arbeit wird das Portersche Wertkettenmodell als analytisches Instrument vorgestellt, mit dessen Unterstützung Unternehmensaktivitäten sowie deren gegenseitige Wechselwirkungen einer systematischen Überprüfung unterzogen werden können. Ist ein Unternehmen in der Lage „[...] die verschiedenen Aktivitäten, mit denen es ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft, besser und/oder zu geringeren Kosten (durchzuführen) als konkurrierende Unternehmen, entstehen Wettbewerbsvorteile.“<sup>1199</sup> Einem Unternehmen entstehen demgegenüber keine Wettbewerbsvorteile, wenn die Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten zur Herstellung eines Produkts zwar erbracht werden, diese allerdings mit Ineffizienzen verbunden sind.

---

<sup>1199</sup> Vahs, D. (2003), S. 207 (Einschub: OB).

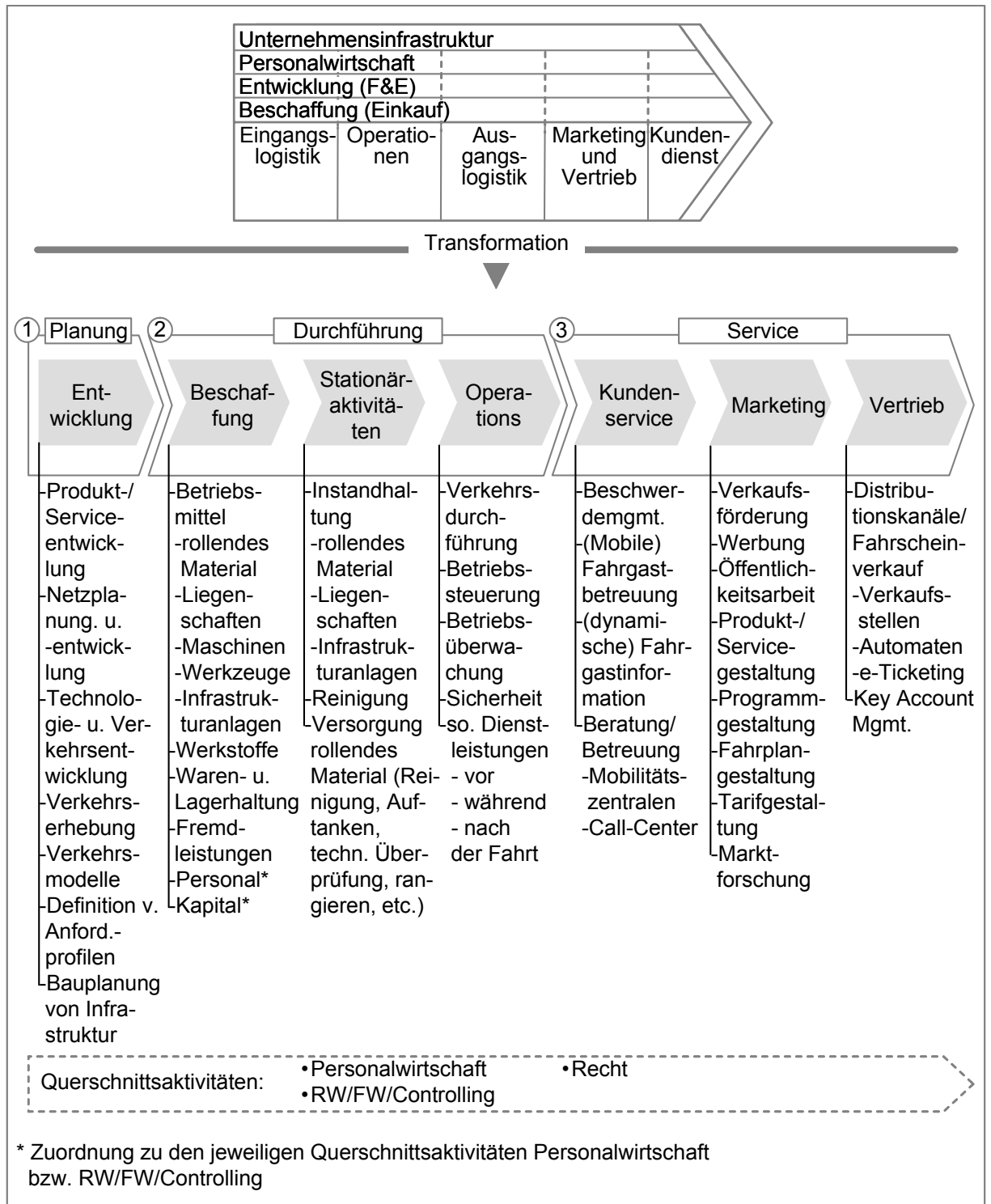
Um die Überprüfungsdiskussion der vertikalen Integrationsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen führen zu können, werden die im Porterschen Modell erarbeiteten Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen einer weiteren Systematisierung unterzogen, um die konzeptionellen Grundlagen für die spätere Zuordnung und Bewertung der Aktivitäten zu schaffen. Hierfür wird das Wertschöpfungsmodell einer Transformation unterzogen und innerhalb einer an Kasper<sup>1200</sup> und Bleicher<sup>1201</sup> orientierten spezifischen Wertschöpfungskette der verkehrlichen Leistungserstellung und -verwertung systematisiert (siehe Abb. 7.1):

---

<sup>1200</sup> Vgl. Kasper, C. (1995), S. 92.

<sup>1201</sup> Vgl. Bleicher, K. (1996), S. 259.

Abb. 7.1: Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Ableitend aus dem Wertschöpfungsmodell von Porter wird die transformierte Wertschöpfungskette in drei Wertschöpfungsphasen unterteilt, innerhalb derer Wertschöpfungsstufen das Grundgerüst der vielfältigen Einzelaktivitäten bzw. Leistungsbereiche bilden. Der Aus-



gangspunkt der in kommunalen Verkehrsunternehmen verankerten Funktionen dient der Festlegung von Grundlagen für die ÖPNV-Leistungserstellung. Die Grundlagen werden in der Wertschöpfungsphase eins (Planung) erbracht. Die Wertschöpfungsphase zwei (Durchführung) beinhaltet die Funktionen zur operativen Durchführung der Verkehrsleistungen. Darüber hinaus vereint diese sämtliche mit der Leistungserbringung mittelbar und unmittelbar verbundenen Funktionen, die als Voraussetzungen für eine ordnungsgemäße Durchführung der Verkehrsleistungen dienen. Die abschließende Wertschöpfungsphase drei (Service) beinhaltet die Vermarktung der Verkehrsleistungen. Zur Verständnisverschärfung werden die Wertschöpfungsphasen einer Betrachtung unterzogen.

### 7.2.1 Planungsphase

Im Mittelpunkt der Planungsphase steht eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten,<sup>1202</sup> die in der vorliegenden Untersuchung unter der Wertschöpfungsstufe Entwicklung gebündelt werden. Innerhalb der Wertschöpfungsstufe werden die Grundlagen der ÖPNV-Leistungserstellung gelegt und das bestehende System weiterentwickelt. Wie in anderen Branchen auch, institutionalisiert der Entwicklungsbereich im ÖPNV die Aktivitäten zur Generierung und Forcierung von Innovationen, die insbesondere die Entwicklung neuer Produkte und Services sowie technischer und organisatorischer Verfahren betreffen.<sup>1203</sup> Innerhalb einer übergeordneten Ebene (Metaebene) werden technische Entwicklungen und organisatorisch-konzeptionelle Neuerungen erarbeitet, die in Interaktion mit den nachfolgenden Wertschöpfungsphasen bzw. -stufen konkretisiert und ggf. umgesetzt werden.

---

<sup>1202</sup> Die Funktionen der Wertschöpfungsphase "Planung" werden z. T. auch von Verbundgesellschaften erbracht bzw. von diesen verantwortet und zur operativen Umsetzung an kommunale Verkehrsunternehmen delegiert. In den weiteren Ausführungen wird davon ausgegangen, dass die Planungsfunktionen vollständig von den kommunalen Verkehrsunternehmen erbracht werden und die Verbundgesellschaften die Gesamtverantwortung wahrnehmen und koordinierend tätig sind. Für die Untersuchungsergebnisse ist nicht relevant, von welcher Institution die Funktionen hierarchisch erbracht werden. Schließlich beinhaltet das Untersuchungsspektrum vielmehr, ob die Funktionen aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten über die Hierarchie oder alternativ koordiniert werden können.

<sup>1203</sup> Kirchhoff, P. (2002), S. 12 ff. spricht bei der F&E insbesondere von Innovationen in technischen und organisatorischen Bereichen und weist darauf hin, dass solche Aktivitäten auch beim VDV verankert sind. Als Innovationsfelder nennt Kirchhoff folgende Bereiche: Fahrplanorientierung und Fahrzeug-/ Fahrereinsatzoptimierung, Fahrtablaufoptimierung, Optimierung des Beförderungsablaufs durch Betriebsleitsysteme, Kundeninformation während der Reise, Verbesserung der Fahrgeldentrichtung (Einsatz elektronischer Fahrscheinsysteme), Instandhaltungsoptimierung (Fahrzeuge, Betriebsanlagen, etc.), Optimierung des Verkehrscontrollings (Verkehrsnachfrageerhebungen).

Im Betrachtungsfokus stehen insbesondere die zukünftigen Entwicklungen des Verkehrsraums (Veränderungen von Raumplanung und/oder Siedlungsstrukturen) und die daraus resultierende Verkehrsnachfrage, für die vor dem Hintergrund von Effizienzsteigerungen nachhaltig tragfähige Konzepte entwickelt werden müssen. Effizienzsteigerungen stehen auch im Vordergrund bei technischen Innovationen, die an den heutigen und zukünftigen Mobilitätsbedürfnissen der Kunden und potenziellen Kunden ausgerichtet werden.

### 7.2.2 Durchführungsphase

Die Durchführungsphase bündelt die mittelbar und unmittelbar mit der Durchführung der Verkehrsleistungen verbundenen Wertschöpfungsstufen Beschaffung, Stationäraktivitäten und Operations. Der Durchführungsprozess der Leistungserstellung kommunaler Verkehrsunternehmen beginnt mit der Beschaffung der für den ÖPNV-Produktionsprozess notwendigen Produktionsfaktoren. In der vorliegenden Untersuchung stehen insbesondere die Beschaffungsaktivitäten der Organisationseinheiten Einkauf, Personalwirtschaft und Finanzwesen im Mittelpunkt der Betrachtung. Lechner/Egger/Schauer weisen darauf hin, dass den unterschiedlichen Anforderungskriterien der Beschaffungsmärkte Rechnung zu tragen ist. Die verschiedenen Teilmärkte (Beschaffung von Betriebsmitteln, Personal und Finanzmitteln) werden in unterschiedlichen Organisationseinheiten abgewickelt. In der vorliegenden Arbeit integriert die Durchführungsphase die Betriebsmittelbeschaffung. Die Querschnittsaktivitäten Personalwirtschaft und RW/FW/Controlling die Beschaffung von Personalressourcen bzw. Finanzressourcen.

Die Stationäraktivitäten werden von Kasper nicht näher spezifiziert. Bedingt durch die in ihr gebündelten Aktivitäten wie Fahrzeugversorgung und Instandhaltung soll die Wertschöpfungsstufe in der vorliegenden Untersuchung als unmittelbare Vorstufe zur Durchführung der Verkehrsleistungen (Operations) verstanden werden. Die Wertschöpfungsstufe Operations beinhaltet sämtliche Aktivitäten zur operativen Durchführung der Verkehrsleistungen sowie anderer Dienstleistungen kommunaler Verkehrsunternehmen. Neben der Kernaktivität der Verkehrsdurchführung beinhalten die Operations auch die Steuerung und Überwachung des Betriebs und die Einhaltung von Sicherheitsstandards. Die Wertschöpfungsstufen der Durch-

führungsphase werden von den kommunalen Verkehrsunternehmen in Eigenregie erbracht.<sup>1204</sup>

### 7.2.3 Servicephase

Die abschließende Servicephase bündelt die Wertschöpfungsstufen Kundenservice, Marketing und Verkauf.<sup>1205</sup> Die Aktivitäten sind wesentlich für den Erfolg der Leistungserbringung kommunaler Verkehrsunternehmen bzw. des gesamten regionalen ÖPNV-Systems oder Verkehrsverbunds. Bedingt durch die schwierige Wettbewerbsposition des ÖPNV gegenüber dem MIV müssen die Aktivitäten dahingehend gebündelt werden, Kunden und insbesondere potenziellen Kunden die Leistungsfähigkeit des ÖPNV zu kommunizieren und als "echte" Alternative zum MIV zu vermarkten.<sup>1206</sup> Darüber hinaus sollte eine noch stärkere Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse erfolgen: Weg von der Beförderungsfallmentalität und angebotsorientierten Dienstleistungsphilosophie, hin zu einer kunden- bzw. nachfrageorientierten Verkehrserbringung. Denn: Der ÖPNV ist ein Nachfragemarkt, die Kunden stimmen mit den Füßen über das von ihnen genutzte Verkehrsmittel zur Befriedigung ihrer Mobilitätsbedürfnisse ab.

Grundsätzlich wird darauf hingewiesen, dass insbesondere einzelne Leistungsbereiche des Marketings<sup>1207</sup> in der Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen auch einer vorgelagerten Wertschöpfungsstufe zugeordnet werden können. So orientieren sich bspw. einzelne Beschaffungsaktivitäten an dem angebotenen Leistungsspektrum der Produkt- und Programmgestaltung der Wertschöpfungsstufe Marketing.

---

<sup>1204</sup> Bei den Leipziger Verkehrsbetrieben (LVB) wird ein alternatives Instandhaltungskonzept umgesetzt. Hier kooperiert die kommunale LVB mit dem Fahrzeughersteller Siemens Transportation Systems innerhalb eines Gemeinschaftsunternehmens (PPP) (siehe hierzu die Ausführungen von: Hanss, W. G. (2002), S. 37-39). Zum anderen bedienen sich konzessionierte kommunale Verkehrsunternehmen im regionalen Überlandverkehr mit Kraftomnibussen häufig privater Verkehrsunternehmen als Subunternehmer (siehe hierzu Kapitel 3.1.4.1).

<sup>1205</sup> Die Funktionen der Wertschöpfungsphase "Service" werden z. T. ebenfalls von Verbundgesellschaften erbracht bzw. von diesen verantwortet und zur operativen Umsetzung an kommunale Verkehrsunternehmen delegiert. In den weiteren Ausführungen wird davon ausgegangen, dass die Servicefunktionen vollständig von den kommunalen Verkehrsunternehmen erbracht werden und die Verbundgesellschaften die Gesamtverantwortung wahrnehmen und koordinierend tätig sind.

<sup>1206</sup> Vgl. Werner, J. (1998), S. 212.

<sup>1207</sup> Eine Ausführung zum verkehrlichen Marketing gibt Kasper, C. (1998), S. 109 ff., der unter einem Marketing im Verkehr „[...] die marktgerichteten und damit marktgerechten sowie gesellschaftsbezogenen Aktivitäten und Prozesse von Verkehrsunternehmungen“ versteht. (Kasper, C. (1998), S. 109).

### 7.3 Erarbeitung einer Systematik zur Überprüfung vertikaler Integrationsbeziehungen

Nachdem die Grundlagen der vertikalen Integration und der Transaktionskostentheorie geschaffen wurden, sind die notwendigen Voraussetzungen für die transaktionskostentheoretische Analyse gelegt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird eine Methodik entwickelt, die die Überprüfung und Bewertung der institutionellen Leistungsstrukturen von kommunalen Verkehrsunternehmen ermöglicht. Dazu wird in den weiteren Ausführungen der Versuch unternommen, Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen einer systematischen transaktionskostentheoretischen Überprüfung und Bewertung zu unterziehen. Es gilt zu evaluieren, welche Aktivitäten bzw. Leistungsbereiche für eine Desintegration aus der hierarchischen Struktur heraus geeignet sind und somit den Grad der vertikalen Integration reduzieren können. Grundlagen für die weitere Diskussion sind die aus der Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen abgeleiteten Wertschöpfungsstufen.<sup>1208</sup>

Ziel bei der Bewertung des Status quo ist die Überprüfung der organisatorischen Effizienz aus transaktionskostentheoretischer Sicht. Das Prüfungsschema sieht vor, dass die untersuchten Aktivitäten auf die einzelnen organisatorischen Grundtypen institutioneller Arrangements hin diskutiert und bewertet werden. Abschließend wird der Versuch unternommen, aus den gewonnenen Erkenntnissen Strategieempfehlungen abzuleiten und einer empirischen Evaluation zu unterziehen.

#### 7.3.1 Untersuchungsprämissen

Grundlage für die transaktionskostentheoretische Überprüfung bilden acht Untersuchungsprämissen, die den Rahmen für die Überprüfungs- und Bewertungsdiskussion bilden:

- (1) Die strategischen Ziele der kommunalen Verkehrsunternehmen können mit unterschiedlichen institutionellen Ausgestaltungsformen erzielt werden. D. h. für die Organisation der Wertschöpfungsstufen bzw. -aktivitäten stehen verschiedene Modellvarianten zur Verfügung.

---

<sup>1208</sup> Horizontale Aspekte der Wertschöpfungsaktivitäten werden in der Untersuchung nicht berücksichtigt.

- (2) Sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten können für jeden Bedarf über potenzielle Marktanbieter erbracht, d. h. von Leistungserbringern außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen eingekauft werden.<sup>1209</sup> Das gilt insbesondere für Aktivitäten mit einer niedrigen Faktorspezifität. Die Ressourcen der Marktanbieter zur Erbringung der Aktivitäten werden für jeden Bedarf als gegeben angenommen. „Im Extremfall bestünde (das kommunale Verkehrsunternehmen) lediglich aus einem Koordinator, der mit den Zulieferern Verträge abschliesse.“<sup>1210</sup>
- (3) Die mit der Wertschöpfung verbundenen Produktionskosten bleiben als Entscheidungskriterium bei der Ermittlung des effizienten institutionellen Arrangements der Leistungsbereiche unberücksichtigt<sup>1211</sup> bzw. von der Relevanz von Produktionskosten wird abgelenkt.<sup>1212</sup> Vielmehr wird angenommen, dass die Produktionskosten der Leistungserstellung bei interner Koordination den Produktionskosten eines Marktanbieters (marktliche Koordination) entsprechen.<sup>1213</sup> Für die Untersuchung hat die Prämisse den Vorteil, dass ausschließlich die Betrachtung der Transaktionskosten für die Wahl des effizienten institutionellen Arrangements Entscheidungsrelevanz besitzen: „Sind die Produktionskosten bei der internen Lösung geringer, wird die [...] Entscheidung ohnehin zugunsten der hierarchischen Lösung ausfallen; die Transaktionskosten werden annahmegemäß keine Rolle spielen.“<sup>1214</sup> In der Literatur herrscht über die Vernachlässigung der Produktionskosten bei der Wahl effizienter Koordinierungsarrangements keine Einigkeit. Während Bjuggren die Existenz von Produktionskosten vollständig ignoriert,<sup>1215</sup> merken

<sup>1209</sup> Die Prämisse einer stets gegebenen Marktanbieterstruktur für jeden Bedarf wird auch von Williamson bei seiner Entwicklung der effizienten Beherrschungs- und Überwachungssysteme definiert (vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 81 ff.).

<sup>1210</sup> Meyer, H. (1992), S. 102 (Einschub: OB) der Porter zitiert. Damit wird der Williamsonsche Ansatz unterstellt: „Am Anfang war der Markt.“ (Williamson, O. E. (1990), S. 99; vgl. Koch, M. (1992), S. 135).

<sup>1211</sup> Die Produktionskosten sind die Gesamtkosten der Produktion, d. h. die Summe der mit ihren Preisen bewerteten Inputmengen (vgl. Jost, P.-J. (2001b), S. 21) und werden „[...] durch den jeweiligen Stand der Produktionstechnologie (beeinflusst).“ (Bössmann, E. (1983), S. 108 (Einschub: OB)). Produktionskosten fallen in jedem Produktionsschritt und somit in jedem einzelnen Leistungsbereich an, unabhängig davon, ob dieser unternehmensintern oder -extern institutionalisiert ist. Eine eindeutige Trennung von Transaktionskosten und Produktionskosten ist nicht immer möglich (vgl. Weber, J./Weißberger, B. E./Löbig, M. (2001), S. 433), wengleich die Transaktionskosten von der spezifischen Form der Organisation einer ökonomischen Aktivität abhängig sind, Produktionskosten von der eingesetzten Produktionstechnologie (vgl. Jost, P.-J. (2001b), S. 21). Siehe zu den Wechselwirkungen von Transaktionskosten und Produktionskosten: Jost, P.-J. (2001b), S. 18 ff.

<sup>1212</sup> Vgl. Sydow, J. (1999), S. 166.

<sup>1213</sup> Rennings weist darauf hin, dass „die Produktionskosten bei Fremdbezug und Eigenfertigung in der Regel nicht identisch sind.“ (Rennings, K. (1992), S. 29).

<sup>1214</sup> Meyer, H. (1992), S. 105; auch: Koch, M. (1992), S. 135. Meyer macht deutlich, dass generell angenommen werden kann, dass die Produktionskosten der Leistungserstellung bei einem Marktanbieter aufgrund des herrschenden Wettbewerbs sowie Größen- und Spezialisierungsvorteilen kostengünstiger erfolgen kann als bei Eigenerstellung (vgl. Meyer, H. (1992), S. 103).

<sup>1215</sup> Baur, C. (1990), S. 113.

Weber/Weißenberger/Löber an, dass die isolierte Betrachtung von Produktions- und Transaktionsgesichtspunkten insgesamt zu einer ineffizienten Leistungserstellung führen kann,<sup>1216</sup> wobei die exakte Trennung von Transaktionskosten und Produktionskosten nach Rennings nicht konsequent möglich ist.<sup>1217</sup>

- (4) Die Zuordnung und Beurteilung der Leistungsaktivitäten sowie die sich daraus ableitenden Strategieempfehlungen werden vor dem Hintergrund langfristiger Vertragsbeziehungen getroffen, da bei „[...] der kurzfristigen Entscheidungsfindung (Auslastung vorhandener Ressourcen) [...] andere Überlegungen (gelten) [...]“<sup>1218</sup> Damit sind die Transaktionsparteien an langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert.<sup>1219</sup>
- (5) Die Zuordnungsdiskussion sowie die sich anschließenden Strategieempfehlungen erfolgen aus der Sicht kommunaler Verkehrsunternehmen. Die Einflüsse der (kommunal-)politischen Ebene, d. h. der öffentlichen Träger der Verkehrsunternehmen, werden ausgeklammert.<sup>1220</sup>
- (6) Die Zuordnung und Bewertung der Leistungsaktivitäten erfolgt vor dem gegenwärtigen Status quo. Aufgrund des dynamischen Umfeldes mit sich verändernden Rahmenbedingungen (technischer Fortschritt, Wissen, Marktstrukturen, etc.) kann die Überprüfung zu einem späteren Zeitpunkt zu abweichenden Ergebnissen führen.
- (7) Die Regiefunktionen werden, obwohl heute vereinzelt von Systemintegratoren (Verkehrsverbundgesellschaften, Lokale Nahverkehrsgesellschaften) wahrgenommen, dem Leistungsspektrum kommunaler Verkehrsunternehmen zugeordnet.

---

<sup>1216</sup> Vgl. Weber, J./Weißenberger, B. E./Löbig, M. (2001), S. 433.

<sup>1217</sup> Vgl. Rennings, K. (1992), S. 28. Dennoch stellt dieser vor dem Hintergrund einer Gesamtkostenbetrachtung eine Entscheidungsregel für Make-or-Buy-Entscheidungen auf: Wenn Beschaffungskosten plus Transaktionskosten > Produktionskosten plus interner Transaktionskosten, dann: Interne Leistungserstellung. Wenn Beschaffungskosten plus Transaktionskosten < Produktionskosten plus interner Transaktionskosten, dann: Externe Leistungserstellung (vgl. Rennings, K. (1992), S. 29; siehe auch: Götz, E. (2002), S. 279).

<sup>1218</sup> Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 1034 (Einschub: OB).

<sup>1219</sup> Siehe hierzu auch: Williamson, O. E. (1990), S. 81, der mit der Prämisse die besonderen Risiken eines unseriösen Geschäftsgebarens ausschließt.

<sup>1220</sup> Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass unter Effizienzgesichtspunkten die Zuordnung der Leistungsaktivitäten sowie die Formulierung von Strategieempfehlungen bei der Berücksichtigung (kommunal-)politischer Interessen zu sub-optimalen Ergebnissen führt.

- (8) Vor dem Hintergrund der Restrukturierungsbedarfe bei kommunalen Verkehrsunternehmen wird zur Modellierung neuer Konzeptansätze in der vorliegenden Untersuchung auf die innerhalb des Controllings geprägten Zero-Base-Konzepte zurückgegriffen.<sup>1221</sup> Innerhalb dieser werden die Status quo-Strukturen grundsätzlich in Frage gestellt,<sup>1222</sup> die Organisation wird „auf der grünen Wiese“ neu justiert, die „[...] Orientierungsmarke ist [...] der strategische Grundzweck der Unternehmung.“<sup>1223</sup>

### 7.3.2 Bewertungsmatrix und Status quo-Betrachtung

#### 7.3.2.1 Entwicklung der Bewertungsmatrix

Zur Gewährleistung einer systematischen Vorgehensweise für die weitere Überprüfungs- und Bewertungsdiskussion wird eine wissenschaftliche Methodik angewendet, die als Instrument eine Analyse und Bewertung vertikaler Integrationsstrukturen erlaubt. Das in der vorliegenden Untersuchung angewendete Instrumentarium zur transaktionskostentheoretischen Überprüfung orientiert sich am konzeptionellen Grundgerüst von Williamson.<sup>1224</sup> Anhand der zentralen Dimensionen Faktorspezifität und Unsicherheit/Komplexität wird eine zweidimensionale Bewertungsmatrix aufgestellt, aus der Empfehlungen für institutionelle Arrangements abgeleitet werden können.

---

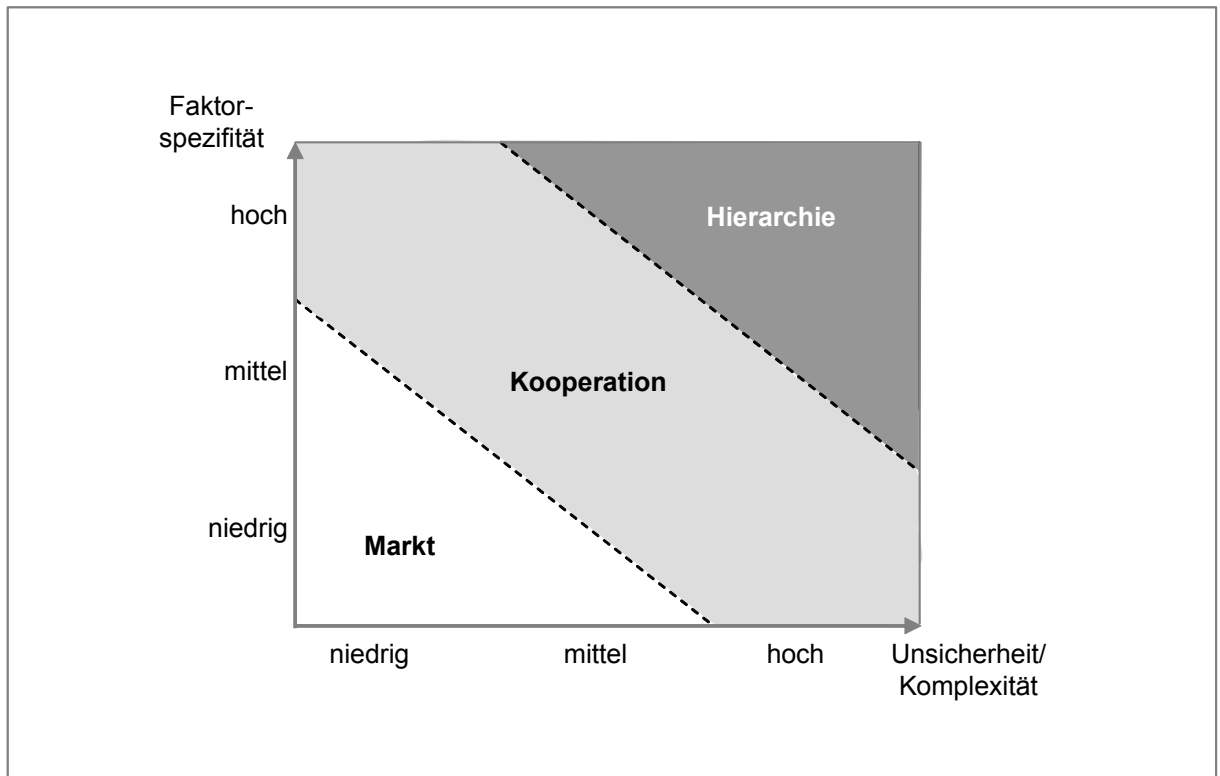
<sup>1221</sup> Eine detaillierte Ausführung über das von Phyrn in den sechziger Jahren entwickelte Analyse- und Planungsinstrument des Zero-Base-Budgeting (ZBB) gibt: Horváth, P. (1998), S. 262 ff.

<sup>1222</sup> „Dabei wird prinzipiell alles in Frage gestellt, was bislang als „Gebinde“ sinnvoller Leistungen akzeptiert und tradiert wurde [...].“ (Steinle, C./Bruch, H. (2003), S. 326).

<sup>1223</sup> Steinle, C./Bruch, H. (2003), S. 326.

<sup>1224</sup> Siehe hierzu Kapitel 6.5.2.2.

Abb. 7.2: Bewertungsmatrix



Quelle: Modifizierte Darstellung von: Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 1032.

Die Bewertungsmatrix orientiert sich an den Ausführungen von Picot/Reichwald/Schönecker, die die konzeptionellen Überlegungen von Williamson in eine Neun-Felder-Matrix mit den Dimensionen „unternehmensspezifischer Charakter der Aktivität“ und „Umgebungsunsicherheit der Aktivität“ übertragen.<sup>1225</sup> Zurückgehend auf Williamson definieren diese die Koordinationstypen Markt, Kooperation und Hierarchie und leiten bei gegebener Faktorspezifität und gegebener Unsicherheit/Komplexität für jede vertragliche Koordination ein effizientes institutionelles Arrangement ab.<sup>1226</sup> In den Ausführungen von Picot/Reichwald/Schönecker kommt dem Kriterium der Häufigkeit nur die Rolle einer Tendenzverstärkerfunktion zu, da „[...] das Kriterium [...] nachgeordnet behandelt werden kann [...]“.<sup>1227</sup> Auch Rennings weist

<sup>1225</sup> Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 1029-1034. Die Bewertungsmatrix geht mit der in Kapitel 6.8 vorgestellten Systematik einher. Die Autoren verändern jedoch die Dimensionen: Faktorspezifität ersetzt das Charakteristikum Mehrdeutigkeit, die Unsicherheit wird um die Komplexität erweitert.

<sup>1226</sup> Der Untersuchungsgegenstand der Ausführungen von Picot/Reichwald/Schönecker sind Eigenerstellung oder Fremdbezugsentscheidungen von DV-Leistungen (vgl. Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 818 ff.).

<sup>1227</sup> Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 1032.



darauf hin, dass die Häufigkeit einer Transaktion nur in Extremsituationen als entscheidungsrelevant gilt.<sup>1228</sup>

Innerhalb des Analyseinstruments darf die Trennung der unterschiedlichen institutionellen Arrangements als nicht zu eng charakterisiert werden, schließlich sind „[...] die Übergänge von einem Strategiebereich zum anderen in Wirklichkeit nicht so scharf [...] (wie die Bewertungsmatrix in Abb. 7.2 illustriert); vielmehr sind die Übergänge [...] eher fließend.“<sup>1229</sup> Die Dimension Unsicherheit/Komplexität wird in den weiteren Ausführungen unter dem Terminus der Komplexität subsumiert.

### 7.3.2.2 Festlegung der Wertschöpfungsaktivitäten des Untersuchungsbereichs

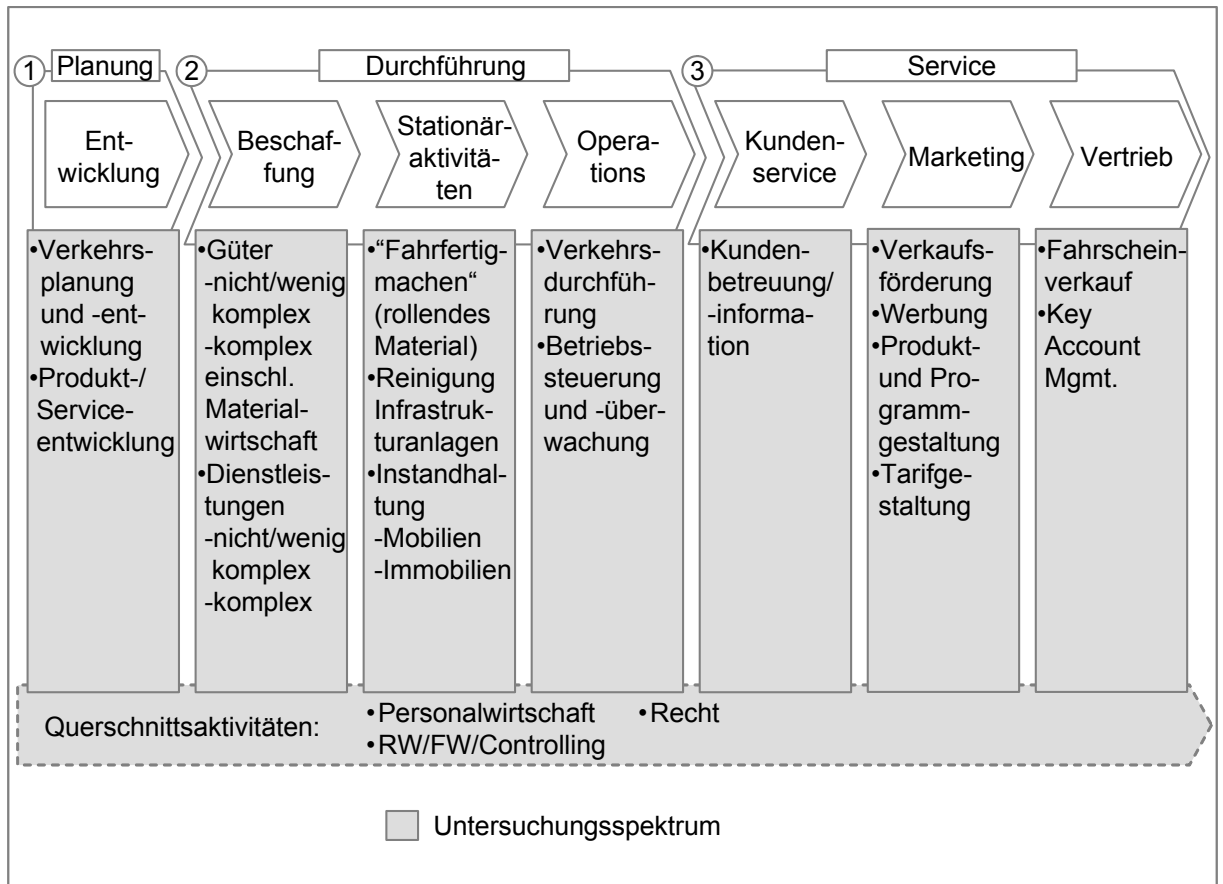
Die zu analysierenden Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen werden aus der in Kapitel 7.2 erarbeiteten Wertschöpfungskette abgeleitet und aus Gründen des “besseren Handlings“ für die Untersuchungsdiskussion einer Aggregation unterzogen. Einen Überblick über die aggregierten Aktivitäten bzw. Leistungsbereiche des Untersuchungsspektrums zeigt Abb. 7.3:

---

<sup>1228</sup> Vgl. Rennings, K. (1992), S. 10, 32.

<sup>1229</sup> Meyer, H. (1992), S. 108 (Einschub: OB). Siehe hierzu auch: Picot, P./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 1034, die darauf hinweisen, dass die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug nicht als „Entweder-oder-Problematik“ bezeichnet werden kann. Vielmehr kommt es in den meisten Fällen darauf an, „[...] für jeden Komplex organisatorischer Aufgaben unter Berücksichtigung der genannten Kriterien eine geeignete Mischung aus Eigenfertigungs- und Fremdbezugselementen unter Ausnutzung der zahlreich vorhandenen Vertrags- und Vereinbarungsformen zu finden.“

Abb. 7.3: Leistungsbereiche des Untersuchungsspektrums



Quelle: Eigene Darstellung.

Ordnet man die aggregierten Aktivitäten vor dem Hintergrund des institutionellen Status quo der Bewertungsmatrix zu, müssten diese dem institutionellen Arrangements der Hierarchie zugeordnet werden. Damit würde jeder Wertschöpfungsaktivität ein Transaktionsniveau zugrunde liegen, das vor dem Hintergrund der transaktionskostentheoretischen Betrachtung durch eine hohe Komplexität und eine ausgeprägte (hohe) Faktorspezifität charakterisiert wird. Ob diese virtuelle Zuordnung unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten einer Überprüfung standhält, oder ob einzelne Leistungsaktivitäten doch desintegrationsfähig sind, soll in der weiteren Untersuchung analysiert werden.

#### 7.4 Transaktionskostentheoretische Überprüfung der Wertschöpfungsaktivitäten

Die Analyse der Wertschöpfungsaktivitäten wird in der Untersuchung nach einer festen Systematik durchgeführt. In einem ersten Schritt erfolgt die Beschreibung des Leistungsbereichs.

Die exakte Charakterisierung ist notwendig, um die einzelnen Leistungsbereiche von anderen Aktivitäten eindeutig abgrenzen zu können. Anschließend erfolgt in einem zweiten Schritt die Zuordnung der Leistungsbereiche in die Bewertungsmatrix.<sup>1230</sup> Hier soll aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten ein effizientes institutionelles Arrangement abgeleitet werden. Im dritten Schritt erfolgt die sich aus der transaktionskostentheoretischen Zuordnung abgeleitete Begründung der Bewertung. Der vierte Schritt schließt die Überprüfung ab und versucht auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse Strategieempfehlungen für das institutionelle Arrangement der Leistungsbereiche abzuleiten.<sup>1231</sup>

Die Strategieempfehlungen dienen als Hypothesen, die im Anschluss einer empirischen Überprüfung unterzogen und somit auf deren Marktfähigkeit hin überprüft werden.

#### 7.4.1 Wertschöpfungsphase Planung

##### 7.4.1.1 Entwicklung

###### 7.4.1.1.1 Beschreibung

Zu Beginn der Wertschöpfungskette im ÖPNV stehen Planungsaktivitäten, die der Wertschöpfungsstufe Entwicklung zugeordnet werden. Die Wertschöpfungsstufe kann als eigenständig charakterisiert werden und steht, wie die weitere Untersuchung zeigen wird, in Interaktion mit nachfolgenden Wertschöpfungsstufen. In der vorliegenden Arbeit wird der Bereich Entwicklung als kreativer Think-Tank des ÖPNV-Systems verstanden, innerhalb dem Verkehrskonzepte und neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden und der technische Optimierungen forciert.

Die Entwicklungsaktivitäten werden einer Metaebene zugeordnet, innerhalb der neue Konzeptideen entwickelt und in nachfolgenden Wertschöpfungsstufen, bspw. im Marketing, kon-

---

<sup>1230</sup> Die Stärke des Analyseinstruments liegt nach Picot/Reichwald/Schönecker in der transparenten Darstellung von komplexen Eigenfertigungs- oder Fremdbezugsentscheidungen. Das Instrument erlaubt, sich „[...] auf die wesentlichen Merkmale (zu) konzentrieren [...].“ Die Verzettelung in Details soll ausgeschlossen werden (Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985b), S. 1034 (Einschub: OB)).

<sup>1231</sup> Werden innerhalb der Wertschöpfungsstufe mehrerer Leistungsbereiche einer Bewertung unterzogen, erfolgt innerhalb des Kapitels „Begründung der Bewertung“ eine differenzierte Zuordnungsdiskussion der einzelnen Leistungsbereiche gemäß den Überprüfungsdimensionen Faktorspezifität und Komplexität. Bei den sich anschließenden Strategieempfehlungen wird die Trennung aufgehoben.

kretisiert werden. Die Schnittstelle zum Marketing ist insbesondere bei der Produkt- und Programmgestaltung von Bedeutung, da im Marketing die Konzeptideen zu Leistungen bzw. Leistungsbündeln konkretisiert werden.<sup>1232</sup> Das Leistungsspektrum wird mit einem Fahrplan hinterlegt,<sup>1233</sup> der in Verbundräumen von der Verbundgesellschaft innerhalb eines integrierten Verbundfahrplans zusammengefasst wird.

Die für die Untersuchung relevanten Aktivitäten beinhalten die Leistungsbereiche Verkehrsplanung und -entwicklung sowie Produkt- und Serviceentwicklung.<sup>1234</sup> „Ziel der Verkehrsplanung ist es, alle Einflüsse aus den verschiedenen Lebensvorgängen, wie Arbeiten, Wohnen, Einkaufen, Freizeitgestaltung, Befriedigung kultureller Bedürfnisse, etc. zu erfassen und die Folgen daraus in einem befriedigenden Verkehrsausbau und Verkehrsablauf zu übersetzen.“<sup>1235</sup> Somit richtet sich die Verkehrsplanung auf die zielkonforme Gestaltung von Strukturen und Abläufen im Verkehrswesen.<sup>1236</sup> Die Verkehrsplanung umfasst ein breites Spektrum unterschiedlicher Aktivitäten, die als Grundlage eines leistungsfähigen ÖPNV dienen. Hierunter zählen u. a. die Planung und Entwicklung des Verkehrs-/Liniennetzes, die Entwicklung und Optimierung von Fahrrouten,<sup>1237</sup> die (Weiter-)Entwicklung eingesetzter Technologien und Verkehrsmodelle, die Planung und Durchführung von Verkehrserhebungen oder die Planung und Weiterentwicklung der Verkehrsinfrastruktur.<sup>1238</sup> Grundlage der Verkehrsplanung ist die Erfassung der städtischen bzw. regionalen Verkehrsbedürfnisse von Kunden und po-

<sup>1232</sup> Bei der Entwicklung neuer Verkehrsleistungen ist eine eindeutige Abgrenzung der Wertschöpfungsstufen Entwicklung und Marketing nicht immer eindeutig bzw. kaum möglich.

<sup>1233</sup> „Fahrpläne werden von Verkehrsbetrieben als Programme ihrer Abwicklung von Transportdiensten im Linienverkehr aufgestellt [...]“ (Brauer, K. M. (1983), S. 76) und legen fest, „[...] zu welchem Zeitpunkt eine bestimmte Station in einer bestimmten Verkehrsrichtung durch den Einsatz von Fahrzeugen bedient wird.“ (Peters, S. (1985), S. 245). Siehe zur Fahrplangestaltung: Ferchland, Chr. (1999), S. 7 ff. Ferchland macht deutlich, dass die Fahrplangestaltung mit einem hohen Planungsaufwand verbunden ist und das Ziel verfolgt, ein optimales Angebot (kurze Reisezeit, engmaschiges Liniennetz, integraler Fahrplan, etc.) mit minimalem Aufwand (minimaler Fahrzeugbedarf, optimale Personaleinsatzpläne, geringe Infrastrukturinvestitionen) zu erreichen. Bei der Fahrplangestaltung sind insbesondere die Bestimmungen des § 40 PBefG zu beachten. Siehe hierzu auch: Diederich, H. (1977), S. 117 f., 187 ff.; Brauer, K. M. (1983), S. 76 ff.; Peters, S. (1985), S. 244 ff.

<sup>1234</sup> Von der Produktentwicklung ist die Produktgestaltung zu unterscheiden. Während erstere den Impuls bzw. den Anstoß für neue Produkte oder Services geben soll, erfolgt die konkrete Realisierung der Impulse durch die Produktgestaltung.

<sup>1235</sup> Thiemer, E. (1980), S. 161.

<sup>1236</sup> Vgl. Hautzinger, H. (1997), S. 1201.

<sup>1237</sup> Während die Routenplanung für den Schienenverkehr (U-Bahn, Straßenbahn) aufgrund gegebener Gleiswege und Verkehrsstationen als statisch charakterisiert werden kann, unterliegt die Planung für Kraftomnibusse eines dynamischeren Anpassungsniveaus. Diese werden insbesondere durch Baustellen, neue Verkehrsstationen oder auch kommunalpolitische Vorgaben notwendig.

<sup>1238</sup> Leopold weist darauf hin, dass zur Verkehrsplanung auch die Verkehrsforschung gehört, „[...] deren Aufgabe es ist, die langfristigen Entwicklungstendenzen des Verkehrsmarkts aufzuspüren und in Zusammenarbeit mit den örtlichen und überörtlichen Planungsinstanzen Ansätze für eine nahverkehrsgerechte Gliederung des Bedienungsraumes zu suchen.“ (Leopold, H. (1980), S. 727).

tenziellen Kunden<sup>1239</sup> sowie die Durchführung von Verkehrserhebungen. Letztgenannte verfolgen das Ziel, „[...] für eine vorausschauende Verkehrsplanung [...] systematisch Informationen über das Verkehrsgeschehen und dessen Grundlagen zu gewinnen.“<sup>1240</sup> Darüber hinaus werden Verkehrsmodelle erarbeitet, aus denen Prognosen über zukünftige Nachfragestrukturen und Verkehrsentwicklungen abgeleitet werden.<sup>1241</sup> Die Verkehrsprognosen berücksichtigen neben demographischen, sozialökonomischen und siedlungsräumlichen Strukturveränderungen auch zukünftige verkehrsplanerische Maßnahmen.<sup>1242</sup> Anhand der gewonnenen Erkenntnisse ist es die Aufgabe kommunaler Verkehrsunternehmen und der Aufgabenträger bzw. Systemintegratoren, das Verkehrsangebot an die Rahmenbedingungen anzupassen.<sup>1243</sup> „Die Verkehrsplanung liefert [...] die Grundlagen für die Fahrplanarbeiten und die Fortentwicklung des [...] Leistungsangebots“<sup>1244</sup> innerhalb eines Verkehrsraums.

Innerhalb der Produkt- und Serviceentwicklung erfolgt die konzeptionelle Erarbeitung des Leistungsprogramms kommunaler Verkehrsunternehmen.

#### 7.4.1.1.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

---

<sup>1239</sup> Vgl. Thiemer, E. (1980), S. 162.

<sup>1240</sup> Rommerskirchen, S. (1997a), S. 1171. Die Erhebungen erfolgen verkehrsablaufbezogen (Verkehrszählungen) oder verkehrsverhaltensbezogen (Beobachtungen und Befragungen).

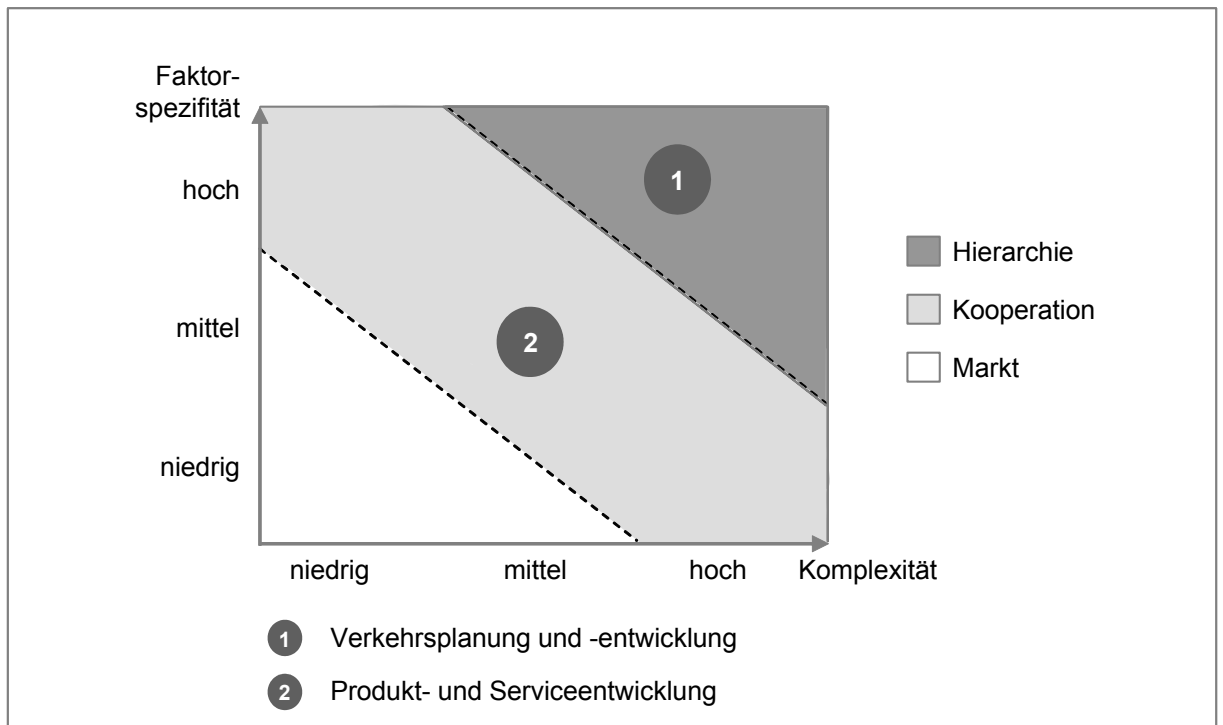
<sup>1241</sup> Siehe zur Verkehrsprognose auch: Rommerskirchen, S. (1997b), S. 1207-1208.

<sup>1242</sup> Vgl. Rommerskirchen, S. (1997a), S. 1171.

<sup>1243</sup> Auf die Bedeutung der Verkehrsplanung weist Diederich hin. Mehr als in Unternehmen anderer Branchen muss die Planung im ÖPNV auf die Nachfrageentwicklung abgestimmt werden, „[...] da die Produktion auf Lager nicht möglich und die Ausnutzung der vorgehaltenen Möglichkeiten der Leistungserstellung ausschließlich von den Erfolgen entsprechender Absatzbemühungen abhängig ist.“ (Diederich, H. (1977), S. 113).

<sup>1244</sup> Leopold, H. (1980), S. 727.

Abb. 7.4: Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Planung, Wertschöpfungsstufe Entwicklung



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 7.4.1.1.3 Begründung der Bewertung

##### Leistungsbereich Verkehrsplanung und -entwicklung:

##### (a) Faktorspezifität

Das Transaktionsverhältnis ist mit hohen faktorspezifischen Investitionen verbunden. Vor dem Hintergrund der Daseinsvorsorge des ÖPNV können die Verkehrsplanungs- und Entwicklungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen als originäre Kernaktivitäten innerhalb des ÖPNV-Systems charakterisiert werden, die wesentliche Voraussetzung für einen funktionierenden ÖPNV sind. Der Ausbau bestehender (Linien-)Netzstrukturen, die Entwicklung von Verkehrsmodellen, die Routenplanung oder die Entwicklung und Adaption neuer Technologien auf die spezifischen lokalen und regionalen Kundenbedürfnisse sind mit einem ausgeprägten Spezifitätsgrad verbunden, der die hierarchische Integration des Leistungsbereichs als effizient erscheinen lässt.

Von Bedeutung sind die lokalen und regionalen Kenntnisse über den Verkehrsraum sowie die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundengruppen innerhalb des Verkehrsgebiets. Denn die Anforderungskriterien an die Leistungserbringung im ÖPNV weichen voneinander ab.<sup>1245</sup> Die Durchführung der Verkehrsplanungs- und Entwicklungsaktivitäten ist für einen Marktanbieter mit hohen spezifischen Investitionen verbunden. Hier sind Investitionen in den humankapitalspezifischen Faktor vorzunehmen, um sich die notwendigen Kenntnisse und Informationen des Verkehrsraums anzueignen. Da die spezifischen Kenntnisse in anderen Verkehrsräumen nur bedingt eingesetzt werden können, steigt die Quasi-Rente der von einem Marktanbieter getätigten Investitionen. Aufgrund der hohen gegenseitigen Abhängigkeiten der Vertragsparteien kann davon ausgegangen werden, dass die Transaktionsbeziehung mit erheblichen Transaktionskosten verbunden ist. Beide Transaktionsparteien werden sich gegenüber dem Transaktionspartner absichern. Aufgrund der spezifischen Marktressourcen muss sich der Nachfrager diese langfristig sichern, um jederzeit auf die Ressourcen zugreifen zu können. Verzichtet der Nachfrager auf den langfristigen Zugriff, besteht die Gefahr, dass dieser die für seinen Verkehrsraum wichtige Verkehrsplanung und -entwicklung nicht systematisch vorantreiben kann. Darüber hinaus wird die Absicherung gegen die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Marktanbieter notwendig, der seine Quasi-Monopolstellung ausnutzen kann. Die vertraglichen Absicherungsmaßnahmen sind für den Nachfrager mit Transaktionskosten verbunden.

#### (b) Komplexität

Die hohe Komplexität der Transaktionsbeziehung für die Verkehrsplanungs- und Entwicklungsaktivitäten wird unmittelbar aus dem hohen spezifischen Anforderungsprofil abgeleitet. Aufgrund der hohen spezifischen Investition kann davon ausgegangen werden, dass der Markt zwar Anbieter mit dem spezifischen Leistungsniveau bereitstellt, sich die Anzahl dieser jedoch in einem überschaubaren Rahmen verhält. Schließlich steht den Marktanbietern i. d. R. nur ein regionaler bzw. lokaler Nachfrager gegenüber, der die hohen spezifischen Investitionen der Verkehrsplanungs- und Entwicklungsaktivitäten nachfragt. Infolge der Nachfrager-Anbieter-Strukturen sowie des ausgeprägten Spezifitätsgrads werden beide Vertragsparteien unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten versuchen, sämtliche zu erwartende Geschäftssituationen in die Vertragsgestaltung mit aufzunehmen und ex-ante festzulegen. Aufgrund der beschränkten Rationalität der Vertragsparteien ist jedoch zu erwarten, dass die inhaltliche Ausgestaltung der Verträge nicht allumfassend definiert wird. D. h. parallel zu den

---

<sup>1245</sup> Die Verkehrsbedienung „[...] ist in jedem Verkehrsraum individuell zu definieren.“ (VDV (2001c), S. 5).

ex-ante Regelungen wird ein *Procedere* festgelegt, das ex-post-Vertragsanpassungen im beiderseitigen Interesse gewährleistet und ebenfalls mit Transaktionskosten einhergeht. Um die Einhaltung der Transaktion durch den Marktpartner zu überprüfen, schließlich kennt dieser seine Marktmacht und kann diese durch opportunistisches Verhalten gegenüber dem Nachfrager ausnutzen, wird der Nachfrager ein Überwachungssystem einrichten. Das gewährleistet diesem die Überprüfung der Einhaltung der vertraglichen Leistungserbringung, ist jedoch mit Transaktionskosten verbunden.

### Leistungsbereich Produkt- und Serviceentwicklung:

#### (a) Faktorspezifität

Weniger spezifisch gestalten sich die faktorspezifischen Investitionen für die Entwicklung neuer Produkte und Services im ÖPNV. Das von den kommunalen Verkehrsunternehmen angebotene Produkt ist die Verkehrsleistung, der raumüberwindende Transport von Personen von A nach B: „Die Leistung des Verkehrsbetriebs lässt sich grundlegend definieren als die vollzogene Veränderung des Aufenthaltsortes von Personen.“<sup>1246</sup> Damit ist jede einzelne Linie, jeder durchgeführte Pendelverkehr und jeder Gelegenheitsverkehr ein eigenes Produkt, das von den anderen Produkten aufgrund seiner spezifischen Eigenschaften (Streckenführung, Verkehrsstationen, Fahrplan, Takt, etc.) differenziert wird.<sup>1247</sup> In einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Produkt stehen die unterstützenden Serviceleistungen. Diese unterstützen den Kunden vor, während und nach Inanspruchnahme der Verkehrsleistung und sollen einen zusätzlichen Mehrwert bieten. Die Entwicklung neuer Produkte und Services kann nicht losgelöst von den Verkehrsplanungs- und Entwicklungsaktivitäten betrachtet werden. Schließlich steht insbesondere die Optimierung von Linienverläufen oder die Einführung neuer Linien in einer hohen Interaktion mit der Erschließung des Verkehrsraums und der Weiterentwicklung des bestehenden Verkehrsnetzes.

Aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten ist die Entwicklung neuer Produkte und Services (gemeinsam unter dem Terminus der Dienstleistungen subsumiert) mit faktorspezifischen Investitionen verbunden, die jedoch über einen mittleren Spezifitätsgrad nicht hinausgehen. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Entwicklung neuer Dienstleistungen nicht als Standardleistung charakterisiert werden kann. Dennoch besteht zwischen den Dienst-

<sup>1246</sup> Ambrosius, Chr. (1994), S. 64.

<sup>1247</sup> Im Fokus der vorliegenden Untersuchung steht ausschließlich der von kommunalen Verkehrsunternehmen erbrachte Linienverkehr.



leistungen innerhalb der verschiedenen Verkehrsräume eine Vergleichbarkeit. Liegen einem Marktanbieter sämtliche Informationen bzw. Kenntnisse über die Struktur eines Verkehrsraums zur Verfügung, könnte dieser mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen beauftragt werden. Der durchschnittliche Spezifitätsgrad drückt aus, dass die von ihm für die Leistungserbringung getätigten Investitionen, insbesondere in Humankapital und technisches Methoden-Know-how (Tools), auch anderweitig vermarktet werden können. Mit der alternativen Einsatzmöglichkeit der getätigten Investitionen sinkt die Quasi-Rente der Investitionen auf ein mittleres Niveau und beeinflusst die Transaktionskosten der Leistungsbeziehung beider Vertragsparteien positiv. Geht man aufgrund der Faktorspezifität von einem ausreichenden Angebot an Marktanbietern aus, wirkt sich das innerhalb des Transaktionsverhältnisses disziplinierend auf den Marktanbieter aus. Schließlich besteht für den Nachfrager die Möglichkeit, den Marktanbieter zu wechseln und die Produkt- und Serviceentwicklung von einem anderen Anbieter durchführen zu lassen. Aufgrund der Rahmenbedingungen kann von Seiten des Marktanbieters von einem gegebenen Flexibilitätsgrad ausgegangen werden. D. h. ex-post-Vertragsanpassungen werden möglich, der Aufwand für die ex-ante-Vertragsgestaltung wird geringer und reduziert die Transaktionskosten der Vertragsgestaltung. Die durchschnittliche Quasi-Rente der Investitionen muss vom Marktanbieter nicht aufwendig und transaktionskostenintensiv abgesichert werden.

#### (b) Komplexität

Die Komplexität der Leistungsbeziehung kann als mittel bezeichnet werden. Die Komplexität steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Überschaubarkeit des Marktes und dessen zukünftiger Entwicklung. Aufgrund eines gegebenen Standardisierungsgrads können die getätigten spezifischen Investitionen des Marktanbieters zur Entwicklung neuer Produkte und Services grundsätzlich auch anderen Nachfragern zur Verfügung gestellt werden. Somit kann der Marktanbieter Produktivitätsvorteile (Skaleneffekte) realisieren und an seine Transaktionspartner weitergeben. Der Komplexitätsgrad der vertraglichen Vereinbarungen steigt aus Sicht des Nachfragers in dem Maße an, in dem der Transaktionspartner zu einem opportunistischen Verhalten neigt. Dieses ist von Seiten des Marktanbieters insbesondere dann ausgeprägt, wenn der Nachfrager, bedingt durch einen Mangel an Marktalternativen, dem Anbieter ausgeliefert ist. Bzgl. der Überschaubarkeit des Marktes gilt Folgendes: Treten weitere Verkehrsunternehmen als Nachfrager auf, die die Aktivitäten der Produkt- und Serviceentwicklung ebenfalls zukaufen, besteht die Gefahr der Verknappung des Marktangebots. Kann das Szenario als wahrscheinlich eingestuft werden, muss der Nachfrager geeignete Maßnahmen

ergreifen, um sich die Marktressourcen langfristig zu sichern. Entweder werden Verträge vereinbart, die mit hohen ex-ante-Transaktionskosten verbunden sind, oder der Vertragspartner wird über eine Kooperation langfristig an den Nachfrager gebunden, was ebenfalls mit Transaktionskosten verbunden ist. Als letzte institutionelle Alternative bleibt die Integration des Vertragspartners in die hierarchische Struktur des Nachfragers.

#### 7.4.1.1.4 Strategieempfehlungen

Bedingt durch die strategische Bedeutung der Verkehrsplanungs- und Entwicklungsaktivitäten für einen Verkehrsraum sowie der Verantwortlichkeit der Politischen Ebene im Rahmen der Daseinsvorsorge sollten die Verkehrsplanungs- und Entwicklungsaktivitäten aus Effizienzgründen hierarchisch koordiniert werden. Der Marktbezug der Aktivitäten ist aufgrund der hohen spezifischen Investitionen mit erheblichen Transaktionskosten verbunden und nicht zu empfehlen. Vor dem Hintergrund des zukünftigen Wettbewerbsmarkts und einer Restrukturierung kommunaler Verkehrsunternehmen muss allerdings die Frage aufgeworfen werden, ob die hierarchische Institutionalisierung des Leistungsbereichs grundsätzlich bei den kommunalen Verkehrsunternehmen erfolgen sollte. Schließlich werden spezifische Aktivitäten koordiniert, deren Leistungsfokus weniger der Betreiberebene zugeordnet werden kann. Aufgrund ihres hoheitlichen Charakters können diese vielmehr innerhalb einer übergreifenden Ebene institutionalisiert werden. Hier bietet sich die Koordinierungsebene mit den Systemintegratoren der Verkehrsverbundgesellschaften und/oder Lokaler Nahverkehrsgesellschaften als alternative institutionelle Plattform an. Die Verlagerung der Aktivitäten von den kommunalen Verkehrsunternehmen (Betreiberebene) in die Koordinierungsebene kann aus konzeptionellen Motiven heraus begründet werden. Gleichzeitig führt der Aktivitätentransfer zu einer Entlastung der Leistungsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen, die mit Kostenentlastungen<sup>1248</sup> und einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verbunden ist.

Nicht losgelöst von der Verkehrsplanung und -entwicklung können die Strategieempfehlungen für den Bereich der konzeptionellen Entwicklung von Dienstleistungen formuliert werden. Wesentlich sind in diesem Zusammenhang die Entwicklungen der Marktstrukturen auf der Anbieterseite. Aufgrund mittlerer Spezifität und mittlerer Komplexität kann der Leistungsbereich unter Effizienzgesichtspunkten dem institutionellen Arrangement der Koopera-

---

<sup>1248</sup> Produktionskosten.

tion zugeordnet werden. Die Koordinationsform, die unter der Prämisse einer langfristig geplanten Zusammenarbeit gewählt werden sollte, ist zwar mit Transaktionskosten verbunden, jedoch können diese aufgrund der mittleren Spezifität und Komplexität als beherrschbar bezeichnet werden. Mit Transaktionskosten ist auch das vom Nachfrager einzurichtende Überwachungssystem verbunden. Mit diesem wird der Leistungserfüllungsgrad des Kooperationspartners ermittelt, wenngleich das Vertrauen in den Transaktionspartner eine wesentliche Grundlage der interorganisatorischen Zusammenarbeit darstellt. Für die institutionelle Ausgestaltung der Kooperation sollten unterschiedliche Kooperationsvarianten einer Überprüfung unterzogen werden, bspw. Entwicklungskooperationen (innerhalb eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem Marktanbieter), die Vereinbarung eines langfristigen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses oder die Kooperation mit (dynamischen) Netzwerkpartnern.

Aufgrund der engen Verknüpfungen bei der Entwicklung von Dienstleistungen mit der Verkehrsplanung und -entwicklung sollte auch die Integration des Leistungsbereichs in die Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen überprüft werden. Schließlich könnte man die Schnittstellen zwischen den Leistungsbereichen reduzieren und hätte jederzeit den Zugriff auf die eigenen Produkt- und Serviceentwicklungsressourcen. Auf marktliche Anreizwirkungen würde das kommunale Verkehrsunternehmen bei diesem institutionellen Arrangement jedoch verzichten.

## 7.4.2 Wertschöpfungsphase Durchführung

### 7.4.2.1 Beschaffung

#### 7.4.2.1.1 Beschreibung

Die Wertschöpfungsstufe Beschaffung steht am Beginn des Leistungserstellungsprozesses<sup>1249</sup> kommunaler Verkehrsunternehmen und ist für die Beschaffung der Produktionsfaktoren verantwortlich. Wenngleich der Beschaffungsbegriff in der Literatur unterschiedlich weit gefasst wird,<sup>1250</sup> werden in der vorliegenden Untersuchung diejenigen Aktivitäten unter der Beschaf-

<sup>1249</sup> „Betrachtet man den [...] Prozessablauf in einem [...] (Unternehmen) unter dem Aspekt der zeitlichen Reihenfolge, so wird der Operativbereich mit der Funktion der Beschaffung eingeleitet.“ (Schwinn, A. (1996), S. 276) (Einschub: OB).

<sup>1250</sup> Vgl. Fieten, R. (1992), Sp. 340.

fung verstanden, die das Verkehrsunternehmen mit Werkstoffen, Betriebsmitteln, Personal, Dienstleistungen, Kapital und Informationen versorgen.<sup>1251</sup> Lechner/Egger/Schauer weisen darauf hin, dass unter der Beschaffung sämtliche Tätigkeiten eines Unternehmens zu verstehen sind, „[...] die der Bereitstellung jener Mittel dienen, die [...] (das Unternehmen) zur Erfüllung seiner gestellten Ziele benötigt.“<sup>1252</sup> Als Hauptfunktionen der Beschaffung werden der Einkauf, die Disposition und die Bereitstellung der Wirtschaftsgüter unterschieden.<sup>1253</sup> „Viel-  
fach werden in der Praxis auch ‘Einkauf‘ und ‘Beschaffung‘ gleichgesetzt [...]“.<sup>1254</sup> Hierzu merkt Corsten an, dass der Einkauf als eine Teilphase der Beschaffung zu verstehen ist: „[...] er ist ein Vollzugsorgan, das lediglich auf die Erlangung der Verfügungsgewalt über die zu beschaffenden Produktionsfaktoren ausgerichtet ist [...]“.<sup>1255</sup>

Die Beschaffungsobjekte werden in der Literatur einer Klassifizierung unterzogen, die zwischen einer Beschaffung i. e. S. (Material,<sup>1256</sup> Operationalisierung des Begriffs der Materialwirtschaft<sup>1257</sup>), i. w. S. (materielle und immaterielle Komponenten: Material, Betriebsmittel, Dienstleistungen, Kapital, Arbeitsleistung, Rechte, Informationen) und im weitesten Sinne unterscheidet (i. e. S. plus i. w. S. zuzüglich Lagerhaltung und Logistik).<sup>1258</sup> Corsten verweist darauf, dass eine eindeutige Differenzierung aufgrund der Vermischung materieller und immaterieller Komponenten nicht immer aufrechterhalten werden kann.<sup>1259</sup> Der Materialwirtschaft kommt in den verschiedenen Betriebsarten eine unterschiedliche Bedeutung zu. Bei

<sup>1251</sup> Vgl. Burkhard, S. (1980), Sp. 331; Tempelmeier, H. (1993), Sp. 312.

<sup>1252</sup> Lechner, K./Egger, A./Schauer, R. (1994), S. 327 (Einschub: OB). Corsten macht deutlich, dass sich unter dem Begriff der Beschaffung diejenigen Aktivitäten subsumieren lassen, die Unternehmen im Rahmen ihrer Sachzielerfüllung benötigen, die diese aber nicht selber produzieren. „[...] die Beschaffungsvorgänge leiten den betrieblichen Wertschöpfungsprozess ein.“ (Corsten, H. (1999), S. 632 (Einschub: OB)).

<sup>1253</sup> Vgl. Günther, H.-O. (1993), Sp. 340. Fieten, R. (1992), Sp. 340 unterscheidet demgegenüber die Funktionen Beschaffungsmarketing und Bereitstellung.

<sup>1254</sup> Günther, H.-O. (1993), Sp. 341.

<sup>1255</sup> Corsten, H. (1999), S. 632; „Die Beschaffungen sollten [...] grundsätzlich durch den ‘Einkauf‘ erfolgen.“ (Bestmann, U. (2001), S. 206).

<sup>1256</sup> Unter Material versteht Grochla alle realen Sachgüter, „[...] die im Betriebsprozess eingesetzt werden und mit diesem Einsatz die Eignung zu einer weiteren, ihrer Zweckbestimmung entsprechenden Verwendung verlieren.“ (Werkstoffe (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe)). Der Materialbegriff umfasst neben ungeformten Stoffen auch reale Sachgüter, die im arbeitsteiligen Prozess der Gesamtwirtschaft durch vorleistende Unternehmen bereits geformt wurden (Bleche, Einbauteile, Reparaturmaterialien, Zubehörteile, Aggregate, etc.) (Grochla, E. (1978), S. 13).

<sup>1257</sup> „Die Materialwirtschaft umfasst alle Vorgänge der Bewirtschaftung von Erzeugnis- und Betriebsstoffen [...]“ (Grochla, E. (1978), S. 15). Ziel der Materialwirtschaft ist die Bereitstellung der benötigten Materialien in der erforderlichen Menge, in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort (vgl. Corsten, H. (1999), S. 637), die in der Literatur zwischen technischen Zielen (Ermittlung Materialbedarf, Materialbeschaffung, Materialprüfung, Lagerung, Bestandsüberwachung, Abwicklung innerbetrieblicher Materialtransporte, Recycling) und ökonomischen Zielen (Kostenminimierung) unterschieden werden (vgl. Bestmann, U. (2001), S. 166 ff.).

<sup>1258</sup> Vgl. Federmann, R. (1976), S. 276 f.; Schwinn, A. (1996), S. 276; Corsten, H. (1999), S. 633.

<sup>1259</sup> Vgl. Corsten, H. (1999), S. 633.

kommunalen Verkehrsunternehmen ist diese aufgrund des Dienstleistungscharakters und des relativ niedrigen Materialanteils an der Gesamtleistung eher schwach ausgeprägt.<sup>1260</sup>

In der vorliegenden Untersuchung werden die Beschaffungsaktivitäten einzelner Produktionsfaktoren bestimmten Organisationseinheiten übertragen. Die Personalbeschaffung wird von der Personalwirtschaft erbracht, die Kapitalbeschaffung vom RW/FW/Controlling, die Beschaffung von Rechten vom Leistungsbereich Recht.<sup>1261</sup> Die Beschaffung aller anderen Produktionsfaktoren wird vom Leistungsbereich der allgemeinen Beschaffung durchgeführt.<sup>1262</sup> Die in der vorliegenden Untersuchung zu überprüfenden Beschaffungsaktivitäten fokussieren sich auf die Bereiche Betriebsmittel (Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, techn. Anlagen), Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, einschließlich Materialwirtschaft) und Fremdleistungen (Dienstleistungen), die Lechner/Egger/Schauer dem Beschaffungsbereich der Waren/Güter und Dienstleistungen zuordnen.<sup>1263</sup> Die Zuordnung der Beschaffungsaktivitäten in die Bewertungsmatrix erfolgt über eine Objektdifferenzierung, die im Wesentlichen den Komplexitätsgrad der Objektstrukturen berücksichtigt und zwischen einfach strukturierten Beschaffungsobjekten (hoher Standardisierungsgrad) und komplex strukturierten Beschaffungsobjekten (keine Standardisierung) differenziert.<sup>1264</sup>

Im Vordergrund der weiteren Untersuchung steht die Beschaffungshauptfunktion Einkauf. Hierunter werden insbesondere die Aktivitäten des Beschaffungsmarketings verstanden (Erschließung von Bezugsquellen, Interaktion zwischen dem kommunalen Verkehrsunternehmen und seinen Lieferanten zur sicheren und wirtschaftlichen Versorgung des Verkehrsunternehmens mit Wirtschaftsgütern). Die Beschaffungsfunktionen Disposition (Bedarfsermittlung/-optimierung, Auslösung der Bestellung) und Bereitstellung (Lagerhaltung, physische Abwicklung der Transporte zwischen Beschaffungs-, Lagerungs- und Verwendungsort (Logis-

<sup>1260</sup> Vgl. Grochla, E. (1978), S. 17. Die Materialwirtschaft bei Dienstleistungsunternehmen beinhaltet überwiegend den Bereich der Betriebsstoffe.

<sup>1261</sup> Vgl. Corsten, H. (1999), S. 633; Bestmann, U. (2001), S. 206. Lechner, K./Egger, A./Schauer, R. (1994), S. 328 weisen ebenfalls darauf hin, dass „[...] die Personalbeschaffung und die Kapitalbeschaffung [...] wegen ihrer spezifischen Problematik aus pragmatischen Erwägungen heraus als eigene Betriebsfunktion dargestellt“ bzw. „[...] gewöhnlich anderen betrieblichen Funktionsbereichen untergeordnet (werden).“ (Günther, H.-O. (1993), Sp. 340 (Einschub: OB)).

<sup>1262</sup> Corsten vermerkt, dass die Beschaffung von Investitionsgütern auch einer spezifischen Organisationseinheit zugeordnet werden kann (Anlagen- oder Investitionsabteilung) (vgl. Corsten, H. (1999), S. 633), wenngleich dieser gleichzeitig auf Ausnahmen verweist (vgl. Corsten, H. (1999), S. 651).

<sup>1263</sup> Vgl. Lechner, K./Egger, A./Schauer, R. (1994), S. 327.

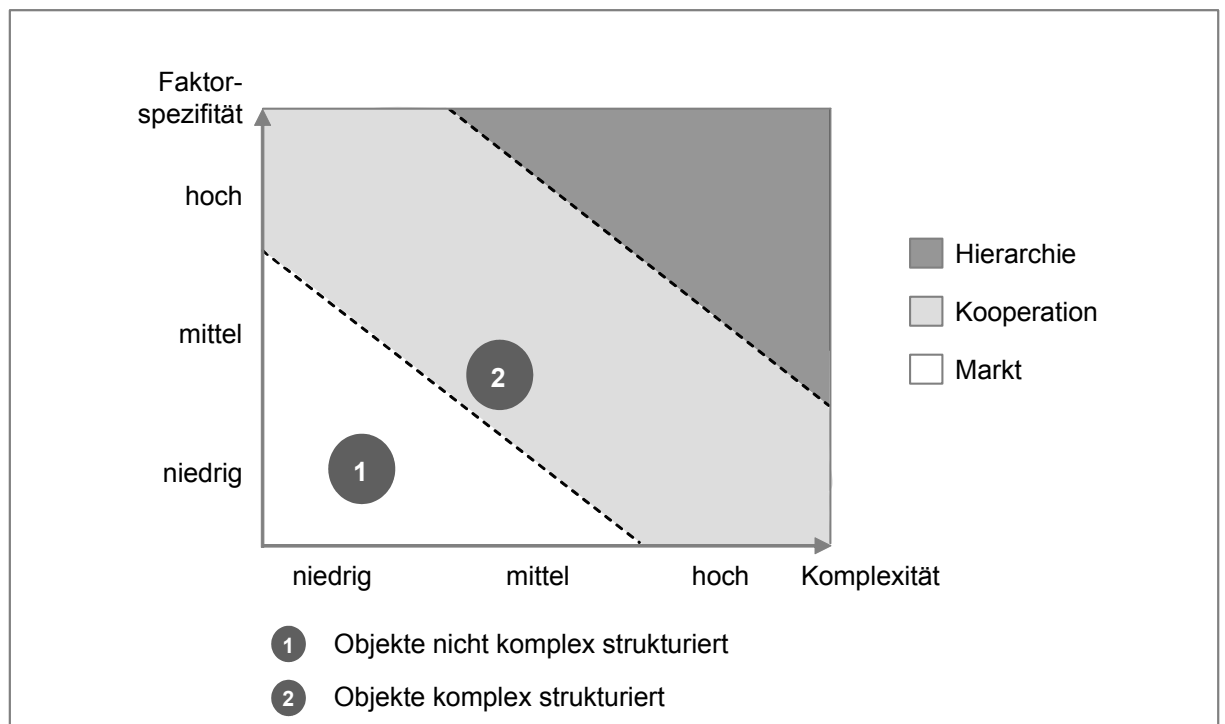
<sup>1264</sup> Bei der Beschaffung komplexer Objekte durch die Einkaufsabteilung wird diese durch Fachabteilungen unterstützt (vgl. Bestmann, U. (2001), S. 206).

tik)) werden vernachlässigt und aus Vereinfachungsgründen unter dem Terminus der Einkaufsaktivitäten subsumiert.

#### 7.4.2.1.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

Abb. 7.5: Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Durchführung, Wertschöpfungsstufe Beschaffung



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 7.4.2.1.3 Begründung der Bewertung

Leistungsbereich Beschaffung Objekte nicht komplex strukturiert:

##### (a) Faktorspezifität

Bei der Überprüfung von Beschaffungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen sollen zwei faktorspezifische Ausprägungsformen unterschieden werden, die in der Bewertungsmat-

rix unterschiedlich zugeordnet werden können. Die erste Ausprägungsform beinhaltet Beschaffungsaktivitäten von Objekten mit einem ausgeprägten Standardisierungsgrad (nicht komplex strukturiert). Der Spezifitätsgrad der von einem Marktanbieter zu tätigen Investitionen zur Durchführung der Beschaffungsaktivitäten kann als niedrig charakterisiert werden. Schließlich wird davon ausgegangen, dass die Investitionen zur Erbringung der Beschaffungsleistungen auch in anderen (Verkehrs-)Unternehmen eingesetzt werden können.<sup>1265</sup>

Die für den Marktanbieter niedrige Quasi-Rente seiner Investitionen wirkt sich innerhalb der Transaktionsbeziehung mit niedrigen Transaktionskosten aus. Mit einem opportunistischen Verhalten durch den Marktanbieter ist von Seiten des Nachfragers nicht zu rechnen. Im Gegenteil, aufgrund der zu erwartenden Marktbedingungen aufgrund der niedrigen Leistungsspezifität hält der Markt ausreichend Anbieter für die Beschaffungsaktivitäten vor ist mit einem hohen Flexibilitätsgrad des Marktanbieters innerhalb der Transaktionsbeziehung auszugehen. Ein Erfolgsfaktor der Transaktionsbeziehung ist die Integration des Marktanbieters in die Beschaffungsprozesse des Nachfragers. Zu überprüfen ist hier jedoch, ob die marktliche Koordinierung der Beschaffungsaktivitäten vor dem Hintergrund einer von beiden Transaktionsparteien erwünschten Konstanz und Nachhaltigkeit der Leistungsbeziehung als geeignet erscheint.

#### (b) Komplexität

Der Komplexitätsgrad der Leistungsbeziehung ist niedrig. Der Standardisierungsgrad der Beschaffungsobjekte bedarf keiner umfassenden und transaktionskostenintensiven ex-ante Vertragsgestaltung zwischen den Vertragsparteien. Das vom Marktanbieter zu erbringende Leistungsspektrum kann im Vorfeld der Transaktion spezifiziert und deren Einhaltung durch den Nachfrager ex-post überwacht werden. Aufgrund der marktlichen Rahmenbedingungen ist die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Marktanbieter gering, die Marktbedingungen wirken sich disziplinierend auf dessen Leistungserbringung aus. Aufgrund der Austauschbarkeit der Transaktionspartner wird der Marktanbieter bemüht sein, den Anforderungen der Nachfrager gerecht zu werden. Die Komplexität der Leistungsbeziehung steigt bei zunehmender Ungewissheit über die zukünftigen Marktentwicklungen an. Kann der Nachfrager davon ausgehen, dass sich die Marktressourcen zur Durchführung des Leistungsbereichs

---

<sup>1265</sup> Die als nicht komplex strukturierten Beschaffungsobjekte sind unterschiedlicher Natur. Z. B. für den Verwaltungsbereich: Büromaterial, techn. Bürobedarf, Büro- und Geschäftsausstattung. Für den Instandhaltungsbereich: Schrauben, Lacke, Arbeitsmaterialien, Reifen, Standardwerkzeuge, Schmiermittel. Für den Dienstleistungsbereich: Malerarbeiten, Sanitärarbeiten, Reinigungsleistungen.

verknappen, hat das Auswirkungen auf die mit dem Leistungsaustausch verbundenen Transaktionskosten. Der Nachfrager muss sich die Marktressourcen langfristig sichern, um die Fähigkeit zur Beschaffung von Standardgütern zu erhalten. Mit der langfristigen Sicherung steigen die mit der Transaktion verbundenen Transaktionskosten. Die ex-ante-Vertragsbestimmungen werden detaillierter ausgestaltet und ggf. ex-post angepasst. Darüber hinaus steigt bei einer Reduzierung des Marktangebots die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Anbieter. Auch diese müssen vertraglich minimiert werden. Mit der Implementierung eines Überwachungssystems kontrolliert der Nachfrager die Einhaltung der Leistungsbeziehung. Hierfür fallen Transaktionskosten an.

#### Leistungsbereich Beschaffung Objekte komplex strukturiert:

##### (a) Faktorspezifität

Anders kann die Beschaffung von Objekten charakterisiert werden, deren Strukturen sich durch einen hohen Komplexitätsgrad auszeichnen. Hier gehen die Beschaffungsaktivitäten mit einem Objektniveau einher, das insbesondere dem Spezifitätsgrad des Humankapitalfaktors ein höheres Anforderungsprofil abverlangt (bspw. Beschaffung von Schienenfahrzeugen, Kraftomnibussen, Bauleistungen, Infrastrukturanlagen, technische Einrichtungen). Diesem Sachverhalt muss ein Marktanbieter Rechnung tragen, der zur Abwicklung der Beschaffungsaktivitäten für komplexe Objekte mit spezifischen Investitionen in das Humankapital in Vorleistung gehen muss (Aufbau bzw. Vertiefung von Fach-Know-how). Der Spezifitätsgrad des Leistungsbereichs kann der mittleren Faktorspezifität zugeordnet werden. Die Quasi-Rente des Anbieters steigt gegenüber der Beschaffung weniger komplexer Beschaffungsobjekte und ist durchschnittlich ausgeprägt, da dieser die Investitionen grundsätzlich auch anderen Nachfragern zur Verfügung stellen kann.

##### (b) Komplexität

Mit einer mittleren Transaktionskomplexität gehen Aktivitäten einher, die die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen mit einer komplexen Objektstruktur umfassen. Die Leistungen unterliegen, wenn überhaupt, einer nur schwach ausgeprägten Standardisierung und sind für reine Markttransaktionen aufgrund der zu erwartenden hohen Transaktionskosten der Leistungsbeziehung nicht geeignet. Das gestiegene Komplexitätsniveau verdeutlicht sich insbesondere in der aufwendigen Vertragsgestaltung zwischen den Transaktionsparteien. Der Marktanbieter wird die durchschnittliche Quasi-Rente seiner Investitionen, vor dem Hinter-



grund einer alternativen Einsatzmöglichkeit, absichern und entsprechende ex-ante-Vertragsbestimmungen formulieren. Die beim Nachfrager anfallenden Transaktionskosten stehen in Abhängigkeit der Unsicherheit über das zukünftig zu erwartende Marktangebot an Beschaffungsressourcen für komplexe Objekte. Je höher die Marktunsicherheit, desto höher werden die Transaktionskosten der Leistungsbeziehung aufgrund von Absicherungsmaßnahmen ausfallen. Bei einer Verknappung des Angebots muss sich der Nachfrager die Marktresourcen langfristig sichern. Damit steigt der Aufwand aufgrund einer umfassenden ex-ante-Vertragsgestaltung, die anfallende Eventualitäten berücksichtigt und ggf. mit ex-post-Vertragsanpassungen einhergeht. Mit der Einrichtung eines Überwachungssystems fallen beim Nachfrager zusätzliche Transaktionskosten an.

#### 7.4.2.1.4 Strategieempfehlungen

Die strategischen Handlungsempfehlungen der Beschaffungsaktivitäten unterscheiden sich nach der Struktur der Beschaffungsobjekte. Vor dem Hintergrund der transaktionskostentheoretischen Betrachtungsweise kann eine effiziente Koordinierung der Wertschöpfungsaktivitäten für Beschaffungsobjekte mit einem hohen Standardisierungsgrad über den Markt erfolgen. Die mit der Leistungsbeziehung verbundenen Transaktionskosten sind nicht stark ausgeprägt. Zwischen den Transaktionsparteien bestehen keine hohen Abhängigkeiten, die Transaktion geht mit einem ausgeprägten Flexibilitätsgrad einher. Darüber hinaus können die mit der Beschaffung von Standardgütern verbundenen Prozesse als Routineprozesse innerhalb der Wertschöpfungsstufe charakterisiert werden.

Aus Gründen einer höheren Planungssicherheit für den Nachfrager sollte die Empfehlung eines institutionellen Arrangements für den Beschaffungsbereich jedoch zugunsten der Kooperation ausfallen. Diese verspricht durch die langfristige Vertragsbeziehung für beide Transaktionsparteien einen höheren Institutionalierungsgrad der Leistungsbeziehungen. Das gegenseitige Vertrauen in den Transaktionspartner steigt, zur Gewährleistung optimaler Prozessabläufe wird der Marktanbieter langfristig in die Beschaffungsstrukturen des Nachfragers integriert. Die Kooperation ist zwar mit Transaktionskosten verbunden, die durch die umfangreiche ex-ante-Vertragsgestaltung entstehen und durch Steuerungs- und Überwachungskosten weiter erhöht werden, wird jedoch der Bedeutung des Leistungsbereichs gerecht. Eine mögliche Kooperationsvariante bieten Beschaffungs Kooperationen mit anderen (Verkehrs-)

Unternehmen. Hier werden Beschaffungsfunktionen unternehmensübergreifend gebündelt, die nicht nur mit der Entlastung der kooperierenden Unternehmen von Routineaktivitäten einhergeht, sondern auch deren Einkaufsmacht erhöht und mit günstigeren Einkaufskonditionen verbunden ist.

Für den Leistungsbereich der Beschaffungsaktivitäten von Objekten mit einer hohen Komplexitätsstruktur bietet sich aus Effizienzgründen die Koordinationsform der Kooperation an. Aufgrund der Transaktionsspezifität und -komplexität kann die Marktkoordination als nicht geeignet charakterisiert werden. Demgegenüber ist die Integration der Aktivitäten in die Hierarchie, insbesondere durch die zu erwartende Häufigkeit der Transaktion, zu prüfen. Kann davon ausgegangen werden, dass die Anzahl der regelmäßigen Transaktionen ein bestimmtes Niveau nicht überschreitet, würde das die Integration des Leistungsbereichs nur unzureichend rechtfertigen. Darüber hinaus würde der Nachfrager auf die Anreizwirkungen des Marktes verzichten. Die Kooperation wird daher als effiziente institutionelle Koordinationsform bewertet, für die auch hier unterschiedliche organisatorische Ausgestaltungsalternativen zur Verfügung stehen. Grundsätzlich können diese mit den Kooperationsalternativen verglichen werden, wie sie sich für die Beschaffung von wenig komplexen Objekten ergeben. Die langfristige Zusammenarbeit mit einem Marktanbieter (Kunden-Lieferanten-Beziehung) sollte ebenso einer Überprüfung unterzogen werden wie die Kooperation mehrerer (Verkehrs-) Unternehmen innerhalb einer Beschaffungs Kooperation. Mit der letztgenannten Variante können die (Verkehrs-) Unternehmen durch die Bündelung der Beschaffungsaktivitäten ihre Einkaufsmacht steigern. Das gilt für die Beschaffung des rollenden Materials ebenso wie bei Infrastrukturanlagen oder technischen Einrichtungen. Durch die Funktionsbündelung können Einkaufskonditionen erzielt werden, die vor dem Hintergrund des relativ hohen Investitionsvolumens nicht unerheblich sind. Eine regionen- bzw. verkehrsgebietsübergreifende (Teil-)Standardisierung von Betriebsmitteln (rollendes Material, Anlagen) könnte die positiven Effekte weiter verstärken.<sup>1266</sup>

---

<sup>1266</sup> Bei „[...] gemeinsamen Omnibusbestellungen gleichen Typs, wodurch bessere Preiskonditionen erreicht werden (können) [...]“ (Schöber, J. (2003), S. 42 (Einschub: OB)).

## 7.4.2.2 Stationäraktivitäten

### 7.4.2.2.1 Beschreibung

Die Stationäraktivitäten unterstützen unmittelbar die Verkehrsdurchführung. Die zu überprüfenden Leistungsbereiche fokussieren sich auf drei Aktivitäten:

- (1) Versorgung und Bereitstellung von rollendem Material in den Betriebshöfen, einschließlich Reinigung („Fahrfertig machen“);
- (2) Reinigung der Infrastrukturanlagen, insbesondere Verkehrsstationen;<sup>1267</sup>
- (3) Instandhaltung von Mobilien (rollendes Material) und Immobilien (Liegenschaften, Infrastrukturanlagen).

Zu (1): Das „Fahrfertig machen“<sup>1268</sup> der Fahrzeuge beinhaltet unterschiedliche Aktivitäten, um die Fahrzeuge in einem technisch und optisch ordnungsgemäßen Zustand für die Betriebsdurchführung bereit zu stellen.<sup>1269</sup> Hierzu zählen u. a.: Nachfüllen von Betriebsmitteln, Innen- und Außenreinigung, technische Funktions- und Sichtprüfungen, Rangierleistungen.<sup>1270</sup>

Zu (2): Die Reinigung von Unternehmensfacilitäten wird in der Literatur oft als Beispiel für die Sinnhaftigkeit von Ausgliederungen bzw. Outsourcingentscheidungen herangezogen, wenn vor dem Hintergrund von Kostenreduzierungen mögliche Einsparungspotenziale aufgezeigt werden.<sup>1271</sup> In erster Linie werden hier Reinigungsleistungen innerhalb von Gebäuden (Verwaltungsgebäude, Betriebshöfe, etc.) subsumiert. Im Mit-

<sup>1267</sup> (Verkehrs-)Stationen und Haltestellen werden in den weiteren Ausführungen synonym verwendet. Stationen sind überwiegend technisch aufwendige Infrastrukturanlagen, bspw. für den Schnellbahnverkehr. Peters weist darauf hin, dass der Übergang von der Haltestelle zur Station fließend ist (vgl. Peters, S. (1985), S. 236).

<sup>1268</sup> Eine ausführliche Darstellung der Anforderungskriterien für Kraftomnibusse und Schienenfahrzeuge gibt: VDV (1995c), S. 7 ff.

<sup>1269</sup> „[...] die tägliche Bereitstellung des Rollmaterials in betriebsbereitem, d. h. betriebssicherem, zuverlässigem und sauberem Zustand sowie kostenbewusst gemäß den vereinbarten Einsatzplänen und Standards.“ (Baechler, U. (1996), S. 88).

<sup>1270</sup> Ziel ist es, dass „[...] die Fahrzeuge [...] frühmorgens „fix und fertig“ für die Übernahme durch den Fahrer [...] bereit stehen.“ (Neubauer, H. (2003), S. 52). Vor dem Hintergrund der organisatorischen Verankerung der Aktivitäten weisen Schmidt/Siegert darauf hin, dass das „Fahrfertig machen“ dem Leistungsbereich der Werkstätten zugeordnet werden kann und als periphere Aktivitäten zu charakterisieren sind, die keine Kernaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen darstellen (vgl. Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 15 ff.).

<sup>1271</sup> Die angeführten Kosteneinsparungen betreffen Produktionskosten. Die institutionelle Überprüfung der Reinigungsaktivitäten in der vorliegenden Untersuchung erfolgt aus Sicht der Transaktionskostentheorie und berücksichtigt ausschließlich Transaktionskosten.

telpunkt der weiteren Untersuchung stehen Reinigungsaktivitäten von Infrastrukturanlagen, wie bspw. Verkehrsstationen, Rolltreppen/Fahrstühle, Tunnelanlagen, Gleisanlagen oder (technischer) Einrichtungen (Fahrscheinautomaten, Informationssäulen, Sitzgelegenheiten, etc.).<sup>1272</sup>

Zu (3): Die Instandhaltung umfasst als Oberbegriff<sup>1273</sup> die Bereiche Wartung, Inspektion und Instandsetzung.<sup>1274</sup> Aufgrund hoher Sicherheitsbestimmungen im ÖPNV (PBefG, BOStrab, BOKraft)<sup>1275</sup> unterliegen die Aktivitäten der Verkehrsunternehmen zur Verkehrsdurchführung einer ordnungspolitischen Reglementierung.<sup>1276</sup> Insbesondere die Schnittstellen der ÖPNV-Nutzer zum rollenden Material sowie zu den Infrastruktureinrichtungen unterliegen einer besonderen Betrachtung.

Ziel der Fahrzeuginstandhaltung ist die Bereitstellung der Fahrzeuge in einem vereinbarten Zustand mit einer vereinbarten Verfügbarkeit bei möglichst geringem wirtschaftlichem Aufwand.<sup>1277</sup> Das mit der Instandhaltung verbundene Qualitätsmerkmal der Sicherheit bei der Verkehrsdurchführung ist wesentlich für das Image von Verkehrsunternehmen bzw. des gesamten Verkehrsverbundes. Dem Sicherheitsaspekt wird bei der Unternehmenspolitik deshalb höchste Priorität zugeteilt.<sup>1278</sup> „[...] werden höchste Anforderungen hinsichtlich der Verkehrssicherheit gestellt“<sup>1279</sup> bzw. „[...] muss es im Eigeninteresse des Unternehmers liegen, mit fachgerecht Instand gehaltenen Produktionsmitteln höchster Verfügbarkeit eine angemessene Rendite [...] zu er-

<sup>1272</sup> Die Überprüfungsergebnisse können generell auf weitere Infrastrukturanlagen übertragen werden.

<sup>1273</sup> Vgl. DIN 31051 (1974). Die Instandhaltung ist die „Kombination aller technischen, verwaltenden und leitenden Maßnahmen während des Lebenskreislaufes einer Einheit zur Erhaltung des funktionsfähigen Zustands oder der Rückführung in diesen, so dass sie die geforderte Funktion erfüllen kann.“ (VDV (2000b), S. 3).

<sup>1274</sup> Wartung: Alle Maßnahmen zur Bewahrung des Soll-Zustandes technischer Betrachtungseinheiten (z. B. kompletter Anlagen, Baugruppen oder Einzelteilen). Inspektion: Alle Maßnahmen zur Feststellung und Beurteilung des Ist-Zustandes einer technischen Betrachtungseinheit. Instandsetzung: Alle Tätigkeiten zur Wiederherstellung des Soll-Zustandes einer technischen Betrachtungseinheit (vgl. Warnecke, H.-J./Sihn, W. (1996), Sp. 769-772).

<sup>1275</sup> Siehe zu den Pflichten des Unternehmers und des Halters die Ausführungen von: Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 14.

<sup>1276</sup> Verkehrsunternehmer werden „[...] nur dann zum Personenbeförderungsgewerbe zugelassen, wenn sie bestimmten Anforderungen an Zuverlässigkeit und Eignung entsprechen.“ (Barth, S./Werner, J. (2001), S. 345). Das gilt insbesondere für das rollende Material und die Infrastruktur.

<sup>1277</sup> Vgl. VDV (2000b), S. 3.

<sup>1278</sup> Vgl. Meyer, H. (1992), S. 115 f., der in seinen Ausführungen die Merkmale der Flugzeugwartung diskutiert.

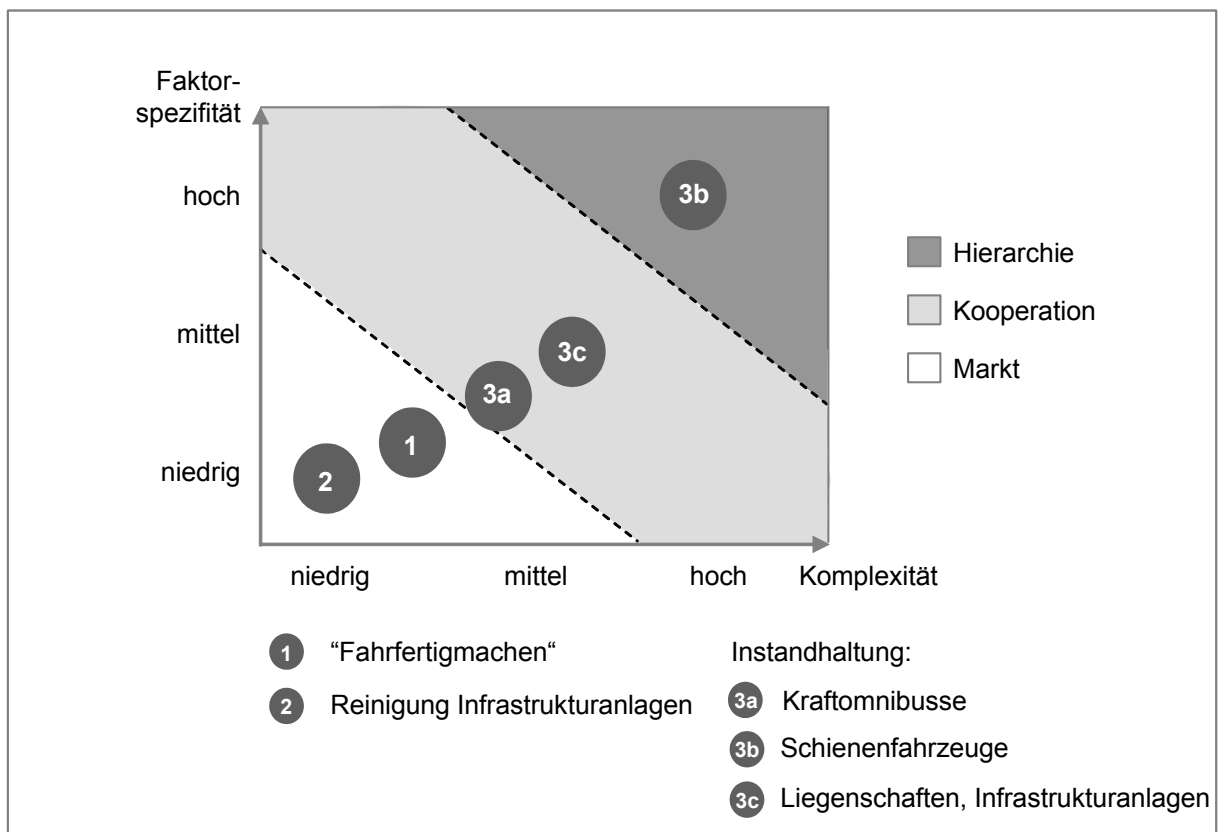
<sup>1279</sup> Dumler, P. (2003), S. 50.

zielen.<sup>1280</sup> Das Leistungsprofil der Instandhaltungsaktivitäten soll sich in den weiteren Ausführungen ausschließlich auf die Kernaktivitäten der Instandhaltung beschränken, wenngleich Schmidt/Siegert darauf aufmerksam machen, dass die Werkstätten noch weitere Leistungen übernehmen, die nicht mit der eigentlichen Fahrzeuginstandhaltung im Zusammenhang stehen.<sup>1281</sup>

#### 7.4.2.2.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

Abb. 7.6: Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Durchführung, Wertschöpfungsstufe Stationäraktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1280</sup> Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 14. Der VDV empfiehlt die Entwicklung einer inspektiven Instandhaltungsstrategie. Diese garantiert durch kontinuierliche Prüfroutinen einen hohen Sicherheitsstandard der Fahrzeuge und eine konstant hohe Fahrzeugqualität (vgl. VDV (2000b), S. 2).

<sup>1281</sup> Z. B. die Befestigung von Werbeflächen an Fahrzeugen (vgl. Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 16).

#### 7.4.2.2.3 Begründung der Bewertung

##### Leistungsbereich "Fahrfertig machen":

###### (a) Faktorspezifität

Der Leistungsbereich "Fahrfertig machen" ist mit einer niedrigen Faktorspezifität verbunden. Leistungen wie die Reinigung von Fahrzeugen oder das Betanken von Kraftomnibussen haben einen wenig spezifischen Charakter und sind somit am Markt einkaufbar. Das Gleiche gilt für die Durchführung regelmäßiger "quick-checks" der technischen Fahrzeugfunktionen (Sicherheit: Abblendlicht, Blinker, Innenbeleuchtung, Sprechanlage, Rutschfestigkeit des Bodens. Sauberkeit: Fahrzeugkarosserie, Sitze, Fenster, Haltestangen, Boden) sowie Rangierleistungen. Bei diesen werden die Fahrzeuge in den Betriebshöfen so abgestellt, dass mit jedem Fahrzeug der Liniendienst problemlos aufgenommen werden kann.<sup>1282</sup> Die letztgenannte Aktivität ist an die Fahrerlaubnis von Kraftomnibussen und Schienenfahrzeugen gebunden, die mit spezifischen Investitionen des Anbieters in seinen Humankapitalfaktor verbunden sind.

Aufgrund der niedrigen spezifischen Investitionen kann davon ausgegangen werden, dass ein Marktanbieter die von ihm getätigten Investitionen auch anderweitig vermarkten bzw. einsetzen kann. Die Quasi-Rente seiner Investitionen ist somit gering, mit einer aufwendigen und transaktionskostenintensiven Absicherung dieser ist nicht zu rechnen. Die Marktbedingungen wirken sich disziplinierend auf den Transaktionspartner aus, von hohen Transaktionskosten der Vertragsgestaltung kann nicht ausgegangen werden.

###### (b) Komplexität

Der Komplexitätsgrad der Transaktion übersteigt nicht das mittlere Niveau. Bedingt durch die niedrige Spezifitätsausprägung kann davon ausgegangen werden, dass der Markt genügend Anbieter bereithält, die die Aktivitäten ordnungsgemäß durchführen können. Ist keine Veränderung der Marktentwicklungen zu erwarten, bietet die marktliche Koordination des Leistungsbereichs dauerhaft niedrige Transaktionskosten. Die einfach strukturierten Aktivitätenbündel lassen darüber hinaus erwarten, dass der Nachfrager bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Transaktionsverhältnisses die Leistungen ex-ante spezifizieren kann. Häufige Vertragsanpassungen sind somit kaum zu erwarten. Die Zugriffsmöglichkeit auf andere potenzielle

<sup>1282</sup> „Die tägliche Betreuung und die ordnungsgemäße Bereitstellung von Fahrzeugen für den Verkehrseinsatz [...] stellen eine überaus wichtige Voraussetzung für einen reibungslosen Betrieb dar.“ (Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 17).

Marktanbieter wirkt sich disziplinierend auf den Leistungserbringer aus, Opportunismustendenzen des Anbieters können ausgeschlossen werden. Die Komplexität der Transaktion nimmt mit der Erhöhung der Unsicherheit für den Nachfrager zu. Besteht die Gefahr einer Reduzierung des Marktangebots, steigen die mit der Leistungsbeziehung verbundenen Transaktionskosten an. Zum einen gilt es, das vom Nachfrager geforderte Leistungsspektrum ex ante wesentlich umfangreicher zu definieren und mögliche Eventualitäten innerhalb der Vertragsbeziehung zu berücksichtigen. Zum anderen müssen die Marktresearchressourcen langfristig an den Nachfrager gebunden werden, damit dieser den Leistungsbereich permanent abdecken kann. Grundsätzlich steigt bei der Verknappung der Marktresearchressourcen die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Marktanbieter. Hier müssen Vereinbarungen getroffen werden, die Opportunismustendenzen des Anbieters minimieren. Die Vereinbarungen müssen durch den Nachfrager controlled werden. Die Implementierung des Überwachungssystems ist ebenfalls mit Transaktionskosten verbunden.

#### Leistungsbereich Reinigung Infrastrukturanlagen:

##### (a) Faktorspezifität

Analog den Reinigungsleistungen beim rollenden Material sind die Aktivitäten bei der Reinigung von Infrastrukturanlagen, hier insbesondere den Verkehrsstationen, durch eine niedrige Faktorspezifität gekennzeichnet. Die Reinigungsaktivitäten unterliegen einem hohen Standardisierungsniveau, das die hohe Anzahl der am Markt agierenden Anbieter für Reinigungsleistungen verdeutlicht. Wenngleich der Reinigungsprozess der Infrastrukturanlagen durch spezifische Maschinen unterstützt wird (Bodenreinigungsmaschine, Hebebühne, etc.), kann der Spezifitätsgrad der Transaktion als niedrig bewertet werden.<sup>1283</sup> Die niedrige Quasi-Rente des Marktanbieters kann vom Leistungsnachfrager nicht abgeschöpft werden, da getätigte Investitionen des Anbieters auch bei anderen Nachfragern eingesetzt werden können. Die Transaktionskosten des Leistungsaustauschs sind niedrig.

##### (b) Komplexität

Die Transaktionskomplexität kann ebenfalls mit der der Fahrzeugreinigung verglichen werden. Der Markt für Reinigungsleistungen ist transparent, Unsicherheiten über mögliche

---

<sup>1283</sup> Den Reinigungsleistungen liegt die Prämisse zugrunde, dass grundsätzlich jeder, der körperlich dazu geeignet ist und eine entsprechende Einweisung erhält, die Reinigung der Infrastrukturanlagen durchführen kann.

Marktentwicklungen bestehen nicht. Den Reinigungsleistungen kann ein hoher Standardisierungsgrad zugerechnet werden, aufgrund dessen der Nachfrager auf eine aufwendige ex-ante-Vertragskonstellation verzichten kann. Sowohl Reinigungsobjekte, als auch Reinigungsintervalle und -intensitäten können im Vorfeld definiert und vertraglich abgebildet werden. Ggf. notwendige ex-post-Anpassungen sind durch den hohen Flexibilisierungsgrad des Marktanbieters möglich. Aufgrund der niedrigen Quasi-Rente sind aufwendige Vertragsstrukturen auch von Seiten des Anbieters kaum zu erwarten. Das Marktangebot diszipliniert den Reinigungsdienstleister, Qualitätsproblemen kann der Nachfrager durch den Austausch des Transaktionspartners begegnen.

#### Leistungsbereich Instandhaltung Mobilien und Immobilien:

##### (a) Faktorspezifität

Aufgrund der heterogenen Instandhaltungsobjekte wird der Leistungsbereich für die Überprüfungs- und Zuordnungsdiskussion einer differenzierten Betrachtung unterzogen. Hier bietet sich eine Dreiteilung der Instandhaltungsobjekte an, die die unterschiedlichen Eigenschaften der Objektstrukturen berücksichtigt und die Zuordnung dieser in die Bewertungsmatrix erleichtert. Die nachfolgenden Ausführungen unterscheiden zwischen der Instandhaltung von Kraftomnibussen, Schienenfahrzeugen<sup>1284</sup> (beides Mobilien) sowie Liegenschaften und Infrastrukturanlagen (beides Immobilien).

Kraftomnibusse: Das Spezifitätsniveau der Transaktionen zur Instandhaltung von Kraftomnibussen kann dem niedrigen bis mittleren Ausprägungsbereich zugeordnet werden. Grund hierfür sind schwach ausgeprägte spezifische Sachkapitalinvestitionen der Marktanbieter, die insbesondere die Bereiche Humankapital sowie (Spezial-)Werkzeuge und -Anlagen (Prüf- und Messtechnik, Hebebühne, Überfahrgrube, etc.) betreffen. Wenngleich Kraftomnibusse als komplexe Systeme charakterisiert werden können, unterliegen diese einem ausgeprägten Standardisierungsgrad. Das gilt insbesondere im Vergleich zu Schienenfahrzeugen. Die mittlere Faktorspezifität der Transaktion kann aus der hohen Weiterverwertbarkeit der Investitionen abgeleitet werden. Die Instandhaltung der Kraftomnibusse ist nicht unternehmensspezi-

---

<sup>1284</sup> Die hier berücksichtigten Schienenfahrzeuge sind den Bereichen Stadtbahnen und U-Bahnen zuzuordnen. Beide Fahrzeugtypen sind für die Personenbeförderung bestimmte Fahrzeuge nach BOSTrab mit konventioneller Rad-/Schiene-Technik und eigenem Antrieb. Stadtbahnen verkehren auf besonderen sowie auf unabhängigen Bahnkörpern und nehmen am öffentlichen Straßenverkehr teil (vgl. VDV (1995a), S. 13). U-Bahnen verkehren ausschließlich auf unabhängigen Bahnkörpern mit Stromschienenanlagen (vgl. VDV (1995b), S. 13).



fisch, sondern steht in Abhängigkeit des Kraftomnibustypen. Da die Anzahl der Kraftomnibustypen, bezogen auf die Gesamtzahl der Kraftomnibusse, als überschaubar bezeichnet werden kann, sind Investitionen in die Instandhaltungseinrichtungen grundsätzlich weiter verwertbar.<sup>1285</sup> Darüber hinaus können auch Lkw-Werkstätten die Instandhaltung von Kraftomnibussen durchführen.<sup>1286</sup> Das gilt für die so genannten freien Lkw-Werkstätten wie auch für das Netz von Hersteller- oder Vertragswerkstätten. Man kann davon ausgehen, dass diese, insbesondere aus technischer Sicht, ohne hohe spezifische Investitionen die Instandhaltung von Kraftomnibussen durchführen können. Die Quasi-Rente der Investitionen der Marktanbieter für die Instandhaltung von Kraftomnibussen kann somit als gering charakterisiert werden. Die Instandhaltungsleistungen können von anderen Unternehmen mit Kraftomnibussen oder Lkw gleichermaßen genutzt werden. Hohe Transaktionskosten zur Absicherung der Quasi-Rente fallen demnach nicht an.

Schienenfahrzeuge: Bedingt durch die begrenzte alternative Einsatzmöglichkeit der getätigten Investitionen im Bereich der Instandhaltung von Schienenfahrzeugen können diese als hoch spezifisch bezeichnet werden. Als potenzielle Nachfrager kommen ausschließlich Verkehrsunternehmen in Betracht, die ebenfalls Verkehrsleistungen mit Schienenfahrzeugen erbringen. Erschwert wird die alternative Verwendungsmöglichkeit der Investitionen für andere Nachfrager durch den hohen Spezifitätsgrad der Schienenfahrzeuge. Es gibt zwar nur eine überschaubare Anzahl an Herstellern von Schienenfahrzeugen,<sup>1287</sup> dennoch können sich die einzelnen Fahrzeugtypen des selben Herstellers voneinander unterscheiden. Grund hierfür sind die städtischen bzw. regionalen Anforderungsprofile an die Schienenfahrzeuge, die individuell für die verkehrsgebietsspezifischen Einsatzgebiete konstruiert werden.<sup>1288</sup> Diese beeinflussen den Standardisierungsgrad der Fahrzeuge und führen dazu, dass in jedem Verkehrsgebiet

<sup>1285</sup> Siehe hierzu auch: Meyer, H. (1992), S. 116. Dieser diskutiert in seinen Ausführungen die Spezifität der Flugzeugwartung.

<sup>1286</sup> Die Hersteller von Kraftomnibussen sind überwiegend auch in der Herstellung von Lkw tätig und können Technologien aus den beiden Marktsegmenten transferieren.

<sup>1287</sup> Vgl. Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 14.

<sup>1288</sup> Abgesehen von Standardkomponenten müssen Schienenfahrzeuge für jedes Einsatz-/Verkehrsgebiet individuell nach den spezifischen Anforderungen (weiter-)entwickelt werden. Im Gegensatz zu den Einsatzgebieten von Kraftomnibussen (i. d. R. im öffentlichen Straßennetz oder auf separaten Busspuren) unterliegen die Schienennetze in den einzelnen Verkehrsgebieten spezifischen Merkmalen, die bei der Entwicklung der Schienenfahrzeuge berücksichtigt werden müssen (bspw. Endhaltestellen als Wendeschleife oder Kopfstation; Ausstieg rechts, links oder beidseitig; Kurvenradius; Abstand der Fahrzeugtüren zum Bahnsteig, Länge der Bahnsteige, etc.). Bedingt durch die Anforderungsprofile sind in jedem Verkehrsgebiet jeweils "Prototypen" im Einsatz. Siehe hierzu auch: Stölting, V. (1997), S. 31 (Einschub: OB): Wenngleich ein großer Teil von Fahrzeugbauteilen vom VDV inzwischen standardisiert wurde, kommen im Stadtbahnbereich „[...] eine Vielzahl verschiedener Fahrzeuge (zum Einsatz). Jede Stadt verfügt über ihr eigenes Fahrzeug, das speziell auf die Wünsche und Verhältnisse der Stadt zugeschnitten ist. Die jeweiligen Serien sind deshalb relativ klein [...].“

jeweils Prototypen zum Einsatz kommen. Je geringer die Anzahl der Schienenfahrzeuge bzw. -typen ist, die mit den Investitionen instand gehalten werden können, desto spezifischer werden die Investitionen.

Die hohe Spezifität der Transaktionsbeziehung kann nicht nur aus den notwendigen technischen und humankapitalspezifischen Investitionen abgeleitet werden, sondern insbesondere aus den standortgebundenen Sachkapitalinvestitionen zur Durchführung der Instandhaltungsleistungen. Neben einem Standort mit Anschluss an das Schienennetz sind Investitionen in technische Anlagen und Einrichtung notwendig.<sup>1289</sup> Während die humankapitalspezifischen Investitionen mobil sind, d. h. auch an anderen Standorten eingesetzt werden können, sind die Sachkapitalinvestitionen eines Marktanbieters unbeweglich und hoch spezifisch auf die Transaktionsbeziehung ausgerichtet. Die standortgebundenen Investitionen in einen zentralen Instandhaltungsstandort beeinflussen die Quasi-Rente der von ihm durchgeführten Investitionen erheblich. Denn wesentliche Voraussetzung für die Instandhaltung von Schienenfahrzeugen ist eine geographisch zentral liegende Instandhaltungseinrichtung.<sup>1290</sup> Hieraus ergibt sich für die weitere Verwertbarkeit der Investitionen aus Sicht des Marktanbieters ein nicht zu vernachlässigendes Problem. Dieser kann an einem errichteten Instandhaltungsstandort grundsätzlich Schienenfahrzeuge anderer Verkehrsunternehmen instand halten, der Transport der Schienenfahrzeuge zum Ort der Instandhaltung muss jedoch aufgrund geographischer Entfernungen berücksichtigt werden. Denn wegen der geschlossenen Schienennetze müsste ein anderer Nachfrager seine Schienenfahrzeuge zum Instandhaltungsstandort transportieren lassen.<sup>1291</sup> Die Praktikabilität des Konzepts wird hierdurch beeinflusst. Aufgrund der hohen gegenseitigen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien ist die Leistungsbeziehung mit hohen Transaktionskosten verbunden. Diese sind auf die vertragliche Absicherung der eigenen Interessen zurückzuführen, die insbesondere die Gefahr des opportunistischen Verhaltens des jeweiligen Transaktionspartners ausschließen soll.

Liegenschaften und Infrastrukturanlagen: Der dritte Zuordnungsbereich beinhaltet die faktor-spezifischen Investitionen zur Instandhaltung von Liegenschaften und Infrastrukturanlagen. Unter den Liegenschaften werden die Grundstücke kommunaler Verkehrsunternehmen ver-

<sup>1289</sup> Z. B. Gruben, (Spezial-)Maschinen, Werkzeuge, Dacharbeitsbühnen, Drehkräne, etc.

<sup>1290</sup> Die Bedeutung zentraler Standorte wird auch durch das neue Straßenbahnen-Werkstättenkonzept der BOGESTRA (Bochum-Gelsenkirchener-Straßenbahn AG) deutlich. Hier fiel die Entscheidung zugunsten eines Standortes, da „[...] dieser Standort direkt am Liniennetz liegt und so lange, unwirtschaftliche ‘Leerfahrten‘ vermieden werden.“ (Schöber, J. (2003), S. 43).

<sup>1291</sup> Auf den (Straßen-)Transport von Schienenfahrzeugen zu Instandhaltungseinrichtungen, bspw. zur Durchführung von Hauptuntersuchungen, haben sich Speditionsunternehmen spezialisiert.

standen, einschließlich der auf ihnen gebauten und betriebenen Objekte.<sup>1292</sup> Das Spektrum der Infrastrukturanlagen beinhaltet einen weiten Bereich von Anlagen unterschiedlicher Größe und Beschaffenheit. Hierzu zählen Tunnelanlagen, Gleiskörper, Weichen, Signalanlagen, Oberleitungen, elektronische Fahrgast-Informationssysteme, Waschanlagen, Fahrscheinautomaten, Entwerter, Uhren, Fahrplankästen, Beleuchtungsanlagen, Rolltreppen, Fahrstühle oder Funkanlagen. Die konsequente Trennung der Infrastrukturanlagen von den Liegenschaften ist nicht durchgehend eindeutig, aus Sicht der Transaktionskostentheorie können die Abgrenzungsprobleme jedoch vernachlässigt werden. Schließlich stehen die factorspezifischen Investitionen im Mittelpunkt der Diskussion, die mit der Durchführung der Instandhaltungsleistungen der Objekte verbunden sind.

Vor dem Hintergrund einer Gesamtbetrachtung kann die Ausprägungsspezifität der Instandhaltungsobjekte als durchschnittlich (mittel) charakterisiert werden. Die Struktur der Instandhaltungsobjekte ist zwar heterogen, dennoch können von einem Marktanbieter getätigte Investitionen auch bei anderen Unternehmen eingesetzt werden. Aufgrund der breiten Einsatzbasis der Investitionen kann auf eine niedrige bis mittlere Quasi-Rente des Marktanbieters geschlossen werden.<sup>1293</sup> Die mit der Transaktion verbundenen Transaktionskosten sind ebenfalls nicht stark ausgeprägt. Grund hierfür sind die nur durchschnittlichen gegenseitigen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien. Aufgrund der niedrigen bis mittleren Investitionsspezifität kann von einem ausreichenden Angebot an Marktanbietern ausgegangen werden, das sich für den Nachfrager positiv auswirkt. Es ist davon auszugehen, dass der Anbieter innerhalb der Transaktionsbeziehung einen hohen Flexibilitätsgrad aufweist. Die Quasi-Rente der getätigten Investitionen wird dieser nicht aufwendig absichern. Vertragsanpassungen ex-post werden für den Nachfrager somit möglich, bei der ex-ante-Vertragsgestaltung können Vertragsinhalte offen bleiben, die nicht unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten im Vorfeld der Transaktion spezifiziert werden müssen.

#### (b) Komplexität

Kraftomnibusse: Dass der Transaktion zugrunde liegende Komplexitätsniveau bei der Instandhaltung von Kraftomnibussen kann als mittel bezeichnet werden. Grundlage der Zuordnung ist die transaktionskostentheoretische Regel, dass mit steigender Factorspezifität der

<sup>1292</sup> Das Gabler-Wirtschafts-Lexikon klassifiziert zwei Ausprägungsformen von Liegenschaften: I. w. S. Grundstücke (Immobilien) im Gegensatz zu beweglichen Sachen, i. e. S. Grundstücke mit oder ohne Bebauung (vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), S. 2105).

<sup>1293</sup> Neben den Einsatzmöglichkeiten innerhalb unterirdischer U-Bahn-Verkehrsstationen kann ein Marktanbieter bspw. auch Rolltreppen oder Fahrstühle in Kaufhäusern oder DB-Bahnhöfen instand halten.

Komplexitätsgrad der Transaktion steigt. Aufgrund der Vielzahl von Marktanbietern für Instandhaltungsleistungen ist der Markt transparent, hohe Unsicherheiten über die zukünftigen Marktentwicklungen bestehen nicht bzw. können aus Sicht des Nachfragers frühzeitig erkannt werden. Opportunismustendenzen des Anbieters sind aufgrund der Marktstrukturen nicht zu erwarten. Die geringe Quasi-Rente eines Marktanbieters ist verantwortlich dafür, dass dieser auf eine aufwendige Absicherung seiner getätigten Investitionen verzichtet. Das vom Marktanbieter zu erbringende Leistungsspektrum ist ex-ante spezifizierbar<sup>1294</sup> und beeinflusst die Transaktionskosten positiv. Subsumiert werden können hier bspw. vorgeschriebene Routinearbeiten wie regelmäßige Inspektionen oder der Austausch von Verschleißteilen. Anders verhält sich die Situation bei der Berücksichtigung nicht vorhersehbarer Ereignisse. Auch hier muss sichergestellt werden, dass kurzfristig vorzunehmende Maßnahmen vom Marktanbieter berücksichtigt werden. Grundsätzlich gilt zu beachten, dass gegenüber einer Eigenerstellung der Instandhaltung, bei der die termingerechte Wartung der Fahrzeuge mit den Einsatzplänen abgestimmt wird und eine kurzfristig vorzunehmende Instandsetzung disponierbar ist, die Fremderstellung mit einer reduzierten Flexibilität verbunden ist. Der direkte Zugriff auf die Instandhaltungsressourcen geht verloren, nur unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten kann dieser Verlust annähernd kompensiert werden. Aufgrund der strategischen Bedeutung des Leistungsbereichs wird der Nachfrager unter Inkaufnahme von Transaktionskosten ein Überwachungssystem installieren, mit dem die Einhaltung der Leistungsvereinbarung ermittelt werden kann.

Schienenfahrzeuge: In Abhängigkeit mit den ausgeprägten factorspezifischen Investitionen ist der Komplexitätsgrad bei der Instandhaltung von Schienenfahrzeugen hoch. Die hohen spezifischen Investitionen in die Instandhaltungseinrichtungen lassen erwarten, dass der Instandhaltungsmarkt eine nur begrenzte Anzahl an Marktanbietern bereithält. Somit können die gegenseitigen Abhängigkeiten der Transaktionspartner als sehr hoch und die innerhalb der Transaktionsbeziehung anfallenden Transaktionskosten als erheblich charakterisiert werden. Für den Nachfrager wird es schwierig, die Instandhaltung von einem alternativen Marktanbieter durchführen zu lassen. Aufgrund dessen wird sich dieser langfristig an die Ressourcen des Marktanbieters binden. Der Marktanbieter wiederum muss mit hohen factorspezifischen Investitionen in Vorleistung getreten, mit denen eine hohe Quasi-Rente verbunden ist. Aufgrund der Marktstrukturen sowie des hohen Komplexitätsgrads der Schienenfahrzeuge ist zu erwarten, dass bei den geschlossenen Verträgen zum einen die Wahrscheinlichkeit von Vertragsan-

---

<sup>1294</sup> Grund hierfür sind detaillierte Instandhaltungsvorgaben der Kraftomnibushersteller sowie allgemeine Vorgaben (TÜV, ASU).

passungen grundsätzlich steigt, zum anderen die Vertragsbeziehungen zum Marktanbieter mit hohen Transaktionskosten für die Leistungüberwachung verbunden sind. Das gilt insbesondere dann, wenn die Gefahr von Engpässen bei den Instandhaltungsressourcen bestehen.<sup>1295</sup> Diese können dazu führen, dass Schienenfahrzeuge nicht wie geplant einer technischen Untersuchung unterzogen werden können.

Um der drohenden Terminunsicherheit zu begegnen und sich frühzeitig Instandhaltungsressourcen zu sichern, muss der Nachfrager mit dem Marktanbieter vertragliche ex-ante-Vereinbarungen treffen, die aufgrund der hohen Unsicherheit (Unfall, techn. Defekt, etc.) und begrenzter Rationalität mit hohen Transaktionskosten verbunden sind und dennoch nicht umfänglich erfasst werden können. Die hohen Unwägbarkeiten zukünftiger Rahmenbedingungen steigern den Komplexitätsgrad der Transaktionsbeziehung. Beide Vertragsparteien werden versuchen, sich gegen sämtliche Eventualitäten innerhalb des Vertragsverhältnisses abzusichern. Der Marktanbieter wird versuchen, die aus den standortspezifischen Investitionen heraus resultierende hohe Quasi-Rente abzusichern. Die Absicherung ist mit hohen Transaktionskosten verbunden. Darüber hinaus kann opportunistisches Verhalten des Marktanbieters innerhalb der Transaktionsbeziehung nicht ausgeschlossen werden. Schließlich verfügt dieser über ein (zumindest) geographisch begrenztes Instandhaltungs-Monopol.

Liegenschaften und Infrastrukturanlagen: Beim Leistungsaustausch zur Instandhaltung von Liegenschaften und Infrastrukturanlagen liegt eine mittlere Komplexität vor. Von wesentlicher Bedeutung sind auch hier die Unsicherheiten über die zukünftigen Entwicklungen des Marktangebots. Aufgrund der mittleren Faktorspezifität kann davon ausgegangen werden, dass der Markt potenzielle Anbieter zur Durchführung der Instandhaltungsleistungen bereithält. Das vom Marktanbieter zu erbringende Leistungsspektrum kann ex-ante vom Nachfrager strukturiert und spezifiziert werden. Mit opportunistischem Verhalten durch den Anbieter ist kaum zu rechnen. Schließlich wirken die Marktstrukturen disziplinierend auf dessen Leistungserbringung, die Auswirkungen auf die Höhe der Transaktionskosten sind positiv. Auch hier gilt, dass der Fremdbezug der Leistungen einen Einfluss auf die Instandhaltungsflexibilität des Nachfragers hat. Während bei der Eigenerstellung ein Durchgriff auf die eigenen Instandhaltungsressourcen, insbesondere bei unvorhersehbaren Ereignissen, jederzeit gegeben ist, ist die Gewährleistung einer hohen Flexibilität und schnellen Reaktionszeit durch den Marktanbieter mit hohen Transaktionskosten verbunden, da diese im Vorfeld der Transaktion

---

<sup>1295</sup> Bspw. dadurch, dass auch andere (Verkehrs-)Unternehmen die Instandhaltungsleistungen am Markt einkaufen.

vertraglich spezifiziert werden müssen. Der strategischen Bedeutung des Leistungsbereichs wird mit der Implementierung eines Überwachungssystems Rechnung getragen, das mit weiteren Transaktionskosten verbunden ist.

#### 7.4.2.2.4 Strategieempfehlungen

Bei der Formulierung von Strategieempfehlungen muss den jeweiligen Eigenschaften der Stationäraktivitäten Rechnung getragen werden. Bedingt durch die niedrigen Ausprägungen in den Dimensionen Faktorspezifität und Komplexität können aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten die Aktivitäten „Fahrfertigmachen“ und Reinigung Infrastrukturanlagen der marktlichen Koordinierung zugeordnet werden. Das institutionelle Arrangement bietet den kommunalen Verkehrsunternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund der angestrebten Effizienzsteigerungen bei der Leistungserbringung, Vorteile. Darüber hinaus scheinen die potenziellen Risiken der marktlichen Koordinierung überschaubar.

Dennoch soll für beide Leistungsbereiche eine Strategieempfehlung zugunsten des institutionellen Arrangements der Kooperation ausgesprochen werden. Begründet wird die Entscheidung im Wesentlichen mit der höherwertigen Institutionalisierung der Transaktionsbeziehung sowie einer besseren Planbarkeit der Leistungsbereiche für beide Transaktionsparteien. Darüber hinaus wird der für den ÖPNV strategischen Komponente der „Sauberkeit“ Rechnung getragen. Insbesondere von Kunden wird die Sauberkeit der Verkehrsmittel und Verkehrsstationen als wesentlich charakterisiert und steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Image des kommunalen Verkehrsunternehmens und/oder des gesamten Verkehrsverbunds.<sup>1296</sup> Die Kooperation mit einem Marktanbieter bietet kommunalen Verkehrsunternehmen eine langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit in einem sensiblen Bereich, wenngleich die vertragliche Ausgestaltung und die Steuerung der interorganisatorischen Zusammenarbeit mit Transaktionskosten verbunden sind. Innerhalb der Kooperation können die Transaktionspartner ein gemeinsames Verständnis hochwertiger Reinigungsstandards entwi-

<sup>1296</sup> Denn: „Sauberkeit von Verkehrsmitteln und Verkehrsstationen signalisieren dem ÖPNV-Kunden: Das Unternehmen fährt gern für ihn.“ (Neubauer, H. (2003), S. 51). Dass die Einschätzung so genannter weicher Qualitätsmerkmale im ÖPNV zwischen Kunden und Verkehrsunternehmen durchaus abweichen kann, verdeutlicht Bergmann, M. (2003), S. 269 ff. Anders als von den Verkehrsunternehmen wird bspw. dem Qualitätsaspekt „Sauberkeit“ von Seiten der Kunden eine hohe Priorität zugeordnet. Hierzu stellt Bergmann fest: „Das Thema Sauberkeit wird von keinem Unternehmen als wichtiger Kundenaspekt angesehen.“ (Bergmann, M. (2003), S. 271). Eine Übersicht über die unterschiedlichen Maßnahmen zur Verbesserung der weichen Qualitätsfaktoren in ausgewählten Verkehrsräumen zeigt: Burmeister, J. (2000), S. 32-34.

ckeln und effiziente Reinigungskonzepte erarbeiten (Kundenorientierung). Die für die Leistungsbeziehung geeigneten Kooperationsvarianten sollten einer Einzelfallüberprüfung unterzogen werden, die insbesondere die strategische Bedeutung der Leistungsbereiche berücksichtigt.

Bei einer niedrigen strategischen Bedeutung könnte eine langfristige Kunden-Lieferanten-Vereinbarung institutionalisiert werden. Bei einer hohen strategischen Bedeutung die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens oder einer Kapitalbeteiligung am Marktanbieter. Um das Qualitätsniveau des Transaktionspartners nachhaltig zu gewährleisten, sollten mittels vertraglich vereinbarter Service Level Agreements (SLA) die vom Auftragnehmer zu erzielenden Soll-Zustände der Reinigungsaktivitäten systematisch definiert und mit Bonus-/Malus-Regelungen hinterlegt werden. Insbesondere bei Reinigungsleistungen kann durch den Auftraggeber für jedes einzelne zu reinigende Objekt ein Soll-Zustand definiert werden, den der Kooperationspartner mindestens zu erfüllen hat. Die Integration der Leistungsbereiche "Fahrfertigmachen" und Reinigung Infrastrukturanlagen in das Leistungsportfolio kommunaler Verkehrsunternehmen, und damit der derzeitige institutionelle Status quo, ist aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten mit Effizienzverlusten verbunden.<sup>1297</sup> Mögliche Anreizwirkungen durch den Markt werden ausgeschaltet.

Die Instandhaltung von Kraftomnibussen sollte ebenfalls über eine kooperative Koordination durchgeführt werden.<sup>1298</sup> Die marktliche Abwicklung ist für kommunale Verkehrsunternehmen mit hohen Unsicherheiten verbunden und wird der strategischen Bedeutung der Instandhaltung für eine reibungslose Verkehrserbringung nicht gerecht. Wenngleich qualitative Unterschiede zwischen den eigenen Instandhaltungsressourcen und denen von Marktanbietern nicht zu erwarten sind,<sup>1299</sup> wäre die marktliche Transaktionsbeziehung für kommunale Verkehrsunternehmen mit hohen Transaktionskosten verbunden. Das gilt insbesondere für die Gewährleistung einer hohen Planungssicherheit und Flexibilität, besonders bei unvorhersehbaren Ereignissen. Demgegenüber schließt ein hybrides institutionelles Arrangement die Nachteile der marktlichen Koordination aus, bei gleichzeitiger Sicherstellung der Vorteile einer vertikalen Integration des Leistungsbereichs. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit,

---

<sup>1297</sup> Dass die Erbringung der Funktionen durch externe Dienstleister für kommunale Verkehrsunternehmen erfolgreich sein kann, führt Neubauer, H. (2003), S. 52 f. aus. Als Beispiel führt dieser die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) an.

<sup>1298</sup> Dass die Instandhaltung von Kraftomnibussen in Kooperation mit Marktanbietern wirtschaftlich sein kann, führt der VDV aus (vgl. VDV (1995c), S. 6 f.).

<sup>1299</sup> Vgl. Schmidt, M./Siegert, E. (2003), S. 16.

bspw. innerhalb eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem Hersteller, Instandhaltungsanbieter oder einem anderen Verkehrsunternehmen, gewährleistet kommunalen Verkehrsunternehmen die notwendige Flexibilität und einen Zugriff auf die Instandhaltungsressourcen,<sup>1300</sup> wenngleich die hierfür notwendige ex-ante-Vertragsspezifizierung sowie die Steuerung der Kooperationsbeziehung mit Transaktionskosten einhergeht. Für kommunale Verkehrsunternehmen wird durch die Kooperation die Gefahr der Abhängigkeit gegenüber einem Marktanbieter reduziert, da ein Wechsel des Kooperationspartners generell möglich ist.<sup>1301</sup>

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie relativieren sich die mit dem Arrangement verbundenen Transaktionskosten durch eine wesentliche Komponente: Dem gegenseitigen Vertrauen. Aufgrund der langfristigen Transaktionsbeziehung sinken die mit der Transaktion verbundenen Unsicherheiten, die Verfolgung gemeinsamer Ziele steht im Vordergrund der Leistungsbeziehung. Darüber hinaus ist vorstellbar, dass ein Gemeinschaftsunternehmen freie Instandhaltungsressourcen auf dem Drittmarkt vermarktet. Der Drittmarkt kann auch mit der institutionellen Alternative der vertikalen Integration des Leistungsbereichs bedient werden, falls freie Instandhaltungsressourcen zur Verfügung stehen und die Wettbewerbsfähigkeit besteht. Allerdings bleiben bei der Integration der Instandhaltungsaktivitäten in die Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen die transaktionskostentheoretischen Bewertungskriterien der mittleren Faktorspezifität und mittleren Komplexität des Leistungsaustauschs unberücksichtigt.<sup>1302</sup>

Als komplexes Entscheidungsproblem erweisen sich die Instandhaltungsaktivitäten für Schienenfahrzeuge. Durch die hohen spezifischen Investitionen sowie die Unsicherheiten während

<sup>1300</sup> Stollberg weist auf die vielschichtigen und heute bereits praktizierten Zwischenlösungen bei der Instandhaltung hin und konkretisiert seine Ausführungen mit Beispielen von VDV-Unternehmen. Bspw. „[...] werden Wartungsverträge mit privaten Werkstätten oder direkt mit den Busherstellern abgeschlossen.“ (Stollberg, R. (1996), S. 31).

<sup>1301</sup> Baechler, U. (1996), S. 91 verweist darauf, dass bei der Entscheidungsfindung darauf geachtet werden sollte, ob „echter“ Wettbewerb zwischen den Marktanbietern möglich ist (bspw. durch regelm. durchgeführte Neuausschreibungen), oder ob die Verlagerung des Leistungsbereichs als ein Abtreten eines internen Monopols an einen Marktpartner charakterisiert werden kann.

<sup>1302</sup> Grundlage für die Umsetzung der Strategieempfehlungen ist die Ausgliederung des Leistungsbereichs aus den derzeitigen Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen. Einen Überblick über die positiven Entwicklungen desintegrierter Werkstätten kommunaler Verkehrsunternehmen in den Niederlanden zeigt: Moen, P. (2003), S. 50-52. Die ausgegliederten Werkstätten haben u. a. ihr Kundenportfolio erweitert, indem „[...] mit mehreren Lkw-Herstellern Vertreterverträge abgeschlossen [...]“ sowie mit Kraftomnibusherstellern Service Partnerships vereinbart wurden. Um den Restrukturierungsdruck des ausgegliederten Leistungsbereichs weiter zu forcieren, sollte dieser innerhalb eines definierten Zeitraums in der Lage sein, den „[...] Eigentümern die Werkstattleistungen zu marktconformen Bedingungen anzubieten - im Wettbewerb mit anderen Marktparteien.“ (Moen, P. (2003), S. 51). Im Instandhaltungsmarkt positionieren sich die Werkstätten, die sich inzwischen zu einem Konzern zusammengeschlossen haben, als markenunabhängiger Dienstleister für Nutzfahrzeuge.



des Vertragsverhältnisses kann aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten die Koordinierungsform der Hierarchie abgeleitet werden. Die Integration der Aktivitäten in die Hierarchie spiegelt auch den allgemeinen Status quo wider, der den kommunalen Verkehrsunternehmen die größtmögliche Flexibilität bei der Instandhaltung gewährt. Die Instandhaltungskapazitäten sind jederzeit abrufbar, außerplanmäßige Reparaturen (bspw. Unfallschäden) können ohne aufwendige Koordinierungsprozesse mit Dritten durchgeführt werden, die Unsicherheit durch die Gefahr von Abhängigkeiten gegenüber Marktanbietern besteht nicht. Insofern spricht für Schmidt/Siegert „[...] vieles für eine eigene Werkstatt im Unternehmen,“<sup>1303</sup> wenngleich diese gleichzeitig feststellen, dass die gegenwärtigen Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen kritisch zu hinterfragen sind und hier insbesondere die Vorhaltung eigener Instandhaltungsressourcen anführen: „Dies betrifft insbesondere auch die Werkstätten in der Regie der Verkehrsunternehmen.“<sup>1304</sup> Aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten hat die Integration des Leistungsbereichs für kommunale Verkehrsunternehmen durchaus Vorteile. Auf eine aufwendige Transaktionsgestaltung mit einem Marktanbieter kann verzichtet werden, Investitionsverzerrungen durch Dritte werden ausgeschlossen. Darüber hinaus besteht ein kontinuierliches Durchgriffsrecht auf die Instandhaltungsressourcen mit der Konsequenz einer hohen Flexibilität und Planungssicherheit, die bei freien Kapazitäten auch dem Drittmarkt zugeführt werden können und mit Skaleneffekten verbunden sind. Meyer spricht in diesem Zusammenhang von einer „Make and Sell-Strategie.“<sup>1305</sup> Die Strategie kann allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn Dritten ein hohes Maß an Flexibilität gewährleistet wird (Planungssicherheit), die wiederum mit Transaktionskosten einhergeht.<sup>1306</sup> Es ist ebenfalls zu überprüfen, mit welchen Auswirkungen die Strategie auf die Planungssicherheit des kommunalen Verkehrsunternehmens verbunden ist.

Alternativ bietet sich die Koordinierung der Instandhaltungsaktivitäten mittels eines hybriden institutionellen Arrangements an. Mit einer Kooperation können im Gegensatz zur hierarchischen Integration die Anreizwirkungen des Markts genutzt werden, bei gleichzeitiger Wahrung einer hohen Flexibilität und Planungssicherheit. Für die Ausgestaltung der Kooperation bieten sich unterschiedliche organisatorische Alternativen an, die im Einzelfall einer Überprü-

---

<sup>1303</sup> Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 16. Beide weisen darauf hin, dass die Vorhaltung eigener Instandhaltungskapazitäten mit Vorteilen verbunden ist: Die (ortsnahe) „[...] eigene Werkstatt ist ganz einfach eher in der Lage, sich bei der Instandhaltung flexibel [...] anzupassen.“

<sup>1304</sup> Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 19.

<sup>1305</sup> Vgl. Meyer, H. (1992), S. 119.

<sup>1306</sup> Anwendbar wäre das Modell bspw. zur Kompensation von Kapazitätsspitzen bei einem (externen) Verkehrsunternehmen.

fung unterzogen werden müssen.<sup>1307</sup> Eine abschließende Strategieempfehlung kann nicht gegeben werden, wenngleich unter Effizienzgesichtspunkten die langfristige Vereinbarung einer Kunden-Lieferanten-Beziehung kaum zu empfehlen ist und der hohen strategischen Bedeutung des Leistungsbereichs nur unzureichend gerecht wird. Stattdessen sollte, wie auch für den Instandhaltungsbereich von Kraftomnibussen, die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens einer Überprüfung unterzogen werden. Als mögliche Kooperationspartner kommen Hersteller von Schienenfahrzeugen oder andere Verkehrsunternehmen (mit Schienenfahrzeugen) in Betracht, wobei bei der zweitgenannten Konstellation die Problematik der geographischen Entfernung der Kooperationsparteien berücksichtigt werden muss. Das Gemeinschaftsunternehmen mit einem privatwirtschaftlichen Hersteller von Schienenfahrzeugen kann als Public Private Partnership (PPP) institutionalisiert werden und bietet den kommunalen Verkehrsunternehmen aufgrund von Durchgriffsrechten weiterhin die notwendige Instandhaltungsflexibilität und Planungssicherheit. Die hohen Transaktionskosten zur vertraglichen Absicherung der hohen spezifischen Investitionen und damit der Quasi-Rente des Anbieters würden sich ebenfalls relativieren. Die Kapazitätsauslastung wird langfristig gesichert, beide Gesellschafter streben eine Rendite an. Opportunistisches Verhalten kann ausgeschlossen werden, ex-post-Vertragsanpassungen sind möglich.

Eine Kooperationsstrategie wird auch für den Leistungsbereich der Instandhaltung von Liegenschaften und Infrastrukturanlagen empfohlen. Wesentlich für einen funktionierenden ÖPNV sind insbesondere leistungsfähige Infrastrukturanlagen, deren Instandhaltung einen hohen Grad an Flexibilität voraussetzt. Schließlich müssen nicht nur planmäßige Routinetätigkeiten erbracht, sondern vielmehr auch unvorhersehbare Ausfälle behoben werden. Die Koordinierung über den Markt kann aufgrund der aufwendigen ex-ante-Vertragspezifizierung als nicht effizient bewertet werden. Die vertikale Integration des Leistungsbereichs ist möglich, schließt jedoch die Anreizwirkungen des Markts aus. Die Empfehlung kann deshalb zugunsten des kooperativen institutionellen Arrangements ausgesprochen werden. Die ex-ante-Vertragsgestaltung ist zwar, je nach organisatorischer Ausgestaltung der Kooperation, transaktionskostenintensiv und bedarf der Steuerung und Überwachung, dennoch sinkt durch die langfristige Vertragsbeziehung die mit der Leistungsbeziehung verbundene Unsicherheit.

---

<sup>1307</sup> Die organisatorische Ausgestaltung von Instandhaltungsbereichen diskutieren auch Schmidt/Siegert. Diese kommen zu dem Schluss, dass die „[...] Verkehrsunternehmen auch in Bezug auf die Erbringung wettbewerbsfähiger Instandhaltungsleistungen zu wählen (haben) zwischen Outsourcing - in unterschiedlicher Ausprägung - oder der deutlich schwieriger zu realisierenden Umorganisation oder Neuausrichtung der eigenen Werkstätten.“ (Schmidt, M./Siegert, E. (2002), S. 15 (Einschub: OB)).

#### 7.4.2.2.5 Exkurs: Vorhaltung und Betrieb der betriebsnotwendigen Infrastruktur

Mit der Vorhaltung und dem Betrieb der Infrastrukturanlagen sind derzeit i. d. R. die kommunalen Verkehrsunternehmen betraut. Um den hohen finanziellen Belastungen aus der Infrastrukturbewirtschaftung zu begegnen, die die Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen negativ beeinflussen,<sup>1308</sup> wird diese verstärkt aus den Strukturen kommunalen Verkehrsunternehmen ausgegliedert und in neu gegründete und eigenständige privatrechtliche Gesellschaften in kommunaler Hand überführt (formelle Privatisierung). Grundsätzlich kann die Infrastruktur auch den Verkehrsverbänden übertragen werden.<sup>1309</sup>

Girnau weist darauf hin, dass die Ermittlung von Entlastungspotenzialen für die kommunalen Verkehrsunternehmen aus der Ausgründung der Infrastruktur unumgänglich mit der eindeutigen Definition des Terminus der Infrastruktur verbunden ist. Denn gegenwärtig werden in der Praxis „[...] durchaus unterschiedliche Ansatz- und Abgrenzungsmöglichkeiten (verwendet).“<sup>1310</sup> Girnau definiert drei Infrastrukturausprägungen (siehe Abb. 7.7). Je nach Abgrenzung ergeben sich unterschiedlich hohe Betriebskostenbelastungen für die Eigentümer, die bei einer Ausgliederung mit einem unterschiedlich hohen Entlastungsniveau verbunden sind.

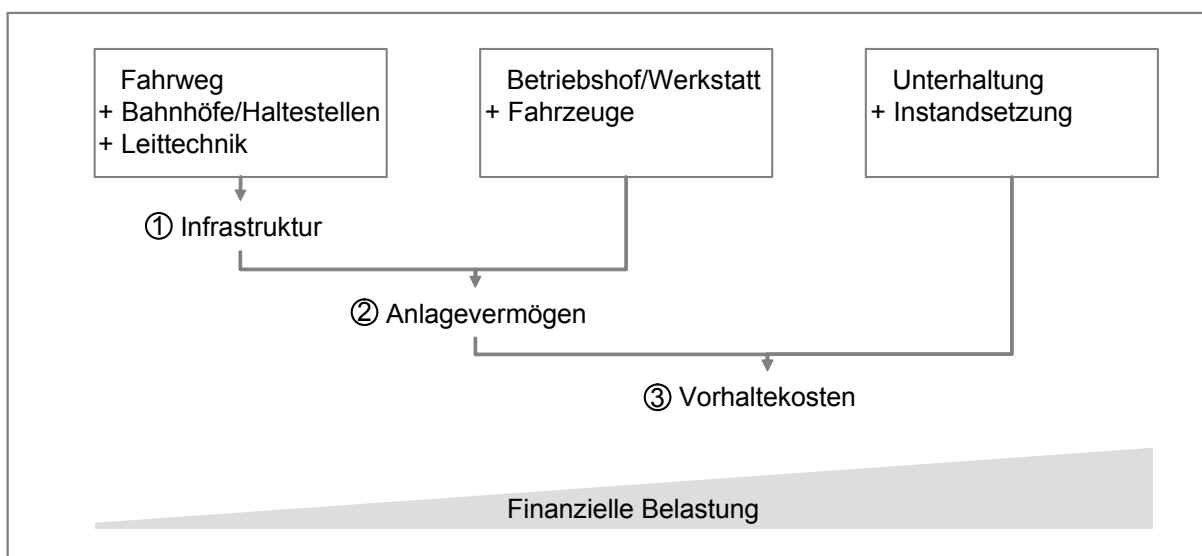
---

<sup>1308</sup> Vgl. Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 16.

<sup>1309</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 63.

<sup>1310</sup> Girnau, G. (1998), S. 12 (Einschub: OB).

Abb. 7.7: Infrastrukturdefinitionen



Quelle: Girnau, G. (1998), S. 14.

Mit der Desintegration der Infrastruktur können kommunale Verkehrsunternehmen die von ihnen abgedeckte Wertschöpfungskette reduzieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern,<sup>1311</sup> indem sich diese auf die effiziente Verkehrsdurchführung fokussieren. Gleichzeitig wird die Trennung von Infrastruktur und Betrieb konsequent umgesetzt.<sup>1312</sup> Denn „das Betreiben von Infrastruktur unterliegt nicht [...] dem Wettbewerb. [...] (diese) ist gegen Nutzungsentgelt diskriminierungsfrei jedem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, das Verkehrsleistungen erbringen will.“<sup>1313</sup>

Mit der formellen Privatisierung der Infrastruktur in Infrastrukturgesellschaften verbleibt diese in öffentlicher Hand<sup>1314</sup> und ist Voraussetzung dafür, dass keine (zusätzlichen) Wettbewerbsbarrieren für den Marktzugang von Dritten aufgebaut werden und ein diskriminierungsfreier Zugang zur Infrastruktur möglich wird.<sup>1315</sup> Während Will auf Finanzierungsschwächen des Modells hinweist: „Ein Ansatz, der in der Theorie gut funktionieren kann, aber in der Re-

<sup>1311</sup> Articus, St. (1999), S. 7.

<sup>1312</sup> Siehe zur Trennung der Infrastruktur-/Kapazitätsvorhaltekosten und denen des Betriebs: Articus, St. (1999), S. 7.

<sup>1313</sup> Will, W. (2002b), S. 101 (Einschub: OB).

<sup>1314</sup> Nach Barth/Baumeister/Griem sollten die Verfügungsbefugnisse über die betriebsnotwendige Infrastruktur unbedingt bei den Kommunen bzw. der öffentlichen Hand institutionalisiert werden. „Andernfalls würden faktische private Monopole entstehen [...].“ (Barth, S./Baumeister, H./Griem, N. (2003), S. 12). Zeiselmaier, J. (2000), S. 10 weist darauf hin, „[...] dass es problematisch ist, Ausbau und Unterhaltung der Infrastruktur der unmittelbaren Einflussnahme der politisch verantwortlichen Gebietskörperschaft zu entziehen, da wirtschaftliche Interessen die Belange der Daseinsvorsorge überlagern könnten.“

<sup>1315</sup> Vgl. Ahrend, K.-M./Getta, M./Kasch, L./Pfaffhausen, H. (2002), S. 29.

alität [...] Schwachstellen hat,<sup>1316</sup> weisen Scheele/Sterzel darauf hin, dass „[...] die Finanzierung [...] über die Trassengebühren erfolgen (kann)“ und auch eine teilweise oder vollständige öffentliche Subventionierung der Infrastruktur keine diskriminierenden Wirkungen hätte.<sup>1317</sup> Im Gegenteil, öffentliche Zuschüsse in die Infrastruktur dürfen grundsätzlich geleistet werden „allerdings müssen die Trassen dann allen Interessenten zu gleichen Bedingungen (kostenlos oder gegen Entgelt) zur Verfügung gestellt werden“<sup>1318</sup> bzw. muss „[...] konkurrierenden privaten Anbietern der Zugang zu den subventionierten Infrastrukturnetzen zu den gleichen Bedingungen wie dem bisherigen Monopolanbieter ermöglicht werden [...].“<sup>1319</sup> Somit geht die Privatisierung der betriebsnotwendigen Infrastrukturanlagen mit der Einführung von Wettbewerb einher. Das gilt sowohl für die kommunalen Schienennetze als auch für die Infrastruktur des nicht-schienengebundenen Straßenverkehrs. Die Verweigerung der Infrastrukturnutzung wird nach dem GWB als Missbrauchstatbestand erfasst.<sup>1320</sup> Damit können die kommunalen Verkehrsunternehmen mit der Desintegration der Infrastrukturvorhaltung und -bewirtschaftung zwar ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern, allerdings mit weit reichenden Konsequenzen. Nach Scheele/Sterzel werden aus diesem Grund solche Unbundling-Lösungen insbesondere „[...] bei den bereits existierenden öffentlichen Unternehmen wegen der damit verbundenen praktischen Umsetzungsprobleme auf erhebliche Widerstände stoßen.“<sup>1321</sup>

### 7.4.2.3 Operations

#### 7.4.2.3.1 Beschreibung

Die Wertschöpfungsstufe “Operations“ beinhaltet die Leistungsbereiche zur Durchführung, Steuerung und Überwachung der Verkehrserbringung. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die Leistungsbereiche einer Zweiteilung unterzogen.

Die Verkehrsdurchführung umfasst die Aktivitäten zur operativen Durchführung der Verkehrsleistungen mit Stadtbahnen, U-Bahnen und Kraftomnibussen.<sup>1322</sup> Die Verkehrsdurchführung

<sup>1316</sup> Will, W. (2002b), S. 101.

<sup>1317</sup> Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 63 (Einschub: OB).

<sup>1318</sup> Girnau, G. (1998), S. 12.

<sup>1319</sup> Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 63.

<sup>1320</sup> Vgl. Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 63.

<sup>1321</sup> Scheele, U./Sterzel, D. (2000), S. 63.

<sup>1322</sup> Die weiteren Ausführungen behandeln ausschließlich die genannten Verkehrsmittel. Andere ÖPNV-Verkehrsmittel (siehe hierzu Kapitel 2.2) finden in der weiteren Untersuchung keine Berücksichtigung.

nung ist durch die Vorhaltung der Fahrzeugführer personalintensiv und stellt einen erheblichen Produktionskostenfaktor für kommunale Verkehrsunternehmen dar. Aufgrund der hohen Personalkosten steigen die Produktionskosten der Verkehrsdurchführung, die die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber privaten Konkurrenten negativ beeinflussen.<sup>1323</sup> Wenngleich die vorliegende Bewertungsdiskussion auf die Berücksichtigung von Produktionskosten verzichtet,<sup>1324</sup> kann durch den marktlichen Zukauf von Fahrzeugführerressourcen davon ausgegangen werden, dass diese die Produktionskosten des Leistungsbereichs positiv beeinflussen, d. h. reduzieren. Die Verkehrsdurchführung beginnt mit der Aufnahme der für den Liniendienst bereitgestellten Fahrzeuge durch die Fahrzeugführer<sup>1325</sup> aus dem Betriebshof heraus und endet mit der Abstellung der Fahrzeuge im Betriebshof.<sup>1326</sup> Innerhalb des Einsatzes erbringen die Fahrzeuge ihren Liniendienst nach einem vorgegebenen Fahrplan.

Während des Liniendienstes stehen die Fahrzeugführer im ständigen Kontakt mit der Verkehrsleitzentrale.<sup>1327</sup> Der VDV beschreibt die Verkehrsleitzentrale als „Einrichtung zur Regelung und Steuerung der verkehrlichen und betrieblichen Abläufe eines Verkehrsbetriebes.“<sup>1328</sup> Somit ist diese die zentrale Institution zur Steuerung und Überwachung der Verkehrsdurchführung innerhalb des Verkehrsraums, in der die vielschichtigen Informationen der Betriebsbereiche zusammenlaufen.<sup>1329</sup> Neben der Verkehrssteuerung nimmt die Leitzentrale auch die Überwachungsfunktion für den operativen Fahrbetrieb wahr. Verkehrsstörungen werden erfasst und Maßnahmen zur reibungslosen Umsetzung des Betriebs erarbeitet und an die Fahrzeugführer kommuniziert. Über Automatisierungssysteme bzw. Rechnergesteuerte Betriebsleitsysteme (RBL) werden die Standorte der Fahrzeuge im Echtzeitbetrieb erfasst<sup>1330</sup> und mit den Soll-Zeiten der Fahrpläne verglichen. Bei Betriebsstörungen, bspw. Verspätungen durch Unfälle oder Staus, greift die Leitzentrale in den Betriebsablauf ein, um negative Folgen für die Fahrgäste, wie z. B. verpasste Anschlüsse, zu vermeiden. Die Einhaltung von Fahrplänen

---

<sup>1323</sup> Auf die Problematik der gewachsenen Tarifunterschiede zwischen den konkurrierenden Tarifwerken kommunaler und privater Arbeitgeberverbände weist auch Stollberg, R. (1996), S. 28 ff. hin. Siehe hierzu auch Kapitel 5.3.3.1.

<sup>1324</sup> Siehe hierzu Kapitel 7.3.1.

<sup>1325</sup> Fahrzeugführer soll hier als Oberbegriff für Straßenbahnführer und Kraftomnibusfahrer verwendet werden, deren Eignungsauswahl und Ausbildung sich unterscheiden und in den jeweiligen Betriebsordnungen (BOStrab, BOKraft) geregelt wird (vgl. Müller-Eberstein, F. (1980), S. 553).

<sup>1326</sup> Vor Überschreitung der rechtlich zugelassenen Schichtarbeitszeit werden die Fahrzeugführer während des Liniendienstes ausgetauscht.

<sup>1327</sup> Die Verkehrsleitzentrale wird auch als Leitstelle bzw. Betriebsleitstelle bezeichnet, über die alle wichtigen Nachrichtenverbindungen von der Strecke und den Betriebsstellen geführt werden (vgl. VDV (1993), S. 15).

<sup>1328</sup> VDV (2003d), S. 93.

<sup>1329</sup> Vgl. VDV (1993), S. 15.

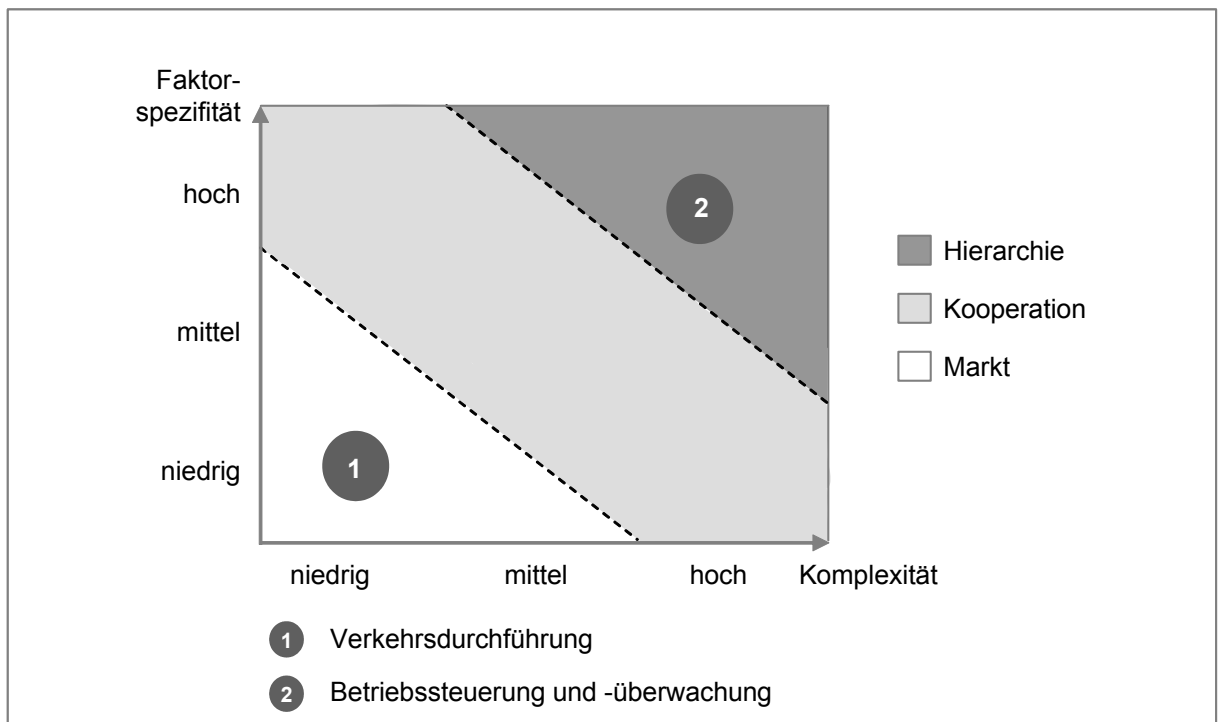
<sup>1330</sup> Vgl. SCI Verkehr (2000), S. 20 f. Siehe zur Leistungsfähigkeit von RBL: Reupke, H. (2004), S. 48-51.

kann somit frühzeitig erkannt werden. Über Fahrplanänderungen können die Fahrgäste von der Leitzentrale über dynamische Fahrgastinformationssysteme direkt informiert werden. Der Leistungsbereich der Verkehrsleitzentrale wird in den weiteren Ausführungen unter den Aktivitäten “Betriebssteuerung und -überwachung“ subsumiert.

#### 7.4.2.3.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

Abb. 7.8: Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Durchführung, Wertschöpfungsstufe Operations



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 7.4.2.3.3 Begründung der Bewertung

##### Leistungsbereich Verkehrsdurchführung:

###### (a) Faktorspezifität

Die mit der Verkehrsdurchführung verbundene Faktorspezifität kann als niedrig charakterisiert werden. Geht man bei der Bewertung von der Annahme aus, dass die für die Durchführung der Verkehrsleistungen notwendige Fahrzeugflotte gegeben ist (dem Marktanbieter zur Verfügung steht), können die (Rest-)Investitionen eines Anbieters in den Leistungsbereich als wenig spezifisch bezeichnet werden. Die Investitionen sind insbesondere in die Ausbildung der Kraftomnibus- und Straßenbahnführer zu leisten (humankapitalspezifische Investitionen). Während bei den Kraftomnibusfahrern die Ausbildung durch einen anerkannten Fahrlehrer und die Prüfung durch einen amtlich anerkannten Prüfer bei einer technischen Prüfstelle erfolgt, wird die Ausbildung und Prüfung von Straßenbahnführern unter der Verantwortung des Betriebsleiters im Verkehrsunternehmen durchgeführt.<sup>1331</sup> Die Faktorspezifität der Fahrzeugführer kann als gering charakterisiert werden. Das Anforderungsprofil ist standardisiert, aufgrund der standardisierten Ausbildung können diese grundsätzlich auch bei anderen Verkehrsunternehmen eingesetzt werden. Die Quasi-Rente des Leistungsbereichs kann somit als schwach ausgeprägt charakterisiert werden. Die Quasi-Rente der Investitionen steigt, wenn neben den standardisierten Ausbildungsinhalten weitere Sonderanforderungen vermittelt werden. Hierfür können insbesondere unternehmensspezifische Serviceleistungen in Betracht kommen, die von den Fahrzeugführern erbracht werden sollen.

Das Transaktionsverhältnis wird intensiver, wenn dem Marktanbieter keine Fahrzeugflotte zur Verfügung steht, sondern dieser die Sachkapitalinvestitionen selbst erbringen muss. Aufgrund der eingeschränkten Einsatzmöglichkeit der Schienenfahrzeuge in anderen Verkehrsräumen steigt die Quasi-Rente der Investitionen auf ein hohes Niveau an (standortgebundene Investitionen). Darüber hinaus steigt die gegenseitige Abhängigkeit der Transaktionsparteien, mit ihr die vertragliche Absicherung und somit die Transaktionskosten der Leistungsbeziehung. Aufgrund der breiten Einsatzmöglichkeit von Kraftomnibussen sind die Investitionen des Marktanbieters weniger spezifisch.

---

<sup>1331</sup> Vgl. Müller-Eberstein, F. (1980), S. 553 ff.



## (b) Komplexität

Aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten kann die Komplexität der Leistungsbeziehungen bei gegebener Fahrzeugflotte als niedrig bewertet werden. Hohe Unsicherheiten über die Marktentwicklungen bestehen nicht. Es ist davon auszugehen, dass Fahrzeugführer für Straßenbahnen und Kraftomnibusse - auch aufgrund einer relativ schnellen Ausbildungsphase - am Markt in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Hohe Transaktionskosten in die Vertragsgestaltung mit einem Marktanbieter fallen demnach nicht an. Die Marktbedingungen disziplinieren den Anbieter, die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Marktanbieter ist nicht stark ausgeprägt. Komplexer wird die Transaktion bei zunehmender Unüberschaubarkeit des Marktes für Fahrzeugführerressourcen. Kann davon ausgegangen werden, dass das Angebot an Fahrzeugführern aufgrund einer gestiegenen Nachfrage knapp wird, hat das Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung zwischen den Vertragsparteien und damit auf die Höhe der Transaktionskosten. Ex-ante müsste der Nachfrager die Verträge in einem hohen Maße spezifizieren, um opportunistischen Tendenzen des Marktanbieters entgegenzuwirken und sich den langfristigen Zugriff auf die benötigten Fahrzeugführerressourcen zu sichern. Die Spezifizierung ist mit Transaktionskosten verbunden, die mit weiteren Kosten für die Implementierung eines Überwachungssystems zur Kontrolle des Marktanbieters verbunden sind. Aufgrund der strategischen Bedeutung des Leistungsbereichs ist die Einführung eines Überwachungssystems durch den Nachfrager von Bedeutung. Schließlich ist dieser gegenüber dem Aufgabenträger verantwortlich für die ordnungsgemäße Erbringung der Verkehrsleistungen.<sup>1332</sup> In Verkehrsverträgen zwischen den Aufgabenträgern und kommunalen Verkehrsunternehmen sind konkrete Leistungsparameter vereinbart, die das Verkehrsunternehmen mindestens einhalten muss, sollen vereinbarte Malus-Regelungen zwischen den Vertragsparteien nicht zum Einsatz kommen.

Hoch komplex wird die Transaktionsbeziehung bei Finanzierung der Sachkapitalinvestitionen durch den Marktanbieter in Schienenverkehrsfahrzeuge. Die gegenseitige Abhängigkeit der Vertragspartner steigt erheblich an. Man kann davon ausgehen, dass der Nachfrager auf keinen alternativen Marktanbieter zurückgreifen kann, der ebenfalls bereit ist, die hohen spezifischen Investitionen in die Schienenfahrzeugflotte durchzuführen. Der Marktanbieter hat für den Verkehrsraum eine Quasi-Monopolstellung, die dieser gegenüber dem Nachfrager ausnutzen kann (opportunistisches Verhalten). Gleichzeitig steht dem Marktanbieter nur ein Nachfrager für seine Investitionen gegenüber. Die Quasi-Rente der Investitionen ist erheblich.

---

<sup>1332</sup> Siehe hierzu Kapitel 8.3.3.1.

Die ex-ante-Vertragsgestaltung wird unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten durchgeführt. Darüber hinaus kann durch die hohe Leistungskomplexität mit ex-post-Anpassungen gerechnet werden. Die Implementierung eines Überwachungssystems durch den Nachfrager erhöht die Transaktionskosten der Leistungserbringung zusätzlich.

#### Leistungsbereich Betriebssteuerung und -überwachung:

##### (a) Faktorspezifität

Die Faktorspezifität des Leistungsbereichs Steuerung und Überwachung der Verkehrsdurchführung ist hoch. Differenziert werden müssen auch hier die unterschiedlichen Ausprägungen der von einem Marktanbieter durchzuführenden faktorspezifischen Investitionen. Eine hohe Faktorspezifität kann den Investitionen in das Humankapital zugerechnet werden, die insbesondere umfangreiche Detailkenntnisse über den Verkehrsraum erlangen müssen. Aufgrund der Einzigartigkeit der einzelnen Verkehrsräume kann davon ausgegangen werden, dass erlangte Kenntnisse eines Verkehrsraums nur bedingt auf andere Verkehrsräume adaptiert werden können.

Ist das Transaktionsverhältnis auch mit sachkapitalspezifischen Investitionen des Marktanbieters in die Leitzentrale verbunden (technische Infrastrukturanlagen), erhöht sich der Spezifitätsgrad der Leistungsbeziehung und die Quasi-Rente durch die standortgebundenen Investitionen weiter. Die Leitzentralen liegen zur Verkürzung von Informations- und Kommunikationswegen zentral innerhalb der Verkehrsräume. Die Verlagerung der Einrichtungen in die Leitzentrale eines anderen Verkehrsraums ist zwar generell möglich, geht allerdings mit Verlagerungskosten einher. Das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis der Vertragsparteien führt zu einer aufwendigen Vertragsgestaltung und ist mit hohen Transaktionskosten verbunden. Es gilt, die durch die Abhängigkeit entstehende Gefahr des opportunistischen Verhaltens des jeweiligen Transaktionspartners zu reduzieren. Voraussetzung hierfür ist eine umfangreiche und transaktionskostenintensive ex-ante-Spezifizierung der Verträge beider Transaktionsparteien, die durch ex-post-Anpassungen weiter erhöht werden. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung der Betriebssteuerung und -überwachung wird der Nachfrager darüber hinaus ein System zur Überwachung der Leistungserbringung durch den Marktanbieter installieren.

### (b) Komplexität

Die Ausgestaltung der Verträge mit einem Marktanbieter für den Leistungsbereich Steuerung und Überwachung der Verkehrsdurchführung kann als hoch komplex bezeichnet werden. Die Abhängigkeiten in den jeweiligen Transaktionspartner sind stark ausgeprägt und werden durch eine detaillierte Vertragsgestaltung von jeder Seite abgesichert. Das gilt insbesondere deshalb, weil sich ein Transaktionspartner als Opportunist entpuppt, „[...] der gegen den „Geist“ des geschlossenen Vertrags verstößt.“<sup>1333</sup> Die umfassende Reglementierung der Transaktionsbeziehungen geht mit hohen Transaktionskosten einher, die bei der internen Leistungserbringung in diesem Umfang nicht anfallen würden.

#### 7.4.2.3.4 Strategieempfehlungen

Der Leistungsbereich der Verkehrsdurchführung bietet sich aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten für eine Desintegration aus der Hierarchie der kommunalen Verkehrsunternehmen an. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung kann die Koordination des Leistungsbereichs über den Markt nicht empfohlen werden. Der Fremdbezug ist mit erheblichen Transaktionskosten verbunden, die insbesondere zur langfristigen Sicherung eines kontinuierlichen Zugriffs auf die Fahrzeugführer anfallen. Die vertikale Integration in die Hierarchie (Status quo-Lösung) bietet sich an, wenn die zukünftigen Marktentwicklungen von hoher Unsicherheit über den Zugriff auf Fahrzeugführerkapazitäten gekennzeichnet sind oder das vom kommunalen Verkehrsunternehmen spezifische Anforderungsprofil an die Fahrzeugführer erheblich über dem von Standardleistungen liegt. Aus Effizienzgründen bieten demgegenüber hybride institutionelle Arrangements den kommunalen Verkehrsunternehmen Vorteile, die den Zugriff auf Fahrzeugführerressourcen sicherstellen, mit der Nutzung von marktlichen Anreizwirkungen einhergehen und gleichzeitig der strategischen Bedeutung des Leistungsbereichs gerecht werden.

Die Umsetzung der Koordinierung des Leistungsbereichs über Kooperationen kann heute bereits beobachtet werden, wenngleich die Desintegrationsmotivation weniger aus transaktionstechnischen Gründen heraus begründet wird, als vielmehr mit der Reduzierung der Pro-

---

<sup>1333</sup> Rennings, K. (1992), S. 14.

duktionskosten bei der Verkehrsdurchführung.<sup>1334</sup> Kommunale Verkehrsunternehmen gliedern den Leistungsbereich aus der Hierarchie heraus und verselbständigen diesen in einer eigenständigen Gesellschaft („Lohnkutscher GmbH“ innerhalb der städtischen Konzernstrukturen).<sup>1335</sup> In die neue Gesellschaft werden insbesondere die Fahrzeugführerressourcen transferiert, um diese aus dem öffentlichen Dienstrecht des kommunalen Verkehrsunternehmens heraus in ein privatwirtschaftliches Tarifsysteem zu überführen, das den Gesellschaftern eine höhere Flexibilität und geringere Personalkosten verspricht. Wenngleich für die transferierten Mitarbeiter aufgrund des Besitzstandsschutzes kaum Veränderungen zu erwarten sind, werden neue Mitarbeiter zu kostengünstigeren Konditionen eingestellt. Mit dem Modell können die Lohnstrukturen und damit die Kosten der Verkehrserbringung nachhaltig reduziert werden. Gesellschafter der neu gegründeten Gesellschaften sind in einem ersten Schritt i. d. R. die kommunalen Verkehrsunternehmen selbst (formale Privatisierung) oder andere öffentliche Träger. Später kann in einem zweiten Schritt auch privatwirtschaftliches Kapital integriert werden. Die formelle Privatisierung kann zwar nicht als vollständige Desintegration aus der Hierarchie charakterisiert werden,<sup>1336</sup> dennoch kann der Grad der vertikalen Integration reduzieren werden. Gegenüber dem kommunalen Verkehrsunternehmen tritt die neue Gesellschaft als Anbieter von Fahrzeugführerressourcen auf (Kunde-Lieferanten-Beziehung). Opportunismustendenzen der Transaktionsparteien sind nicht zu erwarten, der Unsicherheitsgrad der Transaktionsbeziehung kann als gering charakterisiert werden. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die Vertragsgestaltung ex-ante transaktionskostenintensiv ist und weitere Transaktionskosten für die Steuerung der Kooperation und die Überwachung der Leistungserfüllung anfallen.

Die hohe Faktorspezifität der Investitionen sowie die hohe Komplexität des Leistungsaustauschs mit einem Marktanbieter lassen die Integration der Betriebssteuerung und

---

<sup>1334</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen von Stollberg. Dieser macht deutlich, dass „[...] der Einsatz von Subunternehmern im Omnibusverkehr auf der Grundlage eines Dienstvertrags gegen Entgelt [...] ein seit Jahrzehnten bewährtes betriebswirtschaftliches Instrument im ÖPNV (ist) [...],“ derzeit auch ein steigendes Vergabevolumen „[...] und in Ballungsräumen immer häufiger sogar auch die Vergabe von Grundlast, ganzer Teilnetze oder sogar kompletter Linienverkehre“ zu beobachten sind. (Stollberg, R. (1996), S. 25 (Einschub: OB). „Eine bislang noch geringe, aber steigende Bedeutung spielen (hierbei) ausländische Unternehmen.“ (Deutsche Bank Research (2001), S. 7 (Einschub: OB)).

<sup>1335</sup> Mit der Ausgründung bzw. Verselbständigung von Leistungsbereichen in neu gegründete oder erworbene Gesellschaften besteht für kommunale Verkehrsunternehmen die Möglichkeit, die Produktionskosten der Leistungserstellung durch privatwirtschaftliche Tarifstrukturen effizienter zu gestalten (vgl. Stollberg, R. (1996), S. 32). Dabei muss insbesondere zwischen formeller und materieller Privatisierung differenziert werden. Durch die Ausgliederung der Leistungsbereiche in privatwirtschaftlich organisierte Tochtergesellschaften können die kommunalen Verkehrsunternehmen an den niedrigeren privatwirtschaftlichen Tarifsysteemen partizipieren.

<sup>1336</sup> Siehe hierzu Kapitel 6.1.1.

-überwachung in das kommunale Verkehrsunternehmen als effiziente Koordinierungsform erscheinen. Die strategische Bedeutung des Leistungsbereichs kann für den reibungslosen Ablauf des ÖPNV nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Desintegration der Betriebssteuerung und -überwachung würde mit hohen Transaktionskosten einhergehen, um das Leistungsspektrum ex-ante zu spezifizieren und ex-post zu kontrollieren. Die Interaktion mit dem Leistungsbereich der Verkehrsdurchführung ist hoch und kann als eine Kernkompetenz kommunaler Verkehrsunternehmen bezeichnet werden.

Vor dem Hintergrund der Wettbewerbsstrukturen sollte die organisatorische Verankerung der Verkehrsleitzentrale einer Überprüfung unterzogen werden. Zu einer Integration des Leistungsbereichs in die Hierarchie kann auch nach einer transaktionskostentheoretischen Überprüfung kein alternatives institutionelles Arrangement empfohlen werden. Nicht abschließend geklärt ist jedoch die Ebene der organisatorischen Verankerung des Leistungsbereichs. Derzeit ist dieser bei den kommunalen Verkehrsunternehmen innerhalb der Betreiberebene institutionalisiert. Offen ist die Organisation in einem eingeschwungenen Wettbewerbsmarkt, innerhalb dem (zumindest theoretisch) nach Ablauf der Linienkonzessionierung jeweils neue Verkehrsdienstleister im Verkehrsraum tätig sein können. Eine institutionelle Konstante innerhalb des zukünftigen ÖPNV-Systems zur organisatorischen Verankerung der Leitzentrale bietet nur noch die Koordinierungsebene. Es stellt sich demnach die Frage, ob der Leistungsbereich der Leitzentrale langfristig aus den kommunalen Verkehrsunternehmen heraus in die Koordinierungsebene transferiert werden sollte. Eine mögliche Zielinstitution des Transfers wären die Systemintegratoren.

### 7.4.3 Wertschöpfungsphase Service

#### 7.4.3.1 Kundenservice

##### 7.4.3.1.1 Beschreibung

Der Kundenservice im ÖPNV kann mit der Wertschöpfungsstufe des Kundendienstes gleich-

gesetzt werden,<sup>1337</sup> mit dem sich Unternehmen in Wettbewerbsmärkten von ihren Konkurrenten differenzieren. Kommunale Verkehrsunternehmen stehen zwar in keinem direkten Wettbewerb zu anderen Verkehrsunternehmen,<sup>1338</sup> jedoch in einem Wettbewerb zum Substitut MIV. Für die Verkehrsunternehmen hat der Kundenservice einen hohen Stellenwert,<sup>1339</sup> da mit geeigneten Maßnahmen der Nutzen und die Leistungsfähigkeit der ÖPNV-Leistungen vermittelt werden kann. Neben dem Kernprodukt des ÖPNV - der Verkehrserbringung und dem damit verbundenen Transport der Kunden von A nach B - können produktbegleitende Serviceleistungen den Kunden einen zusätzlichen Mehrwert verschaffen. Die von kommunalen Verkehrsunternehmen angebotenen Serviceleistungen stehen in einem mittelbaren und unmittelbaren Bezug zum Kernprodukt und sollen sich positiv auf den Produktnutzen der Kunden auswirken.<sup>1340</sup> Mit den Serviceleistungen werden insbesondere zwei Ziele verfolgt, die als zentrale Faktoren der Markt- und Kundenorientierung bezeichnet werden können.<sup>1341</sup> Zum einen soll die Steigerung der Kundenzufriedenheit erzielt, zum anderen der Aufbau von Kundenkontakten realisiert und intensiviert werden.<sup>1342</sup> Beide Ziele sollen die Kundenbindung erhöhen und mit Marketingmaßnahmen den Geschäftserfolg und einen hohen Marktanteil im Modal Split sicherstellen. Dass im Bereich des Kundenservice bei den ÖPNV-Unternehmen ein Nachholbedarf durchaus vorhanden ist, zeigen Pollmann/Schirmer.<sup>1343</sup>

Innerhalb der Wertschöpfungsstufe Kundenservice steht ein umfangreiches Bündel an Instrumenten zur Verfügung.<sup>1344</sup> Hierzu kann insbesondere die Beratung und Information der Kunden vor, während und nach der Fahrt gezählt werden. Über Service-Points erhalten die Kunden umfangreiche Beratung über das regionale Verkehrsangebot. Fahrgastinformationssysteme - statisch und/oder dynamisch, visuell und/oder akustisch - informieren die Kunden vor, während und nach der Fahrt über Linienführungen, Haltestellen, Umsteigemöglichkeiten,

<sup>1337</sup> Hammann macht darauf aufmerksam, dass der Begriff Kundendienst „[...] zu den schillernden und am wenigsten einheitlich definierten Begriffen der BWL (zählt).“ (Hammann, P. (1993), Sp. 2477 (Einschub: OB). Diederich, H. (1977), S. 219 weist darauf hin, dass der Begriff stark auf Sachgüter als Hauptleistungen ausgerichtet ist.

<sup>1338</sup> Die Linienkonzessionen vermeiden, „[...] dass die Bedienung einer Linie durch mehrere Verkehrsunternehmen zu einem ruinösen Wettbewerb führt.“ (Kirchhoff, P. (2002b), S. 7).

<sup>1339</sup> „[...] ist dieser Bereich im Personenverkehr besonders wichtig.“ (Diederich, H. (1977), S. 220).

<sup>1340</sup> Vgl. Meyer, M. (1995), Sp. 1353. Für Diederich können unter der (kaufmännischen) Kundenbetreuung sämtliche Neben- bzw. Zusatzleistungen verstanden werden, „[...] die den Kunden erbracht werden, um den Absatz der Hauptleistung zu fördern.“ (Diederich, H. (1977), S. 220).

<sup>1341</sup> Vgl. Günter, B. (2001), S. 261.

<sup>1342</sup> Vgl. Olfert, K./Rahn, H.-J. (1996), Nr. 542.

<sup>1343</sup> Vgl. Pollmann, B./Schirmer, Chr. (2003), S. 311-318.

<sup>1344</sup> Diederich weist darauf hin, dass die Kundenbetreuung auch der Produkt- und Programmgestaltung zugeordnet werden kann und damit der Wertschöpfungsstufe Marketing (vgl. Diederich, H. (1977), S. 206).

Anschlüsse, Verspätungen oder Fahrscheintarife.<sup>1345</sup> Sämtliche Instrumente fungieren als Schnittstelle zwischen dem ÖPNV-Angebot und den Kunden.<sup>1346</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung steht insbesondere die Betreuung der Kunden in Mobilitätsberatungsstellen im Vordergrund. Diese können als operative Basen des Kundenservice charakterisiert werden, informieren über das regionale Mobilitätsangebot und sind zentraler Ansprechpartner in Fragen "rund um den ÖPNV". Im Fokus der weiteren Betrachtung stehen insbesondere der Aufbau und Betrieb von Mobilitätszentralen bzw. Service-Points.<sup>1347</sup>

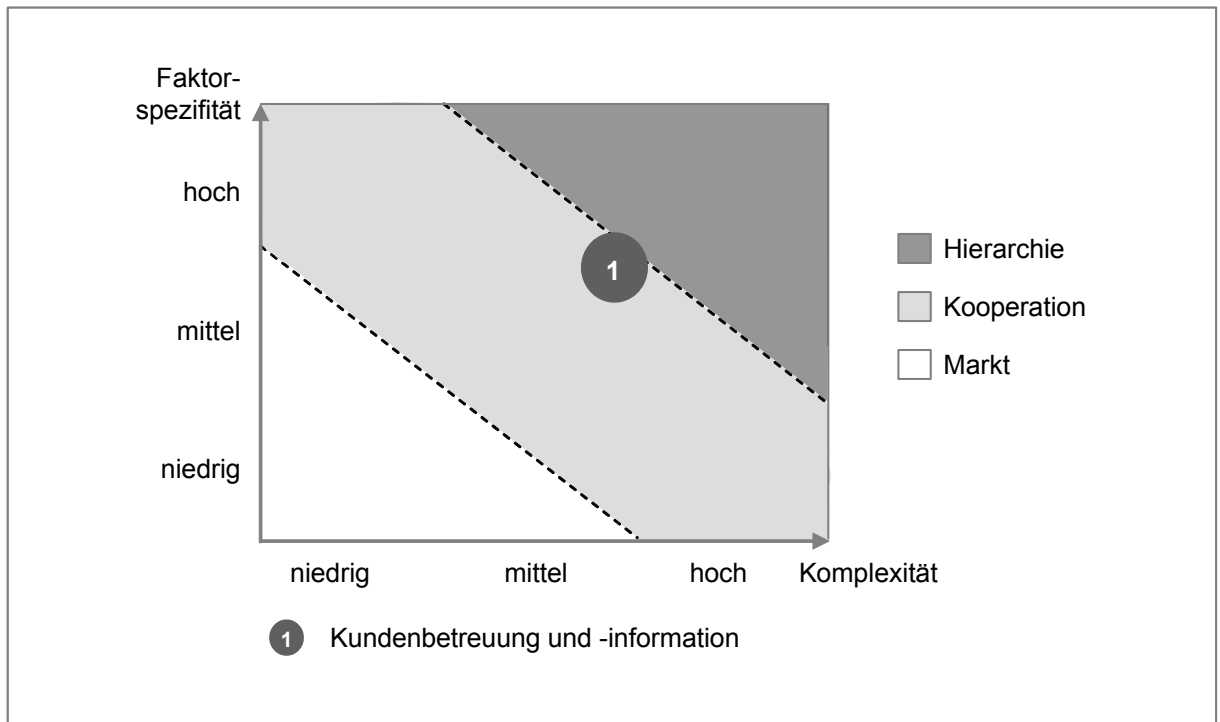
#### 7.4.3.1.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

---

<sup>1345</sup> Eine ausführliche Übersicht über bestehende Fahrgastinformationssysteme zeigen: SCI Verkehr (2000).  
<sup>1346</sup> Vgl. Scharnbacher, K./Kiefer, G. (1995), S. 1. Auch nach Hansen/Pollmann „[...] werden Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit derzeit als zentrale Zielgrößen des unternehmerischen Handelns [...] diskutiert [...]“ (Hansen, U./Pollmann, B. (1996), S. 1).  
<sup>1347</sup> Unberücksichtigt bleibt in der Diskussion die Konzeption eines Kundenbetreuungssystems. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass ein Konzept vorliegt und ein potenzieller Marktanbieter mit der Umsetzung beauftragt wird.

Abb. 7.9: Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Service, Wertschöpfungsstufe Kundenservice



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 7.4.3.1.3 Begründung der Bewertung

##### Leistungsbereich Kundenbetreuung und -information:

##### (a) Faktorspezifität

Die Beschreibung des Leistungsbereichs macht deutlich, dass die Aktivitäten für den Geschäftserfolg kommunaler Verkehrsunternehmen bzw. für das Gesamtsystem ÖPNV von hoher Bedeutung sind. Der Kundenservice ist von strategischer Bedeutung und steht im Zusammenhang mit den Marketingaktivitäten des Verkehrsunternehmens. Die mit den Investitionen eines Marktanbieters verbundene Faktorspezifität in den Leistungsbereich ist mittel bis hoch ausgeprägt. Bei Annahme, dass die Fahrgastbetreuung und -information über alle Verkehrsunternehmen hoch standardisiert ist, würde die Spezifität aufgrund der vielseitigen Einsatzmöglichkeiten der Investitionen niedrig ausfallen. Das hätte Auswirkungen auf die Quasi-Rente des Marktanbieters und damit auf die dem Leistungsaustausch zugrunde liegenden Transaktionskosten. Da die Investitionen nicht umfangreich abgesichert werden müssten,



wäre die Transaktion mit niedrigen Transaktionskosten verbunden. Die Annahme trifft jedoch nicht zu. Zwar können die strategischen Ziele des Kundenservice über (kommunale) Verkehrsunternehmen hinweg als vergleichbar bezeichnet werden. Dennoch ist davon auszugehen, dass jedes Verkehrsunternehmen ein spezifisches Betreuungskonzept umsetzt und die Investitionen eines Marktanbieters somit mittel bis hoch spezifisch sind. Ein beliebiger Austausch der Investitionen und anderweitiger Einsatz, insbesondere der humankapitalspezifischen Investitionen, ist nicht ohne weiteres möglich. Die Investitionen müssen auf die spezifischen Unternehmensanforderungen ausgerichtet werden.

Darüber hinaus kann die Transaktion auch mit standortspezifischen Investitionen des Marktanbieters verbunden sein. Das gilt für den Fall, in dem dieser eigenverantwortlich die Anmietung der Standorte zur Erbringung der Betreuungs- und Informationsleistungen vornimmt. Mobilitätszentralen liegen i. d. R. zentral in Innenstädten, entsprechende Mietzahlungen sind zu entrichten und zu berücksichtigen. Darüber hinaus bindet sich der Marktanbieter über die Laufzeit des Mietvertrags an einen Standort. Die Quasi-Rente seiner Investitionen steigt an und mit ihr der Aufwand der vertraglichen Ausgestaltung zur Absicherung des Transaktionsverhältnisses mit dem Nachfrager.

#### (b) Komplexität

Der Leistungsaustausch unterliegt einem mittleren bis hohen Komplexitätsgrad. Entscheidend für die Höhe der Transaktionskosten ist die Unsicherheit bzgl. der zukünftigen Marktentwicklungen für Betreuungsressourcen. Aufgrund der spezifischen Anforderungen an den Marktanbieter ist davon auszugehen, dass sich der Nachfrager die Betreuungsressourcen des Anbieters langfristig sichern wird. Dafür ist das Transaktionsverhältnis ex-ante umfangreich zu spezifizieren. Wegen des Abhängigkeitsverhältnisses gegenüber dem Marktanbieter wird sich der Nachfrager gegen die Gefahr des Opportunismus absichern. Die Absicherung ist ebenfalls mit Transaktionskosten verbunden und wird durch die Implementierung eines Überwachungssystems weiter erhöht. Die Überprüfung der vertraglichen Vereinbarungen bei der Kundenbetreuung und -information kann als wesentlich charakterisiert werden. Schließlich ist diese wichtig für die Kundenzufriedenheit und das Image des Verkehrsunternehmens. Der Nachfrager muss überprüfen, ob die geleisteten Betreuungsaktivitäten mit den ex-ante definierten unternehmensspezifischen Anforderungsprofilen übereinstimmen. Werden diese nicht erreicht, kann das für den Nachfrager mit erheblichen Konsequenzen verbunden sein, die im Nachhinein nur schwer bzw. nur unter großem Aufwand wieder ausgeglichen werden können.

Im schlimmsten Fall verliert der ÖPNV aufgrund nicht marktgerechter Betreuungsleistungen Kunden an den MIV.

Der Marktanbieter wird ebenfalls die Quasi-Rente seiner Investitionen unter Inkaufnahme von Transaktionskosten vertraglich absichern. Der Komplexitätsgrad der Transaktion steigt weiter an, wenn der Marktanbieter darüber hinaus standortbezogene Investitionen leistet.

#### 7.4.3.1.4 Strategieempfehlungen

Bei der Kundenbetreuung und -information liegt eine mittlere bis hohe Faktorspezifität und eine mittlere bis hohe Komplexität der Leistungsbeziehungen vor. Die Bewertungsmatrix klassifiziert als effiziente institutionelle Arrangements die Koordinationsformen Kooperation und Hierarchie. Die marktliche Koordination kann aufgrund der strategischen Relevanz des Leistungsbereichs sowie der geforderten Leistungsspezifität nicht empfohlen werden. Eine eindeutige Empfehlung zugunsten einer kooperativen Koordinierungsform kann nicht gegeben werden. Kommunale Verkehrsunternehmen müssen im Einzelfall entscheiden, mit welcher strategischen Relevanz der Leistungsbereich Kundenservice bewertet wird und in welcher Form dieser organisatorisch in das Verkehrsunternehmen integriert werden soll.

Man kann davon ausgehen, dass bei einer Kooperation die Leistungsaktivitäten zwischen den Kooperationsparteien kaum im vollen Umfang ex-ante spezifiziert werden können. Aufgrund des gegenseitigen Vertrauensverhältnisses der Vertragsparteien und der mit der Kooperation verbundenen niedrigeren Unsicherheit kann darauf auch in einem bestimmten Umfang verzichtet werden. Somit werden innerhalb der Leistungsbeziehung ex-post-Anpassungen notwendig, deren Einhaltung durch das kommunale Verkehrsunternehmen durch ein Überwachungssystem controlled wird. Das gilt vor allem dann, wenn der Kooperationspartner durch eine langfristig ausgestaltete Vertragsbeziehung an das kommunale Verkehrsunternehmen gebunden werden soll, um der Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Marktanbieter entgegenzuwirken. Eine organisatorische Kooperationsvariante ist die Gründung einer selbständigen Organisationseinheit durch das kommunale Verkehrsunternehmen mit einem Marktanbieter. Die neue Organisationseinheit wird vom kommunalen Verkehrsunternehmen mit der langfristigen Erfüllung der Kundenbetreuung und -information beauftragt. Die Institutionalisierung der Transaktion ist zwar mit Transaktionskosten verbunden, durch die langfris-

tige Zusammenarbeit steigt jedoch das gegenseitige Vertrauen in den jeweiligen Transaktionspartner bei gleichzeitig sinkender Unsicherheit. Die Potenziale des Markts können grundsätzlich ebenfalls ausgeschöpft werden. Schließlich ist ein Austausch des Marktpartners, wenn auch mit hohen Transaktionskosten, möglich.

Die sich aus den kooperativen Organisationsvarianten ergebenden Transaktionskosten könnten bei der Integration der Aktivitäten in die Hierarchie vermieden werden. Wenngleich auch hier interne Transaktionskosten zur Sicherstellung der unternehmensspezifischen Qualitätsstandards sowie zur Gewährleistung eines gleichbleibend hohen Betreuungsniveaus anfallen, können die Transaktionskosten niedriger ausfallen als bei einer zwischenbetrieblichen Kooperation. Auf wettbewerbliche Anreizwirkungen durch den Markt würde das kommunale Verkehrsunternehmen jedoch verzichten. Diese können insbesondere in der Kundenbetreuung und -information durch innovative Konzepte einen hohen Stellenwert bzw. Mehrwert für die Kunden haben.

#### 7.4.3.2 Marketing

##### 7.4.3.2.1 Beschreibung

Vor dem Hintergrund des hohen individuellen Motorisierungsgrads wird der ÖPNV-Markt als Käufermarkt bezeichnet, innerhalb dem die kommunalen Verkehrsunternehmen ihr Leistungsspektrum nicht mehr angebotsorientiert, sondern nachfrageorientiert ausrichten müssen.<sup>1348</sup> Die Marktveränderungen haben Einfluss auf die Unternehmensstrategien und die organisatorischen Ausrichtungen der Verkehrsunternehmen, in denen das Marketing immer stärker an Bedeutung gewinnt. Sterzenbach macht deutlich: „Will man die Verkehrsteilnehmer vermehrt zum Umsteigen auf den ÖPNV anregen, bedarf es stärker einer ganzheitlichen Marketingstrategie der ÖPNV-Unternehmen.“<sup>1349</sup> D. h. jedes kommunale Verkehrsunternehmen muss die spezifischen Marktbedürfnisse ermitteln und Strategien für die Bearbeitung des (Heimat-)Markts entwickeln.<sup>1350</sup>

---

<sup>1348</sup> Vgl. Ambrosius, Chr. (1994), S. 59.

<sup>1349</sup> Sterzenbach, R. (1995), S. 1.

<sup>1350</sup> Vgl. Ambrosius, Chr. (1994), S. 60.

Bei der Definition des Marketingbegriffs wird auf die Definition von Meffert zurückgegriffen, der unter Marketing „[...] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf aktuelle und potenzielle Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zur Verwirklichung der Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse (versteht).“<sup>1351</sup> Bezogen auf den Begriff des verkehrlichen Marketings definiert Kaspar „[...] die marktgerichteten und damit marktgerechten sowie gesellschaftsbezogenen Aktivitäten und Prozesse von Verkehrsunternehmen.“<sup>1352</sup>

Im Mittelpunkt der weiteren Untersuchung stehen die Leistungsbereiche der Marketing-Mix-Komponenten<sup>1353</sup> kommunaler Verkehrsunternehmen, die in einzelnen Verkehrsräumen teilweise auch von Systemintegratoren erbracht werden.<sup>1354</sup>

Tab. 7.2: Marketing-Mix-Instrumente des Untersuchungsspektrums

Marketing-Mix-Komponente	Untersuchungsspektrum
Kommunikationspolitik	(1) Verkaufsförderung (2) Werbung
Produktpolitik	(3) Produkt- und Programmgestaltung
Preispolitik	(4) Tarifgestaltung
Distributionspolitik	(5) Absatzkanäle/-wege (siehe Kapitel 7.4.3.3 (Wertschöpfungsstufe Vertrieb))

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1351</sup> Meffert, H. (1995), Sp. 1472 (Einschub: OB).

<sup>1352</sup> Kaspar, C. (1998), S. 109.

<sup>1353</sup> Neben den vier Marketing-Mix-Komponenten Kommunikations-, Produkt-, Preis- und Distributionspolitik entwickelt Diederich explizit für den Verkehrsbereich eine fünfte Komponente des Marketing-Mix. Mit der Prozesspolitik soll der Bedeutung des Beförderungsprozesses Rechnung getragen werden, den dieser auf die (Konsum-)Entscheidung der Nachfrager hat. (vgl. Diederich, H. (1977), S. 209 f.). Im Gegensatz zur Produktpolitik, die die Beförderungsleistung als Ergebnis des Leistungsprozesses versteht, „[...] steht bei der Prozesspolitik der Leistungserstellungsprozess mittels qualitativer Merkmale wie Prozessdauer, Komfort, Information und Sicherheit im Vordergrund [...].“ (Sterzenbach, R. (1995), S. 45). Siehe hierzu auch die Ausführungen von: Diederich, H. (1977), S. 222-228; Peters, S. (1985), S. 311 ff.

<sup>1354</sup> Clauß weist darauf hin, dass in der Literatur für den ÖPNV unterschiedliche Ansätze von Marketing-Mix-Komponenten klassifiziert werden (vgl. Clauß, R. (1985), S. 159 ff.).

Zu (1): Verkaufsförderung (Promotions) beinhaltet „[...] die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher, meist zeitlich begrenzter Maßnahmen, die dazu dienen, bei den Kunden kurzfristig zusätzliche Kaufanreize zu schaffen [...]“. <sup>1355</sup> Die Verkaufsförderung, der Meffert/Bruhn eine zunehmend strategische Bedeutung zuzumessen, <sup>1356</sup> kann an Absatzmittler (Verkaufsstellen) oder direkt an die (potenziellen) Kunden gerichtet sein. <sup>1357</sup> Durch den direkten Kontakt der Verkehrsunternehmen zu ihren Kunden kommt im ÖPNV insbesondere der konsumentenorientierten Verkaufsförderung eine hohe Bedeutung zu. <sup>1358</sup> Die verkaufsfördernden Maßnahmen können unterschiedlich ausgestaltet sein <sup>1359</sup> und sollen eine positive Einstellung zu einem Produkt erzeugen, die im Idealfall zu einem konkreten Kaufakt führt. <sup>1360</sup>

Zu (2): Mit den Werbemaßnahmen sollen Kunden und potenzielle Kunden über das Leistungsangebot informiert und von den Vorzügen der Verkehrsleistungen gegenüber alternativen Beförderungsangeboten (MIV) überzeugt werden. <sup>1361</sup> Es gilt, den Modal Split gegenüber dem Substitut Pkw zugunsten des ÖPNV zu verändern. Aufgrund der fehlenden direkten Konkurrenz zu anderen Verkehrsunternehmen zielt die Werbung im ÖPNV in „[...] erster Linie darauf ab, Nachfrage an sich zu ziehen, die bisher wegen Selbsterstellens der Verkehrsleistungen im Wege des Individualverkehrs nicht am Markt geltend gemacht wurde.“ <sup>1362</sup> Dafür müssen die Verkehrsleistungen für (potenzielle) Kunden sichtbar gemacht und deren Wertigkeit durch den Aufbau eines positiven Unternehmensimages kommuniziert werden. Dem Image des Unternehmens fällt im ÖPNV eine wesentliche Rolle zu. Schließlich sollen durch die Imagebildung die Bestätigungsfunktionen bei Kunden erfüllt werden, während bei potenziellen Neukunden das positive Image zur Inanspruchnahme der Verkehrsleistung führen soll. <sup>1363</sup>

Neben der Imagewerbung hat die Angebotswerbung eine hohe Bedeutung. Hier wer-

<sup>1355</sup> Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 368.

<sup>1356</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 369.

<sup>1357</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 368 ff.

<sup>1358</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 369.

<sup>1359</sup> Beispiele konsumentenorientierter Maßnahmen zeigt Sterzenbach, R. (1995), S. 118, der u. a. die Verteilung von kostenlosen ÖPNV-Wochenkarten an im Stau stehende Pkw-Fahrer anführt.

<sup>1360</sup> Vgl. Diederich, H. (1977), S. 208; Sterzenbach, R. (1995), S. 117.

<sup>1361</sup> Vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 108. Siehe hierzu auch Meffert/Bruhn: „Unter klassischer Werbung wird der Prozess der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens verstanden, der dazu dient, durch die Absendung von unpersönlichen Massenkommunikationsbotschaften visueller, verbaler oder akustischer Gestaltung (Werbemittel), mittels ausgewählter Medien (Werbeträger), für deren Nutzung ein Entgelt zu entrichten ist, die unternehmensspezifischen Zielgruppen zu erreichen, um Kommunikationsziele zu realisieren.“ (Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 358).

<sup>1362</sup> Peters, S. (1985), S. 331.

<sup>1363</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 358.

den einzelne Zielgruppen (Berufstätige, Schüler, Studenten, Rentner, etc.) über das Angebotsprogramm bzw. Teile des Angebotsprogramms informiert.<sup>1364</sup>

Zu (3): Die Produktpolitik im ÖPNV kann nicht als separater Leistungsbereich charakterisiert werden und wird um den Bereich der Programmgestaltung erweitert. In der Produkt- und Programmpolitik wird das Leistungsspektrum für die Versorgung des Verkehrsraums mit ÖPNV-Leistungen klassifiziert, das „[...] in einer bestimmten Periode produziert werden (soll),“<sup>1365</sup> und das die Mobilitätsbedürfnisse von Kunden und potenziellen Kunden berücksichtigt.<sup>1366</sup> Diederich merkt an, dass beide Bereiche eng miteinander verbunden sind und die Gestaltung der einzelnen Produkte sowie die Gestaltung des Produkt-/Leistungsprogramms einer gemeinsamen Betrachtung unterzogen werden müssen. Schließlich hat jede Änderung bei einem Produkt auch Auswirkungen auf das Leistungsprogramm.<sup>1367</sup> Auch für Kunden und potenzielle Kunden ist bei der Beurteilung des ÖPNV i. d. R. nicht die einzelne Verkehrsleistung entscheidend, sondern vielmehr das gesamte Leistungsspektrum.<sup>1368</sup>

Die Gestaltung des Leistungsprogramms ist ein wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Aufgabe kommunaler Verkehrsunternehmen.<sup>1369</sup> Als Grundlagen des Leistungsprogramms werden die Komponenten Fahrzeuge, Fahrplan, Haltestellen und Liniennetz charakterisiert,<sup>1370</sup> wobei insbesondere die Festlegung der Linienverläufe und die damit zusammenhängende Bedienung der Stationen den Hauptgegenstand der Planung ausmachen<sup>1371</sup> und auch im Vordergrund der weiteren Untersuchung stehen. Mit der Festlegung der Stationen werden gleichzeitig Teile seines Angebotsprogramms definiert, zu dem Diederich anmerkt, dass „[...] Planung der Stationsstandorte und Planung des Angebotsprogramms [...] nicht zu trennen (sind).“<sup>1372</sup> Das Leistungsprogramm legt die Menge der angebotenen Verkehrsleistungen fest, „[...] was gleich-

<sup>1364</sup> Werbeobjekt können „[...] einzelne Verkehrsleistungen, Gruppen von Verkehrsleistungen oder das gesamte Angebotsprogramm des Betriebs sein [...].“ (Diederich, H. (1977), S. 259).

<sup>1365</sup> Brauer, K. M. (1983), S. 75 (Einschub: OB).

<sup>1366</sup> Zur Produkt- und Programmgestaltung siehe die Definition von Peters, S. (1985), S. 305: „Unter Produkt- und Programmgestaltung ist die Gesamtheit derjenigen Maßnahmen eines Betriebs im Bereich der Leistungsverwertung zusammengefasst, die sich auf die Ausgestaltung der von ihm angebotenen einzelnen Leistungen und des von ihm angebotenen Leistungsgesamts entsprechend den Wünschen seiner aktuellen und potenziellen Nachfrager beziehen.“

<sup>1367</sup> Vgl. Diederich, H. (1977), S. 211.

<sup>1368</sup> Vgl. Diederich, H. (1977), S. 207.

<sup>1369</sup> Vgl. Brauer, K. M. (1980), S. 13.

<sup>1370</sup> Vgl. Kuhlmann, E. (1980), S. 31.

<sup>1371</sup> Vgl. Peters, S. (1985), S. 236; Sterzenbach, R. (1995), S. 31.

<sup>1372</sup> Diederich, H. (1977), S. 102 (Einschub: OB).

zusetzen ist mit der Festlegung der zu bedienenden Stationen [...] und der sie untereinander verbindenden Verkehrswege.“<sup>1373</sup> Damit kann das Leistungsprogramm als die Planung des Verkehrs- oder Liniennetzes<sup>1374</sup> verstanden werden, das die Rahmenbedingungen der von den Aufgabenträgern beschlossenen Nahverkehrspläne berücksichtigt und den Mobilitätsbedürfnissen von Kunden und potenziellen Kunden Rechnung trägt.

Die Produkt- und Programmgestaltung ist ein dynamischer Prozess und steht im engen Zusammenhang mit den Marktforschungsaktivitäten der Verkehrsunternehmen.<sup>1375</sup> Hier gilt es, die Strukturdaten des Verkehrsraums aufzunehmen und Veränderungen des Verkehrsmarkts zu erfassen sowie die Mobilitätsbedürfnisse der Kunden und potenziellen Kunden regelmäßig zu ermitteln, um auf ein verändertes Konsumentenverhalten oder neue Rahmenbedingungen reagieren zu können. Die Anpassungsmaßnahmen innerhalb der Produkt- und Programmgestaltung fallen unterschiedlich aus. Sterzenbach<sup>1376</sup> und Peters<sup>1377</sup> unterscheiden drei produktpolitische Maßnahmen. Durch (1) Produktinnovationen sollen neue Produkte oder Produktgruppen vermarktet werden,<sup>1378</sup> durch (2) Produktvariationen sollen bestehende Produkte modifiziert werden<sup>1379</sup> und durch (3) Produktelimination sollen bisherige Produkte oder Produktgruppen eliminiert werden.<sup>1380</sup> Sterzenbach weist darauf hin, dass durch Kooperation der Verkehrsunternehmen mit anderen Mobilitätsdienstleistern - wie bspw. Taxi-Unternehmen - und einer besseren Abstimmung der verschiedenen Verkehrsangebote weitere Produktverbesserungen möglich sind.

---

<sup>1373</sup> Peters, S. (1985), S. 233.

<sup>1374</sup> Das Verkehrsnetz eines kommunalen Verkehrsunternehmens ist „[...] die Gesamtheit der Wege und Stationen bzw. Haltestellen der von ihm bedienten Strecken [...].“ (Peters, S. (1985), S. 233).

<sup>1375</sup> „Als Marktforschung versteht man in der Regel die systematische, zielbewusste Untersuchung eines Marktes, um Informationen über den Absatz- und/oder den Beschaffungsmarkt zu gewinnen.“ (Weis, H. Chr./Steinmetz, P. (1998), S. 15).

<sup>1376</sup> Vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 34 ff.

<sup>1377</sup> Vgl. Peters, S. (1985), S. 306.

<sup>1378</sup> Hier unterscheiden diese zwischen Produktdifferenzierung (bspw. Einrichtung neuer Linien bzw. Verlängerung bestehender Linien, Festlegung neuer Stationen, Einführung von Schnellverkehren, Disco-Bussen, oder bedarfsgesteuerter Verkehrssysteme) und Produktdiversifikation (horizontale/vertikale Erweiterung des Leistungsspektrums).

<sup>1379</sup> Maßnahmen mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenpräferenzen, bspw. Verlegung von Stationen, Einrichtung von Mitnahmemöglichkeiten von Fahrrädern oder Einsatz alternativer Verkehrsmittel (flexibles Linientaxi statt Gelenkbus).

<sup>1380</sup> Aufgabe von Linien oder Stationen. Das Verkehrsunternehmen kann gem. § 40 Abs. 2 S. 1 PBefG über eine Produktelimination nicht frei entscheiden, da Änderungen grundsätzlich der Zustimmung der Genehmigungsbehörde bedürfen.

Zu (4): Die vom Kunden für die Beförderungsleistung zu zahlende materielle Gegenleistung wird im ÖPNV als Tarif bezeichnet.<sup>1381</sup> In Verbundverkehrsräumen erfolgt die Ermittlung bzw. Abstimmung der Tarifstrukturen zur Ermittlung eines flächendeckenden Verbundtarifs mit den Verkehrsverbundgesellschaften. Wie in anderen Branchen auch, berücksichtigt der Preis für eine Leistung die entstandenen Kosten der Verkehrserbringung. Dennoch unterscheidet sich die Tarifpolitik im ÖPNV von der Preisfindung anderer Branchen. Das PBefG legt fest, dass die autonome Festlegung der Beförderungsentgelte - sowie deren Änderung - nicht möglich ist und der Zustimmung der Genehmigungsbehörde bedarf.<sup>1382</sup> Peters spricht von einer administrativen Preisbildung.<sup>1383</sup> Die Genehmigungsbehörde prüft die vorgeschlagenen Beförderungsentgelte sowohl auf deren betriebswirtschaftliche Angemessenheit,<sup>1384</sup> als auch auf deren politische Vertretbarkeit. „Die Zustimmung hängt unter anderem von der Frage ab, inwieweit die Beförderungsentgelte mit dem öffentlichen Verkehrsinteresse und dem Gemeinwohl im Einklang stehen.“<sup>1385</sup> D. h. die tatsächlich entstandenen Kosten der Leistungserbringung spiegeln sich in den genehmigten Beförderungsentgelten nur partiell wider.<sup>1386</sup>

Das von den Verkehrsunternehmen erbrachte Leistungsspektrum wird in Tarifen dargestellt, die als Verzeichnis von systematisch zusammengefassten Preisforderungen für die Verkehrsleistungen charakterisiert werden, „[...] die für alle Nachfrager einer Leistungsart oder für alle Nachfrager einer Gruppe von Leistungsarten gleichermaßen gelten.“<sup>1387</sup> Die Tarifgestaltung ist ein komplexer Prozess, der zwei Aufgaben zu erfüllen hat. Zum einen müssen Tarifgruppen gebildet werden (formelle Tarifgestaltung), zum anderen müssen den Tarifgruppen Preise zugeordnet werden (materielle

<sup>1381</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 399 f.

<sup>1382</sup> § 39 Abs. 1 S. 1 PBefG.

<sup>1383</sup> Vgl. Peters, S. (1985), S. 341. Die Beförderungsentgelte werden von staatlichen Instanzen festgelegt und gelten erst nach deren Genehmigung.

<sup>1384</sup> § 39 Abs. 2 S. 1 PBefG.

<sup>1385</sup> Sterzenbach, R. (1995), S. 128. Siehe hierzu auch Kirchhoff: „Die Tarife sind durch den Aufgabenträger festzulegen, denn sie beeinflussen die Verkehrsmittelwahl, müssen sozialen Forderungen gerecht werden und bestimmen das Defizit des ÖPNV, das vom Aufgabenträger getragen werden muss.“ (Kirchhoff, P. (2002), S. 11).

<sup>1386</sup> Würde man bei der Ermittlung der Beförderungsentgelte die tatsächlich entstandenen Kosten für die Verkehrsbedienung als Grundlage heranziehen, wäre das vom Kunden zu zahlende Entgelt für die Verkehrsleistungen erheblich teurer. Aufgrund der derzeit geleisteten staatlichen Ausgleichzahlungen müssen die Kosten für die Verkehrsbedienung jedoch nicht ausschließlich durch Fahrgeldeinnahmen erwirtschaftet werden (siehe hierzu Kapitel 3.2). Dennoch besteht kein Zweifel daran, dass sich die Verkehrsleistungen langfristig immer stärker durch die erwirtschafteten Beförderungsentgelte tragen müssen: „Fahrgeldeinnahmen werden für die ÖPNV-Unternehmen zur Hauptfinanzierungsquelle [...]“ (Accenture (2002), S. 17).

<sup>1387</sup> Peters, S. (1985), S. 343.



Tarifgestaltung).<sup>1388</sup> Clauß unterscheidet bei der Tarifgestaltung zwischen einer räumlichen Differenzierung (Entfernungstarife, Streckentarife, Haltestellentarife, Flächenzonentarife, Zeittarife, etc.), einer mengenmäßigen Differenzierung (Einzelfahrscheine, Mehrfachfahrscheine) und einer zeitlichen Differenzierung (Wochenkarten, Monatskarten, Sondertarife für nachfrageschwache Zeiten).<sup>1389</sup> Mit dem Fahrschein erwirbt der Fahrgast das Anrecht auf einen bestimmten Leistungsumfang des Verkehrsunternehmens.<sup>1390</sup> Voraussetzung für die Tarifgestaltung sind Transparenz über die Kostenstrukturen der einzelnen Verkehrsleistungen sowie detaillierte Kenntnisse über Nachfragestrukturen und Preiselastizitäten für bestimmte Leistungsbündel.<sup>1391</sup>

#### 7.4.3.2.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

---

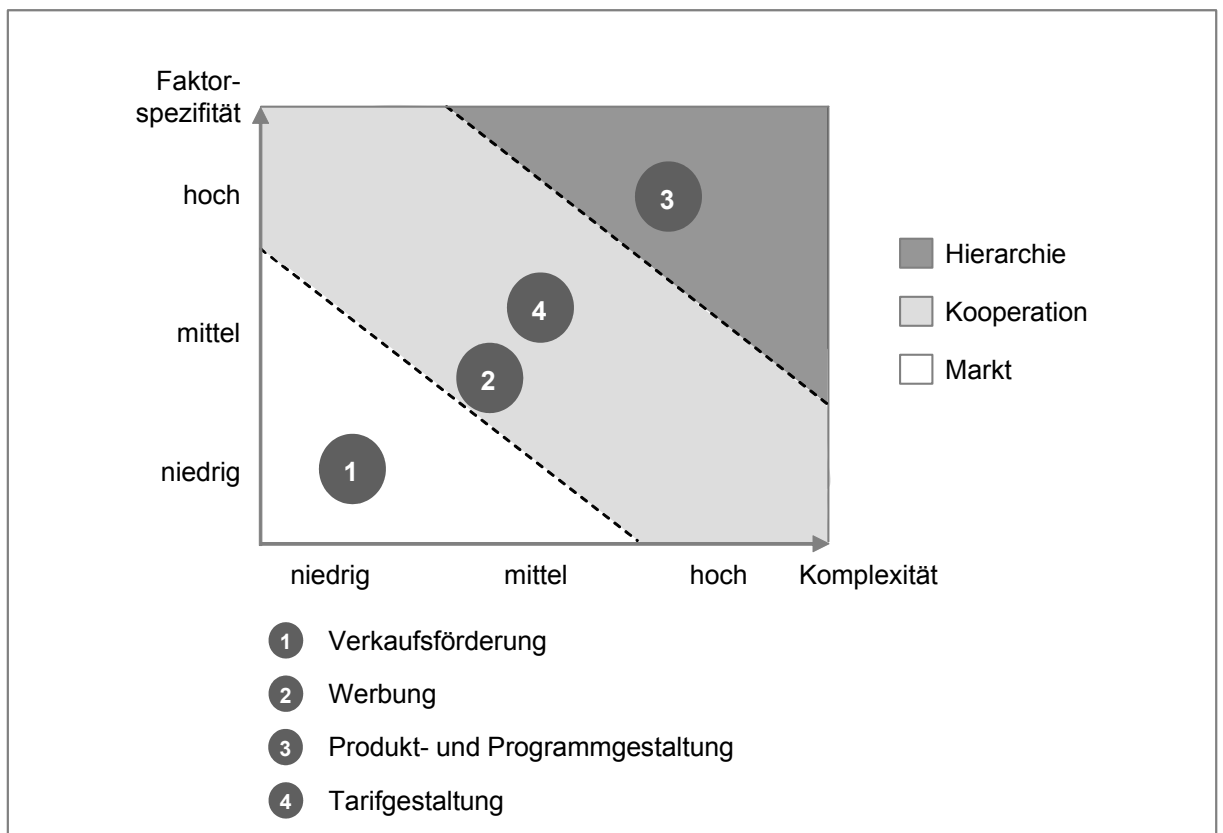
<sup>1388</sup> Vgl. Diederich, H. (1977), S. 299.

<sup>1389</sup> Vgl. Clauß, R. (1985), S. 210.

<sup>1390</sup> Eine Übersicht des Fahrausweisangebots zeigt: Sterzenbach, R. (1995), S. 153-184.

<sup>1391</sup> Vgl. Diederich, H. (1977), S. 299 ff.

Abb. 7.10: Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Service, Wertschöpfungsstufe Marketing



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 7.4.3.2.3 Begründung der Bewertung

##### Leistungsbereich Verkaufsförderung:

##### (a) Faktorspezifität

Die Faktorspezifität für den Leistungsbereich Verkaufsförderung kann als niedrig charakterisiert werden. Ausgangslage für die Zuordnung ist die Annahme, dass die konzeptionelle Planung, Durchführung und Kontrolle von verkaufsfördernden Maßnahmen einem Standardisierungsgrad unterliegen. Wenngleich davon ausgegangen werden kann, dass bestimmte Maßnahmen in wiederkehrenden Abständen von kommunalen Verkehrsunternehmen angewendet werden, versucht doch jedes einzelne Unternehmen, zur Generierung neuer Kunden mit unternehmensspezifischen Aktionen auf die Leistungsfähigkeit seines Angebots aufmerksam zu machen. Ein Marktanbieter hat das zu berücksichtigen und mit entsprechenden Investitionen,

hier insbesondere im humankapitalspezifischen Kreativbereich, in Vorleistung gehen. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die Investitionen auch in anderen Unternehmen einsetzbar und somit vermarktbar sind. Aufgrund der niedrigen Leistungsspezifität kann darüber hinaus davon ausgegangen werden, dass ausreichend Marktanbieter vorhanden sind. Die transparenten Marktbedingungen und die breite Einsatzmöglichkeit der von den Marktanbietern getätigten Investitionen sind wesentlich für die niedrigen Transaktionskosten der Leistungsbeziehung. Die Quasi-Rente der Investitionen ist nicht stark ausgeprägt und wird vom Marktanbieter nicht aufwendig abgesichert. Eine gegenseitige Abhängigkeit der Transaktionsparteien ist ebenfalls kaum vorhanden. Die Marktbedingungen wirken sich disziplinierend auf die Leistungserfüllung des Anbieters aus, da der Nachfrager den Marktpartner ohne hohe Transaktionskosten austauschen kann.

#### (b) Komplexität

Die niedrige Transaktionskomplexität der Leistungsvereinbarung geht mit der niedrigen Faktorspezifität einher. Ausschlaggebend für den Komplexitätsgrad ist insbesondere die für den Nachfrager verbundene Unsicherheit der Leistungsbeziehung. Ist davon auszugehen, dass am Markt zukünftig weniger Anbieter zur Erfüllung des Leistungsbereichs zur Verfügung stehen, kann die Unsicherheit für den Nachfrager als hoch eingeschätzt werden. Mit dem Grad der Unsicherheit steigen auch die mit der Transaktion verbundenen Transaktionskosten. Das Abhängigkeitsverhältnis gegenüber einem Marktanbieter steigt, der Nachfrager müsste zur Schaffung einer Planungssicherheit eine langfristige Transaktionsbeziehung mit dem Marktanbieter aufbauen. Umfangreiche und transaktionskostenintensive ex-ante-Vertragsgestaltungen wären notwendig. Die darüber hinaus bestehende Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Marktanbieter würde durch den Nachfrager ebenfalls durch Inkaufnahme von Transaktionskosten vertraglich reduziert. Da von einem solchen Szenario nicht ausgegangen werden kann, ist die Transaktionskomplexität nicht stark ausgeprägt.

Ein nicht zu vernachlässigender Unsicherheitsfaktor betrifft mögliche Mess- und Zurechnungsprobleme der Transaktion. Während bspw. die Qualität der Leistungserbringung durch Marktanbieter im Bereich der Instandhaltung von Fahrzeugen relativ einfach ermittelt werden kann, gestaltet sich bei der Verkaufsförderung die Messung des Leistungserfüllungsgrads schwieriger. Zu dessen Ermittlung sind beim Nachfrager ex-ante-Investitionen in ein Überwachungssystem notwendig, dessen Implementierung mit Transaktionskosten einhergeht.

### Leistungsbereich Werbung:

#### (a) Faktorspezifität

Der Spezifitätsgrad der Werbung kann dem mittleren Bereich zugeordnet werden. Im Vordergrund der Betrachtung stehen die konzeptionelle Ausarbeitung einer Werbestrategie sowie die Erarbeitung von Werbemaßnahmen. Für die Erbringung des Leistungsbereichs muss ein Marktanbieter mit Investitionen in Human- und Sachkapital in Vorleistung gehen, die jedoch auch anderweitig am Markt eingesetzt und vermarktet werden können. Demnach kann die Quasi-Rente der getätigten Investitionen des Anbieters als niedrig und die Leistungsbeziehung als nicht transaktionskostenintensiv charakterisiert werden. Aufgrund der von einem Nachfrager i. d. R. längerfristig angestrebten Zusammenarbeit mit einem Marktanbieter kann davon ausgegangen werden, dass der Anbieter im Verlauf der Transaktionsbeziehung den Spezifitätsgrad seiner Investitionen erhöht und stärker auf den Nachfrager ausrichtet. Die stärkere Fokussierung auf den Nachfrager und damit auf eine bestimmte Branche kann mit Auswirkungen auf eine alternative Einsatzmöglichkeit der Investitionen verbunden sein und den Kreis potenzieller Kunden reduzieren.

Die im Zeitverlauf steigende Spezifizierung der Investitionen hat Auswirkungen auf die Transaktionsbeziehung und die anfallenden Transaktionskosten. Der Marktanbieter wird versuchen, die steigende Spezifität seiner Investitionen und somit die höhere Quasi-Rente unter Inkaufnahme von Transaktionskosten gegenüber dem Nachfrager abzusichern. Mit der steigenden Spezifität erhöhen sich auch die gegenseitigen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien und die Transaktionskosten des Leistungsaustauschs. Schließlich werden beide Parteien versuchen, die Abhängigkeiten und die daraus resultierende Gefahr des Opportunismus innerhalb der Vertragsbeziehung unter Inkaufnahme von Transaktionskosten vertraglich auszuschließen.

#### (b) Komplexität

Den Werbeaktivitäten kann eine mittlere Transaktionskomplexität zugeordnet werden. Ausgangslage der Überlegungen sind die vorhandenen Marktstrukturen sowie die relativ niedrige Quasi-Rente der Investitionen des Marktanbieters. Die Transaktionsbeziehung bedarf einer durchschnittlich ausgeprägten ex-ante-Vertragsgestaltung, von einer hohen Flexibilität des Marktanbieters innerhalb der Leistungsbeziehung kann ausgegangen werden.

Setzt man im Verlauf der Transaktionsbeziehung hohe unternehmensspezifische Investitionen durch den Marktanbieter voraus, steigt mit den Investitionen die Quasi-Rente des Anbieters und damit der Komplexitätsgrad der Leistungsbeziehung. Die gegenseitigen Abhängigkeiten der Vertragsparteien nehmen zu und mit ihnen die Transaktionskosten zur Absicherung und zum Ausschluss des opportunistischen Verhaltens durch den jeweiligen Vertragspartner. Gleiches gilt bei einer Verknappung des Marktangebots. Ist damit zu rechnen, dass sich die Anzahl der Marktanbieter zukünftig reduziert, steigt ebenfalls die Abhängigkeit des Nachfragers gegenüber dem Anbieter und die Gefahr, dass dieser seine Marktstellung durch opportunistisches Verhalten ausnutzt. Um jederzeit Zugriff auf den Leistungsbereich zu haben, muss sich der Nachfrager die Marktressourcen im Voraus langfristig sichern. Die ex-ante-Vertragsgestaltung wird umfangreicher, schließlich müssen zukünftige Eventualitäten mit berücksichtigt werden. Darüber hinaus können ex-post-Anpassungen notwendig werden, die ebenfalls mit Transaktionskosten verbunden sind. Um die Einhaltung der Leistungsbeziehung zu überprüfen, ist die Einführung eines Überwachungssystems durch den Nachfrager notwendig, das die Transaktionskosten weiter erhöht.

#### Leistungsbereich Produkt- und Programmgestaltung:

##### (a) Faktorspezifität

Dem Leistungsbereich der Produkt- und Programmgestaltung kann eine hohe Investitionsspezifität zugeordnet werden. Diese beruht insbesondere auf einem zentralen Faktor. Die nachhaltig erfolgreiche Produktgestaltung setzt umfangreiche Detailkenntnisse über den Verkehrsraum voraus. Die Planung von Stationen und Linienführungen beruht auf einem verkehrsräumsspezifischen Detailwissen, über das ein Marktanbieter i. d. R. in dem erforderlichen Detaillierungsgrad nicht verfügt. Die Aneignung der erforderlichen Kenntnisse geht bei diesem mit hohen spezifischen Investitionen einher, die durch den hohen Individualisierungsgrad der einzelnen Verkehrsräume abgeleitet werden kann. Hat sich ein Marktanbieter die spezifischen Kenntnisse zur Leistungserbringung der Produkt- und Programmgestaltung eines Verkehrsraums angeeignet, kann davon ausgegangen werden, dass diese Kenntnisse in einem anderen Verkehrsraum bestenfalls als Grundlage einer Produkt- und Programmgestaltung charakterisiert werden können. Die Investitionen, die ein Marktanbieter in einen Verkehrsraum investiert, sind demnach mit einer ausgeprägten Quasi-Rente verbunden. Die Verwertbarkeit der Investitionen für andere Verkehrsunternehmen ist zwar grundsätzlich möglich, jedoch wiederum mit hohen spezifischen Investitionen verbunden. Die Transaktionskosten zur Absiche-

rung der Quasi-Rente sind hoch, schließlich bestehen hohe gegenseitige Abhängigkeitsverhältnisse der Transaktionsparteien.

#### (b) Komplexität

Der Komplexitätsgrad der Austauschbeziehung im Leistungsbereich Produkt- und Programmgestaltung ist hoch. Verantwortlich hierfür sind die gegenseitigen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien. Jede Vertragspartei wird unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten eine aufwendige ex-ante-Spezifizierung des Transaktionsverhältnisses vornehmen, die aufgrund der bestehenden Unsicherheit über zukünftige Rahmenbedingungen mit weiteren ex-post-Transaktionskosten einhergeht. Der Nachfrager muss davon ausgehen, dass kaum ein anderer Marktanbieter bereit ist, die hohen spezifischen Investitionen in den Verkehrsraum zu tätigen (fundamentale Transformation). Aufgrund der Marktbedingungen muss sich der Nachfrager die für ihn relevanten Marktressourcen langfristig sichern, um den jederzeitigen Zugriff auf den strategisch wichtigen Leistungsbereich zu gewährleisten. Um das zu realisieren, ist eine transaktionskostenintensive ex-ante-Vertragsgestaltung notwendig, die aufgrund der hohen Unsicherheit mit weiteren ex-post-Anpassungen verbunden sein wird. Darüber hinaus kann das hohe Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Marktanbieter bei diesem zu einem opportunistischen Verhalten führen. Weicht der Anbieter von der vertraglich vereinbarten Leistungserbringung ab, kann der Nachfrager nicht zu einem anderen Marktanbieter wechseln. Um die Opportunismusgefahr zu minimieren, sind aufwendige ex-ante-Vereinbarungen notwendig. Um die Leistungserbringung zu überprüfen, wird der Nachfrager darüber hinaus ein Überwachungssystem implementieren, das die Transaktionskosten der Leistungsbeziehung weiter erhöht. Mit vergleichbar hohen Transaktionskosten wird der Marktanbieter die Transaktion absichern. Dieser wird sich die Quasi-Rente seiner getätigten Investitionen sichern und vertragliche Vorkehrungen gegen opportunistisches Verhalten des Nachfragers treffen.

#### Leistungsbereich Tarifgestaltung:

##### (a) Faktorspezifität

Dem Leistungsbereich liegt eine mittlere Spezifität vor. Die Tarifstrukturen eines Leistungsangebots bzw. der Tarif einer einzelnen Verkehrsleistung gewinnt im Verkehrsbereich immer stärker an Bedeutung und wird als ein wesentliches Marketinginstrument bezeichnet,<sup>1392</sup> das

<sup>1392</sup> Vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 129.

für die Kundenakzeptanz und den Unternehmenserfolg von hoher Bedeutung ist. Die Tarifstruktur eines Verkehrsraums bzw. Verbundgebiets ist u. a. verantwortlich dafür, inwieweit der ÖPNV für Kunden und insbesondere potenzielle Kunden als Alternative zum Wettbewerber MIV charakterisiert werden kann.<sup>1393</sup> Immer mehr kommunale Verkehrsunternehmen versuchen daher, durch ein breites Spektrum unterschiedlicher Fahrausweise den spezifischen Bedürfnissen der (potenziellen) Kunden Rechnung zu tragen.<sup>1394</sup>

Für kommunale Verkehrsunternehmen hat die Tarifstruktur eine hohe strategische Bedeutung. Es gilt, in Zusammenarbeit mit der Verkehrsverbundgesellschaft für den spezifischen Verkehrsraum eine marktgerechte Tarifstruktur zu entwickeln, die zu steigenden Beförderungsfällen führt und den Unternehmenserfolg der Verkehrsunternehmen positiv beeinflusst. Aufgrund der ausgeprägten Individualität der einzelnen Verkehrsräume können die bundesweiten Tarifstrukturen als schwach vereinheitlicht bezeichnet werden.<sup>1395</sup> Wenngleich bestimmte Parameter einem Standardisierungsgrad unterliegen, sind in den einzelnen Verkehrsräumen individuelle und damit unterschiedliche Verkehrstarifstrukturen anzutreffen. Der hohe Individualisierungsgrad hat Auswirkungen auf die spezifischen Investitionen eines Marktanbieters. Hätten bundesweit sämtliche Verkehrsräume die gleichen Tarifstrukturen, könnte die Spezifität der zur Durchführung der Tarifgestaltung notwendigen Investitionen als gering bezeichnet werden. Eine breite Vermarktung der Investitionen wäre möglich. Die Quasi-Rente der Investitionen wäre nicht stark ausgeprägt und würde sich positiv auf die Höhe der Transaktionskosten der Leistungsbeziehung auswirken.

Aufgrund des hohen Individualisierungsgrads der Tarifstrukturen sind jedoch spezifische Investitionen eines Marktanbieters notwendig, die dieser nicht ohne weiteres in einer anderen Transaktionsbeziehung vermarkten kann. Mit der Höhe der spezifischen Investitionen steigen die gegenseitigen Abhängigkeiten der Transaktionspartner und die Quasi-Rente des Marktanbieters. Zur Sicherung der jeweiligen Interessen sowie zur Absicherung gegen die Gefahr des Opportunismus durch den Vertragspartner fallen zusätzliche Transaktionskosten an.

---

<sup>1393</sup> Für Zwangskunden wie Schüler, Studenten oder Rentner kann die Tarifstruktur als zu vernachlässigende Größe klassifiziert werden. Diese erhalten i. d. R. die Möglichkeit zur Nutzung verbilligter Fahrausweise, wie Schüler-Monatskarten, Semestertickets oder Senioren-Monatskarten.

<sup>1394</sup> Job-Tickets, Kombitickets, Umwelttickets, Familienkarten, Jahres-Tickets, etc. (vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 165 f.).

<sup>1395</sup> Vgl. VÖV (1980), S. 12.

### (b) Komplexität

Bedingt durch die Individualisierung der verkehrsraumspezifischen Tarifstrukturen kann von einer mittleren Transaktionskomplexität der Leistungsbeziehung ausgegangen werden. Wesentlich für den Komplexitätsgrad ist die mit der Transaktion verbundene Unsicherheit. Geht man davon aus, dass der Nachfrager den Leistungsbereich der Tarifgestaltung nicht mit regelmäßig wechselnden Marktanbietern entwickelt, muss sich dieser die Marktresearchressourcen langfristig sichern, um jederzeit auf diese zurückgreifen zu können. Mit der langfristigen Sicherung der Ressourcen steigt die Abhängigkeit des Nachfragers gegenüber dem Marktanbieter und die mit der Transaktionsbeziehung verbundenen Transaktionskosten. Bereits im Vorfeld der Transaktion werden vom Nachfrager umfangreich ex-ante-Bestimmungen für die Regelung der Leistungsbeziehung formuliert. Darüber hinaus muss sich dieser aufgrund der Abhängigkeit gegen opportunistisches Verhalten des Marktanbieters absichern. Wegen der hohen Bedeutung des Leistungsbereichs wird der Nachfrager darüber hinaus ein Überwachungssystem implementieren, mit dem die Leistungserfüllung des Marktanbieters unter Inkaufnahme weiterer Transaktionskosten überwacht wird. Mit weiteren Transaktionskosten ist die Absicherung der Investitionen durch den Marktanbieter verbunden. Dieser wird die Quasi-Rente seiner Investitionen absichern und gegen die Gefahr des Opportunismus durch den Nachfrager entsprechende vertragliche Vereinbarungen treffen.

#### 7.4.3.2.4 Strategieempfehlungen

Die transaktionskostentheoretische Zuordnung der Marketingleistungsbereiche zeigt ein differenziertes Bild. Während die Aktivitäten des Bereichs Verkaufsförderung der marktlichen Koordinierung zugeordnet werden, können Werbung und Tarifgestaltung durch das institutionelle Arrangement der Kooperation koordiniert werden. Das Arrangement der Hierarchie ergibt sich für die Leistungserstellung der Produkt- und Programmgestaltung, die auch als originäre Kernaktivität kommunaler Verkehrsunternehmen charakterisiert werden kann. Hier kann vor dem Hintergrund einer transaktionskostentheoretischen Überprüfung des Leistungsbereichs aufgrund der hohen strategischen Bedeutung sowie der notwendigen spezifischen Investitionen keine Alternative zur Integration des Bereichs in die Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen empfohlen werden. Berücksichtigt man die mögliche Verlagerung des Leistungsbereichs Verkehrsplanung und -entwicklung (Wertschöpfungsstufe Entwicklung (siehe Kapitel 7.4.1.1)) aus der Betreiberstruktur kommunaler Verkehrsunternehmen heraus in



eine Institution der übergeordneten Koordinierungsebene (z. B. Systemintegrator Verkehrsverbundgesellschaft),<sup>1396</sup> bleibt das nicht ohne Auswirkungen auf die Aktivitäten der Produkt- und Programmgestaltung. Die Schnittstellen zwischen den Aktivitäten der Metaebene (Verkehrsplanung- und Entwicklung) sowie der konkreten Festlegung des Leistungsprogramms des Verkehrsunternehmens bedürfen einer ebenen- und institutionenübergreifenden Neudefinition.

Offen ist die institutionelle Verankerung der Leistungsbereiche Verkaufsförderung, Werbung und Tarifgestaltung. Vor dem Hintergrund der transaktionskostentheoretischen Zuordnung können die Leistungsbereiche aus der Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen desintegriert und marktlich bzw. kooperativ institutionalisiert werden. Die Umsetzung der Zuordnungsempfehlungen hätte erhebliche Auswirkungen auf die Wertschöpfungsaktivitäten des Marketings. Die institutionelle Verankerung der heute vertikal integrierten Leistungsbereiche würde getrennt und auf unterschiedliche Koordinierungsebenen verteilt. Ob die Trennung der Leistungsbereiche tatsächlich mit einer höheren Effizienz einhergeht, kann nicht beantwortet werden. Schließlich steigen mit der institutionellen Trennung die Schnittstellen innerhalb der Wertschöpfungsstufe Marketing. Die hohen gegenseitigen Affinitäten der Leistungsbereiche sowie deren ausgeprägten Interaktionsbeziehungen dürfen bei der Entwicklung der Strategieempfehlungen nicht vernachlässigt bzw. unterschätzt werden. Die Trennung der einzelnen Marketingbereiche sollte deshalb einer Einzelfallüberprüfung unterzogen werden. In der vorliegenden Diskussion wird davon ausgegangen, dass sämtliche Leistungsbereiche der Wertschöpfungsstufe Marketing innerhalb der Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen hierarchisch integriert und organisiert werden.

Eine Alternative zur hierarchischen Koordinierung innerhalb kommunaler Verkehrsunternehmen ist die Verlagerung der Marketingaktivitäten in die Hierarchie der Systemintegratoren innerhalb der Koordinierungsebene. Wie in Kapitel 4 dargestellt, können zwischen den Institutionen der Betreiber- und Koordinierungsebene unterschiedliche Strukturphilosophien über die zukünftige institutionelle Organisation der Marketingaktivitäten bestehen. Diskutiert wird die Frage, ob die Marketingaktivitäten von den (kommunalen) Verkehrsunternehmen oder den Verkehrsverbundgesellschaften erbracht werden sollen. Wenngleich zwischen einem verkehrsunternehmensspezifischen Marketing und einem Verbundmarketing differenziert werden kann, können die Ergebnisse der transaktionskostentheoretischen Untersuchung auch auf

---

<sup>1396</sup> Siehe hierzu Kapitel 7.4.1.

mögliche zukünftige Aktivitäten von Verbundgesellschaften übertragen werden. Schließlich gelten die factorspezifischen Investitionsausprägungen für die Leistungserstellung durch einen Marktanbieter unabhängig von der institutionellen Ebene des Nachfragers.

### 7.4.3.3 Vertrieb

#### 7.4.3.3.1 Beschreibung

Die die ÖPNV-Wertschöpfungskette abschließende Wertschöpfungsstufe Vertrieb wird der Distributionspolitik zugeordnet, die sämtliche Entscheidungen umfasst, „[...] die mit dem Weg einer Dienstleistung zum Endabnehmer im Zusammenhang stehen.“<sup>1397</sup> In der Literatur werden zwei funktionale Teilbereiche der Distributionspolitik unterschieden:

Die akquisitorische Distribution und die physische bzw. logistische Distribution. Die vorliegende Untersuchung berücksichtigt insbesondere die akquisitorische Distribution, da nach Peters bei der Betrachtung des ÖPNV auf eine Differenzierung verzichtet werden kann.<sup>1398</sup> Die akquisitorische Distribution beinhaltet das Management der Distributionswege bzw. Distributionskanäle.<sup>1399</sup> Peters spricht von der innerbetrieblichen Verteilung der Absatzaufgaben und einer möglichen Heranziehung von Dritten (betriebsfremde Absatzorgane). „Durch das System der akquisitorischen Distribution wird [...] den Abnehmern die rechtliche Verfügbarkeit über die Produkte verschafft [...].“<sup>1400</sup> Die hohe Bedeutung der kundenorientierten Distributionspolitik setzt sich bei den kommunalen Verkehrsunternehmen immer stärker durch. Hier findet ein Umdenkungsprozess statt, der als noch nicht abgeschlossen bezeichnet werden kann. Während die Vertriebskanäle heute vor dem Hintergrund einer immer stärker werdenden Kundenorientierung restrukturiert werden, wurden diese in der Vergangenheit vernachlässigt und deren Bedeutung unterschätzt. Die Unterstützung der Kunden für den Erwerb von Fahrscheinen war schwach ausgeprägt, der Prozess des Fahrscheinkaufs konnte nach Clauß

<sup>1397</sup> Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 424.

<sup>1398</sup> Peters macht deutlich, dass „[...] es eine physische Distribution der Leistungen des ÖPNV-Betriebs wegen ihres immateriellen Charakters und der aktiven Mitwirkung der beförderten Personen am Leistungserstellungsprozess in Form des selbständigen Betretens und Verlassens der Fahrzeuge nicht gibt.“ (Peters, S. (1985), S. 296). Sterzenbach weist in seinen Ausführungen jedoch darauf hin, dass andere Autoren auch dem ÖPNV physische Distributionskomponenten bescheinigen (vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 188).

<sup>1399</sup> Vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 189.

<sup>1400</sup> Peters, S. (1985), S. 323.

als "Holschuld" des Kunden bezeichnet werden.<sup>1401</sup> Bei der Gestaltung der Absatzkanäle wird zwischen direktem und indirektem Absatzkanal unterschieden.<sup>1402</sup> Beim direkten Absatzkanal steht die Verkaufsorganisation des kommunalen Verkehrsunternehmens in direkter Verbindung zu den Kunden.<sup>1403</sup> Indirekte Absatzkanäle sind dadurch gekennzeichnet, dass zwischen der Verkaufsorganisation des kommunalen Verkehrsunternehmens und den Kunden eine weitere externe und unabhängige Institution integriert ist.<sup>1404</sup> Kommunale Verkehrsunternehmen nutzen zum Vertrieb ihrer Produkte i. d. R. beide Absatzkanäle.

Zur Gewährleistung einer differenzierten Überprüfung der Wertschöpfungsstufe werden die zu untersuchenden Vertriebsaktivitäten in zwei Leistungsbereiche unterteilt:

- (1) Fahrscheinverkauf;
- (2) Key Account Management.

Zu (1): Unter dem Bereich des Fahrscheinverkaufs werden sämtliche Aktivitäten der kommunalen Verkehrsunternehmen subsumiert, die zum Verkauf der Fahrscheine durchgeführt werden.<sup>1405</sup> Im Vordergrund der Diskussion steht die Frage, ob die von kommunalen Verkehrsunternehmen erbrachten Aktivitäten für die Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle der betriebseigenen und betriebsfremden Absatzkanäle von einem Marktanbieter erbracht werden können. Dieser würde zum einen den direkten Fahrscheinverkauf durchführen bzw. steuern, zum anderen in Interaktion mit den Zwischenhändlern stehen und diese beim indirekten Absatz betreuen.

Zu (2): Das Key Account Management berücksichtigt die individuelle Behandlung von Schlüsselkunden kommunaler Verkehrsunternehmen, die für den Unternehmenserfolg von besonderer Bedeutung sind.

---

<sup>1401</sup> Vgl. Clauß, R. (1985), S. 223; Sterzenbach, R. (1995), S. 195.

<sup>1402</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1987), S. 428 ff.

<sup>1403</sup> Verkaufsbüro, Fahrscheinautomat, Fahrzeugführer, Abonnementverkauf, Telefonverkauf (vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 187).

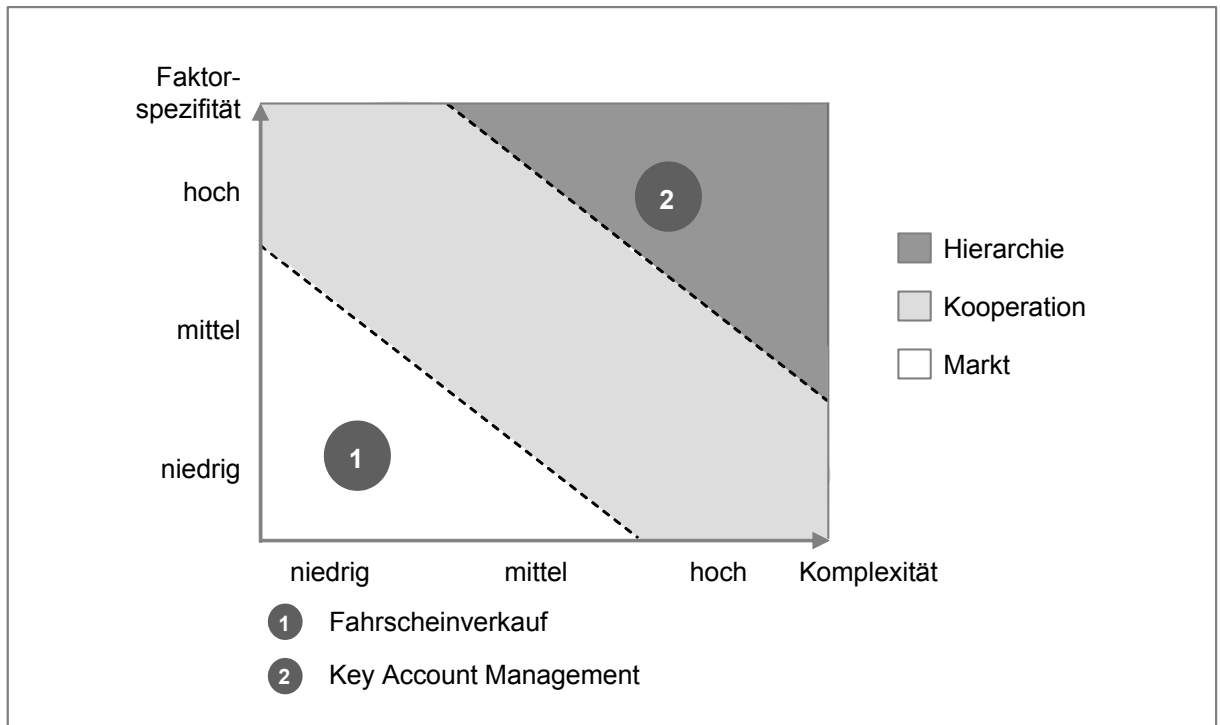
<sup>1404</sup> Einzelhandelsgeschäft, Kiosk, Reisebüro, Kooperationspartner (auch aus anderen Branchen), andere Verkehrsunternehmen (vgl. Sterzenbach, R. (1995), S. 187).

<sup>1405</sup> Mit Ausnahme der Key Account Management-Aktivitäten.

### 7.4.3.3.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

Abb. 7.11: Bewertungsmatrix Wertschöpfungsphase Service, Wertschöpfungsstufe Vertrieb



Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.4.3.3.3 Begründung der Bewertung

#### Leistungsbereich Fahrcheinverkauf:

#### (a) Faktorspezifität

Das Austauschverhältnis geht mit einer niedrigen Investitionsspezifität einher. Verantwortlich für die Spezifitätsausprägung ist ein vorhandener Standardisierungsgrad der Vertriebsstrukturen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Struktur der Vertriebsaktivitäten innerhalb unterschiedlicher Verkehrsräume einen Deckungsgrad aufweist. D. h. von einem Marktanbieter getätigte Investitionen zur Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle der Fahrcheinverkaufsaktivitäten können auch anderen Nachfragern zur Verfügung gestellt werden. Aus der Transaktionsbeziehung ergibt sich für den Marktanbieter der Vorteil,

dass vorhandenes bzw. erlangtes Know-how gegenüber Dritten vermarktet werden kann. Die Quasi-Rente der vom Marktanbieter getätigten Investitionen, insbesondere humankapitalspezifische und (abrechnungs-)technische, ist niedrig und muss nicht durch aufwendige Vertragsverhandlungen unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten abgesichert werden. Aufgrund der strategisch hohen Bedeutung des Leistungsbereichs zur Generierung der Umsatzerlöse muss von Seiten des Nachfragers ein Überwachungssystem implementiert werden, mit dem dieser die Ordnungsmäßigkeit der Fahrscheinverkäufe und -abrechnungen ermitteln kann.

Ein steigender Spezifitätsgrad des Leistungsverhältnisses ist zu erwarten, wenn die Vertriebsstrukturen des Nachfragers für den Fahrscheinverkauf nicht mit denen anderer kommunaler Verkehrsunternehmen bzw. Verkehrsräumen verglichen werden kann. Bei einem abnehmenden Standardisierungsgrad müsste der Marktanbieter mit hohen spezifischen Investitionen in Vorleistung gehen, die dieser aufgrund der fehlenden alternativen Verwendungsmöglichkeit sowie der vertraglichen Absicherung gegen die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Nachfrager aufwendig absichern würde. Gleichzeitig steigt die Abhängigkeit des Nachfragers gegenüber dem Marktanbieter, da nur dieser die spezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse in die Transaktionsbeziehung mit einbringen kann. Die gegenseitigen Absicherungen treiben die Transaktionskosten in die Höhe.

#### (b) Komplexität

Die Transaktionsbeziehung kann einer niedrigen Komplexität zugeordnet werden. Das Leistungsspektrum ist ex-ante bestimmbar, ex-post-Anpassungen sind aufgrund der marktlichen Rahmenbedingungen möglich, die sich darüber hinaus disziplinierend auf den Marktanbieter auswirken. Die Transaktionskosten der Vertragsbeziehung sind aufgrund der niedrigen Quasi-Rente der vom Marktanbieter getätigten Investitionen niedrig. Nicht unterschätzt werden dürfen allerdings die anfallenden Transaktionskosten des Nachfragers zur Implementierung eines Überwachungssystems. Schließlich ist der Leistungsbereich von hoher strategischer Bedeutung, so dass die ordnungsgemäße Transaktionsabwicklung einer systematischen Überprüfung bedarf. Die Komplexität der Vertragsbeziehung steigt bei zunehmender Individualisierung bzw. Spezifizierung des vom Nachfrager geforderten Leistungsspektrums. Das Vertragsverhältnis müsste durch die hohen wechselseitigen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien neu bewertet werden. Jede Partei wird sich unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten ex-ante gegenüber dem Transaktionspartner absichern, um insbesondere die Gefahr des opportunisti-

schen Verhaltens auszuschließen. Der Nachfrager wird sich den langfristigen Zugriff auf die Marktressourcen des Anbieters vertraglich sichern, der Anbieter die langfristige Auslastung seiner Investitionen.

Leistungsbereich Key Account Management:

(a) Faktorspezifität

Dem Leistungsbereich Key Account Management wird eine hohe Faktorspezifität zugeordnet. Charakteristikum des Key Account Managements ist die individuelle Betreuung von Schlüsselkunden kommunaler Verkehrsunternehmen. Grundlage der Vertragsbeziehungen zu den Schlüsselkunden sind hoch spezifische Kenntnisse und Informationen über deren Anforderungen und Bedürfnisse. Die Kenntnisse resultieren i. d. R. aus der Langfristigkeit der Vertragsbeziehung. Diese kann sich ein Marktanbieter zwar unter großem Aufwand aneignen, wegen ihrer hohen Spezifität sind diese jedoch ausschließlich gegenüber dem jeweiligen Schlüsselkunden mit hoher Wertschöpfung verbunden. Eine Adaption der Kenntnisse auf die Anforderungen von Schlüsselkunden anderer Nachfrager ist kaum gegeben. Somit unterliegen die von einem Marktanbieter getätigten Investitionen in die Transaktion einer hohen faktorspezifischen Ausprägung bzw. einer nur begrenzten alternativen Einsatzmöglichkeit. Die Quasi-Rente der Investitionen für den Marktanbieter ist entsprechend hoch. Die Spezifität der Leistungsbeziehung geht mit hohen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien in den Vertragspartner einher, die gegenseitige ex-ante- und ex-post-Absicherung ist mit erheblichen Transaktionskosten verbunden.

(b) Komplexität

Die hohe Faktorspezifität wirkt sich auf den Komplexitätsgrad der Transaktionsbeziehung aus. Die stark ausgeprägten Abhängigkeiten der Transaktionsparteien sowie die hohe Unsicherheit über die zukünftigen Marktentwicklungen schlagen sich in einer aufwendig ausgestalteten Transaktionsbeziehung nieder. Hohe Transaktionskosten entstehen durch die beiderseitigen detaillierten ex-ante-Vertragsbestimmungen. Auf Nachfragerseite wird der hohen strategischen Bedeutung des Leistungsbereichs durch eine detaillierte ex-ante-Ausgestaltung der Verträge Rechnung getragen, die das vom Marktanbieter geforderte Leistungsspektrum umfassend klassifiziert. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass sich aufgrund der hohen Komplexität der Vertragsbeziehung durch den Nachfrager weitere ex-post-Vertragsanpassungen ergeben und die Gefahr des Opportunismus durch den Marktanbieter

ebenfalls vertraglich minimiert werden muss. Mit der Implementierung eines Überwachungssystems, das die Transaktionskosten weiter erhöht, überprüft der Nachfrager den Grad der Leistungserfüllung durch den Marktanbieter. Gleiches gilt für den Marktanbieter, der sich die Quasi-Rente seiner Investitionen vertraglich absichert und gegen die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Nachfrager ebenfalls vertragliche Vorkehrungen trifft.

#### 7.4.3.3.4 Strategieempfehlungen

Unter Beachtung der transaktionskostentheoretischen Zuordnungsmerkmale wird der Leistungsbereich Fahrscheinverkauf unter Effizienzgesichtspunkten dem institutionellen Arrangement Markt zugeordnet. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund eines gegebenen verkehrsraumübergreifenden Standardisierungsgrads der Vertriebsstrukturen. Aus Praktikabilitätsgründen kann eine Strategieempfehlung zugunsten der marktlichen Koordination des Fahrscheinverkaufs nicht ausgesprochen werden. Schließlich berücksichtigt diese nicht die hohe strategische Bedeutung des Leistungsbereichs, der aufgrund der zukünftig zu erwartenden sinkenden öffentlichen Zuschüsse weiter ansteigen wird.<sup>1406</sup> Die Beibehaltung des Status quo kann aufgrund der fehlenden Leistungsspezifität als wenig effizient charakterisiert werden. Hier wird dem kommunalen Verkehrsunternehmen zwar jederzeit der volle Zugriff auf den Leistungsbereich gewährleistet, für den jedoch hierarchische Transaktionskosten anfallen und marktliche Anreizwirkungen nicht realisiert werden können. Demgegenüber gewährleistet die Koordination des Leistungsbereichs über eine Kooperation den kommunalen Verkehrsunternehmen Effizienzvorteile. Die hohe strategische Bedeutung des Fahrscheinverkaufs wird durch die langfristige Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation institutionalisiert. Das gegenseitige Vertrauen in den Transaktionspartner reduziert die mit der Transaktion verbundene Unsicherheit und beeinflusst die anfallenden Transaktionskosten positiv.

Zu überprüfen ist die geeignete Ausgestaltungsform der Kooperationsbeziehung, die im Einzelfall zu grundsätzlich unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Denkbar ist die Institutionalisierung einer langfristigen Kunden-Lieferanten-Beziehung bis zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem Marktanbieter. Die Kooperation bietet darüber hinaus den Vorteil von marktlichen Anreizwirkungen auf den Transaktionspartner. Vor dem Hintergrund derzeitiger Innovationen beim Fahrscheinverkauf (bspw. e-Ticket) kann davon ausge-

---

<sup>1406</sup> Vgl. Accenture (2002), S. 17.

gangen werden, dass durch die Zusammenarbeit mit einem Marktanbieter eine höhere Innovationsfreudigkeit und -bereitschaft zu erwarten ist als bei der hierarchischen Integration des Leistungsbereichs in eine kommunale Unternehmensstruktur. Eindeutig fällt die Zuordnung für das institutionelle Arrangement des Key Account Managements aus. Die hohe Faktorspezifität und Komplexität der Leistungsbeziehung ist verantwortlich dafür, dass die Integration des Leistungsbereichs in die Hierarchie als effizientes institutionelles Arrangement charakterisiert wird. Die Integration in die Hierarchie berücksichtigt auch die hohe strategische Bedeutung der Schlüsselkunden für das kommunale Verkehrsunternehmen.

Vor dem Hintergrund des zukünftigen Wettbewerbsmarkts sollten weitere organisatorische Koordinierungsvarianten geprüft werden. So wäre bspw. ein Transfer der Leistungsbereiche aus kommunalen Verkehrsunternehmen heraus in eine ÖPNV-Institution zu überprüfen, die auch in einem von Wettbewerb geprägten Marktumfeld als Konstante bezeichnet werden kann. Geht man davon aus, dass ein zukünftiger Ausschreibungswettbewerb von den Aufgabenträgern konsequent umgesetzt wird, kann von einem erhöhten Dynamisierungsgrad innerhalb der Betreiberebene ausgegangen werden. Als langfristig konstante Institutionen innerhalb des ÖPNV-Systems können dann die Systemintegratoren innerhalb der Koordinierungsebene charakterisiert werden. Wenn aus politischen Gründen ausgeschlossen werden soll, dass die Vertriebsaktivitäten in regelmäßigen Abständen von wechselnden Verkehrsdienstleistern erbracht werden sollen, bietet der Transfer der Leistungsbereiche in die jeweilige Verkehrsverbundgesellschaft für Kunden und Aufgabenträger möglicherweise die nachhaltig stabilste Organisationsalternative.

#### 7.4.4 Querschnittsaktivitäten

##### 7.4.4.1 Beschreibung

Als Querschnittsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen sollen in der weiteren Untersuchung drei Leistungsbereiche berücksichtigt werden:

- (1) Personalwirtschaft;
- (2) RW/FW/Controlling;
- (3) Recht.



Zu (1): Als Personalwirtschaft wird „[...] die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen“<sup>1407</sup> verstanden, die die Bedürfnisse von Unternehmen (bestmögliche Versorgung mit geeigneten Mitarbeitern) und Mitarbeitern (Betreuung, Entwicklung, Ausbildung, Verwaltung, Entlohnung, etc.) berücksichtigt.<sup>1408</sup> Die Kernaufgaben der Personalwirtschaft können nach Jung in neun Funktionsbereiche unterteilt werden, die in hoher Interaktion zueinander stehen<sup>1409</sup> und für die weitere Untersuchung einer gemeinsamen Betrachtung unterzogen werden:

Tab. 7.3: Kernfunktionen der Personalwirtschaft

Funktion	Beschreibung
(1) Personalbedarfsplanung	Planung zur Bereitstellung der quantitativ und qualitativ erforderlichen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt für die richtiger Dauer am richtigen Ort
(2) Personalbeschaffung	Beseitigung einer personellen Unterdeckung (quantitativ, qualitativ, zeitlich, örtlich)
(3) Personaleinsatz	Anforderungs- und eignungsgerechte Zuweisung der Mitarbeiter auf entsprechende Stellen
(4) Personalentwicklung	Mitarbeiterförderung sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung
(5) Personalfreisetzung	Beseitigung der quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen personellen Überdeckung
(6) Personalführung	Zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens
(7) Personalentlohnung	Erbringung geldlicher und geldwerter Leistungen an die Mitarbeiter
(8) Personalbeurteilung	Erfassung von Mitarbeiterleistungen, -verhalten und -potenzialen
(9) Personalverwaltung	Administrative, routinemäßige mitarbeiterbezogene Aufgaben

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Jung, H. (1999), S. 4.

<sup>1407</sup> Olfert, K./Steinbach, P. A. (1999), S. 22.

<sup>1408</sup> Die Personalwirtschaft wird auch als Personalwesen oder Personalmanagement bezeichnet. Grund hierfür sind nicht einheitlich definierte Begriffsbestimmungen.

<sup>1409</sup> Vgl. Jung, H. (1999), S. 4-6; Jung, H. (2002), S. 855 f.

Die Mitarbeiter kommunaler Verkehrsunternehmen können in nicht-stationäre bzw. fahrende Mitarbeiter und stationäre Mitarbeiter eingeteilt werden.<sup>1410</sup> Das Anforderungsspektrum beider Gruppen an die Personalwirtschaft ist gleich.

Zu (2): Die Querschnittsaktivitäten RW/FW/Controlling beinhalten drei zentrale Steuerungsfunktionen. Das betriebliche Rechnungswesen (RW) erfüllt eine Dokumentations- und Kontrollaufgabe, innerhalb der sämtliche Verfahren zusammengefasst werden, die die im Unternehmen anfallenden Geld- und Leistungsströme mengen- und wertmäßig erfassen und überwachen.<sup>1411</sup> Innerhalb des RW werden die Teilgebiete Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebswirtschaftliche Statistik und Planungsrechnung unterschieden. Alle vier Teilgebiete sind eng miteinander verknüpft, arbeiten mit demselben Datenmaterial und „[...] dienen der Unternehmensleitung als Grundlage zur Führung und Steuerung des Unternehmens.“<sup>1412</sup> Aus dem RW heraus hat sich das Controlling entwickelt,<sup>1413</sup> das als integriertes Informations- und Führungsinstrument in der Literatur bisher nicht einheitlich definiert wird.<sup>1414</sup> Horváth subsumiert unter Controlling ein „[...] unterstützendes Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordiniert,“<sup>1415</sup> Wöhe „[...] eine Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung des Unternehmens in allen [...] Bereichen und Ebenen.“<sup>1416</sup> Die betriebliche Finanzwirtschaft (FW) „[...] ist der Oberbegriff für eine Vielzahl von Theorien und theoretischen Ansätzen,“<sup>1417</sup> unter der die Bereiche Kapitalbeschaffung (Finanzierung), Kapitalverwendung (Investition) und Kapitaltilgung (Zahlung) zusammengefasst werden.<sup>1418</sup> Die Finanzwirtschaft stellt die erforderlichen Kapitalmittel für die Umsetzung des Unternehmenszwecks sowie die erforderlichen Investitionen zur Verfügung, stimmt die Kapitalmittel mit den zu finanzierenden Vorhaben bzw. Projekten ab und erhält das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens.<sup>1419</sup> Die Erfüllung der Aufgaben wird über eine Finanzplanung (Prognose und Disposition der zukünftigen

<sup>1410</sup> Vgl. Diederich, H. (1977), S. 92.

<sup>1411</sup> Vgl. Wöhe, G. (1996), S. 963.

<sup>1412</sup> Jung, H. (2002), S. 985.

<sup>1413</sup> Vgl. Jung, H. (2002), S. 985.

<sup>1414</sup> Vgl. Jung, H. (2002), S. 1127.

<sup>1415</sup> Reichmann, T. (1995), S. 2.

<sup>1416</sup> Wöhe, G. (1996), S. 200.

<sup>1417</sup> Elschen, R. (1995), Sp. 820.

<sup>1418</sup> Vgl. Hahn, O. (1997), S. 287.

<sup>1419</sup> Vgl. Fries, H.-P. (1999), S. 29.

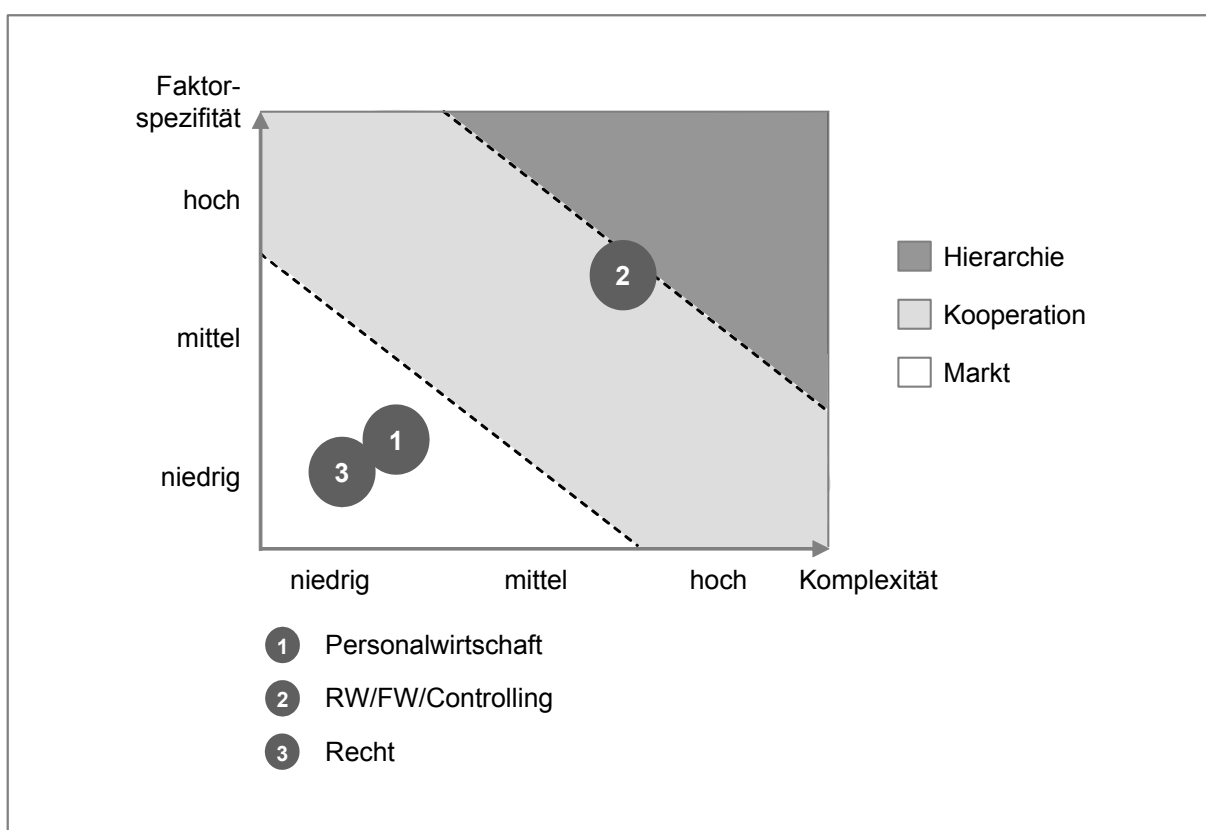
Zahlungsströme), Finanzorganisation (personelle und sachliche Instanz der Finanzwirtschaft) und Finanzkontrolle gewährleistet.<sup>1420</sup>

Zu (3): Die Rechtsaktivitäten institutionalisieren den juristischen Sachverstand innerhalb der kommunalen Verkehrsunternehmen. Ihnen kommt eine Dienstleistungsfunktion für sämtliche Unternehmensbereiche zu.

#### 7.4.4.2 Zuordnung in die Bewertungsmatrix

Die Zuordnung der Aktivitäten in die Bewertungsmatrix ergibt folgende Darstellung:

Abb. 7.12: Bewertungsmatrix Querschnittsaktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1420</sup> Vgl. Rudolph, B. (1983), S. 371 f.

#### 7.4.4.3 Begründung der Bewertung

##### Leistungsbereich Personalwirtschaft:

###### (a) Faktorspezifität

Die Querschnittsaktivitäten der Personalwirtschaft gehen mit niedrigen faktorspezifischen Investitionen einher. Grund hierfür ist ein hoher Standardisierungsgrad über sämtliche personalwirtschaftliche Funktionsbereiche. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass ein Marktanbieter die von ihm durchgeführten Investitionen zur Erbringung des Leistungsbereichs (humankapitalspezifische und technische/(verwaltungs-)spezifische Investitionen) auch für andere Unternehmen erbringen kann. Das Anforderungsspektrum an eine effiziente Personalwirtschaft kann zwar als unternehmensspezifisch charakterisiert werden, erfolgt jedoch nach standardisierten Methoden und Prozessen. Somit ist das unternehmensspezifisch von einem Marktanbieter zu erbringende Leistungsspektrum für einen Nachfrager mit dem geforderten Leistungsspektrum anderer Nachfrager vergleichbar. Das breite Spektrum an alternativen Einsatzmöglichkeiten der Investitionen geht mit einer durchschnittlich ausgeprägten Quasi-Rente der Investitionen des Marktanbieters einher. Mit ebenfalls niedrigen Transaktionskosten fällt die Vertragsgestaltung durch den Nachfrager aus. Aufgrund der geringen Faktorspezifität kann von einem ausreichenden Marktangebot an potenziellen Anbietern ausgegangen werden, das sich innerhalb der Transaktionsbeziehung disziplinierend auf den Transaktionspartner auswirkt. Das Standardisierungsniveau innerhalb der Personalwirtschaft wirkt sich zudem positiv auf die ex-ante-Spezifizierung des Transaktionsverhältnisses aus. Das vom Marktanbieter zu erbringende Leistungsspektrum ist im Vorfeld der Transaktion umfassend spezifizierbar.

###### (b) Komplexität

Der niedrige Grad an Faktorspezifität wirkt sich auf die mit der Austauschbeziehung verbundene Komplexität aus. Der niedrige Komplexitätsgrad kann insbesondere mit der relativ überschaubaren Unsicherheit der Transaktionsbeziehung begründet werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass dem Nachfrager aufgrund der niedrigen Spezifitätsausprägung auch zukünftig genügend Marktanbieter zur Verfügung stehen. Die sich durch die Rahmenbedingungen der Transaktion auswirkende Disziplinierung der Marktanbieter reduziert deren Tendenzen zu einem opportunistischen Verhalten. Im Gegenteil, es kann von einem hohen Flexibili-

tätsgrad innerhalb der Transaktionsbeziehung ausgegangen werden. D. h. ex-post-Anpassungen sind möglich.

#### Leistungsbereich RW/FW/Controlling:

##### (a) Faktorspezifität

Dem Bereich RW/FW/Controlling liegt eine ausgeprägte unternehmensspezifische Faktorspezifität zugrunde. Ausschlaggebend für die Zuordnung sind nicht die für eine ordnungsgemäße Abwicklung der Leistungen notwendigen technischen Systeme. Hier muss der Marktanbieter mit Investitionen in Vorleistung gehen, kann diese jedoch grundsätzlich auch anderen Nachfragern zur Verfügung stellen. Die Spezifität der Leistung kann vielmehr aus den zur Erfüllung der Aufgabe notwendigen unternehmensspezifischen Kenntnissen und Informationen über die (Leistungs-)Strukturen des Nachfragers abgeleitet werden. Während das mit der Durchführung des Leistungsbereichs notwendige humankapitalspezifische Fach-Know-how einen "Allgemeingültigkeitsgrad" aufweist und generell auch in anderen Unternehmen eingesetzt werden kann, gilt das für die spezifischen Unternehmenskenntnisse, die sich der Humankapitalfaktor des Marktanbieters erwerben muss, nur bedingt.

Das gilt weniger für standardisierte Bereiche wie die Finanzbuchhaltung, deren Durchführung außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen bereits heute in unterschiedlichen Ausgestaltungsformen beobachtet werden kann. Vielmehr soll hier die Erbringung komplexer und hoch unternehmensspezifischer Leistungen verstanden werden, wie die Erstellung von Controlling-reports, Investitionsplanungen oder die Konzeption von Führungs- und Informationssystemen. Die Aktivitäten eines Marktanbieters sind mit faktorspezifischen Investitionen verbunden, die nur bedingt anderweitig eingesetzt werden können. Entsprechend hoch kann die Quasi-Rente der dazugehörigen Investitionen charakterisiert werden sowie die gegenseitigen Abhängigkeiten der Transaktionsparteien, die die Höhe der mit der Vertragsbeziehung verbundenen Transaktionskosten ansteigen lässt.

##### (b) Komplexität

Die hohe Spezifität der Leistungsbeziehung wirkt sich auf die Komplexität der Vertragsgestaltung zwischen den Transaktionsparteien aus. Aufgrund der hohen gegenseitigen Abhängigkeiten der Vertragsparteien kann von hohen Transaktionskosten ausgegangen werden. Schließlich ist der Leistungsbereich wesentlich für die Steuerung der unternehmerischen Ak-

tivitäten des Nachfragers und mit einer hohen strategischen Bedeutung verbunden. Sämtliche unternehmerischen Entscheidungen werden auf der Grundlage der von dem Leistungsbereich generierten Daten getroffen.

Aufgrund der strategischen Bedeutung wird der Nachfrager das geforderte Leistungsspektrum umfassend und transaktionskostenintensiv ex-ante spezifizieren und mögliche Eventualitäten berücksichtigen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass dies aufgrund der Vielschichtigkeit der Leistungsbeziehung nicht vollständig geschieht und ex-post-Vertragsanpassungen notwendig werden, die ebenfalls mit Transaktionskosten einhergehen. Da dem Nachfrager keine eigenen Unternehmensressourcen für den Leistungsbereich zur Verfügung stehen, muss sich dieser die hoch spezifischen Marktressourcen langfristig sichern. Dabei muss der Stellung des Marktanbieters innerhalb der Vertragsbeziehung Rechnung getragen werden, indem vertragliche Regelungen die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Anbieter minimieren. Die Einhaltung der vertraglich getroffenen Vereinbarungen muss darüber hinaus ermittelt werden. Hierzu bedarf es eines Überwachungssystems, das beim Nachfrager weitere Transaktionskosten verursacht.

Ähnlich transaktionskostenintensiv kann der Leistungsaustausch auf Seiten des Marktanbieters charakterisiert werden. Dieser wird unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten die Quasi-Rente seiner Investitionen absichern und gegen opportunistisches Verhalten des Nachfragers vertragliche Vorkehrungen treffen, da alternative Einsatzmöglichkeiten der von ihm getätigten spezifischen Investitionen nur bedingt möglich sind.

#### Leistungsbereich Recht:

##### (a) Faktorspezifität

Dem Rechtsbereich kann eine niedrige Faktorspezifität zugeordnet werden, die sich aus den vielfältigen alternativen Einsatzmöglichkeiten der von einem Marktanbieter getätigten Investitionen (humankapitalspezifisch) ableitet. Wenngleich das neben allgemeinen Rechtsbereichen für kommunale Verkehrsunternehmen benötigte spezifische Verkehrsrecht den Kreis der potenziellen Nachfrager der Investitionen einschränkt, kann dennoch von einer Vermarktungsfähigkeit ausgegangen werden. Die alternativen Vermarktungsmöglichkeiten der Investitionen wirken sich positiv auf die anfallenden Transaktionskosten des Leistungsaustauschs aus.

Die niedrige Quasi-Rente der Investitionen bedarf keiner aufwendigen vertraglichen Absicherung durch den Marktanbieter.

Aufgrund der niedrigen Faktorspezifität kann davon ausgegangen werden, dass der Markt zur Erfüllung der Aufgaben ausreichend Anbieter bereithält. Mit hohen Abhängigkeiten gegenüber einem Marktanbieter kann deshalb nicht ausgegangen werden. Das gegebene Marktangebot wirkt sich aus Sicht des Nachfragers positiv auf den Transaktionspartner aus. Zum einen diszipliniert es diesen vor dem Hintergrund opportunistischer Tendenzen (Austausch des Marktpartners kann erfolgen), zum anderen kann mit einem hohen Flexibilitätsgrad des Anbieters innerhalb der Transaktionsbeziehung ausgegangen werden. Die Vertragsgestaltung kann somit durch den Nachfrager mit geringem Aufwand und niedrigen Transaktionskosten durchgeführt werden.

#### (b) Komplexität

Die Komplexität der Transaktionsbeziehung ist ebenfalls schwach ausgeprägt. Die Unsicherheit bzgl. der zukünftigen Marktentwicklungen kann als gering eingeschätzt werden. Grund hierfür ist die niedrige Faktorspezifität, von der auf ein ausreichendes Marktangebot an Anbietern geschlossen werden kann und die die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch die Marktanbieter reduziert. Das Transaktionsverhältnis ist mit niedrigen Transaktionskosten verbunden.

#### 7.4.4.4 Strategieempfehlungen

Die Leistungsbereiche Personalwirtschaft und Recht werden vor dem Hintergrund der transaktionskostentheoretischen Zuordnung dem institutionellen Arrangement des Markts zugeordnet. Ausgangspunkt der Überlegungen sind die mit den Transaktionen verbundenen niedrigen faktorspezifischen Investitionen eines Marktanbieters sowie die daraus abzuleitenden niedrigen Komplexitätsgrade der Vertragsbeziehung. Somit kann aus Sicht der Transaktionskostentheorie die derzeitige Integration der Leistungsbereiche in die organisatorische Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen als nicht effizient charakterisiert werden.

Ob die marktliche Koordinierung der Personalwirtschaft und des Rechtsbereichs als Strategieempfehlung ausgesprochen werden sollte, kann bezweifelt werden. Zwar eignen sich diese

generell für die marktliche Koordination, berücksichtigen jedoch aus Sicht des Nachfragers dessen Bedürfnisse einer hohen und langfristigen Planungs- und Zugriffssicherheit der Aktivitäten nur unzureichend. Vor dem Hintergrund konstanter Leistungsbeziehungen scheint die Koordination über den Markt nicht das geeignete Arrangement. Eine höherwertige Institutionalisierung der Transaktionsbeziehung erlaubt dem gegenüber die Koordinierung über eine Kooperation. Diese reduziert die strategische Unsicherheit der marktlichen Koordination innerhalb des Transaktionsverhältnisses. Hier werden die Transaktionsbeziehungen auf eine längerfristige Basis institutionalisiert, für deren konkrete Ausgestaltungsform unterschiedliche Organisationsvarianten denkbar sind. Die Konkretisierung der Variante bedarf einer Einzelfallbetrachtung.

Die Kooperation verursacht zwar Transaktionskosten bei der Vertragsgestaltung und muss von den Vertragsparteien gesteuert und überwacht werden, dennoch liegt ihr Vorteil im gegenseitigen Vertrauen der Transaktionspartner, das mit einem hohen Grad an Flexibilität und reduzierter Unsicherheit verbunden ist. Die längerfristige Institutionalisierung gilt insbesondere für den Leistungsbereich der Personalwirtschaft, der den Umgang mit sensiblen Personendaten erfordert. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass eine institutionelle Konstanz bei der Leistungserbringung von Seiten des Nachfragers erwünscht ist.

Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung sollte der Leistungsbereich RW/FW/Controlling in die Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen integriert werden. Der Bereich ist für die gesamte Leistungserbringung kommunaler Verkehrsunternehmen von hoher strategischer Bedeutung. Eine organisatorische Alternative zur Hierarchie kann auch vor dem Hintergrund einer transaktionskostentheoretischen Überprüfung nicht ausgesprochen werden. Dennoch sollten einzelne Bereiche auf ihre Desintegrationsfähigkeit hin überprüft werden, wie die Praxisbeispiele bei der Finanzbuchhaltung zeigen.

## 7.5 Zwischenfazit

Nach Abschluss der transaktionskostentheoretischen Überprüfung der Wertschöpfungsaktivitäten kommunaler Verkehrsunternehmen sowie der Formulierung von Strategieempfehlungen können die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst werden:



- (1) Die Desintegration von Leistungsbereichen, und die damit einhergehende Reduzierung des vertikalen Integrationsgrads kommunaler Verkehrsunternehmen, ist aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten möglich.
- (2) Vor dem Hintergrund der transaktionskostentheoretischen Zuordnung werden von den 21 überprüften Leistungsbereichen fünf Leistungsbereiche dem institutionellen Arrangement der Hierarchie zugeordnet. Diese können aufgrund ihrer strategischen Bedeutung sowie der hohen Faktorspezifität und ausgeprägten Komplexität aus Effizienzgründen keiner alternativen Koordinierungsform zugeordnet werden. Zwei weitere Leistungsbereiche können nicht eindeutig der hierarchischen Koordinierung zugeordnet werden, hier bietet sich alternativ die Koordinierung über hybride Koordinierungsformen an. Die Mehrzahl der überprüften Leistungsbereiche (14 Leistungsbereiche) eignen sich nach den Regeln der Transaktionskostentheorie grundsätzlich für die Desintegration aus den Strukturen kommunalen Verkehrsunternehmen heraus. Hier stehen marktliche oder kooperative institutionelle Arrangements als alternative Koordinierungsformen zur Auswahl.
- (3) Die aus der transaktionskostentheoretischen Zuordnung abgeleiteten Strategieempfehlungen für die Koordinierung der Leistungsbereiche verändern mitunter die nach den Regeln der Transaktionskostentheorie gewonnenen Zuordnungsergebnisse. Die Strategieempfehlungen orientieren sich an den Zuordnungen, übernehmen diese jedoch nicht automatisch. Schließlich soll der Versuch unternommen werden, praxisorientierte und realisierbare Handlungsempfehlungen zu formulieren. Für die hierarchische Koordinierung, und damit die vertikale Integration, werden acht Leistungsbereiche empfohlen. Drei Leistungsbereiche können nicht eindeutig zugeordnet werden. Hier werden die institutionellen Arrangements Hierarchie oder Kooperation empfohlen. Für die restlichen Leistungsbereiche wird die Empfehlung zugunsten kooperativer Arrangements ausgesprochen. Die marktliche Koordinierung findet in den Strategieempfehlungen keine Berücksichtigung.
- (4) Innerhalb der Wertschöpfungskette kommunaler Verkehrsunternehmen sind Leistungsbereiche integriert, die vor dem Hintergrund von Wettbewerbsstrukturen einer institutionellen Überprüfung unterzogen werden sollten. Aktivitäten wie die Verkehrsplanung und -entwicklung, Betriebssteuerung und -überwachung oder die Leistungsbereiche der Wertschöpfungsstufen Marketing und Vertrieb müssen grundsätzlich nicht innerhalb der Betreiberebene erbracht werden. Vielmehr können diese z. T. auch als hoheitliche Funkti-

onen charakterisiert werden, deren organisatorische Verlagerung in die Koordinierungsebene generell möglich ist bzw. überprüft werden sollte. Hier sind mit den Systemintegratoren Institutionen verankert, innerhalb derer die Leistungsbereiche organisatorisch verankert werden können. Verschärft wird die Verlagerungsdiskussion durch einen möglichen zukünftigen Dynamisierungsprozess innerhalb der Betreiberebene. In einem Wettbewerbsmarkt kann sich bei konsequenter Ausschreibung von Verkehrsleistungen das Portfolio der im Verkehrsraum tätigen Verkehrsunternehmen innerhalb der Betreiberebene (im Gegensatz zum Status quo) im Zeitverlauf kontinuierlich verändern. Sucht man für die Leistungsbereiche eine zukünftige konstante Institution innerhalb der vertikalen Koordinierungsstruktur des ÖPNV-Systems, kann diese möglicherweise nur noch der Koordinierungsebene zugeordnet werden.

- (5) Wenn auch die Produktionskosten der kommunalen Verkehrsunternehmen innerhalb der Überprüfungsdiskussion nicht berücksichtigt werden, kann dennoch davon ausgegangen werden, dass auch diese die Strategieempfehlungen zugunsten einer überwiegenden kooperativen Institutionalisierung der Transaktionsbeziehungen unterstützen. Die hohen Produktionskosten der kommunalen Verkehrsunternehmen, die insbesondere aus dem öffentlichen Tarifrecht resultieren, beeinflussen deren Wettbewerbsfähigkeit erheblich. Geht man von der im Vorfeld der Untersuchung definierten Prämisse aus, dass Marktanbieter aufgrund des herrschenden Wettbewerbs sowie Größen- und Spezialisierungsvorteilen zu niedrigeren Produktionskosten produzieren,<sup>1421</sup> wird die überwiegend kooperative Institutionalisierung der Leistungsbereiche unterstützt. Damit werden die formulierten Strategieempfehlungen untermauert.

## 7.6 Empirische Analyse und Bewertung

### 7.6.1 Datengewinnung

Zur Überprüfung der Strategieempfehlungen, die als Hypothesen zu charakterisieren sind, werden diese einer empirischen Analyse unterzogen. Innerhalb der Evaluierungsdiskussion soll festgestellt werden, ob die Hypothesen als marktfähig bewertet werden können. Für die Generierung der erforderlichen Daten wurde ein Fragebogen entwickelt, den ÖPNV-Experten

---

<sup>1421</sup> Siehe hierzu Kapitel 7.3.1.

aus 37 kommunalen Verkehrsunternehmen und Stadtwerken aus Deutschland beantwortet haben.<sup>1422</sup> Wichtig bei der Auswahl der Verkehrsunternehmen war die mitarbeiterbezogene Größe sowie der geographische Aktionsradius. Schließlich sollen die Verkehrsunternehmen der Stichprobe von einem repräsentativen Durchschnitt gebildet werden. Die Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen variiert innerhalb einer Bandbreite von 64 bis 4.405 Mitarbeiter. Die Verkehrsunternehmen sind in Ballungszentren, (großen) Städten und ländlichen Regionen tätig.

Im Vorfeld der Befragung wurden die Experten telefonisch auf das Untersuchungsziel und die Untersuchungsmethodik hingewiesen. Der Fragbogen selbst beinhaltete darüber hinaus eine Einführung in das Untersuchungsziel sowie Erläuterungen zur Vorgehensweise bei der Bearbeitung. Bei der Befragung stand die systematische Bewertung der unterschiedlichen Koordinierungsarrangements zur Gestaltung der Transaktionsbeziehung der Leistungsbereiche im Betrachtungsfokus. Bei der Bearbeitung des Fragebogens bewerteten die Experten für jeden einzelnen der 21 Leistungsbereiche des Untersuchungsspektrums die Koordinierungsformen Markt, Kooperation und Hierarchie. Die Experten wurden explizit darauf hingewiesen, die Bewertung unabhängig von den derzeitigen Institutionalisierungsstrukturen durchzuführen. Für die Bewertung standen die Ausprägungen von "sehr geeignet" bis "überhaupt nicht geeignet" zur Auswahl. Die aus der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse werden im Folgenden den erarbeiteten Hypothesen gegenübergestellt.

## 7.6.2 Hypothesenüberprüfung

### 7.6.2.1 Wertschöpfungsphase Planung










#### (a) Wertschöpfungsstufe Entwicklung

Hypothesen: *Koordinierung des Leistungsbereichs (1) Verkehrsplanung und -entwicklung innerhalb der Hierarchie und (2) Produkt- und Serviceentwicklung durch Hierarchie oder Kooperation.*

---

<sup>1422</sup> Die Fragebögen wurden von Vorständen, Geschäftsführern, Bereichsleitern, Betriebsleitern oder Abteilungsleitern der Abteilungen Unternehmensentwicklung und/oder Organisation bearbeitet.

Abb. 7.13: Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Entwicklung

Leistungsbereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(1) Verkehrsplanung und -entwicklung				Die Hypothese wird bestätigt
(2) Produkt- und Serviceentwicklung				Die Hypothese wird bestätigt
	 Hierarchie	 Kooperation	 Markt	

\* transaktionskostentheoretische Zuordnung

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Über 85 Prozent der Entscheidungsträger beurteilen die Hierarchie als geeignete Koordinierungsform für die Verkehrsplanung und -entwicklung, weniger geeignet scheint die kooperative Koordinierung des Leistungsbereichs (siehe Tab. 7.4). Die Hypothese (1) wird somit bestätigt. Eine eindeutige Bewertung für eine Koordinierungsform des Leistungsbereichs Produkt- und Serviceentwicklung wird auch von den Experten nicht vorgenommen. Die Hypothese (2) wird somit ebenfalls bestätigt.

Tab. 7.4: Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Entwicklung

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(1)	24,3%	75,7%	<b>86,5%</b>
(2)	34,3%	<b>85,7%</b>	<b>82,9%</b>

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.










Fazit: Die Beurteilung der Experten spiegelt sich in den transaktionskostentheoretischen Überlegungen wider. Der Leistungsbereich (1) Verkehrsplanung und -entwicklung ist durch eine hohe strategische Bedeutung und eine hohe Faktorspezifität gekennzeichnet und durch die Hierarchie am effizientesten zu koordinieren. Gleichwohl sind die Aktivitäten nicht so spezifisch, als dass diese nach Expertenmeinung nicht auch kooperativ zu erbringen sind. Die schwierige Zuordnung des Leistungsbereichs (2) Produkt- und Serviceentwicklung wird auch durch die Experten gestützt. Hier kann keine eindeutige Koordinierungsform abgeleitet werden.

## 7.6.2.2 Wertschöpfungsphase Durchführung

## (a) Wertschöpfungsstufe Beschaffung

Hypothesen: *Koordinierung der Leistungsbereiche (3) Beschaffung von nicht komplex strukturierten Objekten und (4) Beschaffung von komplex strukturierten Objekten durch Kooperation.*

Abb. 7.14: Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Beschaffung

Leistungsbereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(3) Objekte nicht komplex strukturiert				Die Hypothese wird bestätigt
(4) Objekte komplex strukturiert				Die Hypothese wird bestätigt
	 Hierarchie	 Kooperation	 Markt	

\* transaktionskostentheoretische Zuordnung

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

70 Prozent der Experten bewerten die Kooperation als zweckmäßige Koordinierungsform für die (3) Beschaffung von nicht komplex strukturierten Objekten (siehe Tab. 7.5). Gleiches gilt für die Institutionalisierung der (4) Beschaffungsaktivitäten von komplex strukturierten Objekten. Hier beurteilen knapp 80 Prozent der Experten kooperative Arrangements als geeignet. Die Hypothesen (3) und (4) werden somit bestätigt.

Tab. 7.5: Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Beschaffung

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(3)	59,5%	<b>70,3%</b>	51,4%
(4)	43,2%	<b>78,4%</b>	69,9%
















Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.




Fazit: Die Ergebnisse unterstützen die Effizienzsteigerungspotenziale innerhalb der Beschaffungsaktivitäten durch kooperative Arrangements. Hier können insbesondere durch Kooperationen mit anderen (Verkehrs-)Unternehmen Bündelungseffekte realisiert werden.

(b) Wertschöpfungsstufe Stationäraktivitäten

Hypothesen: *Koordinierung der Leistungsbereiche (5) "Fahrfertig machen", (6) Reinigung von Infrastrukturanlagen, (7) Instandhaltung von Kraftomnibussen und (9) Instandhaltung von Liegenschaften und Infrastrukturanlagen durch Kooperation. Koordinierung des Leistungsbereichs (8) Instandhaltung von Schienenfahrzeugen durch Hierarchie oder Kooperation.*

Abb. 7.15: Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Stationäraktivitäten

Leistungsbereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(5) "Fahrfertig machen"				Die Hypothese wird nicht bestätigt
(6) Reinigung Infrastrukturanlagen				Die Hypothese wird nicht bestätigt
(7) Instandhaltung Kraftomnibusse				Die Hypothese wird nicht bestätigt
(8) Instandhaltung Schienenfahrzeuge				Die Hypothese wird teilweise bestätigt
(9) Instand. Liegensch., Infrastrukturanlagen				Die Hypothese wird nicht bestätigt

 Hierarchie   
  Kooperation   
  Markt

\* transaktionskostentheoretische Zuordnung

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Die Experten sprechen sich mit 73 Prozent für die Hierarchie als geeignetes institutionelles Arrangement für den Leistungsbereich (5) "Fahrfertig machen" aus (siehe Tab. 7.6). Knapp über 70 Prozent charakterisieren darüber hinaus die marktliche Koordinierung für die (6) Reinigung von Infrastrukturanlagen und rd. 87 Prozent die hierarchische Koordinierung des Leis-

tungsbereichs (7) Instandhaltung von Kraftomnibussen als geeignet. Damit werden die Hypothesen (5), (6) und (7) nicht bestätigt.

Demgegenüber wird die Hypothese (8) teilweise bestätigt. Die Bewertung für den Leistungsbereich (8) Instandhaltung von Schienenfahrzeugen fällt zugunsten der hierarchischen Koordinierung aus. Für den Leistungsbereich (9) Instandhaltung von Liegenschaften und Infrastrukturanlagen favorisieren die Experten die Koordinierung über den Markt (rd. 68 Prozent). Damit wird die Hypothese (9) nicht bestätigt.

Tab. 7.6: Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Stationäraktivitäten

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(5)	37,8%	59,5%	<b>73,0%</b>
(6)	<b>70,3%</b>	59,5%	50,0%
(7)	32,4%	75,7%	<b>86,5%</b>
(8)	20,0%	66,7%	<b>96,7%</b>
(9)	<b>67,6%</b>	62,2%	51,4%










Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Fazit: Als auffällig ist die ausgeprägte "Hierarchiegläubigkeit" der befragten Experten zu bewerten. Während die hierarchische Koordinierung für den Leistungsbereich (8) Instandhaltung Schienenfahrzeuge aufgrund der hohen Leistungsspezifität als nachvollziehbar beurteilt werden kann, gilt das für die Aktivitäten (5) "Fahrfertigtmachen" und (7) Instandhaltung von Kraftomnibussen nur bedingt. Diese sind wenig faktorspezifisch und keine unmittelbaren Kernbereiche kommunaler Verkehrsunternehmen. Überraschend zeigt sich die deutliche Bewertung für die marktliche Koordinierung der (6) Instandhaltungsaktivitäten für Infrastrukturanlagen. Gegenüber der Hypothese der kooperativen Koordinierung, die insbesondere vor dem Hintergrund einer höherwertigen Transaktionsbeziehung formuliert wird, zeigen sich die Experten unbeeindruckt. Man kann davon ausgehen, dass die niedrige Leistungsspezifität der Transaktionsbeziehung sowie das daraus resultierende umfangreiche Angebot an Marktpartnern zur Erbringung des Leistungsbereichs mit ausschlaggebend für die Beurteilung sind. Gleiches gilt für den Leistungsbereich (9) Instandhaltung von Liegenschaften und Infrastrukturanlagen.

## (c) Wertschöpfungsstufe Operations

Hypothesen: *Koordinierung des Leistungsbereichs (10) Verkehrsdurchführung durch Kooperation und (11) Betriebssteuerung und -überwachung durch Hierarchie.*

Abb. 7.16: Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Operations

Leistungsbereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(10) Verkehrsdurchführung				Die Hypothese wird nicht bestätigt
(11) Betriebssteuerung und -überwachung				Die Hypothese wird bestätigt
	 Hierarchie	 Kooperation	 Markt	

\* transaktionskostentheoretische Zuordnung

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Über 90 Prozent der Befragten sprechen sich für die hierarchische Koordinierung des Leistungsbereichs (10) Verkehrsdurchführung aus (siehe Tab. 7.7). Damit wird die Hypothese (10) nicht bestätigt. Die Hypothese (11) wird von den Experten bestätigt. Übereinstimmend (100 Prozent) beurteilen diese die Hierarchie als Koordinierungsarrangement für den zentralen Leistungsbereich der (11) Betriebssteuerung und -überwachung.

Tab. 7.7: Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Operations

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(10)	43,2%	70,3%	<b>91,9%</b>
(11)	2,7%	43,2%	<b>100,0%</b>

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Fazit: Die Hypothese der kooperativen Koordinierung für den Leistungsbereich (10) Verkehrsdurchführung wird von den Experten zwar nicht bestätigt, dennoch spiegeln sich bei deren Bewertungen auch Überlegungen aus der vorliegenden Untersuchung wider. Schließlich kann die derzeitige Entwicklung beobachtet werden, dass die Unternehmensressourcen für die Verkehrsdurchführung formal privatisiert und in eigenständige Gesellschaften des Pri-



vatrechts ausgegliedert werden. Bei dieser Konstellation bleiben die kommunalen Verkehrsunternehmen (vorerst) alleinige Gesellschafter der neu gegründeten Unternehmen. Die Koordinierungsform wird dem institutionellen Arrangement der Hierarchie zugeordnet. Im Zeitverlauf kann in die Gesellschafterstruktur auch privates Kapital integriert werden. Je nach Ausgestaltung kann in diesem Fall das institutionelle Arrangement als kooperativ bezeichnet werden.







Aufgrund der hohen Leistungsspezifität und strategischen Bedeutung gibt es für den Leistungsbereich (11) Betriebssteuerung und -überwachung auch nach Meinung der Experten zur hierarchischen Koordinierung keine Alternative.

### 7.6.2.3 Wertschöpfungsphase Service

#### (a) Wertschöpfungsstufe Kundenservice

Hypothese: *Koordinierung des Leistungsbereichs (12) Kundenbetreuung und -information durch Hierarchie oder Kooperation.*

Abb. 7.17: Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Kundenservice

Leistungsbereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(12) Kundenbetreuung und -information				Die Hypothese wird teilweise bestätigt
	 Hierarchie	 Kooperation	 Markt	
* transaktionskostentheoretische Zuordnung				

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Mit knapp 92 Prozent fällt die Bewertung für die hierarchische Koordinierung des Leistungsbereichs (12) Kundenbetreuung und -information eindeutig aus (siehe Tab. 7.8). Die Hypothese (12) wird teilweise bestätigt.

Tab. 7.8: Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Kundenservice

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(12)	13,5%	73,0%	<b>91,9%</b>













Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.




Fazit: Auch hier wird mit hoher Übereinstimmung am derzeitigen Status quo der Leistungs-koordinierung festgehalten. Möglicherweise garantiert den kommunalen Verkehrsunternehm-en nur die hierarchische Erbringung des Leistungsbereichs die gewünschten Ergebnisse in dem sensiblen Bereich, der eine unmittelbare Schnittstelle zu den Kunden des ÖPNV-Systems darstellt.

#### (b) Wertschöpfungsstufe Marketing

Hypothesen: *Koordinierung der Leistungsbereiche (13) Verkaufsförderung, (14) Werbung, (15) Produkt- und Programmgestaltung sowie (16) Tarifgestaltung durch Hie-rarchie.*

Abb. 7.18: Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Marketing

Leistungs-bereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(13) Verkaufsförderung				Die Hypothese wird bestätigt
(14) Werbung				Die Hypothese wird nicht bestätigt
(15) Produkt- und Programmgestalt.				Die Hypothese wird bestätigt
(16) Tarifgestaltung				Die Hypothese wird bestätigt

 Hierarchie   
 Kooperation   
 Markt

\* transaktionskostentheoretische Zuordnung

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Die Hypothesen (13), (15) und (16) werden bestätigt. Während rd. 84 Prozent der Experten die hierarchische Koordinierung des Leistungsbereichs (13) Verkaufsförderung als geeignet bewerten, sprechen sich für die Hierarchie der Leistungsbereiche (15) Produkt- und Programmgestaltung sowie (16) Tarifgestaltung 81 Prozent bzw. 86 Prozent der Experten aus (siehe Tab. 7.9). Nicht bestätigt wird die Hypothese (14). Rd. 84 Prozent der Experten beurteilen die kooperative Institutionalisierung der (14) Werbeaktivitäten als geeignetes Arrangement.

Tab. 7.9: Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Marketing

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(13)	35,1%	75,7%	<b>83,8%</b>
(14)	67,6%	<b>83,8%</b>	67,6%
(15)	27,0%	78,4%	<b>81,1%</b>
(16)	11,1%	72,2%	<b>86,1%</b>










Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Fazit: Die Ergebnisse verdeutlichen die hohe strategische Bedeutung der Marketingaktivitäten. Diese sind zwar nicht durchgehend mit einer ausgeprägten Leistungsspezifität verbunden, dennoch scheint die Realisierung der gewünschten Ziele für die Experten mehrheitlich nur durch die hierarchische Organisation der Leistungsbereiche möglich. Nicht vernachlässigen darf man jedoch die ebenfalls hohen positiven Bewertungen für die Koordinierungsalternative der Kooperation. Auf eine eindeutige Bewertung "pro Hierarchie" kann deshalb nicht geschlossen werden. Das zeigt sich insbesondere bei dem Leistungsbereich (14) Werbung. Die Experten sprechen sich hier mehrheitlich für kooperative Arrangements aus. Die Motive hierfür sind offen, können jedoch auch aus der erhofften hohen Wertschöpfung abgeleitet werden, die sich durch die Zusammenarbeit mit Dritten (Marktpartnern) ergeben können.

### (c) Wertschöpfungsstufe Vertrieb

Hypothesen: *Koordinierung des Leistungsbereichs (17) Fahrscheinverkauf durch Kooperation und (18) Key Account Management durch Hierarchie.*

Abb. 7.19: Hypothesenbewertung Wertschöpfungsstufe Vertrieb

Leistungsbereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(17) Fahrscheinverkauf				Die Hypothese wird nicht bestätigt
(18) Key Account Management				Die Hypothese wird bestätigt
	 Hierarchie	 Kooperation	 Markt	

\* transaktionskostentheoretische Zuordnung

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Die Experten sprechen sich mit knapp 92 Prozent für die Integration des Leistungsbereichs (17) Fahrscheinverkauf in die hierarchische Struktur aus (siehe Tab. 7.10). Die Hypothese (17) wird somit nicht bestätigt. Bestätigt wird demgegenüber die Hypothese (18). Hier herrscht unter den Experten eine eindeutige Übereinstimmung (100 Prozent) bzgl. der hierarchischen Organisation des Leistungsbereichs (18) Key Account Management.

Tab. 7.10: Bewertung der Koordinierungsformen für die Wertschöpfungsstufe Vertrieb

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(17)	19,4%	75,0%	<b>91,7%</b>
(18)	8,3%	55,6%	<b>100,0%</b>










Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.




Fazit: Während die Analyse der erhobenen Daten für den Leistungsbereich (18) Key Account Management nicht als Überraschungen bezeichnet werden kann, verdeutlichen die Ergebnisse für die Aktivität des (17) Fahrscheinverkaufs das bestehende hohe Vertrauen in die Stärken der hierarchischen Koordinierung. Dass der Leistungsbereich Fahrscheinverkauf über kooperative Arrangements durchaus als Alternative bewertet werden kann, beurteilen 75 Prozent der Experten.

7.6.2.4 Querschnittsaktivitäten

Hypothesen: *Koordinierung der Leistungsbereiche (19) Personalwirtschaft und (21) Recht durch Kooperation. Koordinierung des Leistungsbereichs (20) RW/FW/Controlling durch Hierarchie.*

Abb. 7.20: Hypothesenbewertung Querschnittsaktivitäten

Leistungsbereich	Status quo	Zuordnung*	Hypothese	Expertenbewertung
(19) Personalwirtschaft				Die Hypothese wird nicht bestätigt
(20) RW/FW/Controlling				Die Hypothese wird bestätigt
(21) Recht				Die Hypothese wird bestätigt

 Hierarchie   
  Kooperation   
  Markt

\* transaktionskostentheoretische Zuordnung

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Übereinstimmend bewerten die Experten die Koordinierung des Leistungsbereichs Personalwirtschaft durch die Hierarchie als geeignete Organisationsform (siehe Tab. 7.11). Damit wird die Hypothese (19) nicht bestätigt. Bestätigt werden dagegen die Hypothesen (20) und (21). Die Mehrheit der Befragten (97 Prozent) spricht sich für die hierarchische Koordinierung der strategisch wichtigen Leistungsaktivitäten (20) RW/FW/Controlling aus, 75 Prozent der Befragten charakterisieren die kooperative Organisation des Leistungsbereichs (21) Recht als geeignet.

Tab. 7.11: Bewertung der Koordinierungsformen Querschnittsaktivitäten

Hypothese	Markt	Kooperation	Hierarchie
(19)	8,3%	55,6%	<b>100,0%</b>
(20)	16,7%	55,6%	<b>97,2%</b>
(21)	55,6%	<b>75,0%</b>	63,9%

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen.

Fazit: Überraschend eindeutig fällt die Beurteilung der (19) Personalwirtschaftsaktivitäten aus. Dass die marktliche Koordinierung nicht als echte Organisationsalternative bezeichnet werden kann, scheint aufgrund des Leistungsspektrums sowie der besonderen Bedeutung der Personalwirtschaft als plausibel. Weniger nachvollziehbar ist die Beurteilung einer kooperativen Institutionalisierung, die nur von der Hälfte der Experten als geeignete Organisationsalternative bewertet wird. Schließlich ist der Leistungsbereich der Personalwirtschaft mit einer niedrigen Faktorspezifität verbunden und kein unmittelbarer Kernbereich kommunaler Verkehrsunternehmen. Dessen strategische Bedeutung darf zwar grundsätzlich nicht unterschätzt werden, diesem kann jedoch auch über kooperative Arrangements Rechnung getragen werden. Bei der Beurteilung des Leistungsbereichs wird auch hier das schon mehrfach angesprochene Vertrauen in die Stärken der hierarchischen Koordinierung deutlich. Weniger überraschend ist die mit einer hohen strategischen Bedeutung und einer hohen Faktorspezifität verbundene Bewertung des (20) Leistungsbereichs RW/FW/Controlling in die Hierarchie sowie die mehrheitliche Zuordnung der wenig spezifischen (21) Rechtsaktivitäten in ein kooperatives institutionelles Arrangement.

## 7.7 Fazit

Die empirische Hypothesenüberprüfung zeigt das unter den befragten Experten stark ausgeprägtes Vertrauen in die Stärken der hierarchischen Koordinierung der ÖPNV-Leistungsbereiche. Die gewonnenen Erkenntnisse spiegeln den gegenwärtigen Status quo bei der Institutionalisierung der Leistungserbringung wider und verdeutlichen ein innerhalb der Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen erst schwach ausgeprägtes Vertrauen in die Stärken einer interorganisationalen Zusammenarbeit. Von den innerhalb der Untersuchung analysierten 21 Leistungsbereichen werden von den Experten nur fünf Leistungsbereiche nicht der hierarchischen Koordinierung zugeordnet.

Die Hypothesen, die die Koordinierung von Leistungsbereichen durch die Hierarchie empfehlen, werden von den Experten bestätigt. Die Leistungsbereiche Verkehrsplanung und -entwicklung, Betriebssteuerung und -überwachung, Verkaufsförderung, Produkt- und Programmgestaltung, Tarifgestaltung, Key Account Management und RW/FW/Controlling werden der Integration in die Leistungsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen zugeordnet. Die einzige Ausnahme bilden die Werbeaktivitäten, hier fällt die Bewertung der Experten

zugunsten der kooperativen Institutionalisierung aus. Aus Sicht des Autors kann die Zuordnung der Leistungsbereiche in die Hierarchie als plausibel charakterisiert werden. Schließlich sind die Transaktionsbeziehungen mit einer hohen Faktorspezifität verbunden und von hoher strategischer Bedeutung. Aufgrund des hohen Vertrauens in die Hierarchie ist es für den Autor keine Überraschung, dass von den drei Leistungsbereichen mit den nicht eindeutigen Strategieempfehlungen (Hierarchie oder Kooperation) zwei der Hierarchie zugeordnet werden (Instandhaltung von Schienenfahrzeugen, Kundenbetreuung und -information). Für den dritten Leistungsbereich (Produkt- und Serviceentwicklung) kann kein eindeutiges Ergebnis abgeleitet werden.

Überrascht ist der Autor über die Bewertung der Hypothesen, die mit der Desintegration von Leistungsbereichen aus der Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen einhergehen und kooperative Koordinierungsformen empfehlen. Von den insgesamt zehn Leistungsbereichen ordnen die Experten fünf Leistungsbereiche („Fahrertigmachen“, Instandhaltung von Kraftomnibussen, Verkehrsdurchführung, Fahrscheinverkauf und Personalwirtschaft) der Koordination durch die Hierarchie zu. Die Hypothesen werden somit nicht bestätigt. Die Verwerfung der Hypothesen ist für den Autor erstaunlich, da die Faktorspezifität der Aktivitäten als nicht stark ausgeprägt charakterisiert werden kann. Darüber hinaus können insbesondere die Leistungsbereiche „Fahrertigmachen“, Instandhaltung von Kraftomnibussen und Personalwirtschaft nicht als unmittelbare Kernbereiche kommunaler Verkehrsunternehmen bezeichnet werden. Nicht unterschätzt werden darf jedoch die Tatsache, dass zwar einzelne Hypothesen (mehrheitlich) nicht bestätigt werden, die Experten diese jedoch gleichzeitig auch als durchaus geeignet beurteilen. So wird die Hypothese (17) (Koordination des Fahrscheinverkaufs durch Kooperation) verworfen, dennoch bewerten 75 Prozent der Experten eine kooperative Koordinierungsform als geeignet. Gleiches gilt bspw. für die Hypothese (5) (Koordination „Fahrertigmachen“ durch Kooperation). Diese wird von den Befragten nicht bestätigt, wenn gleich rd. 60 Prozent kooperative Arrangements als geeignet bezeichnen. D. h. zur hierarchischen Integration der Leistungsbereiche werden von den Experten auch alternative Koordinierungsarrangements in das Kalkül gezogen.

Von den zehn Leistungsbereichen, für die der Autor kooperative Arrangements empfiehlt, werden von den Experten nur drei Leistungsbereiche einem kooperativen Koordinierungsarrangement zugeordnet (Beschaffung von nicht komplexen Objekten, Beschaffung von komplexen Objekten, Recht). Für die Leistungsbereiche Reinigung von Infrastrukturanlagen so-

wie Instandhaltung von Liegenschaften und Infrastrukturanlagen bewerten die Experten sogar die marktliche Koordinierung als geeignet. Die Beurteilung der beiden letztgenannten Bereiche ist auffallend, schließlich hat der Autor die Leistungsbereiche aus strategischen Überlegungen heraus (höherwertige Institutionalisierung der Transaktionsbeziehung) der Kooperation zugeordnet. Hiervon zeigen sich die Experten jedoch unbeeindruckt.

Aufgrund der Struktur der Untersuchung gibt diese keinen Aufschluss darüber, aufgrund welcher Motive die Experten die Koordinierung der Leistungsbereiche kommunaler Verkehrsunternehmen über die hierarchische Integration als geeignet bewerten. Hieraus kann zum einen grundsätzlich weiterer Forschungsbedarf abgeleitet werden. Zum anderen sollten die durchaus bestehenden Vorteile der verstärkten interorganisatorischen Koordinierung von Aktivitäten einer weiteren vertiefenden Diskussion unterzogen werden.

## **8 Das Strategische ÖPNV-Netzwerk - Erarbeitung und Bewertung eines alternativen institutionellen Lösungsansatzes**

Im achten Kapitel wird der Versuch unternommen, ein alternatives organisatorisches Koordinierungsmodell für kommunale Verkehrsunternehmen zu entwickeln. Wengleich die empirische Überprüfung der Strategieempfehlungen (bzw. Hypothesen) zeigt, dass unter den befragten ÖPNV-Experten das Vertrauen in die Stärken der hierarchischen Koordinierung von Leistungsbereichen nach wie vor eine hohe Gültigkeit besitzt, soll in dem Modell der steigenden Bedeutung hybrider institutioneller Arrangements Rechnung getragen werden. Schließlich wird diesen in der Literatur branchenübergreifend ein hohes Potenzial zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen zugerechnet. Das zu entwickelnde Modell orientiert sich an den in der Literatur unter dem Terminus der Netzwerkarrangements diskutierten Kooperationsvarianten, wobei in der weiterführenden Diskussion im Speziellen die Organisationsstrukturen Strategischer Netzwerke im Mittelpunkt stehen.<sup>1423</sup>

---

<sup>1423</sup> Zur Thematik der Unternehmensnetzwerke merkt Peitz an: „Neben dem im Schrifttum weit verbreiteten metaphorischen Gebrauch des Begriffs ‘Netzwerk‘, der das allgegenwärtige Phänomen der Vernetzung als ein Geflecht sozialer, ökonomischer oder politischer Beziehungen zwischen interagierenden Akteuren beschreibt, finden sich mittlerweile vielfältige theoretische und methodische Ansätze zur Erklärung dieser sozialen Realität.“ (Peitz, U. (2002), S. 9). Die vielfältigen Konzepte und Modelle differenzieren sich nicht nur mitunter deutlich voneinander, sondern weisen auch grundsätzliche Forschungsdefizite auf (vgl. Peitz, U. (2002), S. 9 ff.).



## 8.1 Unternehmensnetzwerke als Organisationsform

Netzwerke sind fluide Organisationsformen<sup>1424</sup> die innerhalb von Unternehmen oder im interorganisationalen Bereich auftreten und deren Strukturen stabil oder dynamisch sein können.<sup>1425</sup> Das Potenzial von Netzwerken liegt nach Powell in deren "Leichtfüßigkeit"<sup>1426</sup> und geht nach Sydow mit der "Erosion des Einzelunternehmens", dem "Ende des Einzelunternehmens" oder der "Neuordnung der Firma" einher.<sup>1427</sup> Mit der Gründung von Unternehmensnetzwerken werden die bestehenden Unternehmensstrukturen in Frage gestellt und die Unternehmensgrenzen neu justiert: „[...] ist zu beobachten, dass sich traditionelle Unternehmensstrukturen und Unternehmensgrenzen in Richtung symbiotischer Verbindungen mit externen Partnern auflösen. [...] ökonomische Unternehmensgrenzen weichen auf, weil die Schnittstelle zwischen Unternehmung und Markt die Unternehmensgrenzen nicht mehr zutreffend beschreibt.“<sup>1428</sup>

In der vorliegenden Untersuchung wird das Unternehmensnetzwerk nach Sydow wie folgt charakterisiert: „Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet.“<sup>1429</sup> Sydow macht gleichzeitig deutlich, dass Netzwerke als das Ergebnis einer unternehmensgrenzenübergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten charakterisiert werden können, denen Make-or-Buy-Überlegungen vorausgehen. Schließlich soll die gesamte Wertschöpfungskette unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zwischen den Netzwerkpartnern einer Restrukturierung unterzogen werden.<sup>1430</sup> Die Restrukturierung beeinflusst die Unternehmensgrenzen und justiert diese neu. Eingebettet in eine dynamische Netzwerkstruktur stehen die aus einer endlichen Anzahl rechtlich und mitunter eingeschränkt wirtschaftlich selbständigen Netzwerkpartner in einer intensiven Interaktionsbeziehung zueinander. Innerhalb des Netzwerks werden die Transaktionen zwischen den Partnern weder durch marktliche Tauschprozesse noch durch hierarchische Anweisungen institutionalisiert. Viel-

<sup>1424</sup> Vgl. Sydow, J. (2001c), S. 280.

<sup>1425</sup> Vgl. Sydow, J./Winand, U. (1998), S. 15.

<sup>1426</sup> Vgl. Powell, W. W. (1996), S. 224.

<sup>1427</sup> Vgl. Sydow, J. (1991), S. 2.

<sup>1428</sup> Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998), S. 263. Vereinzelt wird erwartet, dass sich aufgrund der interorganisationalen Arbeitsteilung und -integration bzw. durch Vernetzung Unternehmensgrenzen als Institutionen sogar auflösen (vgl. Well, B. van (2001), S. 147 f.).

<sup>1429</sup> Vgl. Sydow, J. (1991), S. 12.

<sup>1430</sup> Vgl. Sydow, J. (1991), S. 12.

mehr bestehen wechselseitige, sich gegenseitig bevorzugende und unterstützende Transaktionsverbindungen.<sup>1431</sup> Grundsätzlich besteht die Prämisse, dass einzelne Netzwerkpartner von den Ressourcen anderer abhängig sind<sup>1432</sup> und die spezialisierte Leistungserbringung mit Vorteilen für das gesamte Netzwerk (economies of scale, economies of scope, Lern- und Wissensseffekte) einhergeht.<sup>1433</sup>

In der Literatur unbestritten ist die hohe Aktualität und steigende Popularität organisatorischer Netzwerkarrangements,<sup>1434</sup> die jedoch nicht als neue Organisationsform ökonomischer Aktivitäten bezeichnet werden können.<sup>1435</sup> Wenngleich erst spät in den Fokus der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen gerückt, entwickelte sich die Forschung von interorganisationalen Beziehungen und Netzwerken erst Anfang der 90-er Jahre zu einem zentralen Forschungsgebiet,<sup>1436</sup> innerhalb dem „[...] die theoretisch-systematische Analyse und Erklärung von Unternehmensnetzwerken in der Betriebswirtschaftslehre noch am Anfang (steht).“<sup>1437</sup> Ungeklärt ist bspw. die institutionelle Zuordnung der Unternehmensnetzwerke innerhalb des Markt-Hierarchie-Spektrums. Während sich nach Hinterhuber/Stahl Unternehmensnetzwerke „[...] aus dem offensichtlichen “Versagen“ der beiden extremtypischen institutionellen Arrangements “Vertrag“ (Markt) und “Organisation“ (Hierarchie) ab(-leiten) [...],“<sup>1438</sup> weisen Krebs/Rock darauf hin, dass innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion bei der institutionellen Koordinierungsform des Unternehmensnetzwerks zwei grundsätzliche Positionen der Arrangements unterschieden werden. Zum einen werden die Unternehmensnetzwerke als eine intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie charakterisiert, zum anderen einer eigenständigen, von Markt und Hierarchie unabhängige Koordinationsform zugeordnet.<sup>1439</sup>

---

<sup>1431</sup> Vgl. Powell, W. W. (1996), S. 224.

<sup>1432</sup> Vgl. Powell, W. W. (1996), S. 224.

<sup>1433</sup> Vgl. Well, B. van (2001), S. 156.

<sup>1434</sup> Vgl. satt vieler: Sydow, J. (1992), S. 54; Hinterhuber, H. H./Stahl, H. K. (1996), S. 89; Sydow, J./Winderler, A. (1994), S. 1.

<sup>1435</sup> Vgl. Sydow, J. (1992), S. 54. Schließlich bestehen nach Sydow netzwerkartige Beziehungsgeflechte zwischen Unternehmen bereits solange, wie Unternehmen überhaupt existieren.

<sup>1436</sup> Vgl. Peitz, U. (2002), S. 10.

<sup>1437</sup> Krebs, M./Rock, R. (1994), S. 322 (Einschub: OB).

<sup>1438</sup> Hinterhuber, H. H./Stahl, H. K. (1996), S. 89 (Einschub: OB).

<sup>1439</sup> Vgl. Krebs, M./Rock, R. (1994), S. 322.

## 8.2 Strategische Netzwerke

### 8.2.1 Systematisierung und Abgrenzungen

Das Strategische Netzwerk wird in der vorliegenden Untersuchung als die Umsetzung einer Kooperationsvariante zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verstanden.<sup>1440</sup> Der Begriff des Strategischen Netzwerks geht auf Jarillo zurück<sup>1441</sup> und wurde insbesondere durch Sydow einer umfassenden Weiterentwicklung unterzogen.<sup>1442</sup> Aufgrund der in der wissenschaftlichen Diskussion fehlenden einheitlichen Systematisierung der Strategischen Netzwerke hat sich in der Literatur bislang keine einheitliche Begriffsverwendung herausgebildet.<sup>1443</sup> Vielmehr besteht eine „[...] kaum mehr überschaubare Begriffsvielfalt [...],“<sup>1444</sup> die durch die Abgrenzungsversuche zu verwandten institutionellen Netzwerkarrangements hervorgeht.

Während Sydow als Strategisches Netzwerk „[...] eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie [...] (definiert), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist unabhängigen Unternehmungen auszeichnet,“<sup>1445</sup> definiert Jarillo: „I see strategic networks as long-term, purposeful arrangements among distinct but related for-profit organizations that allow those firms in them to gain and sustain competitive advantage vis-à-vis their competitors outside the network.“<sup>1446</sup> Der Terminus der Strategie - „unter bestimmten Voraussetzungen sollen Unternehmungsnetzwerke als Strategische Netzwerke bezeichnet werden“<sup>1447</sup> - bezieht sich auf den Führungsanspruch eines oder mehrerer Unternehmen: „[...] unterscheiden sich von anderen Unternehmungsnetzwerken [...], dass sie von einer oder mehreren fokalen Unternehmung(en) strategisch geführt werden.“<sup>1448</sup> Eine von Jarillo eingeführte Institution, die so genannte *hub firm*, ist verantwortlich für den Aufbau, die Steuerung und

---

<sup>1440</sup> Vgl. Sydow, J. (1992), S. 93.

<sup>1441</sup> Vgl. Jarillo, J. C. (1988).

<sup>1442</sup> Vgl. Sydow, J. (1992).

<sup>1443</sup> Vgl. Bronder, Chr./Pritzl, R. (1992), S. 32; Peitz, U. (2002), S. 92 ff.

<sup>1444</sup> Peitz, U. (2002), S. 94.

<sup>1445</sup> Sydow, J. (1992), S. 82 (Einschub: OB).

<sup>1446</sup> Jarillo, J. C. (1988), S. 32.

<sup>1447</sup> Sydow, J. (1992), S. 80.

<sup>1448</sup> Sydow, J. (1992), S. 81.

den Erhalt des Netzwerks, das nach Hinterhuber/Stahl über konkrete Ziele, eine eindeutige Rollenverteilung und eine eigene Netzwerkidentität verfügt.<sup>1449</sup>

Strategische Netzwerke, bei denen nach Backhaus/Meyer vertikale und diagonale institutionelle Arrangements im Vordergrund stehen,<sup>1450</sup> werden organisatorisch den Netzwerkarrangements zugeordnet, deren horizontale Ausprägungsformen in der Literatur unter dem Terminus der Strategischen Allianzen systematisiert werden.<sup>1451</sup> Demgegenüber subsumieren Bronder/Pritzl vertikale, horizontale und diagonale kooperative institutionelle Arrangements als Strategische Allianzen.<sup>1452</sup> Wenngleich Strategische Allianzen in der vorliegenden Arbeit keine weitere Berücksichtigung finden, soll dennoch auf das ebenfalls in der Literatur fehlende theoretische Grundgerüst und die vielfältigen definitorischen Systematisierungen<sup>1453</sup> hingewiesen werden.<sup>1454</sup>

(Strategische) Netzwerke werden in der Literatur auch unter dem Terminus der Wertschöpfungspartnerschaften (Value-Adding-Partnerships),<sup>1455</sup> Dynamic Network (Miles/Snow), Network Firm (Antonelli) oder Systemic Network (Alter/Hage) diskutiert.<sup>1456</sup> Wesentlich für sämtliche vertikalen Netzwerkarrangements, die in den weiteren Ausführungen unter dem Terminus des Strategischen Netzwerks subsumiert werden, ist die vertikale Integration mehrerer bzw. unterschiedlicher Netzwerkpartner (Partnerunternehmen) in eine Wertschöpfungs-

<sup>1449</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H./Stahl, H. K. (1996), S. 91 f.

<sup>1450</sup> Vgl. Backhaus, K./Meyer, M. (1993), S. 332. „In weitaus stärkerem Maße [...] wird dabei die (auch) vertikale Ausprägung ausgedrückt.“ (Balling, R. (1998), S. 26).

<sup>1451</sup> Siehe hierzu auch: Backhaus, K./Piltz, K. (1990), S. 3: „Strategische Allianzen [...] sind daher ausschließlich Kooperationen zwischen aktuellen bzw. potenziellen Konkurrenten eines Geschäftsfelds und somit als horizontale Kooperationen zu verstehen.“

<sup>1452</sup> Vgl. Bronder, Chr./Pritzl, R. (1991), S. 50; Bronder, Chr./Pritzl, R. (1992), S. 32. So auch Balling, R. (1998), S. 26: „Die Kooperationsbeziehungen im Strategischen Netzwerk verlaufen in vertikaler, horizontaler und diagonaler Richtung.“

<sup>1453</sup> Siehe hierzu statt vieler: Bronder, Chr. (1995), S. 10 ff.

<sup>1454</sup> Vgl. Backhaus, K./Meyer, M. (1993), S. 332. Nach Backhaus/Piltz werden Strategische Allianzen von zwei oder mehreren selbständigen Unternehmen mit dem Ziel eingegangen, die individuellen Stärken in bestimmten Geschäftsfeldern zu vereinen. In anderen Geschäftsfeldern treten die Unternehmen am Markt getrennt auf und stehen sich als Wettbewerber gegenüber (vgl. Backhaus, K./Piltz, K. (1990), S. 2 f.). Bronder spricht von einer Strategischen Allianz, „[...] wenn Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen zu einer Art Ressourcen- und Kompetenzgeflecht verknüpft werden, das zur Erhaltung und/oder Erzielung strategischer Stärken dient.“ (Bronder, Chr. (1995), S. 13). Ähnliche Definitionen liefern: Schäfer, H. (1994), S. 688; Ihrig, F. (1991), S. 29. Sydow, J. (1992), S. 63 systematisiert Strategische Allianzen gleichbedeutend mit „Strategischen Bündnissen“, „Strategischen Koalitionen“ oder „Strategischen Partnerschaften“. Müller-Stewens, G. (1993), Sp. 4063 spricht in diesem Zusammenhang auch von Strategischen Partnerschaften. Eine Übersicht über die Merkmale Strategischer Allianzen gibt: Hopfenbeck, W. (2000), S. 297 ff.

<sup>1455</sup> Vgl. Johnston, R./Lawrence, P. R. (1989).

<sup>1456</sup> Vgl. Sydow, J. (1992), S. 60.

kette, die „[...] als “geschlossene Wettbewerbseinheit“ verstanden wird.“<sup>1457</sup> Dabei fokussiert sich jeder Netzwerkpartner darauf, „[...] lediglich einen Schritt in der Wertschöpfungskette auszuführen,“<sup>1458</sup> für die dieser die größte unternehmensspezifische Kompetenz besitzt.<sup>1459</sup> Strategische Netzwerke können somit als vertikale Strategische Allianzen charakterisiert werden<sup>1460</sup> und bilden „[...] im vertikalen Bereich die Bühne für die integrierte Organisation.“<sup>1461</sup>

## 8.2.2 Konfiguration und Entwicklung Strategischer Netzwerke

Picot/Reichwald/Wigand weisen darauf hin, dass Unternehmensnetzwerke unterschiedlich organisiert werden können und deren Steuerung mitunter mehr hierarchische oder mehr marktliche Grundzüge aufweisen können.<sup>1462</sup> Mit anderen Merkmalen werden Strategische Netzwerke charakterisiert. Diesen wird in der Literatur übereinstimmend die Existenz einer hub firm als wesentliches konstituierendes Merkmal zugewiesen.<sup>1463</sup> Der hub firm kommt die strategische Führung des Netzwerks zu. Sie übernimmt zentrale Steuerungsfunktionen der Wertschöpfungsaktivitäten, definiert die Netzwerkstrategie sowie Form und Inhalt der Interorganisationsbeziehungen.<sup>1464</sup> Um die hub firm herum, die in den weiteren Ausführungen als Nukleus bezeichnet wird, sammeln sich einzelne Wertschöpfungsspezialisten an. Diese erbringen jeweils bestimmte spezifische Wertschöpfungsaktivitäten. „Die Etablierung von Netzwerkstrukturen zielt [...] darauf ab, die Aktivitäten der Unternehmungen so untereinander abzustimmen, dass eine zwischenbetriebliche Differenzierung und Integration zu einer tatsächlichen Ressourcensteigerung führt.“<sup>1465</sup> Bislang autonom agierende Unternehmen verfolgen ein gemeinsames Ziel und ordnen ihre Individualziele teilweise dem Ziel des Netzwerks (Kollektivziel) zu.<sup>1466</sup>

Für die konzeptionelle Ausgestaltung und Entwicklung Strategischer Netzwerke schlägt Bronder ein Vorgehen in vier Arbeitsschritten vor, das „[...] nicht als streng sequentielle Ab-

<sup>1457</sup> Hopfenbeck, W. (2000), S. 305.

<sup>1458</sup> Johnston, R./Lawrence, P. R. (1989), S. 86.

<sup>1459</sup> Vgl. Siebert, H. (2001), S. 10.

<sup>1460</sup> Vgl. Sydow, J. (1992), S. 64.

<sup>1461</sup> Piber, M. (2000), S. 68 f.

<sup>1462</sup> Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998), S. 293.

<sup>1463</sup> Vgl. Backhaus, K./Meyer, M. (1993), S. 333.

<sup>1464</sup> Vgl. Sydow, J. (1995), S. 630. Well spricht von der horizontalen und vertikalen Teilung bzw. Integration der Wertschöpfungsaktivitäten (vgl. Well, B. van (2001), S. 157).

<sup>1465</sup> Well, B. van (2001), S. 160. Siehe hierzu auch Balling: „Interaktionsbeziehungen sind zentrale strategische Ressourcen.“ (Balling, R. (1998), S. 7).

<sup>1466</sup> Vgl. Siebert, H. (2001), S. 9.

folge logischer Entscheidungsschritte zu verstehen (ist), sondern als systematisierender Prozess iterativer und überlappender und sich teilweise wiederholender Analyse- und Entscheidungsschritte.“<sup>1467</sup>

- Schritt (1), Strategischer Entscheid: Ausgangspunkt für die Restrukturierung der Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen ist die strategische Entscheidung zur konsequenten Umsetzung der interorganisatorischen Zusammenarbeit. Der Schritt beinhaltet die systematische Analyse der eigenen Situation, die Identifikation von Wertsteigerungspotenzialen und die Überprüfung der eigenen Kooperationsfähigkeit.
- Schritt (2), Konzeptionelle Ausgestaltung: Mit der Festlegung der Kooperationsfelder und Verflechtungsintensitäten zu den Interaktionspartnern (Kooperationsdauer, Ressourcenzuordnung, etc.) werden die Netzwerkstruktur konzeptionell definiert und die Spielregeln innerhalb des Netzwerks formuliert.
- Schritt (3), Partnerselektion: Die Auswahl der richtigen Netzwerkpartner ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor Strategischer Netzwerke. Aus diesem Grund wird ein Anforderungsprofil an die Netzwerkpartner (Partnerprofil) entwickelt. Hier stehen insbesondere Leistungsfähigkeit des potenziellen Partners (welche Wertschöpfung kann der Partner für das Netzwerk erbringen) sowie die Überprüfung des kulturellen und strategischen Fit im Mittelpunkt der Selektion. Neben der vertraglichen Ausgestaltung der Transaktionsbeziehungen zu den Netzwerkpartnern müssen ggf. noch ordnungspolitische Regularien (bspw. Kartellrecht) beachtet werden.
- Schritt (4), Netzwerkentwicklung: Die Entwicklung des Strategischen Netzwerks und der spezifischen Leistungsbeziehungen ist ein dynamischer Prozess, der eines konsequenten und systematischen Monitorings durch den Nukleus bedarf. Zur Gewährleistung einer hohen Steuerungseffizienz der Netzwerkstruktur müssen Schnittstellen zwischen den Netzwerkpartnern immer wieder einer systematischen Überprüfung unterzogen und ggf. neu justiert werden (bspw. bei der Implementierung neuer Partner). Darüber hinaus müssen Anpassungen vorgenommen, neue Kooperationsfelder ermittelt

---

<sup>1467</sup> Bronder, Chr. (1995), S. 78 f. (Einschub: OB). Siehe zu den weiteren Ausführungen: Bronder, Chr. (1995), S. 77 ff.; Bronder, Chr./Pritzl, R. (1992), S. 30 ff.

und die bestehende Netzwerkstruktur stetig hinterfragt werden. Die Implementierung eines Konfliktmanagements ist darüber hinaus von Bedeutung.

Bleicher weist abschließend darauf hin, dass es sich bei der Führung Strategischer Netzwerke „[...] um einen fortlaufenden Prozess der Verhandlung, der Konsensbildung mit vielen Unsicherheiten handelt, der nur bedingt plan- und beherrschbar ist.“<sup>1468</sup> Das Strategische Netzwerk wird in den weiteren Ausführungen nicht als statisches Gebilde verstanden, wenngleich die Transaktionsbeziehungen der Netzwerkpartner mehrheitlich durch langfristige Leistungsverträge gekennzeichnet werden.<sup>1469</sup> Vielmehr unterliegt die interorganisatorische Zusammenarbeit einer Dynamisierung, bei der stets die Umsetzung der strategischen Ziele im Vordergrund steht. Wesentliche Arbeitsgrundlage des Strategischen Netzwerks sind hohe wechselseitige Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen sowie das hohe gegenseitige Vertrauen der Netzwerkpartner innerhalb der Netzwerkstruktur, „[...] um (insbesondere) der Gefahr opportunistischen Verhaltens entgegenzuwirken.“<sup>1470</sup> Ein wesentlicher Grund für die Netzwerkdynamik liegt in der Möglichkeit eines jeden Partners, die Netzwerkstruktur zu verlassen.<sup>1471</sup>

### 8.2.3 Chancen und Risiken Strategischer Netzwerke

Als ein wesentliches Charakteristikum Strategischer Netzwerke werden in der Literatur die intelligenten Verbindungen der Koordinationsformen Markt und Hierarchie sowie Wettbewerb und Kooperation benannt.<sup>1472</sup> Innerhalb der Netzwerke haben marktliche Koordinierungsmerkmale nach wie vor Gültigkeit, d. h. „[...] der Markttest (bleibt) weiterhin anwendbar [...]“.“<sup>1473</sup> Somit kann ein Netzwerkpartner bei zu hohen Preisen oder zu hohen Koordinationskosten oder bei mangelnder Leistungsqualität bzw. -verlässlichkeit ausgetauscht werden. Die mit Netzwerken zu realisierenden Chancen und Risiken werden in der Literatur nicht einheitlich systematisiert. Backhaus/Meyer definieren die vier Grundmotive (1) Zugang zu Märkten

<sup>1468</sup> Bleicher, K. (1992), S. 286.

<sup>1469</sup> Backhaus/Meyer weisen darauf hin, dass die Leistungsvereinbarung innerhalb eines Netzwerks auch durch kurzfristige Vertragsbeziehungen gekennzeichnet sein können (vgl. Backhaus, K./Meyer, M. (1993), S. 333).

<sup>1470</sup> Backhaus, K./Meyer, M. (1993), S. 334 (Einschub: OB).

<sup>1471</sup> Vgl. Siegert, H. (2001), S. 11. Siegert spricht gleichzeitig von einem permanenten Drohpotenzial gegenüber den Partnerunternehmen.

<sup>1472</sup> Vgl. Sydow, J./Winand, U. (1998), S. 12. Siehe hierzu auch Krebs/Rock: „In Netzwerken werden hierarchische und marktliche Elemente [...] so miteinander kombiniert, dass durch die Organisation der Netzwerkbeziehung eine effizientere und effektivere Koppelung der Aktivitäten angestrebt und realisiert wird [...]“.“ (Krebs, M./Rock, R. (1994), S. 329).

<sup>1473</sup> Krebs, M./Rock, R. (1994), S. 329 (Einschub: OB).

(und Ressourcen), (2) Spezialisierungs- bzw. Know-how-Vorteile, (3) Kostenvorteile und (4) Zeitvorteile.<sup>1474</sup> Backhaus/Plinke erweitern die Motive um (5) Technologiezugang, (6) Kompetenzerwerb, (7) Kapitalaufbringung und (8) Risikosenkung.<sup>1475</sup> Eine Strukturierung von Chancen und Risiken zeigt Sydow:

Abb. 8.1: Chancen und Risiken Strategischer Netzwerke

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitätssteigerung</li> <li>• Markt- bzw. Ressourcenzugang</li> <li>• Risikoverteilung</li> <li>• Produktionskostenreduzierung (Skalenerträge)</li> <li>• Koordinationskostenreduzierung</li> <li>• Regelungsarbitrageabschöpfung</li> <li>• Kapitalbedarfsreduzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Kern-)Kompetenzverlust</li> <li>• Verantwortlichkeiten</li> <li>• (Strategische) Steuerung</li> <li>• Autonomieeinbuße</li> <li>• Koordinationskostensteigerung</li> <li>• Mitarbeiteridentifikation</li> <li>• (Unkontrollierter) Know-how-Abfluss</li> <li>• Identitätsverlust</li> </ul>

Quelle: Sydow, J. (2001d), S. 306.

### 8.3 Das Strategische ÖPNV-Netzwerkmodell

In den weiteren Ausführungen wird der Versuch unternommen, ein alternatives organisatorisches Koordinierungsmodell für kommunale Verkehrsunternehmen zu entwickeln. An dieser Stelle soll jedoch bereits eine Kernaussage formuliert werden: Vor dem Hintergrund der diskutierten Netzwerkphilosophien und -strukturen kann das traditionelle Geschäftsmodell kommunaler Verkehrsunternehmen zur Erbringung von ÖPNV-Leistungen nicht aufrechterhalten werden. Eine Restrukturierung des Geschäftsmodells ist unausweichlich. Grundlage für die Restrukturierung ist ein Umdenkungsprozess bei den am ÖPNV beteiligten (kommunalen) Akteuren (Unternehmensmanagement, politische Ebene, etc.). Wesentlicher Grund für den Umdenkungsprozess ist der Verlust des unmittelbaren Zugriffs auf einzelne Leistungsberei-

<sup>1474</sup> Backhaus, K./Mayer, M. (1993), S. 331.

<sup>1475</sup> Vgl. Backhaus, K./Plinke, W. (1990), S. 23.



che<sup>1476</sup> und damit die Verwerfung der bei kommunalen Unternehmen verbreiteten Annahme, „[...] dass ein Unternehmen eine (gesamte) Wertschöpfungskette beherrschen muss.“<sup>1477</sup>

### 8.3.1 Kommunale Verkehrsunternehmen als Nukleus eines Strategischen ÖPNV-Netzwerks

Als Merkmal von Strategischen Netzwerken kann innerhalb eines dynamischen Wettbewerbsumfelds die Institution einer zentralen Steuerungsorganisation (hub firm) charakterisiert werden, um die sich herum eine endliche Anzahl von Netzwerk- bzw. Interaktionspartner ansiedelt. Die Netzwerkpartner verfolgen eine gemeinsame Strategie und erbringen vor dem Hintergrund einer ausgeprägten Wertschöpfungsteilung einen Output, der als effizient bezeichnet werden soll. Darüber hinaus unterliegt die Netzwerkstruktur einem Dynamisierungsgrad, d. h. ein Austausch von Netzwerkpartnern bzw. ein freiwilliger Ausstieg von Netzwerkpartnern ist möglich.

Betrachtet man die Merkmale von Strategischen Netzwerken im Einzelnen, kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass das Konzept auf den ÖPNV bzw. auf die Organisationsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen übertragen werden kann. Die Struktur der kommunalen Verkehrsunternehmen innerhalb des Strategischen ÖPNV-Netzwerks kann als Nukleus verstanden werden, der die Ressourcensteigerung bei der Leistungserstellung der ÖPNV-Wertschöpfungskette verfolgt.<sup>1478</sup> Der Nukleus integriert diejenigen Leistungsbereiche in seine Hierarchie, die aus strategischen bzw. faktorspezifischen Gründen heraus einer Desintegration nicht unterzogen werden sollen. Für die Erbringung sämtlicher anderer Leistungsbereiche werden Marktanbieter selektiert, die sich vertraglich an den Nukleus binden und für die Laufzeit der Transaktionsbeziehung die Funktion von Netzwerkpartnern einnehmen.

Zur Realisierung der Ressourcensteigerungspotenziale einer Netzwerkstruktur über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg sowie zur Integration der arbeitsteiligen Wertschöpfungs-

<sup>1476</sup> Der (langfristige) Verlust einer unmittelbaren Eingriffsmöglichkeit in die Geschäfts- und Entscheidungsprozesse wird von der kommunalpolitischen Ebene i. d. R. gefürchtet (vgl. Deutsche Bank Research (2001), S. 32).

<sup>1477</sup> Müller-Stewens, G. (1997), S. 10 (Einschub: OB). Das Gegenteil kann der Fall sein. Müller-Stewens weist darauf hin, dass neuere Forschungsergebnisse die Vorteile von Netzwerkarrangements "glauben zeigen zu können". Entscheidend ist die Strukturierung von Leistungsprozessen sowie die Konfiguration und Koordination mit Netzwerkpartnern (vgl. Müller-Stewens, G. (1997), S. 10 f.).

<sup>1478</sup> Vgl. Well, B. van (2001), S. 158.

bereiche weisen Sydow/Windeler darauf hin, dass der Nukleus insbesondere vier Steuerungsfunktionen (sog. basale Funktionen) wahrnehmen muss, die jeweils eng miteinander verbunden sind:<sup>1479</sup>

- (1) Selektion: Auswahl geeigneter Interaktionspartner;<sup>1480</sup>
- (2) Regulation: Ressourcenregulation zwischen den Interaktionspartnern;
- (3) Allokation: Ressourcenallokation zwischen den Interaktionspartnern;
- (4) Evaluation: Ökonomische Evaluation der interorganisationalen Beziehungen (Netzwerkcontrolling).

Zur Reduzierung des Komplexitätsgrads der Leistungsbeziehungen innerhalb der Netzwerkstruktur im Sinne der strategischen Unsicherheit stehen dem Nukleus darüber hinaus unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, der Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch die Interaktionspartner Rechnung zu tragen. Als Instrumente werden in der Literatur gegenseitige Beteiligungen oder der Austausch von Managementkapazitäten angeführt. Um der vorhandenen Komplexität des Netzwerkarrangements gerecht zu werden, empfiehlt sich innerhalb der Nukleusstrukturen die Institutionalisierung eines Netzwerkmanagers, der nicht nur als "Klammerfunktion" die effiziente Steuerung der Interaktionspartner gewährleistet, sondern darüber hinaus Konfliktmanagementfunktionen wahrnimmt.<sup>1481</sup>

### 8.3.2 Organisatorische Ausgestaltung der Netzwerkstruktur

Den Kern des Strategischen Netzwerks bildet das kommunale Verkehrsunternehmen (Nukleus) (siehe Abb. 8.2), das nicht nur die wesentlichen Steuerungsfunktionen innerhalb des Netzwerks übernimmt, sondern auch selbst die Durchführungskompetenzen für einzelne Leistungsbereiche behält.<sup>1482</sup>

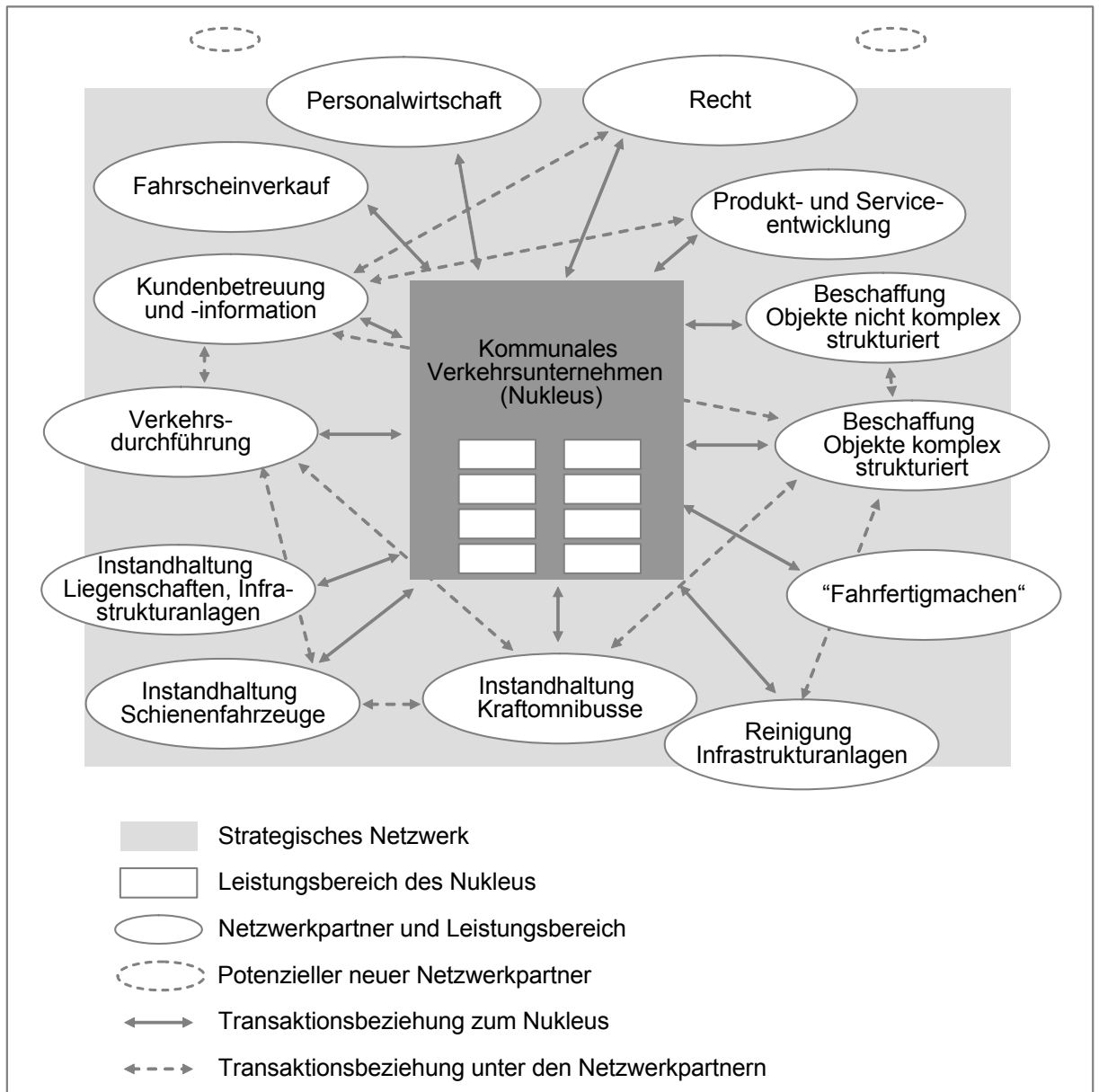
<sup>1479</sup> Vgl. Sydow, J./Windeler, A. (1994), S. 1 ff.

<sup>1480</sup> Die Selektion geeigneter Netzwerkpartner bzw. -unternehmen ist von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg eines Strategischen Netzwerks sowie eines jeden Netzwerkpartners. Der Selektionsprozess kann nicht als "Einbahnstraße" vom Nukleus ausgehend charakterisiert werden, schließlich selektiert auch der potenzielle Partner, ob dieser seine Wertschöpfungsaktivitäten vollständig oder partiell in das Netzwerk einbringen möchte. Im Vordergrund steht die Frage, welche Wertschöpfung jeder einzelne potenzielle Netzwerkpartner zur strategischen Zielerreichung leisten kann bzw. leisten muss.

<sup>1481</sup> Die Akteure mit den spezifischen Funktionen werden in der Organisationstheorie auch als "boundary spanning-roles" bezeichnet (vgl. Loose, A./Sydow, J. (1994), S. 183).

<sup>1482</sup> Die Netzwerkdynamik schließt die integrierten Leistungsbereiche des kommunalen Verkehrsunternehmens nicht aus. Die innerhalb der eigenen Hierarchie erbrachten Leistungsbereiche können im Zeitablauf

Abb. 8.2: Strategisches ÖPNV-Netzwerk



Quelle: Eigene Darstellung.

In dem Modell wird davon ausgegangen, dass das kommunale Verkehrsunternehmen auch weiterhin die Linienkonzessionen für die Verkehrsleistungen hält und sich auch in einem zukünftigen Wettbewerbsmarkt bei öffentlichen Ausschreibungsverfahren, insbesondere im

---

unter strategischen Gesichtspunkten auch an (neue) Netzwerkpartner ausgegliedert werden bzw. ausgegliederte Leistungsbereiche können (wieder) in die Hierarchie des Nukleus integriert werden.

Heimatmarkt, um die Linienkonzessionen bewirbt.<sup>1483</sup> Somit bleibt das kommunale Verkehrsunternehmen Vertragspartner des Aufgabenträgers für die Verkehrsverträge und steht in der vollen Verantwortung zur Erfüllung der vertraglich fixierten Leistungserbringung, die sich aus den Verkehrsverträgen ergeben. Auf die Erfüllung der von den Aufgabenträgern in den Verkehrsverträgen spezifizierten Qualitäten und Quantitäten hat das kommunale Verkehrsunternehmen jedoch überwiegend nur noch indirekt Einfluss. Schließlich erfolgt die Leistungserbringung nicht mehr aus der eigenen Hierarchie heraus (vertikal integrierter Leistungsbereich Verkehrsdurchführung), sondern innerhalb des kooperativen Arrangements durch einen Netzwerkpartner. Hier muss durch die Implementierung von Führungsinstrumenten durch den Konzessionär dafür Sorge getragen werden, dass die spezifizierten Leistungsmerkmale mindestens eingehalten werden.<sup>1484</sup>

Aufgrund der hohen und unternehmensübergreifenden Schnittstellenintensität innerhalb des Wertschöpfungsprozesses müssen insbesondere die Schnittstellen zwischen dem kommunalen Verkehrsunternehmen und seinen Interaktionspartnern effizient ausgestaltet und mit schlanken Prozessstrukturen hinterlegt werden. Darüber hinaus müssen bei der organisatorischen Ausgestaltung des kommunalen Verkehrsunternehmens ordnungspolitische Gesichtspunkte berücksichtigt werden. So gilt es, den Verpflichtungen aus PBefG, BOStrab und BOKraft nachzukommen. Das gilt insbesondere für die Erfüllung der Funktionen des Unternehmers<sup>1485</sup> und des Betriebsleiters.<sup>1486</sup> Einer Schlussfolgerung von Stollberg kann in diesem Zusammenhang nicht zugestimmt werden. Dieser fordert die grundsätzliche Eigenleistung (hierarchische Integration) der Kernleistungsbereiche kommunaler Verkehrsunternehmen und gibt an, dass

<sup>1483</sup> Wenngleich die Rahmenbedingungen des zukünftigen Wettbewerbsmarkts derzeit noch offen sind, soll dennoch die Annahme getroffen werden, dass der Vorschlag der KOM zur Einführung von Wettbewerbsstrukturen im ÖPNV durch das Instrument öffentlicher Ausschreibungsverfahren (in welcher konkreten Ausgestaltungsform auch immer) ordnungspolitisch verankert wird. Die Ergebnisse einer Accenture-Studie belegen die Annahme: „Ausschreibungen von ÖPNV-Leistungen werden zur Regel.“ (vgl. Accenture (2002), S. 15).

<sup>1484</sup> Siehe zu den Führungsinstrumenten die Ausführungen in Kapitel 8.3.3.1.

<sup>1485</sup> Unternehmer im Sinne des § 2 Abs. 1 PBefG ist derjenige, der im Besitz einer Genehmigung zur Personenbeförderung mit Straßenbahnen, Obussen, Kraftfahrzeugen im Linienverkehr oder Kraftfahrzeugen im Gelegenheitsverkehr besitzt. Der Unternehmer hat dafür Sorge zu tragen, dass die Anforderungen der Sicherheit und Ordnung erfüllt werden bzw. dass das Unternehmen ordnungsgemäß geführt wird (§ 7 Abs. 1 BOStrab, § 3 Abs. 1 BOKraft). Der Unternehmer kann die Betriebsdurchführung auf einen Dritten übertragen (§ 3 Abs. 2 S. 1 PBefG).

<sup>1486</sup> Der Betriebsleiter (BL) ist für die sichere und ordnungsgemäße Betriebsführung verantwortlich (§ 8 Abs. 1 BOStrab). Bei mehreren Betriebsarten kann für jeden Bereich ein BL bestellt werden. Für jeden Bereich ist mindestens ein Stellvertreter zu bestellen (§ 7 Abs. 3 BOStrab) bzw. soll ein Stellvertreter bestellt werden (§ 4 Abs. 3 BOKraft). Bei der Durchführung von Stadtbahnleistungen ist die Bestellung des BL eine Mussbestimmung (§ 7 Abs. 3 BOStrab). Bei der Durchführung von Kraftomnibusleistungen ist die Bestellung des BL eine Kannbestimmung (§ 4 Abs. 1 BOKraft), die unter bestimmten Voraussetzungen ebenfalls zu einer Mussbestimmung wird (bspw. bei mehreren Betriebszweigen/-stellen, mehr als zehn Fahrzeugen, etc.).

die überwiegende Marktkoordination der Bereiche ansonsten zur Selbstaufgabe des Verkehrsunternehmens führen kann.<sup>1487</sup> Dies steht nach Stollberg im Widerspruch zur Sicherstellung der Leistungsbereitschaft im Auftrag der Daseinsvorsorge, der so genannten Betriebspflicht. Der Autor der vorliegenden Untersuchung ist sich bewusst, dass der Einhaltung der Betriebspflicht (§ 21 PBefG) zwingend Rechnung getragen werden muss. Die Wahrnehmung kann jedoch durch unterschiedliche institutionelle Koordinierungsarrangements erfolgen. Ein Koordinierungsarrangement zeigt das Strategische ÖPNV-Netzwerk, das zwar die konsequente hierarchische Integration wesentlicher Kernbereiche nicht vorsieht, dennoch so ausgestaltet ist, dass die Betriebspflicht erfüllt wird.

### 8.3.3 Auswirkungen des Strategischen ÖPNV-Netzwerks auf die vertikale Koordinierungsstruktur des ÖPNV-Systems

#### 8.3.3.1 Neue Vertragsgestaltungen regeln das institutionelle Miteinander

Grundlage für die Zusammenarbeit der verschiedenen ÖPNV-Akteure innerhalb der Verkehrsräume sind vielfältige Vertragsbeziehungen. Mit der Restrukturierung des kommunalen Verkehrsunternehmens und dem neuen Geschäftskonzept müssen insbesondere die Vertragsverpflichtungen neu geregelt und an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Hierzu muss ein Vertragspaket geschnürt werden, das die Koordinierungsfunktionen des kommunalen Verkehrsunternehmens determiniert und die Interaktion mit den Netzwerkpartnern regelt. Grundlage der verkehrlichen Aktivitäten des kommunalen Verkehrsunternehmens sind eine Reihe unterschiedlicher Vertragsverhältnisse, deren Leistungserbringung von diesem derzeit als integriertes kommunales Verkehrsunternehmen unmittelbar geplant, gesteuert und controlled wird.

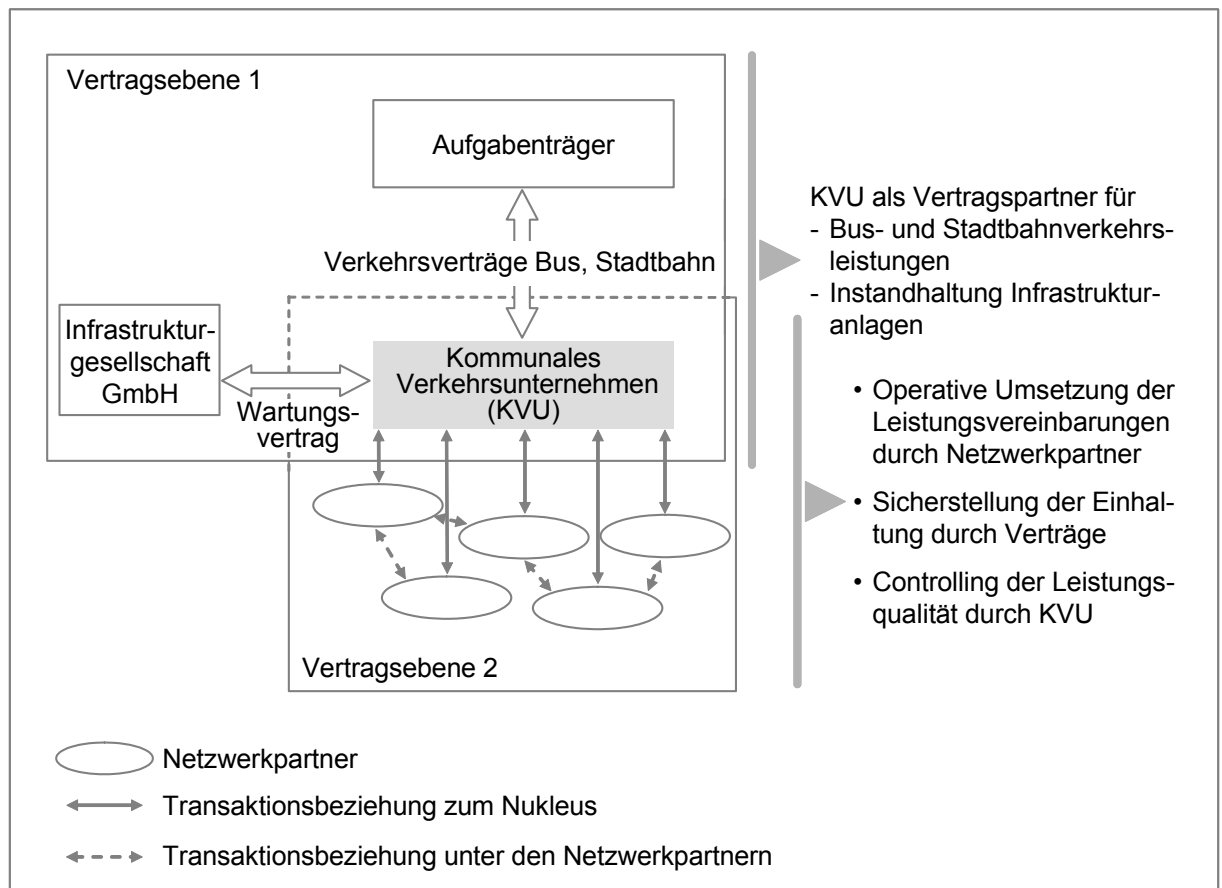
Derzeit ist das kommunale Verkehrsunternehmen Vertragspartner des Aufgabenträgers für die Verkehrsverträge Bus und Stadtbahn und hat unmittelbaren Zugriff auf den Leistungsbereich Verkehrsdurchführung, der traditionell hierarchisch integriert ist. Gleiches gilt für ggf. bestehende Wartungsverträge zwischen dem kommunalen Verkehrsunternehmen und einer kommunalem Infrastrukturgesellschaft, die die Eigentümerfunktion der Infrastrukturanlagen

---

<sup>1487</sup> Interessant scheint die Fragestellung, welche Aktivitäten eines kommunalen Verkehrsunternehmens zum Kerngeschäft subsumiert werden (können). Schlotzhauer, G. (2002), S. 51 definiert das für die BOGESTRA als den „[...] Bereich, der direkt mit den Kunden zu tun hat.“

wahrnimmt<sup>1488</sup> und mit der Bewirtschaftung der Anlagen i. d. R. das kommunale Verkehrsunternehmen beauftragt (Leistungsbereich Instandhaltung Liegenschaften, Infrastrukturanlagen). Auch hier hat das kommunale Verkehrsunternehmen derzeit unmittelbaren Zugriff auf den Leistungsbereich und die eigenen Instandhaltungsressourcen. Die Ausgangslage verändert sich durch die Restrukturierung des Geschäftsmodells und der Transformation in die Organisationsform des Strategischen Netzwerks, wie Abb. 8.3 verdeutlicht:

Abb. 8.3: Neue Vertragsbeziehungen innerhalb unterschiedlicher Vertragsebenen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Verpflichtungen aus den Vertragsverhältnissen der Vertragsebene 1 bestehen noch immer, das kommunale Verkehrsunternehmen ist im vorliegenden Modell weiterhin Vertrags-

<sup>1488</sup> Die Infrastrukturgesellschaften sind privatwirtschaftlich organisiert und werden als Tochtergesellschaften von kommunalen Gebietskörperschaften geführt. Die verlustbringende Infrastruktur wurde z. B. im Verkehrsraum Hannover im Juli 2001 aus der kommunalen üstra AG ausgegliedert und in eine Infrastrukturgesellschaft mbH integriert. Begründung für den Anlagentransfer: Entlastung der üstra AG von den hohen Betriebsaufwendungen. Darüber hinaus sollen zukünftig die „Zuschüsse für Unterhaltungskosten [...] wettbewerbsneutral übergeben werden können.“ (HVV/KCW (2002), S. 33). Dass das Eigentum und die Gestaltungsmacht der Infrastruktur langfristig im Eigentum der öffentlichen Hand verbleiben sollte, zeigen: Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 19.

partner der ÖPNV-Institutionen Aufgabenträger und Infrastrukturgesellschaft. Verändert hat sich jedoch die operative Erfüllung der Vertragsverpflichtungen, die durch Interaktionspartner umgesetzt wird. Das kommunale Verkehrsunternehmen hat damit nur noch mittelbaren Einfluss auf die operative Leistungserbringung, für deren vertragskonforme Erfüllung dieses nach wie vor verantwortlich ist. Gleiches gilt für alle anderen von den Netzwerkpartnern erbrachten Leistungsbereiche. Ein unmittelbarer Zugriff auf die Ressourcen der Leistungsbereiche ist nicht möglich. Mittels entsprechend ausgestalteter Verträge müssen die Transaktionsbeziehungen zu den Netzwerkpartnern determiniert werden (Vertragsebene 2), damit diese die Vertragsverpflichtungen aus der Vertragsebene 1 erfüllen. Um sicherzustellen, dass die definierten Leistungsparameter von den Interaktionspartnern mindestens eingehalten werden, bedarf es der Implementierung effizienter Führungsinstrumente zwischen dem Nukleus und seinen Partnern. Denn: Werden die vertraglich fixierten Leistungsparameter von dem kommunalen Verkehrsunternehmen nicht mindestens eingehalten, hat das Auswirkungen auf die Höhe der vom Aufgabenträger zu leistenden Ausgleichszahlungen für die Leistungserbringung. Werden bspw. fixierte Leistungsparameter unterschritten, greifen vertraglich festgelegte Malus-Regelungen und mindern das Zahlungsvolumen an das kommunale Verkehrsunternehmen.

Nicht abschließend diskutiert ist die Wahrnehmung der Eigentümerfunktion der zur Durchführung der Verkehrsleistungen notwendigen Fahrzeugflotte (Schienenfahrzeuge, Kraftomnibusse), die „[...] das zentrale und exponierteste Produktionsmittel eines [...] Eisenbahn- oder Nahverkehrsunternehmens (darstellt).“<sup>1489</sup> Während die produktionskostenintensiven Infrastruktureinrichtungen immer häufiger aus den kommunalen Verkehrsunternehmen herausgelöst werden und in kommunale Infrastrukturgesellschaften überführt werden, befindet sich die Fahrzeugflotte i. d. R. im Eigentum der kommunalen Verkehrsunternehmen.<sup>1490</sup> Hier müssen zwischen dem Eigentümer der Fahrzeuge und dem verkehrsdurchführenden Netzwerkpartner vertragliche Regelungen bzgl. des Fahrzeugbetriebs spezifiziert werden.

Zur Ermittlung der Leistungserfüllungsgrade der Netzwerkpartner stellt ein systematisches Netzwerkcontrolling eine wesentliche Voraussetzung dar. Das gilt insbesondere für den Leistungsbereich der Verkehrsdurchführung, der die Kriterien der Verkehrsverträge zu erfüllen hat. Hier ist eine transparente Darstellung der verkehrlichen Leistungserbringung unabding-

<sup>1489</sup> Baechler, U. (1996), S. 87 (Einschub: OB).

<sup>1490</sup> Kommunale Verkehrsunternehmen treten auch als Leasingnehmer von Fahrzeugen auf.

bar, die dem kommunalen Verkehrsunternehmen Transparenz über den Leistungserfüllungsgrad des Netzwerkpartners gibt.

### 8.3.3.2 Netzwerkintegration in das Drei-Ebenen-Modell

Ausgehend von der in Kapitel 4.3.2 charakterisierten Drei-Ebenen-Struktur der ÖPNV-Organisation sind bei der Restrukturierung der kommunalen Verkehrsunternehmen in die Organisationsform eines Strategischen Netzwerks in einem ersten Schritt keine Veränderungen zu erwarten. Wie auch im derzeitigen Status quo kann das Netzwerk der Betreiberebene zugeordnet werden, innerhalb der die Verkehrserbringung und weitere, die Verkehrserbringung begleitende und unterstützende Bereiche, operativ durchgeführt werden. Gesteuert werden die Betreiber von den Verkehrsinstitutionen der Koordinierungsebene, die eine Klammerfunktion wahrnehmen und als Systemintegratoren durch Verkehrsverbundgesellschaften oder Landesnahverkehrsgesellschaften institutionalisiert sind. Wie in Kapitel sieben bereits angeführt, sollte vor dem Hintergrund eines zukünftigen Wettbewerbsmarkts eine grundsätzliche Überprüfung der organisatorischen Institutionalisierung bestimmter Leistungsbereiche vorgenommen werden.<sup>1491</sup> Diese sollten aus transaktionskostentheoretischen bzw. strategischen Gründen hierarchisch organisiert werden. Diskutiert werden kann jedoch die organisatorische Verankerung der Regiefunktionen. Die derzeit in die Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen integrierten Leistungsbereiche können generell auch in die Ebene der Systemintegratoren transferiert werden. Schließlich erfüllen die Leistungsbereiche mitunter hoheitliche verkehrsplanerische Funktionen, haben eine unmittelbare Affinität zum Verkehrsverbund oder sollten vor dem Hintergrund einer zu erwartenden steigenden Dynamisierung innerhalb der Betreiberstrukturen einer Institution zugeordnet werden, die auch im Wettbewerbsmarkt als nachhaltige Konstante bezeichnet werden kann.

Unter der Prämisse, dass die Verlagerung einzelner Leistungsbereiche in die Koordinierungsebene stattfindet, kommt dem kommunalen Verkehrsunternehmen immer mehr die Funktion einer Koordinierungsinstitution zu. Hier schließt sich die Frage an, ob das Verkehrsunternehmen aufgrund seines Funktionsspektrums noch der Betreiberebene zugerechnet oder ob zwischen Koordinierungsebene und Betreiberebene eine weitere, vierte Ebene institutionalisiert werden kann.

---

<sup>1491</sup> Verkehrsplanung und -entwicklung, Betriebssteuerung und -überwachung, Marketing, Vertrieb, Kundenservice.



Der im PBefG geforderten Trennung zwischen Besteller und Ersteller der Verkehrsleistungen wird auch das Netzwerkmodell nicht konsequent gerecht. Aufgrund der Gesellschafterstrukturen der kommunalen Verkehrsunternehmen ist eine Trennung zwischen den bestellenden Aufgabenträgern bzw. Verkehrsverbund- oder Landesnahverkehrsgesellschaften und den erstellenden Verkehrsunternehmen nicht konsequent möglich. Das gilt auch dann, wenn das Verkehrsunternehmen überwiegend Netzwerk steuernde Funktionen wahrnimmt. Die Trennung zwischen dem Besteller der Verkehrsleistungen und dem Ersteller wird nur dann möglich, wenn sich die Gesellschafterstrukturen der kommunalen Verkehrsunternehmen zugunsten privatwirtschaftlicher Investoren verändern. Da die kommunalen Verkehrsunternehmen überwiegend in den privatwirtschaftlichen Rechtsformen der GmbH oder AG geführt werden, müssten diese einer materiellen Privatisierung unterzogen,<sup>1492</sup> oder als Public-Private-Partnership (PPP) mit mehrheitlich privater Kapitalstruktur institutionalisiert werden. Durch die kommunale Struktur der ausschreibenden Aufgabenträger bzw. den mit der Durchführung der Ausschreibungsverfahren beauftragten Institutionen und den sich dann mehrheitlich in privater Hand befindlichen "(kommunalen) Verkehrsunternehmen" wäre die konsequente Trennung im Sinne des PBefG erfüllt.

#### 8.3.4 Bewertung des Modells

Gegenüber den derzeitigen Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen kann das Modell des Strategischen ÖPNV-Netzwerks als organisatorischer Quantensprung charakterisiert werden, dem im ÖPNV-Markt kein vergleichbares Modell gegenübersteht. Schließlich entwickeln sich innerhalb des Netzwerkarrangements die heute vertikal hoch integrierten Vollsor-timer ("Schwertanker") zu kleinen und flexiblen "Schnellboten". Diese können nicht nur auf veränderte Rahmenbedingungen flexibel reagieren, sondern bieten auch den Vorteil einer deutlich wettbewerbsfähigeren Kostenstruktur bei der Leistungserstellung, die mit einer nachhaltigen Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Verkehrsunternehmen verbunden ist. Kommunale Verkehrsunternehmen sollten ihre Leistungsstrukturen einer schonungslosen Überprüfung unterziehen und die Desintegration bestimmter Leistungsbereiche und damit die Aufweichung der eigenen Unternehmensgrenzen ins Kalkül ziehen. Hierzu bieten interorganisatorische Transaktionsbeziehungen zu Interaktionspartnern innerhalb eines Strategischen Netzwerks eine geeignete Plattform. Aktivitäten mit einer hohen strategischen Relevanz für das

<sup>1492</sup> Siehe zur materiellen Privatisierung von ÖPNV-Unternehmen die Ausführungen von: Schumacher, R. (1995).

Verkehrsunternehmen bzw. mit einer hohen Faktorspezifität verbundene Leistungsbereiche verbleiben weiterhin in der hierarchischen Integration. Andere Leistungsbereiche werden in einer kooperativen Transaktionsbeziehung von bzw. mit Marktanbietern erbracht, die in das Strategische Netzwerk integriert werden.<sup>1493</sup>

Wenngleich das Management kommunaler Verkehrsunternehmen sowie deren öffentlichen Träger unter einem erheblichen Handlungsdruck stehen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu stärken, besteht aus Sicht des Autors dennoch die Gefahr, dass das konzipierte Netzwerkmodell in seiner dargestellten Interaktionsintensität auf mangelnde Akzeptanz bei den ÖPNV-Entscheidern stößt. Zwar ist man sich einig, dass ein "weiter so wie bisher" die Wirtschaftlichkeit der kommunalen Verkehrsunternehmen nicht erhöht und mit dem Verlust von Linienkonzessionen verbunden sein kann, dennoch bewertet der Autor die Umsetzung seines Modells als nur vorsichtig optimistisch. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Ein wesentlicher Grund ist der Verlust bzw. Verzicht auf vorhandene Kompetenzen der Verkehrsunternehmen sowie das Abhängigkeitsverhältnis gegenüber den Netzwerkpartnern bei der Erstellung von Leistungen der Daseinsvorsorge. Der Zugriff auf einzelne Leistungsbereiche ist nicht mehr unmittelbar möglich, sondern wird über Verträge mit jedem einzelnen Netzwerkpartner gesteuert. Hier ist zu befürchten, dass das Modell an der fehlenden Veränderungsbereitschaft der Entscheidungsträger scheitert.

Die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung bestätigen die Argumentation. Unter den befragten ÖPNV-Experten ist das Vertrauen in die Stärken der hierarchischen Koordinierung stark ausgeprägt. Darüber hinaus ist die Ausgestaltung und Entwicklung der Netzwerkstrukturen mit Transaktionskosten verbunden, die sich aus der ex-ante-Vertragsgestaltung der Transaktionsbeziehung zu jedem einzelnen Netzwerkpartner sowie den Koordinierungs- und Controllingkosten (Überwachungssystem) generieren. Den Transaktionskosten stehen jedoch niedrigere Produktionskosten bei der Leistungserstellung gegenüber, die sich aus den privatwirtschaftlichen Strukturen der Interaktionspartner ergeben. Darüber hinaus bestehen innerhalb der Netzwerkstruktur marktliche Anreizwirkungen.

---

<sup>1493</sup> Mit dem Modell werden auch die Überlegungen der Deutschen Bank in ihrem Sonderbericht realisiert. Diese fordert zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und zur Verbesserung der Wettbewerbsposition gegenüber privater (ausländischer) Konkurrenten mehr interorganisatorische Koordinationsstrukturen (vgl. Deutsche Bank Research (2001), S. 37). Die Verfasser des Berichts weisen darauf hin, dass „[...] Partnerschaften mit privaten Unternehmen [...] i. d. R. mit positiven Resultaten verbunden (sind),“ Pauschallösungen jedoch nicht zu erwarten sind. „Der Trend geht aber eindeutig hin zu mehr Kooperationen im ÖPNV-Markt.“ (Deutsche Bank Research (2001), S. 39 (Einschub: OB)).

## 9 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse und Ausblick

Der Wettbewerb hat den ÖPNV-Markt erreicht. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere den Liberalisierungsbestrebungen der KOM und dem Urteil des EuGH, sind bei Kommunen und ihren Verkehrsunternehmen Anpassungsprozesse zu beobachten. Ziel der Entwicklungen ist zum einen die Umsetzung des Besteller-Ersteller-Prinzips,<sup>1494</sup> zum anderen die Erarbeitung und Umsetzung von Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Verkehrsunternehmen. Für Letztere stehen grundsätzlich unterschiedliche Strategien zur Auswahl, die, in Abhängigkeit der spezifischen Eigenschaften der kommunalen Verkehrsunternehmen sowie deren Leistungsfähigkeit und -potenzialen, entwickelt werden müssen.<sup>1495</sup> Räßle weist darauf hin, dass sich durch den anstehenden Wettbewerb sowie den zunehmenden Kostendruck bei den Kommunalhaushalten „[...] fast alle kommunalen Verkehrsunternehmen mit unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichem Erfolg bemühen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.“<sup>1496</sup> Zweifelsohne lassen die in der Literatur durchgeführten Diskussionen über die unterschiedlichen Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen erwarten, dass bisher umgesetzten Maßnahmen weitere organisatorische Maßnahmen folgen werden, um die nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit der Unternehmen weiter zu gewährleisten.

Die vorliegende Untersuchung soll als Rüstzeug für Restrukturierungsmaßnahmen verstanden werden, deren Ziele der Autor in zwei Bereiche unterteilt. Zum einen hat die Untersuchung den Anspruch, den hohen vertikalen Integrationsgrad kommunaler Verkehrsunternehmen systematisch zu überprüfen und Leistungsbereiche zu identifizieren, die einer Desintegration unterzogen werden können. Zum anderen soll ein organisatorisches Koordinierungsmodell aufgezeigt werden, dass die interorganisatorische Zusammenarbeit zwischen kommunalen Verkehrsunternehmen und Marktpartnern stärker in den Vordergrund stellt als das bisher der Fall ist. Mit dem Konzept des Strategischen ÖPNV-Netzwerks wird ein solches Modell ausgewählt, dass „[...] ohne Zweifel weiter an Bedeutung gewinnen und zu einem wesentlichen

<sup>1494</sup> Siehe hierzu auch den Apell von Posch, der alle kommunalen Aufgabenträger mit eigenen ÖPNV-Unternehmen auffordert: „Machen Sie sich jetzt daran, das Besteller-Ersteller-Prinzip umzusetzen, entflechten Sie die verkehrspolitischen Aufgaben der Daseinsvorsorge von den betriebswirtschaftlichen Aufgaben der Erstellung der Verkehrsleistungen.“ (Posch, D. (2002), S. 84). Organisatorische Modellvarianten zur Ausgestaltung des Ersteller-Besteller-Prinzips zeigen: Kretschmann, C. von/Werner, J. (2002), S. 17 ff.

<sup>1495</sup> Stollberg, R. (1996), S. 25 f. beobachtet bei den kommunalen Verkehrsunternehmen einen Umdenkungsprozess bzgl. der traditionellen Kernaktivitäten: „[...] hat auch bei der Definition des eigenen Kerntätigkeitsfeldes ein Umdenken stattgefunden.“ Traditionelle Kernaktivitäten stehen ganz oder teilweise zur Disposition.

<sup>1496</sup> Räßle, W. (1997), S. 141.

Faktor für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens [...]“ wird.<sup>1497</sup> Auch Windsperger macht deutlich, „dass eine große Anzahl von Untersuchungen [...] darauf hin(weist), dass das Organisationsdesign der Unternehmung der Zukunft die Netzwerkorganisation sein wird.“<sup>1498</sup> Deren erfolgreiche Gestaltung, Steuerung und Entwicklung kann jedoch als komplex bezeichnet werden und stellt hohe Ansprüche an das Management der kommunalen Verkehrsunternehmen.<sup>1499</sup> Beide Bereiche sind abgearbeitet und können einer abschließenden Bewertung unterzogen werden.

Mit der in der Literatur weit verbreiteten Transaktionskostentheorie wird eine wissenschaftliche Theorie zur Überprüfung vertikaler Integrationsstrukturen herangezogen, mit der die Leistungsbereiche kommunaler Verkehrsunternehmen einer systematischen Überprüfung auf deren Integrationswürdigkeit hin unterzogen werden können. Ausgehend vom institutionellen Status quo, der eine vollständige Integration sämtlicher Leistungsbereiche in die Hierarchie kommunaler Verkehrsunternehmen zeigt, verdeutlicht die Zuordnungs- und Bewertungsdiskussion der Leistungsbereiche eine aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten mögliche und effiziente alternative institutionelle Koordinationsform für die Mehrzahl der untersuchten Bereiche. Die transaktionskostentheoretische Zuordnung kann jedoch vom Autor in seinen Strategieempfehlungen nicht konsequent übernommen werden. Schließlich erfolgt die Zuordnung und Bewertung ausschließlich nach den Regeln der Transaktionskostentheorie. Deren Ableitung auf konkrete Strategieempfehlungen für kommunale Verkehrsunternehmen und deren öffentliche Träger können aus Praktikabilitätsgründen jedoch oft nur als zweitbestes institutionelles Arrangement bewertet werden. Daher weichen die Strategieempfehlungen von den transaktionskostentheoretischen Zuordnungen innerhalb der Bewertungsmatrix mitunter ab und stellen insbesondere eine höherwertige Institutionalisierung der Vertragsbeziehung in den Mittelpunkt.

Die empirische Überprüfung der als Hypothesen formulierten Strategieempfehlungen zeigt jedoch, dass die befragten ÖPNV-Experten die Empfehlungen nicht durchgehend bestätigen. Die Analyse der gewonnenen Daten verdeutlicht aus Sicht des Autors insbesondere das derzeit noch stark ausgeprägte Vertrauen in die Stärken der hierarchischen Koordinierung von Leistungsbereichen.

---

<sup>1497</sup> Peitz, U. (2002), S. 282.

<sup>1498</sup> Windsperger, J. (1995), S. 190 (Einschub: OB).

<sup>1499</sup> Vgl. Peitz, U. (2002), S. 278.

Mit dem Strategischen ÖPNV-Netzwerk wird ein für kommunale Verkehrsunternehmen alternatives organisatorisches Koordinierungsmodell entwickelt. Das Modell ist zwar mit hohen Anforderungen an das Management kommunaler Verkehrsunternehmen und die Interaktionspartner verbunden, verspricht gegenüber dem organisatorischen Status quo jedoch eine höhere Effizienz bei der Erbringung der ÖPNV-Wertschöpfungsaktivitäten. Wenngleich die Ausgestaltung, Steuerung und Kontrolle der hybriden Transaktionsbeziehungen mit Transaktionskosten verbunden sind, können gegenüber dem Status quo die Anreizwirkungen des Marktes ausgeschöpft werden. Im Ergebnis wird die ÖPNV-Leistungserstellung mit niedrigeren Produktionskosten einhergehen, von denen Aufgabenträger und (potenzielle) Kunden profitieren. Die gestiegene Effizienz bei der Leistungserstellung ist wesentlich für eine höhere Wirtschaftlichkeit der kommunalen Verkehrsunternehmen und wirkt sich positiv auf deren Wettbewerbsfähigkeit aus. Auch Will sieht in einem Strategischen ÖPNV-Netzwerk Potenziale für kommunale Verkehrsunternehmen: „Mit einem Strategischen Netzwerk von Partnerunternehmen kann die Bearbeitungstiefe in den Verkehrsbetrieben reduziert werden, ohne die Leistungsfähigkeit zu beeinträchtigen.“<sup>1500</sup>

Das innerhalb der Untersuchung entwickelte ÖPNV-Netzwerkmodell kann als „große Lösung“ verstanden werden. Es ist kaum zu erwarten, dass kommunale Verkehrsunternehmen ihre Leistungsbereiche kurzfristig in vergleichbaren Strukturen institutionalisieren. Dennoch liefert die Untersuchung wertvolle Erkenntnisse aufgrund des theoretisch fundierten Grundgerüsts. Schließlich wird aufgezeigt, dass eine Vielzahl an derzeit vertikal integrierten Leistungsbereichen als desintegrationsfähig bewertet werden können und sich für die interorganisatorische Zusammenarbeit zwischen kommunalen Verkehrsunternehmen und Netzwerkpartnern eignen. Vorstellbar sind auch Varianten des Modells. Diese können bspw. mit einer weniger intensiven interorganisatorischen Zusammenarbeit mit Interaktionspartnern einhergehen oder auch weitere externe Mobilitätsdienstleister (Taxi-Unternehmen, Autovermietung, etc.) in die Netzwerkstruktur integrieren.

Abschließend möchte sich der Autor der Selbstkritik stellen und auf ein Defizit seiner Untersuchung hinweisen. Der für die Konzeptionierung eines organisatorischen Koordinierungsmodells für kommunale Verkehrsunternehmen gewählte Zero-Base-Ansatz hat sich innerhalb der transaktionskostentheoretischen Überprüfungsdiskussion bewährt. Schließlich erlaubt dieser die Entwicklung einer alternativen Organisationsstruktur für kommunale Verkehrsun-

---

<sup>1500</sup> Will, W. (2002a), S. 63.

ternehmen "auf der grünen Wiese".<sup>1501</sup> D. h. bei der Modellierung der neuen Organisationsstruktur bzw. des Strategischen ÖPNV-Netzwerks werden die bestehenden Strukturen mit dem Hinweis ausgeblendet, dass diese im Status quo hierarchisch integriert und nicht effizient ausgestaltet sind. Unberücksichtigt bleiben in der Untersuchung jedoch konkrete Handlungsempfehlungen, mit welchen Maßnahmen die Struktur des Strategischen ÖPNV-Netzwerks erreicht werden kann. Schließlich sind sämtliche Leistungsbereiche, die innerhalb des Netzwerkarrangements von Interaktionspartnern erbracht werden, derzeit in den hierarchischen Strukturen kommunaler Verkehrsunternehmen integriert. Die Kooperation mit einem Marktpartner bzw. der Marktkauf eines Leistungsbereichs ist somit kaum möglich. Der Autor ist sich bewusst, dass die Untersuchung den Sachverhalt vernachlässigt. Gleichzeitig stellt sich dieser der Kritik mit dem Hinweis, dass der Untersuchungsfokus mit dem Aufzeigen einer grundsätzlichen Desintegrationsfähigkeit von Leistungsbereichen sowie der Modellierung eines Zielmodells für kommunale Verkehrsunternehmen eng gefasst ist. Um sich dennoch nicht der Verantwortung zu entziehen, formuliert der Autor die Hypothese, dass die heutigen Verselbständigungen bzw. Privatisierungen einzelner Leistungsbereiche aus kommunalen Verkehrsunternehmen heraus die Markt- bzw. Interaktionspartner von morgen sind.

Man darf gespannt sein, mit welchen Strategien und institutionellen Arrangements die kommunalen Verkehrsunternehmen dem Wettbewerbsmarkt begegnen. Das entwickelte Modell kann, auch in abgeschwächter Form, als eine Alternative für die nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit kommunaler Verkehrsunternehmen betrachtet werden. Im Einzelfall ist zu überprüfen, ob kooperative Arrangements einem Alleingang am Markt vorzuziehen sind, oder ob doch die Fusion von Verkehrsunternehmen<sup>1502</sup> deren Wettbewerbsfähigkeit sichert.

---

<sup>1501</sup> Siehe hierzu die Untersuchungsprämissen in Kapitel 7.3.1.

<sup>1502</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen von Koos, Chr. (2001), S. 16: „Im öffentlichen Nahverkehr startet das Fusionskarussell“ oder: „Poker um Fusionen bei Bus und Bahn.“ (Krummheuer, E. (2003b), o. S.).

**Literaturverzeichnis**

- Aberle, G.* (1987), Öffentlicher Personennahverkehr in der Fläche, in: *Aberle, G.* (Hrsg.), *Giessener Studien zur Transportwirtschaft und Kommunikation*, Band 2, Darmstadt 1987.
- Aberle, G.* (1996a), Bedeutung und Wirkung von Outsourcing in der heutigen Wirtschaft, in: *DVWG* (Hrsg.), *Outsourcing im öffentlichen Verkehr*, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (*DVWG*), Reihe B, 197, Bergisch Gladbach 1996, S. 15-23.
- Aberle, G.* (1996b), Intermodaler Wettbewerb zwischen Bus und Bahn im Nahverkehr, in: *DVWG* (Hrsg.), *Reformkonzepte im Nahverkehr: Deregulierung, Privatisierung, Regionalisierung*, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (*DVWG*), Reihe B, 191, Bergisch Gladbach 1996, S. 39-45.
- Aberle, G.* (1999), Wettbewerb im SPNV - Instrument zur Qualitätssicherung oder Anlass zum Preisverfall? Aus Sicht der Wissenschaft, in: *DVWG* (Hrsg.), *Drei Jahre Regionalisierung im SPNV - eine Zwischenbilanz*, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (*DVWG*), Reihe B, 221, Bergisch Gladbach 1999, S. 103-104.
- Aberle, G.* (2000), *Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen*, in: *Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 3. Auflage, München, Wien, Oldenburg 2000.
- Aberle, G.* (2002), Wende in der Verkehrspolitik: Durch mehr Wettbewerb auf der Schiene zu größerer Effizienz?, in: *ifo-Schnelldienst*, 54. Jg., Heft 9, 2001, S. 5-6.
- Aberle, G./Brenner, A.* (1996), *Bahnstrukturreform in Deutschland: Ziele und Umsetzungsprobleme*, in: *Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 230, 1996.

- Aberle, G./Hedderich, A.* (1993), Diskriminierungsfreier Netzzugang bei den Eisenbahnen, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 1-2, 1993, S. 15-26.
- Accenture* (2002), ÖPNV 2010: Eine Expertenbefragung über zukünftige Entwicklungen und Trends im ÖPNV, Kronberg im Taunus, 11/2002.
- Adamaschek, B./Adams, K.-H.* (1989), Regiebetriebe, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 11, Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 1390-1395.
- Ahrend, K.-M./Getta, M./Kasch, L./Pfaffhausen, H.* (2002), Gemeinsam Richtung Wettbewerb, in: Der Nahverkehr, Heft 10, 2002, S. 28-32.
- Albach, H.* (1988), Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 58. Jg., Heft 11, 1988, S. 1143-1170.
- Ambrosius, Chr.* (1994), Nachfrageentwicklung und betriebliche Handlungsperspektiven im öffentlichen Personennahverkehr in Ballungsgebieten - unter besonderer Berücksichtigung der Region Hamburg, in: Budäus, D. (Hrsg.), Public Management, Diskussionsbeiträge, Nr. 3, Hamburg 1994.
- Ambrosius, G.* (1995), Zur Geschichte des kommunalen Querverbundes, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der kommunale Querverbund, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 38, Baden-Baden 1995, S. 19-48.
- Andersen* (2001), Öffentlicher Personennahverkehr im Wettbewerb, Reformwege im deutschen und europäischen ÖPNV-Markt, Eine Marktstudie der Branchengruppe Verkehr und Logistik, 2001.
- Arrow, K. J.* (1969), The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in: The Analysis and Evaluation of Public Expenditure, The PPB System, Band 1, Joint Economic Committee, Washington 1969, S. 47-64.



- Articus, St.* (1999), ÖPNV in Not, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 1999, S. 6-7.
- Articus, St.* (2001), Wettbewerb im öffentlichen Verkehr, in: Jahrbuch des Bahnwesens, Folge 50, 2001, S. 36-44.
- Backhaus, K./Meyer, M.* (1993), Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 7, 1993, S. 330-334.
- Backhaus, K./Piltz, K.* (1990), Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft Nr. 27, 44. Jg., S. 1-10.
- Backhaus, K./Plinke, W.* (1990), Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft Nr. 27, 44. Jg., S. 21-33.
- Baechler, U.* (1996), Outsourcing am Beispiel Rollmaterialunterhalt, in: DVWG (Hrsg.), Outsourcing im öffentlichen Verkehr, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 197, Bergisch Gladbach 1996, S. 87-94.
- Baier-Fuchs, A.* (1999), Wettbewerb im SPNV - Instrument zur Qualitätssicherung oder Anlass zum Preisverfall? Aus Sicht der Eisenbahnen, in: DVWG (Hrsg.), Drei Jahre Regionalisierung im SPNV - eine Zwischenbilanz, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 221, Bergisch Gladbach 1999, S. 82-86.
- Ball, R.* (1998), Potenziale und Erwartungen der Hersteller von Pkw und Nutzfahrzeugen, in: DVWG (Hrsg.), Verkehrsprognose - Zukunftsperspektiven des Personen- und Güterverkehrs in Deutschland, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 212, Bergisch Gladbach 1998, S. 74-99.

- Balling, R.* (1998), Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 2099, 2. Auflage, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1998.
- Bandyk, Chr.* (1988), Vertikale Integration als wettbewerbspolitisches Problem, Zürich 1988 (zugl. Dissertation Univ. St. Gallen 1988).
- Barth, S.* (2000), Nahverkehr in kommunaler Verantwortung: Der öffentliche Personennahverkehr nach der Regionalisierung, in: Schriften für Verkehr und Technik, Band 90, Bielefeld 2000 (zugl. Dissertation Univ. Konstanz 1999/2000).
- Barth, S.* (2001), Neues EU-Sekundärrecht für den Öffentlichen Personennahverkehr: Erste rechtliche Einschätzung zum Stand der Novellierung der VO 1191/69 Fassung 1991 nach dem Beschluss des Europäischen Parlaments vom 14.11.2001, Bremen 18.12.2001.
- Barth, S.* (2004), Gestaltungsoptionen für die Finanzierung des straßengebundenen ÖPNV aus rechtlicher Sicht, Wie sind Optionen der Sicherstellung des finanzierungsbedürftigen ÖPNV auf eigen- oder gemeinwirtschaftlicher Basis rechtlich zu beurteilen?, Gutachten zur Anwendbarkeit der VO (EWG) 1191/69 F 91 im straßengebundenen ÖPNV, Bremen 2004.
- Barth, S./Werner, J.* (2001), Neue Marktordnung für den öffentlichen Personenverkehr, in: Verkehr und Technik, Heft 8, 2001, S. 345-349.
- Barth, S./Baumeister, H./Griem, N.* (2003), Wendezeit im öffentlichen Personennahverkehr - Wege zur Neuorganisation des ÖPNV, Diskussionspapier vom 10.02.2003.
- Barth, S./Kretschmann, C. von/Ott, M./Werner, J.* (2001), Strategie für eine wettbewerbskonforme Organisation, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 2001, S. 28-33.

- Basedow, J.* (1989), Wettbewerb auf den Verkehrsmärkten: Eine rechtsvergleichende Untersuchung zur Verkehrspolitik, in: Augsburger Rechtsstudien, Band 5, Heidelberg 1989.
- Baum, H.* (2001), Das "öffentliche Interesse" in der Verkehrspolitik, in: Wirtschaftsdienst, Heft 6, 2001, S. 318-322.
- Baum, H./Schulz, W. H.* (1990), Straßenpersonenverkehr mit Omnibussen in der Bundesrepublik Deutschland - Marktstruktur und Entwicklungsperspektiven im europäischen Binnenmarkt, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 61. Jg., 1990, S. 216-236.
- Baur, C.* (1990), Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in: Picot, A./Reichwald, R. (Hrsg.), Unternehmensentwicklung, Band 8, München 1990 (zugl. Dissertation Univ. München 1990).
- BDO* (Bundesverband Deutscher Omnibusunternehmer) (2002), Der Bus im ÖPNV, verfügbar: [http://www.bdo-online.de/main2\\_4.html](http://www.bdo-online.de/main2_4.html) (Zugriff am 08.11.2002).
- Becker, T.* (2004), Restrukturierung von öffentlichen Nahverkehrsunternehmen, Konzepte zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerungen vor dem Hintergrund der anstehenden Marktöffnung, in: Wirtschaftswissenschaften, Band 8, Münster 2004.
- Becker, W.-D./Potthoff, E./Zweig, G.* (1988), Einordnung der öffentlichen Unternehmen in die gemischte Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland, in: Brede, H. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Privatisierung und die Zukunft der öffentlichen Wirtschaft, Band 29, Baden-Baden 1988, S. 39-53.

- Beckert, J.* (1996), Kommunale Versorgungs- und Verkehrsunternehmen im Effizienzvergleich: Eine Analyse der Organisationsformen kommunaler Versorgungs- und Verkehrsunternehmen aus Sicht der Property Rights-Theorie, in: Eichhorn, P./Friedrich, P. (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 146, Baden-Baden 1996 (zugl. Dissertation Univ. der Bundeswehr München 1993).
- Benkenstein, M./Henke, N.* (1993), Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem, Eine transaktionskostentheoretische Interpretation, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Heft 1, 1993, S. 77-91.
- Bergmann, M.* (2003), Kostenmanagement in den öffentlichen Unternehmen, Berlin 2003.
- Berschin, F./Hickmann, G.* (1998), Von der Bahnreform zur ÖPNV-Strukturreform, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 12, 1998, S. 600-606.
- Besters, S.* (2000), Einnahmenaufteilung in der Praxis, in: Der Nahverkehr, Heft 10, 2000, S. 41-44.
- Bestmann, U.* (2001), Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München, Wien, Oldenburg 2001.
- Betz, St.* (1996), Gestaltung der Leistungstiefe als strategisches Problem, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 56. Jg., Heft 3, 1996, S. 399-412.
- Birker, K.* (2002), Handbuch Praktische Betriebswirtschaft: Das kaufmännische Grundwissen, 4. Auflage, Berlin 2002.
- Blankart, Ch. B.* (1980), Ökonomie der öffentlichen Unternehmen: Eine institutionelle Analyse der Staatswissenschaft, in: WiSo-Kurzlehrbücher: Reihe Volkswirtschaft, München 1980.

- Bleicher, K.* (1991), Kooperation als Teil des organisatorischen Harmonisationsprozesses, in: Wunderer, R. (Hrsg.), *Kooperation, Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten*, Stuttgart 1991, S. 143-157.
- Bleicher, K.* (1992), Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen, in: Bronder, Chr./Pitzl, R. (Hrsg.), *Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Wiesbaden 1992, S. 267-292.
- Bleicher, K.* (1996), Das Konzept integriertes Management, in: *St. Galler Management-Konzept*, Band 1, 4. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1996.
- Blöcher, P./Wiedemann, J.* (2002), Gemeinsam stärker: Rad und ÖPNV, in: *Der Nahverkehr*, Heft 3, 2002, S. 25-29.
- Blohm, H.* (1997), *Produktionswirtschaft*, 3. Auflage, Herne, Berlin 1997.
- BMV* (Bundesministerium für Verkehr) (1977), Vorschläge für eine Neuordnung des organisatorischen Rahmens für den öffentlichen Personennahverkehr, in: *BMV* (Hrsg.), *Schriftenreihe des BMV*, Heft 53, Bonn, Bad-Godesberg 1977.
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (1999), Bericht der Bundesregierung über den öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland nach Vollendung der deutschen Einheit, 1999.
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (Hrsg.) (2000a), *Verkehr in Zahlen 2000*, erweiterte Ausgabe, 29. Jg., Hamburg 2000.
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (2000b), *Eckpunkte für einen leistungsfähigen und attraktiven öffentlichen Personennahverkehr*, Berlin 2000, verfügbar: <http://www.bmv.de/oepnv-.343.htm> (Zugriff am 12.09.2002).
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (2001a), *Verkehrsprognose 2015 für die Bundesverkehrswegeplanung (Schlussbericht)*, München, Freiburg, Essen 2001.

- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (2001b), Bericht für das Jahr 2000 über die Verwendung der Finanzhilfen des Bundes zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse der Gemeinden nach dem Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG), Berlin 23.08.2001.
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (2002a), *Mobilität und Verkehr, Daten und Fakten*, 2002.
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (2002b), *Die Zukunft des öffentlichen Nahverkehrs in Deutschland ist gesichert*, Pressemitteilung Nr. 182/02 vom 31.05.2002.
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (2002c), *Bundesregierung schafft Rechtssicherheit für die Vergabe im SPNV und sichert geordneten Wettbewerb*, Pressemitteilung Nr. 408/02 vom 16.09.2002.
- BMVBW* (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (2003), *Urteil des Europäischen Gerichtshofes in Rechtssache C-280/00 - Altmark Trans GmbH, Regierungspräsidium Magdeburg gegen Nahverkehrsgesellschaft Altmark GmbH* vom 24.07.2003, Nr. 292/03.
- Böck, R./Theobald, Chr.* (2003), *Aufbruch in den ÖPNV-Märkten? - Handlungsbedarf für Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen*, in: *Europäisches Wirtschafts- und Steuerrecht (EWS)*, 14. Jg., 2003, S. 409-415.
- Bodewig, K.* (2000a), *Integrierte Verkehrspolitik zur Stärkung des Gesamtsystems*, in: *Nahverkehrs-Praxis*, Heft 12, 2001, S. 1.
- Bodewig, K.* (2001b), *Wir brauchen eine grundlegend Reform der Verkehrspolitik!*, in: *Wirtschaftsdienst*, 81. Jg., Heft 6, 2001, S. 311-312.
- Bössmann, E.* (1981), *Weshalb gibt es Unternehmungen? Der Erklärungsansatz von Ronald H. Coase*, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft (ZgS)*, Band 137, 1981, S. 667-674.

- Bössmann, E.* (1983), Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 3, 1983, S. 105-111.
- Brauer, K. M.* (1980), Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs, Zweiter Teil: Leistungsbereitschaft der Verkehrsbetriebe, in: Brauer, H. M. (Hrsg.), Schriften zur Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs, Berlin 1980.
- Brauer, K. M.* (1983), Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs, Dritter Teil: Leistungserstellung der Verkehrsbetriebe, in: Brauer, H. M. (Hrsg.), Schriften zur Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs, Berlin 1983.
- Brede, H.* (1988), Einleitung, in: Brede, H. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Privatisierung und die Zukunft der öffentlichen Wirtschaft, Band 29, Baden-Baden 1988, S. 11-25.
- Brede, H.* (1994), Öffentliche und private Unternehmen im Wettbewerb und in wettbewerblichen Ausnahmebereichen, in: Eichhorn, P./Engelhardt, W. W. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Standortbestimmung öffentlicher Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft: Gedenkschrift für Theo Thiemeyer, Band 35, Baden-Baden 1994, S. 67-80.
- Brede, H.* (2000/2001), Der Zusammenhang zwischen öffentlichen Aufgaben und Wettbewerb auf europäischer Ebene: Brede, H. (Hrsg.), Wettbewerb in Europa und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 47, Baden-Baden 2000/2001, S. 17-21.
- Brede, H.* (2001), Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, München, Wien, Oldenburg 2001.
- Bremeier, W.* (1998), Kommunales Beteiligungsmanagement - Konzeptionen und Erfahrungen, in: Budäus, D. (Hrsg.), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 44, Baden-Baden 1998, S. 287-317.

- Brockhoff, E./Caprasse, A./Durynek, H./Gutknecht, R./Layritz, W./Leopold, H./Lipps, P./Zipp, G.* (1973), Kooperationen im öffentlichen Personennahverkehr, in: Gutknecht, R./Lehner, F./Mroß, M. (Hrsg.), Handbuch der Verkehrswirtschaft öffentlicher Personen-Nahverkehrs-Unternehmen, Düsseldorf 1973.
- Brög, W.* (1990), Wertewandel im Nahverkehr, Akzeptanz und Vorurteile, in: SNV Studiengesellschaft Nahverkehr mbH (Hrsg.), ÖPNV 2000, Nahverkehr im Wertewandel, Schriftenreihe für Verkehr und Technik, Band 78, Bielefeld 1990, S. 90-95.
- Bronder, Chr.* (1995), Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen, in: Berichte aus der Betriebswirtschaft, Aachen 1995 (zugl. Dissertation Univ. St. Gallen 1992).
- Bronder, Chr./Pritzl, R.* (1991), Leitfaden für Strategische Allianzen, in: Harvardmanager, Heft 1, 1991, S. 44-53.
- Bronder, Chr./Pritzl, R.* (1992), Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: Bronder, Chr./Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Wiesbaden 1992, S. 17-44.
- Brösse, U.* (1982), Raumordnungspolitik, Berlin 1982.
- BT-Drs.* (Drucksache des Deutschen Bundestags) (2000), Verkehrsbericht 2000, Integrierte Verkehrspolitik: Unser Konzept für eine mobile Zukunft, Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/4688 (neu), S. 1-56.
- Budäus, D.* (1994), Alternative Ansätze zur Finanzierung der öffentlichen Infrastruktur in den neuen Bundesländern unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten, in: Budäus, D. (Hrsg.), Public Management, Diskussionsbeiträge, Nr. 8, Hamburg 1994.



- Budäus, D.* (1998a), Einführung, in: Budäus, D. (Hrsg.), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 44, Baden-Baden 1998, S. 15-16.
- Budäus, D.* (1998b), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung als Teil eines New Public Management, in: Budäus, D. (Hrsg.), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 44, Baden-Baden 1998, S. 99-118.
- Budig, M./Burdack, K.-J./Meier-Berberich, J.* (2002), Vorbereitung auf den Wettbewerb, in: Verkehr und Technik, Heft 4, 2002, S. 153-161.
- Burmeister, J.* (2000), Sauberkeit und Sicherheit, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 3, 2000, S. 32-34.
- Burmeister, J.* (2002), Frischer Wind zwischen Weser und Ems, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 6, 2002, S. 40-42.
- Burr, W.* (2003), Fundierung von Leistungstiefenentscheidungen auf der Basis modifizierter Transaktionskostenansätze, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 55. Jg., Heft 3, 2003, S. 112-134.
- Cerwenka, P.* (1996), Zuckerbrot und/oder Peitsche zum Umsteigen auf den ÖPNV, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 6, 1996, S. 29-32.
- Cezanne, W./Mayer, A.* (1998), Neue Institutionenökonomik - Ein Überblick, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), Heft 11, 1998, S. 1345-1353.
- Clauß, R.* (1985), Marketing der Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs im Spannungsfeld erwerbswirtschaftlicher und gemeinwirtschaftlicher Ziele, Bergisch Gladbach 1985.
- Coase, R. H.* (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica* 4, S. 386-405.

- Commons, J. R.* (1961), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, Vol. 1, Madison, 1961.
- Conrady-Goertz, E.* (1990), Zum Nebeneinander von privaten und staatlichen Unternehmen im Personenverkehr, in: Seifenfuß, H. St. (Hrsg.), *Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster*, Heft 123, Göttingen 1990, S. 65-115.
- Corsten, H.* (1985), Die Produktion von Dienstleistungen: Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, in: *Betriebswirtschaftliche Studien*, Nr. 51, Berlin 1985.
- Corsten, H.* (1999), Beschaffung, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre, Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1999, S. 629-721.
- Cox, H.* (2000), Bericht über die Diskussion zu den Referaten von Günter Püttner und Herrmann Zemlin, in: Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F. (Hrsg.), *Kommunale Wirtschaft im Wandel - Chancen und Risiken*, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 48, Baden-Baden 2000, S. 55-58.
- Cronauge, U.* (1997), Kommunale Unternehmen: Eigenbetriebe, Kapitalgesellschaften, Zweckverbände, in: *Finanzwesen der Gemeinden*, Band 3, 3. Auflage, Berlin 1997.
- Daduna, J. R.* (1995), Organisationsstrukturen des öffentlichen Personennahverkehrs und ihre Einbindung in den kommunalen Bereich, in: *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft*, 66. Jg., 1995, S. 187-206.
- DB AG* (Deutsche Bahn AG) (2002), *Daten und Fakten 2001*.
- DB Regio AG* (Deutsche Bahn Regio AG) (2002), *Geschäftsbericht DB Regio AG 2001*.
- Dera, R.* (1992), Der Bund muss auch weiterhin bezahlen, in: *Internationales Verkehrswesen*, Heft 10, 1992, S. 403-404.

- Deutsche Bank Research* (2001) Öffentlicher Personennahverkehr auf dem Weg in den Wettbewerb, Sonderbericht vom 05.01.2001, Frankfurt am Main.
- Dichtl, E.* (1993), Produktionstiefe, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Teilband 2, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 3519-3530.
- Diederich, H.* (1977), Verkehrsbetriebslehre, Wiesbaden 1977.
- Dietl, H.* (1991), Institutionen und Zeit, München 1991.
- DIN 31051* (Deutsches Institut für Normung e. V.) (1974), Instandhaltung, Begriffe, Berlin 1974.
- DIW* (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (1994a), Entwicklung des Personenverkehrs in Deutschland bis zum Jahr 2010, in: DIW Wochenbericht vom 02.06.1994, 61. Jg., Berlin, S. 365-374.
- DIW* (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (1994b), Pkw-Bestandsentwicklung in Deutschland bis zum Jahr 2010, in: DIW Wochenbericht vom 02.06.1994, 61. Jg., Berlin, S. 357-364.
- DIW* (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (1994c), Strukturreform der deutschen Bahnen - kann Japan ein Vorbild sein?, in: DIW Wochenbericht vom 28.06.1994, 61. Jg., Berlin, S. 523-530.
- DIW* (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (1997), Trassenpreise der Deutschen Bahn AG - diskriminierungsfrei und kostendeckend?, in: DIW Wochenbericht vom 26.06.1997, 64. Jg., Berlin, S. 457-462.
- DIW* (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (1998), Wettbewerb im öffentlichen Personennahverkehr unausweichlich, in: DIW Wochenbericht vom 07.05.1998, 65. Jg., Berlin, S. 311-317.

- DIW* (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (2000a), Weiter wachsende Bedeutung der privaten Ausgaben für den motorisierten Individualverkehr, in: *DIW Wochenbericht* vom 02.03.2000, 67. Jg., Berlin, S. 115-121.
- Döring, H.* (1998), Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes, Göttingen 1998 (zugl. Dissertation Univ. Göttingen 1998).
- Drache, U./Bergmann, A.* (2001), Umsteigen lohnt sich, in: *Nahverkehrs-Praxis*, Heft 4, 2001, S. 46-48.
- Dreher, M.* (2001), Privatisierung der Daseinsvorsorge, in: Oldiges, M. (Hrsg.), *Leipziger Schriften zum Umwelt- und Planungsrecht, Daseinsvorsorge durch Privatisierung - Wettbewerb oder staatliche Gewährleistung*, Baden-Baden 2001, S. 33-48.
- Dumler, P.* (2003), Ohne Kennzahlensystem keine effiziente Instandhaltung, in: *Verkehr und Technik*, Heft 2, 2003, S. 50-53.
- Ebers, M./Gotsch, W.* (2002), Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 5. Auflage, Stuttgart 2002, S. 199-251.
- Eckey, H.-F./Stock, W.* (2000), *Verkehrsökonomie: Eine empirisch orientierte Einführung in die Verkehrswissenschaften*, Wiesbaden 2000.
- Eckstaller, C.* (2001), Erfahrungen mit dem Wettbewerb im Schienenpersonennahverkehr - fünf Jahre Regionalisierung in Deutschland, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Band 24, Heft 2, 2001, S. 136-151.
- Eichhorn, P.* (1993), Öffentliche und gemischtwirtschaftliche Unternehmungen, in: Wittmann, W. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1, Teilband 2, *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 2925-2940.

- Eichhorn, P.* (1994), Herausforderungen für Führungskräfte in öffentlichen Unternehmen, in: Eichhorn, P./Engelhardt, W. W. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Standortbestimmung öffentlicher Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft: Gedenkschrift für Theo Thiemeyer, Band 35, Baden-Baden 1994, S. 227-243.
- Eichhorn, P.* (1997a), Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Beiträge zur BWL der öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen, in: Eichhorn, P./Friedrich, P. (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 150, Baden-Baden 1997.
- Eichhorn, P.* (1997b), Ausgliederung als Instrument zur Flexibilisierung kommunaler Aufgabenerfüllung, in: Fettig, W./Späth, L. (Hrsg.), Privatisierung kommunaler Aufgaben, Baden-Baden 1997, S. 96-102.
- Eichhorn, P.* (2000/2001), Marktnahe und marktferne Erfüllung öffentlicher Aufgaben, in: Brede, H. (Hrsg.), Wettbewerb in Europa und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 47, Baden-Baden 2000/2001, S. 83-91.
- Eichhorn, P.* (2003), Öffentliches Unternehmen, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 754-757.
- Eichhorn, P./Greiling, D.* (1997), Öffentlicher Personennahverkehr durch öffentliche und/oder private Unternehmen?, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der regionalisierte Nahverkehr, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 42, Baden-Baden 1997, S. 51-69.
- Eichhorn, P./Loesch, P. von* (1989), Privatisierung, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 11, Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 1302-1314.

- Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F.* (2000), Vorwort, in: Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F. (Hrsg.), *Kommunale Wirtschaft im Wandel - Chancen und Risiken*, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 48, Baden-Baden 2000, S. 13-14.
- Eickhof, N.* (2001), Öffentliche Unternehmen aus volkswirtschaftlicher Perspektive, in: Eddeling, T./Jann, W./Wagner, D./Reichard, Chr. (Hrsg.), *Öffentliche Unternehmen, Entstaatlichung und Privatisierung?*, Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, Nr. 6, Opladen 2001, S. 67-73.
- Eidenmüller, B.* (1995), *Die Produktion als Wettbewerbsfaktor: Herausforderungen an das Produktionsmanagement*, 3. Auflage, Köln 1995.
- Eisfeld, C.* (1951), Zur Lehre von der Gestaltung der Unternehmung, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF)*, 3. Jg., 1951, S. 289-320.
- Elschen, R.* (1995), Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe, in: Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 6, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens*, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 820-829.
- Elste, G.* (2000a), Verbünde und Verkehrsunternehmen: Kontrahenten oder Partner?, in: *Der Nahverkehr*, Heft 10, 2000, S. 6-7.
- Elste, G.* (2000b), Wettbewerb im ÖPNV - Beispiel Hamburg, in: *Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München* (Hrsg.), Expertenhearing "Wettbewerb im ÖPNV", Nr. 124, 2000, S. 17-20.
- Erlei, M./Jost, P.-J.* (2001), Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatz, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2001, S. 35-75.

- EuGH* (Europäischer Gerichtshof) (2003), Urteil des Gerichtshofes vom 24.07.2003 “Verordnung (EWG) Nr. 1191/69 - Betreiben von Liniendiensten im Stadt-, Vorort- und Regionalverkehr - Öffentliche Zuschüsse - Begriff der staatlichen Beihilfe - Ausgleichszahlungen als Gegenleistung für gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen“, Rechtssache C-280/00.
- Ewers, H.-J./Ilgmann, G.* (2000), Wettbewerb im ÖPNV: Gefordert, gefürchtet und verteufelt, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 71. Jg., 2000, S. 133-161.
- Faber, W./Markgraf, T.* (2002), Verkehrsverbünde im Wandel, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 12, 2002, S. 29-31.
- Federmann, R.* (1976), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen in visueller Form, Wiesbaden 1976.
- Fehling, M.* (2001), Zur Reform der Daseinsvorsorge am Beispiel des öffentlichen Personenverkehrs, in: Die Verwaltung, 34. Band, Heft 1, 2001, S. 25-57.
- Ferchland, Chr.* (1999), Interaktive Fahrplanerstellung für den intermodalen ÖPNV mit Methoden der Netzplantechnik, Neubiberg 1999 (zugl. Dissertation Univ. der Bundeswehr München 1998).
- Fiedler, J.* (1999), Der öffentliche Personenverkehr - ein Abbild des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Wandels in einem halben Jahrhundert, in: Institut für Verkehrswirtschaft, Straßenwesen und Städtebau, Wissenschaftliches Kolloquium zum 50. Jahrestag der Gründung des Institutes für Verkehrswirtschaft, 04. und 05.10.1999 in Hannover, S. 201-213.
- Fiedler, J.* (2000), Der öffentliche Personenverkehr - ein Abbild des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Wandels in einem halben Jahrhundert, in: Verkehr und Technik, Heft 12, 2000, S. 535-544.

- Fieten, R.* (1992), Beschaffung, Organisation der, in: Frese, E. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 340-353.
- Finkenbeiner, O.* (1994), Die Organisation und Finanzierung des regionalisierten ÖPNV, in: DVWG (Hrsg.), Die Anforderungen an einen regionalisierten ÖPNV, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 168, Bergisch Gladbach 1994, S. 34-45.
- Finkenbeiner, O.* (1995), Der Nahverkehrsplan als Grundlage für die Planung des ÖPNV, in: Der Nahverkehr, Heft 9, 1995, S. 19-23.
- Fischer, M.* (1992), Der Transaktionskostenansatz und vertikale Integration, Arbeitspapier Nr. 4 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main 1992.
- Fischer, M.* (1994), Die Theorie der Transaktionskosten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 11, 1994, S. 582-584.
- Fonger, M.* (1992), Make-or-Buy-Strategien im Straßenverkehr aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in: Ewers, H.-J. (Hrsg.), Make or Buy, Transaktionskostentheorie als Entscheidungshilfe für die Verkehrswirtschaft, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 129, Göttingen 1992, S. 51-93.
- Frese, E.* (1992), Organisationstheorie: Historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.
- Friedrich-Ebert-Stiftung* (1995), Rahmenbedingungen und Konzepte für die Regionalisierung des Nahverkehrs, in: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschaftspolitik, 1995.
- Fries, H.-P.* (1999), Betriebswirtschaftslehre des Industriebetriebes, 5. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1999.



- Fromm, G.* (1984), Nahverkehrsunternehmen, in: Püttner, G. in Verbindung mit den kommunalen Spitzenverbänden (Hrsg.), Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 5, Kommunale Wirtschaft, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Tokio 1984, S. 341-363.
- Fuchs, W.* (1994), Die Transaktionskosten-Theorie und ihre Anwendung auf die Ausgliederung von Verwaltungsfunktionen aus industriellen Unternehmen, 1994 (zugl. Dissertation Univ. Trier 1994).
- Fuest, W./Kroker, R./Schatz, K.-W.* (2002), Die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen und die Daseinsvorsorge, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Nr. 269, Köln 2002.
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon* (1993), 13. Auflage, Wiesbaden 1993.
- Gerhardt, T.* (1995), Theorie und Realität ökonomischer Organisationen: Der Transaktionskostentheoretische Ansatz zur vertikalen Integration, in: Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 1995 (zugl. Dissertation Univ. Marburg 1993).
- Giehler, R./Heeren, M./Teuber, K. W./Winckler, J./Zappe, F.* (1999), Erstellung von Nahverkehrsplänen, in: Der Nahverkehr, Heft 6, 1999, S. 53-58.
- Girnau, G.* (1994), Die Perspektiven des regionalisierten ÖPNV, in: DVWG (Hrsg.), Die Anforderungen an einen regionalisierten ÖPNV, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 168, Bergisch Gladbach 1994, S. 3-33.
- Girnau, G.* (1995), Die Umsetzung der Regionalisierung in den Bundesländern, in: DVWG (Hrsg.), Die Umsetzung der Regionalisierung in der Praxis, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 181, Bergisch Gladbach 1995, S. 1-19.
- Girnau, G.* (1998), Wie sichern die VDV-Unternehmen ihre Zukunft im Verkehrsmarkt?, in: Der Nahverkehr, Heft 6, 1998, S. 8-15.

- Göbel, E.* (2002), Neue Institutionenökonomik, in: UTB für Wissenschaft, 2235, Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2002.
- Göbel, S.* (2002), DB bekräftigt ihre Position im Streit um Nahverkehrsverträge, in: Stadtverkehr, 47. Jg., Heft 9, 2002, S. 30-31.
- Göbertshahn, R.* (1994), Die DBAG im regionalisierten Verkehrsmarkt, in: DVWG (Hrsg.), Die Anforderungen an einen regionalisierten ÖPNV, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 168, Bergisch Gladbach 1994, S. 90-110.
- Göltenboth, M.* (1998), Global Sourcing und Kooperationen als Alternative zur vertikalen Integration, in: Bea, F. X./Zahn, E. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensplanung, Band 49, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1998 (zugl. Dissertation Univ. Tübingen 1997).
- Gomez, P./Zimmermann, T.* (1993), Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, in: St. Galler Management-Konzepte, Band 3, 2. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1993.
- Goßler, Chr.* (1996), Anmerkungen zur Ordnung des ÖPNV, in: Smeddinck, U. (Hrsg.), Umweltverkehr: Bausteine für eine zukunftsfähige Verkehrswelt, Umweltwissenschaften, Band 8, 1996, S. 73-91.
- Gottschalk, W.* (1994), Kommunale Unternehmen als Instrumente der Selbstverwaltung, in: Eichhorn, P./Engelhardt, W. W. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Standortbestimmung öffentlicher Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft: Gedenkschrift für Theo Thiemeyer, Band 35, Baden-Baden 1994, S. 217-226.
- Gottschalk, W.* (1995), Begriff des kommunalen Querverbundes, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der kommunale Querverbund, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 38, Baden-Baden 1995, S. 13-18.

- Gottschalk, W.* (2000), Einführung in das Thema, in: Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F. (Hrsg.), *Kommunale Wirtschaft im Wandel - Chancen und Risiken*, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 48, Baden-Baden 2000, S. 127-128.
- Götz, E.* (2002), Die Organisation des regionalisierten öffentlichen Personennahverkehrs: Organisationsprofile und Gestaltungsmöglichkeiten für Aufgabenträger, Genehmigungsbehörden und Nahverkehrsunternehmen, in: *Schriftenreihe Studien zur Stadt- und Verkehrsplanung*, Band 3, Hamburg 2002 (zugl. Dissertation Univ. der Bundeswehr München 2001).
- Grochla, E.* (1978), *Grundlagen der Materialwirtschaft, Das materialwirtschaftliche Optimum im Betrieb*, 3. Auflage, Wiesbaden 1978.
- Grossekettler, H.* (1990), Zur theoretischen Integration der Wettbewerbs- und Finanzpolitik in die Konzeption des ökonomischen Liberalismus, in: *Westfälische Wilhelms Univ. Münster, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, Nr. 120, Münster 1990.
- Grevsmühl, J.* (1990), Entwicklungsperspektiven des Pkw-Verkehrs, in: *Internationales Verkehrswesen*, Heft 4, 1990, S. 197-202.
- Günter, B.* (2001), Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: *Homburg, Chr. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 259-279.
- Günther, H.-O.* (1993), Beschaffungsorganisation, in: *Wittmann, W. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 A-H, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 339-347.
- Haase, D.* (2002), Netzgestaltung und -vermarktung, in: *Der Nahverkehr*, Heft 10, 2002, S. 14-18.
- Hahn, W.* (1993), Perspektiven des öffentlichen Personennahverkehrs, in: *Frank, H.-J./Walter, N. (Hrsg.), Strategien gegen den Verkehrsinfarkt*, Stuttgart 1993, S. 109-124.

- Hahn, O.* (1997), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1997.
- Hahn, D./Lassmann, G.* (1999), *Produktionswirtschaft - Controlling industrieller Produktion*, Heidelberg 1999.
- Hambuch, J.* (1998), Ausschreibungen und Qualitätssicherung im SPNV, in: Kolks, W. (Hrsg.), *Verkehrswesen in der kommunalen Praxis*, Kapitel 6: Regionalisierung und Weiterentwicklung des ÖPNV, Band 2, Förderung und Finanzierung, 1998, S. 397-413.
- Hamburger Verkehrsverbund GmbH (HVV)* (2003), *Der Grundstein*, verfügbar: [http://www.hvv.de/seiten/contnt/6\\_5.htm](http://www.hvv.de/seiten/contnt/6_5.htm) (Zugriff am 24.02.2003).
- Hamburger Verkehrsverbund GmbH (HVV)/Kompetenz-Center Wettbewerb (KCW)* (o. J.), *Der Nahverkehrsmarkt in Bewegung*, verfügbar: [http://www.kcw-online.de/Statisch/situation\\_oepnv.php](http://www.kcw-online.de/Statisch/situation_oepnv.php) (Zugriff am 24.01.2003).
- Hamburger Verkehrsverbund GmbH (HVV)/Kompetenz-Center Wettbewerb (KCW)* (2002), *Verkehrsmarktbericht 2001, 08/2002*.
- Hamm, W.* (1989), Deregulierung im Verkehr als politische Aufgabe, in: Bartling, H./Diederich, H./Zohlhöfer, W./Hamm, W. (Hrsg.), *Studien des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Univ. Mainz*, Nr. 36, München 1989.
- Hamann, P.* (1980), Kundendienst, in: Wittmann, W. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Band 2, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 2 I-Q, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 2476-2489.
- Hansen, U./Pollmann, B.* (1996), *Beschwerdemanagement im öffentlichen Bereich*, Inhaltsbestimmung eines Managementkonzepts, Lehr- und Forschungsbereich, Nr. 37, Hannover, 1996.

- Hanss, W. G.* (2002), Neue Wege im Öffentlichen Personennahverkehr, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 4, 2002, S. 37-39.
- Hauser, H.* (1991), Institutionen zur Unterstützung wirtschaftlicher Kooperation, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Kooperation, Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart 1991, S. 107-123.
- Hautzinger, H.* (1997), Verkehrsplanungsmodelle, in: Bloech, J. von/Ihde, G. B. (Hrsg.), Vah-lens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 1201-1203.
- Hautzinger, H.* (1998), Grundmuster der Mobilität, in: DVWG (Hrsg.), Verkehrsprognose - Zukunftsperspektiven des Personen- und Güterverkehrs in Deutschland, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 212, Bergisch Gladbach 1998, S. 31-33.
- Heinze, G. W./Kill, H. H.* (1994), Regionalisierung des ÖPNV als Chance der Raumord-nungspolitik: Perspektiven der Eisenbahnstrukturreform und der Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs, in: Arbeitsmaterial/Akademie für Raumfor-schung und Landesplanung, Heft 203, Hannover 1994.
- Hickmann, G.* (2000), Mehr ÖPNV für's gleiche Geld? Mehr ÖPNV durch mehr Effizienz - Ansätze für eine ÖPNV-Strukturreform?, in: Herrmann, M. (Hrsg.), ÖPNV: Luxus oder Sparmodell? ÖV an der Grenze der Finanzierbarkeit? Arbeitsbericht der A-kademie für Technologiefolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 159, 2000, S. 43-62.
- Higginson, M.* (1999), Alternative Finanzierungsquellen, in: Der öffentliche Nahverkehr in der Welt, Heft 5, 1999, S. 14-22.
- Hille, J.* (2002), Rückblick auf die VDV-Jahrestagung 2002, Teil 1, in: Verkehr und Technik, Heft 8, 2002, S. 315-322.

- Hinterhuber, H. H./Stahl, H. K.* (1996), Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen, in: Bellmann, K./Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken: Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden 1996, S. 87-117.
- Hinterhuber, H. H./Vogel, A. A.* (1986), Die strategische Analyse der vertikalen Integration und der Diversifikation, in: Journal für Betriebswirtschaft (JfB), Heft 2, 1986, S. 52-75.
- Höhnscheid, H.* (2000a), Die Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs, in: Baum, H./Willeke, R. (Hrsg.), Buchreihe des Instituts für Verkehrswissenschaft an der Univ. zu Köln, Nr. 61, Düsseldorf 2000.
- Höhnscheid, H.* (2000b), ÖPNV-Finanzierung: Die gesamtwirtschaftliche Sicht, in: Herrmann, M. (Hrsg.), ÖPNV: Luxus oder Sparmodell? ÖV an der Grenze der Finanzierbarkeit? Arbeitsbericht der Akademie für Technologiefolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 159, 2000, S. 15-33.
- Höhnscheid, H.* (2002), Eckpunkte zur Gestaltung eines zukunftsfähigen SPNV, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 2002, S. 8-11.
- Homburg, U.* (1999), Regionalisierung im Nahverkehr - Chance für Privatunternehmen im SPNV?, in: DVWG (Hrsg.), Drei Jahre Regionalisierung im SPNV - eine Zwischenbilanz, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 221, Bergisch Gladbach 1999, S. 87-96.
- Hopfenbeck, W.* (2000), Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 13. Auflage, Landsberg/Lech 2000.
- Horn, Chr.* (1994), Ordnungskonzept für die Einnahmenaufteilung und dem Defizitausgleich bei Verkehrsverbänden des ÖPNV: Unter besonderer Berücksichtigung des Verkehrsverbundes Rhein-Ruhr, Köln 1994 (zugl. Dissertation Univ. Köln 1993).

- Hornig, F.* (2003), Hinhalten und Zermürben, in: *Der Spiegel*, Nr. 25, 2003, S. 92-93.
- Horváth, P.* (1998), Controlling, in: *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 7. Auflage, München 1998.
- Hübner, T.* (1988), Vertikale Integration in der Automobilindustrie - Anreizsystem und wettbewerbspolitische Beurteilung, 1988 (zugl. Dissertation Technische Univ. Berlin 1987).
- Hutter, D.* (2001), Der MVV auf dem Weg zum Abstellgleis, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 12.11.2001, S. 45.
- Ihde, G. B.* (1991), Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung, 2. Auflage, München 1991.
- Ihrig, F.* (1991), Strategische Allianzen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Heft 1, 1991, S. 29-31.
- Iken, M.* (2002), Und plötzlich sind die Züge voll, in: *Die Welt* vom 12.01.2002, S. 44.
- Ilgmann, G./Petzel, W.* (1998), Szenarien des öffentlichen Verkehrs in Ballungsgebieten bei Öffnung der Märkte, in: *Internationales Verkehrswesen*, Heft 6, 1998, S. 248-250.
- Jäger, H.* (1998), Bahnstrukturreform und Umsetzung der Regionalisierung, in: *Kolks, W.* (Hrsg.), *Verkehrswesen in der kommunalen Praxis*, Kapitel 6: Regionalisierung und Weiterentwicklung des ÖPNV, Band 2, Förderung und Finanzierung, 1998, S. 377-396.
- Jann, W.* (1996), Strategische Relevanz, in: *Naschold, F. et al.* (Hrsg.), *Leistungstiefe im öffentlichen Sektor: Erfahrungen, Konzepte, Methoden*, Sonderband Nr. 4, Berlin 1996, S. 45-62.
- Jarillo, J. C.* (1988), On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., Nr. 1, 1988, S. 31-41.

- Jobst, D.* (1995), Die Erstellung der Gesetzentwürfe zur Bahnreform und das Gesetzgebungsverfahren, in: Jahrbuch des Eisenbahnwesens 1994/1995, Folge 45, 1995, S. 28-39.
- Johnston, R./Lawrence, P. R.* (1989), Vertikale Integration II: Wertschöpfungs-Partnerschaften leisten mehr, in: Harvardmanager, Heft 1, 1989, S. 81-88.
- Jörß, M./Wahl, Chr./Rudolph, T./Steinbach, A.* (2002), Veränderungen des Marktes nutzen, in: Der Nahverkehr, Heft 11, 2002, S. 8-12.
- Jost, P.-J.* (2001a), Vorwort, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 1-5.
- Jost, P.-J.* (2001b), Der Transaktionskostenansatz im Unternehmenskontext, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 9-34.
- Jung, H.* (1999), Personalwirtschaft, 3. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1999.
- Jung, H.* (2002), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, München, Wien, Oldenburg 2002.
- Kaas, K. P./Fischer, M.* (1993), Der Transaktionskostenansatz, in: Wirtschaftsstudium (WISU), Heft 8-9, 1993, S. 686-693.
- Kaspar, C.* (1977), Verkehrswirtschaftslehre im Grundriss, in: Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen (Hrsg.), St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Verkehrswirtschaft, Band 7, Bern, Stuttgart 1977.
- Kaspar, C.* (1998), Management der Verkehrsunternehmen, in: Freyer, W. (Hrsg.), Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit, München, Wien, Oldenburg 1998.
- Kirchhoff, P.* (1997), Methodische Grundlagen und Inhalte von Nahverkehrsplänen für den ÖPNV, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 6, 1997, S. 306-311.



- Kirchhoff, P.* (2002a), Aufgabenregulierung und Wettbewerb, in: Der Nahverkehr, Heft 5, 2002, S. 8-11.
- Kirchhoff, P.* (2002b), Aufgabenregulierung und Wettbewerb im Allgemeininteresse am Beispiel des ÖPNV, in: Liberalisierung im öffentlichen Personennahverkehr, Referate der Tagung des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft am 12.02.2002, Berlin 2002, S. 3-15.
- Kirsch, W.* (1999), Wettbewerb im SPNV - Instrument zur Qualitätssteigerung oder Anlass zum Preisverfall? Aus Sicht der Kommunen: Chancen für mehr Qualität und Wirtschaftlichkeit, in: DVWG (Hrsg.), Drei Jahre Regionalisierung im SPNV - eine Zwischenbilanz, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 221, Bergisch Gladbach 1999, S. 76-81.
- Klatt, S.* (1997a), Verkehrsträger, in: Bloech, J. von/Ihde, G. B. (Hrsg.), Vahlens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 1215-1216.
- Klatt, S.* (1997b), Verkehrsmittel, in: Bloech, J. von/Ihde, G. B. (Hrsg.), Vahlens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 1195-1199.
- Klatt, S.* (1997c), Verkehrswirtschaft, in: Bloech, J. von/Ihde, G. B. (Hrsg.), Vahlens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 1223-1226.
- Klatt, S.* (1997d), Verkehr, in: Bloech, J. von/Ihde, G. B. (Hrsg.), Vahlens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 1131-1134.
- Klein, A.* (2000), Wo steht der Wettbewerb im ÖPNV?, in: Der Nahverkehr, Heft 4, 2000, S. 16-19.
- Klenke, D.* (1997), Nahverkehr im Automobilzeitalter: Fragen aus der Sicht der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, in: Schmucki, B./Dienel, H.-L. (Hrsg.), Mobilität für alle, Geschichte des öffentlichen Personennahverkehrs in der Stadt zwischen technischem Fortschritt und sozialer Pflicht, Beiträge der Tagung "Öffentlicher Verkehr" in München, 12/1994, Stuttgart 1997, S. 29-49.

- Klimmt, R.* (2000), Der ÖPNV ist unverzichtbar, in: *Der Nahverkehr*, Heft 5, 2000, S. 6-7.
- Knieps, G.* (1996), Regionalisierung, Privatisierung und Deregulierung im Nahverkehr: Neue Institutionen und neue Lösungsansätze, in: DVWG (Hrsg.), *Reformkonzepte im Nahverkehr: Deregulierung, Privatisierung, Regionalisierung*, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 191, Bergisch Gladbach 1996, S. 7-20.
- Knieps, G.* (2001), Ökonomie der lokalen Netze, in: DVWG (Hrsg.), *Lokale Versorgung im Wettbewerb: Chancen, Risiken, Strategien*, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 240, Bergisch Gladbach 2001, S. 7-17.
- Knieps, M.* (2004), *Aufgabenträger oder Verkehrsunternehmen als Gesellschafter von Verkehrsverbänden? - eine Analyse bestehender Verbundstrukturen und eine Bewertung unterschiedlicher Organisationsmodelle unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten* (zugl. Dissertation Univ. Gießen), verfügbar: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1644/pdf/KniepsManfred-2004-01-06.pdf> (Zugriff am 16.08.2004).
- Köberlein, Chr.* (1997), *Kompodium der Verkehrspolitik*, München, Wien, Oldenburg 1997.
- Koch, M.* (1992), *Die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden: Ein Beitrag zur finanzwirtschaftlichen Ordnungspolitik*, in: Grossekkler, H./Großfeld, B./Hopt, K. J./Kirchner, Chr./Rückle, D./Schmidt, R. H. (Hrsg.), *Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Analyse des Rechts*, Band 11, Berlin 1992 (zugl. Dissertation Univ. Münster 1990).
- KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften)* (1995), *Das Bürgernetz: Wege zur Nutzung des Potenzials des öffentlichen Personenverkehrs in Europa*, Grünbuch, KOM (95) 601 endg. vom 29.11.1995.

- KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften)* (1996), Weißbuch: Eine Strategie zur Revitalisierung der Eisenbahn in der Gemeinschaft, KOM (96) 421 endg. vom 30.07.1996.
- KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften)* (2000), Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über Maßnahmen der Mitgliedstaaten im Zusammenhang mit Anforderungen des öffentlichen Dienstes und der Vergabe öffentlicher Dienstleistungsaufträge für den Personenverkehr auf der Schiene, der Straße und auf Binnenschiffahrtswegen, KOM (2000) 7 endg. vom 26.07.2000.
- KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften)* (2002), Geänderter Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über Maßnahmen der Mitgliedstaaten im Zusammenhang mit Anforderungen des öffentlichen Dienstes und der Vergabe öffentlicher Dienstleistungsaufträge für den Personenverkehr auf der Schiene, der Straße und auf Binnenschiffahrtswegen, KOM (2002) 107 endg. vom 21.02.2002.
- König, H.* (2000), Verbünde: Wettbewerbsnachteil für Verkehrsunternehmen?, in: Der Nahverkehr, Heft 7-8, 2000, S. 7-10.
- Koos, Chr.* (2001), Im öffentlichen Nahverkehr startet das Fusionskarussell, in: Handelsblatt vom 18.04.2001, S. 16.
- Körber, J.* (1999), Wettbewerb im SPNV - Instrument zur Qualitätssicherung oder Anlass zum Preisverfall? Aus Sicht der Bahnindustrie, in: DVWG (Hrsg.), Drei Jahre Regionalisierung im SPNV - eine Zwischenbilanz, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 221, Bergisch Gladbach 1999, S. 97-102.
- Kosiol, E.* (1976), Organisation der Unternehmung, in: Gutenberg, E. (Hrsg.), Die Wirtschaftswissenschaften, 2. Auflage, Wiesbaden 1976.

- Krebs, M./Rock, R.* (1994), Unternehmungsnetzwerke - eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.), Management Interorganisationaler Beziehungen, Schriftenreihe der ISDN-Forschungskommission des Landes Nordrhein-Westfalen, Opladen 1994, S. 322-345.
- Kretschmann, C. von/Ott, M.* (2001), Organisation des ÖPNV-Wettbewerbs in Metropolen, in: Verkehr und Technik, Heft 11, 2001, S. 477-482.
- Kretschmann, C. von/Werner, J.* (2002), Modell künftiger ÖV-Strukturen, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 2002, S. 16-19.
- Kritzinger, S./Riedle, H./Rommerskirchen, S.* (2001), Erarbeitung von Entwürfen alternativer verkehrspolitischer Szenarien zur Verkehrsprognose 2015 (Schlussbericht), Prognos AG, im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Basel 2001.
- Krummheuer, E.* (2002), DB Regio setzt Länder unter Druck, in: Handelsblatt vom 04.07.2002, S. 12.
- Krummheuer, E.* (2003a), Wettbewerb bringt Bahn unter Druck, in: Handelsblatt vom 23.01.2003, S. 18.
- Krummheuer, E.* (2003b), Poker um Fusionen bei Bus und Bahn, in: Handelsblatt vom 15.04.2003, o. S.
- Kuchenbecker, K.-G.* (2001), Konzept für mehr Wettbewerb im Nahverkehr auf der Schiene, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 2001, S. 16-20.
- Kühling, J./Wachinger, L.* (2003), Das Altmark Trans-Urteil des EuGH - Weichenstellung für oder Bremse gegen mehr Wettbewerb im deutschen ÖPNV?, in: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (NVwZ), Heft 10, 2003, S. 1202-1205.
- Kuhlmann, E.* (1980), Marketing im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), in: Schriftenreihe für Verkehr und Technik, Heft 71, Berlin 1980.

- Kühne, K.* (1988), Studien zur Effizienz öffentlicher und privater Unternehmen, Vergleichende Übersichten, in: Brede, H. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Privatisierung und die Zukunft der öffentlichen Wirtschaft, Band 29, Baden-Baden 1988, S. 223-234.
- Kyrieleis, St.* (2002), Frankfurt am Main: Neue Strecken, neue Fahrzeuge, neuer Betriebshof, in: Stadtverkehr, Heft 10, 2002, S. 23-27.
- Laaser, C.-F.* (1991), Wettbewerb im Verkehrswesen, Chancen für eine Deregulierung in der Bundesrepublik, in: Siebert, H. (Hrsg.), Kieler Studien, Institut für Weltwirtschaft an der Univ. Kiel, Nr. 236, Tübingen 1991.
- Landsberg, G.* (1997b), Rechtliche und politische Probleme der Privatisierung in der Abwasser- und Entsorgungswirtschaft - aus kommunaler Perspektive, in: Fettig, W./ Späth, L. (Hrsg.), Privatisierung kommunaler Aufgaben, Baden-Baden 1997, S. 29-43.
- Lechner, K./Egger, A./Schauer, R.* (1994), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 15. Auflage, Wien 1994.
- Lehmann, C.* (2000), Effiziente Koordination von Verkehrsleistungen im öffentlichen Personennahverkehr: Eine mikroökonomische Analyse, in: Hartwig, K.-H. (Hrsg.), Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 150, Göttingen 2000.
- Lehmann, C./Jakubowski, P.* (2000), Interkommunale Mobilitätsvergleiche - ein neues Fundament zur Effizienzsteigerung in der städtischen Verkehrspolitik, in: Die Zukunft der Mobilität, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 149, Göttingen 2000, S. 7-34.
- Lehmann, C./Rodi, H.* (1997), ÖPNV in der Marktwirtschaft - ein Ordnungsentwurf mit kritischer Würdigung der jüngsten Reformen, in: Diskussionspapiere des Instituts für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Diskussionspapier Nr. 5, 04/1997.

- Lehmann, C./Rodi, H.* (1998), ÖPNV in der Marktwirtschaft - ein Ordnungsentwurf mit kritischer Würdigung der jüngsten Reformen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), Band 21, Heft 2, 1998, S. 167-188.
- Lehmann-Eicke, H.* (2003), Verkehrsverbund, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 1089-1090.
- Lehmbrock, M.* (1995), Regionalisierung des ÖPNV, Deutsches Institut für Urbanistik, Nr. 13/95, Berlin 1995.
- Leitermann, B.* (1996), Wahl der Zusammenschlussform von Unternehmen: Eine transaktionsökonomische Entscheidungskonzeption, in: Bea, F. X./Zahn, E. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensplanung, Band 41, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1996 (zugl. Dissertation Univ. Tübingen 1996).
- Leonhardt, W.* (2000), Kommunale Strategien als Antwort auf die Liberalisierung der Märkte, in: Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F. (Hrsg.), Kommunale Wirtschaft im Wandel - Chancen und Risiken, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 48, Baden-Baden 2000, S. 61-85.
- Leopold, H.* (1980), Verkehrsverbände und Verkehrsgemeinschaften, in: Groche, G./Thiemer, E. (Hrsg.), ÖPNV: Handbuch für den Öffentlichen Personen-Nahverkehr, Darmstadt 1980, S. 719-745.
- Leuthardt, H.* (1994), Kommunale und private Verkehrsunternehmen, in: Der Nahverkehr, Heft 3, 1994, S. 30-33.
- Loesch, A. von* (1988), Die Privatisierungen mittels Volksaktien im Rahmen der Vermögenspolitik 1959 bis 1965, in: Brede, H. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Privatisierung und die Zukunft der öffentlichen Wirtschaft, Band 29, Baden-Baden 1988, S. 127-145.

- Loose, A./Sydow, J.* (1994), Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.), Management Interorganisationaler Beziehungen, Schriftenreihe der ISDN-Forschungskommission des Landes Nordrhein-Westfalen, Opladen 1994, S. 160-193.
- Löw, M.* (2000), Regionalisierung des ÖPNV, Neuer Schwung für Bus und Bahn?, in: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund 2000 (zugl. Dissertation Univ. Trier 1999).
- Ludwig, D.* (1995), Leistungsfähig und kundenorientiert - die VDV-Unternehmen von morgen, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 10, 1995, S. 12-15.
- Ludwig, D.* (2000), Die Bahnunternehmen - innovativ und leistungsfähig, in: Jahrbuch des Bahnwesens, Folge 49, 2000, S. 28-33.
- Ludwig, D.* (2002a), Finanzierung des ÖPNV benötigt Kontinuität, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 2002, S. 6.
- Ludwig, D.* (2002b), Beschlüsse der Koalition bedrohen ÖPNV-Finanzierung, in: Der Nahverkehr, Heft 4, 2002, S. 6-7.
- Ludwig, D.* (2002c), Fahrzeugpools für den SPNV - Segen oder Fluch?, in: Der Nahverkehr, Heft 10, 2002, S. 6-7.
- Machura, S.* (2001), "Was begrenzt, begründet auch": Bedarfswirtschaftlichkeit und Ziele kommunaler Unternehmen, in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D./Reichard, Chr. (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen, Entstaatlichung und Privatisierung?, Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, Nr. 6, Opladen 2001, S. 95-112.
- Maleri, R.* (1994), Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokio, Hong Kong, Barcelona, Budapest 1994.

- Männel, W.* (1973), Die wirtschaftliche Bedeutung qualitativer Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Männel, W. (Hrsg.), Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis, Herne, Berlin 1973, S. 63-103.
- Männel, W.* (1981), Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, Theoretische Grundlagen - praktische Fälle, 2. Auflage, Stuttgart 1981.
- Männel, W.* (1982), Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Management-Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit, Band 3, 2. Auflage, München 1982, S. 15-42.
- Männel, W.* (1983), Wenn Sie zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug entscheiden müssen ..., in: io Management Zeitschrift, 52. Jg., Heft 7/8, 1983, S. 301-307.
- Männel, W.* (1996), Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Lauf an der Pregnitz 1996.
- Mansfeld, L./Braun, W.* (1995), Gemischtwirtschaftliche Gestaltungen beim Querverbund insbesondere in den neuen Bundesländern, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der kommunale Querverbund, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 38, Baden-Baden 1995, S. 145-166.
- Meffert, H.* (1989), Die Wertkette als Instrument einer integrierten Unternehmensplanung, in: Delfmann, W. (Hrsg.), Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Helmut Koch zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 255-278.
- Meffert, H.* (1995), Marketing, in Tietz, B. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 4, Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1472-1490.
- Meffert, H.* (1998), Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden 1998.
- Meffert, H./Bruhn, M.* (1997), Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Auflage, Wiesbaden 1997.



- Metz, R.* (1998), Der ÖPNV - weiterhin Instrument staatlicher Daseinsvorsorge?, in: DVWG (Hrsg.), Verkehrsprognose - Zukunftsperspektiven des Personen- und Güterverkehrs in Deutschland, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 212, Bergisch Gladbach 1998, S. 114-127.
- Metz, R.* (2000), Finanzielles Engagement kommunaler Gebietskörperschaften zugunsten ihrer Nahverkehrsunternehmen und europäisches Beihilferecht, in: Püttner, G. (Hrsg.), ÖPNV in Bewegung: Konzepte, Probleme, Chancen, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 46, Baden-Baden 2000, S. 53-70.
- Metz, R.* (2003), Eigenwirtschaftlicher Nahverkehr im europäischen Binnenmarkt, in: Der Nahverkehr, Heft 9, 2003, S. 8-10.
- Meuthen, D.* (1997), Neue Institutionenökonomik und strategische Unternehmensführung, in: Berichte aus der Volkswirtschaft, Aachen 1997 (zugl. Dissertation Univ. Münster (Westfalen) 1997).
- Meyer, D.* (2001), Staatliche Steuerung im öffentlichen Straßenpersonennahverkehr - Eine wettbewerbliche Alternative, in: Baum, H./Willeke, R. (Hrsg.), Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 72. Jg., 2001, S. 25-47.
- Meyer, H.* (1992), Make-or-Buy-Strategien im Luftverkehr aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in: Ewers, H.-J. (Hrsg.), Make or Buy, Transaktionskostentheorie als Entscheidungshilfe für die Verkehrswirtschaft, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 129, Göttingen 1992, S. 95-146.
- Meyer, H.-R.* (1976), Verkehrswirtschaft und Verkehrspolitik, in: Bieri, H. G./Siebert, H./Tuchtfeldt, E. (Hrsg.), Berner Beiträge zur Nationalökonomie, Band 28, Bern, Stuttgart 1976.
- Meyer, M.* (1995), Kundendienst, in: Tietz, B. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 4, Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1351-1471.

- Michaelis, E.* (1985), Organisation unternehmerischer Aufgaben - Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, in: Betriebswirtschaftliche Studien Rechnungs- und Finanzwesen, Organisation und Institution, Band 4, Frankfurt am Main, Bern, New York 1985.
- Michaels, S./Kühschelm, S.* (2003), Europäische ÖPNV-Systeme im Lichte der europäischen Reformtendenzen, in: Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (EuZW), 14. Jg., 2003, S. 520-525.
- Mietzsch, O.* (2001), Der ÖPNV im Spannungsfeld von Liberalisierung und Gemeinwohlverpflichtung, in: Verkehr und Technik, Heft 12, 2001, S. 529-534.
- Mietzsch, O.* (2002), Der ÖPNV im Spannungsfeld zwischen Daseinsvorsorge und Marktöffnung, in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitsgruppe Kommunalpolitik, S. 1-13, verfügbar: <http://www.fes.de/kommunalpolitik/oepnv.htm> (Zugriff am 25.02.2003).
- Moen, P.* (2003), Werkstätten und Wettbewerb, in: Der Nahverkehr, Heft 10, 2003, S. 50-52.
- Möhlmann, E.* (1984), Anforderungen optimaler Verkehrssysteme an die Verkehrspolitik, in: Seifenfuß, H. St. (Hrsg.), Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 101, Göttingen 1984, S. 7-46.
- Montada, M.* (1996), Der ÖPNV in Deutschland: Einer der größten Verkehrsmärkte weltweit, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 5, 1996, S. 10-11.
- Montada, M.* (1999), Drei Jahre Regionalisierung haben den Markt verändert, in: DVWG (Hrsg.), Drei Jahre Regionalisierung im SPNV - eine Zwischenbilanz, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 221, Bergisch Gladbach 1999, S. 3-10.
- Moraing, M./Püttner, G.* (2000), Entwicklungen im Gemeindefinanzrecht, in: Püttner, G. (Hrsg.), ÖPNV in Bewegung: Konzepte, Probleme, Chancen, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 46, Baden-Baden 2000, S. 45-51.

- Motyka, W.* (1989), Erklärungspotenzial und praktische Eignung organisatorischer Ansätze, in: Edition Wissenschaft, München 1989 (zugl. Dissertation Univ. München 1989).
- Müller-Eberstein, F.* (1980), Betriebstechnik, in: Groche, G./Thiemer, E. (Hrsg.), ÖPNV: Handbuch für den Öffentlichen Personen-Nahverkehr, Darmstadt 1980, S. 523-574.
- Müller-Stewens, G.* (1993), Strategische Partnerschaften, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 A-H, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 312-325.
- Müller-Stewens, G.* (1997), Auf dem Weg zur Virtualisierung der Prozessorganisation, in: Müller-Stewens, G. (Hrsg.), Virtualisierung der Organisation, Entwicklungstendenzen im Management, Band 16, Stuttgart 1997, S. 1-21.
- Müller, J./Vogelsang, I.* (1982), Ist eine Effizienzsteigerung der öffentlichen Verwaltung durch Anwendung des Instrumentariums der amerikanischen "Public Utility Regulation" möglich?, in: Blankart, Ch. B./Faber, M. (Hrsg.), Regulierung öffentlicher Unternehmen, Neue wissenschaftliche Bibliothek, Nr. 118, Wirtschaftswissenschaften, Königstein im Taunus 1982, S. 147-160.
- Müller, P./Schleicher-Jester, F./Topp, H. H.* (1992), Konzepte flächenhafter Verkehrsberuhigung, in: Bundesministerium für Verkehr, für Umwelt und Reaktorsicherheit, für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Flächenhafte Verkehrsberuhigung - Folgerungen für die Praxis, Bonn 1992.
- Muthesius, T.* (1996), Zukünftige Finanzierung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV), in: Smeddinck, U. (Hrsg.), Umweltverkehr: Bausteine für eine zukunftsfähige Verkehrswelt, Umweltwissenschaften, Band 8, 1996, S. 92-112.
- Muthesius, T.* (1997a), Die gesetzlichen Regelungen für den regionalisierten Nahverkehr: Ein Überblick, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der regionalisierte Nahverkehr, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 42, Baden-Baden 1997, S. 71-88.

- Muthesius, T.* (1997b), Das mit der Novelle des Personenbeförderungsgesetzes neu eingeführte Rechtsinstitut des Nahverkehrsplans, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der regionalisierte Nahverkehr, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 42, Baden-Baden 1997, S. 103-114.
- Muthesius, T.* (2000a), Zukünftiger Ordnungsrahmen für den allgemeinen Öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland, in: Püttner, G. (Hrsg.), ÖPNV in Bewegung: Konzepte, Probleme, Chancen, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 46, Baden-Baden 2000, S. 13-24.
- Muthesius, T.* (2000b), Das deutsche Genehmigungsrecht für den straßengebundenen Nahverkehr im Lichte der Bestimmungen des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV), in: Püttner, G. (Hrsg.), ÖPNV in Bewegung: Konzepte, Probleme, Chancen, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 46, Baden-Baden 2000, S. 71-90.
- Muthesius, T.* (2000c), Kommunale VDV-Unternehmen positionieren sich für einen zukünftigen wettbewerbsorientierten ÖPNV-Markt, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 23, Heft 3, 2000, S. 360-364.
- Muthesius, T.* (2000/2001), Der Einfluss des europäischen Rechts auf den öffentlichen Personennahverkehr, in: Brede, H. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Wettbewerb in Europa und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, Heft 47, Baden-Baden 2000/2001, S. 119-132.
- Muthesius, T.* (2002a), Gründe für die Liberalisierung im ÖPNV und die zu erwartende Realisierung durch europäisches und nationales Recht, in: Liberalisierung im öffentlichen Personennahverkehr, Referate der Tagung des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft am 12.02.2002, Berlin 2002, S. 23-35.
- Muthesius, T.* (2002b), Ein verbesserter Vorschlag?, in: Der Nahverkehr, Heft 3, 2002, S. 6.

- Nesemeier, Chr.* (1997), Organisatorische Effizienzsteigerung im öffentlichen Personennahverkehr auf Basis eines internationalen Benchmarkings, in: Institut für Tourismus und Verkehr an der Univ. St. Gallen (Hrsg.), Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Verkehrswirtschaft, Band 18, Bern, Stuttgart, Wien 1997 (zugl. Dissertation Univ. St. Gallen 1997).
- Neubauer, H.* (2003), Betriebstiefe als Stellschraube im Wettbewerb der Unternehmen, in: Der Nahverkehr, Heft 1-2, 2003, S. 51-53.
- Neus, W.* (2003), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, in: Richter, R. (Hrsg.), Neue ökonomische Grundrisse, 3. Auflage, Tübingen 2003.
- Noll, W.* (1984), Die Relevanz der Theorie der öffentlichen Güter für öffentliche Unternehmen, in: Oettle, K. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Beiträge zur Relevanz der Theorie der öffentlichen Güter für die öffentliche Wirtschaft, Heft 25, Baden-Baden 1984, S. 91-102.
- Ochsenbauer, Chr.* (1989), Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Aschoff, Chr./Müller-Bader, P. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschungsbeiträge, Band 36, München 1989 (zugl. Dissertation Univ. München 1988).
- Oellers, F.-W./Mietzsch, O.* (2001), Die Rolle der Aufgabenträger im liberalisierten ÖPNV-Markt, in: Der Städtetag, Heft 4, 2001, S. 30-34.
- Oettle, K.* (1981), Ökonomische Probleme des öffentlichen Verkehrs, in: Eichhorn, P./Friedrich, P. (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 28, Baden-Baden 1981.
- Oettle, K.* (1983), Aufgabenwandel im öffentlicher Personennahverkehr, in: Eichhorn, P./Münch, P. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Aufgaben öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher Unternehmen im Wandel, Heft 24, Baden-Baden 1983, S. 157-182.

- Oettle, K.* (1984), Wirtschaftliche Bedürfnisse und wirtschaftliche Güter - Überlegungen zur Notwendigkeit der Unterscheidung privater und öffentlicher Güter, in: Oettle, K. (Hrsg.), Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Beiträge zur Relevanz der Theorie der öffentlichen Güter für die öffentliche Wirtschaft, Heft 25, Baden-Baden 1984, S. 159-177.
- Oettle, K.* (1990), Finanzielle Konsequenzen der Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, in: Thiemeyer, T. (Hrsg.), Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 32, Baden-Baden 1990, S. 179-195.
- Oettle, K.* (1992), Die öffentliche Verkehrswirtschaft im Spannungsfeld von Aufgaben und Möglichkeiten, in: Hesse, M. (Hrsg.), Verkehrswirtschaft auf neuen Wegen? Unternehmenspolitik vor ökologischen Herausforderungen, Ökologie und Wirtschaftsforschung, Band 4, Marburg 1992, S. 77-94.
- Olfert, K./Rahn, H.-J.* (1996), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, in: Olfert, K. (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1996.
- Olfert, K./Steinbuch, P. A.* (1999), Personalwirtschaft, in: Olfert, K. (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 8. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1999.
- Opper, S.* (2001), Der Stand der Neuen Institutionenökonomik, in: Wirtschaftsdienst, Heft 10, 2001, S. 601-608.
- Osteheld, I.* (2001), Transaktionskostenrechnung und Unternehmensstrategie, in: Schneider, H./Haupt, R. (Hrsg.), Gabler Edition Wissenschaft, Schriften zum Produktionsmanagement (zug. Dissertation Univ. Jena 2000).
- ÖTV* (Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr) (Hrsg.) (1982), Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, Zur Privatisierungspolitik im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), Reutlingen 1982.

- O. V.* (1998), Bericht zum Urteil des Oberverwaltungsgerichts Magdeburg vom 07.04.1998, in: Bus & Bahn, Heft 7-8, 1998, S. 3-5.
- O. V.* (2000), Nahverkehrsfinanzierung in Deutschland, in: Bus & Bahn, Heft 1, 2000, S. 3.
- O. V.* (2001a), "Wettbewerb - ein Motor, der uns antreibt", in: Frankfurter Rundschau online, S. 1-3, verfügbar: <http://www.frankfurter-rundschau.de/archiv/fr30t/h120011107064.htm> (Zugriff am 20.11.2001).
- O. V.* (2001b), Lokale Nahverkehrsgesellschaft für Frankfurt am Main gegründet, in: Stadtverkehr, 46. Jg., Heft 10, 2001, S. 22.
- O. V.* (2001c), DB Regio überträgt mehr Verantwortung in die Region, in: Nahverkehrsnachrichten, Nr. 33 vom 01.12.2001, o. S.
- O. V.* (2001d), Massenentlassungen im Nahverkehr, in: Spiegel Online vom 08.05.2001, verfügbar: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,132708,00.htm>.
- O. V.* (2002a), Mehr Fahrgäste bei Bussen und Bahnen, in: Eisenbahntechnische Rundschau, Heft 5, 2002, S. 235.
- O. V.* (2002b), Bahn-Konkurrent Connex fährt bald auch im Westen, in: Die Welt vom 11.11.2002, verfügbar: <http://www.mehrbahnen.de/news.php3?id=364> (Zugriff am 15.11.2002).
- O. V.* (2002c), Verkehrsleistungen im SPNV sind ausschreibungspflichtig, in: Eisenbahntechnische Rundschau, Heft 7-8, 2002, S. 399.
- O. V.* (2002d), Der Bund befreit die Bahn bis 2014 vom Wettbewerbsdruck, in: Die Welt vom 10.09.2002, verfügbar: <http://www.welt.de/daten/2002/09/10/0910wi355646.htx?print=1> (Zugriff am 26.09.2002).

- O. V.* (2002e), Regierung will Bahn-Wettbewerb noch 15 Jahre zügeln, in: Financial Times Deutschland vom 11.09.2002, (verfügbar: <http://www.ftd.de/ub/di/1031589044361.htm>) (Zugriff am 30.09.2002).
- O. V.* (2002f), Mehr Bahnen!: Weg nun frei für Wettbewerb im Schienennahverkehr, Pressemitteilung Mehr Bahnen! vom 25.06.2002, verfügbar: <http://www.mehrbahnen.de/presse.php3?id=211> (Zugriff am 15.11.2002).
- O. V.* (2002g), Bericht des Wettbewerbsbeauftragten, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 10, 2002, S. 7-8.
- O. V.* (2003a), Genehmigungsbehörde, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 417.
- O. V.* (2003b), Aufgabenträger, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 55.
- O. V.* (2003c), Verkehrsbetrieb, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 1088.
- O. V.* (2003d), Kartellamt prüft Streit um Connex-Fahrpläne, in: Handelsblatt vom 18.02.2003, o. S.
- O. V.* (2003e), Konzessionen, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 597.
- O. V.* (2003f), Privatwirtschaft, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 838-839.
- O. V.* (2003g), Öffentliche Hand, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 748.
- Pällmann, W.* (2001), Fahrwege des Öffentlichen Verkehrs, in: Jahrbuch des Bahnwesens, Folge 50, 2001, S. 22-35.



- Parlament der Europäischen Gemeinschaften* (2001), Bericht über den Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates der über Maßnahmen der Mitgliedstaaten im Zusammenhang mit Anforderungen des öffentlichen Dienstes und der Vergabe öffentlicher Dienstleistungsaufträge für den Personenverkehr auf der Schiene, der Straße und auf Binnenschiffahrtswegen, Sitzungsdokument A5-0364/2001 endg. vom 18.10.2001, Brüssel.
- Paterak, J.* (2001), DB Regio verliert Geschäft an die Konkurrenz, in: *Financial Times Deutschland* vom 21.11.2001, o. S.
- Paterak, J./Paoli, N. de/Mierke, M.* (2002), Regierung schont Bahn im Wettbewerb, in: *Financial Times Deutschland* vom 09.09.2002, verfügbar: <http://www.ftd.de/ub/di/1031411860844.html> (Zugriff am 30.09.2002).
- Peitz, U.* (2002), Struktur und Entwicklung von Beziehungen in Unternehmensnetzwerken, in: *Wirtschaftswissenschaften, Schriftenreihe der European Business School, Schloss Reichartshausen, Band 38, 2002* (zugl. Dissertation European Business School Schloss Reichartshausen 20002).
- Peters, S.* (1985), Betriebswirtschaftslehre des öffentlichen Personennahverkehrs, in: Brauer, K. M. (Hrsg.), *Schriften zur Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs*, Berlin 1985.
- Petersen, K.* (2001), Deregulierung im ÖPNV, Auswirkungen und Konsequenzen für die deutschen Verkehrsunternehmen, in: Hamel, W./Gemünden, H. G. (Hrsg.), *Außergewöhnliche Entscheidungen: Festschrift für Jürgen Hauschildt*, München 2001, S. 101-139.
- Piber, M.* (2000), Die integrierte Organisation: Ein dreidimensionales Modell zum Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, in: *Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 2587*, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York 2000 (zugl. Dissertation Univ. Graz 1998).
- Picot, A.* (1981), Transaktionskostentheorie der Organisation, in: Picot, A. (Hrsg.), *Beiträge zur Unternehmensführung und Organisation*, Hannover 1981.

- Picot, A.* (1982), Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Heft 2, 1982, S. 267-284.
- Picot, A.* (1990a), Vorwort zur deutschen Ausgabe, in: Williamson, O. E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, in: Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Band 64, Tübingen 1990, S. XIII-XV.
- Picot, A.* (1990b), Strukturwandel und Wettbewerbsdruck, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 42. Jg., Heft 2, 1990, S. 119-134.
- Picot, A.* (1991a), Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143-170.
- Picot, A.* (1991b), Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 43. Jg., Heft 4, 1991, S. 336-357.
- Picot, A.* (1992), Ronald H. Coase - Nobelpreisträger 1991, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 2, 1992, S. 79-83.
- Picot, A.* (1996), Leistungskette, in: Naschold, F. et al. (Hrsg.), Leistungstiefe im öffentlichen Sektor, Erfahrungen, Konzepte, Methoden, Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband Nr. 4, Berlin 1996, S. 39-44.
- Picot, A./Dietl, H.* (1990), Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 4, 1990, S. 178-184.
- Picot, A./Franck, E.* (1993), Vertikale Integration, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart 1993, S. 179-219.

- Picot, A./Schuller, S.* (2001), Corporate Governance, in: Jost, P. J. (Hrsg.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 79-105.
- Picot, A./Wolff, B.* (1994), Zur ökonomischen Organisation öffentlicher Leistungen: "Lean Management" im öffentlichen Sektor?, in: Naschold, F. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen, Band 1, Dokumentation eines wissenschaftlichen Diskurses zum Produktivitätsbegriff, Gütersloh 1994, S. 51-120.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E.* (2002), Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart 2002.
- Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G.* (1985a), Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung - ein Problem der Unternehmensführung (I), in: Office Management, Heft 9, 1985, S. 818-821.
- Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G.* (1985b), Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung - ein Problem der Unternehmensführung (II), in: Office Management, Heft 10, 1985, S. 1029-1034.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.* (1998), Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 3. Auflage, Wiesbaden 1998.
- Pollmann, B./Schirmer, Chr.* (2003), Fahrgastrechte im ÖPNV stärken, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), Band 26, Heft 3, 2003, S. 311-318.
- Porter, M. E.* (1999a), Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1999.
- Porter, M. E.* (1999b), Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1999.

- Posch, D.* (2002), Wettbewerb im ÖPNV - Chancen nutzen durch offensive Strategien, in: Fachgebiet Verkehrssysteme und Verkehrsplanung Univ. Kassel (Hrsg.), 7. Kasseler Nahverkehrstage, Wettbewerb im öffentlichen Verkehr, Schriftenreihe Verkehr, 2002, S. 79-90.
- Powell, W. W.* (1996), Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen, in: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.), Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung, Band 2, Frankfurt am Main, New York 1996, S. 213-271.
- Prahalad, C. K./Hamel, G.* (1991), Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvardmanager, Heft 2, 1991, S. 66-78.
- Priewasser, R.* (1998), Verkehrsverlagerungen im Personennahverkehr, Ökologische Bedeutung, Strategien und Potenziale, in: DISP, Nr. 132, 1998, S. 35-42.
- Püttner, G.* (1985), Die öffentlichen Unternehmen, Ein Handbuch zu Verfassungs- und Rechtsfragen der öffentlichen Wirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart, München, Hannover 1985.
- Püttner, G.* (1997), Die künftigen Träger des Nahverkehrs, deren Organisation und Kooperation, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der regionalisierte Nahverkehr, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 42, Baden-Baden 1997, S. 89-102.
- Püttner, G.* (2000), Rechtliche Vorgaben für kommunale Unternehmen: Bremse oder Wettbewerbsvorteil? in: Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F. (Hrsg.), Kommunale Wirtschaft im Wandel - Chancen und Risiken, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 48, Baden-Baden 2000, S. 27-39.
- Püttner, G.* (2003), Öffentliche Aufgabe, in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Verwaltungslexikon, 3. Auflage, Baden-Baden 2003, S. 739-740.

- Radel, R.* (1970), Die Bedeutung des öffentlichen Personennahverkehrs für die Raumplanungspolitik in den ländlichen Regionen der Bundesrepublik Deutschland, in: Voigt, F. (Hrsg.), Schriftenreihe des Instituts für Industrie- und Verkehrspolitik der Univ. Bonn, Verkehrswissenschaftliche Forschungen, Band 21, Berlin 1970.
- Räpple, W.* (1997), Probleme des regulierten ÖPNV aus der Sicht eines kommunalen Verkehrsunternehmens auf dem Hintergrund gegebener Rahmenbedingungen, in: Püttner, G. (Hrsg.), Der regionalisierte Nahverkehr, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 42, Baden-Baden 1997, S. 135-147.
- Rat für Nachhaltig Entwicklung* (o. J.), o. T., verfügbar: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/dialog/dialogpapier/04.html> (Zugriff am 26.09.2002).
- Ratzenberger, R.* (1993), Effizientere Mittelverwendung durch Regionalisierung des ÖPNV, in: ifo-Schnelldienst, 46. Jg., Heft 11-12, 1993, S. 7-18.
- Ratzenberger, R.* (1997), Finanzleistungen für den öffentlichen Personennahverkehr, in: ifo-Schnelldienst, 50. Jg., Heft 14, 1997, S. 11-22.
- Recker, E.* (2000), Nahverkehrspläne stärken, in: Der Nahverkehr, Heft 7-8, 2000, S. 16-22.
- Reding, K.* (1981), Die Effizienz öffentlicher Aktivitäten, in: Eichhorn, P./Friedrich, P. (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 40, Baden-Baden 1981.
- Reding, K.* (1989), Effizienz, in: Chmielewicz, K./ Eichhorn, P. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 11, Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 277-282.
- Regierungskommission Bundesbahn* (1992), Bericht der Regierungskommission Bundesbahn, 12/1991, Zusammengefasstes Ergebnis, in: Friedrich-Naumann-Stiftung (Hrsg.), Verkehrspolitik, Sankt Augustin 1992, S. 179-190.

- Reichard, Chr.* (1998), Institutionelle Wahlmöglichkeiten bei der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung, in: Budäus, D. (Hrsg.), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 44, Baden-Baden 1998, S. 121-153.
- Reichard, Chr.* (2000a), Kommunale Wirtschaft unter Anpassungsdruck, in: Eichhorn, P./Reichard, Chr./Schuppert, G. F. (Hrsg.), Kommunale Wirtschaft im Wandel - Chancen und Risiken, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 48, Baden-Baden 2000, S. 15-39.
- Reichard, Chr.* (2000b), Sollen kommunale Abfallentsorgungsbetriebe privatisiert werden?, in: Privatisierung in der Abfallwirtschaft, Technik, Wirtschaft, Umweltschutz, Neuruppin 2000, S. 119-123.
- Reichmann, T.* (1995), Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 4. Auflage, München 1995.
- Reichmuth, M.* (1998), Mehr Fahrgäste für den SPNV - zwei Pilotprojekte in Sachsen-Anhalt, in: Verkehr und Technik, Heft 3, 1998, S. 102-103.
- Reinarz, W./Reinkober, N./Sistenich, H. J./Jacobs, P.* (2001), Verbände als Dienstleister, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 2001, S. 34-39.
- Reinarz, W./Reinkober, N./Sistenich, H. J./Jacobs, P.* (2002), Verbände gestalten als "Moderatoren" und "Motoren" den Wettbewerb, in: Verkehr und Technik, Heft 5, 2002, S. 171-182.
- Reinhardt, P.* (1995), Die Kernelemente der Reform - Unternehmerische Neupositionierung der alten Bahnen, in: Jahrbuch des Eisenbahnwesens 1994/1995, Folge 45, 1995, S. 78-85.
- Reinhardt, W.* (1991), Erste Schritte auf dem Weg zum Rhein-Main-Verkehrsverbund, in: Der Nahverkehr, Heft 3, 1991, S. 72-75.

- Reinhold, T.* (2002), Der Wettbewerb kommt - aber ist das auch gut so?, in: Der Nahverkehr, Heft 1-2, 2002, S. 18-22.
- Rembeck, M.* (1973), Unternehmung und Make or Buy, in: Männel, W. (Hrsg.), Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis, Herne, Berlin 1973, S. 23-38.
- Rennings, K.* (1992), Zur Relevanz der Transaktionskostentheorie für die Verkehrswirtschaft, in: Ewers, H.-J. (Hrsg.), Make or Buy, Transaktionskostentheorie als Entscheidungshilfe für die Verkehrswirtschaft, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 129, Göttingen 1992, S. 7-49.
- Retzko, H.-G.* (1997), Anspruch und Wirklichkeit des stadtverträglichen Verkehrs, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 1+2, 1997, S. 12-15.
- Reupke, H.* (2004), RBL mit Zukunft - Zukunft mit RBL?, in: Der Nahverkehr, 2004, S. 48-51.
- Reuther, A.* (2001), Chronik des städtischen Nahverkehrs 2000/2001, in: Jahrbuch des Bahnwesens, Folge 50, 2001, S. 132-160.
- Richter, R.* (1990), Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS), 110. Jg., Heft 4, 1990, S. 571-591.
- Richter, R.* (2001), Die Tragweite des Transaktionskostenansatzes in der Institutionenökonomie, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 449-466.
- Richter, R./Furubotn, E. G.* (1999), Neue Institutionenökonomik, Eine Einführung und kritische Würdigung, in: Richter, R. (Hrsg.), Neue ökonomische Grundrisse, 2. Auflage, Tübingen 1999.

- Rochlitz, K.-H.* (2002a), Vereinigung für Wettbewerb im Schienenverkehr: Eine Vorstellung von Mehr Bahnen!, in: Verkehr und Technik, Heft 6, 2002, S. 255-260.
- Rochlitz, K.-H.* (2002b), Verpasster Konsens beim Ausschreibungswettbewerb, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 10, 2002, S. 1.
- Rommerskirchen, S.* (1997a), Verkehrserhebung, in: Bloech, J. von/Ihde, G. B. (Hrsg.), Vah-lens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 1171-1173.
- Rommerskirchen, S.* (1997b), Verkehrsprognose, in: Bloech, J. von/Ihde, G. B. (Hrsg.), Vah-lens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 1207-1208.
- Rotering, J.* (1993), Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform, Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, in: Schriftenreihe der Wissen-schaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz, Nr. 13, Stuttgart 1993.
- Rudolph, B.* (1983), Finanzwirtschaft, in: Lück, W. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Landsberg am Lech 1983, S. 371-372.
- Rüger, S.* (2002), "Kontrollierter Wettbewerb" im ÖPNV: Auf dem Weg zu einer neuen EU-Verordnung, in: Verkehr und Technik, Heft 2, 2002, S. 39-46.
- Runge, M.* (2002), Zu Ordnungsrahmen und Finanzierung des ÖPNV auf der Straße - Plädoyer für mehr Wettbewerb und Transparenz, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), Band 24, Heft 2, 2001, S. 223-231.
- Rürup, L./Niesen, R./Hedderich, A.* (1998), Die Finanzierung des Schienen-Personennah-verkehrs, in: Der Nahverkehr, Heft 5, 1998, S. 8-17.
- Saalbach, K.-P.* (1996), Das Konzept der Transaktionskosten in der Neuen Institutionenöko-nomik, Marburg 1996.



- Sax, E.* (1918), Die Verkehrsmittel in Volks- und Staatswirtschaft, Band 1, Allgemeine Verkehrslehre, 2. Auflage, Berlin 1918.
- Schaaffkamp, Chr.* (2002), Kurzbericht zum Verhandlungsstand beim EuGH zum "Magdeburger Urteil", in: Europäische Kommission - DG Energie und Verkehr (Hrsg.), Arbeitsgruppe Verkehrsverträge und Qualitätsmanagement, Qualitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen im ÖPNV durch Verkehrsverträge, Bürgernetz Benchmarking Initiative, Abschlussbericht, Brüssel, 02/2002.
- Schad, H./Höffken, M.* (2000a), Der öffentliche Personennahverkehr als Standortfaktor (Teil 1), in: Verkehr und Technik, Heft 7, 2000, S. 295-297.
- Schad, H./Höffken, M.* (2000b), Der öffentliche Personennahverkehr als Standortfaktor (Teil 2), in: Verkehr und Technik, Heft 8, 2000, S. 341-344.
- Schad, H./Riedle, H./Höffken, M./Bihn, F.* (2000), Oft unterschätzt: Der ÖPNV als Standortfaktor, in: Der Nahverkehr, Heft 6, 2000, S. 21-25.
- Schade, D.* (2000), Ganzheitliche Planung: Ist der ÖPNV zu teuer?, in: Herrmann, M. (Hrsg.), ÖPNV: Luxus oder Sparmodell? ÖV an der Grenze der Finanzierbarkeit? Arbeitsbericht der Akademie für Technologiefolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 159, 2000, S. 3-14.
- Schäfer, H.* (1994), Strategische Allianzen - Erklärung, Motivation und Erfolgskriterien, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), Heft 8-9, 1994, S. 687-692.
- Scharnbacher, K./Kiefer, G.* (1998), Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, in: Managementwissen für Studium und Praxis, 2. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1998.
- Schaufler, H.* (1996), Grußworte, in: Jahrbuch des Eisenbahnwesens, Folge 46, 1996, S. 16-17.

- Scheele, U./Sterzel, D.* (2000), Öffentlicher Personennahverkehr zwischen Gemeinwohlinteressen und Markt, Die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einer kommunalen Daseinsvorsorge im Wandel, Baden-Baden 2000.
- Schenk, K.-E.* (1992), Die neue Institutionenökonomie, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS), 112. Jg., Heft 3, 1992, S. 352-378.
- Schierenbeck, H.* (2000), Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 15. Auflage, München, Wien, Oldenburg 2000.
- Schlotzhauer, G.* (2002), Die Bedeutung des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts für die kommunalen ÖPNV-Unternehmen - der Spartentarifvertrag als Ausweg aus dem Dilemma, in: Liberalisierung im öffentlichen Personennahverkehr, Referate der Tagung des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft am 12.02.2002, Berlin 2002, S. 44-52.
- Schmidt, R. H.* (1992), Organisationstheorie, transaktionskostenorientierte, in: Frese, E. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1854-1865.
- Schmidt, M./Siegert, E.* (2002), Auf dem Weg in den Wettbewerb, in: Der Nahverkehr, Heft 7-8, 2002, S. 14-19.
- Schmuck, A.* (1996), Wege zum Verkehr von heute, Hannover 1996.
- Schmucki, B./Dienel, H.-L.* (1997), Aufstieg und Fall des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) in Deutschland bis heute, in: Schmucki, B./Dienel, H.-L. (Hrsg.), Mobilität für alle, Geschichte des öffentlichen Personennahverkehrs in der Stadt zwischen technischem Fortschritt und sozialer Pflicht, Beiträge der Tagung "Öffentlicher Verkehr" in München, 12/1994, Stuttgart 1997, S. 7-27.
- Schneide, D.* (1985), Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Hierarchie"-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 55. Jg., Heft 12, 1985, S. 1237-1255.

- Schneider, D.* (1995), Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen, 2. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1995.
- Schnell, M. C.* (2000), Analyse des Wettbewerbs um SPNV-Leistungen in Deutschland, in: Der Nahverkehr, Heft 9, 2000, S. 8-12.
- Schnell, M. C.* (2001), Entwicklung des SPNV-Marktes, in: Der Nahverkehr, Heft 4, 2001, S. 17-21.
- Schnell, M. C.* (2002), Fahrzeugpools im SPNV: Marktversagen durch Staatsversagen, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 7+8, 2002, S. 334-339.
- Schöber, J.* (2003), BOGESTRA: Neue Straßenbahn-Betriebswerkstatt, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 6, 2003, S. 42-43.
- Schoppe, S. G.* (1995), Moderne Theorie der Unternehmung, München, Wien, Oldenburg 1995.
- Schröder, E.-J.* (2001), Deutschland: Renaissance des Schienenpersonennahverkehrs, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 6, 2001, S. 283-287.
- Schulte-Zurhausen, M.* (2002), Organisation, 3. Auflage, München 2002.
- Schulz, Chr./Rumpf, Chr./Kowallik, P.* (2000), Von der Ausschreibung bis zur Vergabe von SPNV-Leistungen, in: Der Nahverkehr, Heft 3, 2000, S. 16-21.
- Schumacher, R.* (1995), Möglichkeiten und Grenzen der Verlustreduktion durch eine materielle Privatisierung von Verkehrsunternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs, 1995 (zugl. Dissertation Technische Univ. Aachen 1995).
- Schuppert, G. F.* (1998), Geändertes Staatsverständnis als Grundlage des Organisationswandels öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, in: Budäus, D. (Hrsg.), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 44, Baden-Baden 1998, S. 19-59.

- Schwarting, G.* (2001), Kommunale Wirtschaft - vor großen Herausforderungen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), Band 24, Heft 3, 2001, S. 286-307.
- Schwinn, R.* (1996), Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1996.
- SCI Verkehr GmbH* (2000), Fahrgast-Informationssysteme, in: Landesinitiative Bahntechnik NRW, Marktstudie für das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, 2000.
- Seggewiß, M.* (1990), Definition, Umfang und Bedeutung staatlicher Unternehmen im Verkehrssektor, in: Seifenfuß, H. St. (Hrsg.), Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 123, Göttingen 1990, S. 7-64.
- Selchert, F. W.* (1971), Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 49, Berlin 1971.
- Selchert, F. W.* (1973), Wirkungen der Ausgliederung von Leistungsfunktionen auf die Selbständigkeit der ausgegliederten Betriebswirtschaft, in: Männel, W. (Hrsg.), Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis, Herne, Berlin 1973, S. 39-62.
- Sell, A.* (1994), Internationale Unternehmenskooperationen, München, Wien, Oldenburg 1994.
- Severin, W.* (1993), Transaktionskosten und Marktevolution: Die Relevanz von Transaktionskosten und Transaktionskosten-Ansatz für dynamisch-evolutionäre Wettbewerbstheorie, in: Fehlf, U./Oberender, P. (Hrsg.), Schriften zur Nationalökonomie, Band 11, Bayreuth 1993 (zugl. Dissertation Univ. Marburg 1993).
- Sichelschmidt, H.* (2000), Anpassungsdruck im öffentlichen Personenverkehr, in: Die Weltwirtschaft, Heft 4, 2000, S. 430-451.

- Siebert, H.* (2001), Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der "Managementforschung", 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 7-27.
- Siekmann, H.* (2000), Die Aufteilung der Finanzierungslasten des ÖPNV auf Benutzer, Nutznießer und Allgemeinheit, in: Püttner, G. (Hrsg.), ÖPNV in Bewegung, Konzepte, Probleme, Chancen, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 46, Baden-Baden 2000, S. 105-128.
- Smeddinck, U.* (1996), Einleitung: Umweltverkehr - ein Leitbild?, in: Smeddinck, U. (Hrsg.), Umweltverkehr: Bausteine für eine zukunftsfähige Verkehrswelt, Umweltwissenschaften, Band 8, 1996, S. 9-25.
- Stahl, D.* (1995), Internationale Speditionsnetzwerke: Eine theoretische und empirische Analyse im Lichte der Transaktionskostentheorie, in: Ewers, H.-J. (Hrsg.), Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 135, Göttingen 1995 (zugl. Dissertation Univ. Münster (Westfalen) 1994).
- Statistisches Bundesamt* (Hrsg.) (1997), Verkehr, Straßenpersonenverkehr 1996, Fachserie 8, Reihe 3, Stuttgart 1997.
- Statistisches Bundesamt* (Hrsg.) (1998), Verkehr, Straßenpersonenverkehr 1997, Fachserie 8, Reihe 3, Stuttgart 1998.
- Statistisches Bundesamt* (Hrsg.) (2002a), Verkehr, Straßenpersonenverkehr 2001, Fachserie 8, Reihe 3, Stuttgart 2002.
- Statistisches Bundesamt* (Hrsg.) (2002b), Statistisches Jahrbuch 2002 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 2002.
- Statistisches Bundesamt* (Hrsg.) (2002c), Verkehr, Eisenbahnverkehr 2001, Fachserie 8, Reihe 2, Stuttgart 2002.

- Steckert, U.* (2002), Kommunalwirtschaft im Wettbewerb, Durch Liberalisierung zur Sinnkrise?, in: Baur, J. F. (Hrsg.), Veröffentlichungen des Instituts für Energierecht an der Univ. zu Köln, Band 106, Baden-Baden 2002.
- Steinle, C./Bruch, H.* (2003), Controlling, Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung, 3. Auflage, Stuttgart 2003.
- Sterzenbach, R.* (1995), ÖPNV-Marketing, München 1995.
- Stier, G.* (2001), Chronik des Eisenbahnwesens 2000/2001, in: Jahrbuch des Bahnwesens, Folge 50, 2001, S. 94-127.
- Stohler, J.* (1963), Die Integration des Verkehrs, Europäische Erfahrungen und Probleme, in: Zimmermann, H. W. (Hrsg.), Studien des List-Instituts, Reihe A, Basel 1963.
- Stollberg, R.* (1996), Beispiele aus dem Personenverkehr im VDV-Bereich, in: DVWG (Hrsg.), Outsourcing im öffentlichen Verkehr, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. (DVWG), Reihe B, 197, Bergisch Gladbach 1996, S. 24-66.
- Stölting, E.* (2001), Das Öffentliche an öffentlichen Unternehmen, in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D./Reichard, Chr. (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen, Entstaatlichung und Privatisierung?, Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, Nr. 6, Opladen 2001, S. 17-33.
- Stölting, V.* (1997), Flexible Betriebsweisen bei spurgeführten Verkehrssystemen im öffentlichen Verkehr, in: Wissenschaftliche Arbeiten, Nr. 49, Institut für Verkehrswesen, Eisenbahnbau und -Betrieb, Univ. Hannover (zugl. Dissertation Univ. Hannover 1997).
- Strang, K.* (1996), Nahverkehrspläne im Spannungsfeld zwischen räumlicher Planung und Verkehrspolitik, in: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmunder Materialien zur Raumplanung, Heft 24, Dortmund 1996.

- Strobel, B.* (1980), Beschaffung, Organisation der, in: Grochla, E. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 330-340.
- Ströbele, M.* (1999), Die Deregulierung der europäischen Integration: Das Beispiel der Sondermärkte, in: Caesar, R./Hagemann, H./Herzina, K./Ohr, R./Piesch, W./Schmidt, I./Spahn, P./Wagenhals, G./Walter, H. (Hrsg.), Hohenheimer volkswirtschaftliche Schriften, Band 34, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Brüssel, New York, Wien, 1999 (zugl. Dissertation Univ. Hohenheim 1999).
- Suntum, U. van* (1986), Verkehrspolitik, in: WiSo Kurzlehrbücher, Reihe Volkswirtschaft, München 1986.
- Sydow, J.* (1991), Unternehmungsnetzwerke, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Bremen 1991.
- Sydow, J.* (1992), Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, in: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 100, Wiesbaden 1992 (zugl. Habilitations-Schrift Freie Univ. Berlin 1991/1992).
- Sydow, J.* (1995), Netzwerkorganisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 12, 1995, S. 629-634.
- Sydow, J.* (1999), Quo Vadis Transaktionskostentheorie? - Wege, Irrwege, Auswege, in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.), Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus: Überlegungen zur Organisationstheorie, Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung 2, Opladen 1999, S. 165-176.
- Sydow, J.* (2001a), Editorial - Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der "Managementforschung", 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 1-5.

- Sydow, J.* (2001b), Zwischenbetriebliche Kooperationen, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 241-271.
- Sydow, J.* (2001c), Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.), Strategie und Struktur, Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden 2001, S. 271-298.
- Sydow, J.* (2001d), Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der "Managementforschung", 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 293-339.
- Sydow, J./Winand, U.* (1998), Unternehmungsvernetzung und -virtualisierung: Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften, in: Winand, U./Nathusius, K. (Hrsg.), Unternehmungsnetzwerke und virtuelle Organisationen, Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Stuttgart 1998, S. 11-31.
- Sydow, J./Windeler, A.* (1994), Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.), Management Interorganisationaler Beziehungen, Schriftenreihe der ISDN-Forschungskommission des Landes Nordrhein-Westfalen, Opladen 1994, S. 1-21.
- Sydow, J./Windeler, A.* (2001), Strategisches Management von Unternehmungsnetzwerken - Komplexität und Reflexivität, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.), Strategie und Struktur, Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden 2001, S. 129-143.
- Szabo, O.* (2000a), Marktbehauptung des ÖPNV, in: Herrmann, M. (Hrsg.), ÖPNV: Luxus oder Sparmodell? ÖV an der Grenze der Finanzierbarkeit? Arbeitsbericht der Akademie für Technologiefolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 159, 2000, S. 71-86.
- Szabo, O.* (2000b), Die Gestaltung "nachhaltiger" ÖPNV-Netzwerke mit dem Transaktionskostenansatz, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 71. Jg., 2000, S. 1-39.



- Tacke, V.* (1997), Systemrationalisierung an ihren Grenzen - Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung, Nr. 7, Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 1-44.
- Tempelmeier, H.* (1993), Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 A-H, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 312-325.
- Theobald, Chr./Kafka, A.* (2003), ÖPNV-Finanzierung nach dem Urteil, in: Der Nahverkehr, Heft 9, 2003, S. 11-13.
- Thiemer, E.* (1980), Planung im öffentlichen Nahverkehr, in: Groche, G./Thiemer, E. (Hrsg.), ÖPNV: Handbuch für den Öffentlichen Personen-Nahverkehr, Darmstadt 1980, S. 161-224.
- Thiemeyer, T.* (1975), Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek 1975.
- Thiemeyer, T.* (1989), Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 11, Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 672-683.
- Thiemeyer, T.* (2000), Öffentliche Betriebe, in: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, München, Wien, Oldenburg 2000, S. 677-681.
- Thomson, J. M.* (1978), Grundlagen der Verkehrspolitik, in: Uni-Taschenbücher, Nr. 754, Wirtschafts- und Sozialtexte, Bern, Stuttgart 1978.
- Tiesler, R.-D.* (2001), Sozialschutz versus Wettbewerb, in: Verkehr und Technik, Heft 9, 2001, S. 387-393.
- Topp, H. H.* (1993), Verkehrskonzepte für Stadt und Umland zwischen Krisenmanagement und Zukunftsgestaltung, in: Frank, H.-J./Walter, N. (Hrsg.), Strategien gegen den Verkehrsinfarkt, Stuttgart 1993, S. 81-106.

- Trostmann, A./Renken, J.* (2000), Die Nachfrage bestimmt die Einnahmenaufteilung, in: Der Nahverkehr, Heft 12, 2000, S. 38-41.
- Ulrich, H./Probst, G.* (1991), Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brief für Führungskräfte, 3. Auflage, Bern, Stuttgart 1991.
- Vahs, D.* (2003), Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2003.
- Vaubel, U. O.* (1992), Verkehrsverbände - je größer, desto besser?, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 1/2, 1992, S. 18-24.
- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (1993), Planungsgrundlagen für stationäre nachrichtentechnische Anlagen in Verkehrsunternehmen, in: VDV Schriften, Nr. 400, 04/1993.
- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (1995a), Typenempfehlung Stadtbahn-Fahrzeuge, in: VDV Schriften, Nr. 150, 04/1995.
- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (1995b), Typenempfehlung U-Bahn-Fahrzeuge, in: VDV Schriften, Nr. 151, 04/1995.
- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (1995c), Qualifikation und Weiterbildung von Werkstattpersonal in der Fahrzeuginstandhaltung, in: VDV Schriften, Nr. 800, 04/1995.
- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (Hrsg.) (2000a), Positionierung der kommunalen VDV-Unternehmen in einem zukünftig wettbewerbsorientierten ÖPNV-Markt: Grundannahmen, Ziele, Voraussetzungen und Forderungen, in: VDV-Mitteilungen, Köln 2000.
- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2000b), Instandhaltung von Schienenfahrzeugen nach BOStrab, in: VDV Schriften, Nr. 170, 10/2000.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (Hrsg.) (2001a), *VDV Statistik 2000*, Köln 2001.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (Hrsg.) (2001b), *Jahresbericht 2000/2001, Leistungen und Anforderungen der Verkehrsunternehmen im zusammenwachsenden Europa*, Köln 2001.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2001c), *Verkehrerschließung und Verkehrsangebot im ÖPNV*, in: *VDV Schriften*, Nr. 4, 06/2001.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (Hrsg.) (2002a), *Jahresbericht 2001/2002, Märkte und Unternehmen des Personen- und Güterverkehrs in Bewegung*, Köln 2002.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (Hrsg.) (2002b), *VDV aktuell 2001/2002*, Köln 2002.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (Hrsg.) (2002c), *Erwartungen und Anforderungen der Personenbahnen an die Gestaltung eines zukunftsfähigen Schienenpersonennahverkehrs*, in: *VDV Positionen, Eisenbahnpersonenverkehr*, Köln 10/2002.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2002d), *VDV appelliert an Verkehrsministerrat und EU-Kommission: Beschlüsse des Europäischen Parlaments respektieren*, *Pressemitteilung Nr. 14/2002 vom 11.06.2002*, S. 1-2.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2003a), *VDV fordert: Liberalisierung des Nahverkehrs muss politisch gestaltet, nicht von Gerichten entschieden werden*, *Pressemitteilung Nr. 5/2003 vom 14.01.2003*.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2003b), *ÖPNV-Finanzierung nach dem EuGH-Urteil vom 24.07.2003*, Köln 2003.

*VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2003c), *Eisenbahnen des öffentlichen Verkehrs, Verzeichnis der konzessionierten Unternehmen*, Köln 2003.

- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2003d), Integrationsschnittstelle Rechnergestützter Betriebsleitsysteme, in: *VDV Schriften*, Nr. 453, 07/2003.
- VDV* (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (Hrsg.)/*ÖTV* (Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr) (1995), *Der Nahverkehr und seine Unternehmen im Verkehrsmarkt der Zukunft, Gemeinsame Positionen von VDV und ÖTV*, Bergisch-Gladbach 1995.
- Voigt, F.* (1965), *Verkehr, Die Entwicklung des Verkehrssystems, Zweiter Band, Zweite Hälfte*, Berlin 1965.
- Voigt, F.* (1973), *Verkehr, Die Theorie der Verkehrswissenschaft, Erster Band, Erste Hälfte*, Berlin 1973.
- Vorstand der Hamburger Hochbahn Aktiengesellschaft* (1960), *Zusammenschluss des öffentlichen Nahverkehrs im Großsiedlungsraum Hamburg*, 11/1960.
- Voß, S.* (2002), VGF: Mit Leitbild und Slogan in den Wettbewerb, in: *Nahverkehrs-Praxis*, Heft 6, 2002, S. 8-9.
- Voßbein, R.* (1984), *Organisation*, München, Wien, Oldenburg 1984.
- VÖV (Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe)* (1980), *Aktionsprogramm für die 80er Jahre*, Köln 1980.
- Waldenberger, F.* (1991), *Vertikale Integration von Unternehmen, eine theoretische und empirische Analyse*, in: Donges, J. B./Watrin, Chr. (Hrsg.), *Institut für Wirtschaftspolitik an der Univ. zu Köln, Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik*, Nr. 86, Köln 1991.
- Warnecke, H.-J./Sihn, W.* (1996), *Instandhaltungsmanagement*, in: Kern, W. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 7, Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, 2. Auflage, Stuttgart 1996, Sp. 768-785.

*Warren-Boulton, F. R.* (1978), *Vertical Control of Markets*, Cambridge (Ma.), 1978.

*Weber, J.* (1993), Geleitwort, in: *Welker, C. B.*, *Produktionstiefe und vertikale Integration: Eine organisationstheoretische Analyse*, Wiesbaden 1993 (zugl. Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz 1991).

*Weber, J./Weißberger, B. E./Löbig, M.* (2001), *Operationalisierung der Transaktionskosten*, in: *Jost, P.-J.* (Hrsg.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2001, S. 417-447.

*Weich, G.* (1992), *Straßen dicht oder Kosten hoch - Patentrezepte gegen den Verkehrsinfarkt?*, in: *Friedrich-Naumann-Stiftung* (Hrsg.), *Verkehrspolitik*, Sankt Augustin 1992, S. 179-190.

*Weinl, M./Krabatsch, J.* (1993), *Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Autoverkehrsvermeidung*, in: *Kormann, J.* (Hrsg.), *Kommunen und Verkehrsplanung, Selbstverwaltung als Chance und Last*, 1993, S. 87-125.

*Weis, H. Chr./Steinmetz, P.* (1998), *Marktforschung*, in: *Weis, H. Chr.* (Hrsg.), *Modernes Marketing für Studium und Praxis*, 3. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1998.

*Weiß, H.-J.* (1999), *ÖPNV-Kooperationen im Wettbewerb: Ein disaggregierter Ansatz zur Lösung des Koordinationsproblems im öffentlichen Personennahverkehr*, in: *Freiburger Studien zur Netzökonomie*, Band 4, Baden-Baden 1999 (zugl. Dissertation Univ. Freiburg (Breisgau) 1998).

*Weiß, H.-J.* (2000), *Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)*, in: *Knieps, G./Brunekreeft, G.* (Hrsg.), *Zwischen Regulierung und Wettbewerb: Netzsektoren in Deutschland*, Heidelberg 2000, S. 205-218.

*Weiß, H.-J.* (2003), *Die Doppelrolle der Kommunen im ÖPNV*, in: *Diskussionsbeiträge des Instituts für Verkehrswissenschaft und Regionalpolitik der Albert-Ludwigs-Univ. Freiburg/Breisgau*, Nr. 90, 2003.

- Weiß, M.* (1993), Planung der Fertigungstiefe. Ein hierarchischer Ansatz, Wiesbaden 1993 (zugl. Dissertation Univ. Wiesbaden 1992).
- Welge, A.* (1996), Inhalt und Regelungsweite des Nahverkehrsplans, in: Der Städtetag, Heft 2, 1996, S. 71-73.
- Welker, C. B.* (1993), Produktionstiefe und vertikale Integration: Eine organisationstheoretische Analyse, in: Deutscher Universitätsverlag: Wirtschaftswissenschaft, Wiesbaden 1993 (zugl. Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz 1991).
- Well, B. van* (2001), Ressourcenmanagement in strategischen Netzwerken, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.), Strategie und Strukturation, Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden 2001, S. 145-172.
- Wente, V.* (1995), Das Instrument Nahverkehrsplan, in: Der Nahverkehr, Heft 9, 1995, S. 13-18.
- Wermuth, M.* (2003), Bestandsaufnahme notwendiger und verfügbarer Daten zum Wirtschaftsverkehr als Grundlage pragmatischer Datenergänzungen, in: BMVBW (Hrsg.), Forschungsberichte aus dem Forschungsprogramm des BMVBW und der Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen e. V., Forschung Straßenbau und Straßenverkehrstechnik, Heft 860, 2002, Bonn 2003.
- Werner, J.* (1998), Nach der Regionalisierung, der Nahverkehr im Wettbewerb, rechtlicher Rahmen, Verantwortlichkeiten, Gestaltungsoptionen, in: Verkehr spezial 4, Dortmund 1998 (zugl. Dissertation Univ. Bayreuth 1997/1998).
- Werner, J.* (2002), Neue Marktstrukturen für den ÖPNV, in: Wettbewerb im ÖPNV - Chancen nutzen durch offensive Strategien, in: Fachgebiet Verkehrssysteme und Verkehrsplanung Univ. Kassel (Hrsg.), 7. Kasseler Nahverkehrstage, Wettbewerb im öffentlichen Verkehr, Schriftenreihe Verkehr, 2002, S. 27-42.

- Werner, J./Schaaffkamp, Chr.* (2003), Einschätzung der Schlussanträge von Generalanwalt Léger vom 14.01.2003 in der EuGH-Rechtssache C-280/00 - Altmark Trans ("Magdeburger Rechtsstreit"), HVV/KCW, Berlin, Hamburg 23.01.2003.
- Wewers, B.* (1998), Ausschreibung von Leistungen des SPNV in Schleswig-Holstein, in: Der Nahverkehr, Heft 7-8, 1998, S. 8-13.
- Wiechers, M.* (1988), Effiziente Organisation und Finanzierung des öffentlichen Personenverkehrs, in: Seidenfus, H. St. (Hrsg.), Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 115, Göttingen 1988.
- Wiesmann, B. M./Steinbach, A.* (2002), Wettbewerb im ÖPNV, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 10, 2002, S. 9-11.
- Wilke, O.* (2001), Der Abblocker, in: Fokus, Heft 49, 2001, S. 254-258.
- Will, W.* (2001), A new framework of rules for Europe's transport market?, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 5, 2001, S. 219-222.
- Will, W.* (2002a), Wege zur Wettbewerbsfähigkeit, in: Der Nahverkehr, Heft 3, 2002, S. 62-66.
- Will, W.* (2002b), Wettbewerb, Qualität und Kostensenkung im Spannungsfeld von Kundenerwartungen und Politik, in: Univ. Kassel, Fachgebiet Verkehrssysteme und Verkehrsplanung (Hrsg.), 7. Kasseler Nahverkehrstage: Wettbewerb im öffentlichen Verkehr, Schriftenreihe Verkehr, Heft 12, 2002, S. 91-108.
- Williamson, O. E.* (1975), Markets and Hierarchies: Analysis an Antitrust Implications, New York 1975.
- Williamson, O. E.* (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York 1985.

- Williamson, O. E.* (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, in: Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Band 64, Tübingen 1990.
- Williamson, O. E.* (1991), Comparative Economic Organization, Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: Ordelt, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 13-49.
- Windsperger, J.* (1983), Transaktionskosten in der Theorie der Firma, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 53. Jg., Heft 9, 1983, S. 889-903.
- Windsperger, J.* (1995), Die Entstehung der Netzwerkunternehmung, in: Journal für Betriebswirtschaft (JFB), Heft 3, 1995, S. 190-200.
- Windsperger, J.* (1998), Ungelöste Probleme der Transaktionskostentheorie, in: Journal für Betriebswirtschaft (JFB), Heft 5-6, 1998, S. 266-276.
- Windsperger, J.* (2001), Strategie und Organisationsstruktur, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 155-181.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesverkehrsministerium* (1998), Probleme der Regionalisierung des ÖPNV und Ansatzpunkte für ihre Lösung, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 69. Jg., 1998, S. 213-223.
- Wissmann, M.* (1995), Für den öffentlichen Personennahverkehr beginnt ein neues Zeitalter, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 10, 1995, S. 5-11.
- Wittenbrink, P.* (1993), Privatisierung im Schienenpersonenverkehr, in: Ewers, H.-J. (Hrsg.), Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Univ. Münster, Heft 130, Göttingen 1993, S. 185-242.
- Wöhe, G.* (1996), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 19. Auflage, München 1996.



- Wöhe, G.* (2002), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 21. Auflage, München 2002.
- Wörner, W.* (1980), Die Verkehrsmittel und ihre Leistungsfähigkeit, in: Groche, G./Thiemer, E. (Hrsg.), ÖPNV: Handbuch für den Öffentlichen Personen-Nahverkehr, Darmstadt 1980, S. 115-160.
- Zeiselmaier, J.* (1995), Die Novelle zum PBefG, in: Der Nahverkehr, Heft 11, 1995, S. 8-15.
- Zeiselmaier, J.* (2000), Wettbewerb im ÖPNV - Die Sicht des Freistaates Bayern, in: Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München (Hrsg.), Expertenhearing "Wettbewerb im ÖPNV", Nr. 124, 2000, S. 9-10.
- Zeiß, F.* (1989), Eigenbetriebe, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 11, Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 282-294.
- Zimmermann, S./Zimmermann, D.* (2000), Ausgewählte Einsatzgebiete des E-Business bei der SSB AG, in: Nahverkehrs-Praxis, Heft 7-8, 2000, S. 25-28.

## Verzeichnis der Gesetze, Verordnungen und Richtlinien

### A Europäisches Recht

*Richtlinie Nr. 91/440/EWG* des Rates vom 29.07.1991 zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen in der Gemeinschaft (ABl. Nr. L 237 S. 25).

*Richtlinie Nr. 95/18/EG* des Rates vom 19.06.1995 über die Erteilung von Genehmigungen an Eisenbahnunternehmen (ABl. Nr. L 143 S. 70).

*Richtlinie Nr. 95/19/EG* des Rates vom 19.06.1995 über die Zuweisung von Fahrwegkapazität der Eisenbahn und die Berechnung von Weegeentgelten (ABl. Nr. L 143 S. 75).

*Verordnung (EWG) Nr. 1191/69* des Rates vom 26.06.1969 über das Vorgehen der Mitgliedstaaten bei mit dem Begriff des öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs (ABl. Nr. L 156 S. 1).

*Verordnung (EWG) Nr. 1893/91* des Rates vom 20.06.1991 zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 1191/69 über das Vorgehen der Mitgliedstaaten bei mit dem Begriff des öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs (ABl. Nr. L 169 S. 1).

### B Nationales Recht

*Allgemeines Eisenbahngesetz (AEG)* vom 27.12.1993 (BGBl. I S. 2396, 1994 I S. 2439).

*Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)* i. d. F. der Bekanntmachung vom 20.02.1990 (BGBl. I S. 235), zuletzt geändert durch Gesetz vom 28.10.1994 (BGBl. I S. 2310).

*Gesetz über Finanzhilfen des Bundes zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse der Gemeinden* (Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG)) vom 18.03.1971 (BGBl. I S. 239), i. d. F. der Bekanntmachung vom 28.01.1988 (BGBl. I S. 101), zuletzt geändert durch Art. 49 G vom 27.04.2002 (BGBl. I S. 1467).

*Gesetz zur Neuordnung des Eisenbahnwesens* (Eisenbahnneuordnungsgesetz - ENeuOG) vom 27.12.1993 (BGBl. I S. 2378).

*Gesetz zur Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs* (Regionalisierungsgesetz) vom 26.06.2002 (BGBl. I S. 2264).

*Gesetz zur Weiterentwicklung des öffentlichen Personennahverkehrs in Hessen* (HessÖPNVG) vom 21.12.1993 (GVBl. I S. 726) i. d. F. vom 19.01.1996 (GVBl. I S. 50).

*Grundgesetz* (GG) vom 23.05.1949 (BGBl. I S. 1), zuletzt geändert durch das Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes am 16.07.1998 (BGBl. I S. 1822).

*Personenbeförderungsgesetz* (PBefG) vom 21.03.1961 (BGBl. I S. 241) i. d. F. der Bekanntmachung vom 08.08.1990 (BGBl. I S. 1690), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 19.07.2002 (BGBl. I S. 2691).

*Verordnung über den Betrieb von Kraftfahrtunternehmen im Personenverkehr* (BOKraft) vom 21.06.1975, zuletzt geändert durch Artikel 4 Verordnung zur Änderung straßenverkehrsrechtlicher und personenbeförderungsrechtlicher Vorschriften vom 22.01.2004 (BGBl. I S. 117, 123).

*Verordnung über den Bau und Betrieb der Straßenbahnen Personenverkehr* (Straßenbahn-Bau- und Betriebsordnung (BOStrab)) vom 11.12.1987, zuletzt geändert durch Artikel 52 a Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen und zur Änderung anderer Gesetze vom 27.04.2002 (BGBl. I S. 1467, 1481).