
Bericht

Westfalentarif GmbH
Bielefeld

Dokumentation zur Phase B der Revision der WTG: Ausgestaltung
der Organisationsstruktur der WTG neu

PricewaterhouseCoopers Legal
Aktiengesellschaft
Rechtsanwaltsgesellschaft
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-0
Fax: +49 69 9585-9

Datum: 27. Juni 2023

Auftrag: DEE00096441.1.1



Inhaltsverzeichnis	Seite
A. Ausgangslage und Zielsetzung	5
B. Vorgehensweise und Datengrundlagen.....	7
I. Vorgehensweise	7
II. Datengrundlagen	10
C. Ausgestaltung der Organisationsstruktur der WTG neu	12
I. Subsidiaritätsmodell	12
1. Vom Drei- zum Zwei-Ebenen-Modell.....	12
2. Änderungsbedarfe zur Umsetzung des Subsidiaritätsmodell	13
II. Gesellschaft: Stimmrechte, Geschäftsanteile und Delegation.....	14
1. Gesellschaft	14
2. Gesellschafterstellung, Delegation und Geschäftsanteile	14
a) Gesellschafter.....	14
b) Delegation.....	15
c) Geschäftsanteil.....	16
3. Stimmrecht und Erlösverantwortlichkeit.....	17
a) Grundprämisse: Definition des Begriffes „Erlösverantwortliche Partner“	17
b) Stimmrechte.....	18
c) Sonderfall Kleinstbeteiligungen.....	20
III. Ausgestaltung der Gremien	22
IV. Geschäftsführung und Personal	24
1. Geschäftsführung.....	24
2. Personal.....	25
V. Aufgaben- und Organisationsstruktur.....	27
VI. Entscheidungsprozesse.....	31
VII. Finanzierungsstruktur	32
VIII. Exkurs: Umsatzsteuer	37
1. Umsatzsteuerbelastung im Verhältnis Gesellschaft und Gesellschafter	37
a) Grundsätzliches.....	37
b) Allgemeine Gesellschafterbeiträge/-umlagen	38
c) Differenzierte Gesellschafterbeiträge.....	38

Inhaltsverzeichnis	Seite
d) Sonderfrage: Umsatzsteuerbelastung von Aufgabenträgern / Kommunen	39
2. Finanzierung durch Dritte	39
a) Finanzierung durch kommunale Verkehrsunternehmen, die nicht Gesellschafter der WTG sind.....	39
b) Leistungsbeziehungen mit Dritten	40
3. Empfehlung	40
IX. Auswirkungen der Einführung des Deutschland-Tickets auf die WTG neu	40

Anlagen

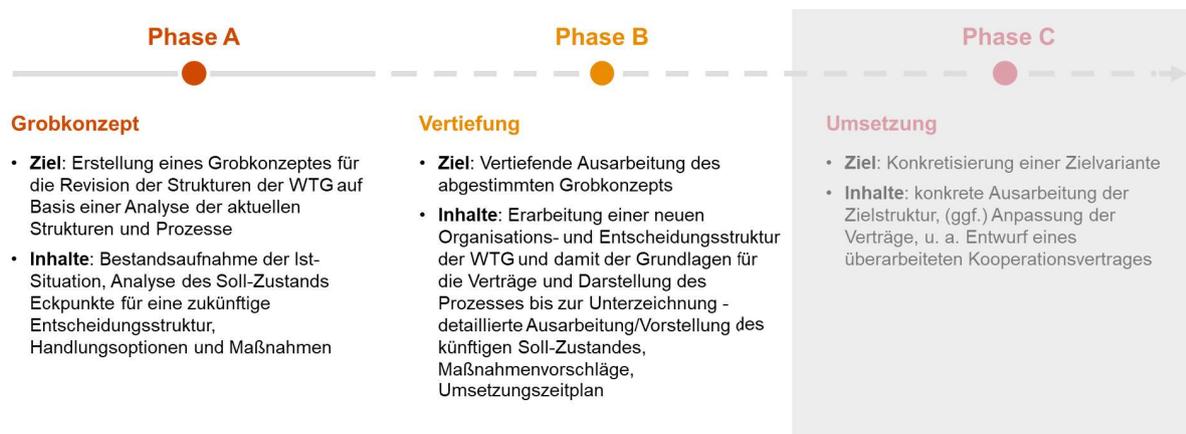
1: Eckpunkte Organisationsmodell WestfalenTarif – Vorschlag Lenkungskreis Revision vom 13. Dezember 2022	42
2: Übersicht der Aufgaben je Tätigkeitsgebiet der WTG neu.....	43
3: Allgemeine Mandatsbedingungen in der Fassung vom 1. Juli 2018.....	48

Aus rechentechnischen Gründen können in den Tabellen
Rundungsdifferenzen in Höhe von \pm einer Einheit (€, % usw.) auftreten.

Aus Gründen der Lesbarkeit und des besseren Verständnisses findet in diesem Bericht ausschließlich die männliche Form Anwendung. Damit ist keine Bevorzugung eines Geschlechts verbunden.

A. Ausgangslage und Zielsetzung

1. Die WestfalenTarif GmbH, Bielefeld („WTG“) wurde im Jahr 2017 als Verbundgesellschaft gegründet, um die zuvor bestehenden Nahverkehrstarife seiner heutigen Gesellschafter in einem gemeinsamen Tarif, dem WestfalenTarif („WT“), zu bündeln. Der Tarifverbund für den öffentlichen Verkehr von Bus und Bahn umfasst das Gebiet Westfalen-Lippe und gehört flächenmäßig zu den größten Tarifräumen in Deutschland.
2. Gesellschafter der WTG sind der Zweckverband Nahverkehr Westfalen-Lippe („NWL“) sowie die regionalen Tarifgesellschaften Münsterland/Ruhr-Lippe GmbH („TGM-RL“), die OWL Verkehr GmbH („OWL V“), die Verbundgesellschaft Paderborn/Höxter GmbH („VPH“) und die Verkehrsgemeinschaft Westfalen-Süd GbR („VGWS“).
3. Gemäß Gründungsbeschluss der WTG vom 28. März 2017 ist für das Jahr 2021 eine Revision der Effektivität der Organisation und der internen Arbeitsabläufe mit dem Ziel der Prozessoptimierung vorgesehen. Die Revision soll gutachterlich begleitet werden.
4. Das Revisionsgutachten soll sich dabei in drei Bestandteile bzw. Phasen gliedern:



5. Die Phase A wurde im Jahr 2021 in enger Zusammenarbeit zwischen dem AK Revision und der PwC als Gutachter bearbeitet. Die Ergebnisse sind in einem Bericht vom 4. Oktober 2021 dokumentiert.
6. Das in dem Bericht vorgeschlagene Grobkonzept wurde durch einen Kreis von Aufgabenträgern (AT-Workshop) und insbesondere durch den AK Revision und dem zu diesem Zweck gebildeten vorbereitenden Lenkungskreis weiterentwickelt und konkretisiert. Die Ergebnisse sind in einem Eckpunktepapier zum Organisationsmodell für die zukünftige WTG („WTG neu“) vom 13. Dezember 2022 („Eckpunktepapier“) zusammengefasst.

7. Dieses Eckpunktepapier enthält die wesentlichen Rahmenbedingungen und Prämissen zur detaillierten gutachterlichen Ausarbeitung eines Organisationsmodells für die WTG neu. Hierzu erfolgte ein Grundsatzbeschluss (Umlaufverfahren) in der Gesellschafterversammlung der WTG bis zum 31. Januar 2023.
8. Ausgehend hiervon ist die Zielsetzung der gutachterlichen Unterstützung in Phase B die Entwicklung der künftigen Struktur der WTG neu.

Zielsetzung der Phase B: Entwicklung der künftigen Struktur der WTG neu

Dabei sollen folgende Themenkomplexe bearbeitet werden:

- Die grundsätzliche rechtliche Gangbarkeit
- Die Organisations-, Aufgaben- und Entscheidungsstruktur
- Prozessoptimierung
- Eckpunkte für ein verbessertes Vertragswerk inkl. Aufzeigen der Zusammenhänge zwischen den Verträgen
- Einen groben Umsetzungsplan



Weitere Aspekte, die bei der Aufgabenbearbeitung zu berücksichtigen sind:

- Deutschlandticket
- Finanzierung-/ Finanzierungsstruktur
- Einbindung eigenwirtschaftliche Unternehmen

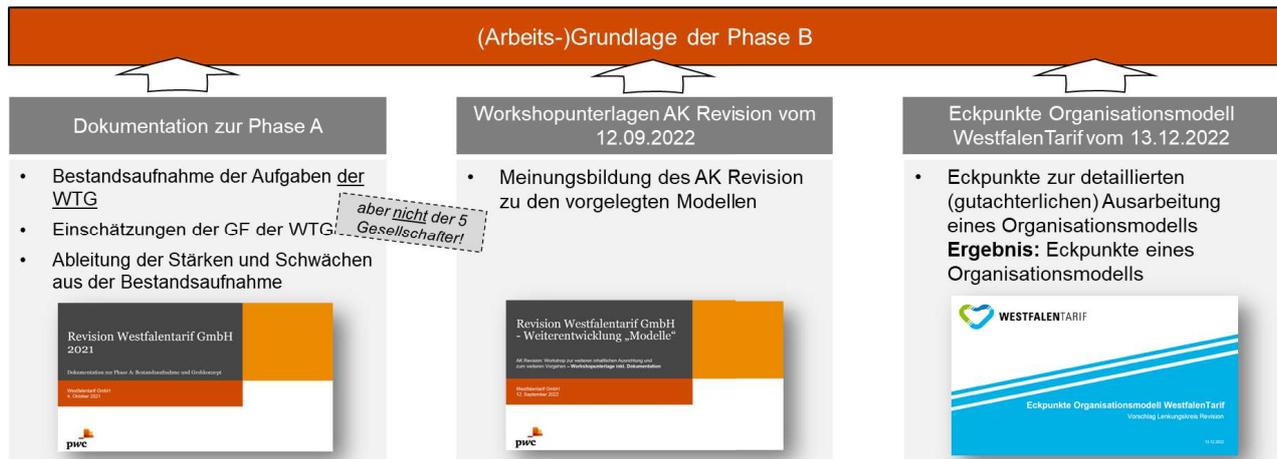
Im Zusammenhang der Finanzierungsstruktur sollten auch steuerliche Aspekte berücksichtigt werden.

9. Der vorliegende Bericht umfasst die Ergebnisse der Phase B, d. h. die Konkretisierung und Ausarbeitung der Vorgaben des Eckpunktepapiers des AK Revision entsprechend der oben dargestellten Zielsetzung.

B. Vorgehensweise und Datengrundlagen

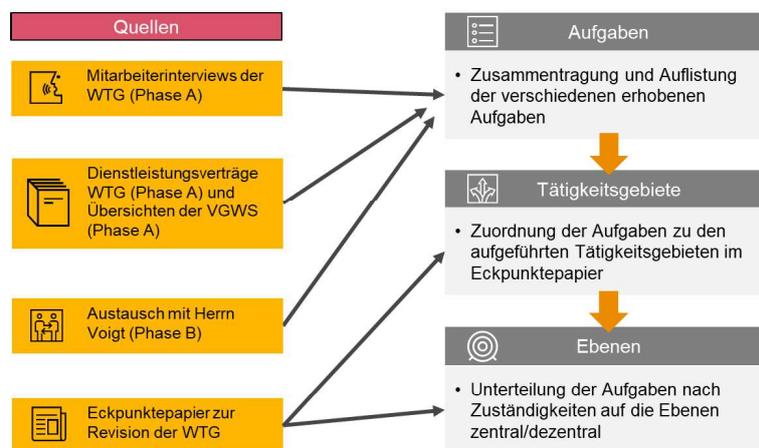
I. Vorgehensweise

10. Die Arbeitsergebnisse der Phase A bilden neben dem Eckpunktepapier den Ausgangspunkt für die Ausarbeitungen in der Phase B.



11. Die vom Lenkungskreis im Eckpunktepapier erarbeiteten Aspekte in Bezug auf die Entscheidungsfindung, Subsidiarität, Gesellschafter, Entscheidungsgremien, Aufgabenzuordnung, Geschäftsführung und Personal wurden unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Phase A auf ihre rechtliche Umsetzbarkeit geprüft.
12. Hierbei wurden die gesetzlichen Vorgaben zugrunde gelegt und die im gesetzlichen Rahmen bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Sichtweisen der Teilnehmer des Lenkungskreises und des Arbeitskreises Revision geprüft. Während der Besprechungstermine des Lenkungskreises und des Arbeitskreises Revision oder mit E-Mail zusätzlich aufgeworfene Fragestellungen oder Spezifizierungen zu den vorgenannten Eckpunkten sind aufgegriffen, geprüft und in die gutachterliche Prüfung miteingeflossen. Dies betraf unter anderem die nachfolgenden Aspekte:
- Nach den Sitzungen des Arbeitskreises Revision vom 27. März und 25. April 2023: Prüfung der Optionen des Umgangs mit Kleinstpartnern im Rahmen des Gesellschafterkreises und einer möglichen Gruppenbildung: sowohl Prüfung der Variante einer Gruppenbildung außerhalb der WTG neu (und weiterhin Kleinstpartnern als Gesellschafter) als auch Prüfung der Variante einer Gruppenbildung auf Ebene der WTG (d. h. anstelle von Kleinstpartnern nur noch Gruppe/Verbund Gesellschafter)

- Nach den Sitzungen des Arbeitskreises Revision vom 27. März 203 und 16. Mai 2023: Prüfung der Möglichkeit verschiedener Entscheidungsquoren.
13. Zudem wurden mit E-Mail vom 27. April 2023 rechtliche Prüfungsaufträge mit einzelnen Fragestellungen in Bezug auf den Gesellschafterstatus der Eigenwirtschaftler, die Stimmrechte/Entscheidungen Einnahmenaufteilung, Gremien und Lenkungsrat und Personal an uns herangetragen, die wir ausgewertet und begutachtet haben. In Bezug auf die Bestimmung der Stimmanteile, die nach dem Eckpunktepapier von den Geschäftsanteilen abweichen sollen, war zu prüfen, ob die Regelungen des OWL V als Maßstab für die WTG neu dienen können.
 14. Der Fokus der rechtlichen Prüfung lag auf dem Gesellschaftsrecht, ÖPNV-Recht und dem Kommunalrecht. Es wurden hierbei auch arbeitsrechtliche Prämissen berücksichtigt.
 15. Die Ausarbeitung der Organisations- und Aufgabenstruktur erfolgte anhand der in Phase A erhobenen Aufgaben und Strukturen sowie der dort bereits analysierten Dienstleistungsverträge und Organisationsunterlagen. Auf Basis einer Analyse der bisherigen Aufgabenstruktur wurden die Aufgaben der neuen Struktur bzw. den Tätigkeitsgebieten der WTG neu, wie sie im Eckpunktepapier vorgegeben sind, zugeordnet.



16. Die ebenfalls in Phase A erhobenen aufgabenbezogenen Kapazitäten wurden im nächsten Schritt den jeweiligen Tätigkeitsgebieten und Aufgaben zugeordnet und um zusätzlich erforderliche Kapazitäten (z. B. hauptamtliche Geschäftsführung, Verlagerung von zentralen Aufgaben, die bisher regional wahrgenommen wurden, sowie neue Verwaltungsaufgaben) ergänzt. In diesem Zuge wurden die Kapazitäten anhand des heutigen Organigramms und der heutigen Kapazitäten plausibilisiert.

17. Die Entwicklung der neuen Organisationsstruktur erfolgte ausgehend von den Vorgaben des Eckpunktepapiers und den Empfehlungen des Lenkungskreises. Die zuvor erhobenen und strukturierten Aufgaben und Kapazitäten wurden im nächsten Schritt den neuen Organisationseinheiten zugeordnet. Hierbei wurde überprüft, dass zum einen sämtliche Aufgaben und Kapazitäten im Organigramm berücksichtigt werden bzw. umgekehrt, dass sämtliche vorgesehenen Organisationseinheiten mit entsprechenden Aufgaben und Kapazitäten ausgestattet sind.
18. Die neue Entscheidungsstruktur wurde anhand des in Phase A im Detail erhobenen Prozesses zur Tarifbildung und -entscheidung entwickelt. Dies umfasste die Beschreibung des Prozesses mit den jeweiligen Prozessschritten.
19. Die Vorgaben zur zukünftigen Ausgestaltung der Finanzierungsstruktur ergeben sich ebenfalls aus dem Eckpunktepapier. Die zukünftigen Finanzierungsanteile werden aus den Erlösanteilen ermittelt entsprechend der heutigen Vorgehensweise bei der Ermittlung der Stimmanteile im WTA. Auf Grundlage der Erlöse des Jahres 2021 erfolgte die Ermittlung der Erlösanteile, die dann die zukünftigen Finanzierungsanteile ergeben.
20. Wesentliche Grundlage für den zukünftigen Finanzierungsbedarf ist eine Abschätzung der zukünftigen Gesamtkosten der WTG neu, die die neue Organisations- und Aufgabenstruktur und damit den neuen Personalbedarf berücksichtigt. Die vorgenommene Abschätzung des Personalbedarfs in Vollzeitkräften wurde auf Basis tarifvertraglicher Ansätze bewertet, Personalneben-, Arbeitsplatz- und Personalentwicklungskosten abgeschätzt, um hieraus die Personalkosten der WTG neu abzuleiten.
21. Aus dem vorliegenden Wirtschaftsplan wurden die sonstigen Kosten (u. a. Mieten, IT-Kosten) für die WTG neu abgeschätzt, was zusammen mit den oben erläuterten Personalkosten zu den Gesamtkosten und damit zum Finanzierungsbedarf führt.
22. Auf dieser Grundlage konnten anhand der ermittelten Erlösanteile 2021 die Finanzierungsbeiträge der einzelnen Gesellschafter der WTG neu grob ermittelt werden.
23. Zudem wurde die im Eckpunktepapier vorgeschlagene Finanzierungsstruktur auf ihre Umsatzsteuerbarkeit hin überprüft. Hierbei sollte insbesondere geprüft werden, ob die Regelungen des OWL V als Maßstab für die WTG neu dienen können.

II. Datengrundlagen

24. Zentrale Grundlage für alle Ausarbeitungen des Gutachtens ist das Eckpunktpapier, das durch den Lenkungskreis der WTG auf Basis der Ergebnisse der Phase A sowie der ergänzenden Analysen im Rahmen des Aufgabenträger-Workshops (siehe hierzu Präsentation vom 2. September 2022) erstellt wurde und uns in der Version vom 13. Dezember vorlag.
25. Das Eckpunktepapier (siehe hierzu Anlage 1) enthält wesentliche Vorgaben und Prämissen zur gutachterlichen Begleitung der Phase B, die sich auf folgende Aspekte beziehen
 - Gesamtverantwortung Entscheidungsfindung,
 - Subsidiarität,
 - Gesellschafter,
 - Entscheidungsgremien,
 - Aufgabenzuordnung sowie
 - Geschäftsführung und Personal.
26. Im Hinblick auf die Bearbeitung der rechtlichen Prüfung wurden wesentliche die bereits in Phase A übermittelten Verträge und Geschäftsordnungen der WTG (Gesellschaftsvertrag, Konsortialvertrag, Dienstleistungsverträge WTG-NWL und WTG-OWL V und WTG TG ML--RL, Einnahmenaufteilungsvertrag WestfalenTarif sowie Geschäftsordnungen Geschäftsführung, WestfalenTarifausschuss, Arbeitsgruppen) herangezogen. Zudem wurde der Gesellschaftsvertrag der OWL V ausgewertet, der in der Phase B zur Verfügung gestellt wurde und als Orientierungspunkt für die Bestimmung der zu den Geschäftsanteilen asynchronen Stimmanteile und der umsatzsteuerlichen Gestaltung dienen sollte.
27. Zur ersten Einschätzung in Bezug auf das übergehende Personal wurde von der WTG eine Aufstellung mit voraussichtlich betroffenem Personal übermittelt, die wir ausgewertet haben.
28. Der Prüfung der Entscheidungsquoren liegt eine Zusammenstellung in Präsentationsform von aktuellen Regelungen in Bezug auf die WTG und den Gesellschaftern einschließlich eines Vorschlags der WTG zu Grunde, die von der WTG am 26. Mai übermittelt wurde.

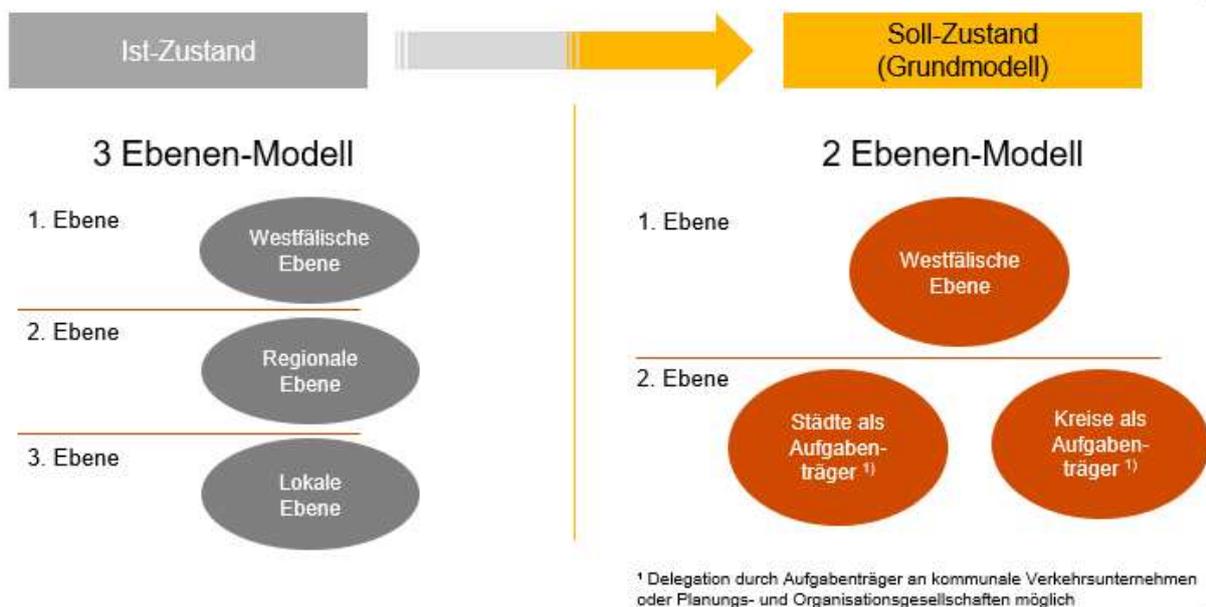
29. Als Datengrundlage für die Aufgabenzuordnung zu den Tätigkeitsgebieten des Eckpunktepapiers dienten die Analysen der Phase A. So wurden für eine Zusammenstellung der derzeitigen Aufgaben der WT GmbH die Beschreibungen aus den Mitarbeiterinterviews und die Inhalte der Dienstleistungsverträge herangezogen. Ergänzend fanden zwei Videokonferenzen mit Herrn Voigt zur Verifizierung und Vervollständigung der Aufgaben statt. Ergänzend wurden Experteninterviews mit der Projektleitung des Revisionsprojektes geführt.
30. Zur Ausgestaltung der neuen Organisationsstruktur lag neben dem Eckpunktepapier ein durch den Lenkungskreis am 25. Januar 2023 erstellter Vorschlag vor, der als weitere Grundlage herangezogen wurde.
31. Die Kapazitäten konnten auf Basis der vorliegenden Organigramme der aktuellen WT GmbH und der Mitarbeiterinterviews der Phase A abgeschätzt werden. Zur möglichst vollständigen Abbildung der Kapazitäten wurden ergänzend Kapazitäten im Verwaltungsbereich sowie Verlagerung von Aufgaben aus den regionalen Tarifgesellschaften, die zukünftig zentral erfüllt werden, abgeschätzt.
32. Zur Ableitung der zukünftigen Entscheidungsprozesse wurden die Erhebungen aus der Phase A herangezogen und mit den Anforderungen aus dem Eckpunktepapier abgeglichen.
33. Den Berechnungen der Finanzierungsstruktur wurden neben dem Eckpunktepapier insbesondere die Erlösstruktur (ohne Ausgleichsleistungen) des Geschäftsjahres 2021 sowie diverse Annahmen zur Abschätzung der zukünftigen Kosten der WT GmbH (neu) zugrunde gelegt. Im Einzelnen handelte es sich hierbei um
 - Wirtschaftsplan 2021 der WTG,
 - Tarifvertrag TVöD,
 - Statistikportal Destatis sowie
 - Vorgaben des Bundesministeriums für Finanzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sowie Arbeitsplatzkosten.
34. Zur Prüfung der Umsatzsteuerbarkeit der Finanzierungsstruktur haben wir den Gesellschaftsvertrag der OWL V sowie die von der WTG bereitgestellten Unterlagen zur verbindlichen Abstimmung der bisherigen Finanzierung der WTG ausgewertet.

C. Ausgestaltung der Organisationsstruktur der WTG neu

I. Subsidiaritätsmodell

1. Vom Drei- zum Zwei-Ebenen-Modell

35. Ausgehend von den Grundprämissen des Eckpunktepapiers ist das derzeit noch aus drei Ebenen bestehende Organisationsmodell der WTG, welches über eine westfälische, eine regionale und eine lokale Ebene verfügt, zukünftig in ein schlankeres nur noch zwei Ebenen umfassendes System als neues Grundmodell zu überführen, das sich wie folgt darstellt:



36. Nach dem Grundmodell der WTG neu soll diese künftig nur noch eine übergeordnete westfälische und eine lokale Ebene abbilden, auf der die Städte und Kreise als Aufgabenträger im Sinne des § 3 Abs.1 ÖPNVG NRW sowie Eigenwirtschaftler als erlösverantwortliche Partner tätig sind. Die derzeitige regionale Ebene, in denen die Tarifgesellschaften repräsentiert werden, wird zukünftig innerhalb der WTG keine institutionalisierte Rolle mehr spielen. Gleichwohl steht es den kommunalen Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen frei, die regionalen Tarifgesellschaften als Dienstleister für die Erfüllung ihrer bisherigen und weitergehender Aufgaben einzubeziehen.

37. Das Modell soll sich am Grundsatz der Subsidiarität orientieren. Es zielt also aus Gründen der Zweckmäßigkeit darauf ab, spezifische Aufgaben derjenigen Ebene zuzuweisen, die zu deren Bewältigung aufgrund ihrer Sachnähe und Ressourcen am besten geeignet ist. Wesentliche Aufgabenfelder und Entscheidungen werden künftig auf der mit eigenen personellen und administrativen Ressourcen ausgestatteten übergeordneten westfälischen Ebene der WTG neu konzentriert. Sie soll die zentrale Verantwortung für gesamtwestfälische Tarifprodukte übernehmen. Die Gesellschafter, bzw. erlösverantwortlichen Partner werden dort gemeinsam in Gremien der WTG neu über Preise und Produkte entscheiden und diese westfalenweit einheitlich festlegen.
38. Trotz Bündelung der regionalen Interessen hin zur WTG neu ist gleichzeitig nach Vorgaben des Eckpunktepapiers beabsichtigt, der nachgeordneten Ebene Gestaltungsspielräume zu belassen. Flexibel soll auf bundes- oder landesweite Angebote reagiert und lokale Besonderheiten berücksichtigt werden können.
39. Die Preise und Produkte auf westfälischer Ebene sollen einheitlich sein, die WTG trägt insoweit die Verantwortung für die gesamtwestfälischen Tarifprodukte. Auf lokaler Ebene sind eigenständige Preisgestaltungen bei gleichem Produktportfolio möglich. Zur Erprobung neuer Angebote und Entwicklung von Tariffinnovationen, die befristet eingeführt und lokal oder kreisweit getestet werden sollen, sollen gemäß Eckpunktepapier Öffnungsklauseln eingeführt werden. Hierfür kann im Gesellschaftsvertrag in zulässiger Weise eine Innovations- bzw. Experimentierklausel aufgenommen werden.

2. Änderungsbedarfe zur Umsetzung des Subsidiaritätsmodell

40. Die im Eckpunktepapier beschriebene Neugestaltung des Subsidiaritätsmodells erfordert inhaltliche Änderungen (materielle Anpassungen) bei der bisherigen Aufgabenverteilung zwischen gesamtwestfälischer, regionaler und lokaler Ebene. Die Aufgaben der regionalen und gesamtwestfälischen Ebene sollen nun unmittelbar auf Ebene der WTG neu angesiedelt sein. Sie werden nicht mehr von den Tarifgesellschaften/bisherigen Gesellschaftern auf Basis von Dienstleistungsverträgen ausgeführt, sondern von der WTG selbst mit eigenem Personal. Dies erfordert auch eine Überführung oder eine Neuanstellung von Personal (siehe hierzu Abschnitt D. IV. 2), da die WTG bisher nicht über eigenes Personal verfügt. Da die Dienstleistungsverträge nicht mehr erforderlich sind, sind diese aufzulösen bzw. aufzuheben.
41. Entscheidungen werden zukünftig unmittelbar von den Gesellschaftern, d. h. Aufgabenträgern und Eigenwirtschaftlern, in der Gesellschafterversammlung getroffen, die zentrales Gremium der WTG neu wird.

42. Hierzu sind sowohl inhaltliche als auch sprachliche Anpassungen im Gesellschaftsvertrag, des Einnahmearbeitsvertrag und in den Geschäftsordnungen der Gremien der WTG neu erforderlich. Im Einzelnen wird die Geschäftsordnung Geschäftsführung anzupassen sein.

II. Gesellschaft: Stimmrechte, Geschäftsanteile und Delegation

1. Gesellschaft

43. Zur rechtlichen Umsetzung des vom Eckpunktepapier vorgesehenen Reorganisationsmodells wird die WTG neu weiterhin als GmbH geführt werden. Dies ermöglicht es zum einen, auch private Gesellschaften (Eigenwirtschaftler) zu integrieren und zum anderen, die bisherige Struktur und bestehende Vertragswerk grundsätzlich beizubehalten und nur an die neuen Bedürfnisse punktuell anzupassen.
44. Da Aufgabenträger und damit Kommunen zukünftig unmittelbar Gesellschafter werden sollen, sind die kommunalrechtlichen Vorgaben zur Beteiligung von Kommunen an Gesellschaften des privaten Rechts einzuhalten. Zur Einhaltung zwingender kommunalrechtlicher Vorgaben wie § 108 Abs. 1 Nr. 6 Gemeindeordnung des Landes Nordrhein-Westfalen, aber auch der §§ 53 ff. des Gesetzes über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder ist deshalb durch entsprechende Klauseln im Gesellschaftsvertrag der angemessene Einfluss der kommunalen Aufgabenträger sicherzustellen. Da nach dem Eckpunktepapier kein zusätzlicher Aufsichtsrat vorgesehen ist, muss der kommunale Einfluss unmittelbar in der Gesellschafterversammlung sichergestellt werden. Es kann beispielsweise hierzu im Gesellschaftsvertrag festgehalten werden, dass die Vertreter der Aufgabenträger in der Gesellschafterversammlung auf Weisung der jeweiligen Kommune handeln.

2. Gesellschafterstellung, Delegation und Geschäftsanteile

a) Gesellschafter

45. Nach dem Eckpunktepapier sollen zukünftig die kommunalen Aufgabenträger im Sinne des § 3 Abs.1 ÖPNVG NRW und die Eigenwirtschaftler Gesellschafter der WTG neu sein. Diese Zusammensetzung ist rechtlich zulässig. Die Aufgabenträger, entsprechende Aufgabenträgergesellschaften und -organisationen sowie Eigenwirtschaftler und zum Teil auch kommunale Verkehrsunternehmen kooperieren bereits in der gegenwärtigen Struktur als erlösverantwortliche Partner in der WTG im WestfalenTarifausschuss, der künftig in der Gesellschafterversammlung aufgehen wird. Deshalb erscheint das Zielbild auch in der Praxis sehr gut umsetzbar.

46. Die grundsätzliche Fokussierung der Gesellschafterstruktur auf die Aufgabenträger entspricht den Vorgaben des ÖPNVG NRW, das den Kommunen die Verantwortung bei der Planung, Organisation und Ausgestaltung des ÖPNV zuschreibt (§ 3 Abs. 1 ÖPNVG NRW).

b) Delegation

47. Die Aufgabenträger sind grundsätzlich selbst Gesellschafter der WTG, können aber nach den Vorgaben des Eckpunktepapiers, auch Gesellschaften (kommunale Verkehrsunternehmen, Aufgabenträgergesellschaften/-organisationen) beauftragen, die Gesellschafterrolle auf Ebene der WTG wahrzunehmen. Grundsätzlich sind die Aufgabenträger frei, an wen und in welchem Umfang sie ihre mögliche Rolle als Gesellschafter delegieren. Ihnen wird hierbei Ermessen zugestanden.
48. Es sind grundsätzlich folgende Gestaltungen denkbar:

Variante 1



Variante 2



49. Da die Delegation das Verhältnis zwischen Aufgabenträger und Delegierten betrifft, sind die Einzelheiten auf dieser Ebene auszugestalten, d. h. sind Gegenstand einer Abstimmung zwischen Aufgabenträger und Delegierten. Dementsprechend ist auch auf kommunaler Ebene zu prüfen, ob die Delegation im Einklang mit etwaig bestehenden öffentlichen Dienstleistungsaufträgen (öDA) steht. Die Grundsätze und die grundsätzliche Möglichkeit der Delegation sind jedoch im Gesellschaftsvertrag der WTG neu festzuhalten.

50. Neben der vollständigen Übertragung von Gesellschafteranteilen soll nach dem Willen des Lenkungs- und Arbeitskreises auch eine teilweise Übertragung möglich sein, es also auch Schnittmengen zwischen den Varianten gibt. Dies ist rechtlich gangbar. Allerdings empfiehlt sich eine kritische Betrachtung diesbezüglich in Bezug auf die Geschäftsanteile (siehe dazu nachfolgend unter „Geschäftsanteile“).
51. Die Delegationsoptionen können dazu führen, dass manche Aufgabenträger zwei Verkehrsunternehmen benennen, sofern beide Erlösverantwortung für sie tragen oder umgekehrt manche Verkehrsunternehmen von mehreren Aufgabenträgern benannt werden, wenn sie für mehrere Aufgabenträger tätig sind. Dies ist gerade bei Landkreisen häufig der Fall. Ausgehend von der mehrfachen Delegationsmöglichkeit kann die Zahl möglicher Gesellschafter der WTG neu von bisher fünf auf bis zu mehr als 58 anwachsen, sofern man die bisherige Struktur des WestfalenTarifausschusses zu Grunde legt, der aus den erlösverantwortlichen Partner besteht.
52. Die Größe der zukünftigen Gesellschafterversammlung hat auch Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung und Beschlussfassung. Angestrebt ist ein effizienter Entscheidungsfindungsprozess, bei welchem Entscheidungen idealerweise in einem kleineren Gremium entscheidungsreif vorbereitet werden.

c) Geschäftsanteil

53. Nachdem Zielbild des Eckpunktepapiers ist die bisher bestehende gleichmäßige Verteilung von Geschäftsanteilen zwischen den Gesellschaftern auch zukünftig beizubehalten, um den Anpassungsaufwand zu reduzieren.
54. Konsequenz wäre, dass alle Gesellschafter, gegebenenfalls 58 an der Zahl, den gleichen Geschäftsanteil zugewiesen erhielten. Wenn man allerdings berücksichtigt, dass die Anzahl der Gesellschafter sich durch (Mehrfach-)delegationen und sonstige Änderungen oftmals ändern kann, empfiehlt sich zur Erhöhung der Praktikabilität eine vereinfachende Festlegung in Bezug auf die Geschäftsanteile. Denn treten Veränderungen in den Delegationen auf lokaler Ebene auf, verschieben sich konsequenterweise auch die Anteile insgesamt.
55. Es empfiehlt sich demnach jedem Aufgabenträger und nicht jedem Gesellschafter einen Geschäftsanteil zuzuweisen und dies auch im Gesellschaftsvertrag der WTG neu entsprechend festzuhalten. Ein Gesellschafter kann seinen Geschäftsanteil aufteilen und einem oder mehreren Begünstigten die Gesellschafterrolle zuweisen. Dies bedingt einen Beschluss der Gesellschafterversammlung zur Teilung des Geschäftsanteils und einer notariellen Beurkundung der Teilung (§ 46 Nr. 4 GmbHG und § 15 Abs. 3 GmbHG). Die Summe dieser Teilgeschäftsanteile entspricht dem Anteil des Aufgabenträgers (z.B. $0,5 + 0,5 = 1$ GA). Es ist denkbar, dass ein Rechtsträger Delegierter mehrerer Aufgabenträger ist. In diesem Falle bestimmt sich der Geschäftsanteil des Delegierten aus der Summe seiner Teilgeschäftsanteile (z.B. $1 + 1 + 1 = 3$ GA).

56. Dies gewährleistet eine gesteigerte Praktikabilität, da Änderungen auf lokaler Ebene keine Auswirkungen auf die übrigen Geschäftsanteile der WTG neu haben. Zudem führt es zu einer Erhöhung der Transparenz, weil dadurch bereits an den Geschäftsanteilen sichtbar wird, in welchem Umfang es Delegationen gibt. Rechtlich zwingend ist dies allerdings nicht.
57. Für eine angemessene Verteilung der Stimmrechte ist dies ebenfalls nicht erforderlich. Denn nach dem Eckpunktepapier sollen die Stimmrechte sich ohnehin nach den Erlösanteilen richten. Eine Verknüpfung zwischen Geschäftsanteilen bzw. deren Verteilung und den Stimmrechten findet daher nicht statt.

3. Stimmrecht und Erlösverantwortlichkeit

a) Grundprämisse: Definition des Begriffes „Erlösverantwortliche Partner“

58. Die Begriffe der „Erlösverantwortlichkeit“ und der „Erlösanteile“ sind derzeit auf Ebene des WestfalenTarifausschusses unter anderem für die Stimmrechtsverteilung von entscheidender Bedeutung. Sie werden auch zukünftig eine zentrale Rolle spielen, da nach dem Eckpunktepapier die Stimmanteile in der Gesellschafterversammlung der WTG neu sich nach den Erlösanteilen richten werden.
59. Es empfiehlt es hierfür, den Begriff der Erlösverantwortlichkeit klarer zu fassen und im Gesellschaftsvertrag neu zu definieren.
60. Erlösverantwortliche Partner waren bisher in § 1 der Geschäftsordnung WestfalenTarifausschuss wie folgt definiert:
- „Erlösverantwortliche Partner sind einerseits Verkehrsunternehmen, die Verkehrsleistungen selbst oder durch beauftragte Dritte (z.B. Subunternehmer) eigenwirtschaftlich erbringen, sowie andererseits Verkehrsunternehmen, die Verkehrsleistungen selbst oder durch beauftragte Dritte (z.B. Subunternehmer) gemeinwirtschaftlich erbringen, und dabei das Risiko von veränderten Fahrgelderlösen tragen.
 - Erlösverantwortliche Partner sind ferner diejenigen Aufgabenträger, die das Risiko von veränderten Fahrgelderlösen selbst tragen und es damit nicht oder nur teilweise auf das beauftragte Verkehrsunternehmen übertragen haben“.

61. Eine Änderung könnte nunmehr wie folgt lauten: „Erlösverantwortliche Partner sind
- Aufgabenträger, die das Risiko von veränderten Fahrgelderlösen selbst tragen, soweit sie ihre Erlösverantwortung nicht an kommunale Verkehrsunternehmen delegiert haben,
 - Verkehrsunternehmen, die Verkehrsleistungen selbst oder durch beauftragte Dritte (z. B. Subunternehmer) gemeinwirtschaftlich erbringen, und dabei das Risiko von veränderten Fahrgelderlösen tragen und die Erlösverantwortung vom Aufgabenträger an das kommunale Verkehrsunternehmen delegiert wurde,
 - Verkehrsunternehmen, die Verkehrsleistungen selbst oder durch beauftragte Dritte (z.B. Subunternehmer) eigenwirtschaftlich erbringen.“
62. Der Formulierungsvorschlag fokussiert im Ausgangspunkt vor allem auf die Aufgabenträger, die bereits gesetzlich eine zentrale Rolle spielen und originär für die Verkehrserbringung zuständig sind und auch zukünftig eine wichtigere Rolle als bisher in der WTG einnehmen werden. Die Änderung ist daher vor allem von klarstellender Natur. Inhaltliche Änderungen ergeben sich dadurch nicht.
63. Zukünftig ist die Formulierung im Gesellschaftsvertrag der WTG neu festzuhalten, da der WestfalenTarifausschuss als Gremium entfällt und dementsprechend auch seine Geschäftsordnung obsolet wird.

b) Stimmrechte¹

64. Nach § 47 Abs.2 GmbHG gewährt grundsätzlich jeder Euro eines Geschäftsanteils eine Stimme in der Gesellschafterversammlung. Dafür maßgeblich sind die im Handelsregister hinterlegten und publizierten Anteile.
65. Nach dem Eckpunktepapier des Lenkungskreises Revision soll die derzeit aus § 7 Abs. 5 des Gesellschaftsvertrags ergebende Stimmenparität der Gesellschafter in den Gremien der WTG neu dahingehend verändert werden, dass sich die Verteilung von Stimmrechten künftig an den jeweiligen Erlösanteilen der Gesellschafter ausrichtet. Die Erlösanteile werden nach einem ausdifferenzierten Verfahren ermittelt und ändern sich in der Höhe jährlich.

¹ Die Festlegung der Stimmrechte anhand der Erlösanteile wurde ausgehend von der derzeitigen Erlössituation geprüft und bewertet ohne Berücksichtigung zukünftiger externer Effekte wie dem Deutschlandticket.

66. Die Vorschrift des § 47 GmbHG ist zwar grundsätzlich disponibel, d.h. im Wege individueller Vereinbarung veränderbar, was wiederum einen gestalterischen Raum dafür eröffnet, die Stimmrechte alternativ an den Erlösanteilen auszurichten. Die jährliche Änderung der Erlösanteile und Feststellung in einem Verfahren außerhalb der Gesellschafterversammlung stellt jedoch eine Herausforderung dar. Es muss immer feststellbar sein, ob die Gesellschafterversammlung beschlussfähig ist und getroffene Beschlüsse unter Einhaltung der jeweiligen Quoren getroffen wurden. Eine Anfechtbarkeit der Beschlüsse gilt es zu vermeiden.
67. Im Gegensatz zum WestfalenTarifausschusses, bei dem ebenfalls die Erlösanteile als Kriterium für die Festlegung der Stimmanteile herangezogen wurden und für den als bloßen Ausschuss keine gesellschaftsrechtlichen Vorgaben gelten, handelt es sich bei der Gesellschafterversammlung um das zentrale Gremium einer GmbH. Um Transparenz und Rechtssicherheit in Bezug auf die Beschlussfassung herzustellen, stehen mehrere Varianten zur Verfügung, die im Lenkungs- und AK Revision diskutiert wurden. Verworfen wurde die Möglichkeit einer gleichmäßigen Verteilung der Stimmanteile entsprechend der Geschäftsanteile, weil dies nicht die unterschiedlichen Erlösanteile widerspiegeln würde, die anstelle des WestfalenTarifausschusses in der Gesellschafterversammlung abgebildet werden sollen. Ein separater Stimmbindungsvertrag trägt nicht unbedingt zur Vereinfachung bei. Die nachfolgenden beiden Varianten entsprechen am ehesten dem Willen des AK Revision und der Struktur des Gesellschaftsvertrages der OWL V, der als Orientierungspunkt herangezogen werden sollte und sind beide rechtlich umsetzbar:
68. Eine Variante bestünde darin, die Stimmanteile entsprechen der Erlösanteile im Gesellschaftsvertrag selbst festzulegen und diesen bei Änderungen anzupassen. Eine bei Veränderungen zwingende Anpassung des Gesellschaftsvertrags wäre bei einer jährlichen oder zweijährlichen Anpassung der Erlösanteile mit einem enormen administrativen Aufwand verbunden. Denn damit wäre gleichzeitig auch eine erneute Anmeldung des Gesellschaftsvertrages zur Eintragung in das Handelsregister rechtlich erforderlich (§ 54 GmbHG). Zwischen der Änderung und der Eintragung im Handelsregister kann mitunter eine längere Zeitspanne liegen. Dies birgt die Gefahr von Intransparenz und der Anfechtbarkeit von Gesellschaftsbeschlüssen. Wenn die realen Stimmverhältnisse von der Publizität des Registers abweichen oder umgekehrt, birgt dies zudem erhebliches Konflikt- und/oder Blockadepotential.
69. Es empfiehlt sich daher auf eine zweite Variante nach dem bisherigen Modell der OWL V zurückzugreifen. Auch in dieser Variante werden die Stimmanteile an den derzeit aktuellen Erlösanteile ausgerichtet. Im Gesellschaftsvertrag wird jedoch nur das Verfahren festgehalten, nach dem die jährliche Anpassung der Stimmanteile entsprechend der Erlösanteile erfolgt, das aber letztlich außerhalb dessen Regelungsregimes vollzogen wird. Es wird empfohlen, dieses Verfahren im Gesellschaftsvertrag möglichst genau zu definieren und zu konkretisieren, damit nachvollzogen werden kann, ob die Erlös- und Stimmanteile korrekt ermittelt wurden. Das Verfahren der Festlegung der Stimmanteile ist mittels einer nachvollziehbaren Dokumentation zu dokumentieren.

70. Zudem wird empfohlen, dass die Gesellschafterversammlung nach der Ermittlung der Stimmanteile in dem separaten Verfahren über die festgelegten Stimmanteile beschließt und damit für das kommende Jahr festlegt. Diese jährliche Beschlussfassung dient der Rechtssicherheit und zugleich dem Ziel, die Beschlussfähigkeit transparent und nachvollziehbar für alle Gesellschafter festzuhalten. Dieses Erfordernis der zusätzlichen Beschlussfassung durch die Gesellschafterversammlung sollte auch im Gesellschaftsvertrag festgehalten werden.

c) Sonderfall Kleinstbeteiligungen

71. Nach derzeitigem Stand der Planungen ist der Anteil an Kleinstbeteiligungen an der zukünftigen WTG erheblich. 36 der avisierten 58 Erlösverantwortlichen Partner halten Beteiligungen von unter 1 % und kommen nur gemeinsam auf eine Erlösverantwortlichkeit von etwa 10 % am Gesamterlös. Dies betrifft in einer großen Zahl private Eigenwirtschaftler, aber auch kommunale Einheiten. Von der Mitwirkung an der Willensbildung sind die Minderheitsbeteiligten schon allein aufgrund der ihnen gesetzlich zustehenden und nicht abdingbaren Minderheitsrechte nach § 50 GmbHG nicht auszuschließen. Sofern sich diese Gesellschafter aber nicht stets einzeln in die Gesellschafterversammlung aktiv einbringen möchten oder aus Ressourcengründen können, bestehen verschiedene Lösungsmöglichkeiten:
72. Der Gesellschafter kann die Ausübung des Stimmrechts einem Bevollmächtigten überlassen (§ 47 Abs. 3 GmbHG). Nach der gesetzlichen Regelung bedarf die Vollmacht der schlichten Textform. Die Satzung kann aber auch Bestimmungen zur Form einer Vollmacht treffen, so etwa auch auf jede Form für die Vollmacht verzichten.
73. Die Stimmabgabe ist auch mittels einfachem Boten möglich. Dies ist nicht im GmbHG geregelt und vorgesehen, kann aber im Gesellschaftsvertrag durch entsprechende Regelungen ermöglicht werden.
74. Des Weiteren ist eine Gruppenbildung der Kleinstbeteiligten denkbar. Hierzu können Regelungen innerhalb des Gesellschaftsvertrags getroffen werden, die diese Möglichkeiten zulassen. Die Ausgestaltung der Gruppenbildung im Einzelnen ist den Mitgliedern der Gruppe vorbehalten.
75. Eine Option ist, dass die Kleinsteinheiten zwar Einzelgesellschafter bleiben, aber sich auf eine obligatorische Gruppenvertretung auf WT-Ebene einigen. Das bedeutet, dass die Einzelgesellschafter ihr Stimmrecht nur einheitlich und durch einen gemeinschaftlichen Vertreter ausüben. Auch das Teilnahmerecht an der Gesellschafterversammlung kann satzungsgemäß auf einen Vertreter übertragen und damit beschränkt werden (Innen-GbR/BGB-Gesellschaft). Der Vorteil hierbei ist, dass die Ebene der WTG nicht mit dem Willensbildungsprozess innerhalb der Gruppe belastet wird, sich nicht jeder der Gesellschafter aktiv auf WT-Ebene einbringen muss, aber dennoch Gesellschafter bleiben kann.

76. Die Ausgestaltung der Gruppenvertretung ist den jeweiligen Gesellschaftern vorbehalten. Vorgaben zur Ausgestaltung der Rechtsbeziehung zwischen den Einzelgesellschaftern und ihrem Vertreter sowie der Gruppe der Einzelgesellschafter untereinander darf der Gesellschaftsvertrag der WTG neu nicht treffen. Die Gruppe ist frei in der Wahl ihrer Rechtsform und organisiert sich außerhalb der WTG neu (üblich: BGB-Innengesellschaft).
77. Es ist auch möglich, dass kleinere Einheiten nicht selbst Gesellschafter werden, sondern sich außerhalb des Gesellschaftsvertrags eigenständig zu einer größeren Einheit zusammenschließen, die dann anstelle der kleineren Einheiten Gesellschafter der WTG wird. Der Zusammenschluss kann in der Form einer BGB-Gesellschaft erfolgen, aber auch andere Rechtsformen wie eine GmbH oder ein Verein sind denkbar.
78. Sofern sich kommunale Einheiten in einer privatrechtlichen Gesellschaft zusammenschließen, bedürfte es in deren Satzungen, wie auf Ebene der WTG, einer Regelung, um den kommunalrechtlichen Vorgaben eines hinreichenden kommunalen Einflusses Rechnung zu tragen. Dies hätte den Vorteil, dass die Ebene der WTG neu nicht mit dem Willensbildungsprozess belastet wird und kleinere Einheiten durch einen einheitlichen Vertreter in der Gesellschafterversammlung in Erscheinung treten.
79. Sofern ein erlösverantwortlicher Partner ausscheidet, würde dies nicht die WTG neu selbst betreffen, da der einzelne Partner ohnehin nicht mehr Gesellschafter der WTG neu ist, sondern nur die Einheit, in welcher die Anteile der Kleinstgesellschafter gebündelt sind.

d) Beschlussquoten¹

80. Grundsätzlich genügt für eine Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung gemäß § 47 Abs.1 GmbHG ein Abstimmungsergebnis mit einfacher Mehrheit. Davon unberührt bleibt die Möglichkeit davon abweichende Quoren im Gesellschaftsvertrag zu definieren.
81. Gegenwärtig ist die Gesellschafterversammlung der WTG bei einer Anwesenheit von 2/3 der Gesellschafter beschlussfähig. Beschlüsse werden einstimmig gefasst, es sind mindestens drei Ja-Stimmen erforderlich. Für die Beschlussfassungen des WTA gilt, dass eine Beschlussfähigkeit bei einer Anwesenheit von 2/3 der Stimmanteile besteht. Die Stimmanteile werden wieder differenziert nach Art der Themen berechnet. Beschlüsse des WTA werden grundsätzlich mit 2/3 der anwesenden Stimmen beschlossen. Für die Themen Stammsortiment und Vertrieb und gilt ein Beschlussquorum von 98% der anwesenden Stimmanteile, für die gemeinsame westfälische Einnahmenaufteilung 90% der anwesenden Stimmanteile.

¹ Die Festlegung der Quoren wurde ausgehend von der derzeitigen Erlössituation geprüft und bewertet ohne Berücksichtigung zukünftiger externer Effekte wie dem Deutschlandticket.

82. Nach dem Eckpunktepapier und dem Ergebnis der Diskussion im Lenkungskreis Revision ist beabsichtigt, dass die Gesellschafterversammlung der WTG neu bei einer Anwesenheit von 2/3 der stimmberechtigten Mitglieder beschlussfähig sein soll. Grundsätzlich soll ein Quorum von 75% für eine Beschlussfassung genügen, lediglich für das Thema der Einnahmenaufteilung, das bisher im WTA beschlossen wurde, soll ein Quorum von 90% gelten.
83. Dieser Vorschlag ist rechtlich umsetzbar und unter Beachtung der zukünftigen Gesellschafterstruktur der WTG neu klar und zielführend. Die Beschlussfähigkeit erst bei einem höheren Anteil als 75% der stimmberechtigten Mitglieder anzusetzen, ist bei der Anzahl an möglicherweise über 50 Gesellschaftern nicht praktikabel und daher eher weniger zu empfehlen. Es besteht die Gefahr, dass oftmals keine Beschlussfähigkeit hergestellt werden kann.
84. Eine gleichmäßige Verteilung der Stimmrechte entsprechend der Erlösanteile ohne weitere Differenzierung (z.B. nach Wagenkilometer wie dies z.B. bei der OWL V gegenwärtig der Fall ist), ist geeignet, Komplexität zu vermeiden. Indem das Verfahren zur Festlegung der Stimmanteile nach den Erlösanteilen im Gesellschaftsvertrag festgesetzt wird und nach unserer Empfehlung auch die Gesellschafterversammlung darüber beschließen soll, besteht Transparenz in Bezug auf die Festlegung der Stimmrechte.
85. Eine Differenzierung der Quoren nach Sachthemen ist ebenfalls zielführend. Ein grundsätzliches Quorum von 75% wird vom Lenkungskreis Revision favorisiert. Bei dem für alle Gesellschafter sehr wichtigen Thema der Einnahmenaufteilung empfiehlt sich, möglichst viele Gesellschafter einzubinden und Konsens herzustellen. Deshalb ist das hierfür vorgesehene Quorum von 90% empfehlenswert. Ein Einstimmigkeitserfordernis würde angesichts der hohen Anzahl an Gesellschaftern indes eine große Hürde darstellen.
86. Die Festlegungen zur Beschlussfähigkeit der Gesellschafterversammlung und die Beschlussquoten sind im Gesellschaftsvertrag aufzunehmen.

III. Ausgestaltung der Gremien

87. Für die WTG neu werden zwei wesentliche Gremien vorgeschlagen: die Gesellschafterversammlung sowie ein Lenkungsrat.
88. Die Gesellschafterversammlung stellt das zentrale Entscheidungsgremium der WTG neu aus der Zusammenführung der bisherigen Gesellschafterversammlung sowie des WestfalenTarifausschusses dar. Den konkreten Vorschlag zur Ausgestaltung zeigt die folgende Darstellung.



89. Die Gesellschafterversammlung wird den WestfalenTarifausschuss ersetzen und seine Rolle einnehmen. Das bedeutet in Bezug auf den Einnahmenaufteilungsvertrag (EAV), dass an die Stelle der Beschlussfassung durch den WestfalenTarifausschuss eine Beschlussfassung durch die Gesellschafterversammlung tritt. Insoweit ist eine Klarstellung in folgenden Bestimmungen erforderlich: § 8 Abs. 7, § 9 Abs.1 und 4, § 10 Abs.1 und 3, § 12 Abs. 2, § 13 Abs.1, 4 und 11, § 14 und § 19 Abs. 1 EAV.
90. Das zweite Gremium des Lenkungsrates soll die Entscheidungen der Gesellschafterversammlung ähnlich eines Beirats fachlich/inhaltlich vorbereiten. Hierzu soll der Lenkungsrat die Zusammensetzung der Gesellschafterversammlung entsprechend abbilden. Details zur Ausgestaltung findet sich in der nachfolgenden Zusammenstellung.



¹⁾ Der Personalausschuss soll bei Bedarf als gesondertes Gremien bestehen bleiben. Im Gesellschaftsvertrag soll eine Formulierung aufgenommen werden, dass das Gremium gebildet werden kann.

91. Der Lenkungsrat wird fachlich/inhaltlich durch entsprechende Arbeitsgruppen unterstützt, aktuell handelt es sich hierbei um folgende Arbeitsgruppen: Einnahmenaufteilung, Vertrieb sowie Tarif und Kommunikation. Diese können, wie bisher auch, weiterhin Kleinstbeschlüsse treffen und die Entscheidung an den Lenkungsrat weitergeben.

92. Da das Gremium Lenkungsrat neu geschaffen wird, sind seine Aufgaben und Befugnisse in einer neuen Geschäftsordnung Lenkungsrat festzuhalten.

IV. Geschäftsführung und Personal

1. Geschäftsführung

93. Nach dem Status quo verfügt die WTG derzeit über zwei Geschäftsführer. Diese sind jedoch bei den Gesellschaftern der WTG angestellt und nur auf Basis geschlossener Dienstleistungsverträge mit Gesellschaftern auch für die WTG tätig.
94. Gemäß Eckpunktepapier soll es zukünftig nur noch einen, bei der WTG neu festgestellten Geschäftsführer geben, der für sie hauptamtlich tätig wird. Er soll durch einen oder zwei Prokuristen vertreten werden.
95. Die gesellschaftsrechtlichen Aufgaben der Geschäftsführung einer GmbH sind in § 35 Abs.1 GmbHG niedergelegt. Der Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich nach außen. Ihm obliegt die strategische und operative Leitung. Er nimmt also alle Angelegenheiten der Gesellschaft wahr, die nicht explizit bzw. konkludent auf Grund ihrer Wesentlichkeit der Gesellschaftsversammlung vorbehalten sind. Die Rolle der Geschäftsführung kann frei ausgestaltet werden, sofern keine gesellschaftswesentlichen und nach gesetzlichen Regelungen damit der Gesellschafterversammlung explizit zugewiesenen Entscheidungen an die Geschäftsführung übertragen werden.
96. Dementsprechend besteht ein hohes Maß an Vertragsfreiheit, wie die Rolle des Geschäftsführers der WTG neu zukünftig ausgestaltet wird. Der Geschäftsführung kann weiterhin bis zu einer gewissen Betragsobergrenze die Möglichkeit eingeräumt werden, bestimmte Geschäfte eigenverantwortlich vorzunehmen. Im Einzelnen sind die Aufgaben des Geschäftsführers zu definieren und diese Definition bei einer Neuausschreibung der Position und der Passage des Gesellschaftsvertrages zur Geschäftsführung sowie der Geschäftsordnung „Geschäftsführung“ zu Grunde zu legen, die dementsprechend anzupassen sind. Da der Geschäftsführer unmittelbar bei der WTG neu angestellt ist, bedarf es auch der Dienstleistungsverträge nicht mehr, die dementsprechend aufzuheben sind.
97. Die Vertretung der Geschäftsführung durch Prokuristen ist gesellschaftsrechtlich üblich. Die Prokura muss ausdrücklich erteilt werden (§ 48 HGB). Die Vertretungsregelungen in Bezug auf den oder die Prokuristen sind im Gesellschaftsvertrag festzuhalten. Die Rolle und die konkreten Aufgaben der Prokuristen werden üblicherweise in Geschäftsanweisungen der Geschäftsführer beschrieben. Dies kann alternativ auch in der Geschäftsordnung „Geschäftsführung“ festgelegt werden.

2. Personal

98. Dem Vorbild der Geschäftsführung folgend soll die WTG neu künftig auch über direkt bei der WTG angestelltes Personal verfügen. Das bisherige Modell der Dienstleistungsverträge mit Gesellschaftern soll hingegen nicht mehr fortgeführt werden. Das Personal, das derzeit auf Basis solcher Dienstleistungsverträge für die WTG tätig ist, soll zukünftig zum eigenen Personal der WTG neu werden. Ein entsprechender Migrationspfad soll dabei ermöglichen, dass dies tarifgebunden erfolgen kann.
99. Die Ausgestaltung der Personalübernahme in die WTG neu ist mitunter abhängig vom Umfang der Aufgabenverlagerung von den bisherigen Gesellschaftern/Tarifgesellschaften.
100. Soweit möglich kann der Übergang von bestehenden Betriebsteilen der Gesellschaften auf die WTG neu als Betriebsübergang nach § 613a BGB gestaltet werden. Das setzt voraus, dass ein Betriebsteil übergeht. Unter einem Betriebsteil versteht man eine Ressourcengesamtheit, also eine hinreichend strukturierte, selbstständige Gesamtheit von Personen und Sachen zur Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit mit eigenem Zweck.
101. Die Regelung des § 613a BGB sichert, dass bestehende Arbeitsverhältnisse auch bestehen bleiben und auf den neuen Betriebsinhaber übergehen, der in die Rechte und Pflichten des bisherigen Betriebsinhabers mit erfolgtem Übergang eintritt. Dies bisherigen Arbeitsverhältnisse bestehen unverändert, inklusive bestehender tarifvertraglicher Regelungen, insoweit diese durch Bezugsklauseln auf einen Tarifvertrag Bestandteil eines arbeitsrechtlichen Individualvertrags geworden sind.
102. In diesem Zusammenhang gilt es arbeitsrechtlich zu beachten, dass aus § 613a Abs. 5 BGB den derzeitigen Arbeitgeber gegenüber seinen Arbeitnehmern eine Unterrichtungspflicht über den geplanten Betriebsübergang trifft und diesen aus § 613a Abs. 6 BGB wiederum das Recht zusteht innerhalb einer gewissen Frist dem Übergang des Arbeitsverhältnisses zu widersprechen.
103. Ist nur die Übertragung von einzelnen Aufgaben anstelle ganzer Betriebsteile möglich oder, nur einzelne Personen eines Zuständigkeitsbereichs zukünftig bei der WTG neu angestellt werden sollen, müsste ein neuer Arbeitsvertrag mit der WTG neu geschlossen werden. Dies bedingt, dass Arbeitsverhältnisse neu geregelt und die zugehörigen Aufgabenbeschreibungen neu definiert werden müssen. Es besteht jedoch die Möglichkeit Bestandsschutzklauseln in die Verträge aufzunehmen, sofern bestimmte Vereinbarungen beibehalten werden sollen. In seltenen Ausnahmefällen wäre auch die Option einer Personalgestellung denkbar.

104. Nach den vorstehenden Grundsätzen und ersten Sichtung einer Aufstellung des betroffenen Personals auf Ebene der Gesellschafter der WTG deutet sich nachfolgende Aufteilung an:

- Beim „Team Westfalentarif“ bei der OWL V handelt es sich um eine abtrennbare organisatorische Einheit innerhalb der größeren Abteilung „Marketing/Tarif/Vertrieb“, die bereits zum aktuellen Zeitpunkt nur mit Aufgaben zu Dienstleistungsbereichen der WTG befasst ist und diese auch künftig weiter ausüben soll. Auf Grund der organisatorischen Abgrenzbarkeit sprechen sehr gute Gründe für einen Betriebsteil, sodass ein Betriebsübergang nach den Vorgaben des § 613a BGB möglich sein könnte. Ob dieser tatsächlich angenommen werden kann, hängt davon ab, ob und inwieweit auch Arbeitsmittel und sonstige Ressourcen übergehen werden.
- Anders verhält es sich mit weiterem Personal der OWL V. Hier ist nach der aktuellen Darstellung eine individuelle Neuanstellung bei der WTG neu erforderlich. Dies betrifft die Stabsstelle Geschäftsentwicklung, da es sich hierbei nur um eine einzelne Person handelt und sie keine strukturierte Gesamtheit von Personen im Sinne des § 613a BGB abbildet.
- Ebenso verhält es sich mit Mitarbeitern in weiteren Bereichen der OWL V, die nur zum Teil für den Dienstleistungsbereich WestfalenTarif tätig sind und in Teams außerhalb dieses Zuständigkeitsbereichs organisiert sind. Zu diesen zählen auch mit unterschiedlichen regionalen Aufgaben betraute Mitarbeiter.
- Bei der TG ML-RL wird es ebenfalls Mitarbeiter geben, die ähnlich dem „Team WestfalenTarif“ bei der OWL V eine abtrennbare organisatorische Einheit darstellen und Aufgaben wahrnehmen, die bereits gegenwärtig und/oder zukünftig der WTG zugeordnet sind. Dementsprechend liegt auch hier möglicherweise ein Betriebsübergang vor. Ob dieser tatsächlich angenommen werden kann, hängt davon ab, ob und inwieweit auch Arbeitsmittel und sonstige Ressourcen übergehen werden.
- Sofern zudem noch einzelne Mitarbeiter aus anderen Teams mit unterschiedlichen Aufgaben übergehen sollen, die in ihrer Gesamtheit keine strukturierte Einheit bilden, wäre eine individuelle Neuanstellung bei der WTG neu erforderlich.
- Für Mitarbeiter mit Arbeitsverträgen bei Gesellschaftern der TG ML-RL, die bereits jetzt dieser nur gestellt werden, kommt neben einer neuen direkten Anstellung bei der WTG neu auch eine Personalgestellung in Betracht, bei der die Restriktionen nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz- AÜG zu beachten sind.

V. Aufgaben- und Organisationsstruktur

105. Ausgehend von den Vorgaben des Eckpunktepapiers orientiert sich die zukünftige Aufgabenstruktur am 2-Ebenen-Modell (siehe hierzu Abschnitt D. I. 1): Aufgaben sollen in Zukunft demnach entweder zentral durch die WT GmbH (neu) für die westfälische Ebene oder dezentral erledigt werden.
106. Für die Zuordnung der Aufgaben auf die jeweiligen Ebenen wurden zunächst die bestehenden Aufgaben aus der Aufgabenerhebung der Phase A zusammengestellt und den jeweiligen im Eckpunktepapier aufgeführten Tätigkeitsgebieten zugeordnet. Anschließend wurden die Aufgaben nach Zuständigkeiten auf die zentrale bzw. dezentrale Ebene unterteilt.
107. Einschränkend muss dabei angemerkt werden, dass eine Betrachtung der gesamthaften derzeitigen und zukünftigen Aufgabenstruktur innerhalb des Westfalentarifs durch die Beschränkung der Betrachtung auf die WT GmbH nicht vorgenommen werden konnte. Insbesondere ein Einbezug der derzeitigen Aufgaben der regionalen Tarifgesellschaften oder weiteren Akteuren auf lokaler Ebene ist daher nicht erfolgt.
108. Die Tätigkeitsgebiete gemäß Eckpunktepapier und deren Zuordnung zur zentralen oder dezentralen Erledigung zeigen die folgenden Tabellen.

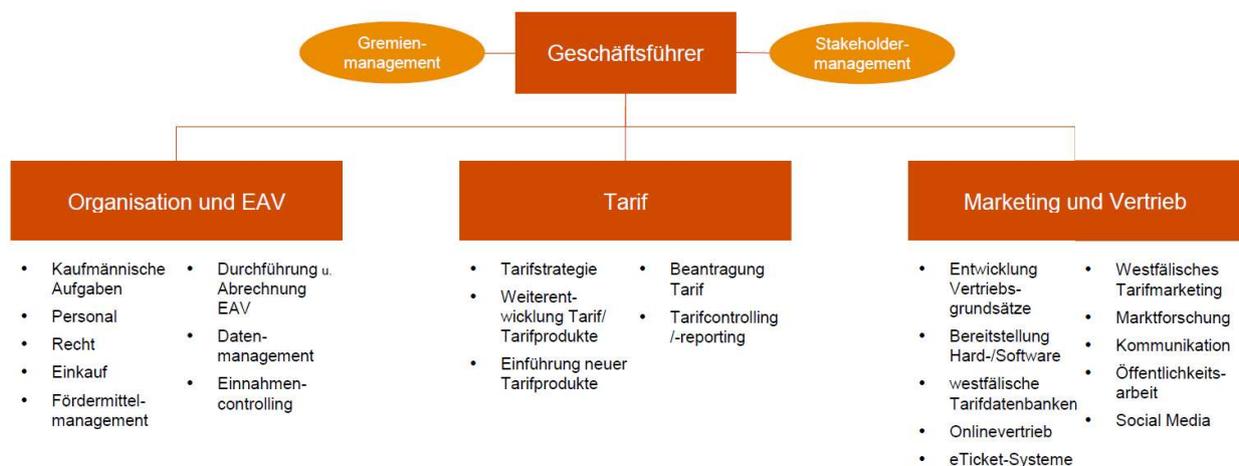
Tätigkeitsgebiet	Eindeutig zentral	Eindeutig dezentral	Zentrale und dezentrale Zuordnung	Aufgaben noch zu beschreiben
1. Strategie Westfalentarif	X			X
2.1 Tarifentwicklung – westfalenweit	X			
2.2 Tarifentwicklung – tarifliche Ausgestaltung und Entscheidung auf Stadt oder Kreisebene		X		
3. Westfälisches Tarifmarketing und Pressearbeit	X			
4. Bereitstellung der vertrieblichen Grundlagen und Betrieb gemeinsamer Systeme	X			
5. Datenmanagement/Meldung und Testierung/Tarifreporting	X			
6.1 Einnahmenaufteilung – westfalenweite Entwicklung	X			
6.2 Einnahmenaufteilung – operative Durchführung *			X	
7. Wahrnehmung der Rolle als Produkt-verantwortlicher eTicket im Sinne der VDV-KA	X			
8. Dienstleistungen im Kontext von Fördermitteln	X			

* für einen Übergangszeitraum

Tätigkeitsgebiet	Eindeutig zentral	Eindeutig dezentral	Zentrale und dezentrale Zuordnung	Aufgaben noch zu beschreiben
9. Stakeholdermanagement	X			
10. Verwaltung	X			
11. Marktforschung auf westfälischer Ebene	X			
12. Vertrieb von Tickets *		X *		X
13. Kundenmanagement		X		
14. Vertriebssysteme und –kanäle		X		
15. Cash-Management		X		
16. Lokales Marketing/Kommunikation, Verstärkung westf. Kommunikation/Kampagnen		X		
17. Ggf. lokales Erlösmanagement / Einnahmenaufteilung		X		X
18. Marktforschung – lokale Ebene		X		X

* Bereitstellung von Grundlagensystemen auf zentraler Ebene möglich

109. Zentral bei der WTG neu angesiedelt werden zukünftig demnach Aufgaben aus den Tätigkeitsgebieten Strategie Westfalentarif, westfalenweite Tarifentwicklung, westfälisches Tarifmarketing und Pressearbeit, Bereitstellung vertrieblicher Grundlagen und Betrieb gemeinsamer Systeme, Datenmanagement/Meldung und Testierung/Tarifreporting, westfalenweite Entwicklung der Einnahmenaufteilung, Wahrnehmung der Rolle als Produktverantwortlicher für das eTicket, Dienstleistungen im Kontext von Fördermitteln, Stakeholdermanagement, Verwaltung sowie Marktforschung auf westfälischer Ebene. Die operative Durchführung der Einnahmenaufteilung soll für einen Übergangszeitraum sowohl zentral bei der WTG neu als auch auf lokaler Ebene angesiedelt bleiben.
110. Eine detaillierte Übersicht der den Tätigkeitsgebieten zugeordneten Aufgaben findet sich in Anlage 2.
111. Welche Organisationseinheiten die dezentral zugeordneten Aufgaben konkret wahrnehmen, ist jeweils noch von den Akteuren vor Ort (hier insbesondere den zuständigen Kreisen bzw. kreisfreien Städten als Aufgabenträgern oder den jeweils delegierten Verkehrsunternehmen bzw. Planungs- und Organisationsgesellschaften) zu entscheiden. Eine Durchführung kann so beispielsweise den kommunalen Verkehrsunternehmen oder regionalen Tarifgesellschaften übertragen werden. Ebenso ist aber auch eine Übertragung der entsprechenden Aufgaben an die WT GmbH (neu) möglich. Für einen Übergangszeitraum können zudem einzelne Tätigkeitsgebiete auch parallel auf beiden Ebenen angesiedelt werden.
112. Im Hinblick auf die Zusammenfassung von Aufgabengruppen in Organisationseinheiten (Organigramm) liegt ein Vorschlag des Lenkungskreises Revision vor. Dieser sieht eine Organisationsstruktur mit drei Abteilungen (Tarif, Organisation und Einnahmenaufteilung sowie Marketing und Vertrieb) und zwei Stabsstellen (Gremienmanagement sowie Stakeholdermanagement) vor.



113. Im Zusammenhang mit der Aufgabenzuordnung wurden die für die Aufgabenerledigung erforderlichen Kapazitäten abgeschätzt. Der Kapazitätsbedarf wird angesichts der angedachten Aufgabenzuordnung und Organisationsstruktur aktuell auf 20,9 Vollzeitkräfte (VZK) geschätzt. Hierbei wurde zunächst keine Abschätzung von Aufgaben vorgenommen, die derzeit dezentral in den regionalen Tarifgesellschaften erledigt werden, die aber grundsätzlich aufgrund ihres zentralen Charakters auf die WTG neu zu überführen wären.
114. Dieser Bedarf stellt weder eine analytische Beurteilung noch eine konkrete Stellenbemessung dar, sondern basiert auf einer Ableitung aus den im Wirtschaftsplan geplanten Vollzeitkräfte („VZK“) in Höhe von 17,3 gemäß Organigramm. Die Erhöhung des Kapazitätsbedarfs resultiert aus drei Annahmen:
- Es wird zukünftig ein hauptamtlicher Geschäftsführer eingesetzt, was einen Anstieg des Bedarfs um 0,6 VZK ergibt (von aktuell 0,4 auf dann 1,0 VZK).
 - Zur Erledigung der zukünftig umfangreicheren Verwaltungsaufgaben auf Ebene der WTG neu werden zusätzlich drei Vollzeitkräfte abgeschätzt, die Aufgaben von Sekretariat, Assistenz und Personalabrechnung übernehmen. Dies erscheint angesichts eines gestiegenen Aufgabenumfangs und der bei der WTG neu angestellten Personale erforderlich, damit die WTG neu ihre Aufgaben umfassend wahrnehmen kann.
 - Unter der Prämisse, dass zukünftig alle zentral zu erledigenden Aufgaben von der gestärkten zentralen WTG neu erledigt werden sollen, wurde in einem weiteren Schritt grob und kaufmännisch vorsichtig abgeschätzt, dass von den regionalen Tarifgesellschaften zentrale Aufgaben (die heute dezentral erledigt werden) in einem Umfang von 7,0 VZK auf die WTG neu verlagert werden.¹

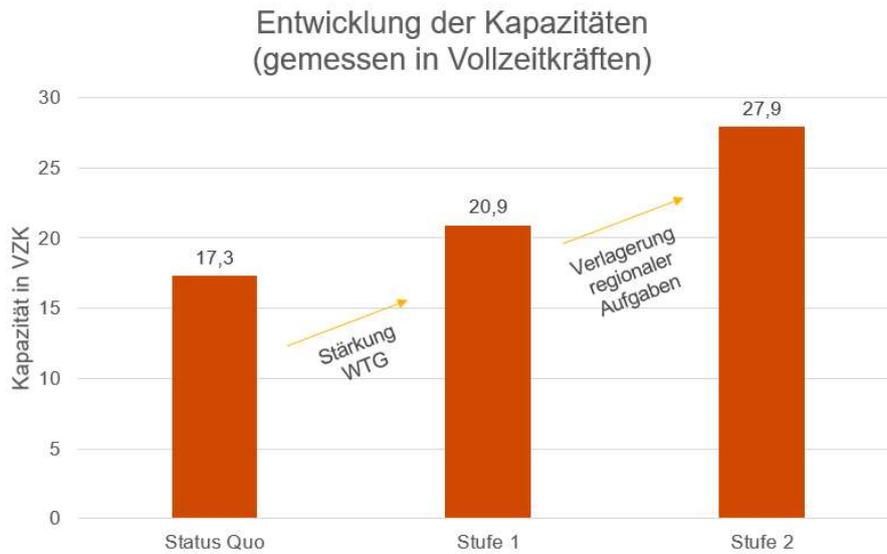
¹ Die abgeschätzten 7 VZK setzen sich zusammen aus einer Vollzeitkraft der VPH und je drei Vollzeitkräften der Tarifgemeinschaft Münsterland-Ruhr-Lippe sowie der OWL V. Es handelt sich hierbei um eine grobe Abschätzung, die auf keiner aufgabenbasierten Erhebung beruht. In der weiteren Ausgestaltung im Rahmen der Phase C sind diese konkret zu erheben und zu bemessen. Die hierdurch zu realisierende Effizienzsteigerung zeigt sich nicht in der WTG neu, sondern in der Betrachtung der regionalen Tarifgesellschaften. Dort ist dann von einer Minderung der Personalkosten auszugehen.

Herleitung	VZK	Anmerkungen / Annahmen
Ausgangspunkt	17,3 (= 16,9 + 0,4 GF)	Aufgabenerfassung Phase A bzw. Organigramm IST
Einsetzung hauptamtlicher Geschäftsführer	+ 0,6	Anstieg von bisher 0,4 auf jetzt 1,0 VZK für GF
Unterstützung Verwaltung	+ 3,0	Sekretariat, Assistenz, Personalabrechnung
Summe Stufe 1	20,9	
Übernahme von zentralen Aufgaben aus regionalen Tarifgesellschaften	+ 7,0	1,0 Stelle VPH + je 3,0 Stellen OWLV und TGM
Summe Stufe 2	27,9	

115. Die Überführung der bisherigen und auch der neu abgeschätzten Kapazitäten von den aktuellen Organisationseinheiten auf die zukünftigen Organisationseinheiten der WTG neu ist folgender Tabelle zu entnehmen.

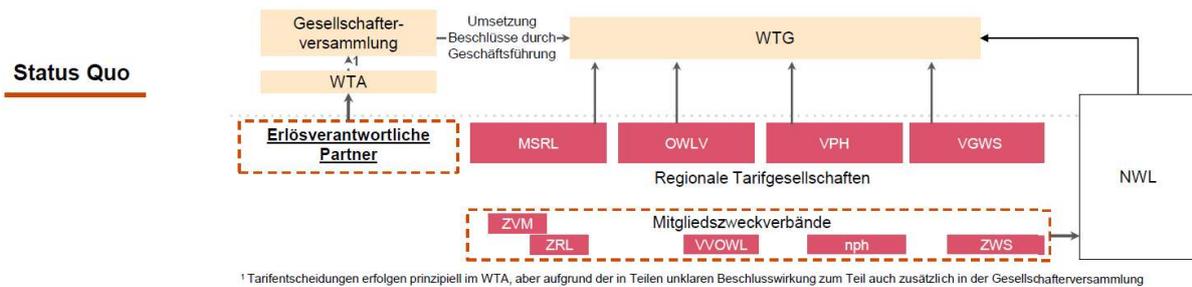
WTG (neu)							
	Organisation und EAV	Tarif	Marketing und Vertrieb	Geschäftsführer	Stabsstellen	Summe	
WTG (alt)	Kaufmännische Betriebsführung	1,0	-	-	-	1,0	
	Vertrieb	-	-	4,4	-	4,4	
	Tarif	-	2,8	1,0	-	4,0	
	Marketing/ Kommunikation	-	-	1,5	-	1,5	
	Einnahmenaufteilung - Erlösmanagement	3,0	0,5	-	-	3,5	
	Einnahmenaufteilung - Datenmanagement	0,5	-	-	-	0,5	
	Geschäftsführer	-	-	-	0,4	0,4	
	Stabsstellen	0,1	-	0,1	-	2,0	2,0
	neue Kapazität	3,0	-	-	0,6	-	3,6
	Summe Stufe 1	7,7	3,3	7,0	1,0	2,0	20,9
	verlagerte regionale Kapazität	2,8	1,3	2,8	-	-	7,0
Summe Stufe 2	10,5	4,6	9,9	1,0	2,0	27,9	

116. Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend die Überleitung der heutigen Kapazität von 17,3 VZK der WTG im Status quo zur WTG neu, von der durch Unterstützung im Verwaltungsbereich in Stufe 1 gestärkten WTG neu bis zum in Stufe 2 voll ausgeprägten Zustand der WTG neu nach Verlagerung von Aufgaben aus den regionalen Tarifgesellschaften (Abschätzung hierzu siehe Tz. 114). In Stufe 2 werden zum jetzigen Zeitpunkt keine weiteren externen Effekte wie die Einführung des Deutschland-Ticket mit abgebildet.



VI. Entscheidungsprozesse

117. Die Entscheidungsprozesse werden künftig deutlich verschlankt. Im Tarifbildungsprozess werden Entscheidungen künftig durch den Lenkungsrat vorbereitet und in der Gesellschafterversammlung beschlossen. Weitere entscheidungsrelevante Gremien sind nicht vorgesehen, wie die folgende Abbildung in der Gegenüberstellung des Status quo mit WestfalenTarifausschuss, Gesellschafterversammlung den Gremien der regionalen Tarifgesellschaften zeigt.



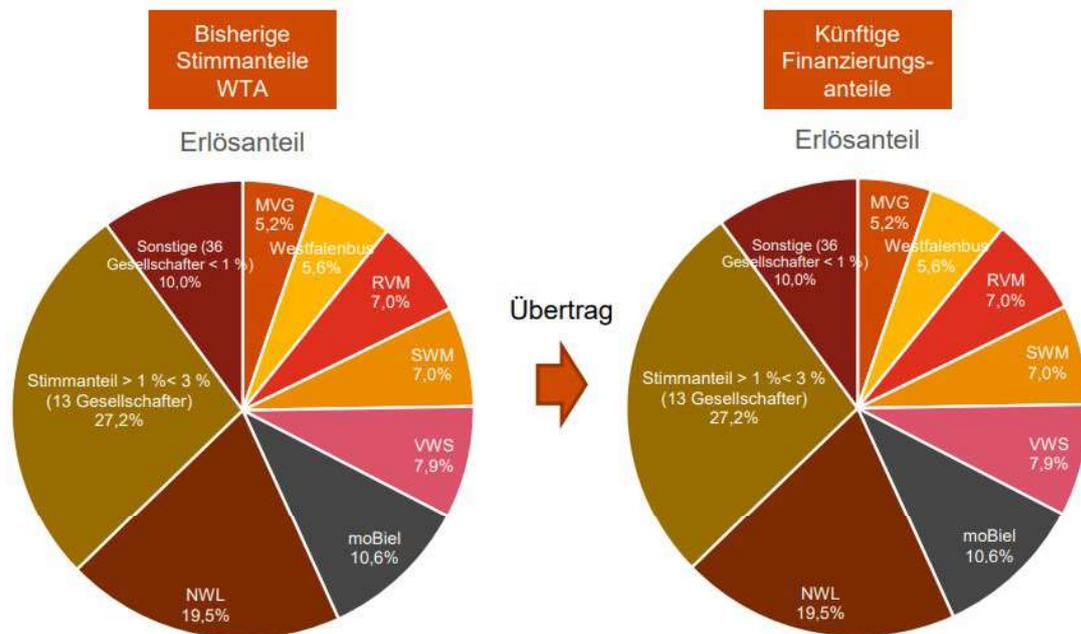
118. Entscheidungsprozesse werden daher verkürzt und transparenter. Der Tarifbildungsprozesses verdeutlicht dies: Eine Initiierung von Entscheidungen findet durch die Arbeitsgruppen statt, die Entscheidungsbedarfe identifizieren, entsprechende Themen inhaltlich ausarbeiten und ggf. Beschlussvorlagen erstellen. Im Lenkungsrat werden zur Vorbereitung die Entscheidungen fachlich/inhaltlich ausgearbeitet und bei Konsensfähigkeit Beschlussempfehlungen formuliert. Die abschließende Entscheidung wird in der Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung getroffen. Die entsprechenden Beschlüsse werden anschließend durch die Geschäftsführung der WTG neu umgesetzt.



VII. Finanzierungsstruktur

119. Die aktuelle Finanzierungsstruktur der WTG basiert auf einer im Konsortialvertrag definierten Umlage an die Gesellschafter gemäß einem festgelegten Schlüssel. Demnach fallen dem NWL mit 80 % die größten Finanzierungsanteile zu. Die TGM-RL finanziert einen Anteil von 11,2 %, die OWL V 5,81 %, die VHP 1,56 % und die VGWS 1,43 %.

120. Das Eckpunktepapier sieht eine deutliche Erweiterung der Zahl der Gesellschafter vor (siehe hierzu Abschnitt C II.). Die künftigen Finanzierungsanteile sollen daher wie die Stimmanteile im heutigen Westfalentarifausschuss auf Basis der Erlösanteile der Gesellschafter ermittelt werden. Für das Geschäftsjahr würden sich die Anteile auf Basis der Erlöse (ohne Ausgleichsleistungen) wie folgt verteilen:



121. Zur groben Ermittlung der Finanzierungsbeiträge der einzelnen Gesellschafter erfolgte eine Abschätzung der Kosten der WTG neu.
122. Hierbei stellen die künftigen Personalkosten eine wesentliche Grundlage dar. Die zuvor ermittelten Kapazitäten in VZK (siehe Tz. 113 ff) müssen für die Personalkostenabschätzung mit entsprechenden durchschnittlichen Personalkosten pro VZK bewertet werden. Hierzu wurden in Bezug auf die hierarchische Einordnung der VZK folgende Annahmen getroffen:
- ein hauptamtlicher Geschäftsführer,
 - zwei Prokuristen, die entsprechend jeweils eine der Abteilungen leiten,
 - ein Abteilungsleiter ohne Prokura,
 - zwei Assistenzen in der Verwaltung sowie
 - Sachbearbeiter im Umfang von 14,9 VZK in Stufe 1 bzw. 21,9 VZK in Stufe 2 nach Verlagerung von Aufgaben aus den regionalen Tarifgesellschaften.
123. Die folgende Tabelle zeigt die Zuordnung der entsprechenden Mitarbeitergruppen zu den gemäß Organigramm vorgesehenen Organisationseinheiten.

	Summe	Organisation und EAV	Tarif	Marketing und Vertrieb	Geschäftsführer und Stabsstellen
Geschäftsführer	1,0	-	-	-	1,0
Assistenzen	2,0	2,0	-	-	-
Sachbearbeiter	14,9	4,7	2,3	6,0	2,0
Abteilungsleiter	3,0	1,0	1,0	1,0	-
Summe Stufe 1	20,9	7,7	3,3	7,0	3,0
Sachbearbeiter	7,0	2,8	1,3	2,8	-
Summe Stufe 2	27,9	10,4	4,6	9,9	3,0

124. Die Bewertung der Personalkapazitäten in VZK mit durchschnittlichen Personalkosten pro VZK erfolgte für den Geschäftsführer und die Prokuristen pauschal auf Basis von Branchenwerten, für die weiteren o. a. Personale wurden in Anlehnung an den TVöD¹ folgende Prämissen zugrunde gelegt:

- Zuordnung der Abteilungsleiter zu Entgeltgruppe E13,
- Zuordnung der Sachbearbeiter zu Entgeltgruppe E12 sowie
- Zuordnung der Assistenzen zu Entgeltgruppe E9.

125. Sonstige Prämissen beziehen sich auf den Nebenkostenanteil mit 21 % der Personalkosten sowie einen pauschalen Ansatz von 350 € Personalentwicklungskosten pro VZK. Arbeitsplatzkosten sind aus dem Status Quo übernommen.

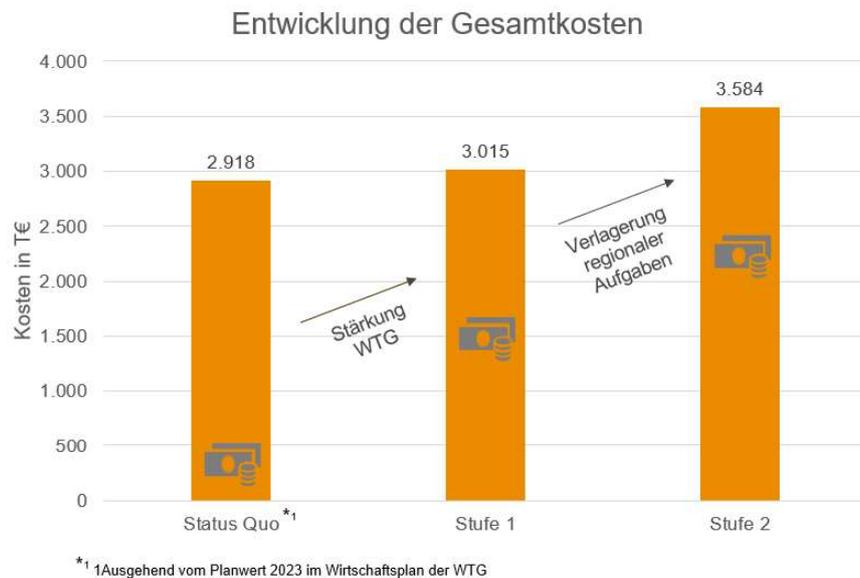
126. Die folgenden Tabellen zeigen die pro Mitarbeitergruppe entsprechend der dargestellten Prämissen vorgenommene Bewertung der VZK und der daraus resultierenden Ermittlung der Personalkosten. Es ergibt sich eine Personalkostenschätzung von insgesamt 1.850 T€ für die WTG neu in Stufe 1 und von insgesamt 2.419 T€ für die WTG neu in Stufe 2.

¹ Der TVöD wurde im Zuge der Bewertung als geeigneter Tarifertrag angesehen und deshalb herangezogen. Es handelt sich demzufolge ausschließlich um eine Prämisse. Dies bedeutet nicht, dass der TVöD für die Umsetzung der WTG neu als anzuwendender Tarifvertrag empfohlen wird. Ebenso ist die vorgenommene Eingruppierung der Personale nicht als Empfehlung zu verstehen, sondern ebenfalls ausschließlich als Prämisse. Dies muss im Zuge der Phase C in Verbindung mit weiteren personellen Umsetzungsmaßnahmen entschieden werden.

<i>Kosten in €</i>	Status quo	Sachbearbeiter WTG neu	Abteilungsleiter WTG neu	Prokurist WTG neu	Assistenz WTG neu	Geschäftsführer WTG neu	Erläuterung
Anzahl (VZK, KEINE Stellen)	-	14,9	1,0	2,0	2,0	1,0	Summe: 20,9 VZK
Personalkosten (Gehalt)	53.000	58.000	61.000	80.000	45.000	160.000	Tarifvertrag TVöD: - Abteilungsleiter E13 - Sachbearbeiter E12 - Assistenz E9
Personalnebenkosten	11.130	12.180	12.810	16.800	9.450	33.600	21 % Nebenkosten
Arbeitsplatzkosten	10.870	10.870	10.870	10.870	10.870	10.870	Anteil Status quo übernommen
Personalentwicklungskosten	350	350	350	350	350	350	Pauschal 350 € pro VZK
Kosten pro Personal (VZK)	75.350	81.400	85.030	108.020	65.670	204.820	
Gesamtkosten Stufe 1	-	1.212.860	85.030	216.040	131.340	204.820	Summe: 1.850.090
<i>Kosten in €</i>	Status quo	Sachbearbeiter WTG neu	Abteilungsleiter WTG neu	Prokurist WTG neu	Assistenz WTG neu	Geschäftsführer WTG neu	Erläuterung
Anzahl (VZK, KEINE Stellen)	-	21,9	1,0	2,0	2,0	1,0	Summe: 27,9 VZK
Personalkosten (Gehalt)	53.000	58.000	61.000	80.000	45.000	160.000	Tarifvertrag TVöD: - Abteilungsleiter E13 - Sachbearbeiter E12 - Assistenz E9
Personalnebenkosten	11.130	12.180	12.810	16.800	9.450	33.600	21 % Nebenkosten
Arbeitsplatzkosten	10.870	10.870	10.870	10.870	10.870	10.870	Anteil Status quo übernommen
Personalentwicklungskosten	350	350	350	350	350	350	Pauschal 350 € pro VZK
Kosten pro Personal (VZK)	75.350	81.400	85.030	108.020	65.670	204.820	
Gesamtkosten Stufe 2	-	1.781.846	85.030	216.040	131.340	204.820	Summe: 2.419.076

127. Ergänzend wurden sonstige betriebliche Aufwendungen ausgehend von der vorliegenden Wirtschaftsplanung von rund 1.165 T€ abgeschätzt.

128. In Summe ergeben sich somit geschätzte Gesamtkosten und damit ein Finanzierungsbedarf von 3.015 T€ für die WTG neu in Stufe 1 und von 3.584 T€ für die WTG neu in Stufe 2.



129. Auf Grundlage dieser Kostenabschätzung und der für die Ermittlung der künftigen Finanzierungsanteile herangezogenen Erlösanteile 2021 lassen sich die konkreten zukünftigen Finanzierungsbeiträge der Gesellschafter abschätzen. Die folgenden Abbildungen zeigen die entsprechend der Erlösanteile ermittelten Finanzierungsanteile der größten Gesellschafter bzw. definierter Gesellschaftergruppen der WTG neu für die Stufe 1 und die Stufe 2.

Planung 2023	Kostenabschätzung WTG (neu)		Gesellschafter	Anteil		Gesellschafter	Beitrag
Material/ Fremdleistungen	0 T€	×	NWL	19,5 %	➔	NWL	588 T€
Personal (inkl. Arbeitsplatz)	1.850 T€		moBiel	10,6 %		moBiel	320 T€
Abschreibungen	0 T€		VWS	7,9 %		VWS	238 T€
Sonst. betriebl. Aufwendungen	1.165 T€		SWM	7,0 %		SWM	211 T€
Summe Stufe 1	3.015 T€		RVM	7,0 %		RVM	211 T€
			Westfalenbus	5,6 %		Westfalenbus	169 T€
			MVG	5,2 %		MVG	157 T€
		13 mit Stimmanteil > 1 % > 3 %	27,2 %	13 mit Stimmanteil > 1 % > 3 %	820 T€		
		36 mit Stimmanteil < 1 %	10,0 %	36 mit Stimmanteil < 1 %	302 T€		

Planung 2023	Kostenabschätzung WTG (neu)		Gesellschafter	Anteil		Gesellschafter	Beitrag
Material/ Fremdleistungen	0 T€	X	NWL	19,5 %	➔	NWL	699 T€
Personal (inkl. Arbeitsplatz)	2.419 T€		moBiel	10,6 %		moBiel	378 T€
Abschreibungen	0 T€		VWS	7,9 %		VWS	284 T€
Sonst. betriebl. Aufwendungen	1.165 T€		SWM	7,0 %		SWM	252 T€
Summe Stufe 2	3.584 T€		RVM	7,0 %		RVM	249 T€
			Westfalenbus	5,6 %		Westfalenbus	200 T€
			MVG	5,2 %		MVG	185 T€
		13 mit Stimmanteil > 1 % > 3 %	27,2 %	13 mit Stimmanteil > 1 % > 3 %	977 T€		
		36 mit Stimmanteil < 1 %	10,0 %	36 mit Stimmanteil < 1 %	360 T€		

130. Der Konsortialvertrag ist gegenwärtig bereits Grundlage für die Festlegung der Finanzierungsanteile. Es ist auch zukünftig möglich, die Finanzierungsbeziehungen zwischen der WTG neu und ihren Gesellschaftern dort näher auszugestalten. Grundsätzlich bietet sich an, dort das Prozedere der Bestimmung der Finanzierungsanteile anhand der Erlösanteile festzulegen. Es ist auch möglich, weitere Zuwendungsarten und das Verfahren der Gewährung oder auch den Umgang mit außerplanmäßigen Finanzierungsbedarf dort festzuhalten. Wir empfehlen, den Konsortialvertrag mit der Finanzverwaltung verbindlich abzustimmen (siehe hierzu auch Tz. 148).

VIII. Exkurs: Umsatzsteuer

1. Umsatzsteuerbelastung im Verhältnis Gesellschaft und Gesellschafter

a) Grundsätzliches

131. Im Zusammenhang mit der zukünftigen Ausgestaltung der Finanzierung der Gesellschaft wurde vom Arbeitskreis Revision die Frage aufgeworfen, inwieweit die Finanzierung der Gesellschaft durch Gesellschafterbeiträge eine Umsatzsteuerbelastung auslöst.
132. Gemäß § 1 Abs.1 Nr.1 Umsatzsteuergesetz (UStG) sind Lieferungen und sonstige Leistungen, die ein Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens ausführt umsatzsteuerbar.

133. In Bezug auf Leistungstransfers im Rahmen von Gesellschaftsverhältnissen ist die Nummer 1.6. des Umsatzsteuer-Anwendungserlasses (UStAE) zu § 1 zur Auslegung heranzuziehen. Danach ist zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften und ihren Gesellschaftern grundsätzlich ein Leistungsaustausch möglich (Abs. 1 S. 1). An einem Leistungsaustausch fehlt es hingegen, wenn die Gesellschaft vom Gesellschafter Geldmittel nur erhält, damit sie in die Lage versetzt wird, sich in Erfüllung ihres Gesellschaftszwecks zu betätigen. Das ist z. B. der Fall, wenn ein Gesellschafter aus Gründen, die im Gesellschaftsverhältnis begründet sind, die Verluste seiner Gesellschaft übernimmt, um ihr die weitere Tätigkeit zu ermöglichen (Abs. 1 S. 3 und 4) sowie bei Leistungen, die als Gesellschafterbeitrag durch die Beteiligung am Gewinn oder Verlust der Gesellschaft abgegolten werden (Abs. 4 S. 6).
134. Wenn Leistungen auf Grund eines gegenseitigen Vertrags erbracht werden, durch den sich der Gesellschafter zu einem Tun, Dulden oder Unterlassen und die Gesellschaft sich hierfür zu Zahlung einer Gegenleistung verpflichtet hat, sind die Voraussetzungen für einen steuerbaren Leistungsaustausch hingegen regelmäßig erfüllt; Dies gilt auch bei Leistungen, die gegen ein Sonderentgelt ausgeführt werden und damit auf einen Leistungsaustausch gerichtet sind (Abs. 3 S. 2).

b) Allgemeine Gesellschafterbeiträge/-umlagen

135. Wenn die Finanzierung der Gesellschaft nur über Umlagen der Gesellschafter im Wege des Verlustausgleichs erfolgt, sind die Finanzierungsbeiträge als Gesellschafterbeiträge damit grundsätzlich nicht umsatzsteuerbar. Auch die erlösabhängigen Finanzierungsbeiträge der Gesellschafter indizieren noch keine Umsatzsteuerbarkeit, sofern die Erlösanteile und die Leistungen der WTG nicht unmittelbar korrelieren.
136. Nach der Ausgestaltung der Personal- und Geschäftsführungsstruktur der WTG neu würden die derzeit noch bestehenden Dienstleistungsverträge zwischen der WTG und den Gesellschaftern aufgelöst werden. Damit entfielen auch ein Indiz für das Vorliegen eines Leistungsverhältnisses (Leistung und Gegenleistung) zwischen Gesellschaft und Gesellschaftern aus Ausgangspunkt für eine Umsatzsteuerbarkeit.

c) Differenzierte Gesellschafterbeiträge

137. Diskutiert wird, neben den allgemeinen Gesellschafterbeiträgen zusätzlich differenzierte Beiträge für eine Gruppe von Gesellschaftern zu erheben, soweit diese z. B. von bestimmten Sachthemen gesondert betroffen sind bzw. besonders davon profitieren.

138. Diese Finanzierungsstruktur spricht eher für eine Umsatzsteuerbarkeit, weil die Leistungen der WTG neu hierbei einer bestimmten Gruppe von Gesellschaftern zugutekommen, es damit kein allgemeiner Verlustausgleich ist, der unabhängig einer besonderen Betroffenheit von den Gesellschaftern zu tragen ist. Notwendig ist jedoch hier eine Einzelfallbetrachtung. Es empfiehlt sich insoweit eine verbindliche Abstimmung mit der Finanzverwaltung.

d) Sonderfrage: Umsatzsteuerbelastung von Aufgabenträgern / Kommunen

139. Weiterhin wurde die Frage gestellt, inwieweit die Aufgabenträger/Kommunen als juristische Personen des öffentlichen Rechts Adressaten einer Umsatzsteuerpflicht sind, durch eine reine Aufgabenträgerorganisation mithin gegebenenfalls die Umsatzsteuerbarkeit vermieden werden könnte.

140. Die Anwendbarkeit des UStG auf juristische Personen des öffentlichen Rechts (jPdöR) regelt § 2b UStG, der an die Stelle des alten § 2 Abs. 3 UStG getreten ist. Bis zum 31. Dezember 2024 besteht hier für die öffentliche Hand jedoch noch eine mittlerweile mehrfach verlängerte Übergangsfrist.

141. Grundsätzlich trifft danach auch wirtschaftlich tätige jPdöR und somit auch Kommunen eine Umsatzsteuerpflicht für bestimmte Leistungen im Sinne des UStG. Anknüpfungspunkt der Steuerpflichtigkeit ist also nicht die Art der Rechtsform, sondern der Umstand eines entsprechenden Leistungsaustausches. Es gelten daher die vorgenannten Maßstäbe.

2. Finanzierung durch Dritte

a) Finanzierung durch kommunale Verkehrsunternehmen, die nicht Gesellschafter der WTG sind

142. Schließlich stellte sich im Zusammenhang mit der Umsatzsteuerbelastung die Frage, ob die Möglichkeit besteht, dass anstelle der Gesellschafter (Aufgabenträger) deren Verkehrsunternehmen unmittelbar die WTG neu finanzieren und dadurch zugleich von ihrer Vorsteuerabzugsmöglichkeit Gebrauch machen können. Anhaltspunkt waren hierbei angabegemäß die Finanzierungsbeziehungen auf Ebene der OWL V, bei der die Verkehrsunternehmen die Finanzierung der Gesellschaft übernehmen können.

143. Die Konstellation ist allerdings auf Ebene der WTG neu eine andere, sodass sich eine derartige Finanzierung nicht empfiehlt. Eine rechtsgrundlose Übernahme der Verlustausgleichszahlung eines Aufgabenträgers durch ihre Eigengesellschaft führt steuerlich zu einer verdeckten Gewinnausschüttung und kann gegen Vermögenbetreuungspflichten verstoßen.

144. Auch die „Umdeutung“ einer Verlustausgleichspflicht eines Gesellschafters in eine schuldrechtliche Zahlungspflicht eines Dritten ist nicht möglich. In umsatzsteuerlicher Hinsicht besteht kein Wahlrecht zwischen der Behandlung einer Zahlung als Gesellschafterbeitrag oder Entgelt.

145. Die Begründung eines Leistungsaustauschverhältnisses zwischen der Gesellschaft und einem Dritten käme in der Konsequenz nur in Betracht, wenn die Gesellschaft eine zurechenbare Gegenleistung erbringt. Eine solche Gegenleistung ist, nach dem vorgeschlagenen Modell, zwischen der Gesellschaft und einem einzelnen Verkehrsunternehmen auf Ebene der WTG nicht erkennbar. Aufgaben wie Marketing, Vertrieb etc. fallen in den Zuständigkeitsbereich des Aufgabenträgers (vgl. Verfügung der OFD Frankfurt vom 24. Februar 2016).

b) Leistungsbeziehungen mit Dritten

146. Unabhängig davon steht es der WTG neu frei, Leistungsbeziehungen mit Dritten einzugehen, z. B. auf vertraglicher Grundlage und hierfür ein Entgelt zu verlangen. Auch wenn die genaue Ausgestaltung noch offen ist, spricht diese Konstellation nach den Maßstäben des Umsatzsteueranwendungserlasses für eine Umsatzsteuerbarkeit.

3. Empfehlung

147. Mit dem Ziel eine Umsatzsteuerbarkeit bereits dem Grunde nach zu vermeiden, d. h. schon dem Anschein einer Pflichtigkeit entgegen zu wirken, müssen alle von der WTG neu zu erfüllenden Aufgaben (unter Gesellschaftszweck/Gegenstand der Gesellschaft) im Gesellschaftsvertrag klar definiert werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Finanzierung/Verlustübernahme durch die einzelnen Gesellschafter auch klar der Erfüllung des Gesellschaftszwecks zuzuordnen ist. Eine direkte Finanzierung durch nicht beteiligte Verkehrsunternehmen ist satzungsmäßig auszuschließen.
148. Es empfiehlt sich bereits im Vorfeld der Umstrukturierung mittels eines Antrags auf verbindliche Auskunft die fehlende Umsatzsteuerbarkeit der Finanzierung mit der Finanzverwaltung anhand des Entwurfes des Gesellschaftsvertrages und gegebenenfalls des Konsortialvertrages verbindlich abzustimmen.

IX. Auswirkungen der Einführung des Deutschland-Tickets auf die WTG neu

149. Durch die Einführung des Deutschland-Tickets („D-Ticket“) zum 1. Mai 2023 sind Auswirkungen auf die Aufgaben und die Organisationsstruktur zu erwarten, die derzeit jedoch noch nicht qualifiziert abgeschätzt werden können.
150. Es liegen bis dato weder Nachfragedaten zur Inanspruchnahme des D-Tickets noch Auswertungen zu Verlagerungseffekten von vorhandenen Tickets auf das D-Ticket vor. Ebenso ist derzeit unklar, wie das zukünftige Einnahmenaufteilungsverfahren des D-Tickets aussieht und insbesondere, was dies für die bestehenden Einnahmenaufteilungsverfahren im Westfalentarif oder auf regionaler Ebene bedeutet.

151. In Bezug die Nachfrage werden frühestens bis Herbst oder Ende 2023 belastbare und umfangreiche Daten und Auswertungen vorliegen. In Bezug die Einnahmenaufteilung wird dies erst zu einem deutlichen späteren Zeitpunkt im Lauf des Jahres 2024 sein.
152. Dies bedeutet, dass zum jetzigen Zeitpunkt noch keine belastbaren Auswirkungen organisatorischer und prozessualer Art oder auch Auswirkungen auf das Ticketsortiment (z. B. Straffung) berücksichtigt bzw. abgebildet werden konnten.
153. Auch wenn die Entwicklung der Strukturen in Phase B des Revisionsprozesses vor diesem Hintergrund nicht als final anzusehen ist, erscheint es sinnvoll, in einem ersten Schritt die in der Phase A identifizierten Schwachstellen durch die neue Struktur/durch die WTG neu zu beseitigen und klarere Strukturen zu schaffen, auch wenn diese die Auswirkungen des D-Tickets noch nicht berücksichtigen.
154. Insbesondere ist zu erwarten, dass die heutige eher kleinteilige und regional orientierte Struktur im Westfalentarif angesichts des D-Ticket noch weniger zeitgemäß einzuschätzen ist als dies schon im Zuge des Revisionsprozesses konstatiert wurde.

Frankfurt, den 27. Juni 2023

PricewaterhouseCoopers Legal
Aktiengesellschaft
Rechtsanwaltsgesellschaft



Dr. Michael Bierle
Rechtsanwalt und Steuerberater



Dr. Simone Merkl
Rechtsanwältin

**Anlage 1: Eckpunkte Organisationsmodell WestfalenTarif – Vorschlag Lenkungs-
kreis Revision vom 13. Dezember 2022 („Eckpunktepapier“)**



WESTFALENTARIF

Eckpunkte Organisationsmodell WestfalenTarif

Vorschlag Lenkungskreis Revision

13.12.2022

Themenbereiche aus AK Revision 12.09.2022

Subsidiarität

Erlösverantwortliche
Partner

Gesellschafter

Gesamtverantwortung
Entscheidungsfindung

Aufgaben regionaler
TGs

Einbindung
Stadtbusstädte

Geschäftsführung

Personal

Entscheidungsfindung
WTA

Umgang mit
bestehenden Gremien

Rolle der WTG

Vertragliche
Auswirkungen

Lokale Besonderheiten

Aufgaben und Prozesse

Neutralität der Einheiten

Definition hoheitlich /
gewerblich

Lenkungskreis Revision

Vorgehen:

- Themenschwerpunkte wurden vom Lenkungskreis Revision bewertet
- Einbezug der vorliegenden Anforderungen aus dem Gutachten Phase A und den AT-Workshops
- Ergebnis: Eckpunkte eines Kompromissmodells
- Kommunikationsprozess als Tool

Ziel:

- Beauftragung von Phase B des Gutachtens auf Basis der Eckpunkte zur detaillierten gutachterlichen Ausarbeitung eines Organisationsmodells

Zeitplan:

1. Abstimmung der Eckpunkte im AK Revision
2. Beschluss der Gesellschafterversammlung im Januar 2023 zur Beauftragung von PwC mit der Ausarbeitung eines Organisationsmodells auf Basis der Eckpunkte
3. Beginn der Phase B am 01.02.2023, Abschluss bis 30.05.2023

Lenkungskreis:

Stefan Honerkamp
Siegfried Volmer
Stefan Janning
Udo Wiemann
Matthias Hehl
Dr. Oliver Mietzsch
Sebastian Voigt

Mögliche Auswirkungen
Deutschlandticket im Prozess zu
berücksichtigen

Gesamtverantwortung Entscheidungsfindung

Wer ist erlösverantwortlicher Partner im WestfalenTarif?

- Stadtbusstädte bzw. kommunale Verkehrsunternehmen (gem. § 3 (1) ÖPNVG NRW)
- Aufgabenträger ÖSPV und SPNV bzw. Aufgabenträgergesellschaften / -organisationen (gem. § 3 (1) ÖPNVG NRW)
- (Eigenwirtschaftler)

Berücksichtigung der Verbundgesellschaften bei der Entscheidungsfindung

- Transfer WT
- Bündelung der regionalen Interessen hin zur WT
- Tarifentscheidungen direkt in den Gremien der WT GmbH

Abfrage der Vertretung von Aufgabenträgern

- Um die Vertretung der Aufgabenträger im WestfalenTarif transparent darzustellen, wurde eine Abfrage an alle Kreise, kreisfreien Städte und Stadtbusstädte verschickt. Ziel der Abfrage war es, benennen zu lassen, über welche Vertretung die Aufgabenträger an den Entscheidungen im WestfalenTarif beteiligt sind.
- Rückmeldungen gehen ein und werden ausgewertet.

Subsidiarität

Ebenen der Subsidiarität

- Westfälische Ebene
- Kreisebene
- Lokale Ebene

Der Tarif wird innerhalb des Ebenenmodells ausgestaltet.

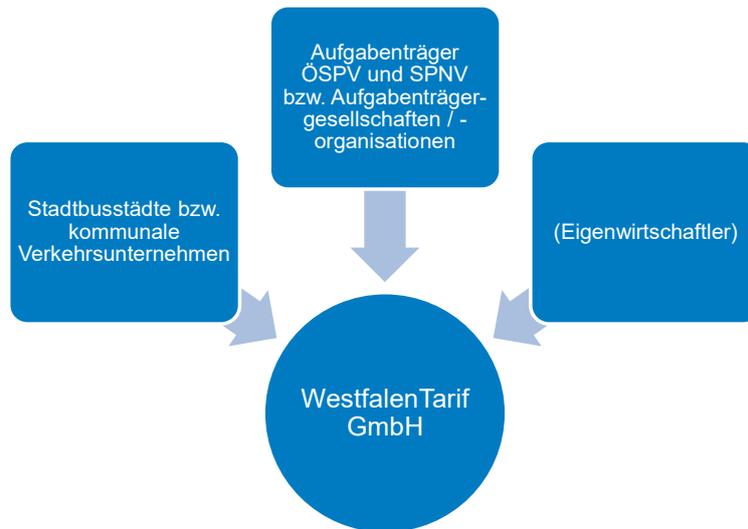
Ebenen lassen Reaktion auf z.B. bundes- oder landesweite Angebote zu.

Öffnungsklauseln werden abgebaut.

Zur Erprobung neuer Angebote wird eine „Experimentierklausel“ vorgesehen, die zeitlich befristet die Einführung lokaler oder kreisweiter Angebote vorsieht.



Gesellschafter



Gesellschaftsanteile für alle Gesellschafter gleich, um Anpassungsaufwand gering zu halten

Entscheidungsgremien

- WestfalenTarifausschuss und Gesellschafterversammlung werden in der Gesellschafterversammlung zusammengeführt
- Verteilung der Stimmrechte anhand des Erlösanteils im WestfalenTarif
- Bildung von unterschiedlichen Stimmquoten möglich (z.B. für EA)
- Entscheidungsmehrheit 75%
- Lenkungsrat möglich, um Interessensgruppen zu bündeln und Entscheidungsfindung zu optimieren
 - Fachliche Besetzung zur Abstimmung der Themen
- Einbezug der Verbundgesellschaften über begleitenden Beirat
- Vorbereitung der Entscheidungen in Arbeitsgruppen
- Stadt- und kreisweite Entscheidungen werden in den jeweiligen Gremien vor Ort getroffen



Aufgabenzuordnung

Verantwortlichkeiten:

WestfalenTarif GmbH

- Tarifentwicklung
- Einnahmenaufteilung
- Westfälisches Tarifmarketing und Pressearbeit
- Bereitstellung der vertrieblichen Grundlagen und Betrieb gemeinsamer Systeme (z.B. eTicket-Manager, WTB, ...), Unterstützung bei multimodalen Angeboten
- Wahrnehmung der Rolle als Produktverantwortlicher eTicket im Sinne der VDV-KA
- Datenmanagement, Meldung und Testierung, Tarifreporting
- Marktforschung auf westfälischer Ebene
- Vertretung auf NRW-Ebene und gegenüber weiteren externen Partnern
- Dienstleistungen im Kontext von Fördermitteln (z.B. Ausgleichs Schülerverkehr oder AzubiAbo)
- Strategie für den WestfalenTarif
- Gremienmanagement
- Kaufmännische Aufgaben
- Recht

Erlösverantwortliche Partner / Verbundgesellschaften

- Tarifliche Ausgestaltung und Entscheidung auf Stadt- oder Kreisebene
- Vertrieb von Tickets
- Kundenmanagement
- Vertriebssysteme und –kanäle
- Multimodale Angebote
- Cash-Management
- Lokales Marketing und Kommunikation, Verstärkung westfälischer Kommunikation / Kampagnen
- Ggf. lokales Erlösmanagement / Einnahmenaufteilung
- Marktforschungen
- ...

- Verlagerung von Kernaufgaben des Tarifs der regionalen Ebene zur westfälischen Ebene aufgrund Subsidiarität
- Bündelung der Themen bei der WestfalenTarif GmbH
- Weitere Themenbereiche bei der WT GmbH möglich
- Verbundgesellschaften können weitere Aufgaben übernehmen (z.B. als Vertriebsdienstleister, App-Betreiber, in der Schüler- und Aboverwaltung oder der Kundeninformation und -beratung)
- Verantwortung für Vertriebsaktivitäten und Kundenmanagement verbleibt bei den erlösverantwortlichen Partnern

Wie wird die
Geschäftsführung
ausgestaltet?

- Hauptamtliche Geschäftsführung
- Neutralitätsverpflichtet
- Alleingeschäftsführung

Weiterführende
Leistungsstrukturen

- Unterstützung des GF durch Prokurist*innen
- Vertretung bei Abwesenheit GF

Anstellung des Personals

- Direkt bei der WT GmbH
- Keine Dienstleistungsverträge mehr

Umsetzung

- Überführung des Personals aus den Dienstleistungsverträgen
- Migrationspfad
- Tarifgebunden



WESTFALENTARIF

WestfalenTarif GmbH

Sebastian Voigt

Willy-Brandt-Platz 2
33602 Bielefeld

Tel. 05 21 - 557 666-25
Mobil 0151 72 95 80 88
sebastian.voigt@westfalentarif.de

www.westfalentarif.de

Anlage 2: Übersicht der Aufgaben je Tätigkeitsgebiet der WTG neu

1 Strategie Westfalentarif

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Koordination und Unterstützung der Geschäftsbereiche der WTG	X		
Durchführung einer übergeordneten Projektsteuerung	X		
Koordination der Aufstellung der WTG nach innen und außen	X		

2.1 Tarifentwicklung – westfalenweit

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Durchführung des Tarifcontrollings	X		
Konzeptionelle Weiterentwicklung des Tarifs und einzelner Tarifprodukte	X		
Entwicklung und Anpassung der Tarifbestimmungen	X		
Vorbereitung und Durchführung der jährlichen Tarifmaßnahme	X		
Pflege der WTB für die regionale Ebene	X		
Koordinierung der Fahrpreise für die westfälischen Preisstufen	X		
Einführung neuer Tarifprodukte	X		
Abstimmung und Anpassung der westfälischen Preisstufen	X		
Anpassung der westfälischen Beförderungsbedingungen	X		
Beantragung des gemeinsamen Tarifs	X		

2.2 Tarifentwicklung – tarifliche Ausgestaltung und Entscheidung auf Stadt oder Kreisebene

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Bestimmung und Verwaltung des regionalen Tarifgeschäfts zur Kreisebene			X
Verwaltung und Vertrieb lokaler Tarifprodukte			X

3 Westfälisches Tarifmarketing und Pressearbeit

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Konzeption und Koordinierung von Marketingmaßnahmen und Kommunikationskampagnen des WestfalenTarifs	X		
Erarbeitung und Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie des WT	X		
Weiterentwicklung der Online-Medien	X		
Aktualisierung der Vertriebsmaterialien nach jeder Tarifmaßnahme	X		
Steuerung externer Marketing-Dienstleister	X		
Planung und Überwachung des Marketing-Budgets	X		
Organisation und Durchführung von Presseterminen	X		
Gestaltung von Pressemitteilungen	X		
Pflege von Presseverteilern und Beantwortung von Presseanfragen	X		
Erstellung westfälischer Kommunikationsmaterialien und Vorlagen für regionale Tarifmaterialien	X		
Führung und Weiterentwicklung der Marke Westfalentarif	X		
Pflege der Internetseite	X		
Weiterentwicklung des Corporate Designs	X		

4 Bereitstellung der vertrieblichen Grundlagen und Betrieb gemeinsamer Systeme

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Prüfung und Sicherung der Qualität im Rahmen der Westfalentarifdatenbank (WTB)	X		
(Weiter-)Entwicklung, Betreuung und QM des Produkt- und Kontrollmoduls (PKM)	X		
Bereitstellung und Entwicklung vertrieblicher Grundsätze (z.B. Leitfaden)	X		
Bereitstellung Hardware/Software für eTicket-Systeme	X		
Inhaltliche Betreuung des Ticketberaters	X		
Erstellung von Tarifinformationsmaterialien	X		
Pflege einer Downloadplattform für die Partner	X		
Betrieb und Weiterentwicklung der Westfalentarifdatenbank (WTB)	X		
Bereitstellung von Grundlagen für die WTB (Server, Wartung, Fehlerbearbeitung)	X		
Koordination der Tarifräume im Rahmen der Westfalentarifdatenbank (WTB)	X		
Bereitstellung von Produktdefinitionen und Templates im Produkt- und Kontrollmodul	X		
Einführung möglicher neuer (Vertriebs-)Technologien	X		
Aufbau und Pflege einer westfälischen Ticketmustersammlung	X		
Betrieb eines Online-Ticket-Shop (OTS) für die Tarifprodukte	X		

5 Datenmanagement/Meldung und Testierung/Tarifreporting

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Durchführung der Datenabfragen und Einnahmenüberwachung	X		
Durchführung der Testatsüberwachung	X		
Durchführung von Unterstützungsleistungen im Rahmen der EDB	X		
Administratorentätigkeiten im Rahmen der EDB (Einnahmenmeldedatenbank)	X		

6.1 Einnahmearaufteilung – westfalenweite Entwicklung

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Weiterentwicklung der Einnahmearaufteilungsverfahren in Westfalen	X		
Durchführung der westfälischen Einnahmearaufteilung	X		
Umsetzung der Abrechnung des finalen EAV	X		
Einleiten von Einnahmearaufteilungszahlungen, Abschlagszahlungen und deren Controlling	X		
Durchführung der Einnahmenplausibilisierung	X		

6.2 Einnahmearaufteilung – operative Durchführung (für einen Übergangszeitraum)

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Durchführung des regionalen Einnahmearaufteilungsverfahrens			X

7 Wahrnehmung der Rolle als Produkt-verantwortlicher eTicket im Sinne der VDV-KA

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Unterstützung der VU bei Themenstellungen zum eTicket (z.B. Qualitätsprüfung)	X		
Betreuung des Produktverantwortlichen-Systems zum eTicket	X		
Betreuung der Anbindung an den Kontrollservice (KOSE) beim eTicket	X		
Schnittstelle aller Kundenvertragspartner zum KOSE beim eTicket	X		
Überwachung und Prüfung der Transaktionsmeldungen der Kundenvertragspartner beim eTicket	X		
Durchführung der jährlichen Kostenabrechnung im Rahmen des eTickets	X		
Durchführung von kontinuierlichen Weiterbildungen zum eTicket	X		

8 Dienstleistungen im Kontext von Fördermitteln

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Tätigkeiten zur Fördermittelbeantragung	X		

9 Stakeholdermanagement

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Vertretung der WTG in Gremien auf NRW-Ebene und gegenüber weiteren externen Partnern	X		
Planung und Durchführung NRW-weiter Aktionen mit Nachbarverbänden	X		
Abstimmung von Kragentarifen mit den Nachbarverbänden	X		
Koordination und Begleitung der Gremien im Westfalentarif	X		

10 Verwaltung

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Koordination und Prüfung von Rechnungen (Finanzbuchhaltung)	X		
Pflegen der Budgetübersicht und Durchführung des Finanzcontrollings	X		
Durchführung der Wirtschaftsplanung sowie Begleitung Jahresabschlusserstellung	X		
Koordination der Produktion und Abrechnung gemeinsamer Materialien	X		
Verwaltung Organisationsstruktur (Organigramm, Handbuch etc.)	X		
Koordination der IT + Stammdatenverwaltung diverser Plattformen (TIKS, EDB etc.)	X		
Durchführung der Personalverwaltung	X		
Betreuung der Arbeitsgruppen	X		
Koordination des Versicherungsmanagements	X		
Koordination der Dienstleistungen und Auftragnehmer der WTG	X		
Klärung rechtlicher Fragestellungen	X		
Gestaltung, Prüfung und Verwaltung von Verträgen	X		
Koordination von Vergaben	X		

11 Marktforschung auf westfälischer Ebene

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Koordination von Marktforschungsaktivitäten durch Auftragnehmer	X		
Koordination westfälischer Verkehrserhebungen	X		
Koordination lokaler Verkehrserhebungen (lokale Marktforschung)			X

12 Vertrieb von Tickets

- ***Aufgaben noch konkret zu beschreiben***

13 Kundenmanagement

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Durchführung von Mobilitätsberatungen in KC vor Ort			X
Betrieb von Call-Centern für Beratung (inkl. Nutzung durch Externe)			X

14 Vertriebssysteme und -kanäle

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Durchführung von Vertriebsaktivitäten			X

15 Cash-Management

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Durchführung des Cash-Managements (Bonitätsprüfung + Einzug etc.)			X

16 Lokales Marketing/Kommunikation, Verstärkung westf. Kommunikation/Kampagnen

Aufgaben	zentral	offen	dezentral
Gestaltung einheitlicher Fahrgastinformation auf lokaler Ebene			X
Durchführung lokaler Pressearbeit			X
Durchführung lokales Tarifmarketing			X

17 Ggf. lokales Erlösmanagement / Einnahmeaufteilung

- *Aufgaben noch durch die regionalen Tarifgesellschaften konkret zu beschreiben*

18 Marktforschung – lokale Ebene

- *Aufgaben noch durch die regionalen Tarifgesellschaften konkret zu beschreiben*

PricewaterhouseCoopers Legal AG Rechtsanwaltsgesellschaft (PwC Legal)

Allgemeine Mandatsbedingungen (Stand 1. Juli 2018)

1. Geltungsbereich

Diese Mandatsbedingungen gelten für alle Anwaltsverträge zwischen PwC Legal und ihren Auftraggebern (Mandanten), soweit nicht etwas anderes ausdrücklich schriftlich vereinbart oder gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist.

2. Ausführung und Umfang des Mandats

(1) Das Mandatsverhältnis besteht allein zwischen dem Mandanten und PwC Legal; dies gilt auch, wenn der Mandant im Rahmen der Mandatsbeziehung die für PwC Legal tätigen Anwälte unmittelbar bevollmächtigt.

(2) Dritte können nur dann Ansprüche aus dem Vertrag zwischen PwC Legal und dem Mandanten herleiten, wenn dies ausdrücklich vereinbart ist oder sich aus zwingenden gesetzlichen Regelungen ergibt. Im Hinblick auf solche Ansprüche gelten diese Mandatsbedingungen auch diesen Dritten gegenüber.

(3) PwC Legal ist es gestattet, sich zur Durchführung des Mandats sachverständiger Berufsträger zu bedienen und/oder Untervollmacht zu erteilen.

(4) Bei der Durchführung des Mandats behält sich PwC Legal vor, im Rahmen der Eigenverantwortung, auf personelle Ressourcen sowie auf technische, fachliche und/oder administrative Unterstützungsleistungen anderer Gesellschaften des internationalen PricewaterhouseCoopers-Netzwerks zurück zu greifen und dementsprechend mandatsbezogene vertrauliche Informationen weiter zu geben. Unbeschadet dessen verbleibt die Verantwortung für die Mandatsdurchführung in vollem Umfang bei PwC Legal. Etwaige Haftungsansprüche können daher ausschließlich gegen PwC Legal geltend gemacht werden, nicht aber gegen andere Gesellschaften des internationalen PricewaterhouseCoopers-Netzwerks, deren Partner oder Mitarbeiter.

(5) PwC Legal kooperiert fachlich und organisatorisch eng mit der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC). Im Rahmen dieser Kooperation kann es erforderlich sein, einzelnen Mitarbeitern der PwC Informationen über das Bestehen und den Inhalt der Mandatsbeziehungen mitzuteilen. Alle Mitarbeiter der PwC unterliegen bezüglich dieser Informationen einer beruflichen Verschwiegenheitsverpflichtung. Vor diesem Hintergrund befreit der Mandant PwC Legal mit der Erteilung des Mandats von der beruflichen Verpflichtung zur Verschwiegenheit gegenüber PwC und deren Mitarbeitern.

(6) Die Berücksichtigung ausländischen Rechts bedarf der ausdrücklichen Vereinbarung, zumindest in Textform.

3. Mitwirkungspflicht des Mandanten

Es obliegt dem Mandanten, PwC Legal alle für die Ausführung des Mandats notwendigen Unterlagen und weiteren Informationen rechtzeitig zu übermitteln und ihr von allen Vorgängen und Umständen Kenntnis zu geben, die für das Mandat von Bedeutung sein können. Dies gilt auch für die Unterlagen und weitere Informationen, Vorgänge und Umstände, die erst während der Tätigkeit von PwC Legal bekannt werden.

4. Mündliche Auskünfte

Soweit PwC Legal Ergebnisse im Rahmen der Bearbeitung des Mandats schriftlich darzustellen hat, ist alleine diese schriftliche Darstellung maßgebend. Entwürfe schriftlicher Darstellungen sind unverbindlich. Sofern nicht anders vereinbart, sind mündliche Erklärungen und Auskünfte von PwC Legal nur dann verbindlich, wenn sie zumindest in Textform bestätigt werden. Erklärungen und Auskünfte von PwC Legal außerhalb des erteilten Mandats sind stets unverbindlich.

5. Weitergabe beruflicher Äußerungen von PwC Legal

(1) Die Weitergabe beruflicher Äußerungen (Arbeitsergebnisse oder Auszüge von Arbeitsergebnissen – sei es im Entwurf oder in der Endfassung) oder die Information über das Tätigwerden von PwC Legal für den Mandanten an Dritte bedarf der schriftlichen Zustimmung von PwC Legal, es sei denn, der Mandant ist zur Weitergabe oder Information aufgrund eines Gesetzes oder einer behördlichen Anordnung verpflichtet.

(2) Die Verwendung beruflicher Äußerungen der PwC Legal und die Information über das Tätigwerden von PwC Legal für den Mandanten zu Werbezwecken durch den Mandanten sind unzulässig.

6. Haftung und Verjährung

(1) Sofern keine einzelvertragliche Haftungsbeschränkung besteht, ist die Haftung von PwC Legal und der für PwC Legal tätigen Rechtsanwälte, für Schadensersatzansprüche jeder Art, mit Ausnahme von Schäden aus der Verletzung von Leben, Körper und Gesundheit, sowie von Schäden, die eine Ersatzpflicht des Herstellers nach § 1 ProdHaftG begründen, bei einem durch einfache Fahrlässigkeit verursachten einzelnen Schadensfall gemäß § 52 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 BRAO auf 10 Mio. € beschränkt.

(2) Einreden und Einwendungen aus dem Vertragsverhältnis mit dem Auftraggeber stehen PwC Legal und den für PwC Legal tätigen Rechtsanwälten auch gegenüber Dritten zu.

(3) Ein Schadensersatzanspruch erlischt, wenn nicht innerhalb von sechs Monaten nach der schriftlichen Ablehnung der Ersatzleistung Klage erhoben wird und der Mandant auf diese Folge hingewiesen wurde. Dies gilt nicht für Schadensersatzansprüche, die auf grob fahrlässiges oder vorsätzliches Verhalten zurückzuführen sind, sowie bei einer schuldhaften Verletzung von Leben, Körper oder Gesundheit sowie bei Schäden, die eine Ersatzpflicht des Herstellers nach § 1 ProdHaftG begründen. Das Recht, eine Einrede der Verjährung geltend zu machen, bleibt unberührt.

7. Schweigepflicht gegenüber Dritten, Datenschutz

(1) PwC Legal und die für sie tätigen Rechtsanwälte und sonstigen Mitarbeiter sind nach Maßgabe der Gesetze (§ 43 a Abs. 2 BRAO, § 203 StGB) verpflichtet, über Tatsachen und Umstände, die bei der Berufstätigkeit anvertraut oder bekannt werden, Stillschweigen zu bewahren, es sei denn, dass der Mandant sie von dieser Schweigepflicht entbindet.

(2) PwC Legal wird bei der Verarbeitung von personenbezogene Daten die nationalen und europarechtlichen Regelungen zum Datenschutz beachten.

8. Elektronische Kommunikation

(1) Die Kommunikation zwischen PwC Legal und dem Mandanten kann auch per E-Mail erfolgen. Soweit der Mandant eine Kommunikation per E-Mail nicht wünscht oder besondere Sicherheitsanforderungen stellen, wie etwa die Verschlüsselung von E-Mails, wird der Mandant PwC Legal entsprechend in Textform informieren.

(2) Sollte eine Kommunikation per E-Mail erfolgen, wird keine Vertragspartei Ansprüche aus dem Umstand herleiten, dass E-Mail-Nachrichten einschließlich Anhängen von Dritten gelesen, verändert, verfälscht werden, verloren gehen oder mit Viren befallen sein können.

9. Anzuwendendes Recht und Gerichtsstand

(1) Für das Mandatsverhältnis, seine Durchführung und die sich hieraus ergebenden Ansprüche gilt nur deutsches Recht.

(2) Ausschließlicher Gerichtsstand für alle Ansprüche aus oder im Zusammenhang mit diesem Mandatsverhältnis ist Frankfurt am Main.

10. Meldepflichten

Die deutsche Umsetzung der Europäischen Änderungsrichtlinie 2018/822/EU (DAC6) hat zur Einführung neuer Regelungen in die Abgabenordnung geführt (§§ 138d ff. AO). Diese können Meldepflichten für PwC Legal und auch für den Mandanten auslösen, wenn sich die Leistungen auf grenzüberschreitende Gestaltungen beziehen, die im Gesetz angelegte Voraussetzungen erfüllen.

Falls dem Mandanten eine Meldepflicht gemäß §§ 138d ff. AO obliegt, entbindet der Mandant PwC Legal gegenüber den deutschen Steuerbehörden oder denen anderer EU-Mitgliedstaaten von der Verschwiegenheit zum Zwecke der Meldung der Gestaltungen, soweit PwC Legal diese im Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand bekannt geworden sind und PwC Legal diese für meldepflichtig erachtet. PwC Legal informiert den Mandanten selbstverständlich über eine Meldepflicht, wenn PwC Legal eine solche als notwendig erachtet.

11. Streitschlichtungen

PwC Legal ist nicht bereit, an Streitbelegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle im Sinne des § 2 Verbraucherstreitbelegungsgesetzes teilzunehmen.

Entwurf

Das Deutschlandticket und die Auswirkungen auf die Organisation des ÖPNV - Argumentationspapier

Vorbemerkung:

Im Zusammenhang mit der Einführung des Deutschlandtickets zum 1. Mai 2023 werden zunehmend Erwartungen bzw. Forderungen laut im Hinblick auf eine sich anschließende Anpassung der Organisationsstrukturen des ÖPNV an sich. Im Mittelpunkt steht dabei die Annahme, durch die Vereinfachung der Tarifstruktur – das Deutschlandticket ist ein monatlich kündbares, digitales Pauschalpreisticket mit deutschlandweiter Gültigkeit zum derzeitigen Abgabepreis von 49€/Monat – lasse sich der organisatorische Aufwand im ÖPNV reduzieren bzw. seien Verkehrsverbände/Tariforganisationen obsolet.

Hintergrund:

“Das Deutschlandticket hat das Zeug zum echten Gamechanger“, so Bundesverkehrsminister Volker Wissing bei der Einführung des bundesweiten Pauschalpreisangebotes im Mai 2023. Nach Schätzungen des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) werden 11,3 Mio. bestehende Abonnements im ÖPNV in das Deutschlandticket migrieren (= 80 %); 2,8 Mio. Kunden behalten weiterhin ihr ÖPNV-Abonnement (= 20 % aller derzeitigen ÖPNV-Abonnements). Als sogenannte (Abo-) Neueinsteiger werden 5,6 Mio. Personen erwartet, so dass sich knapp 17 Mio. Besitzer des Deutschlandtickets errechnen (in diesem Fall liegt der Abo-Neukunden-Anteil bei 33 %). Allein diese Kennziffern verdeutlichen, dass der Absatz, aber auch die Verlagerungseffekte und Klimawirkungen deutlich hinter dem befristeten Vorgängermodell des Deutschlandtickets - dem 9-Euro-Ticket - zurückbleiben müssen (von Juni bis August 202 wurden ca. 52 Mio. 9-Euro-Tickets verkauft)¹.

Das Deutschlandticket wird den Großteil der bestehenden Zeitkarten im ÖPNV substituieren (50 bis 80 %). Regional sind Unterschiede zu erwarten, die u. a. vom bisherigen Preisniveau, der Zeitkartenstruktur und dem Umfang von Zusatzleistungen abhängen (s. Abbildung). **Damit werden die Stammkunden des Deutschlandtickets in erster Linie gespeist durch bisherige ÖPNV-Vielfahrer.** Darauf haben einige Verkehrsverbände reagiert und bereits vor Marktstart des Deutschlandtickets ihr Tarifportfolio vereinfacht (z.B. HVV). Dabei ist allerdings zu beachten, dass schon aus Gründen der mit dem verordneten Höchsttarif des Deutschlandtickets einhergehenden Mindereinnahmen – insbesondere bei den Bestandsabonnements - zwecks Erstattung durch Bund und Länder das bisherige Tarifportfolio bzw. die darin enthaltenen Preise als Absprungbasis zur Berechnung der Mindereinnahmen mittelfristig erhalten bleiben muss.

Andere Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, **optionale Zusatzleistungen zum Deutschlandticket buchbar zu machen** (s. Abbildung). Beispielsweise sind zum 1. Juli 2023 in ganz Nordrhein-Westfalen gültige Zusatztickets (als monatlich kündbares Abonnement) für die 1. Klasse-Nutzung (69 Euro/Monat) und Fahrradmitnahme (39 EUR/ Monat) eingeführt worden.

¹ Die Zahlenangaben beruhen im Wesentlichen auf dem Beitrag von Andreas Krämer ÖPNV zum Thema „Wie einfach wird die Tarifwelt unterhalb des Deutschlandtickets? - Konzeptionelle Überlegungen und Erfahrungsberichte“, Mai 2023, Internationales Verkehrswesen (75) 2 | 2023, S. 49-52



Bild 2: Strategischer Rahmen für die Tarifstrategie in Zeiten des Deutschlandtickets

Folgen für die Organisation von Tarif-/Verkehrsverbänden:

Vor dem Hintergrund der durch das Deutschlandticket ausgelösten Veränderungen im deutschen ÖPNV stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese zeitigen mit Blick auf die organisatorische Verfasstheit des ÖPNV. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen den Bereichen Tarif/Vertrieb und der Verwaltung im engeren Sinne.

a) Tarif und Vertrieb

In Bezug auf Tarif und Vertrieb ist die in NRW vorhandene flächendeckende Organisation in Tarif- bzw. Verkehrsverbänden für Fahrgäste ein hohes Gut. Es ermöglicht im Verbund die Nutzung des ÖPNV über mehrere Verkehrsunternehmen hinweg mit einem Fahrschein. Durch die Verankerung vor Ort sind differenzierte Tarifangebote und Preisentwicklungen möglich, die sich etwa an lokalen Verkehrsbedürfnissen oder wirtschaftlichen Entwicklungen anpassen. Verkehrsunternehmen und -verbände steuern ihre Einnahmen durch die Tarifpolitik. Fahrgeldeinnahmen alleine aber können die Kostenentwicklung eines leistungsfähigen öffentlichen Verkehrs nicht tragen, wie am Beispiel des Deutschlandticket einmal mehr deutlich wird. Damit Verkehrsunternehmen und -verbände bzw. Tariforganisationen die Entwicklung ihrer Tarife gleichermaßen markt- wie daseinsvorsorgegerecht entwickeln können, sind daher staatliche Ausgleichsmaßnahmen (Mindereinnahmenerstattung) ebenso notwendig wie ggfs. weitere unterstützende Maßnahmen, die unter der Überschrift Nutzer- bzw. Nutznießerfinanzierung diskutiert werden.

Insbesondere im Zuge der Einführung des Deutschlandtickets wurden Zweifel geäußert, ob es in Zukunft überhaupt noch Verkehrsverbände bzw. Tariforganisationen bedarf, da aufgrund der deutschlandweiten Gültigkeit die Nutzung des öffentlichen Verkehrs bei tarifgrenzüberschreitenden Verbindungen problemlos ermöglicht wird. Hierzu ist anzumerken, dass eine vollständige Harmonisierung der Tarife die Stärke der regionalen Differenzierung ein Stück weit aufhebt, und zudem den differenzierten Kundenbedürfnissen zuwiderlaufen würde. Eine ideale Strategie bringt daher **das Ziel der berechtigten Vereinfachung mit dem Weiterbestehen der regionalen Verantwortung für die Tarife in Einklang**. In diesem Sinne wurden im Revisionsprozess der WTG Konzepte entwickelt, um eine westfalenweit einheitliche Tariflandschaft sicherzustellen und gleichzeitig der auch weiterhin als notwendig erachteten regionalen bzw. lokalen Differenzierung insbesondere bei der Preishöhe ausreichend Raum zu geben. Die Tarifautonomie "vor Ort" sorgt in diesem Sinne für an

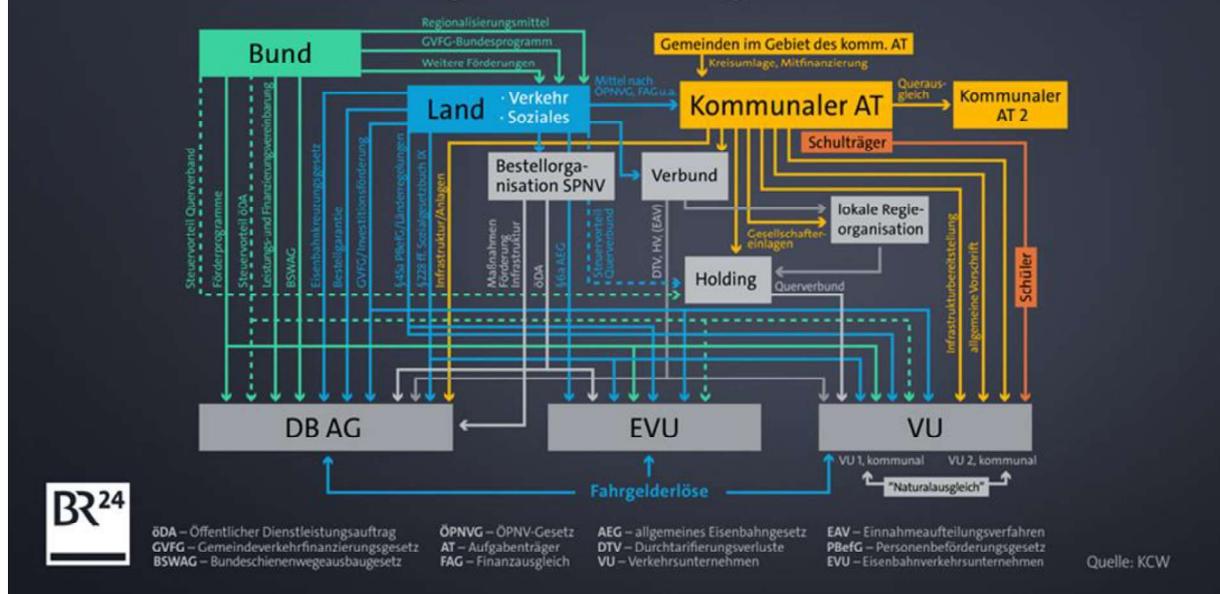
raumspezifischen Kundenbedürfnissen ausgerichtete tarifliche Rahmenbedingungen und gleichzeitig für eine Berücksichtigung der besonderen örtlichen Finanzierungsstrukturen und Einnahmeninteressen des ÖPNV.

b) Verwaltung

Die Organisation des ÖPNV auf der Bundesebene ist durch eine subsidiär geprägte große Spannweite in den 16 Bundesländern zwischen zentraler Steuerung durch eine Landesgesellschaft (zumindest für den Verkehrsträger SPNV) auf der einen Seite sowie dem entgegengesetzten Modell dezentraler kommunaler Verantwortung gekennzeichnet. Von den Ländern mit dezentraler kommunaler Verantwortung für den ÖPNV hat NRW mit der Reduzierung von 9 auf 3 Zweckverbänden sowie der Einführung von sechs Kompetenzzentren bereits einen großen Schritt in Richtung der Straffung von Verwaltungsstrukturen gemacht, die gleichwohl die regionale Identität wahrt.

Ursächlich für die hohe Bestandskraft der vor 20 Jahren gewählten Organisationsmodelle in den Ländern dürften zwei Faktoren sein: Zum einen stehen die Anforderungen der Verkehrsträger ÖSPV und SPNV an ihre Organisation in einem objektiven, nicht auflösbaren Widerstreit: **Bus- und Straßen/Stadtbahnverkehre erfüllen tendenziell kleinräumigere Erschließungs- und Mobilitätsbedürfnisse** als langlaufende Eisenbahnverkehre. An diesen gegensätzlichen Eignungsprofilen wird sich wahrscheinlich in Zukunft wenig ändern, auch wenn der Anspruch an die Schnittstellenbewältigung/ Vernetzung infolge der Einführung des Deutschlandtickets steigen, die Grenzen zwischen Individual- und öffentlichem Verkehr verschwimmen oder sich die Arbeitsteilung der Verkehrsmodi verschieben dürften. **Der ÖPNV ist ein historisch gewachsenes, überaus komplexes System.** Sinnbild hierfür ist das stark verästelte Geflecht der Mischfinanzierung über drei Gebietskörperschaftsebenen (Bund, Länder, Kommunen), das als "Spaghetti-Finanzierung" bezeichnet wird (vgl. Abbildung). **Grundlegende organisatorische Änderungen wirken mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die Leistungsfähigkeit und Finanzbeziehungen der Beteiligten zurück.** In der Abwägung von Chancen und Risiken einer Organisationsreform werden die Risiken in der Regel als zeitnäher und gewichtiger empfunden als die möglichen Vorteile. Mögliche Vorteile einer zentralen Steuerung (z.B. geringerer Abstimmungsaufwand) gehen mit dem Nachteil einher, auf die positiven Wirkungen dezentralen Handelns (Einbindung lokaler Kenntnisse und Motivation) zu verzichten und umgekehrt. So wird in (Flächen-)Ländern mit starken SPNV-Landesgesellschaften regelmäßig beklagt, dass die Belange der Ballungsräume dominierten, die Nahverkehrsplanung schienenlastig sei und die Schnittstellen zwischen SPNV und ÖSPV suboptimal funktionierten.

Schematische Darstellung der Finanzierungsströme im ÖPNV



Zusammenfassung:

Die Einführung des Deutschlandtickets zwingt alle Akteure im deutschen ÖPNV, wesentlich stärker als bislang zu kooperieren. Dies wird schon deutlich an der Aufteilung der Einnahmen aus dem Verkauf des Deutschlandtickets. Durch die Trennung von Vertriebsstelle (Ausgabeort) des Deutschlandtickets und Ort der Leistungserbringung (Leistungsort) bedarf es eines gemeinsamen, bundesweit von allen akzeptierten Verfahrens der Einnahmenezuschreibung, da sonst selbst Insolvenzen von Verkehrsunternehmen nicht auszuschließen wären. **Überflüssig werden die Tarif-/Verkehrsverbünde dadurch aber keineswegs.** Im Gegenteil, je genauer die Zuschreibung der Einnahmen mit dem vor Ort mit der Leistungserbringung verbundenen Aufwand übereinstimmt, umso größer ist die Gewähr, dass es zu einer fairen Chancenverteilung aus der Einführung des Deutschlandtickets kommt. Darüber hinaus verbleiben jenseits des Deutschlandtickets (geschätzter Umfang ca. 20% der Bestandskunden sowie die noch zu gewinnenden Gelegenheitskunden) zahlreiche Aufgaben im Bereich der Tarifbereinigung des vorhandenen Tarifportfolios und beim Aufbau neuer, zielgruppenspezifischer Tarifprodukte. Dafür braucht es Know how und Mitarbeitende, um die Herausforderungen der Verkehrswende vor Ort behertzt und vernetzt anzugehen. Vgl. hierzu die strategischen Leitpläne der Tarifreform des Westfalentarifs zum Jahr 2025 mit folgenden Kernaussagen:

1. Unsere Kunden sind zufrieden
2. Einfaches und attraktives Produktportfolio
3. Optimale Marktausschöpfung durch innovative digitale Produkte
4. Attraktive Tarifweiterentwicklung inkl. Multimodalität
5. Reduzierte Vertriebskosten
6. Unsere Zusammenarbeit ist effizient