



## Auswirkungen der Einführung des TVöD auf die Personalkostenentwicklung

Erich Leitmann, Christian Grosenick, Köln

Die Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung berät eine Reihe kommunaler Entsorgungsunternehmen bei der Ausgestaltung des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD).

Dabei wurden für diese Unternehmen unter anderem Hochrechnungen zu den Auswirkungen der Tarifumstellung durchgeführt.

Diese zeigen, dass die Personalkostenentwicklung in Abhängigkeit von betrieblichen Gegebenheiten unterschiedlich ausfallen kann.

Für alle betrachteten Unternehmen gilt jedoch: Soweit dies derzeit abschätzbar ist, werden die Personal- und damit die betrieblichen Gesamtkosten in den nächsten Jahren aufgrund der ab 2007 einzuführenden Leistungsentgelte spürbar steigen, sofern nicht durch Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung und Änderungen bei der Gewährung betrieblich vereinbarter Zulagen und Zuschläge gegengesteuert wird.

### Entwicklung der Personalkosten bei kommunalen Entsorgern nach der Einführung des TVöD

Eine Vielzahl von Regelungen im TVöD und TVÜ-VKA beeinflusst die Personalkostenentwicklung im Vergleich zur Fortführung des BAT bzw. BMT-G. Zu Mehrkosten führen beispielsweise Regelungen zur Einstufung im Rahmen der Überleitung und die Verpflichtung zur Einführung von Leistungsentgelten ab dem Jahr 2007. Andererseits ergeben sich Einsparungen – z. B. durch entfallende Bewährungsaufstiege, die Neuregelung zur Bemessung der Jahressonderzahlung ab 2007 sowie das Abschmelzen kinderbezogener Entgeltbestandteile in den nächsten Jahren. Wie der Nettoeffekt der Tarifumstellung auf die Kostenentwicklung ausfällt, hängt z. B. von der betriebsspezifischen Eingruppierungssituation (Entgeltgruppenstruktur, noch zu vollziehende Bewährungsaufstiege usw.) und dem durchschnittlichen Alter der Beschäftigten bzw. der Beschäftigungsdauer ab. In den Abbildungen 1 und 2 sind die

Ergebnisse von Hochrechnungen zur Personalkostenentwicklung bis zum Jahr 2010 dargestellt, die für vier Entsorgungsbetriebe erstellt wurden, die zum 1. Oktober 2005 den TVöD eingeführt haben. Die Anzahl tarifbeschäftigter Arbeitnehmer bei diesen Unternehmen lag zu diesem Zeitpunkt im Durchschnitt bei rund 220, was bei allen vier Betrieben einen Anteil von mehr als 98 Prozent an der Gesamtbelegschaft ausmacht. Die durchschnittliche Personalkostenhöhe (Arbeitgeberbrutto) lag in 2005 bei 8,39 Millionen Euro.

Die Berechnungen basieren bei drei Unternehmen auf den Überleitungsrechnungen für alle Beschäftigten, bei einem auf den Überleitungsrechnungen für einen repräsentativ ausgewählten Teil der Belegschaft. Bei den Hochrechnungen wurde von einem unveränderten Personalbestand ausgegangen. Alle Regelungen zur Überleitung und zur künftigen Entgeltbemessung im TVöD, weitere Stufenaufstiege in den nächsten Jahren, die Jahreseinmalzahlungen bis 2007 und der zu erwartende Rückgang kinderbezogener Entgeltbestandteile wurden einbezogen. Fluktuations-effekte erwiesen sich bei allen vier Unternehmen als vernachlässigbar. In Bezug auf Zulagen und Zuschläge

## Steigerung der Personalkosten (Arbeitnehmerbrutto) in den Jahren 2005 – 2010

### Hochrechnung für 4 Entsorgungsbetriebe

**Szenario 1:** Gleichmäßige Steigerung der Leistungsentgelte auf 4 Prozent der ständigen Monatsentgelte im Jahr 2010

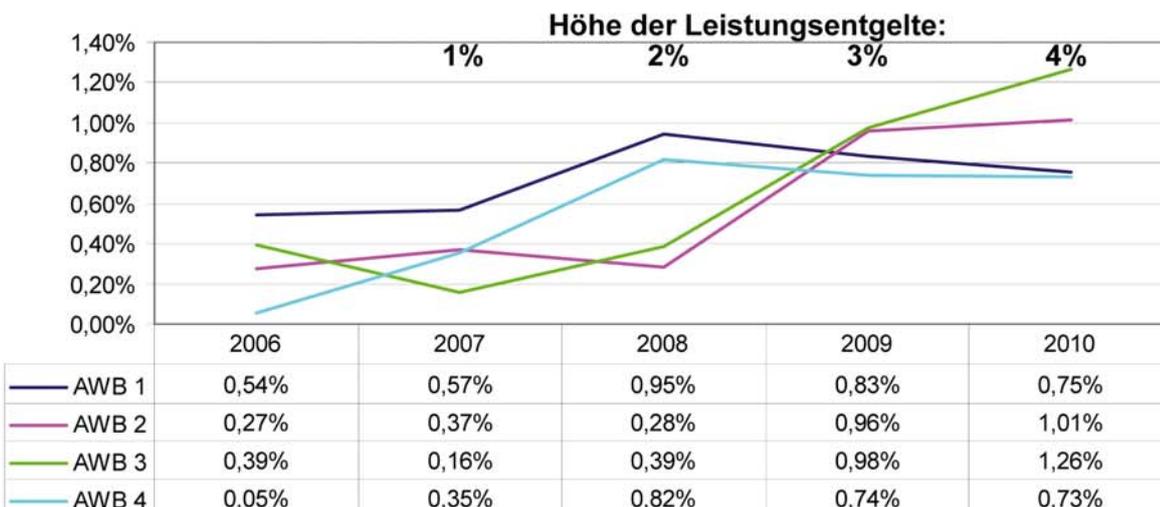


Abb. 1

verhandelt werden. Auf diese Weise kann die Finanzierung der Leistungsentgelte zumindest teilweise gesichert werden.

## 2. Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung

Maßnahmen nach § 6 TVöD (Einführung eines Arbeitszeitkorridors oder einer täglichen Rahmenzeit in Verbindung mit Jahresarbeitszeitkonten) sollten nicht nur mit Blick auf mögliche Optimierungen der Leistungserbringung geprüft werden, sondern bieten auch die Chance, Überstundenvergütungen und -zuschläge erheblich zu reduzieren und so die Personalkosten zu senken. Um zu bestimmen, in welchem Umfang entsprechende Einsparungen möglich sind, sollten zunächst Beträge und Ursachen der derzeit gezahlten Überstundenvergütungen erfasst werden.

## 3. Revision der Eingruppierungspraxis

Obwohl die im TVöD beabsichtigte Vereinheitlichung und Vereinfachung der Entgeltgruppenstruktur noch nicht voll zum Tragen kommt, da noch kein neues Eingruppierungsrecht existiert, sollte der durch die Tarifumstellung gegebene Neubeginn schon jetzt genutzt werden, um durch eine Revision der Entgeltgruppenstruktur sowie klare und angemessene Richtlinien bei Stellenneubesetzungen Schieflagen und unnötige Mehrkosten zu vermeiden.

## 4. Abweichungen von der Entgelttabelle in den Entgeltgruppen 1 bis 4

Eine weitere theoretische Möglichkeit zur Kostensenkung bietet die Regelung in § 15 Abs. 3 TVöD, nach der „in von Outsourcing und/oder Privatisierung bedrohten Bereichen“ für die Entgeltgruppen 1 bis 4 Abweichungen von der tariflich festgelegten Entgelttabelle durch landesbezirkliche Regelungen vereinbart werden können. Selbst wenn es zu solchen Regelungen kommt, dürfte diese Variante der Kostensenkung jedoch eine eher untergeordnete Rolle spielen. Eine flächendeckende Anwendung würde starke Einschnitte für bestimmte Beschäftigtengruppen bedeuten und den Intentionen des Tarifwerks widersprechen.

## Fazit

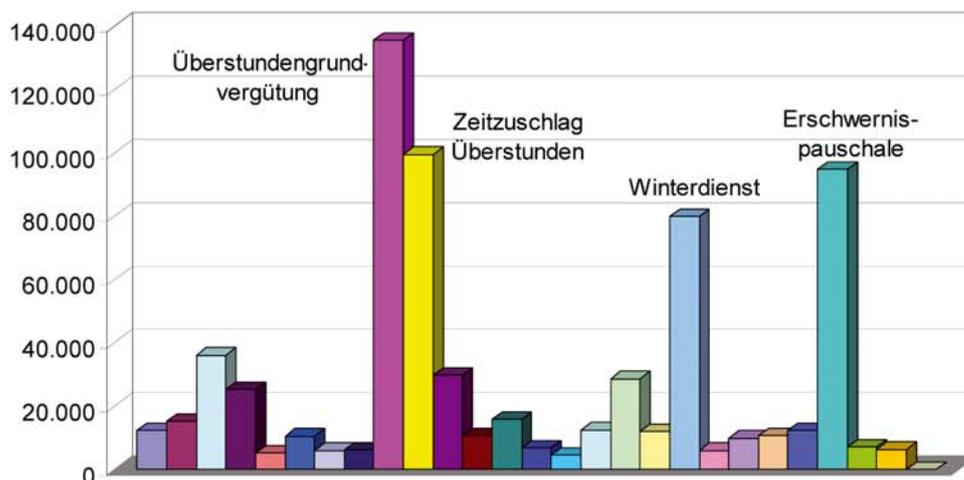
Wie deutlich geworden sein sollte, empfiehlt es sich nach der Tarifumstellung, die betriebsspezifische Personalkostenentwicklung für die nächsten Jahre möglichst genau abzuschätzen und mit der Gesamtkostenplanung abzugleichen, um frühzeitig zu erkennen, inwieweit hier Handlungsbedarf besteht. Des Weiteren empfiehlt sich eine genaue Erfassung der gewährten Zulagen und Zuschläge, um festzustellen, wo gegebenenfalls Einsparungen erzielt werden können, um die künftig zu gewährenden Leistungsentgelte zu finanzieren.

Erich Leitmann, Geschäftsführer der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung,  
Krefelder Straße 36, 50670 Köln,  
Tel.: 0221 285516-20,  
E-Mail: eleitmann@dr-hoke.de  
Christian Grosenick, Berater bei der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung Köln,  
E-Mail: cgrosenick@dr-hoke.de



## Höhe und Struktur der Zulagen und Zuschläge

Darstellung für ein Entsorgungsunternehmen



Darstellung auf Basis der Werte für 2005 ohne Meister-/Techniker- und Vorarbeiter-/Fachvorbereitungszulagen. Die Gesamtsumme der in 2005 gezahlten Zulagen und Zuschläge (ohne die genannten) betrug rund 700.000 € bei einer Bruttoentgeltsumme von rund 8,52 Mio. €.

Abb. 5

Ergebnis zeigt sich also: Sollten die zu zahlenden Leistungsentgelte in den Jahren nach 2007 tatsächlich auf 8 Prozent gesteigert werden, kommt es ab 2005 – ohne Gegenmaßnahmen – zu Erhöhungen von etwa 1,3 Prozent pro Jahr, wobei die deutlicheren Erhöhungen logischerweise im Zeitraum nach 2007 anfallen (i.d.R. über 2 Prozent p.a.). Aber auch bei einer moderateren Steigerung der Leistungsentgelte entstehen selbst dann Mehrkosten, wenn es in den nächsten fünf Jahren zu keiner Erhöhung der Tabellenentgelte kommen sollte.

### Auswirkungen der Personalkostenentwicklung auf die betrieblichen Gesamtkosten

Welche Bedeutung entsprechende Kostenerhöhungen für die kommunalen Entsorgungsbetriebe hätten, zeigt die Abbildung 3, in der dargestellt ist, wie hoch der Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand der vier hier betrachteten Unternehmen ist. Im Durchschnitt liegt dieser bei knapp 43 Prozent, so dass, wie leicht auszurechnen ist, durch Personalkostenerhöhungen im dargestellten Ausmaß auch die Gesamtkosten spürbar steigen würden. Nun können Personalkostensteigerungen im Bereich um ein Prozent pro Jahr durchaus als moderat angesehen werden. Allerdings könnten Tarifierhöhungen ab 2008 zusätzliche Erhöhungen mit sich bringen. Zudem haben viele Ent-

sorgungsbetriebe schon bei der derzeitigen Kostensituation das Problem, bei Ausschreibungen im Bereich der privatrechtlichen Nebengeschäfte nicht konkurrenzfähig zu sein, weshalb häufig das Ziel gesetzt wird, die Kosten in den nächsten Jahren zu senken oder zumindest konstant zu halten.

Andererseits ist festzuhalten, dass etwa im Tarifvertrag Versorgungsbetriebe (TV-V), den viele Versorgungsunternehmen eingeführt haben, aufgrund der für die Beschäftigten erheblich günstiger gestalteten Überleitungsregelungen sowie aufgrund höherer Bemessungssätze im Zulagenbereich und bereits vereinbarter Tarifierhöhungen in 2006 und 2007 kurzfristig wesentlich höhere Mehrkosten entstehen als bei Einführung des TVöD. Dies zeigt die Abbildung 4, in der die Ergebnisse einer vergleichenden Hochrechnung zur Personalkostenentwicklung bei Einführung des TVöD einerseits und des TV-V andererseits bei einem Versorgungsunternehmen dargestellt sind. Kumuliert man die zu zahlenden Bruttoentgelte über die nächsten fünf Jahre, so ergeben sich im TV-V um ca. 3,9 Prozent höhere Kosten gegenüber dem TVöD bei einer Steigerung der Leistungsentgelte auf 4 Prozent bzw. um ca. 2,7 Prozent höhere Kosten gegenüber dem TVöD bei einer Steigerung der Leistungsentgelte auf bis zu 8 Prozent.

Dies macht deutlich, dass bei der Ent-

scheidung, inwieweit angesichts der zu erwartenden Erhöhungen der Leistungsentgelte und damit der Personalkosten im TVöD gegengesteuert werden sollte, neben der finanziellen Situation auch z. B. Aspekte des Personalmarketings und politische Kriterien zu berücksichtigen sind. Vorrangig jedoch ist aus Sicht vieler Unternehmen – häufig auch bedingt durch Druck von Seiten der Kommunen, die Anstrengungen zur Haushaltskonsolidierung unternehmen – die Kostenentwicklung im Rahmen zu halten. Das Potential zum Stellenabbau ist dabei i.d.R. weitgehend ausgereizt. Im Folgenden wird dargestellt, wie Einsparungen im Zusammenhang mit der TVöD-Ausgestaltung erzielt werden können.

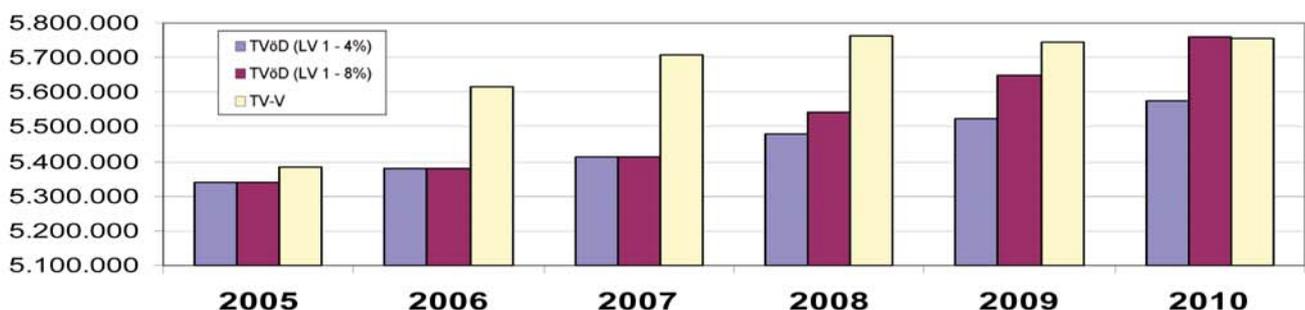
### Ansatzpunkte zur Kostenbeeinflussung

#### 1. Revision der Gewährung von Zulagen und Zuschlägen

Im Zuge der TVöD-Einführung bietet es sich an, die bisherige Praxis der Gewährung von Zulagen und Zuschlägen zu überprüfen, denn mit den neu einzuführenden Leistungsentgelten wird den Unternehmen ein probates Mittel zur Anreizgestaltung für die Beschäftigten gegeben, das bisherige „Incentives“ überflüssig werden lässt. Als Besitzstände etablierte betrieblich vereinbarte Zulagen und Zuschläge sollten deshalb auf ihre Berechtigung analysiert und gegebenenfalls neu

## Personalkostenentwicklung im TVöD und im TV-V im Vergleich

### Hochrechnung für ein Versorgungsunternehmen



Steigerung in Prozent	2006	2007	2008	2009	2010	2010 zu 05
TVöD (LV 1 - 4%)	0,78%	0,61%	1,23%	0,85%	0,90%	4,44%
TVöD (LV 1 - 8%)	0,78%	0,61%	2,37%	1,98%	1,95%	7,92%
TV-V	4,38%	1,61%	0,95%	-0,32%	0,23%	6,97%

Die im TV-V festgelegten Tarifierhöhungen von 1% zum 1.4.06 sowie 1,5% zum 1.4.07 wurden einberechnet.

Für 2008-10 wurde bei beiden Tarifverträgen keine Erhöhung der fixen Entgelte unterstellt.

Die Werte in der Tabelle geben die prozentuale Steigerung gegenüber dem Vorjahr bzw. in 2010 gegenüber 2005 an.

Abb. 4

verhandelt werden. Auf diese Weise kann die Finanzierung der Leistungsentgelte zumindest teilweise gesichert werden.

## 2. Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung

Maßnahmen nach § 6 TVöD (Einführung eines Arbeitszeitkorridors oder einer täglichen Rahmenzeit in Verbindung mit Jahresarbeitszeitkonten) sollten nicht nur mit Blick auf mögliche Optimierungen der Leistungserbringung geprüft werden, sondern bieten auch die Chance, Überstundenvergütungen und -zuschläge erheblich zu reduzieren und so die Personalkosten zu senken. Um zu bestimmen, in welchem Umfang entsprechende Einsparungen möglich sind, sollten zunächst Beträge und Ursachen der derzeit gezahlten Überstundenvergütungen erfasst werden.

## 3. Revision der Eingruppierungspraxis

Obwohl die im TVöD beabsichtigte Vereinheitlichung und Vereinfachung der Entgeltgruppenstruktur noch nicht voll zum Tragen kommt, da noch kein neues Eingruppierungsrecht existiert, sollte der durch die Tarifumstellung gegebene Neubeginn schon jetzt genutzt werden, um durch eine Revision der Entgeltgruppenstruktur sowie klare und angemessene Richtlinien bei Stellenneubesetzungen Schiefgaben und unnötige Mehrkosten zu vermeiden.

## 4. Abweichungen von der Entgelttabelle in den Entgeltgruppen 1 bis 4

Eine weitere theoretische Möglichkeit zur Kostensenkung bietet die Regelung in § 15 Abs. 3 TVöD, nach der „in von Outsourcing und/oder Privatisierung bedrohten Bereichen“ für die Entgeltgruppen 1 bis 4 Abweichungen von der tariflich festgelegten Entgelttabelle durch landesbezirkliche Regelungen vereinbart werden können. Selbst wenn es zu solchen Regelungen kommt, dürfte diese Variante der Kostensenkung jedoch eine eher untergeordnete Rolle spielen. Eine flächendeckende Anwendung würde starke Einschnitte für bestimmte Beschäftigtengruppen bedeuten und den Intentionen des Tarifwerks widersprechen.

## Fazit

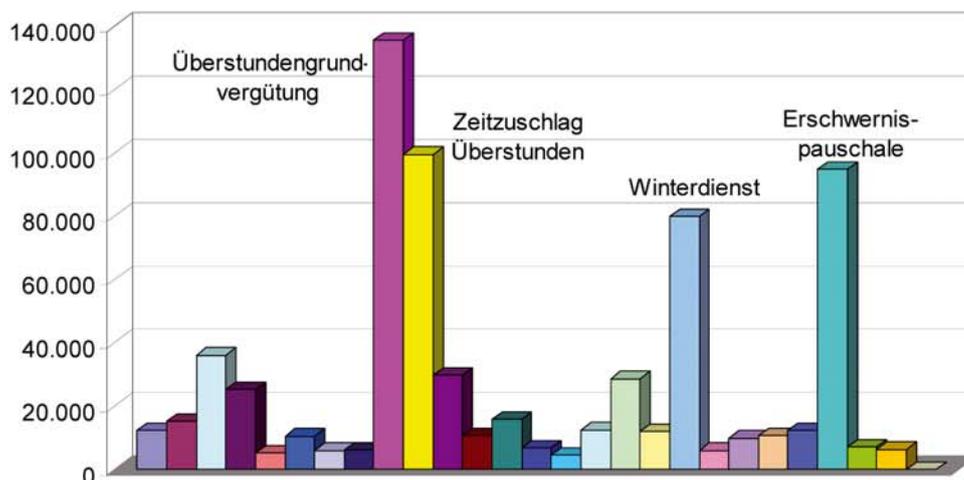
Wie deutlich geworden sein sollte, empfiehlt es sich nach der Tarifumstellung, die betriebsspezifische Personalkostenentwicklung für die nächsten Jahre möglichst genau abzuschätzen und mit der Gesamtkostenplanung abzugleichen, um frühzeitig zu erkennen, inwieweit hier Handlungsbedarf besteht. Des Weiteren empfiehlt sich eine genaue Erfassung der gewährten Zulagen und Zuschläge, um festzustellen, wo gegebenenfalls Einsparungen erzielt werden können, um die künftig zu gewährenden Leistungsentgelte zu finanzieren.

Erich Leitmann, Geschäftsführer der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung,  
Krefelder Straße 36, 50670 Köln,  
Tel.: 0221 285516-20,  
E-Mail: eleitmann@dr-hoke.de  
Christian Grosenick, Berater bei der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung Köln,  
E-Mail: cgrosenick@dr-hoke.de



## Höhe und Struktur der Zulagen und Zuschläge

Darstellung für ein Entsorgungsunternehmen



Darstellung auf Basis der Werte für 2005 ohne Meister-/Techniker- und Vorarbeiter-/Fachvorbereitungszulagen. Die Gesamtsumme der in 2005 gezahlten Zulagen und Zuschläge (ohne die genannten) betrug rund 700.000 € bei einer Bruttoentgeltsumme von rund 8,52 Mio. €.

Abb. 5