



# **Vorbereitung auf den Wettbewerb Ausgründung bei der Überlandwerk Fulda AG**

**Vortrag  
im Rahmen der 14. Versammlung der VDV-Landesgruppe Ost  
am 29.-30.3.2001 in Dessau  
und  
im Rahmen eines Symposiums zur Zukunft der ÖPNV-Unternehmen im  
Wettbewerbsmarkt am 29.-30.11.2000 in Nürnberg**

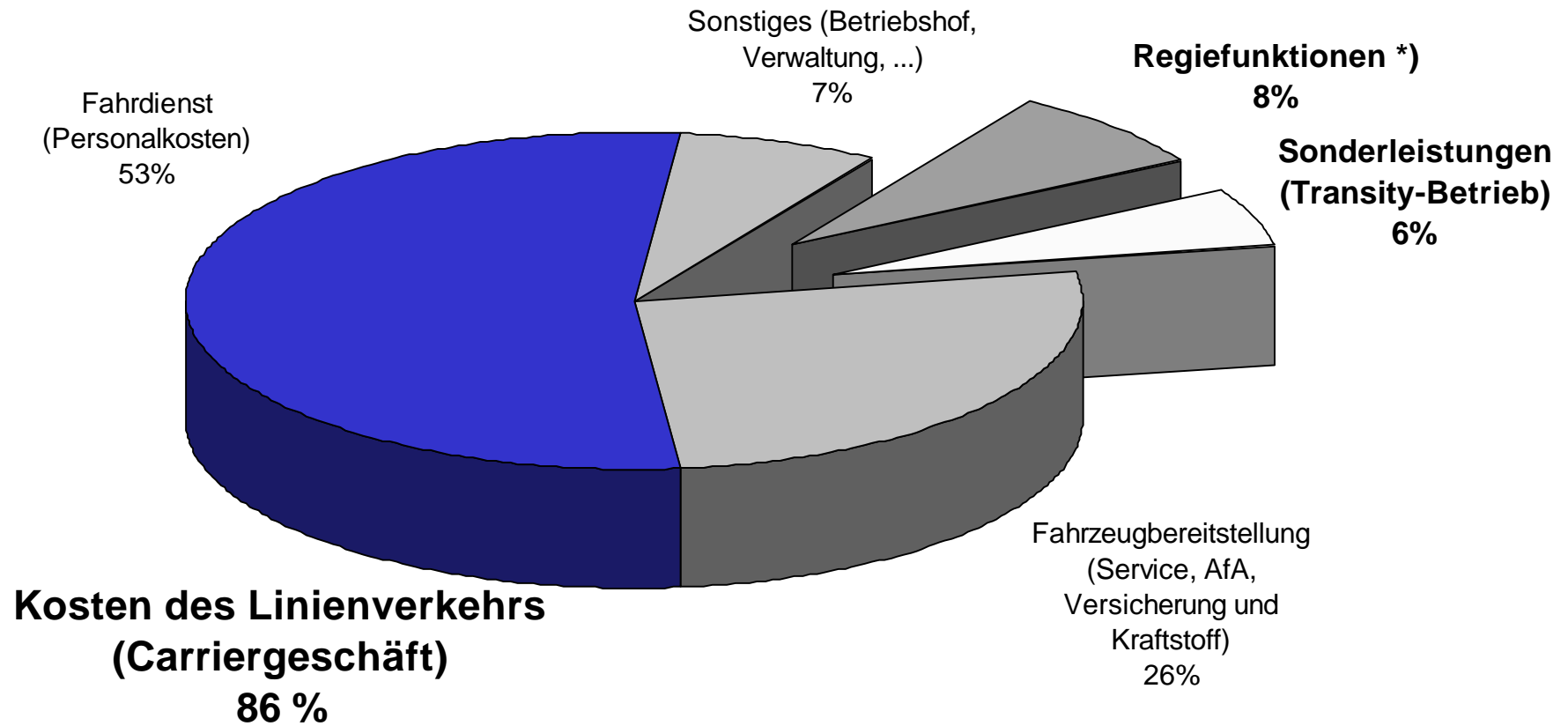
**BbA - Dr. Bruns & Fetzer  
Unternehmensberatung GmbH**

**Gertigstraße 48  
22303 Hamburg  
Tel 040/278573-0, Fax -33  
mail@bba-hamburg.de**



### Der Verkehrsbetrieb der ÜWAG

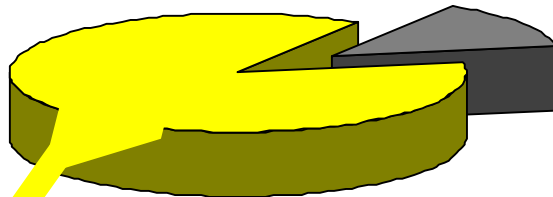
- wird als Abteilung der Überlandwerk Fulda AG (ÜWAG) geführt,
- erbringt den Busverkehr in Fulda und angrenzenden Gemeinden
  - mit 6,7 Mio Fahrgästen pro Jahr,
  - 52 Bussen und insgesamt 120 Mitarbeitern,
- hat ein relativ hohes Vergütungstarifniveau aufgrund des für die gesamte ÜWAG geltenden Haustarifvertrags (AVE - DAG bzw. ÖTV).



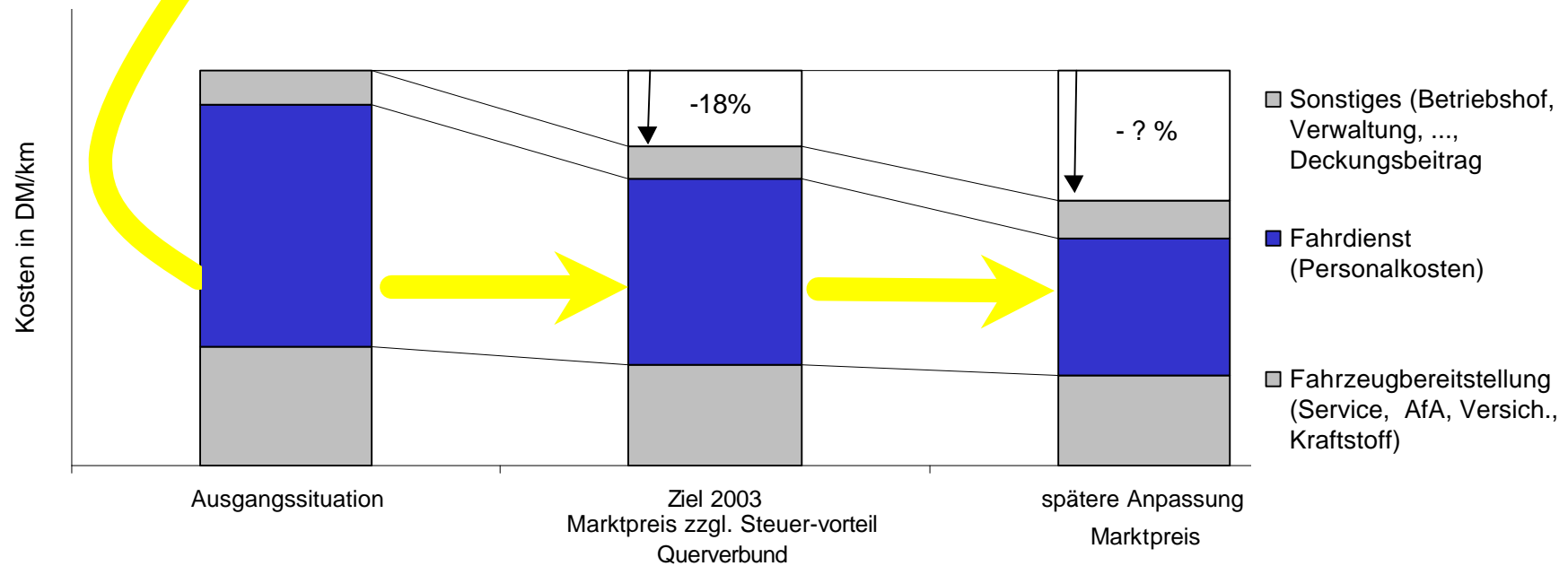
\*) Verkehrswirtschaft (Verkehrsplanung, Vertrieb, Marketing, ...) sowie Vorhaltung der Verkehrsinfrastruktur (Busbahnhof, FA-Automaten, ...)



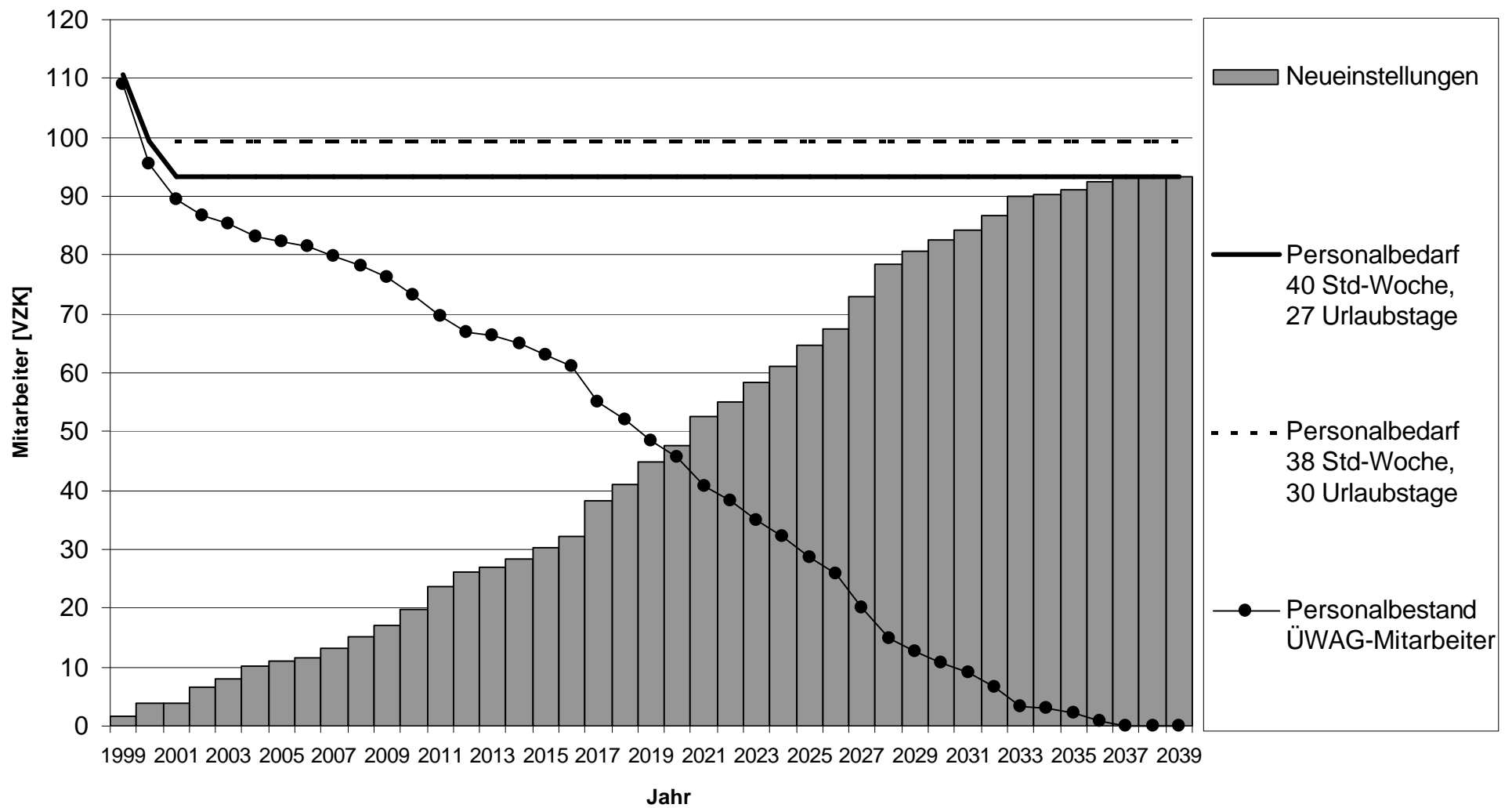
Carriergeschäft  
86%



⇒ Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit bis zum Jahr 2003



# Personalbestandsentwicklung Verkehrsbetrieb (ohne Regiefunktionen)





- Etwa ein Drittel der erforderlichen Kostensenkung ist durch Rationalisierungsmaßnahmen auf Basis des bestehenden Vergütungstarifvertrags zu realisieren.
- Die übrige Kostensenkung erfordert tarifliche Anpassungen und ist aufgrund des geringen Ersatzbedarfs nicht allein durch Neueinstellungen zum günstigeren Tarif erreichbar.
- Die Erreichung eines wettbewerbsfähigen Kostenniveaus bis zum Jahr 2003 erfordert also die Aufgabe von Besitzständen der vorhandenen Mitarbeiter.
- Durch die Anwendung des steuerlichen Querverbands und Verzicht auf Gewinne können dabei immer noch konsensfähige Beschäftigungsbedingungen gehalten werden.

# Ansätze zur Lösung der Tarifproblematik



Variante	Abschluß neuer Tarifvertrag für die Muttergesellsch.	Gründung Tochtergesellschaft mit eigenem Tarif	Art der Betriebsübertragung			Charakteristik
			langsame "Austrocknung" der Muttergesellschaft	Übertragung von Betriebs- teilen (insbes. Fahrbetrieb)		
				ohne Überg. der Arbeits- verhältnisse	mit Überg. der Arbeits- verhältnisse	
A	X					Beibehaltung der bestehenden gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen mit eingeschränkter Tarifanpassung (Besitzstand, Anwendungsvereinbarung).
B		X	X			Gründung einer Tochtergesellschaft für den langfristigen Einstieg in ein wettbewerbsfähiges Tarifgefüge durch Neueinstellungen.
C		X		X		Gründung einer Tochtergesellschaft zur kurzfristigen Ausgliederung von Betriebsteilen ... ... mit Überlassung von Mitarbeitern der Muttergesellschaft zu wettbewerbsfähigen Konditionen.
D		X			X	... mit Übergang der im ausgegliederten Betriebsteil beschäftigten Mitarbeiter gemäß § 613a BGB.

bei der ÜWAG realisierte Variante



- Gründung einer 100%igen Verkehrstochter der ÜWAG (ÜWAG Verkehrs-GmbH), die den kompletten Stadtlinienverkehr im Auftrag der ÜWAG übernehmen soll. Regiefunktionen und Konzessionen verbleiben bei der Muttergesellschaft (ÜWAG).
- Aufnahme der ÜWAG Verkehrs-GmbH (ÜVG) in den Landesverband hessischer Omnibusunternehmer (LHO) und damit Übernahme des Tarifvertrags für das private Omnibusgewerbe in Hessen (LHO-Tarifvertrag).
- Vorbereitung des Betriebsübergangs gemäß § 613a BGB, insbesondere durch
  - Festlegung eines straffen Zeitplans und
  - Erarbeitung eines wirtschaftlich tragfähigen „Verhandlungspakets“ zur Überleitung der Mitarbeiter.





- Der Betriebsübergang erfaßt alle Mitarbeiter des Verkehrsbetriebs (ohne Regieebene) und wird insbesondere durch Veräußerung der Busse an die Tochtergesellschaft (ÜVG) begründet.
- Mit dem Betriebsübergang wird der LHO-Tarifvertrag der ÜVG für die übergeleiteten Mitarbeiter unmittelbar wirksam. Das Günstigkeitsprinzip gilt nicht.
- Die Regelung der konkreten Bedingungen für die übergeleiteten Mitarbeiter erfolgt durch Betriebsvereinbarungen, insbesondere
  - zur Festlegung der im neuen Tarifvertrag nicht explizit geregelten Ansprüche (u.a. Zusatzversorgung) und
  - zur Wahrung des sozialen Friedens durch moderaten, zeitlich gestaffelten Abbau von Besitzständen.

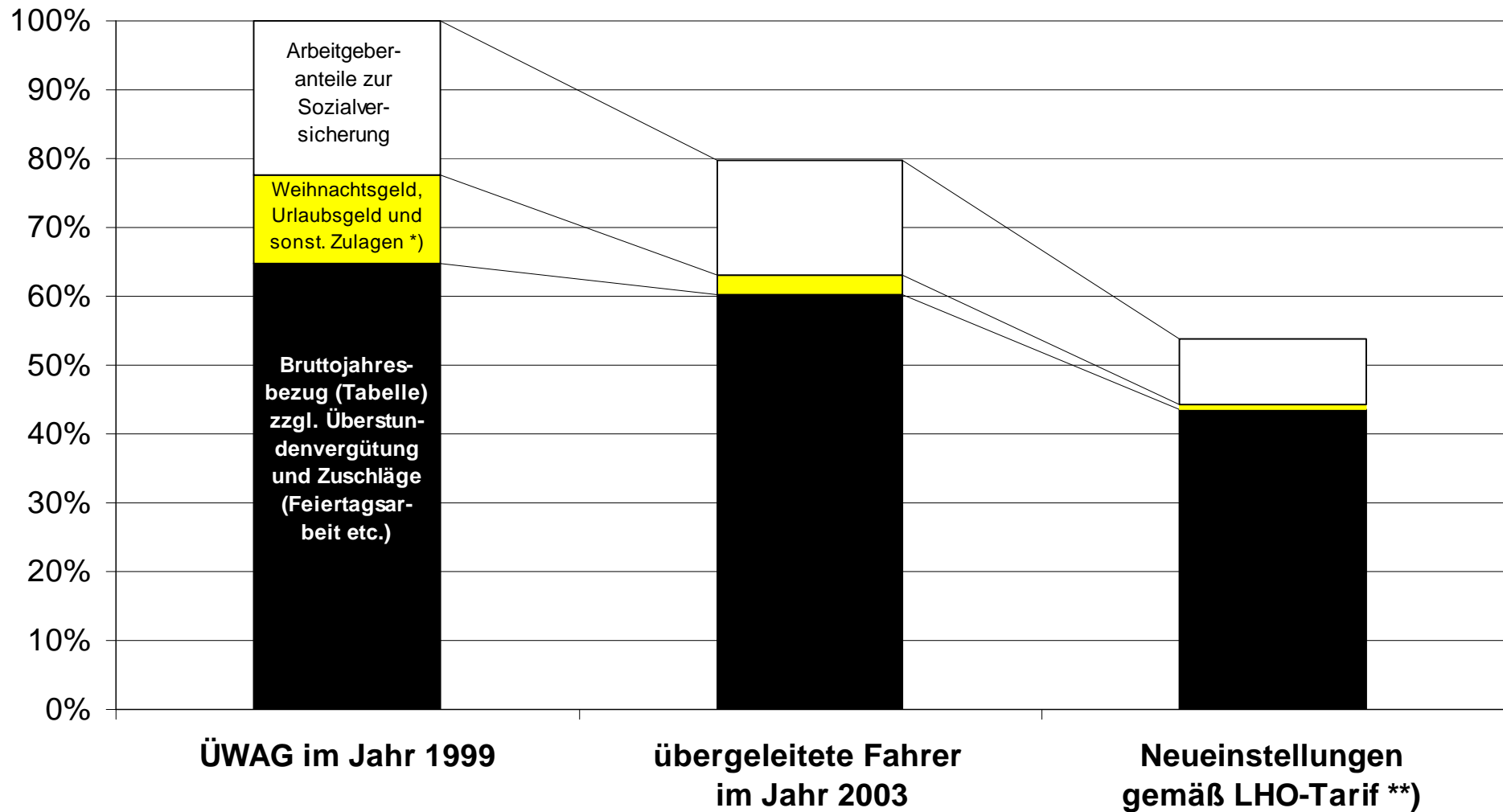
# *Wesentliche Inhalte der Betriebsvereinbarungen*

*(für die übergeleiteten Mitarbeiter)*



- Über 3 Jahre gestaffelte Reduzierung Vergütungsbestandteilen um etwa 12% des Bruttobezugs (Weihnachtsgeld, Ergebnisbeteiligung, Hausstandszulage, Fahrdienstzulage, Kassiererzulage, vermögenswirksame Leistungen und Zeitzuschläge).
- Begrenzung der Lohnsteigerungen auf das absolute Niveau der Steigerungen des Tabellenlohns gemäß LHO-Tarifvertrag.
- Verlängerung der Wochenarbeitszeit von 38 auf 40 Stunden und Reduzierung des Urlaubsanspruchs um durchschnittlich 3 Tage.
- Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen für eine Zeit von 5 Jahren ab Betriebsübergang.
- Ablösung der bestehenden Zusatzversorgung (VBL) durch ein überbetriebliches Unterstützungskassenmodell mit individuellen Ausgleichsrenten, die jeden Mitarbeiter mit seinen gutachterlich festgestellten VBL-Versorgungsansprüchen zumindest gleichstellen.

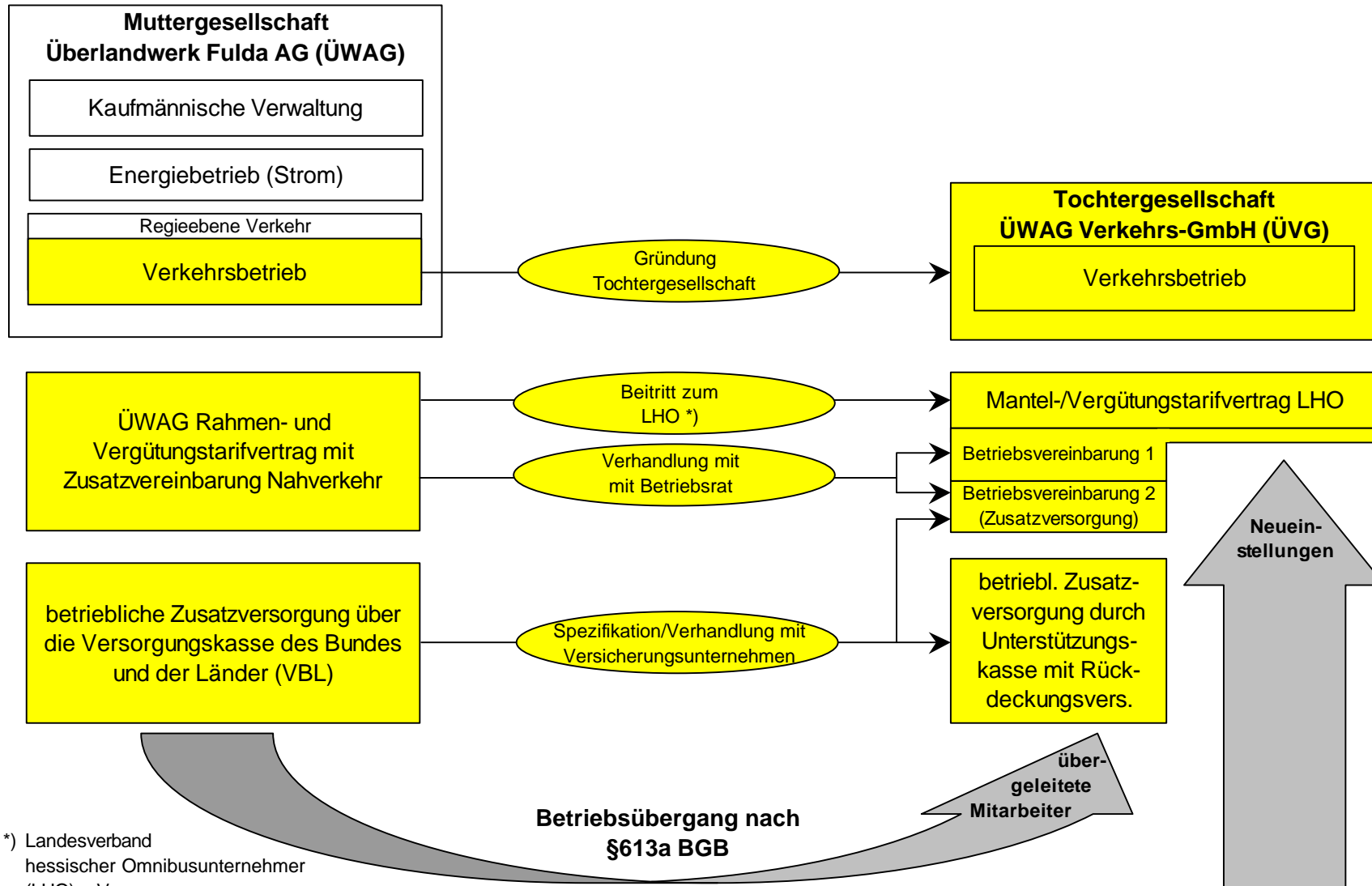
# Personalkostenentwicklung (am Beispiel eines Durchschnittsfahrers)



\*) Fahrdienstzulage, Kassiererzuschlag, Ergebnisbeteiligung, ...

\*\*\*) Anstelle des Tariflohns wurde ein in Fulda als marktüblich anzusehender höherer Stundenlohn angesetzt

# Modell der Ausgründung des Verkehrsbetriebs (Überblick)



\*) Landesverband hessischer Omnibusunternehmer (LHO) e.V.



## Wesentliche Erfolgsfaktoren

- Klare Zielvorgabe, straffer Zeitplan und systematische Einbindung des Betriebsrats (Projektlaufzeit: 8 Monate bis zur Realisierung des Betriebsübergangs auf die ÜVG).
- Ergebnisdruck durch Sachzwang des Betriebsübergangs.

## Ergebnis

- Kurzfristige Realisierung eines wettbewerbsfähigen Zielkostenniveaus (unter Einbeziehung des steuerlichen Querverbunds) durch
  - Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen und
  - Reduzierung der Personalkosten im Bereich der übergeleiteten Mitarbeiter um knapp 20%.
- Schaffung einer zukunftssträchtigen Basis durch konsequente Anwendung des LHO-Tarifvertrags auf Neueinstellungen