



# Betriebswirtschaftliche Wirkung von Krankenquoten



## Krankheitsbedingte Kosten in Nahverkehrsunternehmen

Eine Untersuchung von ÖPNV-Unternehmen in  
Kooperation mit der CHRONOS Agentur WB UG



Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft



## „Fleißig, flexibel und krank“<sup>1</sup>

### Krankheitsbedingte Kosten in Nahverkehrsunternehmen – November 2016

#### Umfrage Krankenkosten im Nahverkehr

Die CHRONOS Agentur WB UG in Berlin führte von April bis September 2015 mit Unterstützung der Bundesfachgruppe Straßenpersonenverkehr bei der Gewerkschaft ver.di eine Umfrage bei Nahverkehrsunternehmen zu Krankenquoten, Überstunden und Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeit für das Geschäftsjahr 2014 durch. An der Umfrage nahmen 10 Unternehmen teil.

#### Zusammenfassung

Die teilnehmenden Unternehmen stellen einen repräsentativen Querschnitt der unterschiedlichen Nahverkehrsunternehmen in Deutschland dar. Kleine, mittelständische und große Unternehmen, reine Busunternehmen sowie Unternehmen mit Bussen und Straßenbahnen. Alle untersuchten Unternehmen sind in öffentlicher Hand.

Die Krankenquote in den untersuchten Unternehmen lag im Jahr 2014 im Durchschnitt bei rund 6% und damit mit 0,8% über dem Bundesdurchschnitt der deutschen Wirtschaft. Die Krankenkosten lagen dementsprechend durchschnittlich bei rund 3,4 Mio. €, im höchsten Fall sogar bei 14,5 Mio. €.

Bei Reduzierung der Krankenquote um nur rund zwei Prozentpunkte ergab sich eine durchschnittliche Einsparsumme von ca. 1,1 Mio. €. Rein rechnerisch können die Unternehmen damit im Durchschnitt 12,5 VK<sup>2</sup> finanzieren. Diese VK können im Jahr 21.400 Stunden arbeiten (bei 200 Tagen und 7 Stunden am Tag). Die untersuchten Unternehmen wiesen gleichzeitig im Durchschnitt für das Jahr 2014 rund 16.700 Überstunden aus, die zu enormen zusätzlichen körperlichen oder psychischen Belastungen bzw. Erkrankungen führen können.

Durch die Reduzierung der Krankenquote sparen die Unternehmen doppelt. Sie haben gesündere Mitarbeiter und diese müssen keine teuren Überstunden mehr fahren. Mehr Personal bedeutet also keine Mehrkosten, sondern Effizienzsteigerung für das Unternehmen. Für öffentliche Auftraggeber bedeutet dies zudem mehr Arbeitsplätze in ihrer Region zu schaffen.

Eine genauere Untersuchung der Zusammenhänge der Krankenquoten und Überstunden ist dringlich erforderlich.

Den Interessenvertretungen in Nahverkehrsunternehmen stehen dazu eine Reihe von Mitbestimmungsmöglichkeiten über den § 87 Abs.1 BetrVG zur Verfügung. Neben der Mitbestimmung bei den Dienstplänen und Überstunden steht den Betriebsräten mit der Mitbestimmung im Gesundheitsschutz ein weiterer sehr guter Hebel zum Schutz der Arbeit zur Verfügung.

Gute Arbeit ist auch im Nahverkehr keine Illusion mehr!

<sup>1</sup> SZ 17.08.2014

<sup>2</sup> VK = Vollkraft oder häufig auch FTE = Full Time Equivalent und manchmal auch einfach MA=Mitarbeiter, es geht hier um Vollzeit-MitarbeiterInnen, die eine volle Stelle mit z.B. 37 Std./Woche haben.



## Untersuchte Unternehmen

Im Zeitraum April bis September 2015 hat die CHRONOS Agentur WB UG in 10 Nahverkehrsunternehmen eine Umfrage zu den Krankenquoten, Überstunden und Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeiten durchgeführt. Es handelt sich dabei um kommunale Unternehmen.

In den 10 Unternehmen waren zwischen 47 und 2.400 VK, im Durchschnitt 732 VK beschäftigt. Die Unternehmen erbrachten im Untersuchungszeitraum 2014 einen Umsatz zwischen 18 und 199 Mio. € - durchschnittlich rund 55 Mio. €. Der Umsatz je VK lag bei 76 T €.

Der Personalaufwand (PA) nach Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) betrug 2014 zwischen 1,9 und 67 Mio. €, durchschnittlich rund 41 Mio. €.

Der Personalaufwand je VK lag zwischen 38 und 67 T€.

Die Differenz zwischen Umsatz pro VK und PA pro VK lag zwischen 5 und 83 T€. Der Durchschnittswert der Differenz liegt bei rund 34 T€/VK. Die Mitarbeiter erlösen im Schnitt deutlich mehr als sie kosten!

Untersuchte Unternehmen	10	Mittelwert
Mit VK / FTE	47 – 2.400	723
Umsatz	18 – 199 Mio.€	55.297.474€
Umsatz / VK	41 – 128 T €	83.756 €
Personalaufwand	1,9 – 166 Mio.€	40.943.289 €
Personalaufwand / VK	38 – 67 T €	49.779 €
Differenz Umsatz / Aufwand / VK	5 – 83 T €	33.977 €
Krankenquote (KQ) ohne Langzeitkranke	3,5 - 10,5 %	6,60 %
Quote der Langzeitkranken	2,4 – 7,3 %	3,00 %
Krankenkosten der VK in der Lohnfortzahlung von rund	700 T – 14.500 T €	3.355.829€
Krankenkosten zu Umsatz	1,4 – 11 %	5,54 %
Einsparpotential (KQ-2%Punkte) von	250 T € - 3.900 T €	1.128.011 €
Einsparpotential (KQ-2%Punkte) von zu Personalaufwand	1,2 – 6 %	2,80 %
Einsparsumme Umrechnung in VK	4 – 46,5	13 €
Mögliche Leistung in Stunden dieser zusätzlicher VK	661. – 56.100 Std.	21.404 Std.
Überstunden in den Unternehmen	945 – 59.000 Std.	16.706 Std.

Grafik: eigene Darstellung

Die Krankenquote in den untersuchten 10 Unternehmen lag zwischen 3,5 - 10,5 %. Dabei wurden nur die Krankenstände der MitarbeiterInnen betrachtet, die innerhalb der sechs Wochen der Lohnfortzahlung lagen. Die durchschnittliche Quote lag bei 6,6% und damit über dem Durchschnitt von 5,2% in der deutschen Wirtschaft im Jahre 2014<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Badura u.a.: Fehlzeiten-Report 2016, Daten und Analysen, S. 257



Die Quote der Langzeitkranken lag zwischen 2,4 und 7,3 %, durchschnittlich bei rund 3%. Diese blieb bei der Berechnung unberücksichtigt.

Der errechnete durchschnittliche Personalaufwand je VK am Tag wird mit den Fehlzeittagen multipliziert und ergibt so die Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeit.

Damit lagen die Kosten dieser Fehlzeit zwischen 0,7 und 14,5 Mio.€ (ohne Kosten für den Ersatz). Das sind durchschnittlich rund 6% vom Umsatz der untersuchten Unternehmen. Für die Berechnung der Krankenkosten wurden in allen Unternehmen noch einmal rund 25% für Berufskleidung, Sozialräume und andere Sachkosten auf den in der GuV ausgewiesenen Personalaufwand aufgeschlagen.

Das Einsparpotential liegt bei einer Reduzierung der Krankenquote um zwei Prozentpunkte bei rund 0,25 bis 3,9 Mio. € bzw. im Durchschnitt bei 1,1 Mio. €.

Rein rechnerisch können mit diesen Einsparungen zwischen 4 und 46 VK finanziert werden. Diese VK können an 200 Arbeitstagen und 7 Stunden am Tag (sehr konservative Veranschlagung der Anwesenheit und der täglichen Arbeitszeit) zwischen 661 und 65.000 Stunden arbeiten.

Die untersuchten Unternehmen gaben laut Rückstellung in ihren Bilanzen für das Jahr 2014 rund 945 bis 60.000 Überstunden an. Mit der Reduzierung der Krankenstände um zwei Prozentpunkte könnten diese Überstunden abgebaut bzw. vermieden werden. Umgekehrt liegt der Schluss nahe, dass die Reduzierung der Überstunden eine Reduzierung der Krankenstände ermöglicht.

### **Berechnungsmethode**

Die Berechnungsmethoden gehen von allgemein anerkannten Methoden z.B. der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) in Dortmund und Dresden aus. Ausgangspunkt sind die VK im Unternehmen, die wöchentliche Arbeitszeit und die je Bundesland unterschiedlichen Nettoarbeitszeiten. Die Nettoarbeitszeit berechnet sich aus der Jahresarbeitszeit von 365 Tagen abzüglich 104 freien Tagen (5 Tageweche/Wochenenden) und 30 Tagen Urlaub sowie abzüglich der Feiertage (in 2014 zwischen 9 und 11 Tagen, je Bundesland unterschiedlich). Im Schnitt lagen die Nettoarbeitstage bei 221. Davon werden die von der Personalabteilung in den Unternehmen angegebenen Prozentwerte der krankheitsbedingten Fehlzeit abgezogen (221 Tage 6,8 % = durchschnittliche Fehlzeit der VK im Unternehmen von 15,03 Tagen). Hierbei werden nur die Angaben zu VK berücksichtigt, die in der Lohnfortzahlung sind.

Die Kosten dieser Fehlzeit werden über den Personalaufwand (PA) aus der GuV abgeleitet. Dem in der GuV ausgewiesenen PA werden weitere Kosten von 25% für Berufskleidung, Sozialräume und andere Sachkosten aufgeschlagen. Von dieser Summe werden die Durchschnittskosten je VK insgesamt, am Tag und für die Stunde gerechnet.

Der ermittelte PA/Tag wird mit der Anzahl der VK und der Tage der krankheitsbedingten Fehlzeit multipliziert und so werden die Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeit errechnet.

Mit der vom BR festgelegten Reduzierung der Fehlzeiten um nur zwei Prozentpunkte wird der Berechnungsvorgang auf der Basis der reduzierten Krankheitstage neu durchgeführt. Daraus ergeben sich die neuen Krankenkosten. Die Differenz der beiden Krankenkosten zeigt das Einsparpotential auf. Dies wird durch den durchschnittlichen Personalaufwand einer VK dividiert und ergibt so die mögliche Anzahl finanzierbarer VK. Deren zusätzliche



Arbeitsleistung in Zeit errechnet sich aus der sehr konservativen Berechnung der Menge der VK multipliziert mit 200 Tagen multipliziert mit 7 Stunden pro Tag.

Die Unternehmen haben des Weiteren angegeben, welche Rückstellungen sie für Überstunden/ Mehrarbeit im untersuchten Geschäftsjahr 2014 gebildet haben. Aus den Angaben zum PA je VK können die Überstunden errechnet werden und sind mit den Einsparungen an Krankenkosten umgerechnet in mögliche VK verglichen worden.

<b>Muster Straßenbahn AG</b>	2014		Arbeitstage / Fehlzeiten Krankheit			
VK / FTE/ MA*	2.328		Kalendertage	365	Std./ Woche	39
			Wochenenden	104	Std./ Tag	7,8
Löhne und Gehälter	122.200.000€			<b>261</b>		
Sozialabgaben und Altersvorsorge	44.200.000€		Urlaub	30		
Personalaufwand	166.400.000 €		Feiertage	11		
25% weiter PA (von Löhnen und Gehältern)	30.550.000 €		Nettoarbeitstage	220		
	<b>196.950.000€</b>		Krankenquote	7,40%		
Ø Aufwand /MA	84.601 €		Ø Krankentage/ MA	16,28		
Ø Aufwand/MA/Tag	385 €		Reduzierte Krankenquote	5,40%		
Ø Aufwand/MA/Std.	49 €		Ø Krankentage/ MA	11,88		
Kosten der Fehlzeit	14.574.300 €	8,76%	vom Personalaufwand			
Kosten der Fehlzeit nach Reduzierung der Fehlzeit	10.635.300 €					
<b>Einsparpotenzial</b>	<b>3.939.000 €</b>					
Rechnerische MA Stellen	46,56					
Arbeitsleistung in Std.	75.583					

\*VK= Vollkraft/ FTE (Full Time Equivalent); MA=Mitarbeiter, hier Synonym verwendet

Grafik: Eigene Darstellung. Für diese Darstellung wurde ein Musterunternehmen genommen, dass nicht an der Umfrage teilgenommen hat, aber einem dieser Unternehmen gleicht.

## Dienstplanoptimierung und Krankenstände

Die AutorInnen der zuvor dargestellten Ergebnisse kommen im Rahmen einer weiteren Untersuchung in einem der zuvor beteiligten, mittelständischen Nahverkehrsunternehmen zur Frage der Dienstplanoptimierung zu folgendem Ergebnis.



„Nach wie vor wird an der Schraube »Dienstplanoptimierung« gedreht, um noch die allerletzten vermeintlich unproduktiven Minuten aus den Dienstplänen zu eliminieren. Betriebswirtschaftlich wird das immer häufiger eine Nullnummer oder sogar ein Minusgeschäft, weil die Rechnung schon in sich nicht stimmig ist und Folgewirkungen unberücksichtigt bleiben. Vermutlich haben die Excel-Tabellen der teuren Berater, die solche Einsparungen versprechen, keine Zelle, mit der die Folgewirkungen rechnerisch erfasst werden können. Damit werden die betriebliche Stabilität gefährdet sowie Imageschäden und real höhere Kosten verursacht. Das Ganze belastet die Belegschaft, deren Krankenstände sich laufend erhöhen. Diese Dienstplanoptimierungen sind betriebswirtschaftlich und unternehmerisch kontraproduktiv. Die vermeintlichen Kosteneinsparungen beim Personal werden teuer erkauft. Es ist an der Zeit, dringend einen Richtungswechsel vorzunehmen.“<sup>4</sup>

## Resümee

Die Ergebnisse in den untersuchten Unternehmen des Nahverkehrs zeigen auf, dass die Krankenstände und dementsprechend auch die dadurch verursachten Kosten im Jahr 2014 sehr hoch lagen. Durch Reduzierung der Krankenstände können die ausgewiesenen Überstunden reduziert werden. Die Unternehmen sparen an dieser Stelle doppelt.

Die Zahlen der Untersuchung geben deutlichen Anlass für eine neue Orientierung für ein zukunftsweisendes Gesundheitsmanagement im Nahverkehr. Nicht weniger und billigeres Personal (nach Vorstellung der Politiker und Firmenleitung) sichert einen guten Nahverkehr, sondern mehr und gesundes Personal bietet die Leistungen im Nahverkehr, die von der Bevölkerung gewünscht werden.

Die Politik in Bund, Ländern und Gemeinden sowie die Firmenleitungen müssen erkennen, dass Qualität im Nahverkehr nicht durch Billiganbieter, sondern durch hochmotivierte, qualifizierte und gesunde Mitarbeiter gesichert wird. Ein durchdachtes, zukunftsfähiges Gesundheitsmanagement und eine ausreichende Personaldecke ist kein belastender Kostenfaktor, im Gegenteil. Voraussetzung ist allerdings der Mut zunächst in Personalaufbau und Entlastungen in Dienst- und Schichtplänen zu investieren um die Senkung der Krankenstände und die damit einhergehenden Einsparungen zu erreichen.

Die Untersuchung zeigt Interessenvertretungen, aber auch Personalverantwortlichen, einen Weg „Gute Arbeit“ und attraktivere Arbeitsbedingungen im Nahverkehr zu erreichen.

Die Zeit ist reif!

Betriebsräte erhalten nähere Informationen sowie Berechnungshilfen bei der ver.di Bundesfachgruppe Busse und Bahnen und nach dem § 80.3 i.v.m. § 40.1 BetrVG einen externen Sachverständigen zur Detailberatung hinzuziehen.

Berlin Nov. 2016

Die AutorInnen: Elzbieta und Peter Cremer sind Mitarbeiterin und geschäftsführender Gesellschafter der CHRONOS Agentur WB UG in Berlin – [www.chronosagentur.de](http://www.chronosagentur.de)

<sup>4</sup> Elzbieta und Peter Cremer: Dienstplanoptimierung: ökonomischer Nutzen oder Schaden, in: Hamm u.a.: Fahrpersonalrecht, Basiskommentar, 4. Auflage, Frankfurt am Main, 2016, S. 45