



Heinz Kowalski, ehemal. Direktor
des Instituts für Betriebliche
Gesundheitsförderung BGF GmbH
in Köln

Simply the best – die Kölsche Formel

- wie sich Betriebliches Gesundheitsmanagement einfach rechnet

Zusammenfassung

Für die Berechnung des Return on Investments eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gibt es viele Vorschläge. Den meisten Firmen sind diese Berechnungsvorschläge zu kompliziert, weil sie ein sehr differenziertes Kennzahlensystem voraussetzen und trotzdem nicht ohne Annahmen auskommen. Klein- und mittelständischen Unternehmen muss deshalb eine praktikable Alternative angeboten werden, wie sie vom Institut für Betriebliches Gesundheitsmanagement in Köln als „Kölsche Formel“ entwickelt und nachfolgend beschrieben wird.

1. Einleitung

Auf einen Bierdeckel sollte die Steuererklärung passen, so die einstmals vielumjubelte Forderung auf einem CDU-Parteitag. Dazu ist es nie gekommen. Der Grundgedanke hat allerdings seinen Charme nicht verloren. Ein komplexes Thema auf eine einfache und nachvollziehbare Rechenformel zu reduzieren, wünschen sich viele. Das gilt auch für die Berechnung des Nutzens und konkret des „Return on Investment“ eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM-ROI). Viele Rechenvorschläge sind für einen BGM-ROI auf dem Markt, aber allesamt sind sie kompliziert und setzen ein umfassendes Kennzahlensystem im Betrieb voraus. Vor allem klein- und mittelständische Unternehmen verfügen jedoch in aller Regel nicht über ein solches Zahlenwerk. Sie brauchen eine praktikable Lösung, um zu sehen, ob sich ihre Aufwendungen für ein BGM rechnen. Daraus ist der Gedanke einer „Kölschen Formel“ entstanden, die „auf einen Bierdeckel passen“ sollte.

2. Krankheit kostet

Für den Betroffenen „kostet“ Krankheit zunächst einen Teil seiner Gesundheit. Sie kann auch Arbeitsfähigkeit, Lebensfreude und Teilhabe „kosten“ und Einkommensverluste zur Folge haben.

Daran sollten sich auch Firmen-Verantwortliche immer wieder erinnern. Sie haben oftmals nur die direkten und indirekten Kosten einer krankheitsbedingten Leistungsreduzierung oder kompletten Fehlzeit vor Augen. Wenn Firmen nach den Kosten betrieblicher Gesundheitsförderungsprojekte fragen, kann ihnen deshalb mit der Gegenfrage begegnet werden, was ihnen Krankheit kostet und was ihnen die Gesundheit der Beschäftigten wert ist. Dennoch ist die Frage nach den Kosten betrieblicher Gesundheitsförderungsprojekte oder eines Gesundheitsmanagements legitim. Die Firma will zu Recht wissen, auf was sie sich einlässt, was das kostet und was das bringt.

Was ein Krankheitstag kostet, ist oft berechnet worden. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) geht für 2011 von einem durchschnittlichen Betrag von 163 Euro aus, der nach Wirtschaftszweigen erheblich differenziert. Einer Studie des Beratungsunternehmens Booz & Company zufolge lagen die betrieblichen Krankheitskosten im Jahr 2011 pro Arbeitnehmer bei durchschnittlich 3.598 Euro. Berücksichtigt wurden dabei Kosten des Absentismus, also Fehlzeiten, aber auch Kosten des Präsentismus, womit das eingeschränkte Arbeiten trotz Krankheit umschrieben wird. Dabei wurde der durchschnittliche Krankenstand von 3,8 Prozent zugrunde gelegt. Sobald eine Firma einen höheren Krankenstand hat, kann sie in der Regel auch von höheren Krankheitskosten ausgehen. Für die meisten Unternehmen, gleichgültig welcher Größe, sind steigende und überdurchschnittliche Krankenstände deshalb der Hauptanlass, über die Betriebliche Gesundheitsförderung nachzudenken. Vor allem treibt sie die Sorge um, die demografische Entwicklung mit einer älter (und kränker?) werdenden Belegschaft sowie die weiter steigenden Belastungen, insbesondere psychischer Art, würden die Situation in Zukunft nicht besser machen, wenn nicht Präventionsprogramme diese Entwicklung stoppen oder sogar verbessern. Diese Erkenntnisse waren in den letzten Jahren Triebfedern einer steigenden Anzahl BGF-Projekte und vorbildlicher BGM-Modelle, was nicht zuletzt die stetig zunehmende Zahl der Bewerber um den jährlichen Public-Health-Award zeigt. Mit Investitionen in gesunde Arbeitsplätze und für die Gesundheitsförderung der Beschäftigten wollen die Unternehmen ihre Produktivität und die Employability ihrer Mannschaft sichern. Gesundheit ist zu einem entscheidenden Produktivitätsfaktor geworden.

3. BGM-Aufwendungen sind überschaubar

Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften übernehmen oder bezuschussen Teile eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Trotzdem ist ein betriebliches Gesundheitsmanagementprojekt ohne eigenen Zeit- und Personalaufwand für das Unternehmen nicht zu leisten.



Aufwendungen, z.B. für ergonomische Verbesserungen oder für xy, müssen einkalkuliert werden. Bis zum Betrag von 500 Euro je Mitarbeiter und Jahr können viele Aufwendungen, die beim Betrieb verbleiben, nach § 3 Nr. 34 Einkommenssteuergesetz steuerlich geltend gemacht werden. Der Aufwand für ein BGM wird von den Firmen deshalb oftmals völlig überschätzt. Nur wenn erhebliche ergonomische Mängel festgestellt werden, sind größere Investitionen notwendig. Zumeist ist es aber der Personaleinsatz, der zu Buche schlägt. Ob es sich bei dem personellen Einsatz um einen zusätzlichen Aufwand handelt oder ob nur Arbeitsinhalte verschoben bzw. kostenneutral ausgetauscht werden, ist für die Kostenbetrachtung allerdings entscheidend. Die Aufwandsseite darf zwar nicht vernachlässigt werden, ist aber zumeist überschaubar und verkraftbar.

4. Das Problem mit den Kennzahlen und der Kausalität

Wer einen Aufwand-Ertrags-Vergleich des BGM-Projekts leisten will, stößt schnell an die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Zwar lassen sich harte Kennzahlen wie die Aufwendungen für die Entgeltfortzahlung oder für Krankheitsvertretungen leicht berechnen, aber bei vielen Faktoren wird es schwieriger. Zu den krankheitsbedingten Kosten werden u.a. gerechnet: Aufwendungen für Vertretungen, Qualitätsverluste, entgangene Aufträge, versäumte Termine (teilweise mit der Folge von Zinszahlungen) und ähnliches mehr. Die Kausalität zwischen der Krankheit als Ursache einerseits und der geringeren bzw. ausgefallenen Leistung andererseits nachzuweisen, dürfte allerdings in vielen Fällen schwierig, wenn nicht unmöglich, sein. Selbst ein ausgefeiltes Controlling kann diese Transparenz nur unvollkommen leisten. Es bleibt die Möglichkeit, aus Annahmen In-Wert-Setzungen zu beziffern und selbst daran zu glauben.

5. Wie viel Unschärfe akzeptiert das Unternehmen?

Der Return on Investment (ROI) von Präventionsprogrammen wurde in der Vergangenheit im Wesentlichen mit Studien aus den USA belegt. Die Einsparungen bei den Fehlzeiten wurden mit 1:2,5 bis 1:4,85 angegeben (Zusammenstellung in den iga-Reporten 13 und 16). Das sind Durchschnittswerte mit einer weiten Streuung. In der Praxis gibt es nicht selten Unternehmen, bei denen der ROI bereits im ersten Jahr des BGM-Projekts sogar bei 1:10 oder höher lag.

Abhängig von der Unternehmenskultur wird von manchen Betrieben großen Wert auf konkrete Kennzahlen gelegt. Bei klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) kommt dieses Verlangen allerdings nur relativ selten vor. Deren Verantwortlichen reicht zumeist eine Orientierung an wenigen Kennzahlen, z.B. der Entwicklung des Krankenstandes oder an den Aufwendungen für die Entgeltfortzahlung, um den Erfolg eines BGM einzuschätzen.

6. Die Kölsche Formel

Die Diskussionen über Kennzahlensysteme und der Wunsch nach einer gewissen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, ohne eine perfektes Controlling aufbauen zu müssen, hat zu einer einfachen Formel geführt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, aber eine Orientierung geben

kann, was das BGM-Projekt gebracht hat. Sie sollte so einfach wie möglich sein und „auf einen Bierdeckel passen“. Daraus ist passend zum Standort des BGF-Instituts in Köln die „Kölsche Formel“ entstanden:kann, was das BGM-Projekt gebracht hat. Sie sollte so einfach wie möglich sein und „auf einen Bierdeckel passen“. Daraus ist passend zum Standort des BGF-Instituts in Köln die „Kölsche Formel“ entstanden:

Ertrag BGM (brutto)

„Kölsche Formel“: _____ = ROI

Aufwand BGM

Praxis-Beispiel (anonymisiert):

Firma C. GmbH in K., Unternehmen der Elektronikbranche

180 gut bezahlte Fachkräfte, stabile betriebliche Situation und nach Aussage der Firmenleitung und des Betriebsrates neben dem BGM-Projekt keine weiteren Einflüsse auf das Krankheitsgeschehen.

Krankenstand Jahresdurchschnitt 2011 = 4,9 Prozent

BGM-Projekt ab Januar 2012

Krankenstand Jahresdurchschnitt 2012 = 3,0 Prozent

Entgeltfortzahlung 2011 = 501.428 Euro

Entgeltfortzahlung 2012 = 298.394 Euro

Ertrag brutto = 203.034 Euro

minus BGM-Kosten

- Seminare „Gesundes Führen“ 5.280 Euro
- Resilienz-Training 2.400 Euro
- Rückenschule Mitarbeiter 5.180 Euro
- Zwei Gesundheitstage in der Kantine 6.210 Euro
- neue Bürostühle und höhenverstellbare Tische 18.917 Euro
- kostenlose Getränkeausgabe 1.630 Euro
- Zuschüsse Fitnessstudio 3.680 Euro
- externe psycho-soziale Beratung 4.125 Euro
- Personalaufwand (ca. 1/6 Stelle, geschätzt) 9.890 Euro
- Sonstige Sachkosten (geschätzt) 2.500 Euro

Summe Aufwand brutto 59.812 Euro



minus Beteiligung Krankenkassen	17.850 Euro
minus Steuervorteil (geschätzt)	8.900 Euro
Aufwand insgesamt netto	33.062 Euro
Ertrag netto	169.972 Euro

ROI = 5,14:1

Zusammengefasst passt diese ROI-Berechnung auf einen Bierdeckel:



Abbildung 1: ROI-Berechnung auf einem Bierdeckel

Alleine in diesem ersten Jahr des BGMs war der Ertrag für die Firma „C.-GmbH“ damit rund fünfmal höher als der Aufwand. Ob dieser ROI auch „hinter dem Komma“ ein belastbarer Wert ist, war den Firmenverantwortlichen unwichtig. Sie hatten mit der „Kölschen Formel“ die Gewissheit erlangt, dass sich ihr BGM auf jeden Fall bereits im ersten Jahr gerechnet hat.

Literaturverzeichnis:

Sockoll, I., I Kramer & W. Bödeker (2008): iga-Report 13 Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. www.iga-info.de

Kramer, I. & W. Bödeker (2008): iga-Report 16 Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. www.iga-info.de

Kowalski, Heinz (2012): „Kölsche Formel“ für die Gesundheit. Personalmagazin 12/12.

