

Mitarbeiterbindung statt hohe Fluktuationskosten

Verlässt ein Mitarbeitender ein Unternehmen, geht das ins Geld: Bereits ab dem Zeitpunkt, an dem er sich zur Kündigung entschliesst, ist er weniger produktiv. Zu den Fluktuationskosten zählen daher weit mehr als die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten eines neuen Mitarbeitenden.

Max hat die Nase voll. Jahr für Jahr erhöht das Management die Jahresziele in aus seiner Sicht unrealistischem Masse. Gleichzeitig wird rigoros gespart, Personal abgebaut und so die Wachstumsgrundlage entzogen. Seine Bedenken und Einwände bleiben ebenso ungehört wie seine Verbesserungsvorschläge. Dabei wurde der Menüpreis in der Personalkantine erhöht, die Subventionen für den Fitnessclub wurden gestrichen und die Kostenbeteiligung bei den Dienstfahrzeugen erhöht. Sein Entschluss steht fest: Er wird das Unternehmen verlassen, sobald er eine neue Stelle hat. Von nun an gilt seine Aufmerksamkeit zu einem erheblichen Teil dem Studium der Stelleninserate, dem Besuch von Personalberatern, dem Verfassen von Bewerbungen und dem Bestehen von Bewerbungsgesprächen. Seine Produktivität wird in den rund drei bis sechs Monaten seiner Stellensuche zweifellos leiden. Das Management wird sich nach Einreichen der Kündigung auf den Standpunkt stellen: Reisende soll man ziehen lassen. Die Personalabteilung wird den Auftrag erhalten, die Stelle intern und extern auszuschreiben, und im besten Fall wird zwei bis vier Wochen vor Austritt von Max sein Nachfolger die Stelle antreten, um eine geordnete Übergabe zu gewährleisten. Dieser durchaus alltägliche Fall wird sich im Budget als Fluktuationskosten niederschlagen, die sich aus Sicht der Geschäftsleitung primär aus den Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten zusammensetzen.



Foto: Simone Gloor

Dieser weitverbreitete Irrtum führt dann auch zur entsprechenden Abwägung der Massnahmen im Rahmen des Retention-Managements. In Kenntnis der vollständigen Opportunitätskosten in Folge Produktivitätsausfalls würden wahrscheinlich die Entscheidungen hinsichtlich dieser Retention-Massnahmen anders ausfallen.

Tatsächlich erfolgt der erste signifikante Abfall der Produktivität in dem Moment, in dem der Mitarbeitende den Kündigungsentschluss gefasst hat. Dieser Ausfall dauert bis zum Tag der Einreichung seiner schriftlichen Kündigung, wonach bei Freistellung ein totaler Produktivitätsausfall folgt oder bis zum Austrittstag ein mehr oder minder kontinuierlicher Ausfall geschieht. Ab-

gesehen vom Cash-out im Rahmen dieses Mitarbeiterwechsels müssen bei differenzierter Betrachtung die internen und externen Opportunitätskosten unterschieden werden.

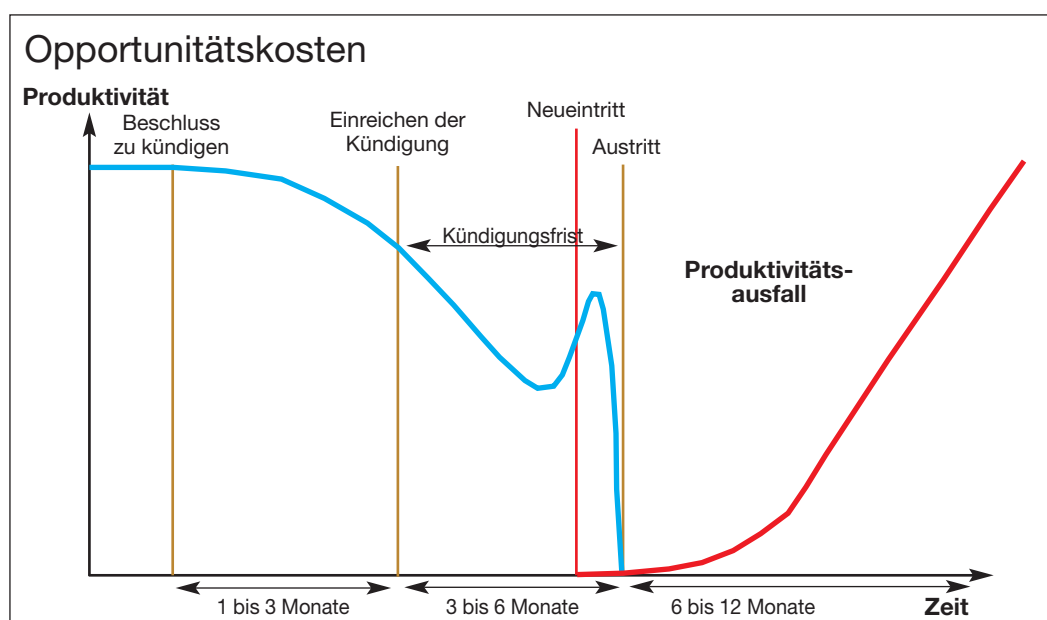
Dabei setzen sich die internen Opportunitätskosten zusammen aus:

- Produktivitätsausfall durch betroffenen Mitarbeitenden
- Negative Einflüsse auf die Umgebung
- Brain drain (Know-how-Verlust)
- Belastung der Personalabteilung

Zu den externen Opportunitätskosten müssen möglicherweise gezählt werden:

- Entgangener Umsatz
- Unzufriedene Kunden durch schlechtere Leistungsbereitschaft
- Imageverlust durch negative Aussagen des Mitarbeitenden
- Schaden- und Folgekosten

Nach Eintritt des neuen Stelleninhabers erfolgt dann nicht etwa eine sofortige Wiederherstellung des Status quo ante, sondern eine oft lange Einarbeitungsphase mit erheblichen internen Opportunitätskosten. Diese setzen sich einerseits aus der über mehrere Monate ansteigenden Produktivität des neuen Mitarbeitenden und aus der signifikanten Mehrbelastung des Teams und des direkten Vorgesetzten zusammen.



Hinzu kommen die in der Regel nicht unbeträchtlichen Kosten für Aus- und Weiterbildung des neuen Stelleninhabers. Zu den externen Opportunitätskosten müssen wiederum Fehler- und Folgekosten, die der neue Stelleninhaber aus Unwissen verursachen kann, gezählt werden sowie entgangener Umsatz auf der Kundenseite. Eine Zusammenstellung aller Kosten inklusive Quantifizierung der Opportunitätskosten lässt die Schätzung zum Ersatz qualifizierter Fachkräfte in der Höhe von ein bis zwei Jahressalären wesentlich realistischer erscheinen als vielleicht auf den ersten Blick. Die Grafik mit dem entsprechenden Berechnungsbeispiel zeigt nochmals die Entstehung dieser Kostenschätzung.

Werden die Fluktuationskosten in dieser Vollständigkeit den Kosten im Rahmen des Retention-Managements gegenübergestellt, so könnte es durchaus sein, dass die Geschäftsleitung ihre Einsparungsmassnahmen nochmals überdenkt. Und es könnte sein, dass Max kurz vor seinem Austritt eine interne Mitteilung erhält, in der die Belohnung von Verbesserungsvorschlägen, die Wiedereinführung der Subventionen für den Fitnessclub und die Erhöhung der Kostenbeteiligung an Dienstfahrzeugen mitgeteilt wird.

Andreas Meirich

Kontakt: www.meirich-consulting.ch



Der Autor

Andreas Meirich, dipl. Betriebswirt FH, ist HR-Strategieberater, spezialisiert auf die Entwicklung von HR-Kennzahlensystemen und die Implementierung von Personal- und Bildungscontrolling.

Berechnung der Fluktuationskosten bei Weiterbeschäftigung

Grunddaten	Monate	Franken
durchschnittliches Jahresgehalt Mitarbeitender		80 000
durchschnittliche monatliche Arbeitsplatzkosten Mitarbeitender		11 333
durchschnittliches Jahresgehalt Vorgesetzter		160 000
durchschnittliche monatliche Arbeitsplatzkosten Vorgesetzter		22 667
Kündigungsfrist in Monaten	3	
Dauer der Jobsuche des Mitarbeitenden in Monaten	3	
Cash-out-Kosten zur Stellenbesetzung		
		Franken
Personalwerbungskosten (Inserate, Headhunter)		20 000
Rekrutierungsprozesskosten (Interviews, Vorselektion, Administration)		10 000
Einschulungskosten neuer Mitarbeitender		23 000
Opportunitätskosten durch Produktivitätsverlust		
	Monate	Franken
zurückgehaltene Leistung nach dem Kündigungsentschluss	50 %	17 000
zurückgehaltene Leistung während der Kündigungsfrist	25 %	8 500
zusätzliche Lohnkosten für neuen Mitarbeitenden bei Übergabe	1	11 333
zusätzliche Inanspruchnahme des Vorgesetzten	12	10 % 27 200
zusätzliche Inanspruchnahme der Kollegen des neuen Mitarbeitenden	6	10 % 6 800
geringere Produktivität neuer Mitarbeitender Phase I: 1 bis 3 Monate	3	80 % 27 200
geringere Produktivität neuer Mitarbeitender Phase II: 4 bis 6 Monate	3	60 % 20 400
geringere Produktivität neuer Mitarbeitender Phase III: 7 bis 9 Monate	3	40 % 13 600
geringere Produktivität neuer Mitarbeitender Phase IV: 10 bis 12 Monate	3	20 % 6 800
Total*		191 833

* nicht berücksichtigt sind: entgangener Umsatz, Imageverlust, Know-how-Verlust, Schaden- und Folgekosten