

Personalbindung senkt Kosten

Personalbindung ist ein bedeutsamer Faktor zur Reduzierung von betrieblichen Kosten: Durch emotional gebundene Mitarbeiter senken Unternehmen ihre Ausgaben in verschiedensten Bereichen. Welche Kostensenkungspotenziale clevere Personalmanager durch Maßnahmen zur Personalbindung erschließen können.

Von Gunther Wolf

Auf den ersten Blick ist ein hoher Grad der Personalbindung insbesondere durch einen ausgeprägten Wunsch der Mitarbeiter zu bleiben einhergehend mit einer überdurchschnittlichen Verweildauer im Unternehmen gekennzeichnet. Durch Personalbindung lassen sich ganz direkt und unmittelbar Fluktuations- und Vakanzkosten senken.

Erstens: Fluktuations- und Vakanzkosten reduzieren

Um beispielhaft zu ermitteln, welche direkte Fluktuations- und Vakanzkostensparnis mithilfe höherer Personalbindung erzielt werden kann, legen wir einen durchschnittlichen deutschen Betrieb mit 1.000 Mitarbeitern zugrunde. Was bringt eine Verringerung der Fluktuationsquote um drei Prozentpunkte? Werfen wir einen Blick auf jede einzelne Kostenart.

Da wären zunächst die Austrittskosten. Zu den direkten Austrittskosten zählen die Entgeltfortzahlung bei Freistellung, Kosten durch Krankmeldung, nachvertragliche Karenzentschädigungen, Anwalts- und Gerichtskosten bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen, Abfindung und Sonderkosten. Diese werden von Praktikern auf durchschnittlich 2.000 Euro pro Weggang geschätzt.

Austritts-, Such- und Auswahlkosten

Die indirekten Austrittskosten lassen sich über die Erhebung und Bewertung des zeitlichen Aufwands schätzen: Es sind Abstimmungsgespräche zwischen dem Personalmanagement und dem Vorgesetzten zu führen und Exit-Interviews mit dem Mitarbeiter. Kollegen als und Externe sind zu informieren und Aufgaben an die Kollegen zu übergeben. Dazu kommt der Zeitaufwand für die erforderlichen Abmeldungen, für die Erstellung des Zeugnisses und für Tätigkeiten in Verbindung mit der Rückgabe von überlassenen Gegenständen – bei den üblichen Gehältern der beteiligten Personen sind durchschnittlich 2.000 Euro pro Weggang sicher angemessen.

Mit 7.000 Euro fallen die Kosten für Suche und Auswahl des Ersatzes etwas höher aus. Zu den direkten Such- und Auswahlkosten gehören die Ausgaben für Stellenanzeigen, Personalberaterkosten, Kosten für Schriftverkehr und Auswahlverfahren sowie die Auslagererstattung an Bewerber.

Die indirekten Kosten ermitteln sich über den Zeitaufwand beispielsweise für das Entwerfen und Schalten der Stellenanzeigen, Sichtung und Erfassung eingegangener Bewerbungen, Organisation und Durchführung des Auswahlverfahrens, Abstimmungsgespräche zwischen Personalmanagement, dem Vorgesetzten und dem Betriebs- oder Personalrat.

Eintritts- und Opportunitätskosten

Für Eintrittskosten können mindestens 3.000 Euro pro Fall angesetzt werden. Direkte Eintrittskosten umfassen z. B. das höhere Entgelt des Neueintritts oder Schulungs- und Weiterbildungskosten. Indirekte Eintrittskosten entstehen für das Anfordern und Nachhalten einstellungsrelevanter Unterlagen, Erfassen der Stammdaten, Erstellen des Arbeitsvertrags und der Personalakte, Durchführen der Anmeldungen, Aktualisieren von Mitarbeiter- bzw. Telefonlisten und Verzeichnisse, Einarbeitung und Onboarding.

Von besonderer Bedeutung sind die Opportunitätskosten, die durch Austritt, Vakanz und Einarbeitung entstehen. Hierzu zählen die Leistungsabnahme des ausscheidenden Mitarbeiters, Kosten für unvollendete Projekte, der Abfluss von Know-how, Beziehungen und Netzwerken. Auch der neu Eintretende muss sich erst orientieren und kann nicht sofort sein gesamtes Leistungspotenzial freisetzen.

Zweifellos kann der Abfluss von strategisch relevantem Wissen oder geschäftskritischer Kundenkontakte die Funktionsfähigkeit von ganzen Geschäftseinheiten gefährden. So können sich die Opportunitätskosten beim Ausscheiden einer erfolgskritischen Spitzenkraft leicht auf mehrere Millionen Euro summieren. Im Durchschnitt dürfte ein Kostenansatz von 16.000 Euro gerechtfertigt sein.

1 Mio. Euro Kostensenkungspotenzial – jährlich

In Summe fallen somit bei konservativer Schätzung rund 30.000 Euro Kosten pro Weggang an. Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die Fluktuationskosten bei vorzeitigem Ausscheiden des neuen Mitarbeiters oder Fehlbesetzung erneut anfallen, wird ein Aufschlag von durchschnittlich 6.000 Euro angesetzt. Dies entspricht einer Wahrscheinlichkeit von 10 Prozent. Auf dieser Basis lässt sich berechnen, welche Kostenersparnis die Senkung der Fluktuationsrate um drei Prozentpunkte bringt: 30 Austritte mal 36.000 Euro ergibt eine Ersparnis von 1.080.000 Euro jährlich.

Zweitens: Kosten geringer Identifikation reduzieren

Doch Personalbindung kann weit mehr bedeuten als nur das Verhindern von Weggängen. Wenn Personalbindung als emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen verstanden wird, hat die Personalbindung beachtenswerte Effekte auf die individuelle Leistungsbereitschaft und auf das Engagement für den Arbeitgeber. Hiermit sind weitere Kostensenkungspotenziale verbunden.

Kostensenkung durch höheres Engagement

In unserem durchschnittlichen Betrieb mit 1.000 Mitarbeitern sind laut der aktuellen Gallup-Studie 2014 rund 170 Mitarbeitern beschäftigt, die über keine oder gar eine negative Bindung verfügen, 670 mit geringer bis mäßiger Verbundenheit zum Unternehmen und 160 mit hoher Identifikation.

Die Tabelle zeigt, welche Kosteneffekte zu erwarten sind, wenn 100 Mitarbeiter vom Bereich Null / Negativ in das Mittelfeld wechseln und von dort 200 Beschäftigte in den oberen Bereich.

Kostenposition	Jährliche Kostenersparnis
Senkung von Fehlzeiten (Differenz 3,5 Tage p.a.)*	262.500 Euro
Reduzierung von Diebstählen, Schäden und Defekten	60.000 Euro
Senkung von Reklamationskosten sowie Kosten mangelnder Qualität oder nicht eingehaltener Termine	720.000 Euro
Geringere Ausschuss, Material-, Werkzeugkosten	612.000 Euro
Bessere Nutzung von Verbesserungspotenzialen	360.000 Euro
Engagiertere Umsetzung erhaltener Informationen	360.000 Euro
Weniger Behinderung der Leistungsträger	432.000 Euro
Positive Außenwirkung auf Kunden, Bewerber etc.	660.000 Euro
Senkung der Kosten durch "Schummelei"	126.000 Euro
Höhere Arbeitsgeschwindigkeit, weniger unproduktive Zeiten (Ø 30 Min. p.T.)*	1.125.000 Euro
Sonstige Kostensenkungen, z. B. für Überwachung, Sicherheit, Begrenzung von Compliance-Risiken	288.000 Euro
Fluktuations- und Vakanzkosten (bei Senkung der Fluktuationsrate um 3 Prozentpunkte)	1.080.000 Euro
Mindest-Kostenersparnis pro 1.000 Mitarbeiter, pro Jahr	6.085.500 Euro

* Bei jährlichen Personalkosten i.H.v. Ø 50.000 Euro pro Person © Wolf I.O. Group

Sowohl die einzelnen Positionen der Tabelle als auch die jeweiligen Wertansätze sind der letztjährigen Befragung der Wolf I.O. Group unter Personalleitern entnommen. Aus dem Controlling von realen Personalbindungsprojekten ist jedoch bekannt, dass die Einsparungen tatsächlich deutlich höher liegen als von den Befragten eingeschätzt wurde.

Fazit: Ein für die Verbesserung der Personalbindung bereitgestelltes Budget von 300.000 Euro reicht aus, um Einsparungseffekte in 20-facher Höhe zu erzielen. Und das, nicht zu vergessen, jährlich. Eine Einzahlung in die Personalbindung ist scheinbar wirklich keine allzu schlechte Investition...



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet.