



Kompetenz Center Mitarbeiterbindung

Checkliste

Ermittlung
der Fluktuationskosten

Checkliste

Ermittlung der Fluktuationskosten

Diese Checkliste unterstützt Sie bei der Ist-Analyse der Kosten, die durch die Fluktuation von Mitarbeitern im Unternehmen verursacht werden. Sie haben zunächst die Möglichkeit, die Kosten der Fluktuation fallweise zu ermitteln. Dazu können Sie die Seiten 3 bis 12 für jeden einzelnen Fluktuationsfall verwenden und die entsprechenden angefallenen Kosten in die Einzeltabellen eintragen. Durch Summierung der Einzelkostenarten erhalten Sie anschließend die Fluktuationskosten pro Fall.

Wenn Sie einen Überblick über die insgesamt angefallenen Fluktuationskosten erhalten wollen und die Kosten pro Einzelfall über einen bestimmten Zeitraum ermittelt haben, können Sie diese in die Tabelle auf Seite 13 der Checkliste eintragen und addieren.

Im Einzelnen geht es um folgende Aspekte:

- Analyse der Fluktuationskosten für einen Einzelfall
 - Basisdaten zur Stelle und zum ausscheidenden Stelleninhaber
 - Direkte Austrittskosten
 - Indirekte Austrittskosten
 - Direkte Such- und Auswahlkosten
 - Indirekte Such- und Auswahlkosten
 - Direkte Eintrittskosten
 - Indirekte Eintrittskosten
 - Opportunitätskosten des Austritts sowie des Vakanz- und Einarbeitungszeitraums
 - Aufschlag für die Wahrscheinlichkeit des erneuten Anfalls dieser Fluktuationskosten
 - Summe aller durch diesen Fluktuationsfall verursachten Kosten

- Ist-Analyse aller in einem bestimmten Zeitraum entstandenen Fluktuationskosten

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und nützliche Aspekte rund um die Ermittlung der Fluktuationskosten. Im Einzelfall empfiehlt sich eine Anpassung möglichst nach entsprechender Beratung. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der Wolf I.O. Group GmbH.

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich über das Thema Ermittlung der Fluktuationskosten mit einem Experten austauschen möchten.

© Wolf I.O. Group GmbH | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 4796290 | www.wiog.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn die Wolf I.O. Group GmbH als Quelle genannt wird.

Ist-Analyse der Fluktuationskosten

Fall-Nr. _____

Basisdaten:

Exakte Bezeichnung der Stelle: _____

Firmenbezeichnung (bei Konzernen): _____

Standort (Zentrale, Werk / Filiale, überregional): _____

Bereich: _____

Abteilung: _____

Team / Gruppe: _____

Übergeordnete Position: _____

Name des ausscheidenden Stelleninhabers: _____

Eintrittsdatum: _____ Kündigungsdatum: _____

- weiterbeschäftigt
- weiterbeschäftigt bis _____ , dann Urlaub
- freigestellt

_____ bis zum Austrittsdatum am: _____

Beschäftigungsdauer im Unternehmen: _____ Jahre _____ Monate

Personalverantwortung des Stelleninhabers: nein ja, für _____ Mitarbeiter

Gründe für das Ausscheiden (laut Austrittsgespräch): _____

Wechsel zu folgendem Unternehmen (falls bekannt): _____

Wechsel zu folgender Position dort (falls bekannt): _____

Notizen: _____

Durchschnittlicher Bruttojahresverdienst inklusive arbeitgeberseitig zu tragender Nebenkosten: _____ Euro

Direkte Austrittskosten

Direkte Kosten sind alle Kosten, die unmittelbar verursacht werden. Bitte tragen Sie in diese Tabelle die einzelnen Kostenarten der direkten Austrittskosten ein, die durch das Ausscheiden des Stelleninhabers in einem Einzelfall entstanden sind und addieren diese am Schluss der Tabelle, um die Summe aller direkten Austrittskosten zu berechnen.

In den nachfolgenden Tabellen verfahren Sie genauso. Auf diese Weise ermitteln Sie zunächst am Ende jeder Tabelle die Summe der pro Einzelfall entstandenen einzelnen Kostenarten (direkte Austrittskosten, indirekte Austrittskosten etc.). Die Endsummen der einzelnen Kostenarten pro Fall können Sie anschließend in die Gesamtübersicht der entstandenen Kosten auf Seite 12 übertragen und erhalten als Summe die gesamten entstandenen Fluktuationskosten für jeden einzelnen Fall.

Um einen Überblick über die Fluktuationskosten in einem bestimmten Zeitraum zu erhalten, können Sie die ermittelten Gesamt-Fluktuationskosten aller einzelnen Fälle in die Tabelle auf Seite 13 eintragen und erhalten durch deren Addition die gesamten Fluktuationskosten für den genannten Zeitraum.

Fall-Nr. _____	Entstandene Kosten
Direkte Austrittskosten:	
Entgeltfortzahlung bei Freistellung	
Kosten durch Krankmeldung nach Kündigung	
Nachvertragliche Karenzentschädigung	
Anwaltskosten bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen	
Gerichtskosten bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen	
Zahlung einer Abfindung	
Sonderkosten	
Summe aller direkten Austrittskosten	

Indirekte Austrittskosten

Bitte tragen Sie hier und in die übrigen Tabellen zur Ermittlung der indirekten Kosten alle Kosten ein, die durch den zeitlichen bzw. administrativen Mehraufwand innerhalb des Unternehmens als Folge des Austritts indirekt entstehen.

Dazu multiplizieren Sie bitte den jeweiligen Zeitaufwand aller Beteiligten mit dem entsprechenden Stundensatz inklusive Nebenkosten, um als Ergebnis die pro Einzelpunkt entstandenen Kosten zu ermitteln. Diese werden am Schluss dieser Tabelle addiert. Als Summe erhalten Sie die indirekten Austrittskosten.

Fall-Nr. _____	Beteiligte	Zeitaufwand aller Beteiligten	Stundensatz inkl. Nebenkosten	Entstandene Kosten
Indirekte Austrittskosten				
Abstimmungsgespräche zwischen dem Vorgesetzten und der Personalabteilung				
Austrittsgespräch führen				
Mitarbeiter / Kunden / Lieferanten über das Ausscheiden des Arbeitnehmers informieren				
Abmeldungen bei den Sozialversicherungsträgern durchführen				
Compliance-Risiken begrenzen				
Sicherheitsmaßnahmen bei Ausscheiden eines Mitarbeiters				
Arbeitszeugnis erstellen				
Rückgabe von überlassenen Gegenständen kontrollieren				
Projekte / Aufgaben / Unterlagen übernehmen				
Aufgaben-Rochade im Team planen und umsetzen				
Überstunden der verbleibenden Kollegen				
Sonstige Tätigkeiten in Verbindung mit der Fluktuation				
Summe aller indirekten Austrittskosten				

Direkte Such- und Auswahlkosten

Fall-Nr. _____	Entstandene Kosten
Direkte Such- und Auswahlkosten	
Stellenanzeige in Online-Medien	
Stellenanzeige in Printmedien	
Kosten für Personalberater	
Kosten für das Einholen von Referenzen	
Kosten für Porto, Papier, Briefumschläge für den Schriftverkehr z. B. mit Bewerbern	
Kosten für externe Beobachter / Moderatoren für ein Assessment Center (AC) oder Testverfahren	
Kosten für Informationsmaterial für Bewerber	
Auslagenerstattung für angereiste Bewerber	
Suchkosten für Interimspersonal (Interimsmanager oder via Personaldienstleister)	
Kosten für Interimspersonal und für Personaldienstleister	
Sonstige Such- und Auswahlkosten	
Summe aller direkten Such- und Auswahlkosten	

Indirekte Such- und Auswahlkosten

Wie zuvor bei den indirekten Austrittskosten (vgl. S. 5) multiplizieren Sie auch hier den jeweiligen Zeitaufwand aller Beteiligten mit dem entsprechenden Stundensatz. Als Ergebnis erhalten Sie die Einzelposten der Such- und Auswahlkosten. Diese addieren Sie bitte am Ende dieser Tabelle auf der Seite 8 und erhalten so die gesamten bei diesem Fall entstandene indirekten Such- und Auswahlkosten.

Fall-Nr. _____	Beteiligte	Zeit- aufwand aller Be- teiligten	Stunden- satz inkl. Neben- kosten	Ent- standene Kosten
Indirekte Such- und Auswahlkosten Teil 1				
Anforderungen der Stelle prüfen und ggf. neu formulieren				
Stellenbeschreibung prüfen und ggf. neu formulieren				
Anforderungsprofil der Stelle prüfen und ggf. neu formulieren				
Stellenanzeige formulieren und entwerfen				
Interne Veröffentlichung der Stellenanzeige				
Veröffentlichung der Stellenanzeige auf der eigenen Karriereseite				
Veröffentlichung der Stellenanzeige in Online-Medien und / oder in Printmedien				
Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Online-Stellenbörsen und Printmedien				
Suche nach Interimspersonal				
Beauftragung und Information eines Personalberaters				
Abstimmungsgespräche zwischen dem Vorgesetzten und der Personalabteilung				
Sichten der eingegangenen Bewerbungen				
Erfassen der Bewerbungen				
Vorauswahl der Bewerber durch die Personalabteilung / Fachabteilung				
Einladung von Bewerbern zum Vorstellungsgespräch und / oder AC				
Koordination und Vorbereitung von Interviews, Eignungstests, AC				
Durchführen von Eignungstests und deren Auswertung				

Fortsetzung siehe Folgeseite

Fall-Nr. _____ Indirekte Such- und Auswahlkosten Teil 2	Beteiligte	Zeit- aufwand aller Be- teiligten	Stunden- satz inkl. Neben- kosten	Ent- standene Kosten
Führen der Bewerbungsinterviews				
Durchführen eines Assessment Centers				
Abstimmung und Gespräche mit dem Betriebsrat / Personalrat				
Entscheidungsfindung zur Personalauswahl				
Schreiben von Zwischenbescheiden, Ab- / Zusagen, Rücksendung von Unterlagen				
Sonstige indirekte Such und Auswahlkosten				
Summe aller indirekten Such- und Auswahlkosten				

Direkte Eintrittskosten

Fall-Nr. _____ Direkte Eintrittskosten	Entstandene Kosten
Höheres Entgelt des neuen Arbeitnehmers im Vergleich zum ausgeschiedenen Mitarbeiter	
Kosten für externe Schulung und Weiterbildung des neuen Mitarbeiters	
Zusätzlicher Arbeitsplatz während der Einarbeitung	
Informationsmappe	
Hotelkosten, Maklergebühren, Umzugskosten für den neuen Arbeitnehmer	
Beteiligung an Heimreisen	
Trennungsschädigung an das frühere Unternehmen des neuen Mitarbeiters	
Sonstige Eintrittskosten	
Summe aller direkten Eintrittskosten	

Indirekte Eintrittskosten

Bitte multiplizieren Sie zur Ermittlung der Kosten auch hier wieder den jeweiligen Zeitaufwand mit dem Stundensatz und addieren Sie am Ende der Tabelle auf Seite 10 die jeweiligen Einzelkosten, um die bei diesem Fall entstandenen gesamten indirekten Eintrittskosten zu erhalten.

Fall-Nr. _____	Beteiligte	Zeit- aufwand aller Be- teiligten	Stunden- satz inkl. Neben- kosten	Ent- standene Kosten
Indirekte Eintrittskosten Teil 1				
Einstellungsantrag stellen und bearbeiten				
Einstellungsrelevante Unterlagen des neuen Mitarbeiters anfordern und nachhalten				
Erfassen der Stammdaten				
Arbeitsvertrag erstellen				
Personalakte erstellen				
Anmelden bei den Sozialversicherungsträgern und anderen relevanten Stellen				
Listen und Verzeichnisse aktualisieren				
Materialien zur Arbeitsaufnahme übergeben				
Unterstützung des neuen Mitarbeiters bei der Wohnungssuche				
Untersuchung des neuen Mitarbeiters durch den Werksarzt				
Plan für die Einarbeitung erstellen				
Arbeitsplatz einrichten				
Einstellungsgespräch führen				
Den neuen Mitarbeiter intern und extern vorstellen				
Firmeninterne Schulung durchführen				
Neuen Mitarbeiter einarbeiten / Onboarding durchführen				
Abnahme der Leistungen der einarbeitenden Kollegen				
Paten / Mentor auswählen				

Fortsetzung siehe Folgeseite

Fall-Nr. _____ Indirekte Eintrittskosten Teil 2	Beteiligte	Zeit- aufwand aller Be- teiligten	Stunden- satz inkl. Neben- kosten	Ent- standene Kosten
Betreuung des neuen Mitarbeiters durch den Paten / Mentor				
Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten				
Feedbackgespräche zwischen dem Vorgesetzten und der Personalabteilung				
Sonstige Tätigkeiten in Verbindung mit dem Eintritt				
Summe aller indirekten Eintrittskosten				

Opportunitätskosten des Austritts sowie des Vakanz- und Einarbeitungszeitraums

Opportunitätskosten bezeichnen den entgangenen Nutzen oder Gewinn, den das Unternehmen ohne den Weggang erzielt hätte. Bitte schätzen Sie diese Kosten.

Fall-Nr. _____ Opportunitätskosten: Entgangener Nutzen durch ... Teil 1	Entgangener Nutzen in Euro
Leistungsabnahme des ausscheidenden Mitarbeiters in seinem Tätigkeitsbereich vom Zeitpunkt der aktiven Stellensuche bis zum Ausscheiden	
Unvollendete und partiell versandende Projekte und Aufgaben: Aufträge werden nicht akquiriert, Kunden nicht betreut, Produkte nicht produziert / Dienstleistung nicht erbracht, Anfragen nicht bearbeitet, Projekte nicht planungsgemäß fertig gestellt etc.	
Abfluss und / oder Verlust von explizitem und tazitem Wissen des Arbeitnehmers im Unternehmen	
Abfluss von Beziehungen, Netzwerken und Kontakten zu Kunden / Lieferanten / Partnern etc.	
Das Wissen und Können des ausgeschiedenen Mitarbeiters kommt einem konkurrierenden Unternehmen zugute	
Neuformung der vom Weggang / Zugang betroffenen Arbeits- und Projektgruppen	

Fortsetzung siehe Folgeseite

Fall-Nr. _____ Teil 2	Entgangener Nutzen in Euro
Opportunitätskosten: Entgangener Nutzen durch ...	
Störung des Team-, Abteilungs- und Betriebsklimas	
Irritationen	
"Gerüchteküche"	
Goodwill-Verluste	
Branchen-"Gerede"	
Imageschaden	
Multiplikatoreffekte durch Nachziehen von Kollegen und Ansteckungseffekte (andere Mitarbeiter verlassen das Unternehmen)	
Auswirkungen auf Engagement und Performance der Unterstellten / Kollegen des Ausgeschieden	
Überstunden bei anderen Mitarbeitern durch die Übernahme von Aufgaben der vakanten Stelle	
Verzögerung der Arbeit von Kollegen / des Mentors durch Einarbeitung des neuen Mitarbeiters	
Minderleistung des neuen Mitarbeiters während der Einarbeitungszeit. (Je nach Stelle und Funktion wird eine Einarbeitungszeit von 2-12 Monaten angenommen mit einer verminderten Produktivität von Ø 50%)	
Summe aller Opportunitätskosten	

Aufschlag für die Wahrscheinlichkeit des erneuten Anfalls dieser Fluktuationskosten

Der Aufschlag wird berechnet für die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Anfallens der Fluktuationskosten bei einer Fehlbesetzung oder durch das vorzeitige Ausscheiden des neuen Mitarbeiters. Dieser Fall tritt üblicherweise mit einer Wahrscheinlichkeit von durchschnittlich 20 Prozent ein, die zu den oben aufgelisteten direkten und indirekten Fluktuationskosten und den Opportunitätskosten hinzugerechnet werden.

Die Summe all dieser Kosten ergibt die gesamten Fluktuationskosten für diesen Einzelfall.

Zusammenfassung der Fluktuationskosten		Fall-Nr. _____
Art der Kosten	Höhe der Kosten	
Direkte Austrittskosten		
Indirekte Austrittskosten		
Direkte Such- und Auswahlkosten		
Indirekte Such- und Auswahlkosten		
Direkte Eintrittskosten		
Indirekte Eintrittskosten		
Opportunitätskosten des Austritts sowie des Vakanz- und Einarbeitungszeitraums		
Zwischensumme:		
Aufschlag für die Wahrscheinlichkeit, dass die Fluktuationskosten erneut anfallen bei vorzeitigem Ausscheiden des neuen Mitarbeiters oder durch Fehlbesetzung		
Summe der Fluktuationskosten		

Ist-Analyse aller in einem bestimmten Zeitraum entstandenen Fluktuationskosten

Mithilfe der Tabelle auf der Folgeseite können Sie ermitteln, welche Fluktuationskosten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes angefallen sind. Dazu tragen Sie einfach die Fluktuationskosten der Einzelfälle aus diesem Zeitraum in die nachfolgende Tabelle ein und erhalten als Summe die Gesamt-Fluktuationskosten für diesen Zeitraum.

Berechnung der Fluktuationskosten im Zeitraum _____ bis _____											
Fall-Nr.	Stellenbezeichnung	Austritts-kosten		Such- und Auswahl-kosten		Eintritts-kosten		Oppor-tuni-täts-kosten	Auf-schlag	Gesamte Fluk-tuations-kosten	
		dir.	ind.	dir.	ind.	dir.	ind.				
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
Summe											

WOLF I.O. GROUP GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.wiog.de

Tel. +49 (0)202 479629-0
Fax +49 (0)202 479629-29
Mail info@wiog.de

USt-IdNr.: DE267693528
Geschäftsführung: Diplom-Betriebswirt (FH) Yvonne Wolf
Handelsregister: HRB 22341, Amtsgericht Wuppertal