

AUTOHAUS online / Karriere / Für Arbeitgeber /

Kosten der Personalfuktuation

04.11.2010



In der klassischen Betriebswirtschaftslehre ist das Personal eine direkt rechenbare Kostengröße. Nicht berücksichtigt sind jedoch indirekt verbundene Kosten, Folgekosten und andere Auswirkungen, die durch einen Personalwechsel entstehen.

Kosten der Personalfuktuation

Von Prof. Dr. Ralf Mertens

Der Arbeitsmarkt des 21. Jahrhunderts ist schon lange nicht mehr von der klassischen Karriere in einem oder zwei Unternehmen gekennzeichnet. Die früher viel verbreiteten lebenslangen Partnerschaften werden häufig durch "Lebensabschnittsjobs" ersetzt. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Marktberreinigung, Technologiewandel, Generationswechsel, Auslagerung von Dienstleistungen, Führungskräftewechsel – um nur einige zu nennen.

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre sind die Produktionsfaktoren Personal und Personalkosten feste Begriffe im Sinne von direkt rechenbaren Kostengrößen. Nicht berücksichtigt sind jedoch indirekt verbundene Kosten, Folgekosten und andere Auswirkungen, die durch einen Personalwechsel entstehen.

Aufgrund der sich rasch wandelnden Marktsituation und der ständig steigenden Leistungsanforderungen ist der Erfolg eines Autohauses nur durch hochwertige Dienstleistungen, Kundenservice, Kundenberatung und Kundenbetreuung zu erreichen. Dem einzelnen Mitarbeiter, insbesondere den Leistungsträgern, kommt daher eine herausragende Bedeutung zu. Trotzdem sind immer wieder Autohäuser mit einer recht hohen Fluktuationsrate in Teilbereichen ihres Personalstamms zu beobachten.

Ein großer Bestand an Stammkunden hat positive Auswirkungen auf die betriebliche Entwicklung. Er führt zu einer höheren Grundauslastung und spart teure, zusätzliche Neukquisition sowie erhöhten Werbeaufwand. Stammkundengewinnung und Kundenpflege sind jedoch langfristig angelegte Ziele, die nur durch ausdauernde und zielgerichtete Arbeit erreicht werden können. Dies erfordert die Entwicklung einer persönlichen Kundenbeziehung, die nur durch gleichmäßige und anhaltend gute Kundenbetreuung entsteht. Je stärker diese personenbezogene Funktion ausgeprägt ist, desto weitreichender sind die Auswirkungen bei einem Personalwechsel.

Eingeschränkte Leistung des ausscheidenden Mitarbeiters

Ein durchschnittlicher Mitarbeiter, der aus einem Unternehmen ausscheiden wird, hat in der Regel zumindest eine eingeschränkte Motivation, was in der letzten Zeit seiner Anwesenheit zu verminderter Leistung führt. Von welcher Seite die Kündigung ausgesprochen wurde, ist dabei nicht erheblich.

Bei Mitarbeitern mit Führungsfunktion kann die verminderte Leistung bzw. Leistungsbereitschaft zu einer Minderleistung der gesamten Gruppe oder des Verantwortungsbereiches führen. Damit können sich Nachteile oder Kosten potenzieren.

Bei Mitarbeitern, die eine gehobene Funktion ausüben oder mit vertraulichen betrieblichen Daten umgehen, erfolgt oftmals mit der Kündigung die sofortige Freistellung. Rechnerisch steht dann den noch vollen Personalkosten null Leistung gegenüber.

Abwicklungskosten des ausscheidenden Mitarbeiters

Zu den Abwicklungskosten zählen:

- Vorgespräch(e) und Abstimmung über die beabsichtigte Kündigung bei Kündigung seitens des Arbeitgebers
- Kündigungsschreiben erstellen bei Kündigung seitens des Arbeitgebers
- Kündigungsgespräch
- Zeugnis erstellen
- Abmeldungen bei den Sozialversicherungen
- Abmelden in Lohn-/Gehaltsabrechnung

Kosten für Personalsuche, Auswahl und Einstellung eines neuen Mitarbeiters

Neue Mitarbeiter müssen gesucht, ausgewählt, eingestellt und eingearbeitet werden. Die Suche erfolgt, je nach Funktion, nach einem vorher festgelegten Personalrecruitment und einer Auswahlplanung.

Während eine Bedarfsmeldung an die Agentur für Arbeit relativ schnell abläuft, erfordert die Gestaltung einer Stellenausschreibung (Zeitung/Zeitschrift oder Online) einen zeitlich und auch kostenmäßig wesentlich höheren Aufwand. Bei Einschaltung eines Personalberaters fallen noch höhere Kosten an; er führt allerdings auch die Suche und Vorauswahl qualifiziert und spezialisiert durch und übernimmt den größten Teil der anfallenden administrativen Arbeiten.

Für die Abwicklung der eingehenden Bewerbungen, Sichtung, Analyse, Vorauswahl, Vorstellungsgespräche, Auswahl, Einstellung, Absagen und Rücksendungen der Bewerbungsunterlagen ist vor allem der zeitliche Aufwand zu sehen, der ohne Personalberater meist vom Inhaber/Geschäftsführer oder von einer anderen Führungskraft geleistet werden muss.

Überbrückungskosten

Wird ein ausscheidender Mitarbeiter freigestellt oder steht der neue Mitarbeiter erst später zur Verfügung, muss die Zwischenzeit durch Mehrarbeit, Überstunden, Freizeit oder Zeitpersonal überbrückt werden. Dies verursacht in jedem Fall zusätzlichen Aufwand, der in der Regel zu zusätzlichen Kosten führt.

Eingeschränkte Leistung des neuen Mitarbeiters

Ein neuer Mitarbeiter benötigt Zeit, um sich am neuen Arbeitsplatz und mit der neuen betrieblichen Organisation zurechtzufinden. Das kann, je nach Funktion, nur wenige Tage, aber auch einige Wochen in Anspruch nehmen. Für diesen Zeitraum ist eine eingeschränkte Leistung zu berücksichtigen.

Einarbeitungsaufwand für den neuen Mitarbeiter

Jeder neue Mitarbeiter sollte bei Arbeitsaufnahme ein systematisches Einarbeitungsprogramm durchlaufen. Allein am ersten Arbeitstag stellt der Vorgesetzte ihn im Kollegenkreis und im Betrieb vor, macht einen Rundgang durch den Betrieb und erklärt die Abläufe und Zusammenhänge. Nach erfolgter Einweisung am Arbeitsplatz (mit Anleitung und Kontrolle) wird die begleitende Betreuung solange fortgesetzt, bis ein selbständiges Arbeiten sichergestellt ist.

Wird eine Stelle mit Führungsfunktion neu besetzt, entsteht häufig zusätzlicher Aufwand durch neue Zielvereinbarungen und Arbeitsmethoden.

Auswirkungen des Personalwechsels auf die Kundenbindung

Ein Wechsel bei Verkäufern führt gewöhnlich auch zu Kundenverlust und damit zu fehlendem Umsatz und Ertrag. Der Umfang des Kundenverlustes ist direkt abhängig von der Qualität des Verkäufers. Bei einer guten Beziehung zwischen Verkäufer und Kunde werden Abschlüsse bis zum neuen Arbeitgeber verzögert und als „Einstand“ mitgebracht, in der Regel können das bis zu zehn Prozent der Kunden sein. Das Risiko sollte zwar nicht überbewertet werden, aber ein guter Verkaufsleiter kann durchaus auch Firmenkunden und das damit verbundene Folgegeschäft zum neuen Autohaus mitnehmen.

Werden in einem Autohaus die Kundenadressen und Kundendaten nicht zentral erfasst und gepflegt, sondern der mehr oder weniger willkürlichen Bearbeitung des einzelnen Verkäufers überlassen, so verliert häufig das Autohaus diese wertvollen Informationen beim Weggang eines Verkäufers.

Bei Mitarbeitern mit Kundenkontakt ist auf eine schlüssige Weiterführung der langfristig aufgebauten Kundenbeziehungen besonderer Wert zu legen. Findet ein Personalwechsel bei einer Stelle mit persönlicher Betreuungsfunktion statt, sollte die Kundenübergabe an den Nachfolger sehr sorgfältig und einflussam erfolgen.

Auswirkungen des Personalwechsels auf die Belegschaft

Scheidet ein Mitarbeiter aus Gründen aus, die teilweise oder überwiegend durch die Unternehmensführung bedingt sind, so besteht das Risiko, dass dann auch andere Mitarbeiter ihre Bindung oder gar Bezugsperson verlieren und ebenfalls wechseln. So kann der Weggang eines guten Abteilungsleiters eine erhebliche Schwächung der Abteilung mit Auswirkungen auf das ganze Unternehmen verursachen. Gründe des Ausscheidens leistungsstarker Mitarbeiter sollten auf jeden Fall mit Hilfe eines Abgangsinterviews (Exit-Interview), durchgeführt von einer neutralen Instanz, analysiert werden.

Organisationen sollten im Normalfall ausschließlich nach sachbezogen Kriterien aufgebaut sein. Die tatsächlichen Abläufe werden jedoch durch menschliche Verhaltensweisen geprägt und beeinflusst. Deshalb ist darauf zu achten, dass ein neuer Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens positiv und rasch eingebunden wird.

Häufiger Personalwechsel führt in vielen Fällen zu einer "Einigelung" der Mitarbeiter und verhindert so eine synergetische Gruppenbildung und die Entstehung eines die Produktivität steigernden Teamgeistes.

Konsequenz

Neben den personellen Auswirkungen der Fluktuation sind auch die dabei anfallenden Kosten erheblich. Es gehört deshalb zur Aufgabe des Geschäftsführers, die Ursachen der Fluktuation transparent zu machen, um künftigen Personalwechsel möglichst gering zu halten.

Besondere Bedeutung für eine niedrige Fluktuationsrate haben die Kriterien

- sorgfältige, bedarfsgerechte Personalauswahl sowie
- überzeugende Mitarbeiterführung.

Beide Kriterien sind Chefsache, die gelebt werden müssen und nicht delegiert werden dürfen.

Personalauswahl und Personaleinstellungen sollten im Interesse des Autohauses und des potenziellen Mitarbeiters sehr überlegt und nach sachlicher Berücksichtigung des tatsächlichen Bedarfs vorgenommen werden. Emotionale Beweggründe sind dabei auszuschließen. Deshalb ist insbesondere bei der Besetzung von Positionen mit Führungsfunktion die Einschaltung eines neutralen Beraters mehr als empfehlenswert. Vermeintliche Einsparungen bei der Personalauswahl erhöhen das Risiko einer Fehlbesetzung.

Überzeugende Mitarbeiterführung ist der Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensführung. Mitarbeiter haben ein sehr feines Gespür für die vorhandene Führungsqualität. Sie erbringen einerseits überdurchschnittliche Leistungen bei guter Führung mit Motivation, klarer Zielsetzung und ehrlicher Kontrolle und sie nützen andererseits vorhandene Führungsschwächen häufig zum eigenen Vorteil – und damit zum Nachteil des Unternehmens aus.



WEITERE INFORMATIONEN

Dateidownload

Personalkosten

KOMMENTARE ZUM ARTIKEL

Bisher noch keine Kommentare! Geben Sie doch den Ersten ab.

0 Leserbriefe

Copyright © 1998 - 2010 AUTOHAUS online
(Foto: Archiv)

DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN



Personalpolitik im Autohaus

Zehn Leitthesen zur prognostizierten Arbeitswelt 2020 – unter Berücksichtigung des demographischen, technologischen... **mehr**



Winterzeit bei WENZ - unsere Jackentrends!

Ob edel, stylisch, kontrastreich oder klassisch - was ist ihr Favorit? **mehr**

ANZEIGE



Eigenmarke Autohaus

Der Imagewert des Autohauses als Arbeitgeber wird noch häufig unterschätzt. Doch das Employer Branding wird für... **mehr**



Stellenbeschreibung

Die Nutzung von Stellenbeschreibungen schafft Transparenz und bietet den Mitarbeitern klare Vorgaben für ihre Arbeit, so... **mehr**

powered by plista