



Bei jedem unternehmensseitig ungewollten Weggang eines Mitarbeitenden müssen Maßnahmen ergriffen werden, um die durch den Weggang bedingten Schäden zu begrenzen, um betriebliches Wissen vor Verlust zu sichern und um die Vakanz umgehend zu schließen. Mit diesen Aktivitäten des Personalmanagements und der jeweils betroffenen Führungskräfte ist monetärer und zeitlicher Aufwand in nicht unmaßgeblicher Höhe verbunden. Doch: Wie hoch sind diese Fluktuationskosten genau? Das zeigt eine neue Studie.

02. Juli 2026 um 04:30 Uhr von [Gunther Wolf](#)

Es kursiert eine Faustformel für die Abschätzung der Kosten, die sich für Unternehmen mit der Eigenkündigung eines Mitarbeitenden verbinden. Man sagt, die Kosten eines sogenannten "ungewollten Weggangs" entsprechen in etwa denen eines Jahresgehalts des kündigenden Mitarbeitenden. Die Experten des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung aus Wuppertal wollten es aber genau wissen. Und haben daher zu der Frage, mit welchen Kosten ungewollte Fluktuationsfälle verbunden sind, eine Studie durchgeführt. Erneut.

Haben sich die Fluktuationskosten in den letzten 10 Jahren verändert?

Denn eine solche Fluktuationskostenstudie hatte das Kompetenz Center Mitarbeiterbindung bereits 2016 durchgeführt. Beide Studien basieren auf einer Datenerhebung in Personalabteilungen. Mithilfe eines einfachen Tools auf Excel-Basis konnten die Personalabteilungen selbst die Kosten ihrer aktuellen Fluktuationsfälle strukturiert und systematisch erheben.

Eine besondere Herausforderung stelle dabei stets die Ermittlung der indirekten Fluktuationskosten dar. Generell bilden die indirekten Kosten - von Mitarbeitenden des Finanzbereichs oft scherzhaft

"Ehda-Kosten" genannten Kosten, denn sie sind eh da – den Zeitaufwand monetär ab. Sie verstecken sich regelmäßig in anderen Kostenarten, beispielsweise in den Kosten für Löhne und Gehälter.

Indirekte Fluktuationskosten: Eine besondere Herausforderung



Um diese zu identifizieren, wurden die einzelnen Tätigkeiten in Verbindung mit dem Fluktuationsfall aufgelistet, die Dauer vermerkt und daraufhin monetär bewertet. *Beispiel: Dauert das Abstimmen und Verfassen des Arbeitszeugnisses 3 Std. und liegen die "All-inclusive-Personalkosten" für die hieran beteiligten Bearbeitenden bei 50 Euro pro Stunde, ergibt sich ein Wertansatz für die indirekten Kosten dieser fluktuationsbedingten Tätigkeit in Höhe von 150 Euro.*

Bei der Datensammlung erfassten die Personalmanager:innen bereits die Kosten getrennt nach den jeweiligen

Fluktuationskostenarten. Aus diesen Daten ermittelten die Experten dann die fluktuationsbedingten Mindestkosten pro Unternehmen. Aus diesen wiederum wurde danach der Durchschnittswert berechnet.

Nach oben kennen Fluktuationskosten keine Grenze

Grund für diese Fokussierung auf die "mindestens anfallenden Kosten der Fluktuation" ist, dass die Obergrenzen enorme Unterschiede aufweisen, beispielsweise in Abhängigkeit von der Stelle, die der ausscheidende Mitarbeitende bekleidete. Insbesondere bei den Opportunitätskosten sind Kosten enthalten, die beim Ausscheiden einer einzigen erfolgskritischen Spitzenkraft leicht bereits mehrere Millionen Euro betragen können.

Denn der Schaden durch Abfluss von strategisch relevantem Wissen oder von relevanten Kundenkontakten kann schnell schwindelerregende Höhen erreichen und auch die Funktionsfähigkeit von ganzen Geschäftseinheiten gefährden. Im Falle, dass der Mitarbeitende zum Wettbewerb wechselt, fallen die Kosten genaugenommen doppelt an: Er schädigt das Unternehmen in dem gleichen Maße, wie er den Marktbegleiter stärkt.

Insoweit sind die im Folgenden aufgeführten Kosten als

durchschnittliche, mindestens anfallende Kosten pro Fluktuationsfall

zu verstehen.

Im Folgenden finden Sie die Ergebnisse der Fluktuationskostenstudie 2026, geordnet nach den Fluktuationskostenarten.

Kostenart	Kosten
Direkte Austrittskosten , z. B. nachvertragliche Karenzentschädigungen; Anwalts- und Gerichtskosten bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen; Abfindung und Sonderkosten; sonstige Austrittskosten	Ø 2.486 Euro pro Austritt (2016: 2.145 Euro)
Indirekte Austrittskosten (zeitl. Aufwand), z. B. Abstimmungsgespräche zwischen HR und der Führungskraft; Austrittsgespräch führen; Kolleg:innen, Kunden und Lieferanten informieren; Abmeldungen durchführen; Sicherheitsmaßnahmen; Zeugnis erstellen; Projekte, Aufgaben und Unterlagen übernehmen; Überstunden der verbleibenden Kolleg:innen; sonstige Tätigkeiten i. V. m. dem Austritt	Ø 6.431 Euro pro Austritt (2016: 2.122 Euro)
Direkte Such- und Auswahlkosten , z. B. Kosten für Stellenanzeigen; Personalberatungskosten; Honorare für Auswahlverfahren; Informationsmaterial für Bewerbende; Auslagenerstattung; sonstige Such- und Auswahlkosten	Ø 9.712 Euro pro Austritt (2016: 4.591 Euro)
Indirekte Such- und Auswahlkosten (zeitl. Aufwand), z. B. Stellenbeschreibung aktualisieren; Stellenanzeige formulieren, entwerfen und umsetzen; Abstimmungsgespräche zwischen HR und der Führungskraft; Stellenanzeigen schalten; Bewerbungen sichten; Auswahlverfahren vorbereiten und koordinieren; Auswahlverfahren durchführen; Abstimmung und Gespräche mit Betriebsrat bzw. Personalrat; Entscheidungsfindung zur Personalauswahl; Ab- bzw. Zusagen verfassen und versenden; sonstige Tätigkeiten i. V. m. der Suche und Auswahl	Ø 13.497 Euro pro Austritt (2016: 6.115 Euro)
Direkte Eintrittskosten , z. B. höheres Entgelt des neuen Mitarbeitenden (1 Jahr); Kosten für dessen Schulung und Weiterbildung; Beteiligung an Heimreisen, Hotelkosten, Maklergebühren, Umzugskosten; sonstige Eintrittskosten	Ø 9.908 Euro pro Austritt (2016: 2.002 Euro)
Indirekte Eintrittskosten (zeitl. Aufwand), z. B. Einstellungsantrag stellen und bearbeiten; einstellungsrelevante Unterlagen anfordern und nachhalten; Stammdaten erfassen; Arbeitsvertrag erstellen; Personalakte erstellen; Materialien zur Arbeitsaufnahme übergeben; diverse Anmeldungen durchführen; Listen und Verzeichnisse aktualisieren; Plan für die Einarbeitung erstellen; Onboarding durchführen; Feedbackgespräche; sonstige Tätigkeiten i. V. m. dem Eintritt	Ø 5.296 Euro pro Austritt (2016: 2.097 Euro)
Opportunitätskosten des Austritts, des Vakanz-Zeitraums und der Einarbeitung , z. B. Leistungsabnahme des ausscheidenden Mitarbeitenden; unvollendete und partiell versandende Projekte und Aufgaben; Abfluss von explizitem und implizitem Wissen; Abfluss von Beziehungen, Netzwerken und Kontakten zu Kunden, Lieferanten, Partnern etc.; Neuformung der vom Weggang bzw. Zugang betroffenen Arbeits- und Projektgruppen; Ansteckungseffekte; Minderleistung des Eintretenden in der Einarbeitungsphase; sonstige Verluste	Ø 37.682 Euro pro Austritt (2016: 16.819 Euro)
Aufschlag Fehlbesetzungsrisiko (p = 0.2)	Ø 17.002 Euro pro Austritt (2016: 7.178 Euro)
Insgesamt durchschnittlich mindestens anfallende Fluktuationskosten	102.014 Euro pro Austritt (2016: 43.069 Euro)

Wie ist dieser massive Anstieg der Fluktuationskosten zu erklären? Ein Teil des durchaus nicht geringen Kostenanstiegs von 2016 bis 2026 wird anhand der durchschnittlichen Vakanzzeit leicht nachvollziehbar. Diese liegt laut Bundesagentur für Arbeit zurzeit bei 168 Tagen (2016: 93 Tage).

Massiver Anstieg der Fluktuationskosten: Vakanzzeit und Entgeltanstieg

Dadurch fallen beispielsweise mehr Überstunden bei den verbleibenden Mitarbeitenden an und Kosten durch nicht angenommene Aufträge oder nicht termingerechte Ausführung. Hinzu kommen die 2026 gegenüber 2016 höheren Gehälter, die sich primär in den direkten Kosten der Wiederbesetzung und in sämtlichen indirekten Kosten niederschlagen.

Dass in Zeiten des Arbeitskräftemangels mehr Arbeit und Zeitaufwand für die Fach- und Führungskräfte des Personalmanagements bzw. Recruitings anfällt als vor einem Jahrzehnt, liegt auf der Hand. Interessant ist jedoch, dass diese Steigerungen im Bereich aller indirekten Aufwandspositionen von den Arbeitgebern durch den Einsatz von Software, Automatisierungen und KI nur zu einem Teil aufgefangen werden konnten. Entsprechend gab ein großer Teil der befragten Unternehmen an, dass sie ihre HR- und Recruiting-Teams in den letzten zehn Jahren personell aufgestockt hätten.

Wie Sie den Unternehmensgewinn um 3 Mio. Euro steigern

Die Experten des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung haben beispielhaft für einen Betrieb mit 1.000 Mitarbeitenden kalkuliert, welche Kostenersparnis mit einer Verringerung der Fluktuationsquote um drei Prozentpunkte erzielbar ist. Dann käme es also zu 30 Austritten pro Jahr weniger. Dies ist mit den pro Fluktuationsfall durchschnittlich ermittelten Mindestfluktuationskosten zu multiplizieren: $30 \times 102.014 \text{ Euro} = 3.060.420 \text{ Euro jährlich}$.

Um mindestens 3 Mio. Euro steigt der Gewinn eines Unternehmens pro 1.000 Mitarbeitenden jährlich, wenn es die Fluktuationsquote um 3 Prozentpunkte senkt.

Angesichts dieser Zahlen verkürzen sich die in manchen Unternehmen oftmals ewig langen Diskussionen darüber, ob eine bestimmte Mitarbeiterbindungs-Maßnahme durchgeführt werden sollte oder nicht, enorm. Lohnt sich Retention Management? Selbst bei einer Maßnahme, die 100 Tsd. Euro kostet, gilt: "Wenn wir dadurch nur einen einzigen Fluktuationsfall verhindern, hat sich diese Investition schon gelohnt!"

Fazit: Retention Management lohnt sich!

Manch einer könnte einwenden: Aber mit Mitarbeiterbindungsmaßnahmen sind ja auch Kosten verbunden. Die müsse man ja von den 3 Mio. Euro abziehen. Das stimmt. Aber es gibt auch Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die nichts kosten. Denn die meisten kündigenden Mitarbeitenden wollen in erster Linie weder das Unternehmen noch ihre Kollegen verlassen: Nein, sie wollen ihren Chef verlassen.

Das Verhalten der direkten Führungskraft belegt in sämtlichen Studien zu Fluktuationsursachen einen Spitzenplatz. Mitarbeiterzentriert erfolgsorientiertes Führungsverhalten kostet nichts. Nur einen kleinen Schritt heraus aus den gewohnten Verhaltensweisen. Aber bringt viel. In vielen

Unternehmen ist daher ein für alle [Führungskräfte verpflichtendes Mitarbeiterbindungstraining](#) die allererste Maßnahme, die zur Steigerung der Mitarbeiterbindung umgesetzt wird.

Buchtipp: Mitarbeiterbindung. Retention Management, Performance Improvement und Arbeitgeberattraktivität. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage 2026. Freiburg: Haufe-Lexware. Mit 144 Beiträgen u.a. von Christian Lindner, Malu Dreyer, Sahra Wagenknecht, Volker Bouffier, Dr. Gregor Gysi, Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. F. J. Radermacher, Prof. Dr. Gunther Olesch, Ralf R. Strupat, Robindro Ullah, Mario Ohoven, Boris Grundl, Annegret Kramp-Karrenbauer, Jörg Buckmann, Andreas Buhr u.v.m. Mehrfache Nummer 1 der Amazon-Bestsellerliste. Mit Arbeitshilfen online. Ausgezeichnet mit dem Deutschen Managementbuchpreis. Hier [ansehen](#).



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, mitarbeiterzentriert erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Referent, Redner und Key Note Speaker. Sein Buch "Mitarbeiterbindung - Strategie und Umsetzung im Unternehmen" wurde mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: io@iogw.de