



## Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse –

### Zusammenfassung

Für Unternehmen rechnen sich familienfreundliche Maßnahmen grundsätzlich. Mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen kann ein positiver Return on Investment (ROI) realisiert werden. Im Rahmen einer auf betrieblichen Controllingdaten aus zehn mittelgroßen deutschen Unternehmen gestützten Modellrechnung wurde ein ROI von +25 Prozent ermittelt. Der unternehmensspezifische ROI hängt in der Praxis in erster Linie von der spezifischen Situation im jeweiligen Arbeitsmarktsegment und der Qualifikationsstruktur im Unternehmen ab. Mit der vorliegenden Analyse liegen für Deutschland erstmals gesicherte Erkenntnisse über die Kosten-Nutzen-Relation familienfreundlicher Maßnahmen vor.

Auf Grundlage von Controllingdaten aus zehn Unternehmen wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben analysiert sowie relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Anhand dieser Daten wurde für Unternehmen ein Einsparpotenzial durch familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Auf der anderen Seite wurden die Kosten für ein familienfreundliches Maßnahmenpaket – bestehend aus Beratungsleistungen, individuellen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Kinderbetreuung – erhoben. Das Verhältnis von realisierten Einsparungen und Maßnahmenkosten ergibt den Return on Investment.

An der Kosten-Nutzen-Analyse beteiligten sich folgende Unternehmen:

<b>Unternehmen</b>	<b>Branche</b>
B. Braun Melsungen AG, Melsungen	Medizintechnik
Condat Informationssysteme AG, Berlin	Softwareentwicklung
Fraport AG Frankfurt	Betreibergesellschaft Flughafen Frankfurt
GeneralColgne Re, Köln	Rückversicherungsgesellschaft
Gerhard Rösch GmbH, Tübingen	Bekleidung und technische Textilien
Ratiopharm GmbH, Ulm	Pharmaprodukte, Generika
SICK AG, Waldkirch (Breisgau)	Sensorsysteme
Sparkasse Saarbrücken	Regionaler Finanzdienstleister
VAUDE Sport GmbH & Co.KG, Tettnang	Outdoor-Sportartikel
Wintershall AG, Kassel	Erdöl- und Erdgasgewinnung

Die Analyse berücksichtigt Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem engen Sinne. Betrachtet werden ausschließlich auf Eltern mit kleinen Kindern bezogene Maßnahmen. Effekte von Regelungen für Beschäftigte, die in die Pflege von Angehörigen eingebunden sind, werden dagegen nicht berücksichtigt, ebenso Personalmaßnahmen,

die sich im Kontext von Chancengleichheit und Work-life-Balance auf umfassendere Teile der Belegschaften beziehen.

Die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf belastet nicht nur die Eltern selbst, sondern führt ebenfalls bei den öffentlichen Haushalten durch Ausfälle bei Steuern und Sozialabgaben zu erheblichen Mindereinnahmen. Und auch für Unternehmen bestehen Mehrkosten in erheblichem Umfang, die auf die mangelhafte Vereinbarkeit zurückzuführen sind. Selbst bei mittelständischen Unternehmen belaufen sich diese Kosten auf mehrere 100.000 € im Jahr.

Mit familienfreundlichen Maßnahmen können über 50 Prozent der durch die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehenden Kosten – vor allem Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten – von den Unternehmen vermieden werden, wie sich in der Analyse gezeigt hat. Durch ein familienfreundliches Maßnahmenbündel realisiert die B. Braun Melsungen AG derzeit ein Einsparvolumen von ca. 350.000 € pro Jahr. Pro Beschäftigtem in Elternzeit entspricht dies einem realisierten Einsparpotenzial von ca. 6.900 €. Bei der Rückversicherungsgesellschaft GeneralCologne Re beläuft sich das realisierte Einsparvolumen pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter in Elternzeit pro Jahr auf rund 19.000 €. Das hohe Einsparvolumen bei der GeneralCologne Re ist u.a. auf das gehobene Qualifikations- und Gehaltsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen. Die Wintershall AG erschließt für jeden Beschäftigten in Elternzeit ein Potenzial von 38.000 € pro Jahr. Zu dem hohen Einspareffekt bei Wintershall trägt neben der Qualifikationsstruktur der Belegschaft die Arbeitsmarktsituation in dem spezifischen Arbeitsmarktsegment bei.

Die Umsetzungs- und Investitionskosten für familienfreundliche Maßnahmen hängen wesentlich von der Größe des Unternehmens ab. Zur Ermittlung der Maßnahmenkosten wird innerhalb der Analyse auf ein umfangreiches familienfreundliches Paket mit verbreiteten Maßnahmen zurückgegriffen. Die Bestandteile des analysierten familienfreundlichen Maßnahmenpakets sind:

- Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit;
- Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern;
- Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit;
- Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

### **Ergebnisse der Modellrechnung**

Um die Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse der Analyse unabhängig von Unternehmensspezifika darstellen zu können, wird auf Grundlage der ermittelten Kostengrößen und Einsparpotenziale eine realitätsnahe Modellrechnung zu Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen ausgeführt. Die Modellrechnung bildet ein Unternehmen ab, welches ca. 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Frauenquote von 44,6 Prozent (Bundesdurchschnitt) beschäftigt. Das Qualifikationsniveau ist leicht überdurchschnittlich. Das Unternehmen erzielt ein positives Jahresergebnis und sieht derzeit keine Personalreduktion vor.

Für dieses realitätsnahe Unternehmen zeigt sich innerhalb der Modellrechnung, dass den Maßnahmenkosten von rund 300.000 € im Jahr ein realisiertes Einsparpotenzial von jährlich gut 375.000 € gegenüber steht und somit ein monetärer Vorteil von 75.000 € erschlossen wird.

### Zusammensetzung des Einsparpotenzials

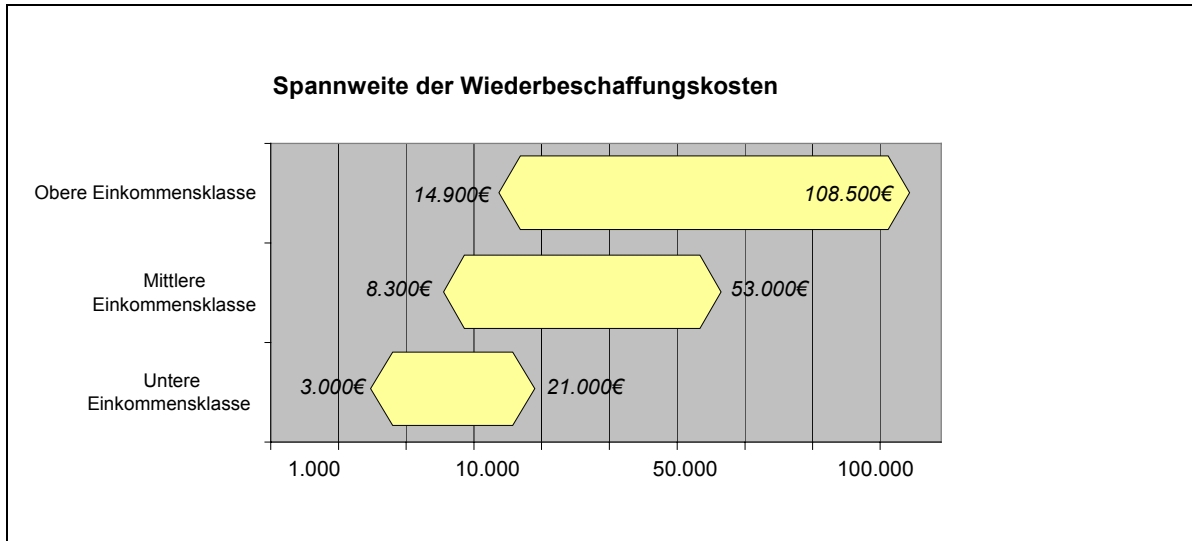
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen durch Fluktuation und der Dauer bis zum Wiedereinstieg betriebliche Kosten, die durch familienfreundliche Maßnahmen vermieden bzw. gesenkt werden können. Dieses Kosteneinsparpotenzial besteht im Einzelnen aus:

- den Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten, d. h. den Kosten für die familienbedingte Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – gleichzusetzen mit den Wiederbeschaffungskosten von Ersatzkräften mit gleichem Qualifikationsniveau;
- den Überbrückungskosten, d. h. den Kosten für die Überbrückung der Phase, in der sich Personal in Elternzeit befinden;
- den Wiedereingliederungskosten, d.h. den Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit, die mit der Dauer der Betriebsabwesenheit steigen.

Für unterschiedliche Qualifikationsniveaus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen im Bereich Personalbeschaffung wie auch im Bereich Wiedereingliederung unterschiedliche Kostenstrukturen, die in der Analyse differenziert erhoben wurden. Für die unterschiedlichen Qualifikations- bzw. Einkommensklassen (EK) wurden die in der folgenden Abbildung aufgeführten Durchschnittskosten für die Wiederbesetzung einer Stelle ermittelt:

<b>Wiederbeschaffungskosten einer Stelle</b>	<b>untere EK</b>	<b>mittlere EK</b>	<b>obere EK</b>
Kosten der unbesetzten Stelle (€/Monat)	900€	1.600€	2.700€
Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)	900€	3.600€	10.800€
Anwerbungskosten	1.800€	5.500€	10.500€
Auswahlkosten	1.200€	2.400€	3.900€
Einstellungskosten	800€	1.300€	1.900€
Aus- und Fortbildungskosten	800€	1.800€	3.700€
Einarbeitungskosten	2.800€	6.000€	7.600€
Minderleistungen bei Einarbeitung	1.200€	2.600€	4.800€
<b>Summe Wiederbeschaffungskosten</b>	<b>9.500€</b>	<b>23.200€</b>	<b>43.200€</b>
<b>Durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer in Monaten</b>	1	2	4

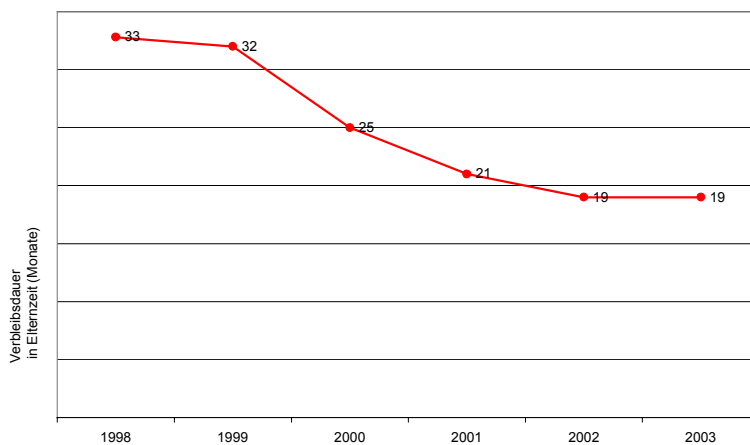
Die Wiederbeschaffungskosten sind in hohem Maße abhängig von dem erforderlichen Qualifikationsniveau der gesuchten Person und Spezifität der Qualifikationsanforderungen. Als externe Faktoren schlagen sich die Enge spezieller Arbeitsmärkte und Mismatches regionaler Arbeitsangebote in den Wiederbeschaffungskosten nieder. Die Spannweiten der Wiederbeschaffungskosten der teilnehmenden Unternehmen in den einzelnen Einkommensklassen können dies verdeutlichen.



### Erhebliche Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen

Innerhalb der Analyse konnten erhebliche Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf die Erwerbsverläufe der Beschäftigten festgestellt werden. Die Rückkehrquoten nach der Elternzeit liegen in Unternehmen mit einer familienorientierten Personalpolitik deutlich höher als im Bundesdurchschnitt. Dieser Effekt konnte auch bei Unternehmen nachgewiesen werden, bei denen auf Controllingdaten für den Zeitpunkt vor einem familienfreundlichen Engagement zurückgegriffen werden konnte. Rückkehrenden aus der Elternzeit kann durch die familienfreundliche Personalpolitik auch die Übernahme höherer Arbeitspensen ermöglicht werden. Eine weitere Wirkung stellt auch die Senkung der durchschnittlichen Verbleibsdauer in Elternzeit dar. Die Wintershall AG konnte durch ein umfangreiches Maßnahmenpaket, welches in den letzten Jahren umgesetzt wurde, die durchschnittliche Dauer bis zum Wiedereinstieg um 14 Monate senken (vgl. Abbildung).

Entwicklung der Verbleibsdauer in Elternzeit - Wintershall AG



## **Einordnung der Ergebnisse**

Für die Einordnung der Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Relation ist zu beachten, dass der Modellrechnung grundsätzlich eher vorsichtige Annahmen zugrunde liegen. Eher indirekte, schwer messbare aber dennoch plausibel begründbare Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen wie die Erhöhung der Motivation und Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen sind ebenfalls nicht berücksichtigt. Zudem wird bei den Kosten familienfreundlicher Maßnahmen ein umfangreiches Programm einschließlich einer betrieblichen Ganztags-Kinderbetreuung mit altersgemischten Gruppen eingerechnet.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Kosten für die Personalakquisition in der gegenwärtigen wirtschaftlich schwierigen und durch ein Überangebot auch qualifizierter Arbeitskräfte gekennzeichneten Situation erhoben wurden. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen Entwicklung des Arbeitsmarktes ist davon auszugehen, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig dauerhaft steigen wird.

Die Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse“ wurde von der Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellt.

Die Langfassung der Studie ist im Internet abrufbar unter [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de).

Ansprechpartner für die Studie bei der Prognos AG sind Dr. Axel Seidel, Michael Steiner, Tillmann Knittel, Marcel Hölterhoff.

### **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

Pressestelle  
Taubenstr. 42/43  
10117 Berlin  
Telefon 030-20655-1061/1062  
Telefax 030-20655-1111  
[presse@bmfsfj.bund.de](mailto:presse@bmfsfj.bund.de)  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

### **Prognos AG**

Aeschenplatz 7  
CH-4010 Basel  
Telefon +41 61 32 73-200  
Telefax +41 61 32 73-300  
[info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
[www.prognos.com](http://www.prognos.com)  
Geschäftsführer: Gustav Greve