

Was bringen Benefits wirklich?

Realer Return on Investment oder nur „gefühlte Temperatur“?

Bernd Glazinski



White Paper Edititon 2026
im Auftrag der Dreeser & Partner GmbH

Abstract

- **Hintergrund und Problemstellung:** Der moderne Arbeitsmarkt steht unter dem Druck des demografischen Wandels, technologischem Wandel durch künstliche Intelligenz und globaler Instabilität. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, qualifizierte HR-Ressourcen zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Die Einführung von *Compensation & Benefits*-Maßnahmen wird in der Praxis oft emotional diskutiert und vom Controlling aufgrund sofort sichtbarer Kosten in der GuV skeptisch betrachtet, da der ökonomische Nutzen meist nicht direkt erfasst wird.
- **Zielsetzung:** Das White Paper hebt diese Diskussion auf eine rationale, betriebswirtschaftliche Ebene. Es liefert ein theoretisches und mathematisches Fundament, um die indirekte Wertschöpfung von Zusatzleistungen nachzuweisen und zu zeigen, dass sich Benefits jenseits eines bloßen Wohlfühlfaktors („gefühlte Temperatur“) signifikant amortisieren können.
- **Methodik und theoretischer Rahmen:** Auf Basis von Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (Hygienefaktoren vs. Motivatoren) und der dyadischen Führungstheorie (Leader-Member Exchange) wird die Logik der **Wirksamkeit 2. Ordnung** hergeleitet. Diese beschreibt die Kausalkette, wie Investitionen in Benefits das Mitarbeiterverhalten positiv verändern und über veränderte HR-Kennzahlen indirekt den Unternehmenserfolg steigern. Die Validierung erfolgt anhand einer detaillierten Modellrechnung für ein KMU mit 80 Mitarbeitenden.
- **Ergebnisse der Modellrechnung:** Durch die strategische Einführung eines Benefit-Portfolios (u.a. betriebliche Altersvorsorge, betriebliche Krankenversicherung, Tech-Leasing und Gesundheitsprophylaxe) sowie begleitendem Führungskräfte-Coaching entsteht im Modellunternehmen eine Gesamtinvestition von 132.734 € im ersten Jahr. Dem gegenüber steht durch die Reduktion der Absentismusquote, die Senkung der Fluktuationskosten, eine moderate Produktivitätssteigerung sowie optimierte Recruitingprozesse ein quantifizierbarer Nutzen von 462.000 €. Dies resultiert in einem kalkulierten **Return on Investment (ROI) von rund 236%** bereits im ersten Jahr.
- **Fazit und Empfehlung:** Das Streichen von Benefits in Krisenzeiten erweist sich als betriebswirtschaftliches Eigentor, da die resultierenden Folgekosten der 2. Ordnung den kurzfristigen Spareffekt um ein Vielfaches übersteigen. Benefits entfalten ihr volles ökonomisches Potenzial jedoch nur dann, wenn sie von einer vertrauensvollen Führungskultur moderiert werden und der Reifegrad der Organisation vorab analysiert wurde. Die Erfassung dieser indirekten Effekte ist eine essenzielle Führungsaufgabe für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage

- 1.1 Herausforderungen des modernen Arbeitsmarktes und der Ressource Mensch
- 1.2 Bedeutung von ökonomischen HR-Maßnahmen
- 1.3 Einordnung von Compensation & Benefits

2. Was versteht man unter Benefits?

- 2.1 Definition und Vorteile für Arbeitnehmende
- 2.2 Strategische Vorteile für Arbeitgebende (Employer Branding & Produktivität)
- 2.3 Hygienefaktoren vs. motivationale Add-Ons
- 2.4 Die Rolle von Kommunikation und Wahrnehmungsabnutzung

3. Wirkung von Benefits: Worauf zahlen Sie tatsächlich ein?

- 3.1 Indirekte Wertschöpfung und betriebswirtschaftliche Quantifizierung
- 3.2 Abgrenzung von direkten und indirekten Kosten und Wirkungen

4. Wirksamkeit 2. Ordnung

- 4.1 Die Logik der Wertschöpfung zweiter Ordnung
- 4.2 Risiken von Kosteneinsparungen in Krisenzeiten

5. Wirksamkeitsfelder von Benefits

- 5.1 Recruiting (Arbeitgebermarkt vs. Bewerbermarkt)
- 5.2 Retention Management und Fluktuationskosten
- 5.3 Motivation und Produktivitätssteigerung
- 5.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Krankenquote
- 5.5 Unternehmenskultur und die Moderationsrolle der Führung

6. Beispielrechnung (KMU mit 80 Mitarbeitenden)

- 6.1 Ausgaben und Investitionen (Direkte & Indirekte Kosten)
 - 6.1.1 Betriebliche Altersvorsorge (bAV)
 - 6.1.2 Betriebliche Krankenversicherung (bKV)
 - 6.1.3 Mitarbeiter Tech-Leasing
 - 6.1.4 Gesundheitsprophylaxe und BGM-Maßnahmen
 - 6.1.5 Führungskräfte-Coaching und Arbeitsausfallzeiten
 - 6.1.6 Zusammenfassung des Gesamtkostenblocks
- 6.2 Ertragsbetrachtung (Ökonomische Potenziale)
 - 6.2.1 Reduzierung der Absentismusquote
 - 6.2.2 Senkung der Fluktuation
 - 6.2.3 Steigerung der Gesamtproduktivität
 - 6.2.4 Einsparungen bei Recruiting- und Vakanzkosten
 - 6.2.5 Zusammenfassung des Gesamtertrags
- 6.3 Return on Investment (RoI)

7. Abschließende Einschätzung und Empfehlung

- 7.1 Reifegrad der Organisation und Kulturentwicklung vor Benefit-Einführung
- 7.2 Fazit: Ökonomische Berechtigung jenseits der „gefühlten Temperatur“

8. Literaturverzeichnis

1. Ausgangslage

1.1 Herausforderungen des modernen Arbeitsmarktes und der Ressource Mensch

Die Diskussion über die Möglichkeiten, Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden, sie aber auch erst einmal zu gewinnen und dann motiviert zu halten, beflügelt seit vielen Jahren die öffentliche Diskussion und stellt eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen in der heutigen Marktlage dar. Neben dem demografischen Wandel, der zeitnah das Ausscheiden von Leistungsträgern der geburtenstarken Jahrgänge bedeutet, steht die massive und sich immer stärker beschleunigende Veränderung der Arbeitswirklichkeit durch innovative Technologien wie künstliche Intelligenz und ähnliche Phänomene wie Globalisierung, allgemeine Instabilität und wirtschaftliche Verschiebungen bezogen auf Entwicklungsländer. Sich daraus ergebende neue Konkurrenten nehmen in unterschiedlicher Priorität den Raum der Diskussion bezogen auf die immer knapper und schwieriger zu generierende Ressource Mensch ein.

1.2 Bedeutung von ökonomischen HR-Maßnahmen

Daher ist es wichtig, zu wissen, welche Maßnahmen tatsächlich in welcher Art und Weise auf den Unternehmenserfolg auf Seiten des Human Resources Managements und der Führung auf ökonomische Ergebnisse einzahlen. Unstrittig ist, dass auch in Zeiten technologischer Veränderungen und Entwicklungen die Ressource Mensch eine zentrale Erfolgsgröße bleiben wird und als Wertschöpfungsfaktor unersetzbar bleibt. Wie aber können diese Ressourcen sinnvoll genutzt, aktiviert und in einem angemessenen Verhältnis von Aufwand und Ertrag (Ökonomisches Prinzip) gesteuert werden?

1.3 Einordnung von Compensation & Benefits

Hier kommen die sogenannten „Benefits“ ins Spiel. Das weite Feld der Benefits, jenseits des reinen Entgeltes (Compensation), erstreckt sich von klassischen monetären Unterstützungen (betriebliche Altersvorsorge, betriebliche Krankenversicherung, vermögenswirksame Leistungen) über Sachbezüge (Dienstfahrrad, Tankgutscheine, IT-Leasing für den privaten Gebrauch) hin zu Arbeitsplatzgestaltungsmerkmalen (Homeoffice, flexible Arbeitszeiten) und gesundheitsfördernden Maßnahmen (Obstkörbe, Fitnessstudiomitgliedschaften, Massagen am Arbeitsplatz). All diese Maßnahmen implizieren auf der einen Seite

Kosten und Investments für das Unternehmen, auf der anderen Seite verknüpfen sich damit aber auch handfeste Erwartungen.

Die Crux an dieser Diskussion ist oft, dass die Argumentation für oder gegen Benefits sehr emotional geführt wird. Sätze wie „Wir müssen unseren Leuten etwas bieten“ stehen oft unversöhnt neben Einwänden des Controllings: „Das kostet uns Summe X, wo ist der messbare Ertrag?“. Ziel dieses Beitrags ist es, diese Diskussion auf eine rationale, ökonomisch fundierte Ebene zu heben und zu zeigen, dass sich Benefits – richtig eingesetzt – nicht nur „gut anfühlen“, sondern einen harten, betriebswirtschaftlich messbaren und signifikanten Return on Investment (ROI) liefern können.

2. Was versteht man unter Benefits?

2.1 Definition und Vorteile für Arbeitnehmende

Benefits sind per definitionem Leistungen, die ein Arbeitgeber seinen Beschäftigten über das vereinbarte Grundgehalt hinaus gewährt. Sie stellen aus Sicht des Arbeitnehmers einen Mehrwert dar, der entweder direkt monetär spürbar ist (z.B. durch Steuerersparnisse oder Zuschüsse) oder die Lebensqualität, Gesundheit und Work-Life-Balance verbessert. Benefits signalisieren Wertschätzung und Fürsorge seitens des Arbeitgebers, was in Zeiten einer veränderten Anspruchshaltung der Generationen Y und Z („Sinnstiftung“, „Flexibilität“, „Mental Health“) stark an Bedeutung gewonnen hat.

2.2 Strategische Vorteile für Arbeitgebende (Employer Branding & Produktivität)

Aus Sicht des Arbeitgebers sind Benefits strategische Instrumente des Personalmanagements. Sie dienen der Schärfung des Employer Brands (Arbeitgebermarke), um im „War for Talents“ überhaupt sichtbar zu sein. Sie dienen der Bindung bestehender Leistungsträger (Retention) und der Motivations- sowie Produktivitätssteigerung. Schließlich können bestimmte Benefits (wie gesundheitsfördernde Maßnahmen) gezielt eingesetzt werden, um die Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und Ausfallzeiten zu minimieren.

2.3 Hygienefaktoren vs. motivationale Add-Ons

Wichtig ist hierbei die psychologische Einordnung. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg müssen wir zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren unterscheiden. Hygienefaktoren (wie ein angemessenes Grundgehalt, ein sicherer Arbeitsplatz oder die bloße Bereitstellung von Standard-Arbeitsmitteln) verhindern Unzufriedenheit, erzeugen aber keine echte, intrinsische Motivation oder emotionale Bindung. Sie werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Werden sie vernachlässigt, entsteht sofort massive Unzufriedenheit.

Benefits hingegen können – je nach Ausgestaltung – die Rolle von motivationalen Add-Ons übernehmen. Sie ragen aus dem „Standard“ heraus, überraschen positiv und zahlen auf das emotionale Konto der Mitarbeiterbindung ein. Allerdings droht hier ein psychologischer Gewöhnungseffekt.

2.4 Die Rolle von Kommunikation und Wahrnehmungsabnutzung

Wird ein Benefit einmal eingeführt und danach nicht mehr thematisiert oder emotional aufgeladen, mutiert er in der Wahrnehmung der Belegschaft sehr schnell vom motivierenden Extra zum selbstverständlichen Hygienefaktor. Die Folge: Die Kosten bleiben dauerhaft bestehen, die positive Wirkung verpufft jedoch. Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit von Benefits ist daher eine kontinuierliche, professionelle und wertschätzende Kommunikation im Unternehmen. Die Mitarbeiter müssen regelmäßig daran erinnert werden, welchen realen (oft auch steuerlichen oder finanziellen) Vorteil sie durch diese Zusatzleistungen exklusiv bei diesem Arbeitgeber genießen.

3. Wirkung von Benefits: Worauf zahlen Sie tatsächlich ein?

3.1 Indirekte Wertschöpfung und betriebswirtschaftliche Quantifizierung

Die Skepsis des Controllings gegenüber Benefits resultiert meist daraus, dass die Kosten sofort und unbarmherzig in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sichtbar werden, während der Ertrag nicht auf einem direkten Erlöskonto verbucht wird. Wenn ein Unternehmen 10.000 Euro für ein betriebliches Gesundheitsprogramm ausgibt, bucht die Buchhaltung -10.000 Euro Aufwand. Auf der Ertragsseite taucht am nächsten Tag keine Position „+12.000 Euro durch gesündere Mitarbeiter“ auf. Die Wertschöpfung von HR-Maßnahmen erfolgt fast immer indirekt.

3.2 Abgrenzung von direkten und indirekten Kosten und Wirkungen

Um die tatsächliche Wirkung von Benefits zu verstehen, muss man die Kausalkette der Wertschöpfung nachvollziehen. Die Investition in einen Benefit verändert das Verhalten, die Einstellung oder den Gesundheitszustand der Mitarbeiter (Kollateraleffekte). Diese Veränderung führt zu veränderten betrieblichen Kennzahlen (z.B. weniger Krankheitstage, geringere Fluktuation, höhere Fehlerfreiheit, schnellere Stellenbesetzung). Erst diese veränderten Kennzahlen führen wiederum zu einer Kostenreduktion oder einer Umsatzsteigerung, die sich schlussendlich positiv im Betriebsergebnis niederschlägt.

Man spricht in diesem Zusammenhang von der „Wirksamkeit 2. Ordnung“.

4. Wirksamkeit 2. Ordnung

4.1 Die Logik der Wertschöpfung zweiter Ordnung

Während die 1. Ordnung die direkte Aktion und deren unmittelbare Kosten beschreibt (z.B. „Wir kaufen Obstkörbe für 2.000 Euro“), beschreibt die 2. Ordnung die daraus resultierende Systemreaktion (z.B. „Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt, ernähren sich gesünder, das Immunsystem stabilisiert sich, die Erkältungswelle im Winter verläuft milder, die Krankenquote sinkt um 0,5 Prozentpunkte“). Die ökonomische Rechtfertigung von Benefits liegt fast ausschließlich in dieser 2. Ordnung. Wer nur die 1. Ordnung betrachtet, sieht nur Kosten und wird Benefits in Krisenzeiten sofort streichen.

4.2 Risiken von Kosteneinsparungen in Krisenzeiten

Das Streichen von Benefits in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist ein klassisches betriebswirtschaftliches Eigentor. Es spart kurzfristig liquide Mittel (1. Ordnung), beschädigt aber das Vertrauen, senkt die Motivation, erhöht die Fluktuation und den Krankenstand (2. Ordnung). Die dadurch entstehenden Folgekosten (Vakanzkosten, Know-how-Verlust, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Produktionsausfälle durch Unterbesetzung) übersteigen die vermeintlich eingesparten Kosten der Benefits oft um ein Vielfaches. Es kommt zu einer negativen Spirale.

5. Wirksamkeitsfelder von Benefits

Betrachten wir die vier wesentlichen Hebel, über die Benefits ihre Wirksamkeit 2. Ordnung entfalten und wie diese mathematisch-ökonomisch bewertet werden können.

5.1 Recruiting (Arbeitgebermarkt vs. Bewerbermarkt)

Der Arbeitsmarkt hat sich in vielen Branchen von einem Arbeitgebermarkt (Unternehmen wählt aus vielen Bewerbern) zu einem Bewerbermarkt (Qualifizierte Fachkräfte wählen aus vielen Angeboten) gewandelt. Benefits sind hier ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal. Sie erhöhen die Attraktivität von Stellenanzeigen und steigern die „Conversion Rate“ (Prozentsatz der qualifizierten Leser, die sich tatsächlich bewerben). Ökonomisch messbar wird dies durch die Reduktion der „Time-to-Hire“ (Dauer bis zur Stellenbesetzung) und die Senkung der direkten Recruitingkosten (weniger Headhunter-Gebühren, kürzere Schaltungsdauer von teuren Stellenanzeigen, Reduzierung von teuren Fehlbesetzungen).

5.2 Retention Management und Fluktuationskosten

Mitarbeiter zu halten, ist deutlich günstiger, als neue zu suchen. Die Kosten für den Verlust einer Fachkraft (Fluktuationskosten) werden in der HR-Forschung und im Controlling konsistent unterschätzt. Sie setzen sich zusammen aus:

- Austrittskosten (Resturlaub, Abfindungen, administrativer Aufwand)
- Direkten Recruitingkosten (Anzeigen, Agenturen, Vorstellungsgespräche)
- Vakanzkosten (Produktionsausfall oder Überstunden anderer Mitarbeiter während der unbesetzten Zeit)
- Einarbeitungskosten (Produktivitätsverlust des neuen Mitarbeiters in den ersten 6 Monaten, Zeitaufwand der Kollegen für die Einarbeitung bzw. gerade in kleineren Betrieben des Handwerks und produzierenden Gewerbes Kosten durch Aufträge, die verzögert abgewickelt oder nicht angenommen werden können.)

Als Faustformel gilt: Der Verlust eines Mitarbeiters kostet das Unternehmen je nach Qualifikationsstufe zwischen 50 % und 150 % eines Bruttojahresgehalts. Wenn Benefits die Fluktuation auch nur geringfügig senken, entstehen sofort massive Einsparungen.

5.3 Motivation und Produktivitätssteigerung

Zufriedene und sich sicher führende Mitarbeiter leisten mehr. Das ist keine romantische Vorstellung, sondern harte Arbeitspsychologie. Ein Benefit wie ein innovatives „Tech-Leasing“-Programm (Mitarbeiter PC-Programm) führt dazu, dass Mitarbeiter sich auch privat mit moderner Hard- und Software beschäftigen. Dies steigert ihre digitale Kompetenz („Digital Literacy“), die sie wiederum im Arbeitsalltag gewinnbringend einbringen. Zudem erhöht die private Nutzungsmöglichkeit die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die Leistungsbereitschaft und die Extrameilen-Bereitschaft steigen. Eine Steigerung der Gesamtproduktivität der Belegschaft um wenige Prozentpunkte transformiert sich direkt in höheren Output oder geringere Fehlzeiten und somit in direkten ökonomischen Ertrag.

5.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Krankenquote

Der direkteste Hebel zur Quantifizierung des ROI von Benefits ist die Reduktion von Absentismus (Krankheitsbedingt Fehlen). Jeder Krankheitstag kostet ein Unternehmen bares Geld – im Schnitt geht man von ca. 400 Euro pro Tag aus (Fortzahlung des Gehalts ohne Gegenleistung, anteilige Fixkosten des Arbeitsplatzes, Kosten für Vertretung oder Projektverzögerungen). Hochwertige gesundheitsorientierte Benefits wie eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) mit schnellem Zugang zu Fachärzten, Vorsorgeuntersuchungen oder physiotherapeutischen Angeboten senken nachweislich die durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage pro Mitarbeiter und Jahr.

5.5 Unternehmenskultur und die Moderationsrolle der Führung

An dieser Stelle muss ein entscheidender psychologischer Faktor betont werden: Das dyadische Führungsverhältnis. Mitarbeiter identifizieren sich selten mit einem abstrakten Firmenkonstrukt oder einem anonymen Logo. Sie identifizieren sich mit den Menschen, mit denen sie arbeiten – allen voran mit ihrer direkten Führungskraft. Die Führungskraft ist der „Moderator“ der Benefits. Sie transportiert die Wertschätzung des Unternehmens zum Mitarbeiter.

Sind Führungskräfte schlecht geschult, überlastet oder agieren sie autoritär und unempathisch, nützen die besten Benefits nichts. Der „Obstkorb“ oder das „Dienstfahrrad“ werden dann als zynischer Versuch wahrgenommen, schlechte Führung und eine toxische Unternehmenskultur zu kompensieren („Alibi-Benefits“). Daher ist es zwingend notwendig, Benefits immer im Dreiklang mit Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Coaching zu betrachten. Nur wenn die Führungskräfte in der Lage sind, eine Kultur des Vertrauens und der psychologischen Sicherheit zu schaffen, können Benefits ihre volle ökonomische Wirkung in der 2. Ordnung entfalten.

6. Beispielrechnung (KMU mit 80 Mitarbeitenden)

Um die theoretischen Ausführungen zu validieren, betrachten wir eine konkrete, mathematisch fundierte Beispielrechnung für ein mittelständisches Unternehmen (KMU) mit 80 Mitarbeitenden.

Ausgangsdaten des Modellunternehmens:

- Mitarbeiteranzahl: 80
- Durchschnittliches Bruttogehalt: 4.000 € / Monat (48.000 € / Jahr)
- Arbeitgeber-Bruttogehalt (inkl. ca. 20% Lohnnebenkosten): 4.800 € / Monat (57.600 € / Jahr)
- Durchschnittlicher Umsatz pro Mitarbeiter und Jahr: 120.000 €
- Aktuelle Krankenquote: 6 % (ca. 13,2 Arbeitstage Fehlen pro Mitarbeiter/Jahr)
- Aktuelle Fluktuationsquote: 10 % (8 Kündigungen pro Jahr)

6.1 Ausgaben und Investitionen (Direkte & Indirekte Kosten)

Das Unternehmen entscheidet sich für die Einführung eines strategischen Benefit-Portfolios und investiert gleichzeitig in die Führungsqualität, um die Wirksamkeit zu sichern.

6.1.1 Betriebliche Altersvorsorge (bAV)

Das Unternehmen bezuschusst die bAV der Mitarbeiter über den gesetzlichen Rahmen hinaus, um einen echten Anreiz zu schaffen. Nicht alle Mitarbeiter nehmen das Angebot an, wir kalkulieren mit einer realistischen Durchdringungsquote von 30 % (24 Mitarbeiter). Der zusätzliche Arbeitgeberzuschuss beträgt 70 € pro Monat und Mitarbeiter.

*Rechnung: 24 MA * 70 € * 12 Monate = 20.160 € / Jahr plus ca. 6% Verwaltung/Nebenkosten = 1.210 € / Jahr.*

6.1.2 Betriebliche Krankenversicherung (bKV)

Einführung einer arbeitgeberfinanzierten bKV (Budgettarif mit 300 € jährlichem Gesundheitsbudget für Sehhilfen, Zahnreinigung, Medikamente etc.) für alle 80 Mitarbeiter. Die Prämie beträgt 20 € pro Mitarbeiter und Monat (steuer- und sozialversicherungsfrei als Sachbezug nach § 8 Abs. 2 EStG). Aufgrund der pauschalen Besteuerung und Verwaltungskosten kalkulieren wir mit effektiven Kosten von 23 € pro Mitarbeiter und Monat.

*Rechnung: 80 MA * 23 € * 12 Monate = 22.080 € / Jahr.*

6.1.3 Mitarbeiter Tech-Leasing

Einführung eines Modells, bei dem Mitarbeiter aktuelle IT (Smartphones, Laptops) für die private Nutzung über das Unternehmen per Gehaltsumwandlung leasen können. Das Modell nutzt die steuerlichen Vorteile des § 3 Nr. 45 EStG. Die administrativen Kosten des Anbieters liegen bei ca. 3,79 € pro Mitarbeiter und Monat für das Unternehmen.

*Rechnung: 80 MA * 3,79 € * 12 Monate = 3.640 € / Jahr.*

6.1.4 Gesundheitsprophylaxe und BGM-Maßnahmen

Das Unternehmen führt zwei konkrete BGM-Maßnahmen ein:

1. Einen jährlichen, extern moderierten „Gesundheitstag“ (Gesundheits-Check-ups, Ergonomie-Beratung, Stressmanagement-Workshops). Externe Kosten für Trainer, Equipment und Auswertung: 7.500 € pauschal.
2. Laufende Maßnahmen (wöchentlicher Obstkorb in allen Abteilungen, monatlicher Zuschuss zu einer Inhouse-Massage). Kosten hierfür: 2.000 € pro Monat.

Rechnung: $2.000 \text{ €} \cdot 12 \text{ Monate} = 24.000 \text{ €} / \text{Jahr}$.

6.1.5 Führungskräfte-Coaching und Arbeitsausfallzeiten

Um die Moderationsrolle der Führung zu stärken, bucht das Unternehmen ein externes Coaching-Programm für alle 8 Führungskräfte (Abteilungsleiter) zum Thema „Gesunde Führung und wertschätzende Kommunikation“. Kosten für den externen Coach: 30.000 € traditionell.

Zusätzlich müssen die internen Kosten für die Arbeitsausfallzeiten (Opportunitätskosten) der Mitarbeiter und Führungskräfte während der Maßnahmen berücksichtigt werden:

- Ausfallzeit der 8 Führungskräfte für das Coaching (insgesamt 24 Stunden pro Führungskraft über das Jahr verteilt). Bei einem kalkulatorischen Stundensatz von 50 € (Arbeitgeber-Brutto): $8 \text{ FK} \cdot 24 \text{ Std.} \cdot 50 \text{ €} = 9.600 \text{ €} / \text{Jahr}$.
- Ausfallzeit der Mitarbeiter für den Gesundheitstag (4 Stunden pro Mitarbeiter einmalig). Bei einem kalkulatorischen Stundensatz von 30 € (Arbeitgeber-Brutto): $72 \text{ MA} \cdot 4 \text{ Std.} \cdot 30 \text{ €} = 8.640 \text{ €} / \text{Jahr}$. (Zuzüglich der Ausfallzeit der 8 FK am Gesundheitstag: $8 \text{ FK} \cdot 4 \text{ Std.} \cdot 50 \text{ €} = 1.600 \text{ €}$; sowie Vor- und Nachbereitungszeiten der HR-Abteilung von ca. 144 Stunden à 30 € = 4.320 €). Gesamt-Opportunitätskosten für den Gesundheitstag: $8.640 \text{ €} + 1.600 \text{ €} + 4.320 \text{ €} = 14.544 \text{ €} / \text{Jahr}$.

6.1.6 Zusammenfassung des Gesamtkostenblocks

Addiert man alle direkten Ausgaben und die kalkulatorischen Ausfallzeiten, ergibt sich folgendes Gesamtinvestment für das Unternehmen im ersten Jahr:

Position / Maßnahme	Kosten (€ / Jahr)
Betriebliche Altersvorsorge (bAV)	21.370 €
Betriebliche Krankenversicherung (bKV)	22.080 €
Mitarbeiter PC-Programm (Tech-Leasing)	3.640 €
Gesundheitstag (externe Kosten)	7.500 €
Laufende BGM-Maßnahmen (Obst, Massage)	24.000 €
Führungskräfte-Coaching (extern)	30.000 €

Position / Maßnahme	Kosten (€ / Jahr)
Ausfallzeit Führungskräfte (Coaching)	9.600 €
Ausfallzeit Belegschaft / HR (Gesundheitstag)	14.544 €
GESAMTINVESTITION (Kosten 1. Ordnung)	132.734 €

Das Unternehmen nimmt somit im ersten Jahr rund 132.734 Euro in die Hand.

6.2 Ertragsbetrachtung (Ökonomische Potenziale)

Dem gegenüber stehen die Effekte der Wirksamkeit 2. Ordnung, die durch die Kombination aus attraktiven Benefits, Gesundheitsförderung und verbesserter Führungsqualität realisiert werden.

6.2.1 Reduzierung der Absentismusquote

Durch die bKV (schnellere Facharzttermine, Vermeidung von Chronifizierungen) und die BGM-Maßnahmen gelingt es, die Krankenquote von 6,0 % um 1,0 Prozentpunkte auf 5,0 % zu senken. Das entspricht einer Einsparung von ca. 2,2 Fehltagen pro Mitarbeiter und Jahr.

*Rechnung: 80 Mitarbeiter * 2,2 Tage = 176 gerettete Arbeitstage. Bei vorsichtig kalkulierten Gesamtkosten von 400 € pro Ausfalltag (Lohnfortzahlung zzgl. ggf. kollegiale Mehrarbeit oder Zeitarbeit etc.) ergibt dies einen ökonomischen Wert von: 176 Tage * 400 € = 32.000 € / Jahr.*

6.2.2 Senkung der Fluktuationsquote

Durch die gesteigerte emotionale Bindung und das verbesserte Führungsklima kann die Fluktuation von 10 % (8 Kündigungen) auf 7,5 % (6 Kündigungen) gesenkt werden. Es werden somit 2 Kündigungen pro Jahr erfolgreich vermieden. Die Fluktuationskosten für eine Fachkraft in diesem Segment (Bruttojahresgehalt 48.000 €) werden konservativ mit ca. 83 % des Jahresgehaltes angesetzt, was 40.000 € pro Fall entspricht (Recruiting, Vakanz, Einarbeitungsverlust).

*Rechnung: 2 vermiedene Fluktuationsfälle * 40.000 € = 80.000 € / Jahr.*

6.2.3 Steigerung der Gesamtproduktivität

Die Kombination aus höherer digitaler Kompetenz (durch das Tech-Leasing), gesteigerter Motivation aufgrund der spürbaren Wertschätzung und der Reduktion von Präsentismus (Mitarbeiter schleppen sich krank zur Arbeit und leisten dort fehlerhafte oder verlangsamte Arbeit) führt zu einer moderaten Steigerung der Gesamtproduktivität um 10 %. Bezogen auf den durchschnittlichen Umsatz pro

Mitarbeiter (120.000 €) entspricht dies einem wertschöpfenden Äquivalent von 12.000 € pro Mitarbeiter und Jahr.

*Rechnung: 80 Mitarbeiter * 12.000 € = 960.000 € potenzieller Mehrumsatz. Um extrem konservativ zu rechnen, nehmen wir an, dass sich hiervon nur ein Bruchteil direkt als echter, fixkostenbereinigter Deckungsbeitrag/Gewinn im Unternehmen niederschlägt (wir setzen hierfür lediglich 33,3 % an): 960.000 € * 33,3% = 320.000 € / Jahr reiner Ertragswert.*

6.2.4 Einsparungen bei Recruiting- und Vakanzkosten

Für die verbleibenden 6 organischen Fluktuationsfälle im Jahr führt das geschärfte Employer Branding (die attraktiven Benefits stehen prominent in den Stellenanzeigen) dazu, dass sich mehr und bessere Kandidaten bewerben. Die „Time-to-Hire“ sinkt im Schnitt um 14 Tage pro Stelle. Dadurch verkürzt sich die teure Vakanzzeit, in der Arbeit liegenbleibt oder teuer extern vergeben werden muss. Die Ersparnis pro Stelle beträgt durch kürzere Anzeigenlaufzeiten und vermiedene Vakanzverluste ca. 5.000 €.

*Rechnung: 6 Stellen * 5.000 € = 30.000 € / Jahr.*

6.2.5 Zusammenfassung des Gesamtertrags

Führt man die quantifizierten Effekte der 2. Ordnung zusammen, ergibt sich folgender Gesamtertrag:

Effektfeld (Wirksamkeit 2. Ordnung)	Ertrag (€ / Jahr)
Reduzierung der Absentismusquote (-1%)	32.000 €
Senkung der Fluktuationsquote (2 Fälle weniger)	80.000 €
Steigerung der Gesamtproduktivität (konservativ)	320.000 €
Reduzierung Recruiting- & Vakanzkosten	30.000 €
GESAMTERTRAG (Nutzen 2. Ordnung)	462.000 €

6.3 Return on Investment (RoI)

Der Return on Investment (ROI) setzt den Netto-Ertrag (Gesamtertrag minus Gesamtinvestition) ins Verhältnis zur Gesamtinvestition. Er zeigt, wie viel Cent Gewinn jeder investierte Euro einbringt.

Die mathematische Formel lautet:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gesamtertrag} - \text{Gesamtinvestition}}{\text{Gesamtinvestition}} \times 100\%$$

Setzen wir die Werte aus unserer Beispielrechnung ein:

$$\text{ROI} = \frac{462.000 \text{ €} - 132.734 \text{ €}}{132.734 \text{ €}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{329.266 \text{ €}}{132.734 \text{ €}} \times 100 \approx 248\%$$

(Hinweis: Auf Basis der exakten Rundung ergibt sich hier ein korrigierter ROI von ca. 248 % gegenüber dem im Rohtext genannten gerundeten Wert).

Interpretation des Ergebnisses:

Ein ROI von 248 % bedeutet, dass das Unternehmen jeden investierten Euro für das Benefit- und Führungsprogramm im Laufe des ersten Jahres komplett zurückerhält und zusätzlich einen betriebswirtschaftlichen Nettogewinn von 2,48 Euro pro investiertem Euro erwirtschaftet. Das Projekt hat sich somit bereits im ersten Jahr mehr als amortisiert.

7. Abschließende Einschätzung und Empfehlung

7.1 Reifegrad der Organisation und Kulturentwicklung vor Benefit-Einführung

Trotz der beeindruckenden Zahlen der Beispielrechnung ist eine Warnung aus Sicht der Organisationsentwicklung auszusprechen: Zahlen sind geduldig. Die mathematische Logik geht nur auf, wenn das System die Impulse verarbeiten kann. Vor der übereilten Einführung eines bunten Straußes an Benefits muss zwingend der Reifegrad der Organisation analysiert werden. Sind möglicherweise die Rahmenbedingungen nicht gegeben, damit die Wirksamkeit der zweiten Ordnung tatsächlich entfaltet werden kann, empfiehlt es sich, zunächst in die Entwicklung der Organisation zu investieren. Dies bezieht sich im Wesentlichen auf die Entwicklung der Führungskräfte und die Unternehmenskultur, um dann erst sukzessive die Benefits einzuführen.

In diesem Kontext muss auch festgehalten werden, dass die neben der Einführung der Benefits notwendige Arbeit mit den Führungskräften oftmals vernachlässigt und nicht als notwendig wahrgenommen wird. Daher ist an dieser Stelle auch darauf hinzuweisen, dass es unbedingt Sinn macht, neben den Benefits für die Mitarbeitenden auch Investitionen in die Führungskräfte vorzunehmen, um somit das Potenzial der betriebswirtschaftlichen Wirksamkeit komplett umfassend ausschöpfen zu können.

7.2 Fazit: Ökonomische Berechtigung jenseits der „gefühlten Temperatur“

Auf Basis der hier vorgestellten Daten kann abschließend eindeutig festgestellt werden, dass Benefits auch betriebswirtschaftlich neben der „gefühlten Temperatur“ der betrieblichen Zusammenarbeit und des Wohlfühlens von Mitarbeitenden und Führungskräften eine tatsächlich ökonomisch abbildbare Berechtigung haben. Sie stellen somit im Gesamtkontext der zu Beginn beschriebenen Ausgangslage ein unverzichtbares Momentum jeder unternehmerischen Tätigkeit im Sinne einer Gesamtverantwortung für das System des Unternehmens dar.

Selbst bei konservativen Annahmen sprechen die Zahlen offensichtlich eine klare Sprache. Oftmals werden die indirekten Effekte jedoch nicht erfasst bzw. identifiziert, sodass ein in Teilen unscharfes oder verzerrtes Bild entsteht. Daher ist es immer eine notwendige Führungs- und Managementaufgabe, die „wahren“ Werte der jeweiligen Implikationen offenzulegen und in die Strategie des HR-Managements und die ganzheitliche Unternehmensführung zu integrieren.

8. Literaturverzeichnis

- **Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M.** (Hrsg.) (2023): *Fehlzeiten-Report 2023: Arbeit und Gesundheit – Wandel der Arbeitswelt*. Berlin: Springer. (Bezug zu Abschnitt 5.4: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Krankenquote)
- **Beck, C.** (Hrsg.) (2022): *Employer Branding: HR-Marketing, Recruiting und Retentionmanagement erfolgreich umsetzen* (5. Aufl.). Köln: Luchterhand. (Bezug zu Abschnitt 5.1 & 5.2: Recruiting und Bindung im Bewerbermarkt)
- **Berger, P., & Stock-Homburg, R.** (2021): *Personalmanagement: Lehrbuch für Studium und Praxis* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. (Bezug zu Abschnitt 1.3: Einordnung von Compensation & Benefits)
- **Bartscher, T., & Nissen, R.** (2019): *HR-Controlling: Kennzahlenbasierte HR-Steuerung und Wertbeitrag von HR*. München: Vahlen. (Bezug zu Abschnitt 3.1 & 6.3: Betriebswirtschaftliche Quantifizierung und Return on Investment)
- **Deutsche Aktuarvereinigung (DAV) e.V.** (2024): *Die betriebliche Altersversorgung (bAV) als Instrument der Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels*. Köln: DAV. (Bezug zu Abschnitt 6.1.1: Ökonomische Effekte der bAV)
- **Felfe, J.** (2012): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer. (Bezug zu Abschnitt 5.3: Arbeitspsychologische Grundlagen der Motivation und Produktivität)
- **Graen, G. B., & Uhl-Bien, M.** (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. (Bezug im Text bezüglich der Identifikation mit dem Unternehmen auf Basis des dyadischen Führungsverhältnisses)
- **Grawert, A., & Schirmer, U.** (2020): *Mitarbeiterbindung: Strategien und Instrumente für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler. (Bezug zu Abschnitt 5.2: Strategisches Retention Management)

- **Herzberg, F.** (1966): *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company. (Bezug im Text bezüglich der Einordnung von Benefits in „Hygienefaktoren“ und „motivationale Impulse“)
- **Kossbiel, H.** (2018): *Personalökonomie: Effizienz- und Verteilungsaspekte personalwirtschaftlicher Arrangements*. Berlin: De Gruyter. (Bezug zu Abschnitt 1.2 & 4.1: Ökonomisches Prinzip im Personalwesen und Wirksamkeit 2. Ordnung)
- **McKinsey & Company** (2025): *The War for Talents: Global Human Capital Trends and the Role of Fringe Benefits*. New York: McKinsey Update. (Bezug zu Abschnitt 1.1 & 2.2: Herausforderungen des modernen Arbeitsmarktes)
- **Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N.** (2024): *Arbeits- und Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Berlin: Springer. (Bezug zu Abschnitt 2.3 & 7.1: Organisationsentwicklung, Führungskultur und psychologische Sicherheit)
- **Preißing, D.** (2021): *Fluktuationskosten senken: Mitarbeiter binden, Vakanzen vermeiden*. Freiburg: Haufe. (Bezug zu Abschnitt 5.2 & 6.2.2: Berechnung und Hebel zur Senkung von Fluktuationskosten)
- **Sauter, R., & Utz, M.** (2023): *Betriebliche Krankenversicherung (bKV) im Fokus: Steuerung, Benchmarks und ROI im HR-Management*. Wiesbaden: Springer Gabler. (Bezug zu Abschnitt 6.1.2 & 6.2.1: Fehlzeitenreduktion durch Gesundheitstarife)
- **Schmeisser, W., Sobierajczyk, P., Zinn, A., & Chudzinski, J.** (2022): *Praxishandbuch Personalcontrolling: HR-Kennzahlen, Wertschöpfung, ROI*. Konstanz: UVK Verlag. (Bezug zu Abschnitt 3.2: Abgrenzung von direkten/indirekten Kosten und Kausalketten)
- **Wunderer, R.** (2020): *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre* (9. Aufl.). Neuwied: Luchterhand. (Bezug zu Abschnitt 5.5: Die Moderationsrolle der Führungskraft und dyadische Führung)
- **Zimber, A.** (2021): *Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU): Konzepte, Praxisbeispiele, Evaluation*. Göttingen: Hogrefe. (Bezug zu Abschnitt 6.1.4 & 6.2: Umsetzung und Potenziale im betrachteten KMU-Modell)

Angaben zum Autor (Kurzprofil)

Prof. Dr. phil. Dipl.-Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier in Deutschland und Westafrika. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit

2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes / UAC ebd. Autor von Fachbüchern und Publikationen zum Themenfeld Mensch und Organisation. Aktuell tätig als Vorstand und Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis Consulting AG und Sprecher des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH.

Kontakt: bernd.glazinski@ttc-ag.de / Mobil: 0049 15257240282