

Aspekte aus betriebswirtschaftlicher Sicht

So kann sich der Betriebsrat erfolgreich für betriebliche Ausbildung einsetzen

Eine Ursache des von den Unternehmen landauf, landab beklagten Fachkräftemangels ist die rückläufige Ausbildungsbereitschaft – und die wiederum hängt zu großen Teilen mit den Kosten bzw. den Vorstellungen über die Kosten zusammen: Auf dem ersten Platz der Gründe für einen Verzicht auf eine berufliche Ausbildung steht das Argument: Zu hohe Ausbildungskosten. Auf den weiteren Plätzen folgen.: Zu geringer Nutzen der Ausbildung, kein Bedarf an Fachkräften, Ausgebildete verlassen zu oft den Betrieb und die Personalsuche ist günstiger auf dem Arbeitsmarkt.¹

Der folgende Beitrag setzt sich mit dem Argument auseinander, eine eigene betriebliche Ausbildung sei zu teuer. Wir wollen zeigen, dass vor allem unter den Vorzeichen eines Fachkräftemangels eine eigene Ausbildung im Gegenteil kostengünstiger als die Personalgewinnung über den Arbeitsmarkt sein kann. Im Mittelpunkt steht dabei die betriebswirtschaftliche Sicht. Wir möchten damit die Arbeitnehmervertretungen unterstützen, ihr Engagement für eine – stärkere – Berufsausbildung mit quantifizierten Kosten- und Nutzenabschätzungen zu untermauern. Dies nicht zuletzt deshalb, weil Geschäftsleitungen für derartige Argumente am empfänglichsten sind.

Unmittelbare Kosten und Erträge der Ausbildung

Das Institut für Berufsbildung (BIBB) führt seit vielen Jahren Befragungen bei Unternehmen zu den Kosten und dem Nutzen der Berufsausbildung durch. Die letzte Befragung wurde 2007 durchgeführt. Ihre Ergebnisse seien im Folgenden kurz dargestellt.²

Die Betriebsbefragung 2007 ergab durchschnittliche Bruttokosten von 15,3 T€ je Auszubildendem und Jahr, denen Erträge von 11,7 T€ gegenüber stehen, so dass die durchschnittlichen Nettokosten mit lediglich 3,6 T€ zu Buche schlagen. Nach Berufen sind die Nettokosten mit 15,5 T€ für Elektroniker/innen für Betriebstechnik am höchsten, während eine Fachverkäufer/in im Lebensmittelhandwerk bereits während der Ausbildung mit 6,8 T€ pro Jahr mehr erwirtschaftet als er/sie kostet. Nach Wirtschaftsbereichen sind die Nettokosten mit 7.234 € im öffentlichen Dienst am höchsten und in den Freien Berufen mit 268 €

am niedrigsten. In Industrie und Handel liegen die Nettokosten mit ca. 4,6 T€ leicht über dem Durchschnitt.

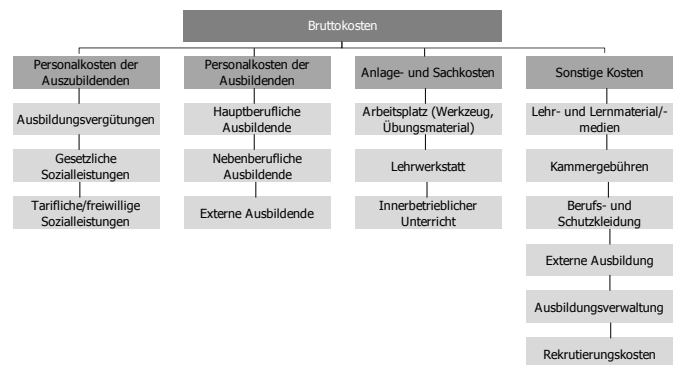
Bei durchschnittlichen Nettokosten von 3,6 T€ kostet eine 3-jährige Ausbildung eines Auszubildenden den Betrieb somit ca. 11 T€.

Die Ausbildungskosten – brutto wie netto – fallen nicht nur nach Berufen, sondern auch nach Betriebsgröße sehr unterschiedlich aus:

	Bruttokosten (€)	Nettokosten (€)
1–9 Beschäftigte	13.199	2.468
10–49 Beschäftigte	13.989	2.969
50–499 Beschäftigte	15.414	2.799
> 500 Beschäftigte	19.035	7.165

Die vergleichsweise hohen Kosten bei Großbetrieben haben ihre Ursache vor allem darin, dass sie vielfach in eigenen Ausbildungswerkstätten ausbilden, wodurch der produktive Beitrag der Auszubildenden niedriger und die Ausbildungskosten höher ausfallen. Ohne Lehrwerkstatt belaufen sich die Nettokosten auf 2.145 €, mit Lehrwerkstatt dagegen auf 13.174 €.

Die großen Unterschiede in den Kosten legen es nahe, auf die Ermittlung der Bruttoausbildungskosten näher einzugehen. Die folgende Abbildung zeigt, welche einzelnen Kosten einbezogen wurden.



Quelle: BIBB 2009

Auf dieser Grundlage ist es möglich, die Ausbildungskosten betriebsindividuell abzuschätzen. Insbesondere in Betrieben ohne Ausbildungswerkstatt – und das sind die

¹ BIBB, Kosten und Nutzen der Ausbildung. Projektabschlussbericht, Bonn 2009.

² Ebenda.

meisten – kann die Kostenermittlung unter Umständen zu einer Überschätzung der tatsächlichen Ausbildungskosten führen.

Vergleichsweise einfach zu ermitteln, sind die Personalkosten der Auszubildenden. Sie setzen sich zusammen aus Ausbildungsvergütung, gesetzlichen Sozialabgaben und eventuellen tariflichen oder freiwilligen Leistungen.

Die Personalkosten für hauptberuflich Auszubildende sowie Anlagen und Sachkosten sind in Betrieben mit Lehrwerkstatt ebenfalls einfach zu erfassen, da sie ausschließlich in und für die Ausbildung anfallen. Schwieriger wird die Kostenerfassung in Betrieben ohne Lehrwerkstatt und nebenberuflich Auszubildenden.

Die Auszubildenden sind neben ihrer Ausbildungstätigkeit produktiv für den Betrieb tätig. Als Kosten der Ausbildung kommen folglich nur die dafür aufgewandten Stunden multipliziert mit dem Stundensatz infrage. Nun ist es aber so, dass die nebenberuflich Auszubildenden auch dann im Betrieb beschäftigt wären, wenn keine Ausbildung stattfände. D.h., dass die Kosten für den oder die Auszubildenden so oder so anfielen. Es gibt folglich gute Argumente dafür, die Kosten der nebenberuflich Auszubildenden nicht bei den Ausbildungskosten zu berücksichtigen oder doch nur – und das wäre betriebswirtschaftlich korrekt – mit dem Ertrag, den er/sie in der für die Ausbildung aufgewandten Zeit, in ihrer Haupttätigkeit für den Betrieb hätten erwirtschaften können. Typischerweise hängen diese alternativ erzielbaren Erträge von der Konjunktur und der Auslastung ab: Sie sind bei guter Auslastung höher als bei schwacher. Folglich ist die betriebliche Ausbildung bei hoher Auslastung teurer als bei geringer. Dieses Argument ist insofern von Bedeutung, als Geschäftsleitungen vor allem bei rückläufiger Konjunktur die Ausbildung einschränken.

Ähnliches gilt für Anlagen- und Sachkosten. Maschinen und Werkzeuge, die der Betrieb sowieso benötigt und die daneben auch für die Ausbildung genutzt werden, sind bei der Ermittlung der Ausbildungskosten nicht zu berücksichtigen – es sei denn, dass sie für Ausbildungszwecke verwandt werden zu einer Zeit, in der alternativ ein (gewinnbringender) Auftrag bearbeitet werden könnte. Das dürfte aber eher die Ausnahme sein.

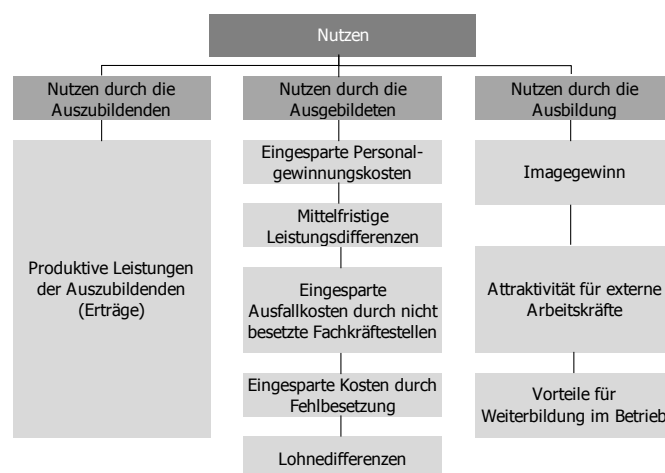
Somit verbleiben als hauptsächliche Kostenblöcke der Ausbildung in Betrieben ohne Lehrwerkstatt die Personalkosten der Auszubildenden, die Kosten für externe Auszubildende – sofern sie eingesetzt werden – und die speziell für die Ausbildung anfallenden sonstigen Kosten: Lehrmaterial, Kammergebühren, externe Schulungen usw.

Die Erträge, die die Auszubildenden während ihrer Ausbildung erwirtschaften, werden mit den Lohnkosten »normaler«, an- und ungelernter Arbeitskräfte ermittelt. Bei schwierigeren Tätigkeiten wird zusätzlich ein Leistungsgrad berücksichtigt. Auch hier wird man einwenden müssen, dass es nicht auf den Lohn der Beschäftigten ankommt, sondern darauf, was sie für den Betrieb erwirtschaften – und das ist vielfach mehr.

Wir können folglich festhalten, dass die oben genannten Brutto- und Nettokosten der Ausbildung für die Mehrzahl der Betriebe eher zu hoch als zu niedrig angesetzt sein dürften. Das schon lange zurückliegende Jahr der Erhebung dürfte daran nichts geändert haben, da Kosten und Erträge in etwa gleichen Schritten gestiegen sind.

Mittelbare Kosten und Erträge der Ausbildung

Außer den Erträgen, die Auszubildende bereits während ihrer Ausbildung erbringen, sieht das BIBB wir weitere Nutzenaspekte.



Quelle: BIBB 2009

Unter den Rekrutierungs- oder Personalgewinnungskosten sind zum einen diejenigen Kosten zu verstehen, die bei der Suche nach einer externen Fachkraft aufzuwenden sind und zum anderen diejenigen für Einarbeitung und Qualifizierung. Dabei sind auch die internen Kosten für Bewerbungsgespräche zu berücksichtigen.

Die Personalgewinnungskosten werden in der Befragung des BIBB mit durchschnittlich 4.214 € angegeben. In Industrie und Handel belaufen sie sich auf 5.370 €. In kleinen Betrieben sind sie mit 3.432 € geringer als in Großbetrieben mit 7.735 €. Bei den Großbetrieben schlagen vor allem Kosten für Inserate und externe Personalberatung zu Buche.

Hat der Betrieb eine Fachkraft vom Arbeitsmarkt eingestellt, so ist diese einzuarbeiten und eventuell noch weiter zu qualifizieren. Die Leistungsunterschiede beziffert das BIBB mit durchschnittlich 2.319 €. Die Einarbeitungskosten dürften von Betrieb zu Betrieb differieren. Je spezialisierter ein Betrieb ist, desto höher dürften diese Kosten sein.

Zeigt sich dann in der Probezeit, dass die »Chemie« nicht stimmt und der neu eingestellte Beschäftigte nicht die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt, muss der Betrieb erneut auf die Suche gehen, womit die genannten Kosten nochmals entstehen.

Bei selbst ausgebildeten Fachkräften ist das Fehlbesetzungsrisiko deutlich geringer. Die Ausbildungsphase dient nämlich nicht nur der fachlichen Ausbildung. Die Betriebe gewinnen darüber hinaus auch Informationen über die Auszubildenden und die Auszubildenden erlangen betriebsspezifische Kenntnisse. Einarbeitungskosten fallen somit – wenn überhaupt – nur in geringem Umfang an. Erfahrungsgemäß ist auch die Bindung an den Betrieb bei selbst ausgebildeten Beschäftigten größer als bei extern eingestellten Fachkräften. Durch eine eigene Berufsausbildung wird folglich das Risiko einer Fehlbesetzung verringert.

Bei eigener Ausbildung ist zudem planbar, wann die neuen Fachkräfte zur Verfügung stehen. Die Dauer einer Einstellung über den externen Arbeitsmarkt ist dagegen schwer abzuschätzen. Vor allem dann, wenn im konjunkturellen Aufschwung Fachkräfte gebraucht werden, kann sich eine Neueinstellung unter Umständen lange hinziehen. Es besteht die Gefahr von Ausfallkosten. Ihre Höhe hängt stark von der betrieblichen Situation ab.

Gefahr von Ausfallkosten

Bei ihrer Abschätzung ist zu denken an:

- Lieferverzögerungen mit der möglichen Folge von Vertragsstrafe
- Verzicht auf die Abgabe oder Annahme von Angeboten bzw. Aufträgen
- Zusätzliche Belastungen der Beschäftigten mit der Gefahr, dass sie krankheitsbedingt ausfallen und damit der Fachkräftemangel noch verschärft wird und
- in extremen Fällen ist sogar die Einstellung der Produktion denkbar. Dass dies so unwahrscheinlich nicht ist, zeigen die Produktionseinstellungen aufgrund witterungs- oder streikbedingter Ausfälle von Zulieferungen etwa in der Automobilindustrie

Allgemeiner Nutzen der Ausbildung

Über die vorgenannten Aspekte hinaus ist schließlich auch an die Nutzen für die Position im Markt zu denken.

Das sind die Nutzen:

- Imagegewinn
- Reputation auf dem Arbeitsmarkt und
- Weiterbildungsvorteile

Insbesondere bei regional tätigen Betrieben hat die Frage, ob der Betrieb ausbildet oder nicht, möglicherweise Ein-

fluss auf die Kaufentscheidungen privater Haushalte und anderer Betriebe der Region. Dieser Aspekt kann weiter an Bedeutung gewinnen, beginnen doch Großunternehmen zunehmend ihre soziale Verantwortung zu entdecken. Ausbildung kann damit ein Akquisitionsvorteil sein.

Ausbildung fördert auch Weiterbildung. Zum einen wird der Wert von Weiterbildung in Ausbildungsbetrieben höher geschätzt und zum anderen verfügt der Betrieb über ausbildungserfahrene Beschäftigte. Eine entwickelte betriebliche »Weiterbildungskultur« erleichtert somit die fortwährende Anpassung der Unternehmen an die Entwicklung des Marktes, der Technik usw.

Fazit

Bei der Minderung des Fachkräftemangels blockieren sich die Betriebe vielfach selbst. Die Mehrzahl der Betriebe, die sie für zu teuer halten, hält Ausbildung gleichwohl für wichtig. In der erwähnten BIBB-Befragung nennen Nichtausbildungsbetriebe folgende Argumente für eine Ausbildung:

- 68%: Qualifizierung von Nachwuchskräften, die betrieblichen Anforderungen entsprechen
- 58%: Gewinnen von Fachkräften, da Mangel auf dem Arbeitsmarkt
- 54%: Vermeidung von Fluktuation
- 43%: Vermeidung von Fehlbesetzungen

Auch die Nichtausbildungsbetriebe sehen also die Vorteile von Ausbildung. Wir haben in dem Beitrag zu zeigen versucht, dass die Wahrnehmung der Vorteile nicht an vermeintlich zu hohen Kosten zu scheitern braucht. Zu hoch mögen die Kosten demjenigen erscheinen, der ausschließlich die unmittelbaren Kosten, nicht aber die Erträge und Nutzen in den Blick nimmt. »Insgesamt kam die BIBB-Studie zu dem Ergebnis, dass der Gesamtnutzen der Ausbildung bei der weitaus überwiegenden Mehrheit der Betriebe die Ausbildungskosten übersteigen würde.³

JOACHIM EISBACH und **ANDREA ROTHKEGEL** sind Berater bei EWR Consulting GmbH.



Hierzu finden Sie im Internet:
Die im Beitrag erwähnten Studien im Volltext.

3 BIBB, 40 Jahre BIBB, Bonn 2010, S. 103.