

Kompendium der Fluktuationsformeln

Alle gängigen Formeln, was sie über- und unterschätzen und wann welche passt

HR Business Transparency Consulting

1. Warum die Formelwahl eine Grundsatzentscheidung ist

Es gibt nicht die eine richtige Fluktuationsformel. Es gibt vier gängige — Basisformel, BDA-Formel, ZVEI-Formel und Schlüter-Formel —, die für dieselben Personalbewegungen unterschiedliche und teilweise weit auseinanderliegende Prozentwerte liefern. Keine davon ist falsch; sie beantworten nur leicht unterschiedliche Fragen.

Das eigentliche Risiko entsteht nicht durch die Wahl einer bestimmten Formel, sondern durch das Wechseln der Formel von Jahr zu Jahr — etwa weil eine andere Zahl gerade besser in eine Vorstands-vorlage passt. Eine Kennzahl, die sich im Nachhinein als beliebig austauschbar herausstellt, verliert jede Glaubwürdigkeit. Dieses Kompendium stellt alle vier Formeln nebeneinander, rechnet ein Beispiel durch alle vier durch und gibt eine Entscheidungshilfe, welche Formel sich über Jahre hinweg verteidigen lässt.

2. Die vier gängigen Formeln

Formel	Berechnung	Ursprung
Basisformel	$\text{Abgänge} \div \text{Anfangsbestand} \times 100$	Einfachster Ausgangspunkt, keine offizielle Herkunft
BDA-Formel	$\text{Abgänge} \div \text{Durchschnittsbestand} \times 100$	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
ZVEI-Formel	$\text{Ersetzte Abgänge} \div \text{Durchschnittsbestand} \times 100$, wobei $\text{ersetzte Abgänge} = (\text{Zugänge} + \text{Abgänge}) \div 2$	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie
Schlüter-Formel	$\text{Abgänge} \div (\text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge}) \times 100$	Benannt nach Helmut Schlüter

Durchschnittsbestand meint dabei durchgängig $(\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}) \div 2$ — dieselbe Stichtagslogik, die auch im Dokument „Definitionen Headcount & FTE“ dieser Reihe beschrieben ist. Wichtig für die Interpretation: die BDA-Formel wird in der Praxis oft gezielt nur auf freiwillige Abgänge angewendet, um speziell die Wechselbereitschaft der Belegschaft abzubilden, nicht die gesamte Personalfluktuationsrate.

3. Rechenbeispiel: dieselben Bewegungen, vier Ergebnisse

Ein Unternehmen startet das Jahr mit 190 Mitarbeitenden. Im Jahresverlauf gibt es 10 Abgänge und 30 Neueinstellungen, sodass der Bestand zum Jahresende bei 210 liegt.

Größe	Wert
Anfangsbestand	190
Abgänge im Jahr	10
Zugänge im Jahr	30
Endbestand	210
Durchschnittsbestand	$(190 + 210) \div 2 = 200$
Ersetzte Abgänge (ZVEI)	$(30 + 10) \div 2 = 20$

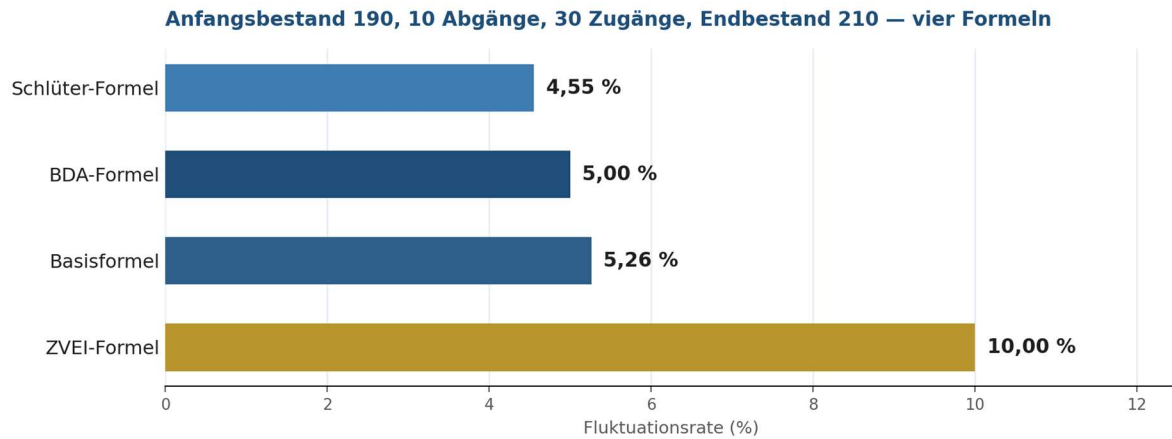


Abbildung 1: Dieselben Personalbewegungen ergeben je nach Formel zwischen 4,55 % und 10,00 %.

Formel	Rechnung	Ergebnis
Schlüter-Formel	$10 \div (190 + 30) \times 100$	4,55 %
BDA-Formel	$10 \div 200 \times 100$	5,00 %
Basisformel	$10 \div 190 \times 100$	5,26 %
ZVEI-Formel	$20 \div 200 \times 100$	10,00 %

Die ZVEI-Formel liegt hier mehr als doppelt so hoch wie die Schlüter-Formel — nicht, weil eine der beiden falsch rechnet, sondern weil die ZVEI-Formel die 20 „ersetzten“ Abgänge zählt (gemittelt aus Zu- und Abgängen), während Schlüter nur die 10 tatsächlichen Abgänge ins Verhältnis zu einem sehr großen Nenner setzt. Wer diese vier Zahlen nicht kennt, kann mit der passenden Formel praktisch jedes gewünschte Ergebnis „belegen“.

4. Was jede Formel über- und unterschätzt

Formel	Überschätzt, wenn...	Unterschätzt, wenn...	Passt am besten für
Basisformel	Das Unternehmen im Jahresverlauf stark wächst (Nenner bleibt klein, während der tatsächliche Bestand steigt)	Das Unternehmen schrumpft (Anfangsbestand war größer als der tatsächliche Durchschnitt)	Schnelle Groborientierung, keine Jahresvergleiche
BDA-Formel	Selten — gilt als ausgewogener Standard	Rund die Hälfte aller Zu- und Abgänge fließt gar nicht in die Berechnung ein, was untermonatliche Bewegungen verschleiert	Externe Benchmarks und Branchenvergleiche (am weitesten verbreitet)
ZVEI-Formel	Hohe Fluktuation mit vielen Wiederbesetzungen (zählt Bewegung, nicht Nettoveränderung)	Gezielter Stellenabbau ohne Nachbesetzung — dieser fällt aus der Statistik komplett heraus	Aufdecken, ob Abgänge durch Wachstum oder durch Abbau entstehen
Schlüter-Formel	Selten — kann rechnerisch nie über 100 % steigen	Reifere, kaum wachsende Unternehmen (großer Nenner durch Zugänge verwässert die Rate)	Schnell wachsende Unternehmen und Start-ups

5. Drei weitere wichtige Unterscheidungen neben der Formel

5.1 Freiwillig vs. unfreiwillig

Eigenkündigungen sagen etwas über Mitarbeiterbindung aus; betriebsbedingte Kündigungen, Renteneintritte und das Auslaufen befristeter Verträge sagen etwas über Personalplanung aus. Werden beide Kategorien zu einer Gesamtquote zusammengefasst, verschwindet genau die Unterscheidung, die für Retention-Maßnahmen den Unterschied macht. Empfehlung: freiwillige Fluktuation immer separat ausweisen, unabhängig davon, welche der vier Formeln verwendet wird.

5.2 Brutto vs. Netto

Interne Wechsel — etwa der Umzug einer Mitarbeiterin von einer Kostenstelle in eine andere innerhalb desselben Unternehmens — sind kein Verlust an Personal, tauchen aber in einer reinen Bruttozählung der Abgänge trotzdem auf. Die Nettofluktuation bereinigt um solche internen Bewegungen und ist die Zahl, die tatsächlich Personalverlust misst; die Bruttofluktuation zeigt die gesamte Bewegungsintensität, unabhängig davon, ob das Unternehmen verlassen wurde.

5.3 Frühfluktuation

Abgänge innerhalb der ersten sechs bis zwölf Monate nach Eintritt haben meist eine andere Ursache als Abgänge nach Jahren der Betriebszugehörigkeit — sie deuten häufiger auf Probleme im Recruiting- oder Onboarding-Prozess hin, nicht auf allgemeine Unzufriedenheit. Eine separat ausgewiesene Frühfluktuationsquote (Abgänge in den ersten 12 Monaten ÷ Neueinstellungen im selben Zeitraum) macht dieses Signal sichtbar, das in der Gesamtquote verloren geht.

6. Checkliste: Formel wählen und dauerhaft verteidigen

- ☐ Eine der vier Formeln bewusst ausgewählt und schriftlich begründet, nicht implizit übernommen
- ☐ Freiwillige und unfreiwillige Abgänge getrennt ausgewiesen
- ☐ Brutto- und Nettofluktuation beide berechnet, auch wenn nur eine davon im Hauptreport erscheint
- ☐ Frühfluktuation als eigene Kennzahl neben der Gesamtquote geführt
- ☐ Gewählte Formel mit der Formel des externen Benchmarks abgeglichen, bevor verglichen wird
- ☐ Formel für mindestens drei Jahre unverändert beibehalten, um Trends überhaupt sichtbar zu machen
- ☐ Wechsel der Formel (falls unvermeidbar) im Reporting explizit vermerkt, inklusive Neuberechnung der Vorjahre zur Vergleichbarkeit

Der Punkt, der eine Fluktuationskennzahl tatsächlich „jahrelang verteidigbar“ macht: nicht, dass sie die niedrigste oder die wissenschaftlich präziseste ist, sondern dass sie von Jahr zu Jahr dieselbe bleibt und ihre Grenzen von Anfang an dokumentiert sind.