

# HR-Risiken im Employee Lifecycle

RMA

Mit welchen Risiken sollten sich Unternehmen entlang des Mitarbeiterlebenszyklus auseinandersetzen? Elisabeth van Bentum / Roland Franz Erben



## Summary

In Anbetracht des Fachkräftemangels stellen personelle Risiken eine zentrale Risikokategorie dar. Die systematisierte Analyse personeller Risiken und deren Quantifizierung sind allerdings erst wenig erforscht. Während sich dieser Artikel primär mit der Identifikation von Risiken entlang des Employee Lifecycles befasst, werden in einem folgenden Beitrag Ansätze zu deren Quantifizierung und Steuerung vorgestellt.

Im Personalmanagement stehen wir vor einem großen Umbruch, der vor allem durch den demografischen Wandel der deutschen Bevölkerung begründbar ist. Mit dem Renteneintritt der Generation der Babyboomer (geboren zwischen 1955 und 1964) und der Generation X (geboren zwischen 1965 und 1980) wird es in Deutschland zu einem erheblichen quantitativen Einschnitt bei der Zahl der Erwerbstätigen kommen.<sup>1</sup>

## Steigende Bedeutung von HR-Risiken

Da qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor sind, drängt sich im Sinne des

Risikomanagements der Wunsch nach präventiver Steuerung personeller Risiken auf. Zu dieser Risikokategorie zählen dabei jedwede Minderung oder Gefährdung des Unternehmenserfolgs durch Personen, durch personenbezogene Prozesse oder personenbezogene Systeme.<sup>2</sup> Zugespitzt formuliert bedeutet dies, dass alle Risiken aufgrund menschlichen Handelns entstehen. „Es gibt kein Risiko, das nicht direkt oder indirekt von Menschen verursacht wird.“<sup>3</sup>

Das klassische Risikomanagement ist schon längst wesentlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung und fungiert als Baustein für strategische Entscheidungen. Mit Blick auf personelle Risiken ist ein struktu-

riertes System allerdings eher selten implementiert.<sup>4</sup> Dabei sind die erforderlichen Grundlagen, nämlich die fortlaufende Erfassung personalrelevanter Daten und Kennzahlen, in aller Regel umfänglich vorhanden. Allerdings werden diese Informationen strategisch nicht konsequent genug genutzt.

**„Mit Blick auf personelle Risiken ist ein strukturiertes System allerdings eher selten implementiert.“**

Die Gründe dafür sind unternehmensindividuell und vielschichtig. Im Umfeld interdisziplinärer Kennzahlen ist es schwierig, Schlüsselindikatoren zu benennen, die von abteilungsübergreifender Relevanz sind. Eine hohe Fluktuationsquote in der Verwaltung hat u. U. andere Ursachen (und auch Auswirkungen) als eine hohe Fluktuationsquote in der Produktion. Vordergründig dabei sind die teilweise unklaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Vor allem in Hinblick auf qualitative Daten spielen nicht nur Kosten- und Leistungsdaten eine Rolle, sondern es geht auch um objektiv nicht bewertbare Sachverhalte wie Führungsverhalten oder Innovationskraft. Es ist häufig nur in Teilbereichen möglich, auf der Basis von Kennzahlen eine Quantifizierung dieser Sachverhalte vorzunehmen. Bestimmte Auswirkungen, wie beispielsweise die mangelnde Zufrie-

denheit der Belegschaft oder eine sinkende Motivation, können nur bedingt quantifiziert und auf ihre Ursachen zurückgeführt werden.

Obwohl das Controlling auch bei vielen anderen Fragestellungen mit ähnlichen Problemen konfrontiert sein dürfte, sind die o. a. Punkte gerade im Personalbereich besonders stark ausgeprägt. In Anbetracht der überragenden Bedeutung des Erfolgsfaktors „Personal“ für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens erscheint es daher dringend geboten, dass das Controlling geeignete Monitoring- und Steuerungsinstrumente entwickelt und einsetzt.

### Risiken im Employee Lifecycle

Personelle Risiken können folgendermaßen gegliedert werden:

- Engpass- bzw. Austrittsrisiko – das Fehlen bzw. der Weggang wichtiger Leistungsträger, wodurch beispielsweise Projekte oder Aufträge nicht angenommen werden können.
- Motivationsrisiko – fehlende Leistungsbereitschaft (Wollen) und entsprechende Minderleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Anpassungsrisiko – der falsche Einsatz (falsche Person auf falscher Position) bzw. die „falsche“ personelle Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, d. h. also die fehlende Arbeitsbefähigung (Können).

- HR-Compliance-Risiken – das potenzielle vorsätzliche Fehlverhalten, z. B. in Form von Bestechung, Betrug oder Verrat von Firmengeheimnissen.
- Know-how-Verlustrisiken – Wissensverlust, beispielsweise durch Outsourcing bestimmter Kernprozesse (IT-Support, Kundenhotline o. ä.).
- Operative Prozessrisiken – Fehler in den Personalstandardprozessen wie z. B. Recruiting, Administration oder Abrechnung.

Die Struktur eines idealtypischen Mitarbeiter:innenzyklus (Abb. 1) liefert für die o. g. Risiken eine komprimierte Visualisierung der zentralen personalrelevanten Aktionsfelder. Zudem erleichtert eine derartige Strukturierung die systematische Identifikation möglicher Risiken. Zur adäquaten Erfassung der Risiken sind in den einzelnen Phasen geeignete Kennzahlen zu definieren, die unten näher beschrieben werden. Aus den im Folgenden dargestellten Indikatoren lassen sich wertvolle Hinweise auf die generelle Entwicklung der Risikosituation im Zeitablauf ableiten – insofern können diese Kennzahlen dem Controlling bereits wertvollen Input zur Steuerung und Entscheidungsvorbereitung liefern. Mögliche Ansätze zur „harten“ Quantifizierung personeller Risiken (insbesondere mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation) werden dann in einem weiteren Beitrag dargestellt.

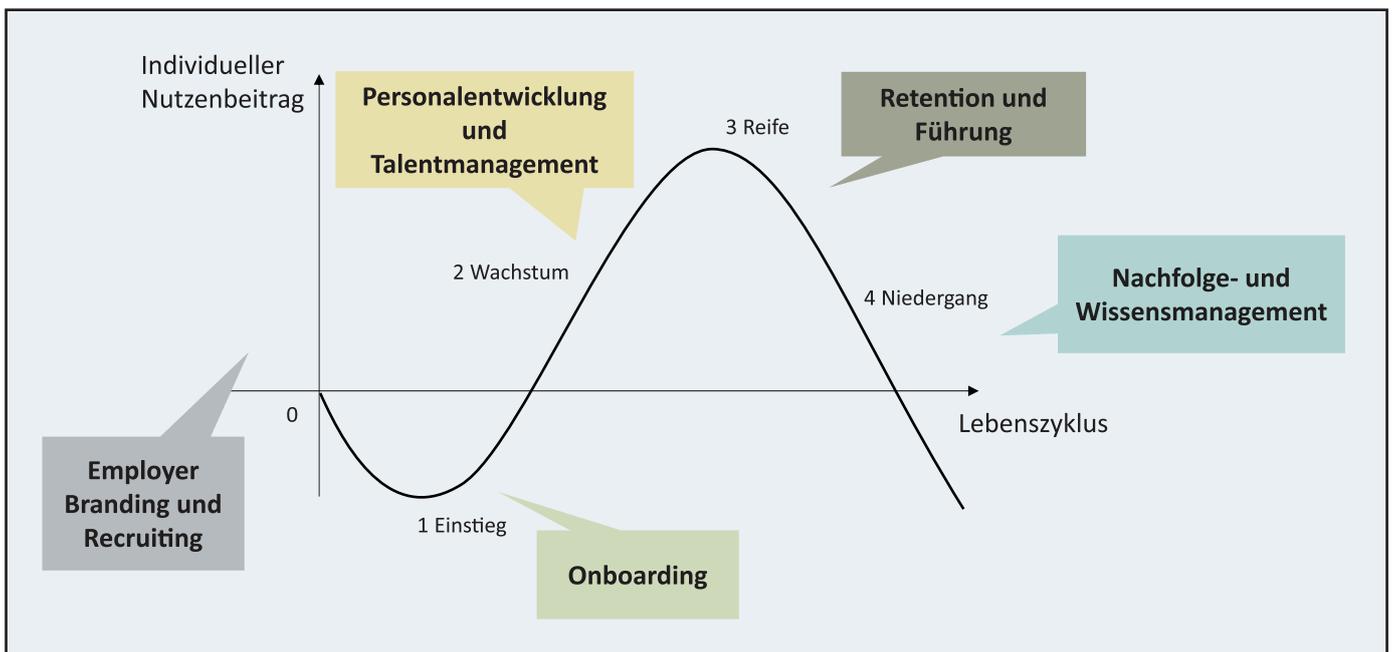


Abb. 1: Employee Lifecycle<sup>6</sup>

## Employer Branding & Recruiting

Die rückläufigen Zahlen potenzieller Erwerbstätiger und die Dynamisierung der Märkte fordern die Personalverantwortlichen in hohem Maße. Die Personalbeschaffung wird als eine der zentralen Herausforderungen im Rahmen der Personalarbeit bewertet. Aktuelle Umfragewerte unterstreichen die Probleme bei Neu- oder Wiederbesetzungen in zentralen Branchen (Pflege, IT, Ingenieurwesen, Handwerk, Bau, Gastronomie & Service).<sup>7</sup> Arbeitgeber sind deshalb zunehmend gefordert, eine starke Arbeitgebermarke zu entwickeln. Das impliziert außenwirksame Aktivitäten zur Steigerung des Images und Bekanntheitsgrades sowie Investitionen in Maßnahmen zur Verbesserung der internen Unternehmenskultur. Dahinter steht die vordergründige Empfehlung, dass nur eine konsistente, von innen gelebte Unterneh-

**„Die Personalbeschaffung wird als eine der zentralen Herausforderungen im Rahmen der Personalarbeit bewertet.“**

menskultur nach außen glaubwürdig sein wird und entsprechende Strahlkraft entwickelt. Zum Überprüfen des außenwirksamen Bemühens, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, scheinen vor allem die Anzahl der Initiativbewerbungen sowie die Besetzungsquote der Ausbildungsplätze als Indikatoren geeignet zu sein. Damit eng einher gehen sollten gut organisierte Rekrutierungsprozesse. Hierzu zählen sowohl schnelle Reaktionszeiten im Bewerbungsprozess (time to react – Zeitraum vom Bewerbungseingang bis zum ersten qualitativen Feedback bzw. Zeitraum bis zum nächsten konkreten Prozessschritt der Personalauswahl) als auch die Zeiträume bis zur Vertragsunterschrift (time to hire) bzw. Zeiträume bis zum ersten Arbeitstag neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (time to fill).

Die Personalauswahl ist ein personalwirtschaftlicher Schlüsselprozess. Die Vakanzzeit ist der zentrale Kostenfaktor der Personalbeschaffung und sollte dementsprechend auch als entscheidende Kennzahl dienen. Als bedeutsame Risiken dieser Phase sind das Engpassrisiko (Stellen können nicht

firstgerecht besetzt werden) sowie operative Prozessrisiken (Fehler im Beschaffungs- und Auswahlprozess) hervorzuheben.

## Onboarding

Die meisten Unternehmen sind sich der (Schlüssel-)Bedeutung der Personalbeschaffungsprozesse vollumfänglich bewusst, so dass – losgelöst von Branche und Größe – bereits viel Aufmerksamkeit und Energie in den sich anschließenden Prozess der Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fließt. Denn erfolgreich „an Bord holen“ (Onboarding) ist mehr als nur „Willkommen“ sagen. Erfolgreiches Onboarding beinhaltet die fachliche, kulturelle und soziale Integration neuer Kolleginnen und Kollegen. Mit Blick auf einen überwiegend fachgetriebenen Auswahlprozess ist die fachliche Integration wahrscheinlich die vermeintlich einfachere Aufgabe. Eine strukturierte fachliche Einarbeitung bildet die Basis für das weiterführende operative Schaffen und damit den individuellen Nutzenbeitrag neuer Mitarbeiter. Die gezielte kulturelle (Vermittlung zentraler Unternehmenswerte) und soziale (Aufnahme in die kollegiale Gemeinschaft) Integration hingegen stellen die verantwortlichen Führungskräfte vor weit komplexere Herausforderungen. Der Vertrauensaufbau neuer Belegschaftsmitglieder bei Kolleginnen und Kollegen sowie bei Kunden und Dienstleistern ist wettbewerbsrelevant. Mit entsprechendem Instrumentarium können Fehler vermieden, Frühfluktuation und die damit verbundenen Kosten verhindert und die Mitarbeiter:innenbindung aufgebaut werden.

Untersuchungen belegen, dass sich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Einarbeitung umso zufriedener äußern, je mehr Personen in die Einarbeitung involviert sind.<sup>8</sup> Regelmäßige Feedbackgespräche zum Abgleich gegenseitiger Erwartungen sind hierbei für beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wichtige Grundvoraussetzungen. Darüber hinaus gibt ein schriftlich formulierter Einarbeitungsplan Transparenz und Struktur. Empfehlenswert wäre deshalb die feste Implementierung von Kennzahlen zur Frühfluktuation (arbeitnehmerseitige Kündigung innerhalb der Probezeit bzw. des ersten Jahres), zur Anzahl der Feedbackgespräche während der Probezeit sowie zur Anzahl der in den Einarbeitungsprozess involvierten Personen. Vordergründige Risiken

dieser Phase sind das Motivationsrisiko (auf Seiten des „Neuzugangs“ aufgrund schlechter Gesamtintegration) sowie operative Prozessrisiken (intransparenter oder unstrukturierter Einarbeitungsprozess, fehlende Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten).

## Personalentwicklung und Talentmanagement

Mit Blick auf die Markt- und Wettbewerbsdynamik sind fortlaufende Investitionen in Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Minimierung von Anpassungsrisiken essenziell. Weiterbildungsangebote stärken unter anderem die Mitarbeiter:innenbindung und unterstützen gleichzeitig die Entwicklungsfähigkeit der eigenen Organisation. Das bedeutet, dass es im Rahmen der Personalentwicklung und Talentförderung zum einen ein aktuelles und attraktives Programm geben muss, sowie zum anderen der damit einhergehende Prozess transparent und strukturiert ist. Die Beteiligungsquote der Belegschaft am Personalentwicklungsprogramm ist dabei ein geeigneter Indikator zur Überprüfung der Attraktivität des Bildungsprogramms.

Das Budget, welches für Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung steht, ist von Unternehmen zu Unternehmen enorm unterschiedlich, aber i. d. R. bedeutsam. Neben programmspezifischen Zielvereinbarungen mit den bildungsinteressierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern empfiehlt es sich deshalb, nicht nur deren Zufriedenheit (qualitative Kontrolle) nach einer Fortbildungsmaßnahme und die möglichen Transferleistungen (qualitative Kontrolle) zu überprüfen. Vielmehr sollten auch Instrumente genutzt werden, die den wirtschaftlichen Erfolg (quantitative Kontrolle) messen. Das beinhaltet zum einen eine fortlaufende Kontrolle der direkten und indirekten Kosten sowie die Betrachtung des gesamten Personalentwicklungsbudgets in Relation zur Belegschaft (PE-Budget pro Mitarbeiter pro Jahr). Darüber hinaus ist der ROI zur Personalentwicklung (Output einer Bildungsmaßnahme (z. B. Umsatzsteigerung oder Prozessoptimierung) in Relation zu den eingesetzten Ressourcen (Input) eine wichtige Rentabilitätskennzahl.

Losgelöst davon, ob eine Organisation einen breiten (alle Belegschaftsmitglieder haben berufliche Talente) oder engen (einige weni-



**Prof. Dr. Elisabeth  
van Bentum**

Professorin für Allgemeine  
BWL / Personalmanagement  
an der Hochschule Harz.  
evanbentum@hs-harz.de

ge High-Potentials haben besondere Talente) Talentansatz verfolgt, sind die fortlaufende Kommunikation zu individuellen Potentialen sowie mittelfristigen Aufstiegs- und Entwicklungschancen unabdingbar. Die Wirkung eines implementierten Talentprogramms kann anhand des Anteils der Nachwuchsführungskräfte aus den eigenen Reihen relativ einfach gemessen werden. Insgesamt birgt auch diese Phase neben Anpassungsrisiken (nicht-marktgerechte Mitarbeiter:innenqualifikation, fehlende Aktualität der Programme) eine Vielzahl potenzieller Prozessrisiken.

### Retention und Führung

„Mitarbeiter kommen wegen des Jobs, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen des Chefs“, diese häufig zitierte Bemerkung beschreibt das Dilemma vieler Organisationen mit Blick auf diese Zyklusphase trivial und treffend zugleich. Individualisierte Bindungsprogramme und lebensphasenspezifische Incentives, deren Wirksamkeit dabei regelmäßig überprüft werden sollten (Befragung der Belegschaft zur Zufriedenheit mit Retentionsprogrammen, Untersuchung des Nutzungsgrads von z. B. Kantinen, After-Work-Veranstaltungen oder Angeboten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement), sind dabei jedoch nur Teile möglicher Lösungsversuche.

**„Die Mitarbeiter kommen wegen des Jobs,  
bleiben wegen der Aufgabe und gehen  
wegen des Chefs.“**

Führungskräfte sind über alle Zyklusphasen hinweg mit aktuellen fachlichen, methodischen und sozialen Fähigkeiten überdurchschnittlich gefordert. Als Bindeglied zwischen strategischen Anforderungen und deren operativer Umsetzung haben sie eine Schlüsselfunktion, die ein hohes Maß an Fachkompetenz und Engagement erfordert. Dementsprechend sind die Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft der Führungsriege ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg und stetige fachliche und persönliche Weiterbildung somit notwendige Grundvoraussetzung. Führungserfolg selbst ist dabei häufig schwer messbar – dennoch suchen Organisationen nach konkreten direkten Messgrößen, wie z. B. der Mitarbeiterzufriedenheit, dem Zielerreichungsgrad oder dem Net Promoter Score. Darüber hinaus werden zusätzlich regelmäßige indirekte Kennzahlen, wie die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Belegschaft, die echte Fluktuation (arbeitnehmerseitige Kündigung in Relation zur Gesamtbelegschaft) sowie die Krankenquote zur Auswertung herangezogen.

Je nach Führungsstil und -kultur ist die Klaviatur der Führungsinstrumente vielfältig. Mitarbeiter:innenbeurteilung (90- bis 360-Grad-Feedback), Mitarbeitergespräche (zu Potential und Entwicklung), kollegiales Coaching oder regelmäßige Führungskräftezirkel sind nur einige

der Instrumente, die in Organisationen regelmäßig zum Einsatz kommen (sollten). Darüber hinaus ist die Leitungsspanne ein wichtiger Indikator für Qualität in der Führungsarbeit. Insbesondere im gewerblichen/technischen Bereich von Produktionsunternehmen oder im operativen Bereich von beispielsweise Verkehrsträgern sind dreistellige Leitungsspannen keine Seltenheit. Führungsarbeit ist dabei knallhartes Selbstmanagement, denn gute Führung kostet Zeit.

**„Führungsarbeit ist knallhartes  
Selbstmanagement, denn gute Führung  
kostet Zeit.“**

Um als Verantwortlicher mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig kommunizieren und inhaltlich arbeiten zu können (Beurteilungen zu Leistung und Potential, Motivationsgespräche, die Führungskraft als Mentor und/oder Coach), sollten Leitungsspannen von maximal 20 Personen nicht überschritten werden. In dem Zusammenhang empfiehlt es sich, die Weiterbildungsbereitschaft der Führungskräfte zu messen (Fortbildungstage pro Führungskraft pro Jahr) und auch mit den Führungskräften selbst regelmäßige Entwicklungsgespräche und Feedbackschleifen durchzuführen. Insgesamt bleibt Führungserfolg schwer operationalisierbar. Abhängig vom konkreten Kontext und unternehmensindividuellen Faktoren sind die hier aufgeführten Kennzahlen zur Evaluierung von Führungsarbeit mehr oder weniger gut geeignet. Die schlechteste aller Alternativen wäre jedoch, Führungserfolg gar nicht operationalisieren zu wollen. Denn die Hauptrisiken dieser Phase liegen bei Engpass- und Motivationsrisiken. Durch die Verwendung von HR-Metriken können Unternehmen ein besseres Verständnis dafür entwickeln, wie sie in dem Zusammenhang ihre Führungskräfte unterstützen und damit die Mitarbeiterbindung stärken können.

### Nachfolge und Wissensmanagement

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass das Risikopotential dieser Phase überdurchschnittlich hoch ist. Dies bezieht sich auf Engpass-, Anpassungs- und Know-how-Risiken bis hin zu eklatanten Prozesslücken sowohl im Nachfolge- als auch im Wissensmanagement. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie reichen über die fehlende Analyse von Altersstrukturdaten, über nicht vorhandene Wissensmanagementsysteme (sozial, formal und/oder technisch) bzw. nicht definierte -prozesse bis hin zu viel zu kurzen Übergabezeiten zwischen ausscheidenden und neuen Mitarbeiter:innen.

Indem auch der Offboarding-Prozess vorstrukturiert und kennzahlenbasiert überprüft wird, kann dies die Qualität im Nachfolge- und Wissensmanagement nachhaltig positiv beeinflussen und dabei helfen, Trennungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fair



**Prof. Dr. Roland Franz  
Erben**

Professor im Studiengang  
Wirtschaftspsychologie  
an der Hochschule für  
Technik Stuttgart.  
roland.erben@hft-stuttgart.de

und rechtskonform zu gestalten. Denn Abschiednehmen auf Augenhöhe ist in vielerlei Hinsicht eine große Herausforderung. Austrittsgespräche geben dabei nicht nur bedeutsame Hinweise auf mögliche „blinde Flecken“ im Prozess – mit Blick auf die Übergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten und auf entstehende Wissenslücken sind sie eigentlich alternativlos. Darüber hinaus ist dies eine Form der Wertschätzung des Arbeitgebers für die geleistete Arbeit des Arbeitnehmers. Denn auch scheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weiterhin wichtige Markenbotschafter der Employer Brand (Arbeitgeberbewertungsportale, Social Media usw.). So geben Kennzahlen zur Mitarbeiter:innen-zufriedenheit, Mitarbeiter:innenfluktuation sowie zu Vakanzzeiten offener Positionen fortlaufend konkrete Hinweise zum gelebten Offboarding.

**„Abschiednehmen auf Augenhöhe ist in vielerlei Hinsicht eine große Herausforderung.“**

Darüber hinaus sind die Nachbesetzungsquote altersbedingter Austritte, die fortlaufende Klassifizierung von Schlüsselpositionen, die Erfassung zur Quote geführter Austrittsgespräche sowie die Einarbeitungsinintensität (Zeitbudget für die Einarbeitung bei

Nachbesetzungen – Zeitaufwand der Einarbeitenden/Arbeitszeit des neuen Mitarbeiters) wichtige Kennzahlen der letzten Lifecycle-Phase.

### Abschließender Überblick

Wo Menschen arbeiten, „menschelt“ es – so bergen strategische und operative Personal-konzepte insgesamt eine Vielzahl personeller Risiken. Prozess-, Engpass- und Anpassungsrisiken haben, vor dem Hintergrund von Marktdynamik und sozio-demographischer Transformation, dabei derzeit das höchste Risikopotential.<sup>9</sup> Es wurden die wesentlichen Risiken entlang eines idealtypischen Employee Lifecycles beleuchtet und wichtige Kennzahlen zu deren Identifikation und Monitoring dargestellt – mit anderen Worten: Es wurde primär die Risikoidentifikation als erste Phase des Risikomanagementprozesses abgedeckt.

Eine ganzheitliche Steuerung von HR-Risiken setzt allerdings voraus, dass diese Risiken genauer quantifiziert werden. Folgerichtig wird sich der zweite Teil dieses Beitrags der Risikoanalyse und -bewertung sowie der darauf aufbauenden Risikobehandlung widmen. Insbesondere wird ein Ansatz vorgestellt, wie mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation die vielfältigen „weichen“ Risiken im HR-Bereich besser greifbar gemacht und entscheidungsorientiert aufbereitet werden können. ■

#### Fußnoten

- 1 Vgl. van Bentum, Elisabeth, Berlin 2023: Kennzahlen-gestütztes HR-Risikomanagement – Implikationen für den Employee Lifecycle, S. 16.
- 2 Vgl. Zdrowomyslaw, Norbert; Bengelsdorf, Uwe (Hrsg.), Gernsbach 2007: Personalcontrolling, S. 170 ff.
- 3 Kobi, Jean-Marcel, Wiesbaden 2012: Personalrisikomanagement, S. 19.
- 4 Vgl. Erben, Roland, Berlin 2023: Ganzheitliches HR-Risikomanagement, in: van Bentum, Elisabeth, Berlin 2023: Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement – Implikationen für den Employee Lifecycle, S. 23 ff.
- 5 vgl. Kobi, Jean-Marcel, Wiesbaden 1999: Personalmanagement – Eine neue Dimension im HR-Management, S. 13-15.
- 6 Vgl. van Bentum, Elisabeth, Berlin 2023: Kennzahlen-gestütztes HR-Risikomanagement – Implikationen für den Employee Lifecycle, S. 19.
- 7 Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft e. V. (Hrsg.), Köln 2019: Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, S. 16.
- 8 Vgl. van Bentum, Elisabeth, Berlin 2023: Kennzahlen-gestütztes HR-Risikomanagement – Implikationen für den Employee Lifecycle, S. 105 ff.
- 9 Vgl. van Bentum, Elisabeth, Berlin 2023: Kennzahlen-gestütztes HR-Risikomanagement – Implikationen für den Employee Lifecycle, S. 201 ff.



## Günstige Mehrplatzlizenzen zum Controller Magazin digital

Wenn das Controlling-Team verstärkt im Home Office arbeitet, ist das Controller Magazin-Heft nicht greifbar, wenn man es braucht. Wer seinem Team dennoch den einfachen Zugriff ermöglichen möchte, der kann dafür die kostengünstigen Mehrplatzlizenzen zum Controller Magazin digital bestellen. Alle angegebenen Preise inkl. 7% Umsatzsteuer.

Anzahl Lizenzen	Einzelpreis Bruttopreis inkl. 7%	Ersparnis zum Normalpreis	Gesamtpreis Bruttopreis inkl. 7%
5	129 EUR	40 %	645 EUR
10	119 EUR	45 %	1.190 EUR
25	109 EUR	50 %	2.724 EUR
50	89 EUR	60 %	4.450 EUR

Unser Service: Bei Interesse oder Fragen erreichen Sie uns per Mail an [silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de) oder telefonisch unter 08153/8041.

