

# Außendienstfluktuation und ihre Folgen

VON PROF. DR. H. C. REINHOLD WÜRTH  
Interfakultatives Institut für Entrepreneurship

**A**n meinem Institut für Entrepreneurship in Karlsruhe wird derzeit eine Doktorarbeit geschrieben, die sich sehr stark mit dem Thema Außendienstfluktuation befasst. Gerade für ein Handelsunternehmen, wie es die Würth-Gruppe darstellt, ist diese Problematik von besonderer Bedeutung, ist das Fluktuationsniveau doch für das Wachstum des Unternehmens ausschlaggebend.

In vielen Vorträgen, Aufsätzen und auch Vorlesungen behandle ich seit Jahren das Thema Motivation der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens. In diesen Bereich greift auch die Problematik der Fluktuation ein. Viele Unternehmen neigen ja gerade in rezessiven Phasen dazu, ihre Probleme durch das Freisetzen von Mitarbeitern zu lösen. Ich vertrete dagegen die Ansicht, dass tüchtige, motivierte und erfahrene Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens darstellen, das man wie seinen Augapfel hüten muss.

Betrachtet man heute die Altersstruktur der deutschen Gesellschaft, so wird deutlich, dass wir uns mittelfristig um hinreichend viele und gute Nachwuchskräfte sorgen müssen. Deshalb steht die Bekämpfung von Fluktuation gerade in meinem Unternehmen schon seit Jahren im Fokus. Dabei sind wir im Unternehmen davon ausgegangen, dass uns eine Trennung von einem unserer Verkäufer ca. 50.000 Euro kostet. Diese Zahl wurde, zumindest für den deutschen Markt, durch die oben genannte Doktorarbeit drastisch revidiert.

Untersucht wurde eine Stichprobe von

ausgeschiedenen und neu eingestellten Außendienstmitarbeitern in Gesellschaften in Deutschland, Italien, Spanien und Frankreich. Annahme der Untersuchung ist, dass die Mitarbeiter mindestens zwei Jahre im Unternehmen verweilten. Zur Bestimmung des Deckungsbeitragsausfalls aufgrund von Fluktuation wurden zwei Kohorten gebildet. Die erste Kohorte beinhaltet alle Verkäufer, die im Jahr 2001 ausgeschieden sind, aber mindestens 24 Monate im Unternehmen beschäftigt waren; die zweite Kohorte beinhaltet alle Außendienstmitarbeiter, die 1999 in das Unternehmen eingetreten sind und auch im Jahr 2001 noch beschäftigt waren. In Deutschland wurden die Daten von 93 im Jahre 2001 fluktuierenden Außendienstmitarbeitern und 220 im Jahre 1999 neu eingestellten Verkäufern erhoben. In Italien waren es 140 fluktuierende und 184 neueingestellte, in Spanien 110 fluktuierende und 238 neueingestellte und in Frankreich 122 fluktuierende und 187 neu eingestellte Verkäufer.

Als Basis der Berechnung dienen die Monatsumsätze der einzelnen Außendienstmitarbeiter (ADM) für 24 Monate nach dem Eintreten in das Unternehmen bzw. vor dem Ausscheiden. Unterstellt wird dabei, dass die Monatsleistungen der fluktuierenden ADM in den Monaten 18-24 vor Ausscheiden konstant waren und dass die Monatsleistungen der neuen ADM in den Monaten 18-24 nach Eintritt ebenfalls konstant sind. Die Durchschnitte dieser Monate werden als Durchschnittsleistung definiert.

Abbildung 1 zeigt exemplarisch die Umsatzentwicklung in Prozent der für Deutsch-

land untersuchten Kohorte der ausgeschiedenen und neu eingetretenen Mitarbeiter. Berechnet wurde dabei das Verhältnis des jeweiligen Monatsumsatzes zur individuellen Durchschnittsleistung. Abbildung 1 stellt den Mittelwert über alle ADM der jeweiligen Kohorte dar.

Deutlich wird, dass der Umsatz eines ausscheidenden ADMs im letzten Jahr seiner Beschäftigung deutlich einbricht, sein durchschnittlicher Umsatz sinkt 12 Monate vor Ausscheiden bereits um 10%. Besonders dramatisch ist der Rückgang in den letzten vier Monaten. Hier rutscht er von

Wachstum des Unternehmens sehr stark negativ beeinflusst. Ein häufiger Verkäuferwechsel wirkt negativ auf die Reputation des Unternehmens beim Kunden.

Der Verkäufer im Außendienst der Würth-Gruppe hat die Aufgabe, eine auf lange Dauer angelegte Zusammenarbeit mit den Kunden anzustreben, aufzubauen und zu pflegen. Solidität und Zuverlässigkeit zeichnen den erfolgreichen Außendienstmitarbeiter aus. Der Kunde muss sich auf den Verkäufer verlassen können. Zufriedene Kunden sind das Kapital der Verkäufer und des Unternehmens. Die Verkäufer haben die

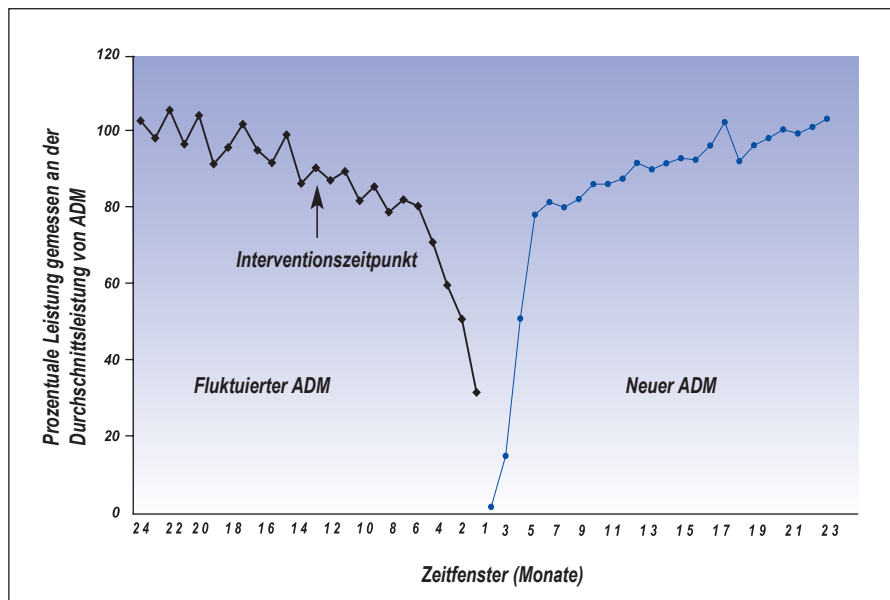
kapital bedeutet, dass die Fähigkeiten und Kenntnisse des Arbeitnehmers in dem Unternehmen, in dem er sie erworben hat, die größte Wirkung erzielen. In den theoretischen Analysen geht man davon aus, dass der Aufbau von Humankapital einer Investition entspricht, das heißt die optimale Investitionshöhe wird durch eine Kosten-Nutzen Analyse bestimmt. Der Arbeitnehmer wird nur dann eine Investition in sein Humankapital tätigen, wenn er die Erträge daraus erhält. Humankapitalinvestitionen sind für den Arbeitgeber positiv, da die Produktivität des Arbeitnehmers steigt. Daher muss

bei der Analyse von Fluktuation vor allem das Augenmerk auf das verlorene Humankapital gelegt werden, das vor allem durch den Deckungsbeitragsausfall wieder gespiegelt wird.

Die Investition in Humankapital, die teilweise vom Arbeitgeber und teilweise vom Arbeitnehmer übernommen werden sollte, führt zu steigender Produktivität. Diese Produktivitätssteigerungen werden im Unternehmen jedoch nur wirksam, wenn der Arbeitnehmer im Unternehmen Wurzeln schlägt.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens ist, die Fluktuation gerade im Außendienst auf einem optimalen Niveau zu halten. Die Frage welches Fluktuationsniveau optimal ist, hängt von den länderspezifischen Rahmenbedingungen ab. Sicher

ist aber, dass durch häufige Verkäuferwechsel bei der Kundschaft Schaden entsteht, der monetär nicht genau beziffert werden kann. Im günstigsten Fall muss sich der neue Verkäufer das Vertrauen des Kunden neu aufbauen, im ungünstigsten Fall sieht der Kunde bei Verkäuferwechsel eine gute Gelegenheit, auch den Lieferanten zu wechseln. Wird innerhalb kürzester Zeit ein mehrmaliger Verkäuferwechsel im gleichen Gebiet notwendig, sinkt das Vertrauen des Kunden in das Haus Würth auf ein Mindestmaß, was dazu führt, dass die Wachstumsziele des Unternehmens nicht erreicht werden könnten. ■



▲ **Abbildung 1: Umsatzentwicklung von ausgeschiedenen und neu eingestellten ADM im Vergleich zum durchschnittlichen Umsatz in Deutschland**

71% bis auf 32% ab. Ein neuer ADM erreicht dagegen erst nach vier Monaten ca. 78% seiner Durchschnittsleistung und erst nach 17 Monaten übersteigt er erstmals die 100% Marke.

Allein der so berechnete Deckungsbeitragsausfall übersteigt die bisherige Schätzung der Fluktuationskosten von 50.000 Euro. Dies sind ja nur Kosten, die im Sinne von Opportunitätskosten zu verstehen sind. Die tatsächlich angefallenen Kosten durch Zeitungsinsätze, Einschulungsmaßnahmen, Wettbewerbsentschädigung sind in dieser Betrachtung noch nicht einmal enthalten.

Deutlich wird also, dass Fluktuation das

Möglichkeit, mit den Kunden Bekanntschaften, in manchen Fällen auch Freundschaften, aufzubauen. Dieses Vertrauensverhältnis fördert natürlich auch die Bereitschaft des Kunden, bei Würth zu kaufen. Ein weiterer Effekt, der allerdings nicht übersehen werden darf, ist, dass der Verkaufsprozess schneller und effizienter ablaufen kann, da der Verkäufer die Wünsche und Bedarfe des Kunden kennt. Dies spart Zeit auf beiden Seiten, die effizienter für die eigene Arbeit verwendet werden kann.

Den Aufbau dieser Vertrauensbeziehung kann man als Bildung von spezifischen Humankapital ansehen. Spezifisches Human-