

VOM BLINDFLUG ZUM SICHTFLUG

KENNZAHLEN ALS RÜSTZEUG



Die richtige Provision: Was Handelsagenten von ihrem wichtigsten Gewinntreiber wissen müssen. Text: Dr. Andreas Paffhausen



„JEDES VERTRETENE UNTERNEHMEN SOLLTE BEDENKEN, DASS AUFTRÄGE NICHT AUTOMATISCH EINGEHOLT WERDEN, SONDERN DAS ERGEBNIS EINER INTENSIVEN UND KOSTSPIELIGEN VORARBEIT DER HANDELSAGENTUR SIND.“

Beim Abschluss eines Handelsagentenvertrages wird meistens über die Höhe des Provisionssatzes nicht ernsthaft verhandelt. Oft genug wird von den vertretenen Unternehmen nur der „übliche Provisionssatz“ gewährt, wobei nicht bekannt ist, wie dieser Wert überhaupt errechnet wurde. Anstatt den Provisionssatz nur „Pi mal Daumen“ zu vereinbaren, sollte der Handelsagent sich die Zeit nehmen, sich ein paar Gedanken zur Provision zu machen und möglichst sorgfältig zu kalkulieren. Vor allem muss ihm klar sein, dass der Provisionssatz der wichtigste Gewinnbringer in einer Handelsagentur ist.

Leistungsgerechte Vergütung

In jedem Wirtschaftsbetrieb müssen Überlegungen darüber angestellt werden, zu welchen Preisen die angebotenen Produkte und Dienstleistungen Chancen im Wettbewerb haben und auf dem Markt verkauft werden können. Dies gilt auch für die Handelsagentur. Als Dienstleister im Vertrieb muss auch sie einen Preis für ihre Leistungen kalkulieren, der sich sowohl an den eigenen Kosten als auch an den Marktgegebenheiten orientiert. Der Preis für die Tätigkeiten der Handelsagenturen ist überwiegend die Provision.

Wenn die Einnahmequellen nicht mehr im erforderlichen Maße sprudeln und keine Möglichkeiten bestehen, die Kosten entsprechend zu senken, gerät die Handelsagentur in eine kritische Situation. Es wird äußerst schwierig, die vom Markt gewünschten Leistungen zu erfüllen. Auf längere Sicht ist dann die Existenz vieler Betriebe gefährdet.

Gefahr für den Markterfolg

Jeder Industriebetrieb steht und fällt mit seinem Verkaufserfolg. Dieses Erfolgspotential zu sichern, ist deshalb oberstes Gebot. Der Kontakt zum Kunden und die

Kundenbindung sind in konjunkturell schwierigen Zeiten, bei zunehmender Konkurrenz und immer härter werdendem Wettbewerb entscheidende Kriterien für eine erfolgreiche Marktbearbeitung. Das bedeutet, dass die Vertriebsorganisation schlagkräftig und leistungsfähig sein muss. Sie muss vom vertretenen Unternehmen überzeugt und mit Begeisterung für dieses Unternehmen tätig sein. Sie muss sich aber auch den wachsenden Anforderungen des Marktes stellen können und – auch wenn outgesourct – in der Lage sein, in Personal und Technik zu investieren. Schließlich muss sie mit Zuversicht in die Zukunft blicken können. Dies stärkt die Motivation.

Den Industriefirmen kann es folglich nicht gleichgültig sein, wenn die Gefahr besteht, dass die Handelsagentur und damit ein wichtiger Partner an der Schnittstelle zum Markt unter einen bedrohlichen Kostendruck gerät. Dies führt zu einer gefährlichen Belastung des Vertriebsbereiches, nimmt den heute so notwendigen verkäuferischen Schwung und zwingt möglicherweise die Handelsagenten, ihre Leistungen einzuschränken.

Vertriebsarbeit ist kostenintensiv

Jedes vertretene Unternehmen sollte bedenken, dass Aufträge nicht automatisch eingeholt werden, sondern das Ergebnis einer intensiven und kostspieligen Vorarbeit der Handelsagentur sind. Die Kosten lassen sich kaum mindern. Unternehmen, die Reisende beschäftigen, rechnen mit Kostensteigerungen für den Außendienst von jährlich 5 bis 10 %. Beim Vertrieb über Handelsagenturen sind die Erhöhungen bei den Personalkosten für die vertretenen Firmen nicht spürbar. Meistens werden sie vom Handelsagenten aufgefangen.

Auch die vertretenen Unternehmen müssen sich mit diesen Entwicklungen in ihrem eigenen Interesse und im Hinblick

auf die Existenzsicherung ihrer Partner im Vertrieb ernsthaft beschäftigen. Ein angestellter Reisendenstab ist auch nicht zu einem konstanten Kostenanteil am Umsatz zu unterhalten. Deshalb ist es eine Illusion zu glauben, dass bei steigenden Vertriebskosten und veränderten Marktbedingungen nur die Provision des Handelsagenten auf Dauer konstant bleiben könnte. Es ist hier wie generell im Geschäft mit Produkten oder Dienstleistungen: Bei einem zu niedrigen Preis muss irgendwo an der Leistung gespart werden. Es kann aber nicht im Interesse der Industriebetriebe liegen, wenn der Handelsagent seine Leistungen aus Kostengesichtspunkten einschränken muss. Eine notwendige Anpassung der Provisionen in gewissen Zeitabständen sollte daher durchaus möglich sein.

Zeitfresser kosten Geld

Die verkaufsaktive Zeit, d.h. die Zeit, in der der Handelsagent und seine Mitarbeiter Umsätze tätigen und somit Geld verdienen, wird immer mehr durch Vorbereitungszeit, Besuchszeitregelungen beim Kunden, Reisen auf verstopften Straßen oder durch Wartezeiten eingeschränkt. Untersuchungen belegen, dass die effektive Verkaufszeit oder anders ausgedrückt, die Zeit, die mit den Kunden verbracht wird, heute im Durchschnitt nur noch ca. 20 bis 25 % beträgt. Aber gerade der persönliche Kontakt ist der wesentliche Erfolgsfaktor. Die unproduktive Zeit geht unverschuldet zu Lasten des Handelsagenten und er muss sie aus seinen Erfolgsprovisionen mitfinanzieren.

Provisionsverhandlungen sind Preisverhandlungen

Weit verbreitet ist die Meinung, dass Handelsagenten, wenn sie eine Vertretung neu übernehmen wollen, den erforderlichen Provisionssatz gar nicht kalkulieren

können. Daher bestimmt das vertretene Unternehmen, das die Dienstleistung eines Handelsagenten in Anspruch nehmen will, selbst den Preis, den es dafür zu zahlen bereit ist. Dahin sollte es der Handelsagent nicht kommen lassen. Er sollte – und kann – mindestens annähernd berechnen, welcher Provisionssatz für die Bearbeitung einer bestimmten Vertretung vereinbart werden muss, damit die Provisionseinnahmen kostendeckend und gewinnbringend sind.

Wichtig ist vor allen Dingen, dass notwendige Berechnungen bereits vor Vertragsabschluss aufgestellt werden und ein „Provisionsangebot“ bei den Bewerbungsverhandlungen vorgelegt wird. Dies verhindert, dass vage Vorstellungen oder aber auch Versprechungen über mögliche Provisionseinnahmen sich nicht verwirklichen. Außerdem zeigt die Erfahrung, dass gerade bei den Verhandlungen über die Provision der Handelsagent später niemals mehr in einer so starken Verhandlungsposition ist wie vor seiner Unterschrift unter den Vertretungsvertrag.

Oft ist es auch so, dass die angebotene Vertretung bereits vorher von einer anderen Handelsagentur in diesem Bezirk bearbeitet worden ist. Das vertretene Unternehmen wird dann üblicherweise den ange-

botenen Provisionssatz mit der Angabe der durchschnittlichen Provisionseinnahmen verbinden, um dem „neuen“ Handelsagenten zu zeigen, wie groß die Einnahmemöglichkeiten sind.

Diese Information ist sicherlich hilfreich, um sich ein Bild von der Ergiebigkeit dieser Vertretung oder dieses Vertretungsbezirks machen zu können. Sie sagt jedoch nichts über die Rentabilität dieser Vertretung aus. Denn das Tätigkeitsgebiet, die Kundenstruktur, die Zusammensetzung des Vertretungssortimentes und vor allen Dingen die Kostenstruktur des Vorgängers können sehr stark abweichen. In diesem Falle ist es zweckmäßig, eine Nachkalkulation vorzunehmen, damit herausgestellt werden kann, ob sich die Übernahme dieser Vertretung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auch lohnt.

Ein weiterer Aspekt ist auch, dass bei Verhandlungen über eine Erhöhung der Provisionssätze der Handelsagent von den vertretenen Firmen häufig darauf hingewiesen wird, dass Preiserhöhungen geplant seien und die Provisionseinnahmen somit steigen werden. Hierbei gilt es zu bedenken, dass das Anheben der Preise erst einmal von den Kunden akzeptiert werden muss und sich die Bestellmenge auch zum Nachteil der Handelsagentur verändern kann.

Provisionssatz ist Gewinntreiber Nummer 1

Die zentralen Bestimmungsfaktoren des Gewinns einer Handelsagentur sind aus der Perspektive des Marktes der vermittelte Warenumsatz bzw. der erzielte Provisionsumsatz und aus der innerbetrieblichen Sicht die Kosten. Um also den Gewinn positiv zu beeinflussen, können Maßnahmen durchgeführt werden, mit denen einerseits die Absatzmenge oder der vermittelte Warenumsatz erhöht und andererseits die Kosten gesenkt werden können. ■



Die Gewinntreiber in einer Handelsagentur

Gewinn = Provisionssatz x vermittelter Warenumsatz - Kosten

Der wichtigste Gewinntreiber ist und bleibt der Provisionssatz. Sein Einfluss auf den Gewinn einer Handelsagentur soll auch an folgendem Beispiel verdeutlicht werden:

Eine 10%ige Verbesserung von ...



erhöhte den Gewinn um...



	Gewinntreiber		Gewinn		
	alt	neu	alt	neu	
Provisionssatz	4,0 %	4,4 %	10.500 €	28.000 €	167 %
vermittelter Warenumsatz	4.375.000 €	4.812.500 €	10.500 €	22.750 €	117 %
variable Kosten	52.500 €	47.250 €	10.500 €	15.750 €	50 %
Fixkosten	112.000 €	100.800 €	10.500 €	21.700 €	107 %

Die Beispielrechnung zeigt, wie stark sich der Gewinn ändert, wenn sich ein Gewinntreiber um 10 % verbessert, d.h. Provisionssatz und vermittelter Warenumsatz sich erhöhen bzw. die Kosten gesenkt werden können. Wird beispielsweise der Provisionssatz um 10 % verbessert, d.h. von 4,0 auf 4,4 % erhöht, so steigt der Gewinn bei Konstanz aller anderen Faktoren um 167 %.

Ein paar grundsätzliche Anmerkungen zur Provision des Handelsagenten wurden hier gezeigt. Die Berechnung des Provisionssatzes wird in der nächsten Ausgabe fortgesetzt.