

Bachmann, Walther

Article — Digitized Version

Handelsvertreter oder Reisende?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Bachmann, Walther (1963) : Handelsvertreter oder Reisende?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 8, pp. VII-IX

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141761>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Handelsvertreter oder Reisende?

Walther Bachmann, Würselen

Die Frage, ob man für den Absatz seiner Erzeugnisse dem freien Handelsvertreter den Vorzug vor dem angestellten Reisenden geben soll oder umgekehrt, wird von der Betriebswirtschaft schon seit langem heftig diskutiert. Für die Unternehmungen wurde sie aber erst richtig akut, als am 6. 8. 53 das „Gesetz zur Änderung des Handelsgesetzbuches — Recht der Handelsvertreter“ in Kraft trat. Es brachte eine wesentliche Erweiterung des Rechtsschutzes für den Handelsvertreter, insbesondere den sogenannten „Ausgleichsanspruch“ nach § 89b. Die damit zusammenhängende finanzielle Belastung ließ die Unternehmer Überlegungen darüber anstellen, entweder ganz oder teilweise eine Umstellung auf festangestellte Reisende vorzunehmen, um die finanziellen Auswirkungen des neuen Gesetzes so gering wie möglich zu halten. Entspricht es aber dem modernen absatzwirtschaftlichen Denken, nur die Kostenseite zu sehen und darüber ganz zu vergessen, daß es für jedes Unternehmen doch in erster Linie darauf ankommt, mit welcher Absatzmethode der eigene Marktanteil nicht nur gehalten, sondern sogar erhöht werden kann?

VOR- UND NACHTEILE BEIDER VERMITTLERGRUPPEN

Zunächst muß man sich die Vor- und Nachteile beider Vermittlergruppen vor Augen führen und sie im Hinblick auf das zu erreichende Absatzziel gegeneinander abwägen:

Vorteile des freien Handelsvertreters

- Er ist ein „freier Unternehmer“ und hat einen festen Kundenstamm.
- Da er ausschließlich von den Provisionserträgen lebt, sollte er ständig bemüht sein, seine Verkäufe und damit die Umsätze des von ihm vertretenen Unternehmens zu erhöhen.
- Da das Unternehmen nur Provisionen für getätigte Verkäufe zahlt, erwachsen ihm auch nur proportionale Absatzkosten.

Nachteile des Handelsvertreters

- Die meisten Vertreter haben mehrere Vertretungen und führen ein Sortiment. Auf welche Vertretung sie das Schwergewicht ihrer Verkaufsbemühungen legen, bleibt ihnen überlassen.
- Die Einflußnahme des Unternehmens auf die Tätigkeit des Handelsvertreters ist nur sehr gering.
- Die Kunden sind in erster Linie die eigenen des Vertreters und erst in zweiter Linie die Kunden des von ihm vertretenen Unternehmens.
- Bei notwendiger Änderung der Absatzorganisation (Verkleinerung der Bezirke, Ausklammerung bestimmter Artikel usw.) ergeben sich leicht Schwierigkeiten.
- Will sich das Unternehmen von einem Handelsvertreter trennen, ist es zur Zahlung eines Ausgleichs verpflichtet.

Vorteile des angestellten Reisenden

- Als fester Angestellter ist er streng an die Weisungen des Unternehmens gebunden.
- Er hat keinen eigenen Kundenstamm. Die Kunden in seinem Bezirk sind die Kunden des Unternehmens, für das er arbeitet (mit gewissen Einschränkungen).
- Bei Umstellungen in der Absatzorganisation kann der Reisende auch anderweitig eingesetzt werden.
- Fixum und Umsatz-Bonus können so abgestimmt werden, daß der Reisende zu einem Höchstmaß an Leistung angespornt wird.
- Die Kündigung ist ohne Zahlung einer Abfindung möglich.

Nachteile des angestellten Reisenden

- Hat sich ein Reisender einen Bezirk aufgebaut und denkt er selbst unternehmerisch, wird er die Stellung eines selbständigen Handelsvertreters anstreben und dem Unternehmen verlorengehen.
- Übernimmt er eine eigene Vertretung der Konkurrenz, wird er einen Teil der Kunden mit herüberziehen.
- Bei nachlassender Konjunktur muß das Unternehmen in jedem Falle das Fixum weiterzahlen. Auf weitere aus dem Angestelltenverhältnis herrührende Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber dem Angestellten soll hier nicht eingegangen werden.

Wägt man die aufgezeigten Vor- und Nachteile gegeneinander ab, ohne die betrieblichen Belange oder besser gesagt das absatzpolitische Ziel in Rechnung zu stellen, kommt man bestimmt zu keinem befriedigendem Ergebnis. Man wird eine Absatzkostenrechnung unter Einschluß eventuell zu zahlender Ausgleichsansprüche erstellen und sich dann entscheiden.

KOSTENVERGLEICH: HANDELSVERTRETER UND REISENDE

Es erscheint zweckmäßig, sich diesen Kostenvergleich ohne Einbeziehung eines eventuell zu zahlenden Ausgleichsanspruchs einmal vor Augen zu führen. Die nachfolgende Tabelle zeigt zunächst die geschätzten fixen Kosten für einen angestellten Reisenden.

Geschätzte fixe Kosten eines Reisenden (jährlich)

Kosten	in DM
1. Gehalt einschl. sozialer Abgaben (DM 1000,— mtl.)	13 800,—
2. 25 % Abschreibungen für einen Pkw (VW)	1 250,—
3. Kraftfahrzeugsteuer	183,—
4. Haftpflicht- und Kasko-Versicherung	450,—
5. Reparatur- und sonstige Kosten	700,—
6. Benzin- und Ölkosten bei monatlich 3000 km	2 050,—
7. Tagesspesen (200 Tage à DM 15,—)	3 000,—
8. Übernachtungskosten (100 Nächte à DM 10,—)	1 000,—
9. Telefon- und Portokosten	500,—
Summe	22 933,—

Bei einem Jahresumsatz von DM 460 000,— und einem Provisionsatz von 5% für einen freien Vertreter würde sich ein Reisender also bereits selbst tragen. In der Konfektionsbranche z. B. ist dieser Umsatz eines Vertreters als absolutes Minimum anzusehen. Die normalen Umsätze liegen dort wesentlich höher.

Vergleicht man nun die Kosten eines Reisenden mit denen eines Handelsvertreters bei steigenden Umsätzen, so macht man die Feststellung, daß der Reisende für das Unternehmen immer billiger wird, selbst wenn man ihm für die Umsatzerhöhung eine zusätzliche Anreizprovision zubilligt.

Kostenvergleich zwischen Handelsvertretern und Reisenden bei steigenden Umsätzen

Umsatz in DM	Kosten des Reisenden			Kosten des Handels- vertreters		Vertreter: Reisenden	
	Gehalt in DM	Anreiz- provision*)		Gesamt in DM	Provision		Mehrkosten f. Vertreter in DM
		in%	in DM		in%	in DM	
460 000	23 000	—	—	23 000	5	23 000	—
510 000	23 000	1	500	23 500	5	25 500	2 000
560 000	23 000	1	1 000	24 000	5	28 000	4 000
610 000	23 000	1	1 500	24 500	5	30 500	6 000

*) pro 50 000 DM Umsatzsteigerung.

Bei der Umsatzsteigerung um 32,6% auf DM 610 000,— erhöht sich die Provision für den Handelsvertreter um den gleichen Prozentsatz, während die Kosten für den Reisenden nur um 6,5% ansteigen.

Diese Feststellung ist insofern besonders interessant, als Dr.-Ing. Friedrich Debus in seinem Aufsatz „Vertrieb durch Handelsvertreter oder werkseigene Büros“ (Erschienen in der Zeitschrift „Der Handelsvertreter und Handelsmakler“ 1963 Nr. 7) nachzuweisen versucht, daß der selbständige Handelsvertreter, selbst wenn er mehrere Firmen vertritt, schlechthin die Lösung aller Absatzprobleme bedeutet. Dr. Debus spricht von einer „Milchmädchenrechnung“ desjenigen Unternehmers, der zum Absatz seiner Erzeugnisse einen Ein-Firmen-Vertreter gegenüber einem Handelsvertreter mit mehreren Vertretungen den Vorzug gibt. Um den Beweis an Hand von Zahlen führen zu können, stattet Dr. Debus den Ein-Firmen-Vertreter bei einem Umsatz von DM 200 000,— gleich mit einem werkseigenen Büro aus. Daß diese Rechnung nicht aufgehen kann, bedarf eigentlich keines Beweises. Im übrigen dürften Unternehmer, die derartig unkaufmännisch handeln, mit der Lupe zu suchen sein und sich auch nicht sehr lange ihres Unternehmerdaseins freuen können.

In keinem Fall sollte man das zur Debatte stehende Problem „Handelsvertreter oder Reisende“ nur von der Kostenseite her sehen. Selbst wenn die Entscheidung, wie in dem oben dargestellten Kostenvergleich einhellig zugunsten des Firmen-Reisenden ausfällt, kann sie absatzpolitisch gesehen vollkommen falsch sein.

Da es keine allgemein gültige Lösung gibt, soll an einem Beispiel aus der Praxis gezeigt werden, welche Entscheidung ein Marketing-Spezialist getroffen hat. Er ließ selbstverständlich die Absatzkosten nicht außer acht, richtete aber sein Augenmerk vornehmlich auf das absatzwirtschaftliche Ziel seines Unternehmens. Er stellte sich ganz einfach die Frage: wie kann ich den Umsatz weiter erhöhen?

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Ein Unternehmen der Konfektionsbranche hatte sich schon seit Jahrzehnten einen Namen gemacht und kurz nach dem Krieg die Fabrikation von Damenkleidern aufgenommen. Vor einigen Jahren wurde die Produktion von Nachtwäsche für Damen und Herren dazugenommen. Alle Erzeugnisse des Unternehmens wurden durch freie Handelsvertreter, die das Unternehmen zum Teil schon seit vielen Jahren vertraten, an den Facheinzelhandel, Waren- und Kaufhäuser sowie Einkaufsvereinigungen abgesetzt. Die sehr detailliert durchgeführte und zu den Ergebnissen eines Textil-Marktforschungsinstituts in Beziehung gesetzten Umsatzziffern ergaben:

- Die Umsätze in Schürzen und Damenkleidern waren in den letzten Jahren zufriedenstellend angestiegen.
- Die Umsätze in Damen- und Herren-Nachtwäsche blieben hinter den Branchenumsätzen zurück.

Weiterhin wurde festgestellt, daß die Umsätze auf dem Wäschesektor lediglich mit Kunden gemacht wurden, die auch die übrigen Artikel bezogen. Aber auch nicht alle Kunden, die nebenbei Wäsche führten, hatten das erweiterte Programm aufgenommen. Ohne auf die Unterschiede in den Umsätzen bei den einzelnen Vertretern einzugehen, wurden für die mangelhaften Umsätze auf dem Wäschesektor folgende Gründe festgestellt:

- Nur wenige Einkäufer waren dazu zu bewegen, sich von einem Vertreter 3 verschiedene Kollektionen vorlegen zu lassen. Wenn man berücksichtigt, daß die Durcharbeitung einer einzigen Kollektion mindestens 2 Stunden in Anspruch nimmt, ist das durchaus verständlich. So kamen die Vertreter in vielen Fällen überhaupt nicht dazu, die Wäsche-kollektion vorzuführen.
- Die Vertreter waren zeitlich derartig überlastet, daß sie keine Zeit fanden, neue Kunden, d. h. Wäsche-Spezialgeschäfte, aufzusuchen und Neuwerbungen durchzuführen.
- Manche Vertreter lehnten es auch ab, Geschäfte zu besuchen, wo sie gegebenenfalls nur einen Artikel verkaufen konnten.

Nach diesen Ergebnissen lag es auf der Hand, den Wäsche-Sektor aus den übrigen Vertretungen auszuklammern und hierfür eine eigene Absatzorganisation aufzubauen.

Es war klar, daß sich hierbei erhebliche Schwierigkeiten ergaben. Diejenigen Vertreter, die verhältnismäßig gute Umsätze in Wäsche erzielten, würden wohl kaum ohne weiteres in der Zukunft darauf verzichten wollen. Neue Vertreter oder Reisende waren aber nur zu gewinnen, wenn sie in ihren Bezirken sämtliche potentiellen Abnehmer besuchen konnten. Die Geschäftsführung genehmigte zur allmählichen Trennung des Absatzes der Warengruppen folgenden Plan:

- Oberster Grundsatz sollte sein: sehr behutsam vorgehen, um keinen Vertreter zu verärgern, sondern möglichst alle von der Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit der Reorganisation zu überzeugen und sie für den Plan zu gewinnen.
- Mit jedem Vertreter sollte unter Wahrung seiner vertraglichen Rechte verhandelt werden. Für den finanziellen Ausfall war eine einmalige Ausgleichszahlung vorgesehen.

- Nach Möglichkeit sollten gleichzeitig schon längere Zeit anstehende Gebietsvereinbarungen durchgeführt werden.
- Zug um Zug sollten angestellte Reisende gewonnen und eingesetzt werden. Sie sollten die vertragliche Zusicherung erhalten, bei erfolgreicher Tätigkeit auf ihren eigenen Wunsch hin ihre Bezirksvertretung als freie Handelsvertreter weiterführen zu können.

Diesem Programm wurde ein Test vorgeschaltet. Mit einem Vertreter einigte man sich, in seinem Bezirk ab sofort probeweise auf ein halbes Jahr einen Reisenden für das Wäscheprogramm zusätzlich einzusetzen. Nachdem der Test positiv ausgefallen war, ging man endgültig an die Durchführung des Programms. Nach 1½ Jahren war die Trennung vollzogen. Zwei Vertreter

von 17 — es waren nicht die erfolgreichsten — widersetzten sich der Vertragsänderung und schieden aus. Die neuen Reisenden warben, unterstützt durch besondere absatzfördernde Maßnahmen, ständig neue Kunden bei den Wäschespezialgeschäften. Der Umsatz auf dem Wäschesektor nahm einen Aufschwung.

Dieses Beispiel aus der betrieblichen Praxis, das nur eine Variante unter vielen darstellt, zeigt, daß man die Frage, ob Handelsvertretern oder Reisenden der Vorrang einzuräumen ist, nicht nach einem festgelegten Schema entscheiden kann. Es gibt keine in allen Fällen anzuwendende Patentlösung. Maßgebend kann und darf nur der absatzwirtschaftliche Erfolg sein. Die Frage wird von Branche zu Branche und von Betrieb zu Betrieb anders entschieden werden müssen.

Der Handelsvertreter als Marktforscher

Ass. K.-H. Schiewek, Bremen

Marktforschung ist die Suche nach dem gesetzmäßigen Ablauf, unter dem sich Veränderungen auf den Märkten vollziehen, und die Suche nach Möglichkeiten, in der Entwicklung begriffene Veränderungen zu beeinflussen. Marktforschung ist also Vorstufe der Absatzprognose und Bestandteil sowie Korrigens der Absatzplanung.

Die Frage dieses Beitrages ist, ob der Handelsvertreter institutionell dazu geeignet ist, dem Produzenten Material für seine Planung zu liefern und wie dies in der Praxis geschehen kann.

IST DER HANDELSVERTRETER INSTITUTIONELL ALS MARKTFORSCHER GEEIGNET

Der Handelsvertreter als Mittler zwischen Produzent und Abnehmer muß, um Erfolg zu haben, marktorientiert sein. Er muß beide Komponenten kennen, die zusammen den Markt bilden: Die Seite des Angebotes und die Seite der Nachfrage. Da er nur dann Geld verdient, wenn seine Tätigkeit zum Erfolg führt, muß er für sein eigenes Geschäft alle die Überlegungen anstellen, die der Produzent ebenfalls zur Grundlage seiner kaufmännischen Entscheidungen zu machen gezwungen ist. Dabei hat allerdings der Handelsvertreter theoretisch dem Produzenten gegenüber den Vorteil, daß er nicht den Erfordernissen der Nachfrage entsprechend produzieren muß, sondern die wünschenswerte Balance des von ihm vertretenen Angebotes durch die Auswahl seiner Vertretungen, durch die Zusammensetzung seines Sortiments herbeiführen kann.

Die Marktkenntnis des Handelsvertreters

Die Grundlage der hierbei zutage tretenden kaufmännischen Entscheidungen bildet beim Handelsvertreter zumeist die Empirie. Sein Wissen von den Zusammenhängen des Marktes, von dessen Entwicklungstendenzen und den Problemen der Abnehmerseite beruht auf seiner kaufmännischen Erfahrung. Diese Erfahrung stützt sich auf einen engen Kontakt zur Kundschaft, der bei einem gut eingeführten Handelsvertreter meist

weit über den eigentlichen geschäftlichen Rahmen hinausgeht. Bei kleineren Kunden (im Großhandel und Einzelhandel, in der mittelständischen Industrie und in Handwerksbetrieben) kennt der Handelsvertreter nicht nur den geschäftlichen Bereich, sondern auch die persönlichen Verhältnisse und die finanzielle Leistungskraft.

Darüber hinaus kennt er auch die Mentalität der Abnehmer seiner Kunden und wird deshalb in mehr Fällen, als man ahnt, zu Besprechungen geschäftlicher Überlegungen seiner Kunden herangezogen. Das bedeutet für den Investitionsgütermarkt, daß ein Handelsvertreter den Kunden seines Bezirkes nicht irgendeine Maschine, ein Gerät oder eine Betriebseinrichtung verkaufen kann, sondern er muß sich in die Probleme seines Kunden hineinver tiefen, daß er ihm das Richtige verkauft. Er muß ihm nicht ein Gerät schlechthin, sondern eine Anwendungsmöglichkeit vermitteln, die bei der Problemlösung des Kunden so nahe kommt, daß er sich in Zukunft auch wieder bei diesem Kunden sehen lassen und neue Geschäfte machen kann.

Ähnliches gilt für den Konsumsektor: Die „Verkaufskanone“, die dem Kunden eine Warenmenge oder eine Warenart verkauft, die auf dem Lager des Kunden liegenbleibt und zu Ladenhütern wird, kann sich nicht auf die Dauer halten. Bei modischen Erzeugnissen muß der Handelsvertreter also sehr viel über den Abnehmerkreis seines Kunden wissen und darüber hinaus die allgemeine Modetendenz beurteilen können. Vom Abnehmerkreis seiner Kunden muß er wissen, wieviel Geld man für modische Artikel auszugeben bereit ist und wie weit die Mentalität des Endverbrauchers modischen Einflüssen zugänglich ist. Ein falscher Rat, hervorgerufen durch eine Falscheinschätzung der Modebereitschaft des Letztverbrauchers, kann den Handelsvertreter bei seinem Kunden auf Jahre unmöglich machen. Er steht hier genauso im Risiko wie der Produzent, der durch „Falschliegen“ in einer Saison auf lange Zeit hin aus dem Geschäft kommen kann. Das Beispiel zeigt, wie wichtig die empirische Kenntnis des Marktes ist: Erfolg oder Nichterfolg läßt sich nicht