

Voss, Heinz

Article — Digitized Version

Welcher Kunde ist für den Handelsvertreter rentabel?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Voss, Heinz (1963) : Welcher Kunde ist für den Handelsvertreter rentabel?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 10, pp. IX-XI

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141766>

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.

Durch entsprechende Programmierungen der Datenverarbeitungsanlage können ganz beliebige Berechnungen und Schreibungen vorgenommen werden. Es können Halbjahres- oder Jahressummen für einzelne Branchen oder Gruppen von Branchen herausgeschrieben werden, d. h. Summen gebildet werden, wie sie zum Teil die Tabellen enthalten, die sich oftmals aus Millionen von Einzelbeträgen zusammensetzen. Ohne den Einsatz einer neuzeitlichen elektronischen Datenverarbeitungsanlage wäre es praktisch unmöglich, überhaupt zu diesen Endsummen zu kommen.

Mit diesen sehr detaillierten Formen der zwischenstaatlichen Werbestatistik wird dem Unternehmer ein Werkzeug zur Benutzung im Rahmen seiner gesamten Marketing-Politik in die Hände gegeben, das in seiner Bedeutung sicherlich nicht unterschätzt werden darf.

Durch die Möglichkeit, genaue Aufschlüsse über Stand und Entwicklung der gesamten Wettbewerbswerbung, nicht nur im eigenen Lande, sondern auch im Ausland weise aus eigener Erkenntnis heraus bekannt — kann die unternehmerische Planung bedeutend zielstrebig und exakter vorgenommen werden als dieses früher möglich war, wo man in der Beurteilung der Wettbewerbslage weitgehend auf das Fingerspitzengefühl, auf Vermutungen und bloße Schätzungen angewiesen war. An deren Stelle ist jetzt das exakte Wissen um die Dinge getreten, und gerade, nachdem der Unternehmer im Begriff ist, in größeren als den heimischen Märkten zu denken und zu handeln, kommt der Werbestatistik, die auf weitere Länder ausgebaut werden soll, in der Zukunft sicherlich eine noch stärkere Bedeutung zu, als sie sie in der Gegenwart ohnehin schon hat.

Welcher Kunde ist für den Handelsvertreter rentabel?

Heinz Voss, Köln

In den letzten Jahren sind bei den Handelsvertretern mehr als vorher betriebswirtschaftliche Fragen in den Vordergrund getreten. Dies liegt vor allem daran, daß die Betriebsausgaben in erheblichem Umfange gestiegen sind, daß viele Handelsvertreter bei den wachsenden Anforderungen an ihr Geschäft das Büro ausbauen, stärker mit Personal besetzen und in dem erforderlichen Umfang mit Maschinen usw. ausstatten mußten und daß schließlich auch in einer Reihe von Betrieben Personal zur Verstärkung der Kundenbesuche eingestellt wurde. Alles dies führte zwangsläufig dazu, daß die Handelsvertreter die Ausgabenseite in ihrer Buchführung aufmerkamer beobachten, daß sie kostenbewußter arbeiten, sich auch für die Kostensituation ihrer Kollegen interessieren und ständig prüfen, wo ihr eigener Betrieb noch rationeller gestaltet werden könnte. Damit stehen wir sicher erst am Beginn einer Entwicklung; für die nächste Zukunft werden sich aber immer mehr Handelsvertreter mit solchen und ähnlichen betriebswirtschaftlichen Überlegungen vertraut machen müssen.

So ist es auch zu erklären, daß einige Handelsvertreter bereits die Art der Kundenbearbeitung, die ja den wesentlichen und entscheidenden Kostenfaktor im Handelsvertretungsgeschäft darstellt, unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten überprüft haben. Dies ist gewiß nur selten exakt möglich. Vieles entzieht sich der genauen Messung und bedarf sorgfältiger Schätzungen. Die Praxis hat dafür auch die unterschiedlichsten Methoden entwickelt, die sich vermutlich aus der Situation des jeweiligen Betriebes ergeben haben. Eine allgemein gültige Methode wird sich aber wohl nicht finden lassen. Es erscheint uns jedoch bemerkenswert, daß überhaupt versucht wird, sich im konkreten Fall eine Vorstellung über die Zusammensetzung der Kunden nach der Höhe der mit ihnen getätigten Umsätze und wenigstens andeutungsweise auch nach dem Verhältnis

zwischen Kosten für die Bearbeitung dieser Kunden und der dabei voraussichtlich zu erzielenden Provisionshöhe zu machen.

Es wäre allerdings verfehlt, wenn man annehmen wollte, daß die Handelsvertreter allein nach streng betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten darüber entscheiden können, ob es richtig ist, einen bestimmten Kunden oder eine bestimmte Kundengruppe weiterhin zu bearbeiten. Die betriebswirtschaftliche Untersuchung kann vielmehr nur eine zahlenmäßige Unterlage als Ausgangspunkt für die dann anschließend notwendigen geschäftspolitischen Überlegungen liefern. Mit anderen Worten: Selbst wenn die Bearbeitung eines bestimmten Kunden oder Kundenkreises unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten unrentabel ist, kann die Entscheidung des Handelsvertreters aus wohlwogeneren Gründen trotzdem dahin gehen, diesen Kundenkreis weiter zu bearbeiten. Andererseits führt die betriebswirtschaftliche Untersuchung gerade dazu, daß der Handelsvertreter die notwendigen Überlegungen anstellt, ob bestimmte Kunden überhaupt oder ob sie vielleicht anders als bisher bearbeitet werden sollten. Indem der Handelsvertreter sich selbst mit den Ergebnissen einer betriebswirtschaftlichen Rentabilitätsuntersuchung konfrontiert, zwingt er sich dazu, eine geschäftspolitische Entscheidung zu treffen, und allein das kann bereits wertvoll sein.

Ein wesentlicher Punkt bei den Überlegungen ist die Geschäftspolitik der von den Handelsvertretern vertretenen Firmen und die Geschäftspolitik der Handelsvertreter selbst. Meistens laufen, wie auch in vielen anderen Fällen, die Interessen der vertretenen Firmen und der Handelsvertreter hinsichtlich der Struktur ihres Kundenkreises parallel. Beide werden im allgemeinen darauf Wert legen, nicht nur von wenigen Großabnehmern

abhängig zu sein, sondern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen großen, mittleren und kleineren Abnehmern zu haben.

Es kommt allerdings auch vor, daß eine Fabrik zusätzlich zu dem bisher bearbeiteten Kundenkreis eine Gruppe relativ kleiner Kunden bearbeitet sehen möchte. Dann kann die betriebswirtschaftliche Untersuchung des Handelsvertreters ergeben, daß für ihn der voraussichtlich erzielbare Provisionsertrag in keinem vertretbaren Verhältnis zu den Kosten steht, die für die Bearbeitung dieser kleinen Kunden aufgewendet werden müssen. Hier muß unter Umständen über die Höhe des Provisionssatzes verhandelt werden, damit der Gesamtertrag aus dieser Vertretung es dem Handelsvertreter möglich macht, zusätzliche Kosten, z. B. für eine Erweiterung seines Mitarbeiterstabs, zu tragen, um den Wünschen der vertretenen Firma folgen zu können. An diesem Beispiel zeigt sich, daß der Handelsvertreter häufig eine „Mischkalkulation“ aufmachen muß, um mit dem Provisionsertrag aus der Bearbeitung großer Kunden die relativ höheren Kosten für die Bearbeitung kleinerer Kunden zu bestreiten. Gleichzeitig wird hier deutlich, wie die Beschneidung der Provisionshöhe bei Geschäften mit großen Kunden, die hin und wieder von Industriefirmen angestrebt wird, die Möglichkeiten des Handelsvertreters verengt und einer intensiveren Bearbeitung des Bezirks, die meistens damit erreicht werden soll, gerade entgegensteht.

Aus der Sicht des Handelsvertreters selbst besteht fast immer ein starkes Interesse daran, in vernünftiger Streuung große, mittlere und kleinere Kunden zu haben. Je weniger große Abnehmer den entscheidenden Teil des Umsatzes des Handelsvertreters ausmachen, desto größer ist für den Handelsvertreter das Risiko, einen dieser Kunden zu verlieren. Es kommt auch vor, daß für die einzelnen Kundengruppen verschiedene hohe Preise in Frage kommen und der Handelsvertreter dann verschieden hohe Provisionssätze erhält. Dann muß er — genau wie die vertretene Firma — auch im Hinblick auf den Gesamtertrag aus der Vertretung auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den verschiedenen Kundengruppen bedacht sein.

Selbst wenn die betriebswirtschaftliche Untersuchung nun objektiv ergibt, daß ein bestimmter Kunde für den Handelsvertreter unrentabel ist, stellt das erst den Beginn der Überlegungen dar. Der Kunde kann neu gewonnen sein und deshalb Chancen bieten, seinen Umsatz in Zukunft zu steigern. Umgekehrt kann der Umsatz mit diesem Kunden auch im Laufe der Jahre ständig zurückgegangen sein, so daß der Kunde für das zukünftige Geschäft nicht mehr interessant ist. In jedem Einzelfall wird der Handelsvertreter also überlegen, ob er durch häufigere Besuche eine Umsatzsteigerung erwarten darf oder ob er die Besuche einschränken kann, weil bei diesem Kunden nichts mehr zu holen ist. Es ist ferner denkbar, daß ein kleinerer Kunde an einem Platz sitzt, den der Handelsvertreter ohnehin regelmäßig besuchen muß, so daß für den Besuch des kleineren Kunden keine besonderen Reise- und Aufenthaltskosten entstehen und der zusätzliche Zeitaufwand zu rechtfertigen ist. Dann kann der Besuch

dieses Kunden trotz niedriger Umsätze lohnend sein. Ähnlich ist es, wenn der Besuch eines kleineren Kunden mit einer bestimmten Besuchstour verbunden werden kann, die sowieso gefahren werden muß.

Bei Untersuchungen über die Rentabilität des einzelnen Kunden ist es für den Handelsvertreter typisch, daß er im allgemeinen nicht auf die Umsätze des betreffenden Kunden mit einer Fabrik abzustellen braucht, sondern daß er als für mehrere Firmen tätiger Handelsvertreter jeweils die Umsätze eines Kunden mit allen vertretenen Firmen addieren kann. Damit wird die Rentabilitätsgrenze gewissermaßen erweitert. Der Kundenbesuch, der für eine einzige Fabrik nicht rentabel wäre, wird es dadurch, daß der Handelsvertreter gleichzeitig für mehrere Fabriken kommt und damit auch die Kosten dieses Kundenbesuchs auf die Provision aus mehreren Vertretungen verteilen kann. Der Mehrfirmen-Handelsvertreter mit einem „richtig“ zusammengestellten Sortiment von Vertretungen bietet also auch unter diesem Gesichtspunkt beachtliche Vorteile.

Wir erwähnten eingangs, daß in den Fällen, in denen die Handelsvertreter schon Überlegungen über die Rentabilität der Kunden angestellt haben, die verschiedensten Methoden angewandt werden. In den meisten Fällen wird in der Praxis noch nach dem Gefühl geurteilt, das aber leicht zu Fehlschlüssen führen kann. Deshalb ist auch die einfachste Methode bereits ein Fortschritt. Nachstehend wollen wir einige Beispiele anführen, wie in der Praxis versucht wird, die Rentabilität des einzelnen Kunden sichtbar zu machen.

Eines der einfachsten Verfahren, das wir in der Praxis angetroffen haben, ist die Aufstellung einer Liste am Ende eines Jahres oder Quartals, in der sämtliche Kunden des Handelsvertreters nach der Höhe der mit ihnen erzielten Umsätze geordnet sind. Das ist ein sehr rohes Verfahren. Der betreffende Handelsvertreter aber will durch diese Liste sich selbst, seinen Mitarbeitern auf der Reise sowie seinem gesamten Büropersonal bewußt machen, welches die größten und damit für sein Geschäft wichtigsten Kunden sind und welche Kunden — obgleich sie vielleicht im täglichen Geschäftsverkehr sehr viel häufiger in Erscheinung treten — nur wesentlich geringere Umsätze und damit geringere Provisionen erbringen. An Hand dieser Liste wird überlegt, wie die Kunden mit niedrigen Umsätzen eingestuft werden müssen, welche Aussichten sie für die Zukunft bieten und wie die Bearbeitung zweckmäßig und rationell gestaltet werden soll. Bei der Vorlage insbesondere modischer Kollektionen gibt die Liste einen Anhaltspunkt, welche Kunden die bedeutendsten Umsätze versprechen, welchen Kunden also die Kollektion — unter Umständen auch entgegen der rationellen Reiseroute — zuerst vorgelegt werden muß, weil dort ja nicht nur die höchsten Umsätze erwartet werden, sondern auch die größten Umsatzverluste drohen, wenn die Konkurrenz ihre Kollektion vorher gezeigt hat.

Ein anderer Handelsvertreter, bei dem jeden Tag im Durchschnitt vierzig Rechnungskopien von zwölf vertretenen Firmen eingehen, hat versucht, sich mit Hilfe einer Auszählung im Lochkartenverfahren ein genaues

Bild über den „Wert“ des einzelnen Kunden zu schaffen. Für einen gewissen Zeitraum wurden sämtliche Rechnungskopien von allen Lieferfirmen auf Lochkarten übertragen, der wertmäßige Warenumsatz von allen vertretenen Firmen mit jedem einzelnen Kunden ermittelt und auch der Provisionsertrag für jeden Kunden festgestellt. Dieser Handelsvertreter hat zusätzlich den bereits erwähnten wichtigen Gesichtspunkt berücksichtigt und Umsatz sowie Provision für alle Kunden ermittelt, die ihren Sitz am gleichen Platz haben. Der betreffende Platz muß ja, wenn sich dort auch nur ein größerer Kunde befindet, in jedem Falle regelmäßig besucht werden.

Bei einem anderen Handelsvertreter sahen wir ein ebenfalls relativ einfaches Verfahren, bei dem aber versucht wird, nicht nur die Höhe der Umsätze bzw. Provisionen zu betrachten, sondern auch die Kosten in die Überlegungen einzuführen. Es handelt sich um einen Handelsvertreter, der mit zwei angestellten Reisenden arbeitet. Er versucht, die gesamten Kosten seines Geschäftes (einschließlich des Büropersonals und der Büroeinrichtungen) auf die Zeit des Kundenbesuchs umzurechnen. Dazu ermittelt er die Anzahl der möglichen Arbeitsstunden für die drei Herren im Außendienst für ein Jahr unter Berücksichtigung der Feiertage, des Urlaubs usw., wobei er eine Reserve von etwa 20% für Krankheit und sonstige Ausfälle einsetzt. Dann werden die gesamten voraussichtlichen Betriebsausgaben des Geschäftsjahres auf diese Arbeitsstunden verteilt, so daß sich als „Wert“ für die Arbeitsstunde ein bestimmter Betrag ergibt. Auf den Berichtsbogen, die von den Herren im Außendienst und auch von dem Betriebsinhaber selbst geführt werden, wird jeweils nach jedem Kundenbesuch die Anzahl der Stunden vermerkt, die der Besuch vom Verlassen des Büros bis zur Rückkehr und der Auswertung in Anspruch genommen hat. Wenn mehrere Kunden besucht worden sind, werden die Stunden auf die verschiedenen Kunden entsprechend der Dauer der Verhandlungen aufgeteilt. In jedem Vierteljahr findet nun eine eingehende Aussprache des Handelsvertreters mit seinen Mitarbeitern statt. Als Unterlage werden für jeden Kunden die „Unkostenbelastung“ sowie die Provision, die der Kunde gebracht hat, zusammengestellt. An Hand dessen wird geprüft, ob die Umsatzerwartungen von den einzelnen Kunden erfüllt worden sind und ob insbesondere die

Kosten, die auf die Bearbeitung des Kunden verwendet wurden, in einem vertretbaren Verhältnis zu dem Provisionsergebnis stehen. Ergibt sich hierbei ein Minus, so wird überlegt, ob der Kunde aus irgendwelchen Gründen trotzdem in gleichem Umfang weiter bearbeitet werden muß oder ob die Besuche künftig nur in größeren Abständen erfolgen können und manches vielleicht telefonisch zu erledigen ist.

Wieder ein anderer Handelsvertreter hat ein schon recht vollkommenes System entwickelt, um die Rentabilität seiner Kundenbesuche zu ermitteln. Er hat zunächst sämtliche vorhandenen Kunden nach Umsatzgrößenklassen in mehrere Gruppen aufgeteilt, ermittelt dann genau, wieviel Prozent seiner Umsätze auf die einzelnen Kundengruppen entfallen, wie es sich mit der Häufigkeit der Besuche in den einzelnen Kundengruppen verhält, und er teilt schließlich die gesamten Kosten seines Betriebes noch nach der Anzahl der Kunden und nach der Häufigkeit der Besuche auf die einzelnen Kundengruppen auf. Bei dieser Aufschlüsselung ergeben sich fast immer in der Kundengruppe mit niedrigsten Umsätzen höhere Kosten als Provisionserlöse. Dies gilt möglicherweise sogar für die zwei oder drei Gruppen mit niedrigen Umsätzen. Da die Übersicht gleichzeitig erkennen läßt, wieviel Prozent des Gesamtumsatzes des Handelsvertreters die betreffende Kundengruppe repräsentiert, ergibt sich zwangsläufig die Überlegung, ob die weitere Bearbeitung dieser Kundengruppe notwendig ist. Gleichzeitig veranlaßt der in der Übersicht mit ausschlaggebende Faktor der Besuchshäufigkeit zu der Überlegung, ob es nicht sinnvoller wäre, bei bestimmten Kundengruppen die Häufigkeit der Besuche zu vermindern und die dadurch gewonnene Zeit mit vielleicht größeren Erfolgsaussichten auf andere Kundengruppen zusätzlich zu verwenden.

Die Praxis hat also, soweit sie sich mit diesem Problem bereits befaßt, schon die unterschiedlichsten Methoden entwickelt. Sie geben einen Anhaltspunkt für die richtige Beurteilung des eigenen Geschäfts, sie zwingen den Handelsvertreter zu einer genaueren Kontrolle seiner eigenen Tätigkeit und der seiner Mitarbeiter und veranlassen ihn, seine Geschäftspolitik ständig kritisch zu überprüfen. Nicht zuletzt sind solche Untersuchungen aber auch eine gute Grundlage für die Vereinbarung der Provision mit den vertretenen Firmen.

Kaufkraftkennziffern – Hilfsmittel der regionalen Absatzplanung und Absatzkontrolle

Werner Ott, Nürnberg

Die Unübersichtlichkeit des heutigen Massenmarktes und die zuweilen feststellbare schärfere Konkurrenzsituation lassen in der Wirtschaft zunehmend die Bereitschaft deutlicher werden, mit modernen Mitteln der Markt- und Absatzforschung das Geschehen zu analysieren.

Besonderes Augenmerk widmet man dabei der Beobachtung des regionalen Absatzpotentials, d. h. der Ermittlung der in den einzelnen Verkaufsgebieten vorhandenen Absatzmöglichkeiten. So rechnen beispielsweise manche Firmen aus, wieviel Umsatz pro Kopf der Bevölkerung in den einzelnen Vertretergebieten