

Zellekens, Hermann-J.

Article — Digitized Version

Jede Vertretung ein Gewinn?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Zellekens, Hermann-J. (1963) : Jede Vertretung ein Gewinn?,
Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 11, pp. XI-XII

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/141770>

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.

Jede Vertretung ein Gewinn?

Hermann-J. Zellekens, Köln

Es sind nicht wenige Handelsvertreter, die sich regelmäßig die Frage stellen, ob eine Vertretung noch gewinnbringend ist, auch wenn es scheint, als könne man sich nur selten zur Lösung eines weniger ertragreichen Vertrages entschließen. Als Argumente zur Fortführung eines solchen Vertrages werden genannt:

- Der Name der vertretenen Firma hat einen guten Klang; Güte und Verbreitung ihrer Produkte eröffnen den Zugang zu manchem Kunden, der dann auch das übrige Sortiment beachtet.
- Es bleibt abzuwarten, ob die Firma sich nicht doch eines Tages mit einer Neuentwicklung durchsetzt, die den siechen Umsätzen eine Belebung gibt.
- Der Provisionssatz ist zwar niedrig, aber da der Artikel von zahlreichen Kunden verlangt wird, ergibt sich trotzdem eine Summe, auf die man nicht verzichten möchte.
- Die Waren der vertretenen Unternehmung stoßen zwar auf keine breitgestreute Nachfrage, ein relativ hoher Provisionssatz bringt jedoch den Ausgleich.
- Der Ertrag der Vertretung ist und bleibt gering; die mit ihr verbundene Arbeit ist jedoch ebenfalls gering.

Jeder dieser Gründe kann im besonderen Fall zutreffen und ein Weiterführen der Vertretung rechtfertigen. Trotzdem bleiben Unbehagen und Unsicherheit. Sie würden sich noch häufiger einstellen, wenn viele Handelsvertreter nicht nur Umsatz und Provision im Auge behalten, sondern ihre Aufmerksamkeit ebenso den Kosten zuwenden würden. Denn will man die Rentabilität einer Vertretung nicht nur an sekundären Größen messen, muß der Versuch gemacht werden, ihren Reingewinn zu ermitteln. Alle anderen Beurteilungsmaßstäbe schlagen sich letztlich in ihm nieder, weshalb ein für nur eine Firma tätiger Handelsvertreter die angeführten Hinweise auf Entwicklungsmöglichkeiten und andere schwer greifbare Argumente überhaupt nicht hervorzuheben braucht.

Sobald ein Handelsvertreter jedoch zweigleisig fährt und bei seinen Besuchen noch für das Angebot einer anderen Firma wirbt, werden die Schwierigkeiten in der Rentabilitätsrechnung sichtbar; ob und wie weit der Umsatz der einen Vertretung durch den einer anderen beeinflusst wird, ist — von Ausnahmefällen abgesehen — nicht zu belegen. Hier hilft nur eine praktische, diese Schwierigkeiten nicht achtende Lösung, die jeder Vertretung als Bruttoertrag ohne Zuschläge oder Abstriche die Provisionseinnahmen der jeweiligen Firma zurechnet. Der Zeitraum muß dabei so gewählt werden, daß er bei diskontinuierlichen Geschäften einen vollen Saisonzyklus einschließt. Diese Bestimmung des Rechnungs-„Jahres“ ist deshalb wichtig, weil wie üblich unterstellt wird, der Ertrag in einem bestimmten Jahre sei das Ergebnis der im gleichen Jahr entstandenen Kosten. Ohne diese Annahme könnte man den Gewinn einer Vertretung stets erst nach einer Beendigung des Vertrages durch eine Gegenüberstellung aller Aufwendungen und Erträge ermitteln.

Während also die Provisionseinnahmen trotz einiger möglicher Verschiebungen immer voll der zahlenden

Vertretung gutzuschreiben sind, fehlt auf den Kostenbelegen meist jeder Hinweis auf die „zugehörige“ Vertretung. Hier liegt die größte Schwierigkeit aller Vertretungsbewertungen. Wenn aber die Kosten 50 und mehr Prozent der Provisionseinnahmen ausmachen, ist es nicht gleichgültig, wo diese Kosten verursacht werden. Ist es z. B. möglich, daß eine Vertretung ständig durch eine oder mehrere andere subventioniert werden muß? Die Überlegungen, die an diesem Punkt ansetzen, laufen Gefahr, sich sehr bald in einer ausweglosen Diskussion zu verlieren, da nämlich, ähnlich wie bei der industriellen Kuppelproduktion, einige Kostenarten von vornherein nicht exakt nach dem Verursachungsprinzip aufzugliedern sind.

Damit scheidet auch weitgehend der zunächst überzeugende Gedanke, jeder Vertretung die Kosten zuzurechnen, die bei ihrer Aufgabe nicht länger entstehen würden. Es gibt einige Kosten, für die dies mit Sicherheit zu sagen ist, etwa die direkten Werbekosten für eine Vertretung, ferner die Kosten für die Bearbeitung jener Kunden, die ausschließlich einer Vertretung wegen besucht werden, sowie ein Teil der Porto- und Telefonkosten, soweit sie nicht von den vertretenen Firmen erstattet werden. Bei allen anderen Kosten macht sich der Wegfall einer Vertretung nicht unmittelbar bemerkbar. Es werden weder die Bürokosten sinken noch wird der Handelsvertreter monatlich weniger Reisekilometer zurücklegen müssen als bisher.

Und doch gelangt man nur über diese Betrachtungsweise zu einer Beurteilung, die zulässig und zuverlässig zugleich ist. Wenn das Kostengerüst erhalten bleibt, die meisten Kosten also „vertretungsfest“ sind, so müssen diese Kosten der Preis für freigewordene Kapazität sein. Es sind Betriebsbereitschafts- oder Leerkosten, wie sie in jedem Betrieb mit ungleichmäßigem Arbeitsanfall entstehen. Die bei der Aufgabe einer Vertretung freiwerdende Betriebskapazität wird damit zum Schlüssel der Kostenzurechnung. Die Gefahr, auf diese Weise zu Fehlschlüssen zu gelangen, weil die Kosten des Betriebes allgemein zu hoch sind, sollte nicht überschätzt werden. Nur in wenigen Fällen wird ein Handelsvertreter überschüssige Kapazität „auf Vorrat“ errichten.

Die notwendige Gleichsetzung von möglicher und tatsächlich erbrachter Leistung berechtigt dazu, auf im Betrieb ermittelte Kennziffern eines vergangenen Zeitraumes zurückzugreifen. Eine solche Kennziffer ist vor allem die Zahl der besuchten Kunden. In ihrer einfachsten Form kann eine derartige Rechnung lauten:

Bearbeitete Kunden: 120				
davon nur für Vertretung	A: 10;	Besuche	50	
" " " "	B: 20;	"	120	
" " " "	C: —;	"	—	
Summe	30		170	
von den restlichen 90 Kunden wurden besucht:				
Kunden	Besuche	für Vertretung		
25	162	A +	B +	C
35	146	A +	B	
20	152	A +		C
10	84		B +	C
90	544	460	392	398

Die Kosten, die direkt von der Größe des Kundenkreises und der Besuchshäufigkeit abhängen, sind die Kraftfahrzeug- und die Reisekosten, die in den meisten Betrieben bereits ein Drittel der Gesamtkosten ausmachen. Außerdem kann ein kalkulatorischer Unternehmerlohn eingesetzt werden, dessen Höhe zunächst von den Einkommenserwartungen des Handelsvertreters, bei dieser Rechnung im weiteren von seiner Beanspruchung durch die Reisetätigkeit abhängt.

Zunächst werden die Kosten der nur für ein Unternehmen aufgesuchten Kunden ermittelt. Eine Unterscheidung zwischen erfolgreichen und erfolglosen Besuchen wird dabei nicht vorgenommen. Im vorstehenden Beispiel können so schon fast 24% der Reisekosten im Verhältnis 1:3,4 auf die Vertretungen A und B verteilt werden, entsprechend dem Anteil dieser Besuche an allen Besuchen (170:714). Die verbleibenden 76% werden verteilt, indem die Zahl der übrigen Besuche für jede Vertretung zur Summe aller für die einzelnen Vertretungen abgestatteten Besuche (Summe der letzten drei Werte der untersten Zeile) ins Verhältnis gesetzt wird. Für die Vertretung A ergeben sich z. B.

$$\frac{460 \times 100}{1250} = 37\%$$

Insgesamt betragen nach dieser Rechnung die Anteile der drei Vertretungen an den Pkw- und Reisekosten für A: 34%, B: 42% und für C: 24%.

Es liegt auf der Hand, welche Voraussetzungen bei dieser Art der Kostenumlage gegeben sein müssen:

- Die Kundenstreuung muß relativ gleich sein; liegen einige Kunden sehr weit entfernt, muß der für die entsprechenden Vertretungen ermittelte Kostenanteil erhöht werden.
- Die je Vertretung bei den Kunden aufgewandte Zeit darf nicht stark voneinander abweichen. Beansprucht das Angebot einer Firma besonders lange Verkaufsgespräche, so ist dem zwar nicht bei der Umlage der Reisekosten, wohl aber im kalkulatorischen Unternehmerlohn Rechnung zu tragen.

Der zweite große Kostenblock wird gewöhnlich von den Lohn- und Gehaltskosten gebildet. Auch sie sind bei der Aufgabe einer Vertretung nur selten zu senken, wengleich die Entstehung von Leerkosten nicht in Abrede zu stellen ist. Die Maßstäbe für die Höhe dieser Leerkosten leiten sich von der Art der Tätigkeit her: Ist ein Mitarbeiter mit Kundenbesuchen beauftragt, sind die auf ihn entfallenden Personalkosten ebenfalls nach der jeweiligen Besuchszahl auf die Vertretungen umzulegen. Dieser Schlüssel versagt jedoch für die im Büro Beschäftigten; an seine Stelle treten jetzt die für jede Vertretung bearbeiteten Aufträge, weil alle Arbeiten vom Schreiben der Bestellungen bis zur Prüfung der Provisionsabrechnungen eng mit

der Auftragsabwicklung verknüpft sind. Erfordert die Bearbeitung der Aufträge einer vertretenen Firma ungewöhnlich viel Nebenleistungen (Führen besonderer Karteien, Rechnungsvorbereitung, Aufträge mit besonders zahlreichen Positionen u. ä.), so sind die Zahlen der bearbeiteten Aufträge zu gewichten oder aber auf Grund von Schätzungen zu korrigieren.

Außer den bisher erwähnten Kostenarten lassen sich in manchen Betrieben noch weitere Ausgaben den einzelnen Vertretungen zurechnen, etwa die Kosten eines eigenen Auslieferungslagers. Für die meisten Vertretungen stehen jedoch die Verteilung der Personalaufwendungen und der Reisekosten bei einer Vertretungsbewertung im Vordergrund.

Werden nunmehr die Kosten je Vertretung den Brutto-Provisionseinnahmen gegenübergestellt, so erhält man den von jeder Vertretung zur Deckung der übrigen, nicht verrechneten Kosten und zur Erzielung eines Gewinnes beigesteuerten Beiträge. Diese „Deckungsbeiträge“ bilden den eigentlichen Angelpunkt der Beurteilung. Da es nicht selten möglich ist, mehr als 70% der Gesamtkosten auf die Vertretungen zu verteilen, ergibt sich manchmal schon nach ihrer Umlage, daß eine Vertretung diese auf sie entfallenden Kosten nicht mehr deckt. Die bei der Rechnung von selbst anfallenden Werte „Kosten je Auftrag“ und „Ertrag je Auftrag“ geben dem Handelsvertreter aufschlußreiche Hinweise, für welche Vertretung sich die aufgewandte Arbeit vergleichsweise wenig lohnt. Ob er bei Vertretungen, die einen negativen oder aber nur einen geringen positiven Deckungsbeitrag erbringen, das Verhältnis nun lösen will, bleibt trotzdem auch von den eingangs erwähnten Erwägungen abhängig. Vor allem aber sollte hier die Überlegung eine entscheidende Rolle spielen, wie die durch Aufgabe einer Vertretung freiwerdende Kapazität für die anderen, bereits vorhandenen Vertretungen oder aber für neue Firmen einzusetzen ist.

Der Einwand, die hier in ihrer rohesten Form beschriebene Rentabilitätsermittlung einer Vertretung sei deshalb undurchführbar, weil sie zu aufwendig sei, ist unberechtigt. Sowohl die Zahl der Besuche als auch der Aufträge je Vertretung sind ohne größeren Zeitaufwand festgehalten. Wieweit die Umlage der Kosten verfeinert wird, hängt dann entscheidend von der Struktur und Größe des Betriebes ab. Dabei sollte man nicht vergessen, daß es sich nicht um eine ständige, sondern um eine nur von Zeit zu Zeit erforderliche Ermittlung handelt. Für alle Handelsvertreter, die eine gewisse Beweglichkeit bei ihrer Vertretungsauswahl entwickeln oder den Einsatz aller Kräfte ihres Betriebes zwischen den verschiedenen Vertretungen variieren können, vermag diese Ermittlung zu einer der ergiebigsten „Büroarbeiten“ zu werden.