



Provisionen besser kalkulieren

Normalerweise wird die Vergütung für eine Dienstleistung zwischen demjenigen, der die Leistung erbringt, und demjenigen, der eine Leistung in Anspruch nimmt, ausgehandelt. Beim Abschluss eines Handelsvertretungsvertrages wird jedoch in vielen Fällen über die Höhe des Provisionssatzes zwischen Handelsvertreter und vertretenem Unternehmen nicht ernsthaft verhandelt. Allzu oft wird von den Industriebetrieben der "bei uns übliche Provisionssatz" gewährt.

Dies sollten Handelsvertretungen kritisch sehen. In jedem Wirtschaftsbetrieb müssen Überlegungen darüber angestellt werden, zu welchen Preisen die Produkte und Dienstleistungen Chancen im Wettbewerb haben und auf dem Markt verkauft werden können. Dies gilt auch für die Handelsvertretung. Als Dienstleister im Vertriebssektor muss auch sie einen Preis für ihre Dienstleistungen kalkulieren, d.h. in der Regel die Provision, deren Höhe sich an den Kosten und Marktgegebenheiten für die Vermittlungstätigkeiten orientieren sollte. Es empfiehlt sich also für Handelsvertretungen, diesen Provisionssatz anhand ihrer Kosten- und Gewinnvorstellungen zu kalkulieren.

Dieses Informationspapier gibt einen kurzen Einblick in die Überlegungen, die ein Handelsvertreter anstellen sollte, wenn er seinen Provisionssatz kalkulieren will.

Die Provisionen müssen ausreichen, um für den Handelsvertreter sämtliche Kosten zu decken, die durch seine Tätigkeit für das vertretene Unternehmen entstehen. Vertriebsarbeit ist kostenintensiv. Den vertretenen Unternehmen sollte bewusst sein, dass Aufträge nicht automatisch kommen, sondern in der Regel das Ergebnis einer intensiven und kostspieligen Vorarbeit der Handelsvertretung sind. Die Kosten, die im Zusammenhang mit dieser Tätigkeit anfallen, lassen sich kaum reduzieren. Denn Handelsvertretungen sind Dienstleistungsbetriebe, in denen Rationalisierungsmöglichkeiten nur in begrenztem Maße vorhanden und meistens auch schon so gut wie möglich ausgeschöpft werden. Wenn die Einnahmen nicht entsprechend sind und die Kosten nicht gesenkt werden können, gerät die

Handelsvertretung in eine kritische Situation. Es wird dann äußerst schwierig, die vom Markt gewünschten Leistungen zu erfüllen. Dass eine solche Situation auch für die vertretenen Unternehmen nachteilig ist, liegt auf der Hand.

Die Handelsvertretungen müssen daher zunächst kalkulieren, wie hoch ihre Kosten sind. Eine Vielzahl von Kostenarten ist hierbei zu berücksichtigen, z. B. Kosten für Büro und Büroausstattung (wie Miete, Raumkosten, Reinigung, Computer, Bürobedarf), Telefon- und sonstige Kommunikationskosten, Kosten rund um das Auto, die in den letzten Jahren beträchtlich gestiegen sind, sonstige Reisekosten wie Übernachtungen, unter Umständen Personalkosten, wenn Mitarbeiter beschäftigt werden, Steuern und Abgaben. Die Provisionseinnahmen müssen also ausreichen, um zunächst die entstandenen Kosten zu decken. Natürlich müssen die Provisionen auch ausreichen, um dem Inhaber der Handelsvertretung ein Einkommen zu sichern, das seiner Tätigkeit angemessen ist. Darüber hinaus muss eine Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals erreicht und ein Überschuss erwirtschaftet werden, der gewährleistet, dass die Substanz des Handelsvertreterbetriebes auf Dauer erhalten bleibt.

Nach den Ergebnissen des Betriebsvergleiches 2013 des Instituts für Handelsforschung, betragen 2012 die Kosten (inkl. kalkulatorischem Unternehmerlohn und kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen) in Durchschnitt der Handelsvertretungen 87,9 % der Gesamteinnahmen.

Auch die Leistungsseite ist ein entscheidender Faktor bei den Überlegungen zur Provisionshöhe. Der Handelsvertreter sollte eine Strategie für die Marktbearbeitung erarbeiten. Er sollte festlegen, wie die aktuellen und potenziellen Kunden verkäuferisch betreut werden, in Abstimmung mit seinem vertretenen Unternehmen.

In Abhängigkeit von der Struktur der Handelsvertretung und der Branche erbringt die Handelsvertretung eine Vielzahl von Dienstleistungen rund um die eigentliche Verkaufstätigkeit, die Zeit in Anspruch nimmt und Kosten verursacht,

z. B. Information und Beratung, technischer Beratungsdienst und Entwicklungsarbeiten, Auslieferungslager, Musterlager, Repräsentation bei Messen und

Ausstellungen, Durchführung und Kontrolle von Sonderaktionen, Regalpflege, Organisation und Durchführung von Logistikleistungen, Reklamationsbearbeitung und anderes mehr. Der Aufwand fließt entweder in die Provisionssätze ein oder der Handelsvertreter muss sich die Dienstleistung separat vergüten lassen. Beides muss verhandelt werden.

Fazit: In ein Strategiekonzept sollte insgesamt einbezogen werden:

- die Kosten, die mit der Übernahme einer Vertretung verbunden sind und
- die individuelle betriebliche Leistungsfähigkeit der Handelsvertretung.

Die Handelsvertretung kann damit „ihren“ angemessenen Provisionsatz begründen. Darüber hinaus kann die Handelsvertretung nach einer bestimmten Dauer der Zusammenarbeit überprüfen, ob sich das Tätigkeitsfeld verändert hat und Anlass gegeben ist, über eine Provisionsangleichung zu verhandeln. Jeder Industriebetrieb steht und fällt mit seinem Verkaufserfolg. Dieses Erfolgspotential zu sichern, ist deshalb erstes Gebot. Der Kontakt zum Kunden und die Kundenbindung sind in konjunkturell schwierigen Zeiten, bei zunehmender Konkurrenz und immer härter werdendem Wettbewerb entscheidende Faktoren 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 Handelsvertretung – ihr wichtiger Partner an der Schnittstelle zum Markt - unter einen bedrohlichen Kostendruck gerät. Dies führt zu einer gefährlichen Belastung des Vertriebsbereiches, nimmt das heute so notwendige Engagement und zwingt möglicherweise die Handelsvertreter als verantwortungsbewusste Kaufleute, ihre Aufwendungen und Leistungen einzuschränken.

Wichtig ist für die Handelsvertretung vor allen Dingen, dass notwendige Überlegungen bereits vor Vertragsabschluss aufgestellt werden und ein "Provisions-Angebot" bei den Bewerbungsverhandlungen vorgelegt wird. Handfeste Argumente und fundierte Fakten dienen dazu, die Diskussion zu versachlichen und Konflikte auszuräumen. Dies verhindert, dass vage Vorstellungen oder aber auch Versprechungen über mögliche Provisionseinnahmen sich nicht verwirklichen. Und außerdem zeigt die Erfahrung, dass gerade bei den Vertragsverhandlungen, und zwar vor Unterzeichnung des Vertretungsvertrages, der Handelsvertreter in einer starken Verhandlungsposition ist, die er später in der Regel nicht mehr erreicht.

Unsere Empfehlung: Jeder Handelsvertreter sollte sich eine Argumentations-Mappe anlegen. In diese Mappe gehören alle Unterlagen, die Provisionsverhandlungen mit handfesten Argumenten untermauern können. Beispiele können sein: zahlenmäßige und graphische Darstellungen über Preisindices, Kostenentwicklungen, Kalkulationshilfen. Als Quellen kommen die Fach- und allgemeine Wirtschaftspresse, darunter auch die Verbandszeitschrift der CDH, die "Sales Excellence", in Frage.

Eine Vielzahl von Informationen und konkreten Rechnungsbeispielen bietet die Broschüre „Provisionen besser kalkulieren“ von Dr. Andreas Paffhausen, 8. überarbeitete Auflage, August 2012. 77 Seiten. EUR 20,00 (inkl. MwSt.) zzgl. EUR 2,20 Versandkosten, ISBN 978-3-89095-680-0, zu beziehen über die CDH, Am Weidendamm 1 A, 10117 Berlin, Fax 030/7 26 25-699, E-Mail: info@cdh.de oder im Internetshop unter www.cdh-wdgmbh.de.

Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH) e.V., Berlin, www.cdh.de