

# VOM BLINDFLUG ZUM SICHTFLUG

## KENNZAHLEN ALS RÜSTZEUG

Neue Serie  
**KENNZAHLEN**  
Teil 1



Kennzahlen sind für Handelsagenten ein wichtiges Führungsinstrument. Sie bilden die Grundlage für ein planvolles, nachhaltiges und zukunftsorientiertes Handeln, stellen sie doch zahlenmäßig fassbare Sachverhalte in konzentrierter Form dar. Allheilmittel sind sie aber keines. Text: Dr. Andreas Paffhausen

**W**o stehen wir heute mit unseren Leistungen im Vergleich zum Vorjahr? Wo liegen unsere Stärken, wo unsere Schwächen? Diese und weitere Fragen müssen sich Handelsagenten permanent stellen, wenn sie weniger improvisieren, sondern mehr planvoll und zukunftsorientiert handeln wollen. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen können hierzu wertvolle Auskünfte liefern. Sie sind in jeder Handelsagentur ein wichtiges Führungsinstrument, da sie zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form dar-

stellen. Die Einflüsse des Marktes, das Tempo der Veränderungen, die Komplexität der Rahmenbedingungen und die starke Zunahme des Aufgabenspektrums machen ein individuelles Controlling erforderlich.

### Wozu sind Kennzahlen hilfreich?

Hauptaufgabe der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ist die laufende Kontrolle der Leistungen, der Kosten und des Betriebsergebnisses. Sie können auch als Planungshilfen eingesetzt werden. Mit Hilfe von Kennzahlen und durch Vergleichsrechnungen

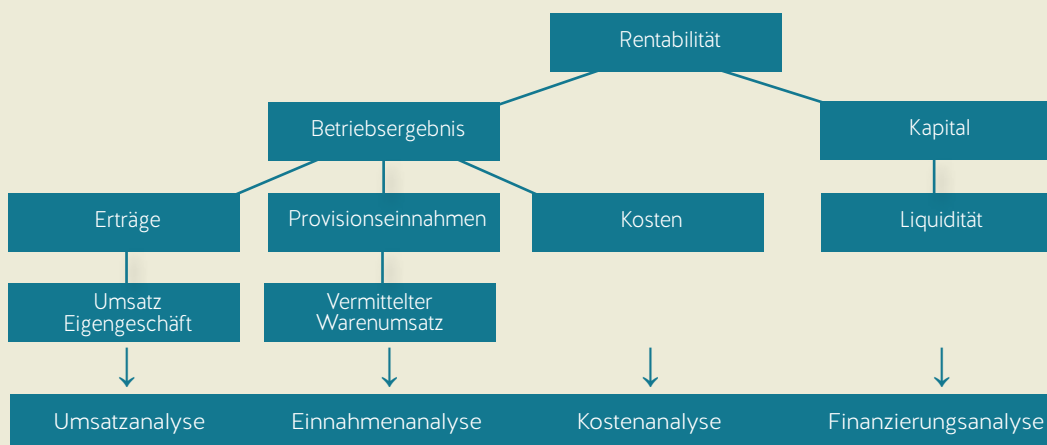
können Handelsagenten

- Schwachstellen in den verschiedenen Bereichen ihrer Agentur erkennen und Fehlentwicklungen orten,
- Ansatzpunkte für rechtzeitiges Einleiten von Anpassungsmaßnahmen herausfinden,
- Verbesserungen ihren vertretenen Firmen vorschlagen und vertriebsbezogene Entscheidungen vorbereiten.

Doch Achtung: Kennzahlen sind zwar ein modernes Führungsinstrument, aber kein

Allheilmittel. Sie zeigen lediglich an, wo Störungen vorliegen, regeln sie aber nicht automatisch. Sie zeigen negative oder positive Entwicklungen auf, geben aber möglicherweise keine Hinweise auf die Ursachen. Kennzahlen haben nur dann eine Bedeutung, wenn sie regelmäßig ermittelt und als Informationsquelle genutzt werden. Zudem kann eine isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen leicht zu falschen Schlüssen führen.

### KENNZAHLENSYSTEM EINER HANDELSAGENTUR



Die Übersicht zeigt in vereinfachter Form das Kennzahlensystem einer Handelsagentur.

**Wie rentabel ist mein Kapital?**

Für jeden Unternehmer ist die Frage von Bedeutung: Wie hat sich das eingesetzte Kapital verzinst? Auch jeder Handelsagent sollte sich diese Frage stellen, da er Kapital in seiner Handelsagentur angelegt hat, das sich ausreichend verzinsen muss. Der wichtigste Maßstab für den Erfolg einer Agentur ist die Höhe der Kapitalverzinsung oder die Kapitalrendite. Hier wird der Gewinn zum eingesetzten Kapital in Beziehung gebracht. Zur Beurteilung der Rentabilität des eingesetzten Kapitals dienen die beiden Kennzahlen „Eigenkapitalrentabilität“ und „Gesamtkapitalrentabilität“. Bei der Errechnung der Rentabilität des Gesamtkapitals wird der Gewinn um die Fremdkapitalzinsen und das Eigenkapital um das Fremdkapital erweitert. Beide Kennzahlen sollte man ermitteln.

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \text{Rentabilität des Eigenkapitals in \%}$$

$$\frac{\text{Gewinn \& Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{Rentabilität des Gesamtkapitals in \%}$$

**Wie entwickeln sich die Leistungen in der Handelsagentur?**

Eine weitere Kennzahl, die in der Praxis häufig gebraucht wird, um den Erfolg einer Handelsagentur messen zu können, ist die Umsatzrendite. Sie wird wie folgt errechnet:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 = \text{Umsatzrendite in \%}$$

In einer Handelsagentur kann der Gewinn sowohl mit dem vermittelten Warenumsatz als auch mit den Provisionseinnahmen (= Provisionsumsatz) ins Verhältnis gesetzt werden. Die Bemühungen um eine Verbesserung der Umsatzrendite können also sowohl bei der Erhöhung des Waren- oder Provisionsumsatzes als auch bei einer Verbesserung des Gewinns ansetzen. Somit kann das Augenmerk auf einen Umsatz mit relativ geringem Kosteneinsatz oder auf die Anhebung der Provisionssätze gerichtet werden.

Das Fundament einer Handelsagentur wird durch die Kundenbeziehungen und die dadurch erzielten Verkaufsabschlüsse und Warenumsätze gelegt. Ohne diese Umsätze gibt es keine Provisionseinnahmen, werden keine Kosten gedeckt und kein Gewinn

erzielt. Daher sollte jeder Handelsagent die Umsatzentwicklung seiner Agentur planen und kontrollieren. Hierbei hilft folgende Rechenformel:

$$\frac{\text{Vermittelter Warenumsatz des lfd. Jahres}}{\text{Vermittelter Warenumsatz des Vorjahres}} \times 100 = \text{Umsatzentwicklung in \%}$$

Wichtig ist es auch zu wissen, wie viele Provisionseinnahmen die vertrieblichen Leistungen in Form des vermittelten Warenumsatzes gebracht haben. Auskunft hierüber gibt die folgende Kennzahl, die gleichzeitig den durchschnittlichen Provisionssatz der Handelsagentur zeigt:

$$\frac{\text{Gesamtprovision}}{\text{Vermittelter Warenumsatz}} \times 100 = \text{Rohertrag in \% (= } \varnothing \text{ Provisionssatz)}$$

Die Entwicklung des vermittelten Warenumsatzes für die gesamte Handelsagentur kann bei einem sehr breit gestreuten Sortiment zu wenig informativ sein. Daher ist es wohl zweckmäßiger, auch noch Kennzahlen über die Entwicklung einzelner Umsatzträger - Produkte oder Produktgruppen - zu ermitteln. So kann beispielsweise ein durchaus respektables Umsatzplus der Agentur verdecken, dass einzelne Produktbereiche stark rückläufig sind oder einzelne Vertretungen nicht mehr so richtig laufen. Ein Umsatzminus bei einer Vertretung wird durch die Umsätze anderer Vertretungen kompensiert.

Die Umsatzentwicklung je Produkt, je Produktgruppe und jeder Vertretung sind daher betriebsnotwendige Kennzahlen, die ermittelt werden sollten:

$$\frac{\text{Produktgruppenumsatz lfd. Periode}}{\text{Produktgruppenumsatz Vorperiode}} \times 100 = \text{Entwicklung einer Produktgruppe in \%}$$

Ein weiterer wichtiger Maßstab, an dem der Erfolg einer Handelsagentur gemessen werden kann, sind Höhe und Entwicklung der Provisionseinnahmen. Sie geben Hinweise darauf, wo die Stärken und Schwächen der Agentur liegen, ob Zu- oder Abnahmen den Erwartungen entsprechen oder ob man im Branchentrend liegt. Da hierin ein wichtiger Teil eines innerbetrieblichen Frühwarnsystems zu sehen ist, sollten die Entwicklungen

der Provisionseinnahmen monatlich oder quartalsweise ermittelt werden:

$$\frac{\text{Provisions-einnahmen lfd. Periode}}{\text{Provisions-einnahmen Vorperiode}} \times 100 = \text{Entwicklung der Provisions-einnahmen in \%}$$

Für die Planung und die Beurteilung von Entwicklungen sollte man wissen, wie hoch der Anteil von Produktgruppen, Vertretungen und Kunden an den gesamten Provisionseinnahmen einer Handelsagentur ist. Ob eine Produktgruppe an Bedeutung gewonnen oder verloren hat, zeigt ihr Anteil an den gesamten Provisionseinnahmen anhand folgender Kennzahl:

$$\frac{\text{Provisions-einnahmen Produktgruppe}}{\text{Gesamte Provisions-einnahmen}} \times 100 = \text{Anteil einer Produktgruppe in \%}$$

Wenn eine größere Transparenz über das Gewicht einzelner Kunden oder Kundengruppen für notwendig erachtet wird, kann folgende Formel angewandt werden:

$$\frac{\text{Provisions-einnahmen Kundengruppe}}{\text{Gesamte Provisions-einnahmen}} \times 100 = \text{Anteil einer Kundengruppe in \%}$$

Am Ergebnis lässt sich leicht ablesen, wo die meist begrenzten Kapazitäten am wirkungsvollsten eingesetzt werden sollten.

Basis weiterer Analysen sollte auch folgende Kennziffer sein:

$$\frac{\text{Gesamte Provisionseinnahmen}}{\text{Zahl der Kunden}} = \varnothing \text{ Provisions-einnahme pro Kunde}$$

Anhand dieser Größe erhält der Handelsagent Kenntnis darüber, wie ein getätigter Abschluss innerhalb des betreuten Kundenkreises einzuordnen ist: War der Kaufabschluss bei einem Kunden hoch; lag der Erfolg unter oder über dem Durchschnitt? Auch Hinweise auf die Kundenstruktur lassen sich hier ablesen: Müssen weitaus mehr Kunden betreut werden, um die Agenturkosten decken zu können, als in vergleichbaren Bezirken? Gibt es nur kleinere Kunden, oder besteht eine gewisse Angst davor, die „großen Fische“ zu besuchen? →

## Welche Schlüsse lassen sich aus kundenbezogenen Leistungskennzahlen ziehen?

Auch wenn es nicht bei jedem Kundenbesuch zu einem Kaufabschluss kommt, so ist es für den Handelsagenten dennoch wichtig zu wissen, wie hoch die durchschnittlichen Provisionseinnahmen pro Besuch sind. Diese Information liefert folgende Kennzahl:

$$\frac{\text{Provisionseinnahmen}}{\text{Zahl der Besuche}} = \text{Provisions-einnahmen pro Besuch}$$

Auch bei dieser Kennzahl bietet es sich an, sie mit den Ergebnissen der Vorperiode (Quartal oder Vorjahr) zu vergleichen. Außerdem können Kundenklassen (A-, B-, C-Kunden) gebildet werden und für jede Klasse die Provisionseinnahmen pro Besuch ermittelt werden. Bei deutlichen Abweichungen stellen sich beispielsweise folgende Fragen:

- Werden zu viele Anläufe benötigt, um zu einem Abschluss zu gelangen?
- Werden die Besuche gründlich genug vorbereitet?
- Sind die Besuche so terminiert, dass der richtige Gesprächspartner angetroffen wird, der auch Zeit hat für die Angebote?
- Werden zu viele Kleinaufträge eingesammelt, die zu viel Energie binden?

Für den Handelsagenten ist es außerdem wichtig zu wissen, welchen Kunden-Bearbeitungserfolg er hat. Denn was nützen Besuche am Tag, bei denen keine Aufträge erzielt werden? Um auch hier einen klaren Überblick zu bekommen, lässt sich eine Kennziffer bilden, die den Bearbeitungserfolg widerspiegelt:

$$\frac{\text{Besuche pro Tag}}{\text{Zahl der Aufträge}} = \text{Kunden-Bearbeitungs-erfolg}$$

Diese Kennzahl bringt zum Ausdruck, wie effizient das eigene Verkaufspotential im Umgang mit den Kunden eingesetzt wird. Liegt die Zahl bei 1 oder in ihrer Nähe, braucht sich der Agenturinhaber keine großen Gedanken zu machen. Anderenfalls müssen auch hier folgende Fragen gestellt werden:

- Sind die Besuche gründlich vorbereitet?
- Werden manche Gesprächspartner nicht angetroffen?
- Handelt es sich um Besuche bei Kunden oder häufig lediglich um Besuche bei

„Interessenten“, die sich nur informieren möchten?

- Stimmen die Besuchsrhythmen?
- Dienen die Besuche häufig der Reklamationsbearbeitung und weniger für Verkaufsgespräche?

Aber der Bearbeitungserfolg allein genügt nicht, auch die Auftragsintensität sollte bekannt sein. Denn was nützen viele Aufträge, wenn sie so niedrig sind, dass die Kosten, die anfallen, nicht gedeckt werden. Die Kennziffer hierfür errechnet sich wie folgt:

$$\frac{\text{Provisionseinnahmen}}{\text{Zahl der Aufträge}} = \text{Provisions-einnahmen pro Auftrag} (= \text{Auftragsintensität})$$

Mit dieser Kennzahl werden dem Handelsagenten die durchschnittlichen Provisionseinnahmen pro Auftrag gezeigt. Auch hiermit können Zeitvergleiche oder Vergleiche bei Kunden und Kundenklassen vorgenommen werden. Bei entsprechenden Abweichungen sind ebenfalls die Gründe zu hinterfragen.

Zu den bei der vorangegangenen Kennzahl gestellten Fragen kämen noch hinzu:

- Wurden die Kunden an zu kleine Bestellgrößen gewöhnt?
- Werden die Kunden zu oft besucht?
- Stimmt das Vertretungssortiment der Handelsagentur oder fehlt es an Synergien?

Interessant sein könnte auch die Kennzahl über die Kundenbesuche mit Bezug zum Zeitaufwand:

$$\frac{\text{Besuchszeit}}{\text{Zahl der Besuche}} = \text{Ø Kundenzeit-aufwand}$$

Voraussetzung ist, dass bei jedem Kundenbesuch exakt die Zeit notiert wird, die für einen Besuch benötigt wird, und zwar vom Betreten des Kundengebäudes bis zu seinem Verlassen. Nach Ablauf beispielsweise eines Monats kann dann die insgesamt für Besuche bei den Kunden aufgewendete Arbeitszeit mit der Anzahl der dabei besuchten Kunden verglichen und der durchschnittliche Zeitaufwand je Kundenbesuch ermittelt werden.

Zieht man dann noch die im Voraus gezeigten Kennzahlen „Kunden-Bearbeitungserfolg“ oder „Provisionseinnahmen pro Besuch“ hinzu, so können wichtige Schlüsse hinsichtlich der Besuchsstrategie gezogen werden: In welchem Zeitraum

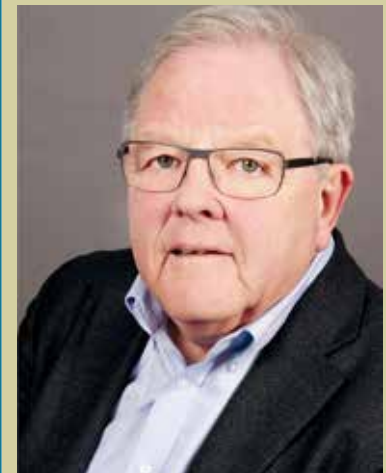
(beispielsweise ein Jahr) sollen welche Kunden mit welchen durchschnittlichen Besuchsdauern wie oft besucht werden? Außerdem stellen sich die Fragen: Sind die Besuche zu kurz, um das gesamte Angebot vorstellen zu können? Oder sind sie zu lang und besteht die Gefahr, dass der Kunde möglicherweise das Gefühl bekommen könnte, ihm wird Zeit gestohlen? An dieser Stelle sei auch angemerkt, dass der Trend im Vertrieb deutlich in Richtung mehr verkaufstaktive Zeit pro Außendienstmitarbeiter oder Handelsagent, mehr Besuchsqualität bei weniger Besuchen pro Kunde und reduzierte Besuchszeit pro Kunde geht.

### Fazit

Jeder Handelsagent muss sich neben der Alltagsarbeit rund um das Verkaufen auch mit der Planung, Steuerung und Kontrolle seiner Agentur befassen. Dabei sollte er sich auf konkret erfassbares Zahlenmaterial in Form von Kennzahlen stützen können. Da es sie in Hülle und Fülle gibt, besteht naturgemäß die Schwierigkeit, aus der Flut der Daten jene Zahlen herauszufiltern, die wirklich benötigt werden. ■

## TEIL 2 DER SERIE

Ein paar wichtige Messzahlen wurden hier gezeigt, weitere werden in der nächsten Ausgabe folgen, bei denen die Kostenseite im Vordergrund stehen wird.



### DER AUTOR

Dr. Andreas Paffhausen  
berlinz consulting UG  
E info@berlinz-consulting.de  
I www.berlinz-consulting.de