

VOM BLINDFLUG ZUM SICHTFLUG

KENNZAHLEN ALS RÜSTZEUG



Wo 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 und mehr planvoll und zukunftsorientiert handeln wollen. Text: Dr. Andreas Paffhausen

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen können wertvolle Auskünfte geben. Im ersten Teil (siehe Ausgabe Nr. 1, März 2016) haben wir uns den Kennzahlen gewidmet, mit denen insbesondere die Leistungsseite einer Handelsagentur analysiert werden kann. Im Folgenden wird nun die Kostenseite näher betrachtet.

Wie entwickeln sich die Kosten?

Über den Gewinn einer Handelsagentur entscheiden einerseits die Provisionseinnahmen und sonstigen Einnahmen, andererseits die Kosten. Da bei den Kosten fast jährlich mit Steigerungen zu rechnen ist, sind sie besonders kritisch unter die Lupe zu nehmen. Möglichkeiten zur Verringerung der Kosten sind daher echte Gewinnbringer. Der erste Schritt zur Kostenbeeinflussung ist die laufende und lückenlose Kontrolle (= Entwicklung der Gesamtkosten in %).

Der periodische Kostenvergleich ist zwar wichtig, sagt aber noch nicht viel darüber aus, ob die betrieblichen Aufwendungen in vertretbarem Rahmen liegen oder nicht. Daher erhält der Handelsagent eine interessante Information über die Entwicklung seiner Agentur, wenn er die Kosten zu den betrieblichen Leistungen in Beziehung setzt (= Kosten in % der Provisionseinnahmen pro Jahr / oder wenn zu den Provisionseinnahmen weitere Einnahmen – beispielsweise durch Serviceleistungen – hinzukommen: Kosten in % der Gesamteinnahmen pro Jahr).

Auch können die in einer Handelsagentur vorhandenen größeren Kostenblöcke (Kostenarten wie Personal, Reisen, Lager) zu den Gesamt- oder Provisionseinnahmen in Beziehung gesetzt werden. Auch aus diesen Daten können wichtige Erkenntnisse gezogen werden. Die Kundenbesuche und die damit verbundenen Reisekosten belasten das Budget einer Handelsagentur nicht unerheblich. Daher sollte mit den Reiseki-



lometern wirtschaftlich umgegangen werden. Eine interessante Kennzahl ergibt sich daher, wenn die Zahl der in einer Betrachtungsperiode wie Monat, Quartal oder Jahr gefahrenen Reisekilometer mit der Anzahl der in dieser Zeit besuchten Kunden ins Verhältnis gesetzt wird (= Reiseaufwand pro Kunde).

Zu hohe Kilometerzahlen können darauf hindeuten, dass zu lange Anfahrtstrecken zu den Kunden bestehen. Auch kann das Verkaufsgebiet zu groß sein oder der Standort der Agentur nicht optimal liegen. Sollten C-Kunden ihren Sitz möglicherweise zu weit entfernt haben, muss überlegt werden, ob die Besuchsfrequenz verringert werden sollte oder sich eine telefonische Betreuung eher rechnet. Um der Frage nach der optimalen Größe des Vertretungsgebietes nachzugehen, können auch Kennziffern wie Reiseaufwand pro Besuch oder Reiseaufwand pro Auftrag wichtige Erkenntnisse liefern. Hierbei ist es jedoch notwendig, Vergleichswerte von Kollegen hinzuzu-

ziehen. Solche zu erhalten, ist möglicherweise recht schwierig und bedarf der Gespräche mit der Verkaufsleitung der vertretenen Firmen.

Was kostet ein Kundenbesuch?

Den Ermittlungen der Kosten für einen Kundenbesuch kommt in einer Handelsagentur eine besondere Bedeutung zu. Diese Kennziffer zeigt, welche finanziellen Mittel aufgewendet werden müssen, um einen Auftrag zu erhalten. Werden die Kosten eines Kundenbesuches ins Verhältnis zu den durch den Auftrag erzielten Provisionseinnahmen gesetzt, kann auch der Wert eines Kunden ermittelt werden. Ferner kann diese Kennziffer dazu helfen, die Besuchshäufigkeit festzulegen.

Nachstehende **Beispielrechnung** zeigt, wie die Kennziffer „Kosten pro Kunde“ errechnet werden kann. Zugrunde gelegt werden **Provisionseinnahmen einer Handelsagentur in Höhe von 175.000 Euro und Gesamtkosten in Höhe von 165.000 Euro**. Daraus ergeben sich:

GESAMTKOSTEN 165.000 EURO		KOSTEN FÜR EINEN KUNDENBESUCH	
... WENN JÄHRLICH ZUR VERFÜGBARKEIT STEHEN ...		KOSTEN FÜR EINEN ARBEITSTAG	
		BEI 3 BESUCHEN PRO TAG	BEI 5 BESUCHEN PRO TAG
240 ARBEITSTAGE	687,50 EURO	229,17 EURO	137,50 EURO
220 ARBEITSTAGE	750 EURO	250 EURO	150 EURO
200 ARBEITSTAGE	825 EURO	275 EURO	165 EURO

Bei diesem Beispiel ist zu beachten, dass es sich um eine Vollkostenberechnung handelt, das heißt, dass alle Kosten einer Handelsagentur einschließlich des kalkulatorischen Unternehmerlohnes für die Arbeitsleistung des Handelsagenten einbezogen sind. Nicht berücksichtigt ist ein Gewinnzuschlag, der jedoch bei einer individuellen Berechnung unbedingt hinzukommen muss.

Für jeden Handelsagenten ist es auch wichtig, davon Kenntnis zu haben, wie hoch die Einnahmen sein müssen, um diese Kosten decken zu können. Nehmen wir als Beispiel die Kosten eines Arbeitstages in Höhe von 750 Euro bei 220 möglichen Arbeitstagen pro Jahr. Um diese Agenturkosten decken zu können, muss ein Handelsagent im Durchschnitt **pro Tag folgende Aufträge** einholen:

Provisions-satz	Höhe des Auftrages (= vermittelte Warenumsätze)
3 %	25.000 Euro
5 %	15.000 Euro
7 %	10.714,30 Euro
9 %	8.333,30 Euro

Mit Hilfe dieser Daten kann auch die Kundenrentabilität ermittelt werden. Diese Kennziffer nimmt, vor allem angesichts der Forderung der Kunden nach zusätzlichen, meist ohne Kostenerstattung durchzuführenden Leistungen, eine immer größere Bedeutung ein. Dabei gilt es, zunächst alle

Kosten zu erfassen, die sich auf einen Kunden beziehen. Diese Kosten sind den Einnahmen, die die Handelsagentur für ihre Vermittlungstätigkeit und für eventuelle besondere Serviceleistungen erhält, gegenüberzustellen (= Kundenrentabilität in %). Errechnet werden können auch die Kosten eines Kundenbesuches für ein vertretenes Unternehmen. Diese Kostenaufstellung ist möglich, wenn man den Zeitaufwand, der bei einem Kundengespräch für den Verkauf der Produkte einer bestimmten Vertretung anfällt, exakt oder möglichst annäherungsweise festhält. Nimmt beispielsweise eine Vertretung 30 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch, so kostet ein Kundenbesuch für eben diese Vertretung – angelehnt an die Beispielrechnung – 250 Euro (30 % von 750 Euro). Wenn nun ein Handelsagent fünf Kundenbesuche am Tag durchführt, kostet ein Kundenbesuch 150 Euro (750 Euro: 5). Bei dieser Berechnung wird nicht der genaue Zeitaufwand pro Besuch berücksichtigt, sondern ein Durchschnitt gebildet. Um diese Kosten decken zu können, müssen **bei jedem Besuch im Durchschnitt folgende Aufträge** eingeholt werden:

Provisions-satz	Höhe des Auftrages (= vermittelte Warenumsätze)
3 %	5.000 Euro
5 %	3.000 Euro
7 %	2.142,86 Euro
9 %	1.666,66 Euro

Eine detailliertere Zuordnung der Kosten auf die einzelnen vertretenen Firmen ist möglich, wenn die Kosten für kleinere Zeiteinheiten (Arbeitsstunde oder -minute) errechnet werden. Anhand dieser Werte können die Kosten, die für die verschiedenen vertretenen Firmen beim Kundenbesuch entstanden sind, ermittelt werden. Diese Informationen sind in vieler Hinsicht wichtig, beispielsweise für einen Kosten-Nutzen-Vergleich oder für Provisionsverhandlungen. Hierzu ist es notwendig, über einen Zeitraum hinweg – beispielsweise für einen Monat oder ein Quartal – eine Zeitanalyse vorzunehmen. Sie könnte so aussehen:

Produktive Arbeitszeit im Außendienst	
Zur Verfügung stehende Arbeitstage pro Jahr	220
x Arbeitszeit pro Tag in Std.	8
= Arbeitsstunden pro Jahr	1.760 (100 %)
davon Innendienst (30 Tage x 8 Std.)	240 (13,6 %)
= Arbeitsstd. im Außendienst	1.520 (86,4 %)
50 km/Std.	700 (39,8 %)
davon Zeit für Warten, Parken, Pausen ... (1 Std./Tag)	190 (10,8 %)
effektive Verkaufs-/Beratungszeit in Std.	630 (35,8 %)

Bei Gesamtkosten einer Handelsagentur von 165.000 Euro pro Jahr ergeben sich:

Kosten je Arbeitsstunde

(Innen- und Außendienst:
165.000 Euro / 1.760 Stunden =
93,75 Euro

Kosten je Stunde im Außendienst

165.000 Euro / 1.520 Stunden =
108,55 Euro

Kosten je Minute im Außendienst

108,55 Euro / 60 = 1,81 Euro

Kosten je verkaufs-/ beratungsaktiver Stunde

165.000 Euro / 630 Stunden =
261,90 Euro

Kosten je verkaufs-/ beratungsaktiver Minute

261,90 Euro / 60 = 4,37 Euro



Anhand dieser Beispielrechnung können die Kosten für jeden Kundenbesuch wie folgt errechnet werden:

(Fahrzeit + Gesprächszeit) x 1,81 Euro
oder Gesprächszeit x 4,37 Euro.

Nehmen wir nun an, dass ein Handelsagent drei Firmen vertritt, zu einem Kunden fährt und dort Verkaufsgespräche führt, in denen über die Produkte aller drei Firmen verhandelt wird. Dann sieht dies an einem Beispiel kostenmäßig so aus:

Werden diese Kosten über eine bestimmte Periode den Provisionseinnahmen aus den einzelnen Vertretungen gegenübergestellt, so besitzt die Handelsagentur eine sehr informative Rentabilitätsanalyse für die einzelnen Kunden bzw. für die einzelnen vertretenen Firmen.

Fazit

Bei der Behandlung der verschiedenen Kennzahlen wurde deutlich, dass nicht jede Ziffer den gleichen Aussagewert hat

und von gleich großer Bedeutung ist. Meistens sind auch mehrere Kennzahlen zu bilden und gegenüber zu stellen, um Sachverhalte und das Leistungsbild einer Handelsagentur transparent zu machen. Für den Handelsagenten gilt es folglich, diejenigen Kennzahlen zu errechnen, die für seine Zwecke am aussagekräftigsten sind. Dabei spielt auch der Zeitaufwand für die Erhebung der Daten eine nicht unbedeutende Rolle. Welche Zahlen für die Steuerung und Kontrolle seiner Handelsagentur die hilfreichsten sind, muss jeder Handelsagent für sich selbst bestimmen. Klar muss sein, dass jedes noch so kleine Frühwarnsystem einen Beitrag zum Erfolg leistet. ■

50 Minuten für Fahrtzeit und Rüstzeit zum Kundengespräch (x 1,81 Euro)	90,50 Euro
: 3 (Anzahl der vertretenden Firmen, auf die sich das Kundengespräch bezieht)	30,17 Euro
= Kosten für Fahrtzeit und Rüstzeit je vertretene Firma	
zuzüglich anteilige Gesprächszeit für die einzelne Vertretung (x 4,37 Euro):	
Vertretung A, 20 Minuten	87,40 Euro
Vertretung B, 15 Minuten	65,55 Euro
Vertretung C, 10 Minuten	43,70 Euro
Ergibt Gesamtkosten für	
Vertretung A (30,17 + 87,40 Euro) von	117,57 Euro
Vertretung B (30,17 + 65,55 Euro) von	95,72 Euro
Vertretung C (30,17 + 43,70 Euro) von	73,87 Euro



Dr. Andreas PAFFHAUSEN
berlinz consulting UG
info@berlinz-consulting.de
www.berlinz-consulting.de