

Verzwickte Vergütung

Handelsvertreter erhalten für ihre Vertriebstätigkeit traditionell eine Provision. Ungeachtet aller Diskussionen um ertragsorientierte bzw. deckungsbeitragsbezogene Provisionssysteme dominiert in der Praxis nach wie vor die umsatzbezogene Provision für Handelsvertreter. Und das ist gut so.

Ertrags- bzw. deckungsbeitragsorientierte Provisionssysteme sind für den Handelsvertreter nur akzeptabel, wenn ganz bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Für die vertriebenen Produkte oder Dienstleistungen müssen vom vertretenen Unternehmen Roherträge oder Deckungsbeiträge geplant und diese geplanten Erträge oder Plandeckungsbeiträge so rechtzeitig für die Verprovisionierung festgelegt und vereinbart werden, dass der Handelsvertreter seine Aktivitäten danach ausrichten kann. Tatsächliche Veränderungen von Ist-Deckungsbeiträgen dürfen während der Dauer der Vereinbarung keine Rolle spielen, oder allenfalls nach erneuter gemeinsamer Einigung über neue Plan-Deckungsbeiträge für nach dieser neuen Einigung abgeschlossene Geschäfte. Schließlich kann ein Handelsvertreter nichts dafür, wenn z.B. durch einen Maschinenausfall oder andere Umstände, die er nicht beeinflussen kann, der ursprünglich vereinbarte Deckungsbeitrag plötzlich dahinschmilzt.

In der Praxis erweisen sich die ertrags- oder deckungsbeitragsbezogenen Provisionen regelmäßig als sehr kompliziert zu handhaben und wenig flexibel. Sinnvoll anwendbar ist ein derartiges Provisionssystem allenfalls für vertretene Unternehmen, die über eine gute Kostenerfassung und eine ausgefeilte Plankostenrechnung verfügen.

Differenzierung von Provisionssätzen

Das Ziel ertragsorientierter Provisionssysteme, den Verkauf ertragsstarker Produkte zu forcieren und ertragsschwache Produkte etwas in den Hintergrund treten zu lassen, lässt sich aber auch mit der bewährten umsatzbezogenen Provision erreichen. Dazu müssen die Provisionssätze der verschiedenen Produkte oder Produktgruppen bzw. Dienstleistungen beim Vertragsabschluss differenziert werden. In gleicher Weise lassen sich Provisionssätze auch für unterschiedlich starke Vertriebswege, also verschiedene Abnehmerkreise differenzieren. Das ist einfach in der Handhabung und entspricht exakt dem Leistungsgedanken: Viel Umsatz mit ertragsstarken Produkten und Kunden ergibt eine hohe Provision.

Grenzen von Provisionsvergütungen

Die vielfältigen Anforderungen an ein Provisionssystem, das möglichst allen unternehmens- und vertriebspolitischen Anforderungen gerecht werden soll, führen jedoch auch diese Vergütungsform bisweilen an ihre Grenzen. Hier sind zusätzliche Vergütungsformen gefragt. Nicht als Ersatz, sondern zur Ergänzung der Umsatzprovision. Das gilt vor allem, aber nicht nur, für Branchen mit überwiegend indirektem Absatz, also Branchen, in denen außer Handelsvertretern auch der Groß- und/oder Einzelhandel in den Vertrieb vom Hersteller zum gewerblichen Verwender bzw. Endverbraucher eingeschaltet ist. Zum Großhandel sind auch Einkaufsverbände, sogenannte Verbundgruppen, zu rechnen.

Denn besonders im Groß- und Einzelhandel hat es im Laufe der Jahre eine starke Konzentration der Unternehmen und (nicht nur) daher auch eine starke Konzentration der Einkaufsentscheider und der Warenströme gegeben. In einigen dieser Branchen hat das dazu geführt, dass der Außendienst - egal ob Angestellter oder Handelsvertreter - heute in deutlich geringerem Maße mit Verkäufen im engeren Sinne befasst ist, als früher. Zentrale Listungen und Key-Account-Management haben einen großen Teil der Verkaufstätigkeit des Außendienstes ersetzt, ohne dass der Außendienst deshalb arbeitslos geworden wäre. Denn

Zentrallistungen und Absprachen von Key-Account-Managern mit Kunden müssen bei diesen Kunden bzw. in deren Filialen mit Leben erfüllt werden. Die Überwachung von Platzierungsvereinbarungen, Nachbestellung, Regalpflege, Durchführung von Werbeaktionen und/oder Zweitplatzierungen sind einige Tätigkeiten, die in diesem Zusammenhang anfallen und - Stichwort Zweitplatzierung - z.T. auch wieder Verkaufstätigkeiten beinhalten.

Hinzu kommen weitere Dienstleistungen am Point of Sale, sei es als Service oder als Verkaufshilfe für den Kunden, wie z.B. die Schulung von dessen Verkaufspersonal. Viele dieser Dienstleistungen, die sich in den verschiedenen Branchen nach Art und Umfang unterschiedlich entwickelt haben, lassen sich aber nur schwer mit einer Umsatzprovision angemessen vergüten, weil sie in keinem unmittelbaren, messbaren Zusammenhang mit den erzielten Umsätzen stehen.

Außerdem kann noch das sog. Zentrallagerproblem auftreten. Das vertretene Unternehmen beliefert den Kunden über dessen Zentrallager und kann nicht nachvollziehen, wie viel davon in den einzelnen Verkaufsgebieten seiner Handelsvertreter an den Endverbraucher verkauft wird. Der schöne Grundsatz „Provision folgt Ware“ lässt sich hier nicht mehr anwenden. Provisionsteilungsmodelle sind in solchen Fällen unumgänglich. Deren oft suboptimale Ergebnisse lassen sich aber dadurch abmildern, dass Dienstleistungen, die in keinem unmittelbaren und messbaren Zusammenhang zum Umsatz stehen, separat und in anderer Form vergütet werden.

Preise und Prämien

Eine Möglichkeit ist, dass der Handelsvertreter für bestimmte, vor allem zusätzlich zu übernehmende Dienstleistungen Preise kalkuliert und abhängig von Art und Umfang (Menge) der Dienstleistung berechnet. Für Tätigkeiten zur Verfolgung komplexerer Marketingziele des vertretenen Unternehmens, z.B. Neukundengewinnung oder Marktpenetration, sind Erfolgs- bzw. Zielerreichungsprämien eine mögliche und bei richtiger Ausgestaltung zielführende ergänzende Vergütungsform.

Fixum

Selbst ein Fixum kann für Handelsvertreter eine auch aus Sicht des vertretenen Unternehmens zielführende Vergütungsform sein. Viele Unternehmen, besonders ausländische Firmen, die in Deutschland weitgehend unbekannt sind, haben Schwierigkeiten, Handelsvertreter für ihre Einführung auf dem deutschen Markt zu finden. Denn eine reine Umsatzprovision führt oft erst dann zu nennenswerten Einnahmen des Handelsvertreters, nachdem die Kärnerarbeit der Markteinführung erledigt ist. Und leider kommt es nicht selten vor, dass nach den ersten größeren Verkaufserfolgen das vertretene Unternehmen dem Handelsvertreter kündigt. Verständlich, dass Handelsvertreter sich nicht um eine Vertretung eines Anbieters reißen, dessen Produkte mühsam auf dem deutschen Markt etabliert werden müssen, ohne dass zunächst nennenswerte Provisionserlöse zu erzielen sind und zusätzlich das Risiko zu tragen, um die Früchte dieser Arbeit gebracht zu werden.

In dieser Situation kann ein zeitlich begrenztes zusätzliches Fixum mit Anrechnung anfallender Provisionserlöse eine Möglichkeit sein, als vertretenes Unternehmen attraktiv(er) zu werden und Vertriebspartner zu finden. Aber auch die oben erwähnten Prämien sind mögliche Vergütungsformen, um dem Handelsvertreter Einkünfte während der Markterschließung zu ermöglichen. Eine vertragliche Festlegung einer Prämie für eine erfolgreiche Markteinführung ist das Mindeste, was ein Handelsvertreter in dieser Situation verlangen sollte. Dabei ist natürlich darauf zu achten, dass die Kriterien für die Prämienvergütung exakt vertraglich festgeschrieben werden.

Fazit

Eine erschöpfende Diskussion der Vor- und Nachteile aller möglichen Vergütungsformen für Handelsvertreter und deren Kombinationen ist im Rahmen dieses Artikels nicht möglich. Zur Vertiefung des Themas sei deshalb das Buch „Outsourcing Vertrieb - Handelsvertretungen als Marktpartner der Industrie“ (siehe Literaturhinweise) empfohlen, in dem der Vergütung von Handelsvertretern 21 Seiten gewidmet sind.

Vertretenen Unternehmen und Handelsvertretern kann daher nur empfohlen werden, sich frühzeitig Gedanken über die optimale Vergütung der Vertriebstätigkeit zu machen. Für den Handelsvertreter bedeutet dies, dass er nicht nur genau seine Kosten kennen und Provisionen kalkulieren muss, sondern, je nach Branche, für bestimmte, vor allem zusätzlich zu übernehmende Dienstleistungen, auch Preise, Honorare und Prämien. Als Arbeitshilfe dazu empfiehlt sich die Broschüre „Provisionen besser kalkulieren - Fakten, Argumente, Kalkulationshilfen für die Handelsvertretung“ (siehe Literaturhinweise), denn diese Kalkulationen sind für den Handelsvertreter wichtig, um Provisionsverhandlungen, aber auch Verhandlungen über zusätzliche Vergütungsformen zu führen.

Dipl.-Kfm. Jens Wolff

Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände
für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH) e. V.,
Am Weidendamm 1 A, 10117 Berlin
Tel.: 030/72625-600, Fax 030/72625-699
centralvereinigung@cdh.de, www.cdh.de

Literaturhinweise

Outsourcing Vertrieb

Handelsvertretungen als Marktpartner der Industrie

von Dipl. oec. Dr. Andreas Kaapke, Dipl.-Kfm. Sebastian van Baal MBA, Dipl.-Kfm. Dr. Andreas Paffhausen und RA Hermann Hubert Pfeil

2. überarbeitete Auflage 2007. 146 Seiten.

EUR 30,80

ISBN 978-3-8322-2568-1

Provisionen besser kalkulieren. Fakten, Argumente, Kalkulationshilfen für die Handelsvertretung

von Dipl.-Kfm. Dr. Andreas Paffhausen

7. überarbeitete Auflage 2008. 74 Seiten

EUR 18,00

ISBN 978-3-89095-680-0