

Carl Ruberg

Absatzförderung im Einzelhandel

Carl Ruberg

**Absatzförderung
im Einzelhandel**

Absatzförderung im Einzelhandel

Leistungssteigerung in Klein- und Mittelbetrieben

Von

Professor Dr. CARL RUBERG

Dozent der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Frankfurt a. M.

1939

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

ISBN 978-3-663-19821-5 ISBN 978-3-663-20155-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-20155-7

Vorwort

„Der Erwerb im Kleinen ist mir ehrwürdig, seit ich weiß, wie sauer ein Taler wird, wenn man ihn groschenweise verdienen soll.“

(Goethe, Die Geschwister.)

Durch meine Beteiligung an der Berufsförderungsarbeit der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel hatte ich in den letzten Jahren Gelegenheit, mit vielen Tausenden von Einzelhändlern aus allen Fachgruppen betriebswirtschaftliche Fragen des Einzelhandelsbetriebs zu besprechen. Immer wieder konnte ich mit großer Freude und Genugtuung feststellen, daß es den Inhabern von Einzelhandelsbetrieben sowie den Gefolgschaftsmitgliedern sehr ernst ist mit ihrem Streben nach Höherentwicklung der Betriebsgestaltung und des Betriebsablaufs. Dazu werden sie veranlaßt einmal durch den scharfen Wettbewerb nach vielen Seiten zur Sicherung der Existenz ihres Betriebes in der Periode einer grundsätzlichen Neugestaltung der inneren Betriebsaufgaben und zum zweiten durch die ersten Forderungen nach ihrer Mitwirkung bei der Vervollkommnung der Gesamtwirtschaft. Die **Organisation der gewerblichen Wirtschaft** und die **Deutsche Arbeitsfront** haben durch ihre laufende und umfassende wirtschaftspolitische Erziehungsarbeit in den Kreisen der Einzelhändler eine vorbildliche Bereitschaft zur verantwortungsbewußten Mitarbeit bei der wirtschaftlichen Lebenssicherung des deutschen Volkes geschaffen.

Der Gesamtwirtschaft werden im nationalsozialistischen Deutschland laufend noch neue und immer wieder größere Aufgaben gestellt. Diese können aber nur erfüllt werden, wenn ein jeder Volksgenosse — gleichgültig, wie weit oder eng der von ihm verwaltete Wirtschaftsbereich in der Produktion, im Handel oder im Verbrauch ist — eine Steigerung seiner persönlichen und der von ihm angesetzten sachlichen Wirtschaftskräfte erzwingt. Die dringende Notwendigkeit hierzu hat der Beauftragte für den Vierjahresplan, Generalfeldmarschall **Gö r i n g**, bei seiner Begründung einer einheitlichen Lenkung der Maßnahmen zur Rationalisierung und Leistungssteigerung der Wirtschaft klar herausgestellt: „Die Durchführung des Vierjahresplanes hat zur vollen Inanspruchnahme der deutschen Wirtschaft und zum Volleinsatz aller Werktätigen geführt. Eine Erhöhung der deutschen Wirtschaftskraft kann noch durch Verbesserung der Betriebsanlagen, Produktionsmittel und Produktionsmethoden sowie Steigerung des Leistungsvermögens der in der deutschen Wirtschaft Tätigen erfolgen.“

So ist auch für den Einzelhandel das Endziel der betrieblichen Vervollkommnung noch nicht erreicht. Einmal muß das Verständnis für die Notwendigkeiten und Möglichkeiten der betrieblichen Leistungs-

steigerung noch mehr als bisher in allen Schichten des Einzelhandels verbreitet werden, und sodann müssen die zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Einzelhandelsbetriebe führenden Wege noch deutlicher als bisher gezeigt werden.

Diesen beiden Aufgaben soll auch das vorliegende Buch dienen. Es ist **keine Einzelhandelsbetriebslehre**; denn es behandelt nicht systematisch die Grundlagen und alle Probleme der Betriebswirtschaft im Einzelhandelsbetrieb. Vielmehr baut es auf einer dem Durchschnittsstand der kleineren und mittleren Einzelhandelsbetriebe entsprechenden Basis auf. Es kehrt diejenigen Stellen in der Organisation des Betriebs, in dem Betriebsablauf und im gesamten Betriebsleben hervor, an denen die Leistungssteigerung einzusetzen hat. Dabei ist jeweils die Hauptaufgabe des Einzelhandelsbetriebs im Auge behalten worden, nämlich die Verbraucherversorgung, also der Absatz des Betriebs, so daß die allgemeine Überschrift „Absatzförderung“ gerechtfertigt erscheint.

Da das Buch nicht nur für die Hand des Wissenschaftlers und des Studierenden der Wirtschaftswissenschaft gedacht ist, sondern auch für den Einzelhandelskaufmann, der seine wenigen Mußestunden nach einer aufreibenden Tagesarbeit dazu benutzen will, praktische Anregungen für die Leistungssteigerung in seinem Betrieb zu gewinnen, mußte ich die Darstellung anschaulich und besonders klar gestalten. Dabei habe ich mich bemüht, meinem hochverehrten Lehrer, **Herrn Professor Dr. W. Prion**, Berlin, nachzueifern, der planmäßig immer bestrebt war, in seinen Vorträgen und in seinen Büchern wissenschaftliche Erkenntnisse, auch schwierigere Zusammenhänge, so einfach zu zeigen, daß er auch den Fernerstehenden überzeugen und gewinnen konnte.

Es ist mir, einem seiner ältesten ehemaligen Assistenten, eine Ehrenpflicht, Herrn Professor Prion, der während der Drucklegung dieses Buches so plötzlich aus einem erfolgreichen Leben ernster wissenschaftlicher Forschung sowie aufrechter Fürsorge für seine Schüler gerissen wurde, auch an dieser Stelle über das Grab hinaus von ganzem Herzen für das Vorbild zu danken, das er mir wie den vielen Hunderten seiner akademischen Hörer an mehreren Hochschulen Deutschlands gewesen ist als Mensch, Wissenschaftler und Lehrer.

Mein besonderer Dank gilt weiter den unendlich vielen Einzelhandelskaufleuten, die bereit waren, mit mir betriebswirtschaftliche Fragen ihres Betriebs zu klären, und die mir gestatteten, in den Betrieben der verschiedenen Gruppen Material zu sammeln zur Beurteilung der Eigenarten und des Ablaufs des Betriebslebens. — Nicht zuletzt gilt mein Dank der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel sowie deren Fachgruppen und Fachabteilungen, die mich immer wieder mit der Wirtschaftspraxis zusammenführten, damit aus einer lebendigen Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis brauchbare und in der Alltagsarbeit anwendbare Anregungen für die Gestaltung einer höheren Wirtschaftlichkeit in den Einzelhandelsbetrieben erwachsen.

Frankfurt a. M., den 1. Mai 1939.

R U B E R G

A. Leistung und Leistungssteigerung

I. Begriff der Leistung

Der Begriff **Leistung** wird in der Betriebswirtschaftslehre durchaus nicht einheitlich gebraucht. Auf der einen Seite nennt man die im Betrieb aufgewandte Arbeit eine Leistung. Dann versteht man unter Leistungswert den Parallelbegriff zum Stoffwert. Leistungswert und Stoffwert zusammen ergeben den Aufwandswert¹⁾. In diesem Sinne soll hier der Begriff der Leistung nicht verstanden werden.

Er soll auch nicht im Sinne **Schmalenbachs** angewandt werden. Dieser bildet aus dem Begriff Leistung und dem Begriff Kosten ein Begriffspaar, das den Wertverzehr und die Werterstellung in der Stückrechnung umfaßt. Schmalenbach versteht somit unter Leistung den Produktionswert, den Marktwert, bezogen auf die erstellten Stücke.

In einer anderen Auffassung wird der Leistungswert als der Ertrag, d. h. Erlös, vermindert um den Stoffwert der eingestetzten Güter, bezeichnet. Diese Differenz wird vielfach schlechthin als die Wertschöpfung des Betriebs bezeichnet.

In dem Wort **Wertschöpfung** liegt, daß damit alles das umfaßt werden soll, was an neuen Werten geschaffen wird. Die Wertschöpfung wird durch den Ansatz menschlicher Arbeit und durch ihre Verbindung mit Stoffen erreicht. Das bedeutet aber nicht, daß das Arbeitsopfer selbst die Wertschöpfung darstelle; vielmehr handelt es sich nur um diejenige Arbeit, die **tatsächlich einen Wert schafft**. Dieser leitet sich her aus seiner **Geignetheit** für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Ein wirtschaftlicher Wert entsteht, wenn zu dieser Geignetheit noch ein gewisser Grad von Seltenheit hinzukommt. Der wirtschaftliche Wert findet in der Marktwirtschaft im allgemeinen seinen Ausdruck in dem Preis des Gutes. Daraus ist zu folgern, daß auch nicht die für den Arbeitseinsatz gemachten Entgelte und Ausgaben: Löhne oder Gehälter, den Wert der geleisteten Arbeit und deren wirtschaftlichen Wert, die Wertschöpfung, kennzeichnen. Der wirtschaftliche, neu geschaffene Wert stellt sich vielmehr dar als Unterschied zwischen dem Erlös beim Ausgang des Gutes aus dem Betrieb und den Stoffkosten

¹⁾ Schmaltz, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Artikel: Leistung und Leistungswert, 1. Aufl., Band III, Sp. 11/57.

beim Eingang in den Betrieb. Diese Differenz schließt möglicherweise einen Gewinn mit ein, der zum Ausdruck bringt, daß auf dem Markt ein Gut höher bewertet wird, als es den dafür notwendigen Aufwendungen entspricht. Wenn die erzeugten Güter verkauft werden, so zahlt der Markt das Entgelt für den hier abgesetzten Wert. Ein Teil dieses Preises ist eine Rückerstattung, ein Entgelt für den Verbrauch von Stoffen im weitesten Sinn, also auch des Raumes. Aus diesem Entgelt müssen die Stoffe wiederbeschafft werden, wenn das Vermögen, das vor Beginn der Wertschöpfung vorhanden war, erhalten bleiben soll. Von dem Rest geht ein Teil an die im Betrieb tätigen Menschen: Arbeiter, Angestellte und Unternehmer. Dieser Teil bildet ihr Einkommen. Ein zweiter Teil geht an die Kapitalgeber, und ein dritter Teil bleibt häufig im Betrieb und erhöht das betriebseigene Kapital. Die ersten Einkommensbezieher können das empfangene Einkommen teilweise nicht für die Beschaffung letzter Verbrauchsgüter verwenden; sie sind vielmehr gezwungen, Einkommensteile an solche Betriebe und Personen abzuführen, die mitangesetzt wurden, um die Wertschöpfung zu erreichen: Unternehmer und Gefolgschaftsmitglieder geben von ihrem Einkommen einen Teil dem Arzt, der sie behandelt, um ihnen die Arbeitskraft zu erhalten bzw. wiederzugeben; ein Teil fließt dem Rechtsbeistand zu, der ihnen sachliche Dienste leistet usw. Unternehmer und Gefolgschaftsmitglieder geben einen Teil des Einkommens an den Staat in Form der Steuern, weil dieser gewisse verwaltungsmäßige Voraussetzungen zur Wertschöpfung schafft.

Die Wertschöpfung im ganzen ist das Volkseinkommen, einerlei, wo dieses gemessen wird: ob es lediglich bei den unmittelbar Beteiligten am Betrieb oder zum Teil bei diesen und zum Teil bei den mittelbar Beteiligten erfaßt wird.

Das Volkseinkommen dient dazu — und das ist wichtig für die Beurteilung der Größe und der Schwankungen im Einzelhandelsumsatz —, die bereitgestellten Güter zu kaufen. So bewegt sich ein Geldstrom in unendlich vielen Teillinien aus dem Einkommen entgegengesetzt zum Güterstrom. Der eine große Teilstrom kauft die Güter für den direkten Verbrauch der Haushaltungen und der Haushaltsmitglieder, der andere diejenigen für den indirekten Verbrauch. Wichtig ist dabei, daß die Kaufsumme im ganzen nicht jederzeit gleich dem Volkseinkommen gesetzt werden darf. Sie kann größer oder geringer sein als das Gesamteinkommen in dem betreffenden Rechnungszeitabschnitt. Das ist in der Hauptsache darauf zurückzuführen, daß die verschiedenen Phasen der Entstehung und der Verteilung des Einkommens häufig gegeneinander verschoben werden. So ist z. B. bei den Gefolgschaftsmitgliedern eine Vorfinanzierung dieses Einkommens notwendig, wenn die Wertschöpfung durch die Produktion eine verhältnismäßig lange Zeitspanne dauert. Als besonders nachteilig wird das dann empfunden, wenn das Einkommen während der Produktionsdauer höher angesehen wird, als es hernach in Wirklichkeit entsteht. Dann gelangt ein zu großer Einkommensstrom in die Verbrauchersphäre. Auf der andern Seite müssen die Unternehmer ihre Pläne für Anlagen verhält-

nismäßig früh treffen, und zwar in den meisten Fällen früher, als sie das zur Verfügung stehende Einkommen übersehen. Das bewirkt, daß gegebenenfalls zu große Beträge, die dem Einkommen nicht entsprechen, der Anlage zugeleitet werden. Dann fehlen in der Verbrauchersphäre diese Einkommensteile. Verschärft werden die Folgen derartigen Verschiebungen, wenn zur Ermöglichung dieser zeitlichen Übertragung von Einkommen Kredit in verhältnismäßig hohem Grad zur Verfügung steht und in Anspruch genommen wird.

Berücksichtigt man, daß der Betrieb auch Aufgaben für die Gesamtwirtschaft zu erfüllen hat, dann leuchtet ein, daß die wirtschaftliche Wertschöpfung nicht immer die gesamte Leistung des Betriebs umfassen kann. Häufig kann die Leistung in ihrer Größe mit der Größe der Wertschöpfung zusammenfallen, doch braucht das nicht immer der Fall zu sein. Die Leistung kann z. B. geringer sein als die Wertschöpfung. Das dürfte beispielsweise immer dann der Fall sein, wenn die Unkenntnis oder die Notlage der Verbraucher zur Erzielung eines überhöhten Preises für eine Ware ausgenutzt werden. Die Leistung kann aber auch höher sein als die Wertschöpfung. Dann ist die wirtschaftliche Wertschöpfung nur ein Teil der Leistung. D. h.: der Dienst für die Wirtschaftsgesamtheit findet nur teilweise den Gegenwert im Erlös. Das ist z. B. der Fall, wenn aus sozialen Gründen Menschen im Betrieb beschäftigt werden, die kostenmäßig den Betrieb stark belasten, oder wenn bei einer zentralen Marktregelung gewisse Verkaufspreise so niedrig angesetzt sind, daß von bestimmten Gruppen in der Wirtschaft und von den dazu gehörigen Betrieben Opfer für die Volksgesamtheit gefordert werden. Wichtig ist dabei, daß derjenige Teil des Leistungswertes, der sich nicht im Erlös niederschlägt, zahlenmäßig nicht zu erfassen ist.

Aus diesem Grunde soll der mit der Wertschöpfung in dem bisher behandelten Sinne zusammenhängende Begriff der Leistung erweitert werden: **Unter Leistung des Betriebes soll — auch dem allgemeinen und laienhaften Sprachgebrauch folgend — jede Schaffung von Werten im weitesten Sinn innerhalb des Wirtschaftsbetriebs verstanden werden.** So ist auch die Auffassung von Nicklisch¹⁾: „Die Leistungen als Ergebnis des Leistens, das ist das Geleistete, können . . . nur Befriedigungswerte (geeignet zur Befriedigung von Bedürfnissen) sein.“ Betriebliche Leistungssteigerung umfaßt somit jede Erhöhung der Schaffung von Werten in einem Betrieb, gleichgültig, ob sie in der Differenz von Erlös und geopfertem Stoffwert, d. h. dem Betriebsertrag, zum Ausdruck kommt oder nicht.

II. Leistung und Leistungssteigerung im Einzelhandelsbetrieb

1. Ausgang der Leistung

Die Forderung der Leistungssteigerung im Einzelhandelsbetrieb erwächst aus der vorhin gekennzeichneten **gemeinwirtschaftlichen Auf-**

¹⁾ Art. „Leistung“, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl. 1938.

gabe jeder Einzelwirtschaft, der Volksgesamtheit den Dienst der Versorgung und der Bedürfnisbefriedigung in vollkommenster Form zu leisten. Diese Forderung gilt für die ganze Betriebsgruppe Einzelhandel, also für jene Gruppe selbständiger Handelsbetriebe, die gewerbsmäßig Konsumgüter an Letztverbraucher absetzt, bei denen also die gekaufte Ware weder dem Weiterverkauf noch der Weiterverarbeitung in einem Gewerbe dient.

So einheitlich die Leistungsaufgabe des Einzelhandels im ganzen auch ist, so verschiedenartig ist der Weg, wie das gesteckte Ziel von den einzelnen Betriebsgruppen erstrebt wird. Diese Verschiedenartigkeit spiegelt sich vor allem in der Betriebsform wider.

Betriebsformen im Einzelhandel

Einteilungsgrund	Betriebsformen	
Zusammensetzung des Warensortiments	Gemischtwarengeschäft 1. Warenhaus 2. Einheitspreisgeschäft 3. Kleinpreisgeschäft 4. ländl. Gemischtwarengeschäft	
Natur des investierten Kapitals	Fachgeschäft 1. Fachgeschäft i. w. S. (Großbetrieb; Kaufhaus) 2. Fachgeschäft i. e. S. (Spezialgeschäft)	
Ortliche Bindung des Betriebs	Freier Einzelhandelsbetrieb	Genossenschaftl. Einzelhandelsbetrieb (Verbrauchergenossensch. Konsumverein)
Selbständigkeit der Verkaufsbetriebe	Selbhafter Einzelhandel 1. Ladengeschäft 2. Versandgeschäft	Nicht selbhafter Einzelhandel 1. Straßenhandel 2. Hausierhandel 3. Markt- und Meßhandel 4. Wanderverkaufsstelle 5. Fliegendes Kaufhaus
Kalkulationsform	Selbständig. Betrieb (Einzelbetrieb)	Filial-unternehm. Kombiniertes Unternehmen (Kombiniert mit: Handwerksbetrieb, Industriebetrieb, Großhandelsbetrieb)
Form der Entrichtung der Gegenleistung	Geschäfte mit Aufschlagskalkulation (Normales Einzelhandelsgeschäft)	Geschäfte mit Abschlagskalkulation 1. Serienpreisgeschäft 2. Einheitspreisgeschäft
Wirtschaftsgeist	Barzahlungsgeschäft	Kreditgeschäft 1. Gesch. d. unorgan. Kredits 2. Abzahlungsgeschäft (Teilzahlungsgeschäft)
	Mittelständisches Unternehmen	Kapitalistisches Unternehmen. 1. Großbetrieb 2. Unternehmen mit Betrieben in branchenüblicher Größe

In den verschiedenen Zeitabschnitten machen sich besondere Kräfte zur Förderung und Ausbildung der einen oder anderen Betriebsform geltend. Im letzten Jahrzehnt vor dem Krieg entfalteten sich vor allem die **kapitalistischen Betriebsformen der Gemischtwaren- und Fachgeschäfte**: Warenhäuser, Kaufhäuser und Filialunternehmungen auf der einen Seite und Konsumvereine auf der andern Seite; in den ersten Nachinflationsjahren breiteten sich die **Einheitspreisgeschäfte** aus; in neuerer Zeit können unter der Wirkung des Einzelhandelsschutzgesetzes die **Klein- und Mittelbetriebe** des Einzelhandels an Raum gewinnen.

2. Leistungsumfang

Eine Vorstellung von der Leistung des Einzelhandels wird in der Regel mit dem Hinweis auf das Wertvolumen gegeben, das diese Wirtschaftsgruppe auf dem Weg der Güter vom Erzeuger zum Verbraucher vermittelt.

Volkseinkommen und Einzelhandelsumsatz im Deutschen Reich

Jahr	Volkseinkommen	Einzelhandelsumsatz	
	Mrd. RM	Mrd. RM	v. H. d. Volkseinkom.
1925	60,0	30,5	50,8
1926	62,7	30,7	48,9
1927	70,8	33,9	47,9
1928	75,4	35,0	46,4
1929	76,0	36,6	48,0
1930	70,2	33,1	47,1
1931	57,5	28,5	49,6
1932	45,2	22,7	50,1
1933	46,6	21,8	47,0
1934	52,7	24,2	47,9
1935	57,9	25,2	43,5
1936	62,6	27,8	44,4
1937	68,5	30,9	45,1
1938	rd. 73,0	rd. 34,0	46,0

Rund die Hälfte des Volkseinkommens und entsprechend rund die Hälfte der in der Volkswirtschaft geschaffenen Werte berühren den Einzelhandel.

In der Hauptsache handelt es sich dabei um Waren, die im **privaten Haushaltsbetrieb** endgültig verwertet werden. Demgegenüber treten die Einkäufe privater Haushaltungen bei der zweiten Gruppe von unmittelbaren Konsumtionsversorgern, nämlich beim Handwerk, beträchtlich zurück.

Einkauf der deutschen Privathaushaltungen im Jahr 1938
(Schätzung)

Bedarfsgruppe	Einzelhandelsumsatz			Handwerksumsatz an Haushalte Mrd. RM	Einkauf der Haushaltungen insgesamt Mrd. RM
	insgesamt Mrd. RM	nicht an Haushalte v. H. vom Ges.-Ums.	an Haushalte Mrd. RM		
Nahrungs- u. Genußmittel	14,0	2	13,7	8,0	21,7
Bekleidung	9,8	20	7,8	2,0	9,8
Hausrat	4,6	5	4,4	3,0	9,3
Kultur- und Luxusbedarf .	3,7	50	1,9		
Kohlen	1,3	12	1,2	.	1,1
Insgesamt	33,4		29,0	13,0	42,0

Die nicht an private Haushaltungen abgesetzten Waren aus dem Einzelhandel gehen in der Hauptsache auch an letzte Verbraucher zur Befriedigung eines persönlichen Bedarfs. Die Umsätze an Anstalts Haushaltungen und Betriebe der Produktionssphäre fallen neben den Umsätzen an Letztverbraucher kaum ins Gewicht.

Hiernach ist

als Ergebnis bedeutsam,

daß in Deutschland rund vier Fünftel des sogenannten Letztverbrauchs, bei dem die Bedarfsgüter marktmäßig beschafft werden müssen, durch den Einzelhandel geliefert werden. Das bedeutet gleichzeitig, daß rund drei Viertel des gesamten Letztverbrauchs durch den Einzelhandel fließen; denn der Selbstverbrauch im Handwerk und in der Landwirtschaft ist nur auf weniger als 3 Milliarden Reichsmark zu schätzen.

Aus dem Umsatzvolumen des Einzelhandels ist aber nur eine sehr rohe Vorstellung über die Leistung dieser Gruppe im Rahmen der Gesamtwirtschaft zu gewinnen. Versuchen wir demgegenüber die Leistung des Einzelhandels auf Grund der Überlegungen über den Begriff Leistung und Wertschöpfung zu erfassen, so lassen sich in diesem konkreten Fall grundsätzlich die gleichen Feststellungen machen wie für den Betrieb im allgemeinen. Im Einzelhandelsbetrieb werden Waren eingekauft, gelagert und in der Hauptsache an Letztverbraucher verkauft. Dazu ist ein Raum notwendig, Inventar und Hilfsvorrichtungen müssen vorhanden sein, Betriebsmittel müssen verzinst werden, Menschen müssen arbeiten. Dabei entsteht die Wertschöpfung, die Leistung.

Die Wertschöpfung des Einzelhandelsbetriebs, wie des Handels im ganzen, ist nicht so deutlich zu erkennen wie diejenige der Herstellungsbetriebe.

Hier erkennt man meistens ohne weiteres, daß durch die Be- und Verarbeitung ein Stoff für den letzten Verbrauch geeigneter geworden, daß also der Wert des Gutes erhöht worden ist. Jedoch im Handelsbetrieb und insbesondere in den meisten Einzelhandelsbetrieben wird meistens die Ware in der gleichen Form wieder abgesetzt, wie sie beschafft worden ist. Trotzdem liegt aber in der Arbeit des Einzelhandels eine **werterhöhende Wirkung**. Der Einzelhandelsbetrieb stellt das Sortiment zusammen und hält es dem Verbraucher zur Auswahl bereit. Er beschafft die Waren in einer Menge, die die Transportkosten tragen kann; er lagert die Ware und leistet damit den Dienst der Kapitalbereitstellung. Der Einzelhändler überwacht die Ware, beurteilt die Qualität, opfert Zeit zur Beratung des Käufers und gibt die Ware dem jeweiligen Bedürfnis des Käufers entsprechend ab. Er überbrückt die Zeit mangelnder Zahlungsfähigkeit beim Verbraucher durch Kreditgewährung und weckt bei ihm Interesse für die Ware im Dienst der Verbrauchslenkung.

Wenn man so die Funktionen des Einzelhandelsbetriebs und Einzelhandelskaufmanns erkennt, dann kommt es nicht mehr auf eine äußere Bezeichnung an. Dann kann in dem Begriff „Verteiler“ statt Einzelhandelskaufmann nicht nur der Inhalt einer mechanischen Arbeitsdurchführung gesehen werden, vielmehr nur der Gegensatz zum Hersteller.

Alle diese Leistungen des Handelsbetriebs — und des Einzelhandelsbetriebs im besonderen — faßt OBERPARLEITER¹⁾ systematisch in folgende Funktionen zusammen:

1. die räumliche Funktion, d. h. das Auffinden der Glieder in der Kette vom Erzeuger zum Letztverbraucher sowie die vertragsrechtliche und körperliche Übertragung von Leistung und Gegenleistung;
2. die zeitliche Funktion, d. h. die zeitlich richtige Abnahme und Hingabe von Gütern auf den Markt;
3. die Quantitätsfunktion, d. h. die mengenmäßige Anpassung des Angebots an die Nachfrage;
4. die Qualitätsfunktion, d. h. die Erfassung der Bedarfsrichtung und der Erzeugungsrichtung sowie das Hinwirken auf die gegenseitige Anpassung;
5. die Kreditfunktion, d. h. die Gewährung von Krediten an die Vor- oder Nachstufen;
6. die Werbefunktion, d. h. das Wecken von Bedürfnissen und Hinlenkung des Bedarfs auf bestimmte Waren.

Alle dem Einzelhandel zustehenden Funktionen brauchen sich naturgemäß nicht bei jeder einzelnen Ware zu jeder Zeit und in jedem einzelnen Betrieb auszuwirken. Bei der einen Ware sind mehr, bei der anderen weniger von diesen Funktionen wirksam. Entsprechendes gilt für die verschiedenen Betriebe. Alle diese Tätigkeiten des Einzelhandels bewirken eine Wertschöpfung, eine Werterhöhung, eine Leistung. Dafür erhalten die Menschen, die im Einzelhandel tätig sind, ein **Einkommen**; sie beteiligen sich an der Bildung des **gütermäßigen Volkseinkommens** und empfangen dafür einen Teil des **geldmäßigen Volkseinkommens**. Damit ist natürlich umgekehrt nicht gesagt, daß dem Einkommen der im Einzelhandel tätigen Personen immer

¹⁾ Oberparleiter, Karl, Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Wien 1930.

deren Wertschöpfung entspreche. Hier ist es genau wie in anderen Gruppen der Wirtschaft. Fließt den beteiligten Menschen ein Einkommen zu, das nicht ihrer Wertschöpfung entspricht, dann erhalten sie dieses auf Kosten derjenigen, die für sie Werte schaffen. Oder umgekehrt: Erhalten die im Einzelhandel tätigen Menschen weniger Einkommen, als es ihrer Wertschöpfung entspricht, so fließt den Menschen in anderen Sphären der Wirtschaft ein zu großes Einkommen zu. Der Grundsatz, daß das Volkseinkommen im ganzen während eines längeren Zeitabschnittes der Wertschöpfung in der Volkswirtschaft entspricht, bleibt immer bestehen. Häufig können die an der Wirtschaft beteiligten Menschen je nach der Größe der ihnen zur Verfügung stehenden Macht Teile des Volkseinkommens an sich ziehen, die ihnen nicht zustehen. In der liberalistischen Ära der Wirtschaftsgestaltung hat man geglaubt, der freie Markt könne auf die Dauer diese Ungerechtigkeit beseitigen. Ohne Zweifel würde das — mindestens in längeren Zeitabschnitten — für die eine oder andere dieser Ungerechtigkeiten gelingen, wenn man auch zusehen müßte, daß mittlerweile eine neue Ungerechtigkeit durchbrechen würde. Voraussetzung wäre aber immer, daß es wirklich einen freien Markt gibt. Weiter müßte der Käufer die Werte der einzelnen Waren richtig beurteilen können und immer dann auf den Kauf verzichten, wenn der Preis nicht dem Wert des Gutes für die Bedarfsdeckung entspricht. **Der Käufer ist aber im allgemeinen nicht frei.** Lebensnotwendige Güter muß er kaufen, einerlei, ob der Preis seiner Bewertung entspricht oder nicht. Zudem besitzen die wenigsten Käufer die notwendige Warenkenntnis, um den relativen Wert der Güter beurteilen zu können. So ist schon von dieser Seite her die Freiheit des Marktes nicht gegeben. Auf der anderen Seite entstehen **Bindungen beim Verkäufer**, entweder aus Traditionalismus, der die Preisfestsetzung beherrscht, oder aus gewollten Bindungen infolge von Abreden unter den Verkäufern. Infolgedessen ist **der freie Warenmarkt, auf dem der Preis als Regulator der Werte unter allen Umständen sich auswirken kann, sehr selten zu finden.** Daraus leitet sich — nebenbei gesagt — die Notwendigkeit der Marktregelung ab, von der später noch die Rede sein wird.

3. Leistung und Einkommen

Wie hoch das „g e r e c h t e“ Einkommen, d. h. das der Wertschöpfung entsprechende Einkommen der im Einzelhandel tätigen Personen sein muß oder sein darf, läßt sich auch nicht annähernd genau bestimmen. Heute wird man wohl die Kosten der menschlichen Arbeit im gesamten deutschen Einzelhandel mit rund 10% des Umsatzes (1937: rund 31 Mrd. Reichsmark), d. h. mit rund 3 Mrd. Reichsmark ansetzen können. Ob dieser Betrag im Rahmen der gesamten volkswirtschaftlichen Wertschöpfung zu hoch ist, — wie das häufig behauptet wird — hängt von zwei Faktoren ab, nämlich davon, ob **zu viele Menschen im Einzelhandel ihre Existenzsicherung suchen und finden**, sowie weiter davon, ob die einzelnen Menschen jeweils zu **hoch entlohnt** werden. Soweit Löhne und

Gehälter an fremdes Personal gezahlt werden, läßt sich die Höhe der Entgelte an Hand der Gehaltstarife nachprüfen. Sicher ist, daß hier nach den langen Erfahrungen in Tarifsetzungen das Einzelentgelt für die Gefolgschaftsmitglieder der Arbeit entsprechend im Einzelhandel mindestens nicht höher ist als in anderen Gruppen der Wirtschaft. Über die Einkommensgestaltung der Einzelhandelsunternehmer bieten die Erhebungen des Statistischen Reichsamts Beurteilungsgrundlagen:

Einkünfte aus Gewerbebetrieb je Steuerpflichtigen in RM

Gruppe	1932	1933	1934	1935 ¹⁾	1936 ¹⁾
Einzelhandel insgesamt	2544	2720	3044	3200	
davon:					
Waren aller Art	2422	2855	2986		
Lebens- und Genußmittel . . .	2021	2122	2248		
Bekleidungsgegenstände	3267	3627	4278		
Haus- und Küchengeräte	3043	3599	4556		
Gegenstände der Körper- und Gesundheitspflege	4395	4694	4894		
Sonstiger Facheinzelhandel . . .	2903	2793	3115		
Hausierhandel	1460	1473	1531		
Zum Vergleich:					
Großhandel insgesamt	5329	6266	7788		
Verlagsgewerbe, Handelsver- mittlung u. sonstige Hilfs- gewerbe des Handels	2978	3005	3430		
Gaststättenwesen	2055	2114	2445		
Alle Gewerbe	2663	2891	3340		

Am niedrigsten ist das Einkommen selbständiger Hausierhändler. Dann folgt der Einzelhandel mit Lebens- und Genußmitteln. Beide Durchschnittseinkommen bleiben gegenüber dem durchschnittlichen Einkommen je Steuerpflichtigen insgesamt beträchtlich zurück. Das verhältnismäßig hohe Einkommen der Gruppe „Körper- und Gesundheitspflege“ ist vor allem auf Apotheker zurückzuführen, bei denen das Einkommen je Steuerpflichtigen für 1934 mit mehr als 9000 RM ausgewiesen ist.

Noch deutlicher wird das Bild der Einkommensgestaltung bei selbständigen Einzelhändlern, wenn man die Steuerpflichtigen nach der Höhe der Einkünfte gliedert.

¹⁾ Anmerkung: Noch nicht veröffentlicht.

Gliederung der Steuerpflichtigen nach der Einkommenshöhe

Gruppe	Jahr	Von den Steuerpflichtigen entfallen ... % auf die Einkommensgruppe					
		unter 1500 RM	1500 bis 3000 RM	3000 bis 5000 RM	5000 bis 12000 RM	12000 bis 50000 RM	50000 RM u. m.
Einzelhandel insgesamt	1932	39,8	39,0	12,8	6,7	1,6	0,1
	1933	38,2	38,2	13,5	8,0	2,0	0,1
	1934	34,7	37,6	15,2	9,7	2,7	0,1
davon:							
Waren aller Art	1932	43,3	39,0	11,9	4,7	0,9	0,2
	1933	39,9	39,3	13,2	6,3	1,0	0,3
	1934	34,0	39,6	16,2	8,4	1,6	0,2
Lebens- und Genußmittel . . .	1932	44,6	40,0	11,0	3,9	0,5	0,0
	1933	43,8	39,3	11,5	4,7	0,7	0,0
	1934	40,6	40,3	13,0	5,3	0,8	0,0
Bekleidungsgegenstände	1932	35,9	36,8	14,3	9,7	3,0	0,3
	1933	31,8	35,0	16,3	12,5	4,1	0,3
	1934	27,7	32,2	18,3	16,0	5,5	0,3
Zum Vergleich:							
Großhandel insgesamt	1932	21,5	35,3	18,3	16,5	7,5	0,9
	1933	18,7	32,0	18,5	20,0	9,7	1,1
	1934	15,8	28,4	19,4	21,9	12,9	1,6

Im ganzen ergibt sich, daß der Anteil der kleinsten Einkommen relativ hoch ist. Der Hausierhandel weist rund 60% der Steuerpflichtigen in der niedrigsten Stufe aus. Danach folgt der Einzelhandel mit Nahrungs- und Genußmitteln. Wenn nun trotzdem das Einkommen der im Einzelhandel tätigen Personen zu hoch sein sollte, so könnte das nur auf die zu große Zahl der Einzelhändler zurückzuführen sein. Einen absoluten Maßstab zur Beurteilung der für den Absatz von Verbrauchsgütern an letzte Konsumenten notwendigen Zahl von Einzelhandelsbetrieben und Menschen besitzen wir nicht. Man könnte höchstens in geschichtlicher Betrachtung feststellen, wie sich das Verhältnis vom Umsatz zum Verteilungsapparat geändert hat, und zweitens könnte man ermitteln, wie die Verhältnisse in anderen Volkswirtschaften liegen. Über die Entwicklung in Deutschland ergibt sich folgendes: Nach den Betriebszählungen ist die für unsere Frage bedeutsame Feststellung zu machen, daß im Jahr 1933 gegenüber 1925 (Jahre der Betriebszählung!) der Einzelhandelsumsatz in Deutschland von mehr Betrieben und von mehr Menschen durchgeführt wird, obschon in dieser Zeit der Verbrauch und damit der Einzelhandelsumsatz mengen- und wertmäßig kleiner geworden ist.

**Zahlen zur Beurteilung von Umsatz, Betrieben und Personen
im Einzelhandel**

Jahr	Umsatz in RM	Preise nach dem Lebens- haltungsindex 1925 = 100			Umsatz mengen- mäßig 1925=100	Zahl der Einzel- handels- betriebe	Zahl der Personen im Einzel- handel
		Bekleidg.	Ernährg.	Geschätzte f. ges. Einzelh.			
1925	30,2	100	100	100	100	624 000	1,5 Mill.
1933	21,8	61,5	76,1	75,0	54,0	844 000	1,9 Mill.

Aus den vorstehenden Zahlen ergibt sich, daß der Umsatz im Einzelhandel von 1925 auf 1933 wertmäßig um 28% und mengenmäßig um rund 46% zurückgegangen ist, während die Zahl der Betriebe um 35% und die Zahl der Personen um 32% zugenommen hat. Da die Zahl der Bevölkerung in der Zeit von 1925 auf 1933 weniger stieg als die Zahl der Betriebe und der beschäftigten Personen im Einzelhandel, verschob sich in diesem Zeitraum auch das Verhältnis von Verbraucher und Verkäufer zueinander.

Verhältnis des Einzelhandels zur Bewohnerzahl in Deutschland

Auf 1000 Einwohner entfielen	1925	1933
Einzelhandelsbetriebe	9,9	12,8
beschäftigte Personen im Einzelhandel	23,0	29,0

Sowohl die Betriebe als auch die darin tätigen Personen konnten in den beiden Vergleichsjahren bei dieser Besetzung des Einzelhandels nur entsprechend abnehmende wertmäßige Leistungen hervorbringen.

Umsatz je Betrieb und je Person im Einzelhandel

Es betrug in 1000 RM:	1925	1933
der Einzelhandelsumsatz je Betrieb	rd. 49	rd. 25
„ „ „ „ beschäftigte Person	21	12

Dieses Bild ist bei den verschiedenen Einzelgruppen sicherlich durchaus unterschiedlich, doch läßt sich das statistisch nicht genau nachweisen, weil die verschiedenen Erhebungen nicht aufeinander abgestellt sind. Ein Vergleich der Besetzung des Einzelhandels in Deutschland mit derjenigen in anderen Volkswirtschaften ist ebenfalls nicht möglich, weil das vergleichbare Zahlenmaterial fehlt.

Würde man zu dem Ergebnis kommen, daß im Einzelhandel zu viele Betriebe und Menschen vorhanden sind und im ganzen einen zu großen Teil des Volkseinkommens absorbieren, so ist bedeutsam, daß dann die volkswirtschaftliche Warenverteilung nicht nur um das

Einkommen dieser Menschen verteuert wird, weil Einkommen und Wertschöpfung nicht in Einklang stehen, sondern es ist auch zu berücksichtigen, daß durch dieses Zuviel an Betrieben und Menschen im Handel der normale Warenstrom in nachteiliger Weise unterbrochen wird und daß der Warenverteilung auch noch durch die unnötige Benutzung von Kapital und Raum, durch die Inanspruchnahme unmittelbarer fremder Hilfe sowie durch Verlust und Schwund zusätzliche Kosten entstehen, die sich nicht in Leistung und Wertschöpfung umsetzen.

Damit ist die für die gesamte Volkswirtschaft wichtige Frage angeschnitten, ob durch eine **Übersetzung des Einzelhandels** die Kosten auf der letzten Stufe der Warenverteilung überhöht werden können. In der Öffentlichkeit wird diese Frage teilweise **b e j a h t**, teilweise **v e r n e i n t**.

Bei der **B e j a h u n g** wird folgende Begründung gegeben: Durch eine Übersetzung des Einzelhandels wird der Umsatz der einzelnen Handelsbetriebe so stark gesenkt, daß die verbleibende Bruttospanne nicht hinreicht, um dem Betriebsinhaber einen auskömmlichen Verdienst zu lassen. Der Händler bemüht sich um eine Erhöhung der Handelsspanne, wobei er den Verkauf insbesondere solcher Markenartikel bevorzugt, bei denen ihm eine hohe Spanne garantiert wird. Würde man nun überflüssige Betriebe beseitigen, so würde der gegebene Umsatz den restlichen Betrieben zukommen, dort würden die Kosten auf eine größere Umsatzmenge verteilt und somit je Umsatzeinheit gesenkt. Diese Betriebe könnten sich infolgedessen mit einer geringeren Bruttospanne ohne Verringerung ihres gesamten Gewinnes begnügen; die Preise könnten im ganzen gesenkt werden.

Charakteristisch für die Stellungnahme gegen die nachteiligen Wirkungen einer zu großen Zahl von Einzelhandelsbetrieben sind folgende Äußerungen der früheren Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels:

„Der Verbraucher ist naturgemäß bemüht, seinen Bedarf an Waren so billig wie möglich zu decken. Daher prüft er die Preise, die sein Händler von ihm verlangt, durch Vergleich mit den Preisen anderer Geschäfte. Bei der Mannigfaltigkeit unseres Verteilungsapparats stehen ihm zur Bedarfsdeckung Verteilungsstellen verschiedenster Art zur Verfügung; er hat die Wahl zwischen Spezialgeschäften, Filialunternehmungen, Warenhäusern, Einheitspreisgeschäften, Beamtenwirtschaftsvereinen, Konsumvereinen, Werkskonsumanstalten, Versandgeschäften, Verkaufsstellen der Fabriken und dem Hausier-, Straßen- und Markthandel. Da alle diese Verteilungsformen miteinander konkurrieren, versuchen sie sich gegenseitig in ihren Preisen zu unterbieten, um die Verbraucher zum Kauf ihrer Ware zu veranlassen. Der Käufer, der die billigste und vorteilhafteste Beschaffungsmöglichkeit sucht, wird hierbei durch die lebhaft propagierte Konkurrenz nachdrücklichst unterstützt und kann sich verhältnismäßig leicht über die Preislage informieren. Der Betrieb, der am rentabelsten arbeitet, verdrängt seine Konkurrenten aus dem Markt; wollen sie sich behaupten, so müssen sie mit ihren Preisen mitgehen. Da aber ihre Kosten höher liegen, müssen sie versuchen, hier einzusparen. Der Preis bildet sich also auf dem Markt und bestimmt die Kosten. Die Anschauung, daß die Kosten den Preis bestimmen, trifft gerade im Einzelhandel nicht zu, in konsumfernen Wirtschaftsgruppen mag es eher der Fall sein. Infolgedessen ist es für die Preisbildung belanglos, daß durch eine Übersetzung — die wir in diesem Teil der Untersuchung vorausgesetzt haben — die Kosten der nicht ausgenutzten Betriebe steigen. Es gibt immer eine Reihe von Betrieben, die voll ausgenutzt sind und daher mit normalen Kosten arbeiten können. So oft auch die unwirtschaftlich arbeitenden Betriebe einer übersetzten Branche versuchen würden, ihre Preise den gestiegenen Kosten anzupassen, immer werden die rentablen und voll ausgenutzten Betriebe — dies können Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe sein — das Preisniveau der unwirtschaftlich arbeitenden Unternehmungen durchbrechen und diesen ihren Preis aufzwingen. Da auch die rentablen Betriebe miteinander konkurrieren, müssen sie jeweils die niedrigsten Preise fordern und können nicht durch eine Angleichung oder Annäherung ihrer Preise an das hohe Preisniveau der übersetzten Betriebe eine Differentialrente erzielen.“

Bei dieser Verneinung der preissteigernden Wirkung der Übersetzung des Handels wird dem Wettbewerb im Hinblick auf die Preisbeeinflussung eine Bedeutung zugemessen, die den Tatsachen nicht entspricht. Gewiß bemühen sich fast alle Betriebe, durch die Preishöhe ihre Wettbewerbsstärke zu zeigen. Wenn aber infolge einer zu großen Zahl von Betrieben der Warenabsatz im ganzen, insbesondere durch unnötige Werbemaßnahmen, unwirtschaftlich wird, dann kann kein Betrieb mit Rücksicht auf die Betriebskosten bis an die unterste Grenze der irgendwo möglichen Preise gehen. Hinzu kommt daß nicht jeder Käufer das Verhältnis von Preisen und Qualitäten beurteilen und sich bemühen kann, nur den „gerechten“ Preis anzulegen. Endlich ist die Tatsache wichtig, daß die Kostenstruktur in den verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels durchaus ungleichartig ist. Gewisse Wettbewerbsmaßnahmen können beispielsweise in einzelnen Betrieben kostenmäßig nur deshalb getragen werden, weil die gesamten Kosten verhältnismäßig hoch sind. Entsprechendes gilt auch für die notwendige Betriebskontrolle in Großunternehmungen. Es besteht immer im Wettbewerb ein Streben nur nach den niedrigen relativen Kosten, nicht nach den niedrigen absoluten Kosten. **Die Auffassung, daß eine Übersetzung des Handels zu einer Erhöhung der Preise beitragen kann, ist durch die Stellungnahme der Hauptgemeinschaft nicht erschüttert worden.**

Die gleiche Wirkung einer Überhöhung der Preise wird auch herbeigeführt, wenn Außenstehende über ihre Leistungen hinaus sich durch den Einzelhandel Einkommen verschaffen: z. B. für Kapitalnutzung und Raumnutzung.

Es ist klar, daß es bei den gegebenen Wirtschaftsverflechtungen niemals gelingen wird, die gesamte Wertschöpfung eines Wirtschaftszweiges genau zu erfassen. Man wird sich immer mit Schätzungen zur Gewinnung von Vorstellungsgrößen begnügen müssen.

Versuchen wir nunmehr, die Wertschöpfung — Leistung — des Einzelhandels wertmäßig zu erfassen! In Anlehnung an die Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel und des Instituts für Konjunkturforschung darf man die **Gesamtkosten des Einzelhandels für 1938 mit 20% des Umsatzes in Höhe von rund 34 Mrd. RM** annehmen. Somit dürften die **Kosten des Einzelhandels insgesamt im Jahr 1938 rund 6,8 Mrd. RM** ausgemacht haben.

Von diesem Betrage dürften entfallen:

rund 50%	auf Arbeitskosten
„ 15%	auf Kosten der Betriebsraumausnutzung
„ 10%	auf Abgaben an den Staat
„ 10%	auf Zinsen für eigenes und fremdes Kapital
<hr/>	
rund 85%.	

Selbst wenn man annimmt, daß ein Teil der Kosten für Raumnutzung ein Entgelt für den Verbrauch der Gebäude darstellt, muß man immer noch 75% der Betriebskosten, also 5,1 Mrd. RM, als Wert-

schöpfung der Einzelhandelsbetriebe ansehen. Will man die Abgaben an den Staat in Abzug bringen, um dessen Wertschöpfung gesondert zu messen, so bliebe die Wertschöpfung des Einzelhandels in der Höhe von annähernd 5 Mrd. RM.

Diese Zahlen gewinnen eine Bedeutung im Vergleich zum Volkseinkommen, das vom Statistischen Reichsamt für 1937 mit 68,5 Mrd. RM angegeben wird und im Jahr 1938 rd. 73 Mrd. RM betragen haben dürfte.

4. Leistungsvergleich

Aus der Tatsache allein, daß relativ viele Menschen im Einzelhandel tätig sind, kann aber dieser Gruppe von Wirtschaften ohne weiteres kein Vorwurf gemacht werden. Es ist eine Eigenart der Einzelhandelsbetriebe, daß die eigentliche Verkaufstätigkeit nicht in dem gleichen Maß maschinisiert werden kann wie die Herstellung. Auf der letzten Stufe der Warenverteilung ist bei den meisten Waren eine persönliche Besprechung und Beratung zwischen Käufer und Verkäufer notwendig. Hinzu kommt, daß hier unter **Wahrung völkischer Notwendigkeiten der richtige Platz für die Betätigung selbständiger mittelständischer Existenzen gesehen wird**, so daß eine übermäßige Ausbreitung der kapitalistischen und mechanisierten Form der Warenverteilung sich von selbst verbietet. So entsteht der Gegensatz in der wirtschaftlichen Entwicklung von Handelsbetrieb und Erzeugerbetrieb, ein Gegensatz in der Vervollkommnung der Leistungen im Warenverteilungs- und Herstellungsbetrieb. Diesen Gegensatz faßt eine Denkschrift der Internationalen Handelskammer in folgende Worte¹⁾: „In der Warenherstellung und Warenbeförderung hat die Rationalisierung ihren sicheren Weg gefunden. Dadurch stehen heute Güter in einer Menge und Mannigfaltigkeit zur Verfügung, wie sie noch vor wenigen Jahrzehnten unvorstellbar waren. In der Warenverteilung konnten bisher gleichwertige Erfolge nicht erzielt werden. So entsteht die „Antinomie moderner Wirtschaft“, daß es vielfach mehr kostet, die Waren zu vertreiben, als sie herzustellen.“ Aus dieser Erkenntnis leitet dann die Internationale Handelskammer sehr interessante allgemeine Folgerungen ab²⁾: „In Produktion und Verkehr sinken die Kosten des Betriebes je Wareneinheit, wenn die Zahl der Einheiten größer wird; in der Verteilung bleiben sie mindestens gleich, wenn sie nicht geradezu steigen. Im Produktionsbetrieb ist die letzte hergestellte Elle normalerweise die billigste; im Handelsbetrieb der letzte eben noch geworbene Kunde der teuerste.“ In dieser Formulierung dürfte jedoch die Wirklichkeit nicht richtig gespiegelt worden sein. Sinkende Kosten je Leistungseinheit bei zunehmender Leistung sind immer die Folge des Vorhandenseins eines nicht voll ausgenutzten Betriebsteils. Das gilt für jeden Handelsbetrieb ebenso wie für jeden Industriebetrieb.

¹⁾ Kennzahlen zur Handelsforschung, Berlin 1935, S. 7.

²⁾ Kennzahlen zur Handelsforschung S. 1.

Auch im Einzelhandelsbetrieb wirkt das Gesetz der abnehmenden Kosten je Leistungseinheit bei zunehmendem Umsatz. Das wird bedingt durch das Überwiegen der fixen Kosten und gilt für den Kleinbetrieb ebenso wie für den Mittel- und Großbetrieb. Die Voraussetzung der mangelhaften Ausnutzung der Betriebe ist überall gegeben. Der Einzelhandelsbetrieb ist nur bei einem Zusammenfallen der höchsten saisonmäßigen, wöchentlichen und täglichen Umsatzleistung, d. h. in den letzten Stunden vor hohen Festen, voll ausgenutzt. Eine durchschnittlich sehr niedrige Ausnutzung der Betriebe — teilweise zwischen 30 und 40% der Kapazität — gilt durchaus als normal.

Die Wettbewerbsverhältnisse haben in den einzelnen Branchen typische Kapazitätsausnutzungsgrade entstehen lassen, die in den einzelnen Betrieben nicht unterschritten werden dürfen, wenn sie dem Kostendruck nicht erliegen wollen. Die Höhenlage der Betriebsausnutzung wird in der Hauptsache durch die normalen Ausschläge in den Bewegungen der Betriebsleistung bestimmt. In einem eng gezogenen Rahmen können natürlich die Kosten je Umsatzeinheit bei zunehmender Umsatzmenge gesenkt werden. Stellt man nun einen Vergleich mit Industriebetrieben an, wie er in der Denkschrift der Internationalen Handelskammer angeregt worden ist, so läßt sich zunächst feststellen, daß die Möglichkeit der Kostendegression je Leistungseinheit bei zunehmender Leistung unter der Voraussetzung der nicht vollen Ausnutzung der Betriebe im Einzelhandel geringer ist als im Industriebetrieb; denn ein Industriebetrieb kann ohne Schaden mit 100% seiner Kapazität laufend in Anspruch genommen werden. Das gilt, wenn man die Veränderung der Betriebsleistung zu verschiedenen Zeiten jeweils in dem gleichen Betrieb ins Auge faßt.

Als einfaches Beispiel

statt vieler sollen die Kostenzahlen aus einem Möbelgeschäft mit einem Jahresumsatz von rund $\frac{1}{2}$ Mill. RM angeführt werden. Von 1933 auf 1936 stieg der Umsatz um rund 33%. Die Gesamtkosten sanken in dieser Zeit von 33,1% des Umsatzes auf 29,5%. Aber auch dann, wenn man durchschnittliche Richtzahlen aus Einzelhandelsbetrieben heranzieht, ergibt sich das gleiche Bild. So sind nach den Erhebungen der Forschungsstelle für den Handel in den Jahren 1933 bis 1935 bei einem Umsatzanstieg im gesamten Einzelhandel im Ausmaß von 18,8% die Kosten von 25,2% des Umsatzes auf 22,5% gesunken.

Nicht so eindeutig stellt sich das Bild der Kostenentwicklung dar, wenn man jeweils ungleich große Betriebe miteinander vergleicht. Das Anschauungsmaterial hierfür ist noch verhältnismäßig spärlich; aber immerhin lassen sich einzelne Vorstellungen gewinnen.

Aus der Statistik des Instituts für Konjunkturforschung ergibt sich beispielsweise über die Kostengestaltung in Waren- und Kaufhäusern der verschiedenen Betriebsgrößen nachfolgende Bild.

Es zeigt sich, daß die Kostengestaltung bei veränderter Umsatzgröße durchaus nicht einheitlich ist. Diese Kosten könnten aber erst dann richtig beurteilt werden, wenn man die Kosten auf dem Gesamtweg vom Erzeuger zum Letztverbraucher erfassen könnte; denn es ist möglich, daß bei dem größeren Betrieb (Unternehmen) mit der Übernahme von Funktionen von den Vorstufen auch zusätzliche Kosten mit übernommen werden, wodurch beispielsweise das Ansteigen der Kosten in Warenhäusern von Betriebsgröße II auf Betriebsgröße III zu erklären ist.

Kosten in deutschen Waren- und Kaufhäusern
(in % des Umsatzes; ohne Zins auf Eigenkapital)

Warenhäuser					
Betriebe mit einem Umsatz	1933	1934	1935	1936	1937
I. bis 1½ Mill. RM	32,54	32,95	34,76	31,16	28,81
II. von 1½ bis 5 Mill. RM	32,24	32,30	31,90	31,63	30,25
III. über 5 Mill. RM	33,22	32,43	32,13	31,84	29,85
Insgesamt:	32,76	32,42	32,27	31,19	29,35

Kaufhäuser					
Betriebe mit einem Umsatz	1933	1934	1935	1936	1937
I. bis ½ Mill. RM	29,11	28,09	29,08	26,93	28,10
II. von ½ bis 1½ Mill. RM	29,69	27,18	28,93	26,85	27,54
III. von 1½ bis 5 Mill. RM	31,99	30,38	33,13	30,17	30,84
IV. über 5 Mill. RM	28,65	27,65	27,51	26,28	28,73
Insgesamt:	30,46	28,70	29,23	28,24	28,66

Zum Schluß ist vor allem darauf hinzuweisen, daß der in der Denkschrift der Internationalen Handelskammer gewählte Vergleich zwischen der letzten Elle des Herstellungsbetriebs und dem letzten Kunden des Handelsbetriebs geradezu falsch ist. Gewiß ist der letzte gewonnene Kunde des Handelsbetriebs der teuerste, aber nur in der Werbung. Das, was der letzte Kunde kauft, kann im Handelsbetrieb ebenso noch zur Senkung des Kostensatzes beitragen wie im Industriebetrieb.

B. Abhängigkeit der Leistung im Einzelhandelsbetrieb

Jeder Betrieb wird in seinem Aufbau, in den Äußerungen seiner Wirtschaftskräfte, in dem Betriebsablauf durch die mannigfachsten Einwirkungen von außen und von innen bestimmt. Nur wenn einerseits alle diese wirksamen Kräfte aufeinander abgestimmt und dem Betriebsablauf im ganzen günstig sind, kann sich der Betrieb reibungslos entfalten, kann die Leistung, die Wertschöpfung, im Betrieb normal sein; nur wenn andererseits die im Betrieb wirkenden Kräfte in ein besseres Verhältnis zueinander gerückt werden oder in entsprechender Harmonie zusammen verstärkt werden, kann seine Leistung gesteigert werden. Das Leben in einem Wirtschaftsbetrieb vollzieht sich durchaus nicht rein mechanisch. Für den Betrieb gilt das gleiche, was Wagemann als charakteristisch für die Gesamtwirtschaft erkennt: „Ablauf, Richtung, Dauer und Intensität des organischen Bewegungsspieles tragen . . . den Charakter eines mehr oder weniger freien Rhythmus im Gegensatz zu dem strengen Takt der Maschine. Die Eigengesetzlichkeit der organischen Bewegung der Wirtschaft beobachten wir aber vor allem in der Art, wie sie Antriebe, Einwirkungen von außen aufnimmt: nämlich immer in

¹⁾ Wagemann, Konjunkturlehre, Berlin 1928, S. 11.

selbständiger Verarbeitung der äußeren Einflüsse, die nur als Reize wirken⁽¹⁾). Man kann deshalb durch bestimmte Einwirkungen auf den Betrieb, durch bestimmte Krafteinflüsse einen berechenbaren und einen bestimmt eintretenden Erfolg nicht ohne weiteres erzielen. Der Betrieb empfängt die Einwirkung und reagiert darauf je nach der Konstellation der anderen Kräfte in ihm. Zudem können die gleichen Wirkungen mit den verschiedenartigsten Beeinflussungen erreicht werden, „so wie etwa das Herz auf ganz verschiedene Weise reagiert“⁽¹⁾).

I. Die äußeren Kräfte

Zu den äußeren Kräften, die auf das Betriebsgeschehen im Einzelhandel wirken, sind neben den ursprünglich vom Markt oder von andern Betrieben ausgehenden Einflüssen auch diejenigen zu rechnen, die auf Veranlassung der im Betrieb tätigen Personen entstehen. So können durch die Werbung beispielsweise bei Verbrauchern auch Kaufneigung und Kaufwille hervorgerufen werden, die ebenfalls zu diesen äußeren Kräften zu rechnen sind.

1. Die den Absatz beeinflussenden Kräfte

In der Einzelhandelspraxis und auch in wissenschaftlichen Abhandlungen der Einzelhandelsbetriebslehre wird nicht scharf zwischen Absatz und Umsatz unterschieden. Das hat deswegen keine nachteiligen Folgen, weil die den Umsatz ausmachenden Teilvorgänge (Einkauf — Lagerung — Verkauf) stets gesondert betrachtet werden, so daß letzten Endes Begriffe nicht verwechselt werden. Wir können uns hier diesem Sprachgebrauch insbesondere mit Rücksicht auf die statistischen Veröffentlichungen ohne Störung anschließen und umfassen somit nach Inhalt und Umfang des Begriffs den Absatz, auch wenn wir von Umsatz sprechen.

a) Kaufwille

Erste Voraussetzung für den Absatz im Einzelhandelsbetrieb ist eine kaufbereite Verbraucherschaft, also eine Menge von Verbrauchern mit einem Kaufwillen, der sich dem einzelnen Geschäft gegenüber positiv äußert.

Diese Kaufbereitschaft einer Verbrauchergruppe hängt naturgemäß nicht allein von der Verbraucherzahl ab, die von dem anbietenden Einzelhandelsbetrieb erreicht werden kann; denn selbst bei gleichbleibender Verbraucherzahl kann sich im ganzen der Bedarf nach Gütern, die im Einzelhandel abgesetzt werden, ändern. Das beruht einmal auf der Veränderung der Bedarfsrichtung infolge des Geschmackswandels, der Modeveränderung, der Entwicklung der Technik und der Gebrauchs- und Verbrauchsbeurteilung bei einzelnen Waren. Das beruht zum zweiten auf dem Bedarfswachstum infolge der Hebung des Lebensstandards im Zusammenhang mit der Einkommensentwicklung.

Darüber hinaus ändert sich aber auch in einer Volkswirtschaft infolge der Bevölkerungsbewegung die Nachfrage nach

¹⁾ Schlieper, Friedr., Psychologie des Verkaufs, (Handbuch des Einzelhandels), S. 496 ff.

den einzelnen Gattungen von Waren. Wie sich diese Änderung im einzelnen Betrieb äußert, hängt auch von den Betriebsmaßnahmen ab, die mit den äußeren Kräften parallel laufen.

Im allgemeinen werden die **Tendenzen der Bevölkerungsbewegung**, die aus der amtlichen Statistik zu erkennen sind, vom Einzelhandel bei der **Betriebsplanung nicht genügend berücksichtigt**, obschon das gesamte Wirtschaftsleben, also auch der Verbrauch und damit die Einzelhandelsumsätze, dadurch entscheidend beeinflusst werden.

Der Kaufwille der Verbraucher

ist begründet in dem **Vorhandensein eines Bedarfs und der entsprechenden Kaufmöglichkeit**. Der Bedarf nach Gütern ist im ganzen unbegrenzt. In der Richtung auf Warengruppen und Warenarten wird er durch mannigfache geistige Kräfte beim Verbraucher bestimmt, die den Willensentschluß hervorrufen¹⁾. Die zum Kauf führenden geistigen Kräfte sind Willensmotive, in diesem Fall Willens-Kaufmotive. Die Motive entspringen teilweise ursprünglichen geistigen Regungen, z. B. Bedarfsempfindungen auf Grund des Erhaltungstrieb, des Schönheitsempfindens, teilweise werden sie von besonderen Kräften, z. B. durch Werbung, durch Vorzeigen, erzeugt. **Kaufmotive führen aber nicht immer zum Kauf**. Das kann daran liegen, daß bestimmte Motive nicht stark genug wirken oder daß sie mit Motiven in anderer Richtung in Konkurrenz treten, wobei diese letzteren ihrer Stärke wegen oder aus Zufallsgründen allein zum Kauf führen, oder weil die ursprünglichen Motive gefühlsmäßig bzw. verstandesmäßig zurückgedrängt werden, oder endlich, weil die Kaufmöglichkeit fehlt.

Die **Kaufmöglichkeit des Verbrauchers hängt ab von seiner Kaufkraft**, der ihm zur Verfügung stehenden Zeit und dem Angebot an Waren. Die hier in Betracht kommenden geistigen Kräfte beim Verbraucher können dauernd oder vorübergehend wirken. Zu den dauernd wirksamen Kräften gehören Geschmack, Beurteilung der Stärke und Zeitdauer der Bedürfnisse, Kenntnis der Bedarfsdeckungsmöglichkeit, Wille zur Bedarfsdeckung. Zu den vorübergehenden und im einzelnen Fall wirksamen Kräften sind vor allem zu rechnen: Stimmung, Einbildung, Launen, äußere Notwendigkeiten. Die äußeren Notwendigkeiten werden durch gesellschaftliche Abhängigkeiten, beruflichen Zwang, Wechsel der Mode und des Geschmacks, grundlegende Verbesserungen bei Ge- und Verbrauchsgegenständen bestimmt.

Für den einzelnen Betrieb sind darüber hinaus noch diejenigen Kräfte von Bedeutung, die den Kaufwilligen gerade ihm und nicht einem Wettbewerber zuführen. Diese positiven Kräfte müssen immer stärker als die negativen sein, bzw. sie sind vorhanden, ohne daß Gegenkräfte wirken. Positive Kräfte in Überlegenheit zu den negativen sollen beispielsweise immer durch eine erfolgreiche Werbung erzeugt werden. Sind für das Angebot gewisser Bedarfsgüter keine Wett-

¹⁾ Jaederholm, G. A., Psychotechnik des Verkaufs, Leipzig 1926.

bewerber vorhanden, dann führen die normalen Kräfte, die überhaupt einen Kaufwillen hervorrufen, den Verbraucher bereits in den einen Betrieb. Hier fehlen die Gegenkräfte. Das ist vielfach auf dem flachen Lande der Fall, wo für die Bedarfsdeckung überhaupt nur ein einziges Geschäft zur Verfügung steht. Das gilt aber auch für Geschäfte, die im normalen Einkaufskreis der Verbraucher liegen oder aus irgendeinem Grund einen besonderen Ruf genießen. Welche Kräfte beim Verbraucher im einzelnen Fall einen bestimmten Kauf veranlassen, läßt sich selten ermitteln. Naturgemäß gelten hier allgemeine Regeln, die in der Preistheorie entwickelt wurden: **die Verbraucher lassen sich zu einem Kauf bestimmen durch einen Vergleich von Preis und Nutzen;** der Konsument entschließt sich nicht zu einer Einkommensverwendung, wenn der

Preis den Nutzen übersteigt;

der Nutzen für den Verbraucher muß zum mindesten dem Preis gleich sein, für gewöhnlich aber ihn übersteigen. Solche und ähnliche Überlegungen gelten für die psychologischen Vorgänge des Wertens in einem bestimmten Augenblick; sie haben aber — auf konkrete Fälle bezogen — keine praktische Bedeutung; denn die psychologischen Reaktionen, die für den einzelnen Kauf entscheidend sind, lassen sich nicht erfassen und schwanken sehr stark von Zeit zu Zeit; auch sind sie durchaus unterschiedlich von Mensch zu Mensch. — Bis zu einem gewissen Grad kann Erziehung zum vernunftgemäßen Handeln, insbesondere auf wirtschaftlichem Gebiet, bei einzelnen Menschen ein Gleichbleiben in den Kaufwünschen und Kaufentschlüssen herbeiführen.

Der Zusammenhang zwischen

Wertschätzung und Kauf

wird im praktischen Wirtschaftsverkehr anscheinend häufig unterbrochen. Das gilt einmal für die Fälle, in denen bei den Käufern die Preise überhaupt keine Rolle spielen. Es gibt Verbraucher, die in einem gewissen Rahmen noch über freie Einkommensanteile verfügen, die sie beliebig verwerten können und wollen. Allerdings werden auch diese Käufer im Augenblick des Kaufs den Erwerb eines Gutes höher einschätzen als das Geld, so daß grundsätzlich die Nutzen-Preis-Relation ihre Wirkung ausüben kann. Diese Gruppe von Verbrauchern schätzt den Wert des überschüssigen Geldbetrages eben so niedrig ein, daß ein zufälliger Augenblickswunsch bereits mit Nutzen befriedigt werden kann. Aber von dem Verkäufer und dem Außenstehenden kann der Zusammenhang zwischen Kauf und Kaufmotiven nicht erkannt werden. Weiterhin scheint der Zusammenhang zwischen Nutzen, den ein Kauf erwarten läßt, und dem hinzugebenden Geld gelöst zu sein bei solchen Verbrauchern, die ihre Beschaffungslust befriedigen wollen, ohne Rücksicht auf eine vernünftige Einkommensverwertung; sie sind bereit, selbst auf notwendige Ausgaben und damit auf eine sehr dringliche Bedürfnisbefriedigung zu verzichten, wenn sich herausstellt, daß irgendein vorhergegangener Kauf zu große Teile des Einkommens verzehrt hat.

Zu erwähnen ist endlich noch, daß es Verbraucher gibt, die ihr Einkommen nach den Ausgaben richten können. Diese lassen sich beim Kauf sehr wenig durch die Überlegungen hinsichtlich des Nutzens der zu kaufenden Waren leiten.

Im ganzen ist die **Zahl derjenigen Käufe, die ohne Rücksicht auf die Preise durchgeführt werden, größer, als man gemeinhin annimmt.**

In jüngster Zeit wird häufig versucht, diejenigen Kräfte zu analysieren, die den Kaufentschluß im einzelnen Fall bestimmen. In Betracht kommen: die Lage und die äußere Aufmachung des Geschäfts, die Bekanntschaft zwischen Verkäufer und Verbraucher, die Zusammensetzung des Sortiments, die planmäßige Werbung. Daneben spielt auch der Zufall eine große Rolle: Disposition des Kunden, Form des Verkaufsgesprächs, Behandlung des Ladenbesuchers. Ganz allgemein läßt sich bei den einzelnen Käufen ein großer Unterschied in den wirkenden Kräften feststellen. Man kann wohl einige wenige Regeln aufstellen, die aber bei weitem nicht alle Käufe umfassen:

Lebensmittel werden überwiegend in den dem Haushalt zunächst liegenden Geschäften gekauft: **Die Lage des Geschäfts übt die stärkste Kraft aus.** Für Oberkleidung, Schuhe, Luxusartikel kommen in erster Linie **bekannte Spezialgeschäfte** in Frage: Das Sortiment und der Ruf üben die entscheidende Wirkung aus. Für Hausrat und Wohnbedarf dürften vor allem aus der **Werbung** die Kräfte zur Bestimmung des Kaufwillens entspringen.

b) Wettbewerb

Umsatz ist zwar nicht ohne weiteres mit Leistung gleichzusetzen; doch ist die Umsatztätigkeit die Voraussetzung dafür, daß im Einzelhandelsbetrieb Werte überhaupt geschaffen werden können, d. h. daß der Arbeitsansatz eine Wertschöpfung wird. Infolgedessen erwächst jedem Betrieb die Aufgabe, die den Umsatz bestimmenden Kräfte für sich günstig zu gestalten, soweit es in seiner Macht steht, bzw. der Betrieb muß die vorhandenen Kräfte für sich vorteilhaft gestalten und vor allem nicht gegen sich wirken lassen. Auf diese Weise entsteht ein Wettbewerb auf verschiedenen Fronten, von denen die bedeutsamsten kurz genannt werden sollen.

Die erste Front

wird in der Gegenüberstellung von Einzelhandel und sonstigen nebeneinander geschalteten Wirtschaftszweigen gebildet, oder anders ausgedrückt: **Die Gegenfronten entstehen zwischen den Bedarfsgruppen.** Die so gebildeten Gegensätze, die sich allerdings nur oberhalb der Sphäre des gewohnheitsmäßigen Lebensstandards abspielen können, sind mannigfachster Art, von denen einige nur beispielsweise angeführt werden können: Reisen und unmittelbare Verbrauchseinschränkungen auf der einen Seite oder höherstehender laufender Verbrauch auf der andern Seite; — Autoanschaffung und -unterhaltung oder Wohnkultur; — Sparen oder Beschaffung modischer Kleidung. Die hier am stärksten wirkenden Kräfte werden

durchweg durch eine Zeitrichtung, die allerdings durch die Werbung von der einen oder andern Seite gefördert werden kann, bestimmt. So dürfte seit Jahren das Streben nach Reisen, nach Wochenendfahrten dem laufenden höherstehenden Verbrauch bestimmt Abbruch getan haben. Die Anschaffung von Autos hat sicherlich Gelder absorbiert, die früher vielleicht der Erhöhung einer Wohnkultur zuflossen. Wenn von den beteiligten Gruppen der Anbieter von Waren und Leistungen solche **Umlagerungen in der Bedarfsbefriedigung** erkannt werden, dann setzt in der Regel der Kampf um die endgültige Verbraucherbeeinflussung ein. Aus den letzten Jahren sind hierfür mehrere Beispiele anzuführen. Im besonderen ist beispielsweise die Werbung der Gasthäuser um das Familienessen an Sonntagen und vor allem die Werbung der Fachgruppe (Fachabteilung) „Möbel“ um Hebung der Wohnkultur zu erwähnen,

Die zweite Gruppe von Fronten

besteht zwischen den verschiedenen Sparten des Einzelhandels selbst, also Einzelhandelsgruppen für verschiedene Waren. Diese Gegensätze müssen entstehen, weil die verschiedenen Einzelhandelsgruppen an der Kaufkraft der Verbraucher, die nur in beschränktem Maß vorhanden ist, teilhaben wollen, d. h. sie auf sich lenken wollen. Es kommt hier bei dem Wettbewerb darauf an, den wirksam werdenden Kaufwillen der Verbraucher so zu beeinflussen, daß er zum Kauf bestimmter Waren angeregt und vom Kauf anderer Waren abgelenkt wird.

Als Mittel zur Hebung der Kräfte, die zum Kauf gewisser Waren bei breiten Käuferschichten anregen, ist vor allem die Gemeinschaftswerbung ganzer Gruppen oder auch die zentrale Werbung der Hersteller zu nennen.

Als Beispiel für die Gemeinschaftswerbung bei Warengruppen ist auf die Werbung zum Kauf von Strohhüten, von Kunstseide, von Schirmen, Regenmänteln usw. hinzuweisen. Zentrale Werbung für bestimmte Warengruppen wird im besonderen von Markenfirmen betrieben.

Daneben besteht

eine dritte Front

im Wettbewerb der verschiedenen Einzelhandelsgruppen und Betriebsformen, die normalerweise für den Umsatz der gleichen Warengattungen in Frage kommen. Jede Einzelhandelsgruppe weist irgendeine besondere Eigenart auf, die ihr vermutliche oder wirkliche Vorteile als Wettbewerbskräfte zur Anziehung der Verbraucherschaft verleiht. Diese Vorteile suchen die einzelnen Betriebsformen jeweils auf verschiedenen Gebieten. Sie brauchen sich erfahrungsgemäß auf den Käufer durchaus nicht immer zu übertragen, wenn Werbewirkungen erzielt werden sollen. Oft genügt beim Käufer lediglich die Vorstellung, daß in einer Betriebsform Vorteile gegeben seien, um ihn dorthin zu lenken. Diese Erkenntnis ist wichtig für die Beurteilung der Wettbewerbsverhältnisse zwischen kapitalistischen Großunternehmen sowie Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels.

Großunternehmungen und Großbetriebe vermögen in der Hauptsache durch den Großeinkauf die Einstandspreise für die abzusetzenden Waren zu senken.

Die Statistik läßt jedoch bisher nicht erkennen, daß auch bei den Betriebskosten gegenüber den Klein- und Mittelbetrieben Vorteile zu erreichen sind. Teilweise erhöhen sich die Kosten, teilweise vermindern sie sich. Im ganzen aber haben Groß- und Mittelbetriebe etwa mit den gleichen Betriebskosten zu rechnen wie die Kleinbetriebe. Das gilt auch für Großunternehmungen mit Betrieben in branchenüblicher Größe (Filialunternehmungen); hier ist jeder einzelne Betrieb dem mittelständischen Fachgeschäft gleichzustellen. Der Unterschied zeigt sich jedoch im Hinblick auf die gesamte Kostenbelastung vor allem in der zentralen Lagerhaltung und in der zentralen Betriebsdisposition. Kostensenkungen werden damit aber nicht immer verbunden sein. Auch hier bleibt dann als einziger Vorteil die Senkung des Einkaufspreises als Folge des Großeinkaufs.

In diesen Rahmen darf die Betriebsform des Einheitspreisgeschäfts nicht ohne weiteres aufgenommen werden. In Großstädten ist man gewohnt, das Einheitspreisgeschäft durchweg als Großbetrieb und Filiale von Großunternehmungen zu sehen. Insoweit das der Fall ist, gelten in dieser Richtung die gleichen Feststellungen wie bei anderen Großbetrieben und Teilen von Großunternehmungen. Die großbetrieblichen

Einheitspreisgeschäfte

bauen sehr stark auf der Wettbewerbskraft des Warenhauses auf. Nun ist aber das Einheitspreisgeschäft unabhängig von der Größe als eine besondere Betriebsform mit eigenartiger Kostengestaltung zu verstehen. Charakteristisch ist, daß der Verkauf vereinfacht ist. Selbst im Gemischtwaren-Einheitspreisgeschäft zwingen die einheitlichen und wenigen Preislagen zu einer relativen Geringhaltung des Sortiments. Der Verkaufsakt vollzieht sich grundsätzlich in der einfachsten Form. Das Verkaufsgespräch ist auf den geringstmöglichen Umfang beschränkt, weil den Verkaufspersonen absichtlich ein großes Verkaufsfeld zugewiesen ist und ihnen dazu noch das Kassieren und Verpacken übertragen wird; zum Verkaufsgespräch bleiben ihnen also nur wenig Zeit und Möglichkeit. Außerdem besteht beim Käufer dafür auch nur ein geringes Bedürfnis, weil die Waren in einheitlicher Form unmittelbar vor dem Ladenbesucher zum Besehen, Anfassen und Beurteilen ausgebreitet sind. Vorbereitende Arbeit, wie Verpacken und Wiegen, Abzählen der Stücke, erfolgt, wo es möglich ist, in der verkaufstillen Zeit, bzw. bereits im Lager, so daß die Verkaufstätigkeit dadurch nicht aufgehalten wird. Die Betriebskosten des Einheitspreisgeschäftes können auf diese Weise ohne weiteres gesenkt werden, so daß daraus eine besondere Wettbewerbskraft für das Geschäft abgeleitet werden kann. Es ist auch anzunehmen, daß die Form des Verkaufs im Einheitspreisgeschäft manchen Verbraucher bestimmt, diese Betriebsform aufzusuchen.

Diese grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Überlegungen gelten auch für die Kleinpreisgeschäfte, insbesondere für diejenigen, die aus Einheitspreisgeschäften entstanden sind: Rhein. Kaufhalle aus E h a p e, K a p a aus E p a. Nur nach einer, wenn auch wesentlichen, Richtung ist die Struktur dieser Einzelhandelsgeschäfte verändert worden: indem sie laut Verordnung des Reichspräsidenten vom 23. Dezember 1932 in ihren sämtlichen Verkaufsräumen Waren zu nicht mehr als zehn feststehenden Preisstufen feilhalten dürfen. Die Einhaltung dieser Bestimmung wurde durch weitere Preisvorschriften außerordentlich erschwert, z. T. sogar unmöglich gemacht. Als z. B. nach den Preisfestsetzungen des Reichsnährstandes gewisse Preise nicht in die Preisstufen eingeordnet werden konnten, mußten einzelne Waren aus dem Sortiment herausgenommen werden. Weitere Schwierigkeiten zeigten sich bei der Durchführung der Preisverordnungen (der Preisstopverordnung, des Spinnstoffgesetzes, der Lederpreisvorschriften). Die „A n h ä n g e“-Vorschriften erlaubten eben nicht einen abgerundeten Einheitspreis als Verkaufspreis.

Es ist kaum anzunehmen, daß die Wettbewerbskraft der Kleinpreisgeschäfte gegenüber den sonstigen Einzelhandelsgeschäften geringer sein wird als beim Einheitspreisgeschäft.

Die gleichen Wettbewerbskräfte wie die kapitalistischen Großunternehmungen des Einzelhandels haben sich auch die Verbraucher-genossenschaften zu sichern versucht, die durchweg zu Filialunternehmungen ausgewachsen waren. Das Großunternehmen war nicht das erste Ziel, das den Urhebern des Gedankens der genossenschaftlichen Beschaffung von konsumreifen Waren für letzte Verbraucher vorgeschwebt hat. Der erste Sinn solcher Einrichtungen war die Ausschaltung von Handelsgliedern, um eine Verbilligung der Konsumware und damit eine Verbilligung der Lebenshaltung der Arbeiterschaft zu erreichen. Naturnotwendig mußte man zu der Einsicht kommen, daß durch die Verkürzung des Warenweges allein die Verbilligung der Ware nicht zu erzielen war, daß vielmehr die Preissenkung bei den Einstandskosten gesucht werden mußte. So entwickelten Verbrauchergenossenschaften aus betriebswirtschaftlichen Gründen einen ungehemmten Expansionsdrang, abgesehen von anderen Gründen, die mit der Entwicklung politischer und wirtschaftlicher Gruppen zusammenhingen.

Ganz anderer Natur waren hingegen die betriebswirtschaftlichen Überlegungen, die zur Entwicklung der anderen Form von Betrieben mit dem Ziel der Verkürzung des Warenweges führten: der

V e r s a n d g e s c h ä f t e .

Hier wollte man wichtige Kostenpositionen der Fach- bzw. Gemischtwarengeschäfte senken. Das ist auch möglich¹⁾. Versandgeschäfte können in Etagen untergebracht werden, so daß sich die Höhe der Mietkosten erniedrigt; die Schaufenster und Lichtreklame sowie die Kosten der Aufmachung des Geschäfts erübrigen sich; das Personal kann gleichmäßig beschäftigt werden, weil die

¹⁾ Nieschlag, Robert, Die Versandgeschäfte in Deutschland, Berlin 1939. (Sonderheft 47 der Viertelj.-Hefte zur Konj.-Forschung.)

normalen kurzfristigen Umsatzschwankungen infolge des unpersönlichen Verkehrs mit der Käuferschaft fehlen. Auch kann auf ausgebildete Verkäufer im Betrieb verzichtet werden. Infolgedessen können die Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz niedrig gehalten werden; das Lager kann relativ klein sein, weil der Sortimentsbestand nicht notwendig ist. Das bedeutet eine Senkung der Lagerkosten. Demgegenüber sind die negativen Wettbewerbskräfte der Versandgeschäfte in Rechnung zu setzen: die verhältnismäßig hohen Werbekosten, Versandspesen und die Kosten der Zahlungskontrolle. Im ganzen werden die günstigen Wettbewerbskräfte der Versandhäuser den Umsatz nicht in anormaler Weise fördern können.

Anders ist es bei Abzahlungsgeschäften.

Hier gehen die fördernden Kräfte zur Umsatzbelebung nicht von der Gestaltung der Betriebskosten und des Preises aus, sondern von Vorteilen, die in der Käuferleichterung für den Verbraucher liegen zu einer Zeit, wo Kaufwille und Kaufmöglichkeit wegen des Fehlens von Kaufkraft nicht in Einklang miteinander zu bringen sind. Dann achtet der Käufer nicht in erster Linie auf den Preis, sondern nur auf die Gelegenheit, Kaufbedürfnisse zu befriedigen. Diese Kraft ist so stark, daß alle Gegenkräfte, vielleicht hohe Preise, niedrige Qualitäten, ungünstige Lage der Geschäfte, zurückgedrängt werden.

Auch bei dem nicht seßhaften Einzelhandel

— dessen wirtschaftliche Bedeutung meistens unterschätzt wird¹⁾ — sind es nicht Kostenvorteile, die zum Umsatz führen. Vielmehr wirken hier Kräfte aus ganz verschiedenen Richtungen. Teilweise empfindet der Ver-

¹⁾ Zur Beurteilung des Umfanges des nicht seßhaften Einzelhandels werden im „Wirtschaftsblatt der Industrie- und Handelskammer zu Berlin“, Heft 18 vom 27. 6. 1935, Seite 1244 ff. von Dr. Weber folgende Zahlen angegeben:

a) Die Zahl der im Wandergewerbe Tätigen läßt sich an Hand der erteilten Wandergewerbescheine feststellen. Von ihnen wurden 1929 im Reich rund 215 000 ausgegeben, davon 138 000 in Preußen (vgl. Denkschrift des Reichsverbandes Ambulanter Gewerbetreibender Deutschlands zur Änderung der Gewerbeordnung). Durch die 1929—1932 eingetretene beispiellose Wirtschaftskrise und die seit 1933 bestehende Einzelhandelssperre dürfte sich die Zahl noch um mindestens 10 v. H. erhöht haben, da sich viele Erwerbslose, frühere Einzelhändler oder sonstige in Not Befindliche in der Zwischenzeit dem Wandergewerbe zugewandt haben, um hier eine Verdienstmöglichkeit zu suchen. Von diesen rund 240 000 Wandergewerbetreibenden sind jedoch nur etwa 80—100 000 dem eigentlichen ambulanten Verkaufsgewerbe, das als Wettbewerb des Einzelhandels in Betracht kommt, zuzurechnen. Etwa 20—25 000 der Scheine entfallen auf das Lustbarkeitsgewerbe, schätzungsweise 30 000 auf Handelsvertreter, die deshalb einen Wandergewerbeschein benötigen, weil sie ihre Ware zum Teil gleich mit sich führen und ihren Kunden (in der Regel also Wiederverkäufern) ausliefern (z. B. Öle und Fette, Spezialerzeugnisse usw.). Der Rest der Wandergewerbescheine entfällt auf Einzelhändler, Gastwirte und Großhändler, die gleichzeitig im Umherziehen tätig sind, sowie auf die Aufkäufer.

b) Die Zahl der Straßenhändler und Hausierer, die nur in Großstädten ins Gewicht fallen, ist lediglich zu schätzen, sie dürfte zwischen 50 000 und 70 000 liegen.

c) Über die Markthändler stehen bestimmte Zahlen nicht zur Verfügung. Die Wochenmarkthändler wurden 1929 vom RAGD (der jetzigen Wirtschaftsgruppe Ambulantes Gewerbe in der Reichsgruppe Handel) mit 60 000, die Jahrmarktlieferanten, die keinen Wandergewerbeschein besitzen, mit 50 000 angenommen (vgl. die Denkschrift des RAGD zur Änderung der Gewerbeordnung).

braucher gewisse Erleichterungen für den Einkauf, wenn er bei dem Einzelhändler kauft, der ihn besucht, teilweise kauft er aus bloßem Mitleid. Die vom Käufer empfundenen Erleichterungen machen auch die Trinkhallen zu empfindlichen Wettbewerbern für den Ladeneinzelhandel.

Die vierte Gruppe von Fronten

im Wettbewerbskampf des Einzelhandels entsteht durch den Wettbewerb zwischen den gleichartigen Betriebsformen für den Absatz gleicher Waren und Warenarten. Ein solcher Wettbewerb ist dann schwierig, wenn beide Betriebe für den Verbraucher nur die gleichen erkennbaren Vorteile besitzen. Da die Werbung um den Käufer leicht zur Wirkungslosigkeit verurteilt ist, spiegelten die Betriebe dem Verbraucher in der Vergangenheit oft Vorteile vor, die in Wirklichkeit nicht vorhanden waren. Auf diese Weise verhindern Einzelhandelsbetriebe sich gegenseitig die Entfaltung ihrer Leistungskraft. Das gilt in erster Linie für die Werbung mit Preisunterbietungen, wobei solche Waren, die jeweils in den Vordergrund gerückt werden sollen, teilweise unter den Vollkosten kalkuliert werden. Daß auf diese Weise der eigentliche Sinn des Wettbewerbs untergraben würde, wurde unter den Nachteilen einer solchen Werbung wohl am ehesten erkannt, und zwar vornehmlich im Textilfach. Hier versuchte man daher, zuerst durch bezirkliche Wettbewerbsabkommen Klarheit und Wahrheit in die Kalkulation und Preisgestaltung zu bringen. Etwa seit 1926 stößt man auf solche Konventionen in zunehmendem Umfange, in denen vor allem dem ungesunden Ausverkaufswesen sowie der ungebührlichen Preisherabsetzung und Rabattgewährung Einhalt geboten wurde. In der Regel beteiligten sich in den verschiedenen Bezirken (Hannover, Mannheim, Hamburg, Königsberg, Dresden, Bremen) nur zu wenige Firmen an den Abreden, so daß ihre Wirkung nicht durchschlagend sein konnte.

Auf anderen Gebieten des Wettbewerbs, auf denen gleich starke Zerstörungskräfte sich geltend machten, konnte nicht einmal eine ähnliche Regelung durch Abmachungen der Einzelhändler erzielt werden wie in dem Rahmen der Preisunterbietungen. So waren die Wettbewerbsverhältnisse lange Zeit durch die Handhabung der Zugaben vollständig verschoben. Das änderte sich auch nicht, als die Reichsregierung im Jahr 1932 durch eine Notverordnung zwar grundsätzlich die Ankündigung und Gewährung von Zugaben verbot, aber aus marktpolitischen Rücksichten als Ausnahme die Zugabe zuließ, wenn sich der Kaufmann erbot, an Stelle der Zugabe einen Barbetrag auszuzahlen, der nicht geringer als der Einstandspreis der Zugabe sein dürfe. Es darf festgehalten werden, daß dieses Gesetz mit seiner soeben bezeichneten Ausnahme das Gegenteil von dem erreichte, was gewollt war.

Der Reichsausschuß für das Zugabeverbot schildert die eingetretene Sachlage in einer Denkschrift folgendermaßen: „Die Hausfrau erkannte an den mit dem Einstandspreis ausgezeichneten Zugaben den Unterschied im Preise der Artikel gegenüber den Preisen in den Fachgeschäften. Da die Fachgeschäfte in aller Regel zu den Preisen, mit denen die Zugabeartikel im Zugabegeschäft ausgezeichnet waren, noch einen bescheidenen Gewinn zuschlagen mußten, wurden sie gegenüber dem Zugabegeschäft wettbewerbsunfähig. Es erwies sich als aussichtslos, den Konkurrenz-

kampf mit anderen Mitteln zu gewinnen, obwohl es an Versuchen, den Vernichtungswettbewerb aufzuhalten, selbstverständlich nicht fehlte. Die Porzellanhändler z. B., deren Waren vom Kolonialwarengeschäft als Zugabe gegeben, d. h. im Zusammenhang mit dem Verkauf einer Hauptware zum Einstandspreis abgesetzt wurden, gingen dazu über, ihrerseits die Hauptwaren des Kolonialwarenhändlers zum Einstandspreis zu verabfolgen. Es kam zu dem Vertrieb von sogenanntem Abwehrkaffee und von Abwehrmargarine in den Geschäften der Haushalts- und Küchengerätebranche. Allein konnte solchen Maßnahmen ein wirklicher Erfolg nicht beschieden sein, denn bestenfalls gelang es so, einige Kunden zurückzugewinnen, nicht aber war es möglich, auf die Dauer in dem Wettbewerb als solchem zu bestehen. Man erreichte dadurch, daß die Öffentlichkeit auf die Lage aufmerksam wurde.

Es zeigte sich die Wahrheit der Tatsache, daß der Verkauf zu Einstandspreisen in langsamer aber stetiger Entwicklung den Bestand des gesamten Wirtschaftsorganismus gefährden mußte. Hinzu kam, daß die sich immer mehr verschärfende Lage eine stete Ausbreitung der Mißbräuche begünstigte mit der Folge, daß in immer größerem Umfang Wirtschaftsgruppen dazu übergingen, jeweils die Erzeugnisse anderer Erwerbszweige zu Einstandspreisen abzusetzen. Ein völliges Durcheinander begann das Bild der Lage zu bestimmen.“

Die endgültige Beseitigung der störenden Wettbewerbshandlungen gelang erst dem Nationalsozialismus, nach dessen Auffassung die Werbung nur als Hinweis auf die eigene Leistung und Leistungsfähigkeit geführt werden kann. (Gesetz über Wirtschaftswerbung, Zugabeverbot, Verbot von Koppelungsverkäufen).

Zu einer Ausweitung aller bisher genannten Wettbewerbsfronten hat die sog. „Abwanderung“ der Waren¹⁾ beigetragen. Dabei handelt es sich um die Tatsache, daß einmal gut absatzfähige Ware und zum andern solche Waren, die ein bereits geführtes Sortiment abrunden können, von Einzelhandelsbetrieben zum Verkauf aufgenommen werden. Die Lieferfirmen kommen solchen Bestrebungen in Zeiten normaler Lieferungsmöglichkeiten in der Regel gern entgegen, weil sie annehmen, daß auf diese Weise ihr eigener Wettbewerber als Lieferant zurückgedrängt wird. Eine solche Entwicklungstendenz ist deutlich bei Markenartikeln zu erkennen, die nicht mehr wie vor einigen Jahrzehnten nur in Fachgeschäften, sondern auch in Gemischtwarengeschäften aller Art, im nicht seßhaften Handel und teilweise in Handwerksbetrieben feilgehalten werden.

Es ist eine allgemeine Erscheinung, daß die Einzelhandelsbetriebe in der Regel nicht nur nach einer Seite hin den Wettbewerb zu bestehen haben. Teilweise hat der vielseitige Wettbewerb zu größten Anstrengungen auf allen Seiten und damit zu einer Hebung der Leistung in der betreffenden Branche geführt; teilweise sind aus dem Wettbewerb aber auch so offensichtliche Tendenzen zur Marktzerstörung erwachsen, daß eine

zentrale Marktabgrenzung notwendig

war. In diesem Zusammenhang soll nur auf einen besonders anschaulichen Fall, den Möbelhandel, hingewiesen werden, in dem durch den Wettbewerb beim Verkauf an letzte Abnehmer von Erzeugern, Großhändlern, Großhandelslägern, Agenten, Einzelhändlern in verschiedenen Bezirken die Funktionen des Handels vollkommen verlagert sind und zu nicht vertretbaren Wettbewerbsformen auf allen Seiten geführt haben.

¹⁾ Bergler, G., Der chemisch-pharmazeutische Markenartikel, Stuttgart 1933.

c) Einkaufszeiten der Verbraucher

aa) Langfristige gesetzmäßige Schwankungen im Umsatz

Auf Grund der Branchenstatistik ist es möglich, die Umsatzbewegung im Einzelhandel und damit die Einkaufsbewegung bei Verbrauchsgütern für einen verhältnismäßig langen Zeitabschnitt zu überblicken und aus den zahlenmäßig faßbaren Umsatzbewegungen Schlüsse auf die wirk-samen Kräfte, die aus der Gesamtwirtschaft entspringen, zu ziehen.

Diese Kräfte werden einmal durch die konjunkturelle Ent-wicklung des Einkommens bestimmt.

Vergleich der Bewegung von Einkommen und Einzelhandelsumsätzen

1924 = 100

Jahr	Volks-einkommen	Einzelhandelsumsätze				
		insges.	Be- kleidung	Hausrat u. Möbel	Kultur- u. Luxus- artikel	Nahrungs- u. Genuß- mittel
1924	100	100	100	100	100	100
1925	103	119	116	129	119	119
1926	108	120	107	119	109	121
1927	122	133	117	151	123	137
1928	130	143	122	169	132	142
1929	131	144	117	171	131	145
1930	121	130	104	145	114	134
1931	99	112	87	124	91	112
1932	78	89	90	82	77	103
1933	81	86	88	78	71	98
1934	91	95	103	102	77	103
1935	100	99	105	99	79	111
1936	108	110	116	122	84	120
1937	117	120	132	144	96	126
1938	125	138	148	158	.	135

Aus der vorstehenden Übersicht ergibt sich, daß die Umsätze des Einzelhandels im ganzen sich in gleicher Richtung, aber in stärkerem Maß bewegen als das Volkseinkommen. Die stärksten Ausschläge zeigen die Umsätze in Hausrat und Wohnbedarf, die geringsten die Umsätze in Bekleidung.

Bedeutsam für die Beurteilung der Abhängigkeiten von Einkommens- veränderung und Bewegung der Einzelhandelsumsätze ist die Erfahrungst- tatsache, die auch die vorstehende Übersicht bestätigt und auf die das Institut für Konjunkturforschung immer wieder hinweist, daß weder bei steigendem noch sinkendem Einkommen die Höhe der Einzelhandels- umsätze sich parallel verlagert. Sinkt das Einkommen, so wird der Ver- brauch bei den sogenannten starren Verbrauchsgütern von den Konsumenten noch verhältnismäßig lange aufrechterhalten. Die Folge ist, daß der Verbrauch und damit der Absatz des Einzelhandels an

Gütern des elastischen Bedarfs sehr stark eingeschränkt wird. Bei einem allgemeinen Wirtschaftsanstieg setzt die Zunahme der Einzelhandelsumsätze normalerweise zuerst zögernd ein. Eine Ausnahme bildet das Jahr 1925, wo es galt, einen lange zurückgestellten Bedarf zu decken. Für den zögernden Umsatzanstieg bei einer Erhöhung der Einkommen sind verschiedene Gründe anzuführen: Überwindung der Nachwirkungen der Depression und der Arbeitslosigkeit in den Arbeiterhaushaltungen, Streben nach Vorsorge für künftige wirtschaftliche Schwierigkeiten durch Sparen. Erst allmählich, wenn nicht nur bisherige Arbeitslose in den Erwerbsprozeß eingegliedert werden, wenn vielmehr auch neue Erwerbepersonen dem Verbrauch Einkommen zuführen können, steigt der Einzelhandelsumsatz fühlbar. Am stärksten zeigt sich dann die Umsatzzunahme bei denjenigen Waren, bei denen in der Depression die größten Rückgänge zu verzeichnen waren.

So gibt das Institut für Konjunkturforschung für die Zeit vom 1. Halbjahr 1933 bis zum 1. Halbjahr 1936 folgende Umsatzsteigerungen an:

den Werten nach:

die Einzelhandelsumsätze in Möbeln	um 67 %
die Einzelhandelsumsätze in Beleuchtungs- und Elektrowaren	„ 57 %
die Einnahmen der Lichtspieltheater	„ 42 %
die Ausgaben für Fleisch	„ 33 %
die Ausgaben für Zigarren	„ 27 %
die Einzelhandelsumsätze in Textilien und Bekleidung	„ 26 %
die Einzelhandelsumsätze in Kaffee, Tee, Schokolade und Süßwaren	„ 25 %
die Einnahmen der Reichsbahn aus dem Personen- und Gepäckverkehr	„ 24 %
die Einzelhandelsumsätze in Nahrungs- und Genußmitteln	„ 20 %
die Umsätze der Drogerien	„ 14 %
die Ausgaben für Zigaretten	„ 10 %

den Mengen nach:

der Zigarrenverbrauch	„ 40 %
der Besuch der Lichtspieltheater	„ 33 %
die Reisen auf der Reichsbahn	„ 28 %
der Bierverbrauch	„ 23 %
der Zigarettenverbrauch	„ 16 %
der Einfuhrüberschuß an Kaffee	„ 15 %
der Zuckerverbrauch	„ 11 %
der Fleischverbrauch	„ 10 %
der Verbrauch an Südfrüchten	„ 7 %

Das für das alte deutsche Reichsgebiet gewonnene Bild über die Zusammenhänge der Bewegung des Volkseinkommens und der Einzelhandelsumsätze wird durch die Verhältnisse in Östereich bestätigt. Die dort veröffentlichten Zahlen lassen zwar den Einblick in die Wirtschaftsbewegungen nicht mit der gleichen Deutlichkeit wie im alten Reichsgebiet zu, doch genügen sie zur Beurteilung der Abhängigkeiten.

In der nachfolgenden Übersicht konnten die Zahlen über das Volkseinkommen nicht aufgenommen werden, weil sie nicht bekannt gegeben sind. Als Symptom der Einkommensbewegung ist der „Index des allgemeinen Geschäftsgangs“ gewählt worden.

**Vergleich der Konjunkturbewegung und der Bewegung der
Einzelhandelsumsätze in Oesterreich
1929 = 100**

Jahr	Indeziffer des allgem. Geschäfts- ganges	Einzelhandelsumsätze			
		Lebensmittel	Herren- konfektion	Damen- konfektion	Schuhe
1924	74	—	69	65	80
1925	87	—	70	71	81
1926	82	—	73	78	86
1927	89	—	87	87	92
1928	97	94	100	97	93
1929	100	100	100	100	100
1930	90	100	94	101	103
1931	78	95	86	93	105
1932	63	89	65	77	89
1933	59	82	58	66	85
1934	60	76	57	55	74
1935	62	76	62	51	80
1936	64	74	62	51	64
1937	72	78	58	49	63
1938 (geschätzt)		83	68	108	89

Das österreichische Institut für Konjunkturforschung faßt in seinem Monatsheft (Nr. 2/1938) das Ergebnis einer Untersuchung über die Einzelhandelsumsätze folgendermaßen zusammen: „Bei den einzelnen Verbrauchsgütern ist die Konjunkturbewegung verschieden stark ausgeprägt. Bei den nicht dauerhaften Verbrauchsgütern (Lebensmitteln) ist sie schwächer als bei den dauerhaften (Bekleidung, Hausrat usw.) . . . In der Umschwungsbewegung nehmen . . . die Umsätze der nicht dauerhaften Verbrauchsgüter weniger zu als die der dauerhaften Verbrauchsgüter, da bei steigendem Einkommen der Bevölkerung die ausgebliebenen Nachschaffungen der dauerhaften Verbrauchsgüter nachgeholt werden. Die Umsatzindizes der dauerhaften Konsumgüter sind daher ein besonders empfindlicher Anzeiger der Einkommensentwicklung.“

In den Jahren des wirtschaftlichen Aufstiegs (vor 1929) bewegten sich die Umsätze in Oberbekleidung stärker als der Index des allgemeinen Geschäftsgangs. Nach 1929, also während des wirtschaftlichen Niedergangs, gingen die Umsätze in Bekleidung stärker zurück als der Index des allgemeinen Geschäftsgangs; die Umsätze bei Lebensmitteln minderten sich zwar auch, aber bei weitem nicht in dem Maß wie bei Bekleidung.

Die Kräfte zur allgemeinwirtschaftlichen Umsatzbewegung werden erstens durch die Einkommensbewegung, zweitens durch die Preisentwicklung bestimmt, und zwar im Hinblick auf die Mengeneinkäufe. Allerdings darf — wie das Institut für Kon-

junkturforschung betont — der Einfluß, den Preisänderungen auf den Umsatzverlauf haben, nicht einseitig statistisch nach ihrem prozentualen Anteil, sondern muß auch wirtschaftspsychologisch bewertet werden. Preiserhöhungen in Aufstiegszeiten sind nicht nur als Faktoren der Erhöhung von Umsatzwerten, sondern auch als Gegenkräfte zu würdigen; sie hemmen den Kaufentschluß, lassen schwächere Käufer mit ihrer Nachfrage ausfallen und schränken damit die Absatzmenge, in erster Reihe die Güter zusätzlichen Bedarfs, ein. Ebenso bringen Preissenkungen in Krisenzeiten nicht nur einen Rückgang der Umsatzwerte mit sich, sondern erleichtern es den Käufern, ihre Nachfrage aufrechtzuerhalten.

Von Bedeutung ist drittens, daß von der allgemeinen Wirtschaftsbewegung auch Kräfte zur Veränderung in der Zusammensetzung der Bedarfsgruppen beim Verbraucher und damit der Umsatzgruppen im Einzelhandel ausgehen. Das hängt damit zusammen, daß in Zeiten günstiger Einkommen höhere Beträge für den Einkauf nicht lebensnotwendiger Waren zur Verfügung stehen als in Zeiten niederer Einkommen. Infolgedessen ist der relative Anteil der Einkäufe von Hausrat, Wohnbedarf und Luxusartikeln an den Gesamteinkäufen in Zeiten des wirtschaftlichen Hochstandes größer als in Zeiten niedriger allgemeiner Wirtschaftslage.

Das läßt sich aus der nachfolgenden Übersicht nachweisen. In den Aufschwungsjahren ab 1933 nimmt bei Nahrungs- und Genußmitteln der Anteil am Gesamtumsatz nicht sogleich stark ab infolge der Preisänderung bei Lebensmitteln. Aber tendenzmäßig tritt der Anteilsrückgang bei den Umsätzen in Nahrungs- und Genußmitteln während der Aufschwungsjahre nach 1933 deutlich in Erscheinung.

Anteil einzelner Warengruppen an den Gesamtumsätzen des Einzelhandels in Prozenten *)

Zeitabschnitt	Nahrungs- u. Genußmittel	Bekleidung	Hausrat u. Wohnbedarf
1930	44,1	26,6	12,4
1931	43,9	26,7	12,3
1932	46,3	26,0	10,6
1933	45,9	26,6	10,6
1934	43,4	28,1	12,4
1935	45,2	27,4	11,5
1936	44,2	27,4	12,8
1937	42,1	28,5	14,2
1938	40—41	29—30	14—15

*) Forschungsstelle für den Handel.

Zu berücksichtigen ist viertens, daß auch aus der Kreditinanspruchnahme und aus der Entwicklung des Sparvorganges Kräfte zur Einkaufsbeeinflussung erwachsen können und die normale Abhängigkeit von Einkommen der Verbraucher und Einzelhandelsumsatz stören.

Im ganzen dürften jedoch diejenigen Ausgabebeträge, die über das Einkommen im ganzen hinausgehen bzw. dahinter zurückbleiben, in den verschiedenen Jahren nur verhältnismäßig gering sein, so daß anzuneh-

men ist, daß die von Verbrauchern gemachten Ausgaben ungefähr dem Einkommen entsprechen. Die Gesamtausgaben der Verbraucher verteilen sich in den einzelnen Jahren ganz unterschiedlich auf die verschiedenen Ausgabegruppen.

Die Relationen der einzelnen Ausgabegruppen verschieben sich dauernd je nach den Preisverhältnissen und der Höhe des im ganzen zur Verfügung stehenden Einkommens. Auch äußerer Zwang kann eine Umlagerung herbeiführen, z. B. gesetzliche Bestimmungen über Abgaben, Veränderung des Steuersystems, doch können diese immer nur wenig ins Gewicht fallen wegen der geringen Bedeutung in dem Gesamtrahmen.

Die Zusammenhänge von Einkauf der Konsumenten und Kreditinanspruchnahme werden besonders aus der Umsatzgestaltung des kreditgebenden Einzelhandels klar. Bei einem allgemeinen Wirtschaftsrückgang vermindern sich hier die Umsätze viel stärker als im Barzahlungseinzelhandel, während bei der Besserung der Wirtschaftslage die Umsätze des kreditgebenden Einzelhandels stärker zunehmen.

Umsatzentwicklung im kreditgebenden Einzelhandel und in benachbarten Handelszweigen 1928 bis Mitte 1935

Obere Zahlenreihe: Umsatz 1930 = 100

Untere Zahlenreihe: Umsatzsteigerung bzw. -rückgang in % der entspr. Vorjahrszahlen.

Handelszweig	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
Kreditgebend. Einzelhandel	135,0	133,9 — 0,8	100,0 —25,3	60,7 —39,3	38,3 —36,9	48,3 +26,0	59,2 +22,5	68,0 +rd.15
Textilwarenfachhandel . . .	114,3 + 3,4	111,0 — 2,9	100,0 — 9,9	84,1 —15,9	65,0 —22,7	65,5 + 0,7	77,1 +17,7	78,0 +1,2
Fachhandel für Haus- und Küchengeräte, Porzellan . .	— —	— —	100,0 —	— —	64,0 —	66,3 + 3,6	77,2 +16,4	83,0*) +7,0*)
Fachgeschäfte f. Funkgeräte	— —	— 96,2	100,0 + 4,0	88,8 —11,2	65,6 —26,1	74,9 +14,2	84,3 +12,5	82,0 —3,0
Möbelfachhandel ¹⁾	109,7 +14,9	123,5 +12,5	100,0 —19,0	96,5 — 3,5	63,6 —34,1	63,5 — 0,1	87,0 +37,0	84,7 —2,7
Gesamt. Einzelhandel . . .	109,4 + 3,2	109,4 ± 0,0	100,0 — 8,6	84,9 —15,1	67,2 —20,9	64,7 — 3,7	72,7 +12,4	75,0 +3,0

Von 1933 auf 1934, also in der ersten Zeit des allgemeinen wirtschaftlichen Anstiegs, erhöhten sich die Umsätze im kreditgebenden Einzelhandel um 22,5%, während die Umsätze im gesamten Einzelhandel um 12,4% anstiegen. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man die Entwicklung der Kreditumsätze mit derjenigen der sonstigen Umsätze vergleicht. Auch in der Zeit der allgemeinen Wirtschaftsdepression bewegten sich die Umsätze im kreditgebenden Einzelhandel bedeutend stärker abwärts als im Barzahlungseinzelhandel. Im Jahr 1932 waren im kreditgebenden Einzelhandel die Umsätze bis auf 28% gegenüber 1928 gesunken, im gesamten Einzelhandel bis auf 65%.

Die Bedeutung des Sparens für die Umsatzgestaltung im Einzelhandel läßt sich an Hand statistischer Zahlen nicht mit der gleichen Deutlichkeit zeigen wie die der Kreditinanspruchnahme.

¹⁾ Ermittelt vom Institut für Konjunkturforschung.

Unberührt von den allgemeinen Wirtschaftsschwankungen bleibt trotz der Starrheit im Verbrauch einzelner Güter kein Verbrauchsgut. Das läßt sich auf Grund der Beobachtung der Umsatzbewegung seit 1924 nachweisen.

Vergleich der Umsatzbewegungen beim gesamten Einzelhandel und bei verschiedenen Einzelhandelsgruppen

(Ziffern in % des vorhergehenden Zeitabschnitts)

- a) = Umsatzbewegung ist günstiger als im gesamten Einzelhandel.
 b) = Umsatzbewegung ist ungünstiger als im gesamten Einzelhandel.

Warengruppe	1925		1926		1927 bis 29		1930 bis 33		1934 bis 35	
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
Gesamter Einzelhandel . . .	+19		+ 1		+20		-42		+19	
Kolonialwaren	+21		+ 7			+13	-31			+15
Schokolade, Süßwaren . . .	-					+ 8	-36		+25	
Textilien aller Art		+16		- 8		+ 9	-41			+17
Herren- u. Knabenkleidung	+21			- 9		+15	-44		+27	
Damen- u. Mädchenkleidung		+14		- 9		+ 9	-40			+11
Wäsche und Weißwaren . .		+11		- 6		+ 4			+19	
Herrenartikel		+ 5		-10		+14	-43		+28	
Möbel	+39			- 9	+82		-49		+34	
Haus- und Küchengeräte . .	+21			- 3		+16	-41		+24	
Papier- und Schreibwaren .	+30			- 3	+21		-42		+19	
Drogen	+25		+ 3			+13	-38			+10

Die in der vorstehenden Übersicht aufgeführten Zahlen lassen in dem Umfang der Umsatzveränderung im Zusammenhang mit den allgemeinerwirtschaftlichen Schwankungen eine gewisse Gesetzmäßigkeit erkennen. Bei Nahrungsmitteln sind die Bewegungen verhältnismäßig eingedämmt. Das bedeutet, daß sowohl die Umsatzsteigerungen in Zeiten der allgemeinen Wirtschaftsbelebung (1927 bis 1929, 1934 bis 1935) als auch die Umsatzrückgänge in Zeiten des allgemeinen Wirtschaftsniedergangs (1930 bis 1933) geringer sind als beim gesamten Einzelhandel. Die scheinbare Abweichung von dieser Regel in den Jahren 1925 und 1926 ist durch den Zusammenfall von Aufschwung und Abschwung in den gleichen Jahren zu erklären. Die Krisis fiel im Jahr 1925 in den Oktober und wirkte sich bei den Umsätzen des elastischen Bedarfs auch in den letzten Monaten des Jahres aus, nicht mehr aber bei Nahrungsmitteln; der Aufschwung im Jahr 1926 konnte in 9 bis 10 Monaten noch voll bei Nahrungsmitteln zur Geltung kommen, bei den übrigen Umsätzen aber nur in geringem Grade. Bei Möbeln zeigt sich die Veränderung der allgemeinen Wirtschaftslage mit voller Schärfe. Aufschwung und Niedergang wirken hier sogleich und sehr stark. Bei Textilien spiegelt sich die allgemeine Wirtschaftsbewegung ebenfalls deutlich wider, jedoch nicht in der Stärke wie bei Möbeln. Im ganzen sind die Bewegungen im Textileinzelhandel etwas ungünstiger als beim Einzelhandel insgesamt. Bei Papier und Schreibwaren wird ungefähr die Parallele mit dem gesamten Einzelhandel gehalten. Ob sich die allgemeinerwirtschaftlichen Bewegungen typischerweise verschiedenartig in größeren oder kleineren Betrieben auswirken, ist nicht nachzuweisen. Es scheint aber, als ob die Kleinstbetriebe unter dem

allgemeinen Wirtschaftsrückgang nach 1929 fast in allen Handelszweigen am meisten gelitten haben. Der Aufschwung nach 1933 kommt den Fachgeschäften aller Größengruppen fast gleichmäßig zugute. Zweifelhaft ist, ob in Zukunft allgemeine Wirtschaftsbewegungen für den Einzelhandel die gleiche Bedeutung haben wie bisher. Die **zentrale Wirtschaftslenkung**, insbesondere in jenen Volkswirtschaften, die durch eine höhere **Wirtschaftsethik** getragen werden, hat den **unkontrollierbaren konjunkturellen** — scheinbar gesetzmäßigen — **Wirtschaftsschwankungen den Kampf angesagt.** Die Wirtschaftspolitik versucht immer mehr, den Wirtschaftsablauf zu beherrschen und ihm die Richtung durch eine systematische Lenkung vorzuschreiben. Der Erfolg dieser zentralen Wirtschaftsbeeinflussung zeigt sich **deutlich besonders in Deutschland.** Entgegen allen Erfahrungen der Vergangenheit blieben trotz des ungewöhnlich starken allgemeinen Wirtschaftsaufschwungs nach 1933 die Störungen von der Kredit- und Preiseseite aus. Der Kreislauf der Wirtschaft blieb in Harmonie.

Die aus der freien kapitalistischen Epoche überkommenen Vorstellungen von gesetzmäßigen konjunkturellen Wirtschaftsschwankungen entsprechen nicht mehr der Wirklichkeit. Die deutsche Volkswirtschaft scheint „konjunkturlos“ zu sein. Das bedeutet nicht nur eine Verhütung mancher Kapitalfehlleitungen, sondern vor allem eine **Verminderung des betrieblichen Risikos** auch im Einzelhandel. Zwar wird es sich in einer großen Volkswirtschaft nicht vermeiden lassen, daß vorübergehende umfassende und regionale Störungen des Wirtschaftsablaufs eintreten. Das Ausmaß und die Häufigkeit solcher Hemmungen werden vor allem abhängen von der laufenden Durchleuchtung der Wirtschaft in allen ihren Teilen. Der Einzelhandel wird aus der Nivellierung der allgemeinen Wirtschaftsschwankungen nur Vorteile ziehen können.

bb) Kurzfristige Umsatzschwankungen.

Neben den durch den Wechsel der Wirtschaftsfrage bedingten Veränderungen der Umsatzhöhe spielen die kurzfristigen Umsatzschwankungen für die Betriebsgestaltung eine noch bedeutsamere Rolle: Schwankungen, die herbeigeführt werden durch die rhythmischen Kaufgewohnheiten der Verbraucher im Laufe des Jahres, des Monats, der Woche und des Tages.

Die relativ stärkste Schwankung der Umsatzbewegung im Einzelhandel wird in Deutschland während eines Jahres durch die Einkäufe der Verbraucher vor dem Weihnachtsfest herbeigeführt. Im Laufe des Monats Dezember steigen im allgemeinen die Umsätze von Woche zu Woche an, bis sie unmittelbar vor dem Fest den Höhepunkt erreichen. Es gibt nur verhältnismäßig wenige Warengruppen, bei denen das Weihnachtsfest keine besondere Umsatzsteigerung herbeiführt. Von den vom Institut für Konjunkturforschung errechneten Saisonindexziffern der Umsätze bei 27 Warengruppen erreichen nur drei den Höhepunkt nicht im Dezember, nämlich für Gardinen, Seide und Samt sowie Damen-Oberkleidung. Die stärkste Zunahme bei den Umsätzen im Weihnachtsmonat fällt auf Spielwaren. Hier beginnt bereits im November eine ausgesprochene

Steigerung. Die Umsätze steigen in diesem Monat etwa auf das Ein- einhalbfache eines durchschnittlichen Monatsumsatzes und erhöhen sich im Dezember auf etwa das 7fache. Ordnet man die Saisonindizes der Umsätze bei den verschiedenen Warengruppen nach der Höhe im Dezember, so gewinnt man die Reihenfolge der Beliebtheit dieser Waren für Geschenkzwecke.

Saisonindizes der Einzelhandelsumsätze im Dezember

Warengruppe	Indexziffer	Warengruppe	Indexziffer
Spielwaren	690	Schürzen	225
Handschuhe	410	Parfümerie	220
Taschentücher	408	Herrenhüte	208
Koffer und Reiseartikel . .	340	Teppiche	195
Herrenwäsche	325	Damenwäsche	190
Bijouterie	315	Strickwolle	190
Trikotagen	300	Knaben-Oberkleidung . . .	190
Konfitüren	285	Möbel und Betten	185
Schuhe	260	Mädchen-Oberkleidung . .	165
Glas und Porzellan	248	Herren-Oberkleidung . . .	135
Beleuchtungsgegenstände . .	245	Kurzwaren	111
Papier und Schreibwaren . .	240		

In der Gruppe Bekleidung ist vor Weihnachten die größte Umsatzsteigerung bei Handschuhen, bei Herrenwäsche sowie bei Trikotagen und Strickwaren erreicht. Hier wird im Dezember mehr als das Dreifache des durchschnittlichen Monatsumsatzes erzielt. Verhältnismäßig hoch sind die Dezemberumsätze in Schuhwaren, die um mehr als 150% über dem Durchschnittsumsatz liegen. — In der Gruppe Oberkleidung sind wesentliche Umsatzsteigerungen im Dezember nur für Knaben- und Mädchenkonfektion festzustellen.

Höher noch als bei Bekleidung ist der Weihnachtsumsatz in kleineren Artikeln der Gruppe Hausrat und Wohnbedarf. Übertroffen wird diese Umsatzsteigerung bei Kultur- und Luxusartikeln, z. B. Bijouterie.

Wenn auch die gesamte Betriebsorganisation auf diesen Höchstumsatz eingerichtet ist, so tritt doch in Ausnahmefällen in dieser Zeit eine Überbeanspruchung der Betriebe ein. Soweit damit das Betriebsoptimum überschritten wird, entstehen in dieser Zeit progressive Kosten. In der Regel ist diese Zeitspanne aber verhältnismäßig kurz. Bei dem Überwiegen der fixen Kosten in Einzelhandelsbetrieben ermäßigen sich die Kosten bis annähernd an den Punkt der Höchstleistung. Auf diese Weise wird bei gestiegenen Umsätzen ein verhältnismäßig hoher Rohgewinn erzielt, der den Ausgleich für die sogenannten „Verlustmonate“ bilden muß.

In Einzelhandelsbetrieben müssen die Saisonschwankungen regelmäßig überwacht werden, weil sie sich ändern können und dann neue Betriebsmaßnahmen erforderlich machen. So stellt das Institut für Konjunkturforschung¹⁾ fest, daß in den letzten Jahren fühlbare Änderungen in den Saisonbewegungen der

¹⁾ Wochenbericht vom 10. 2. 1937.

Einzelhandelsumsätze eingetreten sind. „Durch die zeitliche Verlegung der Winterschlußverkäufe und ihre warenmäßige Begrenzung durch den Wegfall der Weißen Wochen (die im Februar durchgeführt worden waren) haben die Umsätze im Januar und z. T. auch im Februar an Bedeutung verloren. Dafür sind das Weihnachtsgeschäft und der Absatz zu Beginn der Winter-Saison (Oktober) beträchtlich gestärkt worden. Als früher die sog. Inventurverkäufe bald nach Neujahr begannen, haben die Verbraucher mit vielen Anschaffungen, die sie eigentlich vor Weihnachten machen wollten, und häufig auch mit ausgesprochenen Weihnachtseinkäufen (Geschenken) bis zu Beginn der Inventurverkäufe gewartet, um die Preisvorteile auszunutzen, die bei dieser Veranstaltung geboten wurden. Dementsprechend war — vor allem in den Krisen-jahren — deutlich ein immer stärker werdender Niedergang des Weihnachtsgeschäfts zu verzeichnen, der aber in den letzten Jahren überwunden worden ist.“

Insbesondere seit 1934 hat die Umsatzsteigerung im Dezember im Zusammenhang mit der Abnahme der saisonmäßigen Arbeitslosigkeit im Winter von Jahr zu Jahr zugenommen. Das gilt vor allem für die Güter des elastischen Bedarfs.

Änderung des Verhältnisses des Einzelhandelsumsatzes im Dezember zum jeweiligen Monatsdurchschnitt¹⁾

(1934 = 100)

Jahr	Einzelhandel insgesamt	davon:		
		Einzelhandel mit Nahrungs- und Genußmitteln	Bekleidung	Textil-fachgeschäfte
1934	100	100	100	100
1935	102,3	99,9	106,1	106,2
1936	105,1	102,1	109,2	109,5
1937	106,6	103,5	111,0	110,9

Die Verschiebungen bei den Saisonbewegungen der Umsätze lassen sich fast bei allen Warengruppen verfolgen: bei Herrenkonfektion nahm der Dezemberumsatz früher 8 bis 9% des Jahresumsatzes ein, heute 11 bis 12%, bei Herrenwäsche betrug der Dezemberumsatz früher das zweieinhalbfache und bei Schuhwaren das eineinhalbfache des durchschnittlichen Monatsumsatzes, heute das dreifache bzw. zweieinhalbfache.

Diese Veränderungen der Saisonschwankungen der Einzelhandelsumsätze sind — worauf soeben bereits hingewiesen wurde — planmäßig herbeigeführt worden. Früher war man im Einzelhandel bestrebt, die saisonmäßig umsatzschwachen Monate durch Sonderveranstaltungen zu beleben: Inventurausverkäufe, Weiße Wochen, Sommerschlußverkäufe, billige Tage usw. Ein großer Teil der normalen Bedarfsdeckung wurde dann von den Konsumenten auf die Sonderveranstaltungen verlegt. Es gelang dem Einzelhandel aber nicht, so einen vollen Ausgleich der Betriebsbeschäftigung zu finden, obschon in verhältnismäßig langen Zeit-

¹⁾ Berechnet nach Angaben im Wochenbericht des I. f. K. vom 16. 2. 1938.

abschnitten mit herabgesetzten Preisen und bei hohen Werbekosten verkauft wurde. Diese Erkenntnis führte zu dem Streben, das **Ausverkaufswesen** im Einzelhandel allgemein zu regeln. Das normale Geschäft gewann dadurch an Bedeutung; die Erfolgsgestaltung der Betriebe konnte dadurch gebessert werden, weil nunmehr die Konsumenten nicht mit künstlichen Mitteln zu Lasten des Einzelhandels zur Verschiebung ihrer Einkäufe veranlaßt wurden.

Da im großen gesehen die saisonmäßigen Umsatzbewegungen bei den verschiedenen Warengruppen gleich laufen, ist es schwierig, in dieser Richtung einen Ausgleich durch die **Zusammensetzung des Sortiments** zu finden. Bei den meisten Warengruppen ist der Umsatz am Ende des Jahres bei weitem höher als am Anfang des Jahres, wie auch fast immer in den gleichen Monaten die Jahresdurchschnitte überschritten werden.

Wierteljahresumsätze im Einzelhandel
(Typische Anteile am Jahresumsatz)

Warengruppe	in % des Jahresumsatz.		4. Viertelj. in % des 1. Viertelj.	Warengruppe	in % des Jahresumsatz.		4. Viertelj. in % des 1. Viertelj.
	1. Vj.	4. Vj.			1. Vj.	4. Vj.	
A. Bekleidung				B. Hausrat			
Handschuhe . . .	15	58	394	Beleuchtungsgegenstände . .	17	45	268
Herrenwäsche . .	13	39	302	Möbel u. Betten	19	32	169
Trikotagen . . .	19	45	240	Glas u. Porzellan	23	34	150
Knaben- Oberkleidung .	15	34	224	Teppiche	23	33	146
Mädchen- Oberkleidung .	18	41	223	Gardinen	25	26	103
Herrenhüte . . .	18	34	192	C. Luxus- u.			
Taschentücher . .	26	47	180	Kulturbedarf			
Herren- Oberkleidung .	18	31	176	Spielwaren	7	74	1038
Schuhe	21	35	171	Konfitüren . . .	13	39	302
Damen- Oberkleidung .	19	29	155	Koffer und Reiseartikel . .	16	36	230
Damenwäsche . .	20	30	151	Papier- und Schreibwaren .	22	37	170
Schürzen	23	33	151	Parfümerien . .	22	32	144
Wolle (Strickw.)	29	42	144	Bijouterien	31	34	109
Kurzwaren	24	27	111				
Seide u. Samt . .	24	23	95				

Sehr kurzfristig sind der Natur der Waren entsprechend die Umsatzsteigerungen bei Nahrungs- und Genußmitteln vor den Feiertagen. Vor Weihnachten, Ostern und Pfingsten steigen die Umsätze stark an und gehen unmittelbar nach dem Fest im gleichen Maß wieder zurück. Die **Umsatzsteigerung vor den Festen beruht zum Teil lediglich auf einer Voreindeckung der Kundschaft**; nur zum Teil ist sie der Ausdruck einer tatsächlichen Verbrauchssteigerung. Diese starken Umsatzschwankungen sind jedoch — zeitlich gesehen — von Jahr zu Jahr verschieden, weil die Einteilung des Jahres nach unserem Kalender nicht gleich bleibt. Sämtliche Termine verschieben sich um einen Wochen-

tag, im Schaltjahr um zwei Wochentage; dazu kommt noch die besonders starke Veränderung der Lage von Ostern und Pfingsten. Der Einfluß der Verschiebungen im Kalender ist so stark, daß er sich im Weihnachtsgeschäft bis in die Wochenumsätze, im Oster- und Pfingstgeschäft sogar bis in die Monatsumsätze auswirkt. Das ist besonders nachteilig für die Beurteilung der Umsatzgestaltung, weil dadurch der Vergleich mit den Umsätzen früherer Jahre erschwert wird.

Vergleichbar werden die Umsatzzahlen

aus der Zeit vor den Festen nur dann, wenn man von den Kalenderfristen abgeht und jeweils die Umsätze in der 1., 2., 3. usw. Woche vor dem Fest mit der entsprechenden Woche des Vorjahrs vergleicht. Man wird dann von Jahr zu Jahr eine weitgehende Übereinstimmung der durch das Fest herbeigeführten Umsatzbewegung feststellen.

Da der Umsatzerhöhung in der Woche unmittelbar vor dem Feste regelmäßig in der folgenden Woche eine Umsatzsenkung folgt, wird der einfache Vergleich der Monatsumsätze in Jahren mit verschiedener Lage des Oster- und Pfingstfestes stark beeinträchtigt. Um das zu verdeutlichen, sollen beispielsweise vier Jahre nebeneinander gestellt werden:

Jahr 1940	Ostersonntag 24. März;	Pfingstsonntag 12. Mai
„ 1929	„ 31. „	„ 19. „
„ 1936	„ 12. April;	„ 31. „
„ 1935	„ 21. „	„ 9. Juni

Für die in Betracht kommenden Monate in den einzelnen Jahren wirkt sich die Lage der Feste folgendermaßen aus:

Jahr	Osterfest		Pfingstfest	
	Anstieg	Rückgang	Anstieg	Rückgang
1929	März	April	Mai	Mai
1935	April	April	Juni	Juni
1936	April	April	Mai	Juni
1940	März	März	Mai	Mai

Verschärft werden die Bewegungen natürlich noch, wenn Lohn- oder Gehaltszahlungstage ohnehin einen Einfluß auf die Umsatzhöhe ausüben, z. B. Ultimo März vor dem Osterfest 1929 und Ultimo Mai vor dem Pfingstfest 1936.

Wenn in Einzelhandelsbetrieben schon die regelmäßig wiederkehrenden Schwankungen der Umsatzbewegung nur wenig planmäßig bei den Betriebsdispositionen berücksichtigt werden, so gilt das in noch höherem Maß für die Zufallsbewegungen.

Ein genaues Bild darüber, wie

zufällige Kräfte auf die Umsatzgestaltung

in einzelnen Branchen und Betrieben wirken, ist nach den bisher geführten Untersuchungen nicht zu gewinnen, weil wir über die ersten Ansätze zu solchen Feststellungen noch nicht hinausgekommen sind. So liegt eine Untersuchung vor über den Einfluß, den die Witterungslage auf den Umsatz ausübt. Diese Feststellung¹⁾ beruht aber auf einer zu schmalen Erhebungsbasis.

Die Forschungsstelle für den Handel hat eine Erhebung angestellt über die Beeinflussung des Umsatzes durch die Olympiade in Deutschland im Jahr 1937 in denjenigen Städten, die von den fremden Besuchern der Olympischen Spiele als Aufenthalt (Berlin, Kiel), Besichtigungsziel (Potsdam) und Durchgang (Bremen,

¹⁾ Brugger, Alfons, Die Witterungsverhältnisse und ihr Einfluß auf Kaufwillen, Umsatz und Inseraterfolg, Allg. Stat. Archiv, 23. Bd., Heft 2.

Hamburg) gewählt wurden. Es ergab sich, daß in diesen Städten die meisten Einzelhandelsbetriebe in den Stadtzentren und Hauptstraßen während der beiden Verkehrsmonate Juli und August Umsatzsteigerungen — bei Textilien, Schuhen, Drogen sogar in beträchtlichem Maß — aufwiesen, die nicht nur über diejenigen im Reichsdurchschnitt, sondern auch über die Zunahmen in den Außenbezirken dieser Städte hinausgingen. Nur die Branchen, in denen Haushalts-Gebrauchsartikel umgesetzt werden, haben durch die Olympia-Besuche keinen Umsatzvorteil gehabt.

Im besonderen über die Wirkung von Werbemaßnahmen, die durch die Zufallsschwankungen im Umsatz des Einzelhandelsbetriebs herbeigeführt werden, liegen grundsätzliche Untersuchungen nicht vor. Bedeutsam ist beispielsweise der starke Schaumweinabsatz seit dem Jahre 1933, als die Schaumweinsteuer abgeschafft wurde. Es setzte damals eine starke Gemeinschaftswerbung ein, die zum Ziel hatte, die „Genierpsychose“ zu bannen und den Sektverbrauch zum Massenverbrauch werden zu lassen. Bis zum Jahr 1937 dürfte der Gesamtabsatz an Schaumwein, der zum großen Teil auf den Einzelhandel entfällt, auf das Vierfache gestiegen sein. Unbekannt ist, inwieweit diese Zunahme auf die Werbung oder die Verbilligung zurückzuführen ist.

Zufallsschwankungen im Absatz einzelner Betriebe entstehen weiter noch durch das natürliche Streben von Verbrauchern, die Einkaufsstelle zu wechseln, ohne daß ein äußerer Grund dafür vorliegt. Über den Umfang der auf diese Weise herbeigeführten Schwankungen im Absatz ist sich die Einzelhandelspraxis nicht im klaren. Eine karteimäßige Kundenbeobachtung wird in Klein- und Mittelbetrieben nur selten geführt. Wegen der Bedeutung der Zufallsschwankungen im Absatz des Einzelhandels wäre es dringend notwendig, daß sich die Einzelhandelsbetriebe mehr als bisher zu Untersuchungen in dieser Richtung bereitfinden würden, um so die richtigen Wege zur Bekämpfung von Nachteilen zu beschreiten.

2. Die den Einkauf beeinflussenden Kräfte

Im Industriebetrieb ist man gewohnt, die Kosten der Beschaffung von Roh- und Hilfsstoffen in die Gesamtkosten des Betriebs einzubeziehen und der Leistung des Betriebs gegenüberzustellen. Man erhält so als Saldo den Erfolg. In Einzelhandelsbetrieben jedoch stellt man — ebenso wie in Großhandelsbetrieben — im allgemeinen die Betriebskosten im engeren Sinn der Handelsspanne gegenüber. Auf diese Weise wird durch die Errechnung des Erfolgs ein ganz unklares und falsches Bild der Betriebsleistung gezeichnet. Gerechtfertigt wäre dieses Verfahren, wenn die Einkaufspreise der umzusetzenden Waren festlägen, so daß der Betrieb darauf keinen Einfluß nehmen könnte. In Wirklichkeit jedoch kann der Betrieb sehr stark auf die Gestaltung der Einkaufspreise zu seinem Vorteil oder Nachteil einwirken. Die hier in Betracht kommenden Kräfte wirken ebenfalls zum Teil von außen, so daß sie in diesem Rahmen behandelt werden müssen.

Das gilt zunächst für

die Gestaltung der Preise.

Nach dem Großhandelsindex stiegen die Preise für Verbrauchsgüter von 1924 bis 1929 um 10%, gingen bis 1932 um 32% zurück und hoben sich von 1933 bis 1937 um 19%. **Diese Preisbewegungen am Beschaffungsmarkt werden z. T. durch die Kostengestaltung auf den vorgelagerten Herstellungs- und Verteilungsstufen begründet:** Bei starker Nachfrage und der Forderung nach schneller Lieferung müssen z. T. Produktionsverfahren angewandt werden, die einen höheren Aufwand benötigen, wodurch sogar die durch eine günstigere Verteilung von fixen Kosten entstehende Kostendegression mehr als ausgeglichen wird. In Zeiten zurückgehender Nachfrage jedoch können teilweise günstigere Gestehungsverfahren angewandt werden. Dieser Grund für die Preisbewegung berührt jedoch nur einen geringen Kreis der Wirtschaft. Im großen kann man wohl behaupten, daß in der industriellen Produktions-sphäre bei genauer Rechnung der Bezirk der progressiven Kosten sehr klein ist.

Wichtiger als Erklärung für die Preisbewegungen am Beschaffungsmarkt für Verbrauchsgüter ist folgende Überlegung: In Zeiten eines allgemeinen Wirtschaftsrückgangs sind die Herstellungsbetriebe bemüht, die Warenlager zu verkleinern. Selbst betriebswirtschaftlich richtige Überlegungen können es geboten erscheinen lassen, die Vorratswaren zu einem unter den kalkulierten Selbstkosten liegenden Preis abzustößen. Darüber hinaus kann es für den Betrieb in der Depressionszeit vorteilhaft sein, auch neu hergestellte Waren unter den Vollkosten abzusetzen, und zwar zu Preisen, die höchstens bis nahe an die durch die Herstellung bedingten neuen Kosten, die Differenzkosten, gedrückt sind. Ist es dann bei einer allgemeinen Belebung der Wirtschaft möglich, die den Kosten entsprechenden Preise und gar die nicht gedeckten Kosten der Depressionszeit wieder hereinzuholen, so bedeutet das eine Preissteigerung auf der ganzen Linie. Das sind also ganz klar erfaßbare wirtschaftliche Kräfte.

Dazu kommen dann manchmal noch

Kräfte, die aus der Gewinnsucht

der an der Wirtschaft beteiligten Menschen erwachsen. Sie äußern sich als Steigerung der Warenpreise unter Ausnutzung der dringlichen Marktverhältnisse.

Alle diese Kräfte wirken auf den freien Märkten. Die kapitalistische Wirtschaftsentwicklung hat jedoch das Gebiet der freien Marktwirtschaft durch Bindungen aller Art (Kartelle, Syndikate, Abreden, Monopole) sehr stark eingeengt. Infolgedessen kann auch die Preisbewegung nicht vollständig frei sein. Das bedeutet natürlich nicht, daß alle Stufen auf diesen Märkten gebunden sind. Häufig sind nur einige Stufen gebunden. Diese Bindungen äußern sich bei den Endprodukten verschieden je nach dem Anteil der gebundenen Preise am Preise des Endprodukts.

Die nationalsozialistische Wirtschaftspolitik hat die Preisgestaltung an den Beschaffungsmärkten sehr stark beeinflusst. Erwachsen ist diese Marktbeeinflussung aus dem Streben, die Wirtschaftsgestaltung in die höheren gemeinwirtschaftlichen Zielsetzungen, nämlich die der landwirt-

schaftlichen Versorgungspolitik und die des Arbeitsbeschaffungsprogramms, einzuordnen.

Die Markt- und Preisbeeinflussung im gewerblichen Sektor der Wirtschaft wurde vor allem als eine wirtschaftliche Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung des zweiten Vierjahresplans angesehen.

„Alle wirtschaftlichen Vorgänge in der Volkswirtschaft haben, gleichgültig wie umfangreich das Warenvorkommen und der Bedarf sind, einer wirtschaftlichen Gesamtordnung zu dienen, die Grundlage der Lebensmöglichkeit und Sicherheit des gesamten Volkes ist. Die Preislage in ihrer Gesamtheit muß so gehalten sein, daß sie sozial nicht sehr starken Schichten die Möglichkeit gibt, einen Lebensstandard aufrechtzuerhalten, der ihnen die physische und seelische Kraft sichert, jeden Gesamtdaseinskampf der Nation erfolgreich mit durchstehen zu können“. — „Es ist einfach eine Unmöglichkeit für den Staat, der auf den Thesen der völkischen Gemeinschaft aufbaut und das Lebensinteresse der Gesamtheit als höheres Recht erklärt, wirtschaftlichem Egoismus freien Lauf zu lassen“¹⁾.

Durch diese zentralen Einwirkungen auf die Preise der Beschaffungsmärkte ist es gelungen, die Preisbewegungen in einer Zeit starken wirtschaftlichen Aufstiegs zu unterbinden.

Während der Lebenshaltungsindex von 1926 bis 1929, als die Produktion sich um 24% erhöhte, um 16% anstieg, erhöhte sich dieser Index von 1934 bis 1937 um 3% bis 4%, obschon in dieser Zeit der Produktionsindex um 40% anstieg. Diese geringfügige Steigerung der Preise ist in der Hauptsache auf die Preisveränderung bei Auslandswaren zurückzuführen.

Die Marktbeeinflussung in der gewerblichen Wirtschaft stellt sich so der Marktordnung in der landwirtschaftlichen Sphäre an die Seite: Verschieden sind die Mittel und Wege der Marktbeeinflussung, verschieden sind die Aufgaben, aber einheitlich ist das Gesamtziel, nämlich die **Unterordnung der Wirtschaftspolitik unter die Sorge um die Existenzfähigkeit des deutschen Volkes.**

Die Folge all dieser Maßnahmen ist — worauf bereits einmal hingewiesen wurde —, daß die vom Beschaffungsmarkt ausgehenden äußeren Kräfte zur Beeinflussung der Leistung des Einzelhandelsbetriebs an Stärke verlieren.

Als weitere äußere Kräfte wirken vom Beschaffungsmarkt aus die örtliche Lage und die Ausdehnung der Märkte. Einzelhandelsbetriebe, die weit von den Beschaffungsmärkten entfernt liegen oder deren Beschaffungsmärkte sehr enge sind, müssen ein größeres Lager unterhalten als solche, die in kürzester Zeit und mit voller Gewißheit beliefert werden können. Das bedeutet für die zuerst genannten Betriebe einen Zwang zur Investierung eines größeren Kapitals und damit eine Einschränkung ihrer Leistungsfähigkeit.

3. Die den Kostenaufbau des Betriebs beeinflussenden Kräfte

Von außen wirkt der Wettbewerb innerhalb eines gleichartigen Wirtschaftszweiges sehr stark auf das Kostengefüge der einzelnen Betriebe. Ein Betrieb kann durch die im Wettbewerb stehenden Betriebe z. B. an einen bestimmten Standort oder zu einer bestimmten äußeren Aufmachung des Geschäftshauses oder zu ganz bestimmten Werbemaß-

¹⁾ Gauleiter Wagner auf dem I. Deutschen Fachkongreß für das Prüfungs- und Treuhandwesen in Weimar, 13.—15. November 1936.

nahmen gezwungen werden. Damit wird ein Zwang zu besonderen Kosten herbeigeführt, die ohne den äußeren Druck anders, im besonderen niedriger, sein können. Weiter kann die Aufwandsseite des Einzelhandelsbetriebs

von außen auch stark durch gesetzliche Maßnahmen beeinflusst werden, z. B. durch die Auflage von sozialen Abgaben, Steuern, aber auch durch Arbeitszeitregelung, Sozialbestimmungen, Verordnungen über Berufsförderung der Angestellten, durch Gesetze und Bestimmungen über die Verkaufszeit, die Sonderveranstaltungen, die Werbemaßnahmen.

Hierher gehören auch alle diejenigen äußeren Einwirkungen, die die **Kapitalkosten des Einzelhandelsbetriebs** beeinflussen. Diese Kosten werden ihrer Höhe nach einmal durch die Größe des benötigten Kapitals und zum zweiten durch die Höhe des Zinssatzes bestimmt.

Will man versuchen,

aus der Bilanzstatistik ein Urteil

über den typischen Kapitalbedarf der einzelnen Gruppen von Einzelhandelsbetrieben zu gewinnen, so stößt man zunächst auf die Schwierigkeit, daß ein Teil der Betriebe in betriebseigenen Häusern geführt wird, während ein anderer Teil in Mieträumen untergebracht ist. Dieser Unterschied muß entscheidend auf die Höhe des vom Betrieb benötigten Kapitals wirken. Da man im groben Durchschnitt damit rechnen kann, daß in Betrieben mit eigenem Grundstück der auf die Gebäude- und Grundstücksanlagen entfallende Teil des Gesamtvermögens ungefähr 50% ausmacht, dürfte das benötigte Kapital in Betrieben mit Mieträumen etwa die Hälfte desjenigen in Betrieben mit eigenen Gebäuden ausmachen.

Gesamtkapital je Kopf der im Einzelhandelsbetrieb mit eigenen Grundstücken tätigen Personen (1935)

Kolonialwaren		Milch		Wein u. Spirituosen		Tabakwaren	
im Betrieb tätig. Pers.	RM je Person	im Betrieb tätig. Pers.	RM je Person	im Betrieb tätig. Pers.	RM je Person	im Betrieb tätig. Pers.	RM je Person
1,3	2482	2,1	2569	2,1	8 273	1,4	9 928
1,8	4963	2,5	3590	3,5	9 948	1,8	12 613
2,6	6984	3,8	4889	5,7	12 043	2,8	14 955
4,7	6545	7,9	4707	12,3	14 515	5,0	16 173
9,7	7243			55,3	11 468		
30,2	7443						

Als charakteristisch ergibt sich aus der vorstehenden Aufstellung, daß das je tätige Person benötigte Kapital mit der Größe des Betriebes wächst.

Das dürfte im wesentlichen mit der äußeren Notwendigkeit zu erklären sein, daß große Betriebe auf einen längeren Verkaufsradius angewiesen sind und infolgedessen ihren Standort in Verkaufsbezirken wählen müssen, in denen erhöhte Anforderungen an die äußere Aufmachung der Betriebe zu stellen sind.

Der relative Wert des Lagers und der Forderungen dürfte im größeren Einzelhandelsbetrieb kaum höher liegen als im kleineren.

Aber in den Zweigen des Einzelhandels wird die Höhe des benötigten Kapitals wesentlich bestimmt durch die **Außenstände und das Lager**.

Ganz allgemein kann man wohl sagen, daß in Einzelhandelsbetrieben für langlebige Gebrauchs- und Verbrauchsgüter die Außenstände, insbesondere wenn es sich um Großstücke handelt (Möbel, Rundfunkgerät), in ihrer wertmäßigen (bilanzmäßigen) Höhe an die Lagerwerte nahe heranreichen, während im übrigen, z. B. bei Kolonialwaren, Drogen, Tabakwaren, aber auch bei Spielwaren, die Außenstände sich um $\frac{1}{4}$ bis $\frac{1}{5}$ der Lagerwerte halten.

Der Lagerumfang und damit die Höhe des im Lager investierten Kapitals in den verschiedenen Einzelhandelszweigen wird weitgehend beeinflußt durch die Höhe des Preises der umzusetzenden Einzelstücke (Gegensatz: Möbel — Tabak), durch den Umfang des notwendigen Sortiments und durch die Nachschubmöglichkeiten, also durch den Zwang zum größeren oder geringeren Reservelager.

Der Kapitalbedarf für das Lager schwankt im Einzelhandelsbetrieb naturgemäß entsprechend der wechselnden Größe des Warenvorrats.

Wie bei fast allen Wirtschaftsbewegungen, laufen auch bei den Veränderungen der Lagervorräte verschiedene Bewegungsformen nebeneinander, die sich einzelnen Gruppen zuordnen lassen. Als Einteilungsprinzip drängt sich zunächst der Grad der Regelmäßigkeit dieser Veränderungen auf. Danach kann man die zufälligen von den regelmäßigen Schwankungen unterscheiden. Zu den äußeren Kräften, die zufällige Veränderungen der Lagergröße herbeiführen, sind zu rechnen: Versagen des Nachschubs, plötzliche Veränderung des Kaufumfanges; demgegenüber stehen solche Veränderungen, die regelmäßig, z. T. sogar gesetzmäßig auftreten.

Im allgemeinen schwankt die Lagergröße des Handels infolge des Absatzes und der dadurch bedingten Auffüllung, also infolge der normalen Betriebstätigkeit, laufend. Diese Veränderungen vollziehen sich zunächst stündlich und täglich, und zwar in einem Rhythmus, der auf der einen Seite durch die Bewegungen der Umsatzstätigkeit, auf der anderen Seite durch die Zufälligkeiten der Wareneingänge bestimmt wird. Sie sind nur in geringem Maß beeinflusbar und stellen der Betriebspolitik keine besonderen Aufgaben.

Anders ist es mit den längerfristigen Schwankungen der Lagergröße, aus denen sehr bedeutsame betriebspolitische Aufgaben erwachsen. Zu diesen in längeren Zeitabständen verlaufenden regelmäßigen Schwankungen der Lagergröße gehören die saisonmäßigen, allgemeinerwirtschaftlichen und strukturellen Veränderungen.

Fast in jedem Zweige des Einzelhandels ist das Verhältnis der Stärke der einzelnen Schwankungen der Lagergröße verschieden. Der Grund hierfür ist zunächst in der Natur der gehandelten Ware zu suchen. Diejenigen Waren, deren Einlagerung nach einer an bestimmten Jahreszeiten gebundenen Produktion notwendig ist, bedingen deutliche saisonmäßige Schwankungen der Lagerhaltung, die häufig die übrigen regelmäßigen Veränderungen an Stärke bei weitem überragen.

Jahreszeitlich gebundene Produktionsschwankungen übertragen sich bei der stufenweise geordneten handelsmäßigen Warenverteilung aber nur zum Teil oder gar nicht auf den Einzelhandel. Obgleich z. B. der Gesamtvorrat an Lebensmitteln infolge des stoßweise hervortretenden Imports bzw. der an die Jahreszeit gebundenen Ernte starken saisonmäßigen Schwankungen unterliegt, treten diese im Einzelhandel (wie im Halbgroßhandel) nur geringfügig hervor. Die jahreszeitlichen Bewegungen werden auf den ersten Handelsstufen zum größten Teil aufgefangen.

Dagegen zeigen Lager, deren Waren starken allgemeinwirtschaftlichen Preisveränderungen unterliegen, sehr große Schwankungen der Lagergröße. Bei Waren, deren Natur zu einem schnellen Lagerumschlag zwingt, hängt die Veränderung der Lagergröße innig mit der Veränderung der Umsatzgröße zusammen. Ist die strukturelle Umsatzveränderung größer als die saisonmäßige und allgemeinwirtschaftliche — was allerdings selten ist —, so überwiegt hier die strukturelle Veränderung der Lagergröße. Insbesondere können Modeveränderungen starke diskontinuierliche Strukturveränderungen in der Lagergröße bedingen.

Weiterhin ist es auch möglich, daß in Einzelhandelsbetrieben die strukturellen Schwankungen der Lagergröße ganz beträchtlich und vorherrschend sind, nämlich dann, wenn sie auf Umlagerungen der Geschäftstätigkeit von Betrieb zu Betrieb — in der Regel in Verbindung mit einem Betriebsausbau — zurückzuführen sind.

Neben der Höhe des Kapitals übt der Zinssatz einen entscheidenden Einfluß auf die Kapitalkosten in den verschiedenen Einzelhandelsbetrieben aus. Wichtig ist dabei in erster Linie, welche Kapitalquelle der Betrieb vorwiegend in Anspruch nimmt. Ganz allgemein dürfte sich aus der Bilanzstatistik ergeben haben, daß **im Einzelhandel mehr als die Hälfte des benötigten Kapitals aus Eigenkapital besteht und daß die Lieferantenschulden mehr als doppelt so hoch sind wie die übrigen Schulden.** Die äußeren Kräfte, die zu dieser Kapitalzusammensetzung führen, lassen sich nicht einheitlich bezeichnen. In der Vorkriegszeit hat das Eigenkapital im gesamten Einzelhandel sicherlich eine größere Rolle gespielt als heute. Das dürfte in erster Linie mit der früher größeren Möglichkeit zur Selbstfinanzierung aus dem Ertrag und der früher länger dauernden Verbindung einer einzelnen Familie durch Generationen mit einem Betrieb zu erklären sein. Wir dürfen ferner vermuten, daß in der Vorkriegszeit der Kredit der Kreditinstitute im Einzelhandel relativ größer war als heute, weil früher im besonderen die Privatbankiers den Einzelhandelsbetrieben ein hohes Interesse entgegen bringen konnten.

Alle diese äußeren Kräfteveränderungen haben auf den Zinssatz, den der Einzelhandel zu tragen gezwungen ist, einen entscheidenden Einfluß ausgeübt. Insbesondere ist der Einzelhandel veranlaßt, die erhöhten Kosten des Lieferantenkredits zu tragen, die über diejenigen des Bankkredits — betrachtet in der Wirkung für den Einzelbetrieb — weit hinausgehen.

II. Die inneren Kräfte

An zweiter Stelle wirken auf die Leistung des Einzelhandelsbetriebs Kräfte, die aus dem Betrieb selbst hervorgehen. Diese Kräfte erwachsen aus der Organisation des Betriebs und des Betriebsgeschehens.

Die Betriebsorganisation ist die nach dem erstrebten Betriebsziel ausgerichtete harmonische und dauernde Gestaltung des Betriebsablaufs. Die Tatsache, daß ein Betrieb vorhanden ist, schließt die Organisation ein; denn ohne Organisation gibt es keinen Betrieb. Nur mangelhaft ist eine vorhandene Organisation häufig, entweder dadurch, daß wichtige Seiten des Betriebsgeschehens von der Organisation nicht erfaßt werden oder daß die Organisation falsch ausgerichtet ist. Eine Leistungssteigerung, die sich auf den inneren Kräften des Betriebs aufbaut, muß sich deshalb mit der Hebung der Betriebsorganisation befassen.

C. Verluste aus der mangelhaften Kapazitätsausnutzung

I. Verlust und Verlustquelle

Der Begriff Verlust hat in den Betrieben eine mehrfache Bedeutung. Ein Verlust entsteht, wenn im Lauf eines Rechnungsabschnitts, beispielsweise eines Jahres, der Aufwand größer ist als der Ertrag. Als Verlust bezeichnet man weiter auch die Differenz, die entsteht, wenn bei dem einzelnen Umsatzakt der Verkaufspreis niedriger als der Einstandspreis zuzüglich der Betriebskosten ist. Drittens bezeichnet man auch denjenigen Teil der Kosten als Verlust, der über die normalen und notwendigen Kosten eines Betriebes hinausgeht. Von diesem zuletzt genannten Begriff des Verlustes soll hier die Rede sein.

Die Pflicht zur Vermeidung von Verlusten im Einzelhandelsbetrieb, d. h. zur Durchführung der Einzelhandelsleistung mit den niedrigsten Kosten, erwächst nicht allein aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen. Sie hängt auch zusammen mit der Verantwortung, die jeder Einzelhandelsbetrieb, wie jedes andere Glied der Wirtschaftsgemeinschaft, gegenüber der Volksgesamtheit hat. Darüber hinaus verlangt auch der Wettbewerb auf der letzten Stufe der Warenverteilung eine Vermeidung von Verlusten, weil das Streben nach billiger Warenverteilung Wettbewerbsformen bei der Versorgung der Letztverbraucher mit Waren ins Leben gerufen hat, die vor allem auf eine Verkürzung des Warenweges abzielen: auf der einen Seite haben Produzenten Verkaufsbetriebe eingerichtet und stoßen mit ihrem Absatzapparat bis zum letzten Konsumenten vor; auf der andern Seite entstanden Verbrauchergemeinschaften, die den Handel, vor allem den Einzelhandel, durch einen Direktbezug überspringen möchten, z. B. Verbrauchergenossenschaften.

Für den gesamten Einzelhandel ist als eine der bedeutsamsten Verlustquellen die

nicht volle Ausnutzung der Betriebskapazität,

der **Betriebsleerlauf**, zu bezeichnen. Dieser ist in der Hauptsache auf die Schwankungen im Einkaufsrhythmus der Verbraucher zurückzuführen, von denen oben die Rede war. Auf Grund von Einzeluntersuchungen, insbesondere nach den Erhebungen des Enquête-Ausschusses, kann man annehmen, daß im gesamten Einzelhandel die regelmäßigen Schwankungen der eigentlichen Betriebstätigkeit eine Minderausnutzung von rund 60% herbeiführen.

Die Einzelhandelsbetriebe sind somit nur zu einem verhältnismäßig geringen Teil ihrer Kapazität im Durchschnitt eines Jahres ausgenutzt.

Das ist aber letzten Endes nicht Schuld der Einzelhändler; vielmehr wird dieser Leerlauf durch die Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher erzwungen. Die Verbraucher drängen somit dem Einzelhandel mit diesem Leerlauf Verlustquellen im allergrößten Maße auf.

II. Äußerungen der geringen Kapazitätsausnutzung

1. Druck der fixen Kosten

Gefühlsmäßig weiß jeder Einzelhändler, daß sein Betrieb weitgehend auf bloße Bereitschaft eingestellt ist. Er sieht das vor allem an der schwankenden Betriebsbeanspruchung im Laufe des Tages, der Woche und des Jahres. Dabei fällt ihm in erster Linie die mangelhafte Beanspruchung der Arbeitskraft ins Auge. Genau genommen geht der Betriebsleerlauf aber weiter. Er erfaßt den gesamten Betrieb und muß sich überall dort äußern, wo die Kosten in ihrer Höhe nicht durch die Betriebsleistung, sondern durch die Tatsache des Vorhandenseins des Betriebes bestimmt werden, d. h. wo fixe Kosten im Betrieb entstehen.

Von der Tatsache, daß der größte Teil der Betriebskosten fixer Natur ist, kann keine Einzelhandelsgruppe ausgenommen werden.

Eine besondere Stellung nimmt in dieser Richtung nur das Versandgeschäft ein, in dem die fixen Kosten relativ geringer sind als im Ladengeschäft. Die Folge ist, daß im Versandgeschäft bei einer Veränderung der Umsatzhöhe die Kosten je Umsatzeinheit sich nicht im gleichen Maß in entgegengesetzter Richtung bewegen wie im Ladengeschäft.¹⁾

Die bloße Betriebsbereitschaft im Ladengeschäft bewirkt, daß der Anteil der fixen Kosten an den Gesamtkosten in jedem Einzelhandelsbetrieb besonders hoch ist. Ihre zahlenmäßige Feststellung bereitet aber große Schwierigkeiten. Das soll an einem Beispiel verdeutlicht werden.

¹⁾ Nieschlag, Die Versandgeschäfte in Deutschland. Berlin 1939, Seite 91 ff.

Kosten eines Möbelfachgeschäfts

Kosten	1933		1934		1935		1936	
	RM	% d. Ums.	RM	% d. Ums.	RM	% d. Ums.	RM	% d. Ums.
I. Arbeitskosten								
Gehälter	3 931	8,6	4 077	6,9	4 775	8,1	5 033	8,2
Unternehmerlohn . . .	2 730	5,8	3 000	5,1	3 400	5,8	3 750	6,1
Lohn	729	1,6	806	1,37	1 126	1,91	1 079	1,75
Sozialabgaben	359	0,79	379	0,66	448	0,71	464	0,76
insgesamt	7 749	16,79	8 262	14,03	9 749	16,52	10 326	16,81
II. Raumkosten								
Miete	1 419	3,10	1 260	2,15	1 670	2,84	1 407	2,31
Licht und Kraft	409	0,88	499	0,85	467	0,80	485	0,79
Heizung, Reinigung . .	594	1,29	685	1,21	747	1,27	712	1,17
Instandhaltung	198	0,44	543	0,92	47	0,08	114	0,19
Bewachung	21	0,05	143	0,24	160	0,27	78	0,13
Versicherung	150	0,33	21	0,04	21	0,03	6	—
insgesamt	2 791	6,09	3 151	5,41	3 112	5,29	2 802	4,59
III. Werbung								
Inserate	358	0,79	379	0,64	320	0,54	397	0,65
Werbefriefe	103	0,23	134	0,22	365	0,62	516	0,85
Sonstige Reklame . . .	71	0,16	9	—	26	0,04	78	0,13
Dekorat.-Utensilien . .	51	0,14	64	0,11	64	0,11	68	0,09
Reisespesen	249	0,55	260	0,44	236	0,40	196	0,32
Einkaufsspesen	51	0,11	125	0,21	56	0,10	102	0,16
Autokosten	—	—	—	—	410	0,70	351	0,57
insgesamt	883	1,98	971	1,62	1 477	2,51	1 708	2,77
IV. Steuern								
Umsatzsteuer	702	1,55	1 308	2,2	1 272	2,2	1 718	2,3
Gewerbesteuer	114	0,25	83	0,13	229	0,39	410	0,66
Berufsvertretung . . .	100	0,22	100	0,17	90	0,15	157	0,26
insgesamt	916	2,02	1 491	2,50	1 591	2,74	2 285	3,22
V. Zinsen	1 804	3,93	2 056	3,51	1 712	2,91	1 816	2,98
VI. Verschiedenes								
Bücherrevisor	39	0,08	54	0,09	64	0,11	145	0,24
Berufschulbeitrag . . .	51	0,11	54	0,09	61	0,10	72	0,12
Porto	160	0,35	188	0,32	190	0,32	187	0,31
Telephon	377	0,83	350	0,60	318	0,54	357	0,59
Büromaterial	143	0,31	143	0,24	178	0,30	166	0,27
Verpackungsmaterial . .	67	0,07	60	0,10	73	0,12	75	0,13
Autokosten	701	1,55	856	1,50	426	0,73	515	0,84
Warenzufuhr	186	0,40	267	0,45	227	0,39	285	0,47
Verbands- u. Vers. Btrg.	28	0,06	38	0,06	34	0,05	32	0,05
Gerichtskosten	13	0,03	4	—	20	0,03	3	—
Kleine Spesen	484	1,06	310	0,51	436	0,74	513	0,84
Unberechnete Kosten . .	1 034	2,27	1 025	1,70	1 007	1,70	1 012	1,66
insgesamt	3 283	7,12	3 349	5,66	3 034	5,13	3 362	5,52
Umsatz	45 764	—	58 565	—	58 779	—	60 889	—
Kosten insgesamt	17 426	35,2	19 280	31,1	20 675	35,1	22 299	35,2

Die Kostengruppen sind in der vorstehenden Übersicht weitgehend aufgeteilt worden, so daß die Veränderung von Jahr zu Jahr bei wechselnder Umsatzhöhe verfolgt werden kann.

Als Ergebnis ist zunächst festzustellen, daß keine Kostenposition sich in ihrer absoluten Höhe von Jahr zu Jahr gleich bleibt. Es ist weiter festzustellen, daß auch keine Kostenposition sich parallel zur Umsatzhöhe verändert, daß also die Kostenprozentzahlen gleich bleiben. Im übrigen bewegen sich die Kosten scheinbar ohne Gesetzmäßigkeit im Verhältnis zur Umsatzveränderung. Damit kommen wir zu einem Ergebnis, das HENZEL¹⁾ auch für den Industriebetrieb ermittelt hat: daß die einzelnen Kosten gegenüber dem Beschäftigungsgrad ein derart sprunghaftes und eigenwilliges Verhalten zeigen, daß von einer eindeutigen Beziehung zwischen Kosten und Beschäftigungsgrad nicht gesprochen werden kann.

An sich ist damit keine neue Erkenntnis gewonnen, die die theoretischen Erwägungen über das Verhalten der Kosten bei „schwankendem Beschäftigungsgrad“ umstoßen; denn der von

Schmalenbach entwickelte Begriff „fixe Kosten“

enthält vor allem nicht das Begriffsmerkmal der Unveränderlichkeit. Nur ist darin enthalten, daß die Betriebstätigkeit (der Beschäftigungsgrad) nicht Ursache der Veränderung ist, falls sie in der Größe wechselt. Das bedeutet aber nicht, daß die Einteilung in beschäftigungsabhängige und beschäftigungsunabhängige Kosten wertlos sei für die Beurteilung der Kostengestaltung. Selbst wenn unmittelbare Abhängigkeit von anderen Kräften besteht, so läßt sich häufig doch ein mittelbarer Zusammenhang zwischen Kosten und Betriebstätigkeit feststellen. Infolgedessen können, wenn man aus der Erfahrung vieler Jahre den Zusammenhang beispielsweise zwischen Umsatz- und Kostenveränderung erkannt hat, daraus Folgerungen für die Kostengestaltung in bestimmten Zeitabschnitten und damit für die Beurteilung der Kapazitätsausnutzung gezogen werden.

Bei der Kostenaufstellung in der Übersicht Seite 48 fällt vor allem auf, daß gewisse Kosten, die man ohne weiteres als fix anzusehen gewohnt ist, sich von Jahr zu Jahr ändern. Genaue Einzelfeststellungen lassen aber erkennen, daß es sich dabei immer um äußere Kostenbeeinflussungen handelt.

Bei der Miete handelt es sich um Berechnungen des Mietwertes von Räumen im eigenen Hause. Im Jahr 1934 wurden Erneuerungsbauten nur in geringem Umfang durchgeführt. Besonders hoch waren die Kosten der Erneuerungsbauten im Jahr 1935. Ein Teil der mit diesen Erneuerungen verbundenen Kosten wurde in der Miete des betreffenden Jahres verrechnet. — Das Honorar für den Bücherrevisor ist infolge von besonderen Vereinbarungen von 1933 bis 1935 erhöht worden. — Die Gehälter, die erfahrungsgemäß einen sehr großen fixen Anteil enthalten, steigen von 1934 auf 1935 je Umsatzeinheit stärker als der Umsatz. Das ist darauf zurückzuführen, daß die Einzelgehälter bei der Besserung des Geschäftsganges beträchtlich erhöht werden mußten, weil vorher teilweise unter Tarif entlohnt wurde, um übermäßige Entlassungen zu vermeiden.

¹⁾ Henzel, Fritz, Kostenanalyse, Bühl 1937.

So lassen sich von Fall zu Fall die äußeren — nicht absatzbedingten — Kräfte für die Kostenveränderung finden.

Will man für praktische Zwecke die jährlichen fixen Kosten für den Zeitraum von 1933 bis 1936 auf Grund der Übersicht Seite 48 errechnen, so kommt man ohne Schätzungen nicht aus. Grundsätzlich würde man die Kosten, die ihrer Natur nach zu den fixen Kosten zu rechnen sind, größtmäßig im Jahr des niedrigsten Umsatzes, also im Jahr 1933, erfassen. Man könnte dann auf Grund besonderer Überlegungen einzelne Zahlengrößen noch bereinigen. So würde man aus den Gehältern nur diejenigen Posten herausgreifen, die dem Dauerpersonal gezahlt sind; aus den Werbungskosten ist der unbedingt notwendige Teil auszusondern usw. Bei jedem einzelnen Posten sind die fixen Bestandteile herauszustellen, wobei eine gewisse rohe Schätzung nicht zu vermeiden ist. Man gelangt dann für den in Übersicht Seite 48 als Beispiel gewählten Betrieb etwa zu folgenden Zahlengrößen:

Fixe Kosten in einem Möbelgeschäft im Jahr 1933

Gruppe	Position	Teil	Vorspalte RM	Insgesamt RM
I. Arbeitskosten	—	$\frac{2}{3}$	—	5 166
II. Raumkosten	—	—	—	2 791
III. Werbung	Inserate	$\frac{1}{2}$	179	
	Werbebriefe	$\frac{1}{2}$	52	
	Sonstige Reklame	$\frac{1}{4}$	61	
	Reisespesen	$\frac{3}{4}$	184	
	Einkaufsspesen	—	51	527
IV. Steuern usw.	Gewerbesteuer	—	114	
	Berufsvertretung	—	100	214
V. Zinsen				1 804
VI. Verschiedenes	Bücherrevisor	—	39	
	Berufsschulbeitrag	—	51	
	Porto	$\frac{1}{2}$	80	
	Telephon	$\frac{1}{2}$	189	
	Büromaterial	—	143	
	Auto	$\frac{1}{2}$	350	
	Beiträge	—	28	
	Gerichtskosten	—	13	
	Kleine Spesen	$\frac{1}{2}$	242	
	Sonstige Kosten	$\frac{1}{2}$	542	1 667
				12 169

Bei 17 426 RM Gesamtkosten betragen die hier errechneten fixen Kosten in Höhe von 12 169 RM rund 70%. Legt man für die Jahre 1934, 1935 und 1936 die für das Jahr 1933 errechneten fixen Kosten zugrunde, so ergeben sich die veränderlichen Kosten als eine Differenz der Gesamtkosten und dieser fixen Kosten.

An einer anderen Stelle¹⁾ habe ich versucht, rein rechnungsmäßig aus den monatlichen Kostenzahlen auf die fixen und nicht fixen Kostenbestandteile zu schließen. Ich verfuhr dabei folgendermaßen:

Es wurde aus einer Reihe monatlicher Umsatz- und Kostenziffern für mehrere Jahre das Jahr des niedrigsten Umsatzes und der niedrigsten Kosten gesucht. Dann mußte auf Grund von Überlegungen festgestellt werden, welche Monate des Jahres einen normalen, d. h. etwa durchschnittlichen Umsatz, aufweisen. Steigen nun im Vergleich zu diesem Monat in einem andern Monat die Umsätze und damit die Kosten, dann wird unterstellt, daß diese Kostensteigerung auf die Umsatzerhöhung zurückzuführen ist. Das bedeutet, daß die Kostensteigerung ausschließlich auf der absoluten Zunahme veränderlicher Kosten beruht. Berechnet man die Kosten auf die Einheit der Umsatzzunahme, so gewinnt man eine Zahl, die Schmalenbach als „proportionalen Satz“ — neuerdings auch als „Grenzkosten“ — bezeichnet. Für den soeben bezeichneten Normalmonat lassen sich aus der Multiplikation der Umsatzeinheiten und dem proportionalen Satz die nicht fixen Kosten und somit auch die fixen Kosten des Monats berechnen. Damit sind auch die fixen Kosten eines Jahres gegeben, deren Höhe auch für die übrigen nahe beieinander liegenden Jahre gilt, sofern in der Kostenstruktur nicht wesentliche Änderungen eintreten.

Auch bei diesem Verfahren lassen sich naturgemäß die fixen Kosten nur annäherungsweise errechnen. Auf jeden Fall werden so Vorstellungsgrößen gewonnen, mit denen in der Praxis zu arbeiten ist.

In den einzelnen Branchen wirken die fixen Kosten ganz unterschiedlich, wie die nachfolgenden Zahlen erkennen lassen²⁾.

Vergleich von Umsatz- und Kostenveränderung

(Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %)

Einzelhandel	1930		1931		1932		1933		1934		1935	
	U	K	U	K	U	K	U	K	U	K	U	K
Lebensmittel- fachgeschäfte .	- 7,1	.	- 8,1	+11	-15,0	+11	-3,6	-0	+ 5,5	- 6	+8,3	- 5
Textilwaren aller Art	-10,4	.	-15,6	+ 3	-22,6	.	+1,6	.	+16,8	- 9	-0,1	- 1
Kurz-, Weiß- u. Wollwaren . .	-12,1	.	-15,1	.	-21,8	.	-0,9	.	+10,3	- 8	+3,6	- 4
Damen- u. Mäd- chenkleidung .	- 7,2	.	-14,6	+ 1	-22,4	.	-2,1	.	+11,0	-11	±0	± 0
Herren- u. Kna- benkleidung .	-14,1	.	-17,6	.	-21,8	.	+0,8	.	+23,7	-13	+2,6	- 3
Möbel	-19,0	.	- 3,5	+ 1	-34,1	+25	-0,1	-4	+37,0	-10	-2,7	+ 7
Tapeten	-20,1	+ 7	-22,9	+12	+2,0	-5	+25,0	-13	-5,0	+12
Drogerien	- 5,7	.	-14,5	+10	-17,1	+ 5	-7,8	.	+ 4,9	-11	+4,9	- 6
Uhren	-28,0	+18	-24,0	+19	+1,0	-5	+24,1	-19	+5,2	- 3

Greifen wir aus der vorstehenden Übersicht beispielsweise das Jahr 1934 heraus, also das Jahr einer allgemeinen Umsatzsteigerung. In allen aufgeführten Branchen sinken die relativen Kosten. Aber das Verhältnis der Umsatz- und Kostenveränderung ist verschieden. Ordnet man die Veränderungsprozentzahlen der Umsätze und Kosten nach denjenigen des Umsatzes, so ergibt sich folgendes Bild:

¹⁾ Ruberg, C., Kurzfristige Erfolgskontrolle im Einzelhandelsbetrieb, Stuttgart 1931, S. 77 ff.

²⁾ Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW., Neue Folge Nr. 1.

Veränderung des Umsatzes und der anteiligen Kosten im Jahr 1934

(in % gegenüber dem Vorjahr)

Umsatz	Kosten	Umsatz	Kosten
+ 4,9	—11	+23,7	—13
+ 5,5	— 6	+24,1	—19
+10,3	— 8	+25,0	—13
+11,0	—11	+37,0	—10
+16,8	— 9		

Eine gewisse Tendenz zur verstärkten Senkung der Kostensätze bei einer deutlicher hervortretenden Umsatzsteigerung ist im ganzen unverkennbar. Aber es zeigen sich merklliche Ausnahmen, die man in entsprechender Weise auch bei einem Rückgang der Umsätze feststellen kann. Diese verschiedenartige Kostenentwicklung hängt mit der besonderen Natur der einzelnen Branchen zusammen.

Der Lebensmitteleinzelhandel z. B. weist trotz Änderung der allgemeinen Wirtschaftslage eine relativ gleichbleibende Mengenleistung auf. Zwar verändern sich die Umsatzwerte, aber die Käufer wandern zu billigeren Qualitäten ab. Hinzukommt, das die Kaufbeträge je Einzelkauf abnehmen, so daß die Verkaufsarbeit relativ zunimmt. Die Folge ist, daß die Personalkosten als wesentlicher Teil der Gesamtkosten sich nur verhältnismäßig wenig ändern können trotz schwankender wertmäßiger Umsatzgröße; der hohe fixe Kostenanteil bewirkt Veränderungen der Kosten, die über die Veränderungen des Umsatzes hinausgehen.

Im Uhrenhandel treten die fixen Kosten ebenfalls stark in den Vordergrund und bewirken eine verhältnismäßig starke Bewegung der anteiligen Kosten.

Bei Tapeten dagegen sind die Kosten in höherem Maß von dem Umsatz abhängig. Die Kostenänderung ist deshalb geringer als die Umsatzänderung.

Lediglich das Vorhandensein von fixen Kosten drückt aber noch nicht die Höhe der Leerlaufkosten des Betriebs aus. Die fixen Kosten erhalten in diesem Zusammenhang erst ihre Bedeutung, wenn man weiß, daß die Kapazität des Betriebs und damit die festen Kosten auf den Höchstumsatz, der in dem Betrieb erreicht wird oder erreicht werden muß, eingestellt sind. Überlegungen, wie sie im Herstellungsbetrieb anzustellen sind, ob die Leistungsbereitschaft des Betriebs den Absatzschwankungen anzupassen ist oder nicht, tauchen im Einzelhandelsbetrieb überhaupt nicht auf.

Da — wie früher gezeigt wurde — die Betriebskapazität nur in einem verhältnismäßig kurzen Zeitraum voll ausgenutzt werden kann, im übrigen aber im Durchschnitt der Ausnutzungsgrad sehr tief liegt, ergibt sich ohne weiteres, daß im Einzelhandelsbetrieb der Kostendruck sehr hoch sein muß.

2. Geringe Umsätze je Arbeitskraft

Nach den Feststellungen des Enquête-Ausschusses für einzelne Gruppen entfallen von der gesamten Arbeitszeit des Verkaufspersonals nur etwa 50 % auf die wirkliche Verkaufstätigkeit. Die Folge ist, daß die Umsatzbeträge je Person im Laufe eines Jahres sehr gering sind.

In den institutsmäßigen Berechnungen wird im allgemeinen der Umsatz jeweils auf die im Betrieb tätigen Personen umgelegt. Dazu gehören neben Betriebsleitern, Verkaufspersonen, Büropersonen auch Personen, die in der Vorbereitung des Verkaufs, im Transport, in der Expedition, in der Zurichtung der Stücke beschäftigt sind. Wenn man die Verkaufsleistung mit einer Umsatzzahl je beschäftigte Person darstellen will, so muß dieses Bild trügen, weil doch mehrere von diesen soeben genannten Personen mit dem eigentlichen Verkauf nur wenig zu tun haben. In Erkenntnis dieser Schwierigkeiten hat das Konjunkturinstitut für den Möbelfachhandel den Umsatz nur „je kaufmännisch Tätigen“ berechnet. Der Umsatz der Betriebe wurde also durch die Zahl der Inhaber, mitarbeitenden Familienangehörigen und kaufmännischen Angestellten geteilt. Die in der Werkstatt und im Transportwesen beschäftigten Handwerker und Arbeiter wurden nicht mitgezählt, weil die Größe der Werkstattbetriebe bei den Möbelfachgeschäften außerordentlich verschieden ist. Die Umsatzzahl je kaufmännisch Tätigen muß somit höher liegen als die Umsatzzahl je Beschäftigten. Aber trotzdem liegt diese Zahl noch verhältnismäßig niedrig. Für 1933 beispielsweise wurde der Umsatz je kaufmännisch Tätigen mit 39 840 RM errechnet.

Man sollte annehmen, daß

die Personalleistungen

in den verschiedenen Zweigen des Einzelhandels stark unterschiedlich sein müßten auf Grund folgender Überlegungen: In den einzelnen Branchen wirken ganz ungleiche Kräfte auf die Verkaufstätigkeit. Einmal entwickeln sich diese aus der Natur der Ware und zum zweiten aus der Art der Käuferschaft, die sich in den einzelnen Gruppen ganz unterschiedlich darstellen. Ware, die eine längere Beratung der Kundschaft, eine vorsichtige Auswahl nach Geschmack, Ausstattung usw. notwendig macht, bedingt einen verhältnismäßig langen Verkaufsakt im Gegensatz zu der Ware, die der Kundschaft ihrer Qualität nach zweifelsfrei bekannt ist (Lebensmittel, insbesondere auch Markenartikel!).

Die verschiedenartige Käuferschaft stellt an die Verkäufer ganz

ungleiche Ansprüche je nach dem Milieu,

aus dem sie stammt, nach der Gewohnheit, nach der natürlichen Veranlagung. Und trotzdem ist es auffallend, daß die Umsatzbeträge je Person bei den einzelnen Zweigen des Einzelhandels etwa in der gleichen Ebene liegen, obschon die Einzelumsätze je Verkaufsakt ganz verschieden hoch sind. Berücksichtigt man z. B., daß der Durchschnittsumsatz im Lebensmitteleinzelhandel sich bei dem einzelnen

Verkaufsakt etwa bei 0,50 RM hält, während der Durchschnittsumsatz in einem Möbelfachgeschäft um 250 RM herum liegen dürfte, so erhellt ohne weiteres, wie groß der Leerlauf bei der Personalleistung sein muß, wenn der Unterschied zwischen den Umsätzen je Tätigen nur 36%, bezogen auf die höhere Zahl, ist. Noch eine andere Beziehung läßt erkennen, wie unterschiedlich der Leerlauf in den verschiedenen Zweigen des Einzelhandels sein muß. Wir haben den Durchschnittsumsatz je Verkaufsakt im Möbelfachhandel mit 250 RM angenommen. Wenn der Umsatz je kaufmännisch Tätigen 41 000 RM im Jahre beträgt, so läßt sich ohne weiteres errechnen, daß im ganzen Jahr je kaufmännisch Tätigen 160—170 Verkäufe entfallen. Das würde bedeuten, daß nur jeden zweiten bis dritten Tag durch die Verkaufsperson ein Verkaufsabschluß getätigt werden kann. Im Lebensmittelhandel jedoch dürften die Verkaufsakte je Tätigen sich auf 27 000 bis 30 000 belaufen, d. h. etwa 100 je Tag. Und trotzdem kann damit eine Arbeitskraft nicht voll ausgefüllt werden.

3. Leerlauf bei der Kapitalnutzung

Die Verlustquellen aus dem Betriebsleerlauf erwachsen ferner bei der Kapitalnutzung. Kapital wird im Einzelhandelsbetrieb in der Hauptsache in der Lagerhaltung und in dem Aktivkredit gebunden.

a) Lagerkapital

Ein Teil des Lagers im Einzelhandel ist bestimmt aus Verschulden der verantwortlichen Personen zu groß, weil nicht darauf geachtet wird,

Ladenhüter rechtzeitig abzustoßen,

und weil auf die Abhängigkeit des Lagers vom Umsatz nur zu wenig das Augenmerk gerichtet wird.

Die Kapitalbindung im Lager unterliegt sehr starken strukturellen und konjunkturellen Schwankungen. Diese erklären sich zum Teil aus den Funktionen, die das Lager des Einzelhandels zu erfüllen hat:

1. Es soll ein Sortiment enthalten, aus dem Nachfragen reibungslos erledigt werden können.

2. Darüber hinaus geht der Reservebestand, der angegriffen wird, wenn unvorhergesehen die Auffüllung nicht sogleich möglich ist.

3. Endlich umfaßt das Lager dort, wo stärkere Preisschwankungen möglich sind, einen Spekulationsbestand, der gehalten wird, um aus zeitlichen Preisdifferenzen am Markt Gewinne zu erzielen. Diese Unterscheidung bezieht sich natürlich nicht auf voneinander getrennte Warenmengen, erklärt vielmehr nur eine bestimmte Lagergröße im Ganzen.

Im allgemeinen kann man sagen, daß in Einzelhandelsbetrieben die Sortimentsfunktion des Lagers am stärksten in den Vordergrund tritt.

Der Spekulationscharakter des Lagers tritt nicht bei allen Zweigen des Einzelhandels gleichmäßig in Erscheinung. Dort, wo der Einzelhandel auf eine geordnete Versorgung durch die Vorstufen rechnen kann, tritt die Reservefunktion des Lagers sehr stark zurück.

Die verschiedenartige Aufgabe des Lagers bedingt unterschiedliche Bindungen von Lagerkapital.

Im Einzelhandel pflegt während des Betriebsausbaus das Lager rasch zuzunehmen. Meistens eilt die Lageranreicherung dem Umsatzanstieg voraus, mindestens bewegt sich die Lagergröße in gleicher Stärke wie der Umstaz. Auf diese Weise will der Betrieb mit Hilfe eines mannigfaltigen Sortiments eine größere Käuferschicht erreichen. Ist das Lager den Betriebszielen entsprechend assortiert, so sind die kontinuierlichen und strukturellen Schwankungen der Lagergröße und des Lagerkapitals bedeutend geringer als diejenigen des Umsatzes.

Allgemeine Zahlen über die Lagerverhältnisse im Einzelhandel stehen für einen langen Zeitabschnitt nicht zur Verfügung, aber aus dem bekanntgegebenen statistischen Zahlenmaterial der Konsumvereine läßt sich

ein Bild der Lagerentwicklung

gewinnen. Nach der Umgründung des Zentralverbandes Deutscher Konsumvereine im Jahr 1903 nahmen mit der Mitgliederzahl Umsatz und Warenvorrat zu. Anfangs stieg dabei der Vorrat stärker als der Umsatz, bis zum Kriege aber blieb die Vorratszunahme relativ zurück. Auch wenn man über den Zentralverband hinausgeht, so zeigt sich das gleiche Bild der Entwicklung: Von 1892 bis 1913 verringert sich die Lagerdauer des Warenbestandes in Konsumvereinen von 62 auf 50 Tage. Im Sonderheft 5 der Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung wird eine ähnliche Entwicklung für einen Einzelbetrieb für Textilien nachgewiesen. Während der ersten 2½ Jahre des Bestehens der Unternehmung steigt das Lager um mehr als 66%, von da ab in 5½ Jahren noch um 20%. Der Umsatz nimmt in den gleichen Zeitabschnitten um rd. 100% bzw. 55% zu.

Ein vollständiges Gleichbleiben der absoluten Lagergröße bei steigenden Umsätzen ist eine Seltenheit. Theoretisch wäre dies zwar möglich, nämlich dann, wenn neue Warengattungen nicht aufgenommen werden und wenn die Lagerauffüllung jeweils mit der gleichen Schnelligkeit wie der Absatz erfolgen könnte. Selbst wenn die erste Vorbedingung erfüllt wäre, kann die zweite nur bis zu einem gewissen Grad möglich sein; sie scheitert an den technischen Bedingungen, insbesondere, wenn die Kosten der Vorraterneuerung tragbar bleiben sollen.

Eine strukturelle Umsatzsteigerung muß demnach in der Regel von einer Lagererhöhung begleitet sein. Ein struktureller Umsatzrückgang braucht nicht immer einen entsprechenden Lagerabbau nach sich zu ziehen. Fast das gleiche Bild ergibt sich für die konjunkturbedingten Veränderungen. Das tritt deutlich bei den Untersuchungen des Instituts für Konjunkturforschung und der Forschungsstelle für den Handel über die Umsatzgestaltung und Lagerhaltung im Deutschen Einzelhandel von 1924 bis 1931, also etwa bis zum Tiefpunkt der konjunkturrellen Umsatzbewegung in Erscheinung, obgleich aus gewissen methodischen Gründen das Bild getrübt ist, insbesondere, weil die Endpunkte des Auf- und Abstiegs nicht mit dem Jahresschluß zusammenfallen. Infolgedessen werden bei einer Erfassung der jährlichen Umsatz- und Lagergrößen — wie das bei den großen Erhebungen durchweg geschieht — in der Zeit der Umkehr der allgemeinen Wirtschaftsbewegung kürzere oder längere Abschnitte verschiedener Wirtschaftslagen zusammengefaßt. Wäre es möglich, die für die Entwicklung von Umsatz und Lagerhaltung entscheidenden Wende-

punkte zu erfassen, so würde der Unterschied von Umsatz- und Lagerbewegung noch klarer hervortreten. Immerhin können typische Unterschiede zwischen der konjunkturellen Umsatz- und Lagerveränderung bei den einzelnen Branchen an Hand der folgenden Übersicht festgestellt werden.¹⁾

Umsatz- und Lagerveränderung in verschiedenen Branchen des Einzelhandels
(Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %)

Einzelhandel	U = Umsatz L=Lager	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
Kolonialwaren . .	U	.	+21	+ 7	+11	+ 2	+ 0	-12	-18
	L	+44	+12	+ 4	+ 5	+ 2	+ 1	-17	-26
Textilwaren all. Art	U	.	+16	- 8	+ 8	+ 4	- 4	-13	-16
	L	+73	+11	-13	+20	+ 4	- 1	-17	-23
Herren- u. Knaben- kleidung	U	.	+21	- 9	+13	+ 5	- 3	-14	-18
	L	+53	+15	-19	+19	+ 7	- 5	-12	-22
Damen- u. Mädchen- kleidung	U	.	+14	- 9	+14	+ 2	- 6	-11	-15
	L	+98	- 4	-24	+21	+ 5	- 2	-11	-28
Wäche- und Weiß- waren	U	.	+11	- 6	+ 8	+ 3	- 6	-14	-17
	L	+68	+12	-13	+23	+ 6	- 7	-16	-24
Möbel	U	.	+39	- 9	+40	+15	+13	-19	- 4
	L	+24	+16	+26	+ 4	+11	- 5	-15	-14
Tapeten und Lino- leum	U	.	+26	-19	+19	+10	- 5	-15	-21
	L	+71	+ 9	-12	- 1	+ 4	- 4	- 9	-24
Herrenartikel . . .	U	.	+ 5	-10	+11	+ 7	- 4	-14	-17
	L	+70	+10	-22	+25	+ 4	- 5	-17	-17
Schuhwaren(Filialen)	U	.	+12	+11	+28	+ 8	- 6	- 4	-13
	L	+25	+20	- 7	+27	+ 8	- 5	-18	-10
Warenhäuser . . .	U	.	+14	+ 3	+11	+12	- 1	- 6	-15
	L	+93	+12	- 9	+30	+ 3	+ 9	-17	-31

Aus der Übersicht geht hervor, daß während der allgemeinen Verbrauchssteigerung und der damit verbundenen Umsatzerhöhung im Jahr 1924 die Warenlager außerordentlich stark zugenommen haben. Damit haben wir einen ausgesprochen strukturellen Lagerausbau vor uns. Ein Vergleich mit der Umsatzbewegung ist für 1924 nicht möglich, wohl aber für 1926. Bei Wäsche, Herrenartikeln und Schuhen steigt das Lager stärker als der Umsatz, bei Warenhäusern, Textilien aller Art, Herrenoberkleidung und Lebensmitteln aber bleibt die Lagererhöhung hinter der Umsatzsteigerung zurück, bei Damenoberkleidung geht das Lager zurück, während der Umsatz steigt.

Stark reagibel auf allgemeine Wirtschaftsschwankungen zeigt sich die Lagerhaltung in Textilien, be-

¹⁾ Quelle: Keiser-Ruberg, Umsatz und Lagerhaltung im deutschen Einzelhandel seit 1924, Sonderheft 14 der Vjh. z. Kf.,

Benning-Nieschlag, Umsatz, Lagerhaltung und Kosten im deutschen Einzelhandel. 1924 bis 1932, Sonderheft 32 der Vjh. z. Kf.

deutend schwächer dagegen bei Lebensmitteln. Bei Möbeln ist das Verhältnis der Bewegungen von Umsatz und Lager ganz unterschiedlich; es scheint, als ob aus dem Wechsel in den Bewegungsverhältnissen jeweils auf eine nachherige Anpassung des Lagers an den Umsatz geschlossen werden könnte.

Die Verschiedenartigkeit der Umsatz- und Lagerveränderung im Jahr nach der Währungsstabilisierung wie auch in den folgenden Jahren kann durch das Zusammenwirken mehrerer Faktoren erklärt werden.

Im Jahr 1925 sind neben den strukturellen Aufbaukräften bereits
die konjunkturellen Kräfte wirksam,

in einigen Branchen mögen diese bereits die strukturellen überwuchert haben. Immerhin lassen die Steigerungsziffern für 1924 erkennen, welche außerordentlich große strukturelle Erhöhung das Lager nach der Inflation erfahren hat. Die kontinuierliche Steigerung war demgegenüber in den nachfolgenden Jahren gering. Am stärksten war sie in den Jahren 1924 bis 1927 bei Schuhgeschäften, in denen die Mode nach steter Sortimentsanreicherung verlangte. Es ist allerdings anzunehmen, daß hier das Lager mit nicht gangbaren Sorten überlastet ist. Die Lagererhöhung in Warenhäusern dürfte zum größten Teil eine Folge des Ausbaues einzelner Abteilungen sein: Lebensmittel, Hausrat, Schuhe.

Der Lagerabbau nach der Krisis im Jahr 1929 ist wohl in erster Linie als Folge der pessimistischen Wirtschaftsbeurteilung zu werten. Die Verluste in der Krisis zwingen zu allgemeiner — vielleicht übertriebener — Vorsicht.

Neben der strukturellen und konjunkturellen Veränderung der Lagergröße spielt drittens auch die *saisonnäßige* eine Rolle. Das gilt im besonderen für diejenigen Geschäfte, in denen alle oder einzelne Artikel nur eine kurze Umsatzsaison aufweisen und sich nicht zur längeren Lagerung eignen, wie Sportartikel, ausgesprochen jahreszeitlich geeignete Bekleidungsstücke, Spielwaren, Tapeten. Bei diesen Waren steigt innerhalb der Dispositionszeit das Lager an, sinkt dann in dem Hauptumsatzmonat und erreicht meistens kurz nach diesem Monat infolge der Nachkäufe durch die Verbraucher bei dem Fehlen von Nachdispositionen den geringsten Umfang.

Aus den Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel ergibt sich beispielsweise folgende typische saisonmäßige Veränderung des monatlichen Lagerbestandes in Spielwaren-Spezialgeschäften.

**Typische saisonmäßige Veränderung des Lagerbestandes
im Spielwaren-Einzelhandel**

(Veränderung gegenüber dem Vormonat in %)

Januar	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
niedr. Stand	+5	+2	+9	+4	+20	+32	+1	+12	+21	+1	-56

Auffallend ist die frühzeitige Lagerauffüllung in der Mitte des Jahres. Im September und im Oktober läuft bereits der Hauptteil der Restdisposition ein. Die Industrie ist naturgemäß auf eine so rechtzeitige Abnahme durch den Einzelhandel angewiesen. Für diesen bedeutet der Zwang zur Lagerhaltung aber eine lange und verhältnismäßig hohe Bindung von Kapital. Ähnlich wie beim Spielwareneinzelhandel liegen die Lagerverhältnisse auch beim übrigen saisonabhängigen Einzelhandel.

b) Kapital zur Kreditgewährung

Bei der Behandlung der mit dem Kreditkauf durch Letztverbraucher zusammenhängenden Probleme muß die entscheidend wichtige Vorfrage gestellt werden, ob die **Inanspruchnahme von Krediten** auf der letzten Stufe der Warenverteilung in einem solchen Umfang geschieht, daß sie überhaupt als bedeutungsvoll angesprochen werden kann. Vorweg sei betont, daß eine genaue statistische Erfassung der Kreditkäufe in Deutschland noch nicht durchgeführt ist, so daß man bei der Beurteilung des Kreditvolumens auf Schätzungen angewiesen ist. Dabei kann man die Entstehung der Forderungen auf der Absatzseite oder die Entstehung der Schulden auf der Käuferseite betrachten.

Über die Entstehung von Schulden bei den Letztverbrauchern liegen größere Untersuchungen aus den allerletzten Jahren nicht vor. Die kürzlich abgeschlossene Erhebung des Statistischen Reichsamtes über Haushaltsrechnungen ist noch nicht ganz ausgewertet¹⁾. Man ist deshalb heute noch auf Zahlen angewiesen, die bei der Erhebung von Wirtschaftsrechnungen durch das Statistische Reichsamt im Jahr 1927/28 gewonnen wurden. Dieses Material ist allerdings so reichhaltig, daß es für den Erhebungszeitraum einen ziemlich umfassenden Einblick in die Schuldenentstehung während eines Jahres bei den Verbrauchern gewährt, nur die Dauer des Kredites läßt sich dabei nicht ermitteln, weil nach den Angaben des Statistischen Reichsamtes die Angaben in den Haushaltsbüchern für solche Feststellungen nicht ausreichen.

Bedeutsam ist zunächst die Tatsache, daß **vier Fünftel der untersuchten 2000 Arbeiter-, Angestellten- und Beamtenhaushaltungen, die über das ganze Reichsgebiet verteilt waren, an Kreditkäufen beteiligt sind. Annähernd ein Zwanzigstel des gesamten Jahresverbrauchs wird gegen Kredit gekauft.**

Ein Teil dieser Kredite wird nach kurzer Zeit zurückgezahlt. Wenn dann am Ende eines längeren Rechnungsabschnittes, z. B. eines Monats, die Fehlbeträge ermittelt werden, so ist der Umfang naturgemäß geringer als die Kreditkäufe. So nur sind die Angaben aus andern Untersuchungen, daß nur in geringem Ausmaß, z. B. nur bei rd. $\frac{1}{3}$ der untersuchten Fälle Fehlbeträge entstanden sind, mit den Erhebungen des Statistischen Reichsamtes in Einklang zu bringen.

Kreditkäufe in Prozent der Gesamtkäufe

	Fälle in % der untersuchten Zahl	Kreditkäufe in % des Verbrauchs
Arbeiter	84	4,4
Angestellte	84	4,8
Beamte	91	5,9

Am stärksten war, nach den Feststellungen des Statistischen Reichsamtes, die Kreditinanspruchnahme in den Beamtenhaushaltungen. Inwieweit es sich bei den verschiedenen Gruppen um ein bloßes „Anschreiben“, also um eine vorübergehende Inanspruch-

¹⁾ Wirtschaft und Statistik, 2. Februar-Heft 1939.

nahme von Krediten, oder um eine eigentliche Verbrauchsfinanzierung durch den Verkäufer handelt, läßt sich ohne weiteres aus den Zahlenaufstellungen nicht ermitteln.

Es ist aber aus der

Gruppierung der Kreditkäufe
nach den großen Bedarfsgruppen ein gewisser Schluß auf den Umfang der wirklichen Kreditkäufe möglich. Bei Nahrungs- und Genußmitteln, sowie bei Gegenständen für Körper- und Gesundheitspflege wird ein eigentlicher Kreditkauf kaum anzunehmen sein, obschon nach den Erhebungen über Haushaltsrechnungen über die Hälfte der an den Erhebungen beteiligten Haushaltungen Nahrungs- und Genußmittel ohne sofortige Bezahlung beschafft haben. Zudem halten sich hier die Käufer ohne Barzahlung bei dem großen Umfang der Gesamtausgaben in engen Grenzen. Dem widerspricht natürlich nicht die Erfahrungstatsache, daß auch im Lebensmitteleinzelhandel und im entsprechenden Handwerk das „Borgwesen“ teilweise einen unerwünschten Umfang annimmt. Das sind eben die kleinen Geschäfte in den Wohngegenden gewisser Stadtviertel, auf denen dieser Druck lastet.

Kreditkäufe als wahrscheinlich bloße Anschreibungen in Prozent der Ausgaben der betreffenden Gruppen

Warengruppe	Arbeiter	Angestellte	Beamte
Nahrungsmittel	3,9	4,5	5,3
Genußmittel	1,0	1,8	5,2
Körper- u. Gesundheitspflege	5,6	5,4	8,0

Bei den übrigen Posten sind an den Kreditkäufen rd. drei Viertel der Arbeiter- und Angestelltenhaushaltungen und über vier Fünftel der Beamtenhaushaltungen beteiligt.

Im ganzen dürften in den verschiedenen Einzelhandelszweigen echte Teilzahlungskäufe um so wahrscheinlicher sein, je größer erfahrungsgemäß die Einzelwerte je Umsatzakt sind.

Ein so gewonnenes Bild über die Kreditverkäufe an Verbraucher dürfte etwa mit demjenigen übereinstimmen, das aus den Haushaltsrechnungen abzuleiten ist.

Kreditkäufe in Prozent der jeweiligen Ausgaben dieser Gruppe

Warengruppe	Arbeiter	Angestellte	Beamte
Fahrräder	44,4	42,3	37,7
Möbel (einschl. Kleinmöbel)	35,8	39,9	41,0
Herrenkonfektion	23,8	16,1	20,3
sonst. Einrichtungsgegenstände, insbes. Teppiche, Gardinen	21,9	27,8	26,2
Kohlen	18,4	14,7	29,7
Damenkonfektion	8,9	7,5	10,7
Schuhwerk	4,2	3,8	5,1
Haus- und Küchengeräte	6,0	17,4	13,9
Wäsche	4,4	4,5	8,1

Ob sich die eigentlichen Kreditkäufe tendenzmäßig je nach der Höhe der Einkommen der verschiedenen Einkommensgruppen verändern — wie das in der öffentlichen Diskussion häufig behauptet wird — läßt sich aus der Statistik der Haushaltsrechnungen nicht nachweisen. In den nachfolgenden Übersichten sind beispielsweise für drei wichtige Ausgabegruppen die Anteile der Kreditkäufe an den entsprechenden Gesamtbeträgen bei Arbeitern, Angestellten und Beamten zusammengestellt. Hier wechseln die Anteile von Stufe zu Stufe ganz ungleichmäßig. Naheliegend ist jedoch die Annahme, daß die in Anspruch genommenen Kredite in absoluten Beträgen der Höhe der Gesamtausgaben, d. h. des Einkommens, entsprechend bis zu einer gewissen Grenze zunehmen und daß sie bei Beamten auf den einzelnen Einkommensstufen verhältnismäßig höher sind als bei Arbeitern und Angestellten.

Kreditkäufe bei einzelnen Warengruppen in verschiedenen Einkommensstufen
(in % der Gesamtausgaben dieser Gruppen)

Arbeiter

Ausgabegruppen	unter 2500 RM	2500 bis 3000 RM	3000 bis 3600 RM	3600 bis 4300 RM	über 4300 RM
Fahrräder	72,9	38,0	36,7	49,1	40,2
Möbel	43,7	24,1	31,1	45,0	35,6
Männerkleidung	14,1	24,9	22,9	19,7	21,4
Einrichtungsgegenstände	40,9	22,3	21,5	25,8	20,9
Kohlen	18,8	22,6	15,7	18,7	14,6
Frauenkleidung	11,5	10,1	7,7	10,8	6,4
Schuhwerk	7,7	2,8	4,7	2,7	6,0
Haus- und Küchengeräte	2,8	4,4	9,1	6,8	1,6
Wäsche	4,8	4,3	3,4	5,2	5,2

Angestellte

Ausgabegruppen	unter 3000 RM	3000 bis 3600 RM	3600 bis 4300 RM	4300 bis 5100 RM	5100 bis 6100 RM	über 6100 RM
Fahrräder	41,0	41,6	22,3	26,5	50,8	40,2
Möbel	56,8	46,9	43,4	41,2	55,8	23,1
Männerkleidung	32,7	28,2	25,3	28,4	29,8	26,5

Beamte

Ausgabegruppen	unter 3000 RM	3000 bis 3600 RM	3600 bis 4300 RM	4300 bis 5100 RM	5100 bis 6100 RM	6100 bis 7300 RM	7300 bis 10000 RM	über 10000 RM
Fahrräder	—	53,4	25,1	41,0	31,0	53,7	21,4	—
Möbel	39,6	9,6	30,0	43,7	37,0	53,7	26,9	47,0
Männerkleidung	32,5	21,9	29,0	27,5	23,0	29,0	22,0	25,8

Gewisse Ergänzungen dieser Untersuchungsergebnisse lassen sich aus anderen Erhebungen über Haushaltsrechnungen gewinnen. So ergibt sich aus einer Untersuchung des Deutschnationalen Handlungsgehilfenverbandes, daß **in den verschiedenen Einkommensstufen durchweg mit der Größe des Wohnortes das Schuldenmachen zunimmt¹⁾**.

Für das wirtschaftlich ungünstige Jahr 1932 habe ich die Kreditkäufe im Einzelhandel²⁾ mit rd. 2 Mrd. RM geschätzt (neben den Kreditkäufen beim Handwerk mit mindestens $\frac{1}{2}$ Milliarde RM). Seit Beginn des allgemeinen Wirtschaftsanstiegs nach 1933 haben die Kreditverkäufe sicherlich beträchtlich zugenommen. Bereits im Jahr 1933, als der gesamte Einzelhandelsumsatz noch hinter dem Vorjahr zurückblieb, lagen die Umsätze des kreditgebenden Einzelhandels 26% über Vorjahreshöhe; sie stiegen von 1934 bis 1938 um weitere 95%. Die Beträge der gewährten Kredite einer Teilzahlungszentrale für Elektro- und Rundfunkgerät gingen bereits im Jahr 1934 um mehr als 100% über das Vorjahr hinaus.

Nach solchen Erwägungen dürfte man

die Zunahme des Kreditverkaufs

im Einzelhandel von 1932 auf 1937 um rund 50% ansetzen, so daß **der Kreditverkauf im Jahr 1937 und ebenso im Jahr 1938 mit rd. 3 Mrd. RM anzunehmen wäre**. Diese Zahl bekommt ein besonderes Gewicht, wenn ihr die Umsatzbeträge für Bekleidung, Hausrat, Luxusgegenstände und Kohlen, also für diejenigen Umsatzgüter, die vorwiegend für die Beschaffung auf dem Kreditwege in Frage kommen, in Höhe von rund 15 Mrd. RM gegenübergestellt werden.

Nach vorsichtigen Schätzungen ist anzunehmen, daß nicht ganz $\frac{1}{2}$ des Kreditverkaufs durch die „Organisation des Borgens“ erfaßt wird. Damit drängt sich die Frage auf, ob der Einzelhandel ein Interesse daran hat, diesen Zustand beizubehalten oder abzuändern.

Die **Wirtschaftsgruppe Einzelhandel** steht, wie sie in ihrem Arbeitsbericht 1935/36 ausführt, grundsätzlich auf dem Standpunkt, daß **bei der Vermittlung von Waren an den letzten Verbraucher der Kredit überhaupt keinen Platz haben dürfte**, weil er nicht nur gefahrvoll ist für den Einzelhandelsbetrieb, sondern auch volkswirtschaftlich nicht erwünscht ist.

Das gilt vor allem für den

offenen Buchkredit.

Da jedoch die Arbeitslosigkeit der Vergangenheit und die wirtschaftlich schwierigen Übergangsjahre nach der Machtergreifung dieses Ideal zunächst als unerreichbar erscheinen ließen, mußte sich die Hauptarbeit der

¹⁾ Der Haushalt des Kaufmannsgehilfen. Eine Erhebung und Untersuchung des Deutschnationalen Handlungsgehilfenverbandes, Hamburg 1927.

²⁾ „Bankwissenschaft“ v. 5. 11. 1933.

Wirtschaftsgruppe darauf beschränken, dazu beizutragen, daß der **unorganisierte Kredit**, der offene Buchkredit, **in einen organisierten Kredit überführt würde**. Dabei soll dem volkswirtschaftlich richtigen Gedanken Rechnung getragen werden, daß der Verbraucher für die ihm gewährte Kreditleistung auch eine entsprechende Gegenleistung durch Übernahme der Kreditkosten (Zins, Risikokosten, Sonderkosten) zu übernehmen habe, daß also die Hauptlast nicht wie bisher der Einzelhändler selbst zu tragen hat.

c) Eigenkapital und Kredit im Einzelhandelsbetrieb

In den theoretischen Erörterungen über das **Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital** im Einzelhandelsbetrieb ist eine grundsätzlich einheitliche Auffassung bisher nicht erzielt worden. Lürer¹⁾ hat diese Meinungen kurz folgendermaßen zusammengestellt.

„Heinrich Nicklisch²⁾ und Walter Schuster³⁾, die sich vom Standpunkt des Einzelhandels aus mit diesem Problem beschäftigt haben, greifen auf die Finanzierungsprinzipien Prinzhorn's zurück, die man in zwei Grundsätzen zusammenfassen kann⁴⁾: 1. Das Eigenkapital muß mit dem Werte des Warenlagers übereinstimmen; 2. Der genommene Kredit darf nicht größer sein als der gegebene Kredit, sowohl im Hinblick auf Zeit als auch auf Höhe und Güte. Man hat gegen diese Lehre Einwendungen erhoben⁵⁾, die aber von Nicklisch mit dem Hinweis darauf entkräftet worden sind, daß die Gültigkeit der Prinzhorn'schen Sätze einzuschränken sei: Sie hätten nur auf den normalen Geschäftsverlauf Bezug und dürften auf Kreditbedürfnisse, die auf konjunkturelle und saisonelle Einflüsse zurückzuführen seien, keine Anwendung finden, wie sie fernerhin auch insoweit eine Einschränkung erfahren sollten, als einzelbetriebliche und branchenmäßige Verschiedenheiten Ausnahmen erheischen.“

Neben diesen Grundsätzen Prinzhorns erhebt sich das von F. Schmidt⁶⁾ vertretene

„Gesetz der Wertgleichheit“

welches besagt, daß das **Realvermögen (Anlagen und Waren) durch Eigenkapital, geldwerte Aktiva dagegen durch Fremdkapital zu finanzieren seien**.

Walter le Coultre⁷⁾ will das Eigenkapital im Einzelhandel so hoch bemessen, daß es die aus den Unternehmungsrisiken entstehenden Verluste im Betriebe zu decken vermag. Dagegen sei die „natürliche Aufgabe“ des Fremdkapitals dort zu suchen, wo der Umsatz der betreffenden Ware an sich als gesichert angenommen werden könnte und nur die Umsatzdauer allgemein oder nach der Erfahrung des betreffenden Betriebes länger sei als die vom Lieferanten eingeräumte Kreditfrist. Le Coultre weist ausdrücklich darauf hin, daß das Eigenkapital für die verschiedenen Einzelhandelsbetriebe durchaus unterschiedlich ist, sowohl nach der Branche als auch nach der gewählten Unternehmungsform, der Betriebsform und der Betriebsgröße.“

¹⁾ Die Deutsche Bankwirtschaft, Unterrichtsbrief 27.

²⁾ Seyffert, Handbuch des Einzelhandels, S. 150.

³⁾ Zeitschrift: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1936, S. 98.

⁴⁾ Prinzhorn, K., Über die finanzielle Führung kaufmännischer Geschäfte und Unternehmungen, Berlin, 1902.

⁵⁾ Insbesondere Wilhelm Rieger, Kurt Sandig und Karl Seidel.

⁶⁾ Schmidt, F., Die organische Tageswertbilanz, 3. Aufl., Leipzig 1929, S. 112.

⁷⁾ Deutsche Bergw.-Ztg., 1936, Nr. 216, S. 9.

Zu diesen Forderungen nimmt L ü e r selbst folgendermaßen Stellung: „U. E. erscheint es im Interesse einer soliden und elastischen Betriebsführung auf die Dauer und im Durchschnitt als unabweisbare Notwendigkeit, **Eigenkapital im Einzelhandel grundsätzlich in solchem Umfang einzusetzen, daß es die Anlagen und den eisernen Lagerbestand zu decken vermag.** Ein geringeres Eigenkapital führt zu Anspannungen und Abhängigkeiten, ein höheres zu unerwünschten Experimenten und sonstigen Versuchen“.

Untersuchen wir daraufhin die tatsächlichen Kreditverhältnisse im Einzelhandel, so ergibt sich folgendes Bild:

d) Verhältnis von langfristigem zu kurzfristigem Kapital

Die von Theoretikern geäußerte Meinung über das Verhältnis von langfristigen zu kurzfristigen Krediten im Einzelhandel geht im allgemeinen dahin, daß die **Kreditzeit für kurzfristige Kredite die Lagerzeit der damit beschafften Waren nicht übersteigen darf.** Langfristige Kredite hätten dann dazu zu dienen, die Anlagen und eisernen Bestände des Lagers zu finanzieren, soweit das nicht durch Eigenkapital geschieht.

In jedem Einzelhandelszweig und wiederum fast in jedem Betrieb liegen die Verhältnisse verschieden. Für ein Möbelgeschäft beispielsweise wird man folgende Bilanzveränderung an drei wichtigen Zeitpunkten als typisch finden:

Beispiel für die Veränderung in der Zusammensetzung des Vermögens und Kapitals im Möbelgeschäft im Laufe eines Jahres

Bilanzposten (RM)	B i l a n z		
	am Jahresende	in saisonmäßig ruhiger Zeit	in saisonmäßig belebter Zeit
A. Vermögen			
Anlagen	11 500	11 500	11 500
Lagerbestand	47 000	40 000	56 000
Forderungen	53 000	48 000	63 000
Betriebsmittel	3 500	3 500	3 500
	115 000	103 000	134 000
B. Kapital			
Eigenkapital	39 000	39 000	39 000
kurzfrist. Fremdkapital (Bank, Lieferant)	65 000	53 000	84 000
langfristiges Fremdkapital .	11 000	11 000	11 000
	115 000	103 000	134 000

**Beispiel für die Veränderung in der Zusammensetzung des Vermögens
und Kapitals im Möbelgeschäft im Laufe eines Jahres**
(Ziffern in % des Kapitals)

Bilanzposten:	B i l a n z		
	am Jahresende	in saisonmäßig ruhiger Zeit	in saisonmäßig belebter Zeit
A. Vermögen			
Anlagen	10	11	8
Lagerbestand	41	39	42
Forderungen	46	47	47
Betriebsmittel	3	3	3
	100	100	100
B. Kapital			
Eigenkapital	34	38	29
kurzfristiges Fremdkapital . (Bank, Lieferant)	56	51	63
langfristiges Fremdkapital .	10	11	8
	100	100	100

Nach der Auffassung von Lüer müßten der Lagerbestand in der saisonruhigen Zeit (Eiserner Bestand) und die Anlagen aus Eigenkapital gedeckt werden, also:

Anlagen	11% des Kapitals
Eiserner Lagerbestand . . .	39% „ „
	<hr/> 50% des Kapitals.

In unserem Beispiel wird der Forderung nicht genügt; denn das Eigenkapital beträgt hier nur 38% des Gesamtkapitals.

An Hand des angeführten Beispiels kann vor allem auch gezeigt werden, daß das Verhältnis der einzelnen Bilanzposten im Laufe eines Jahres und auch im Laufe eines längeren Zeitabschnittes dauernd wechselt, so daß bei der Aufstellung allgemeiner Forderungen genau angegeben werden muß, auf welchen Zeitabschnitt sich die Forderungen beziehen sollen.

III. Betriebspolitische Maßnahmen gegen den Druck der Leerlaufkosten

1. Begründung der Forderung

Der Einzelhandel im ganzen und die einzelnen Betriebe haben Jahrzehnte hindurch die Hoffnung gehegt, daß es gelingen könnte, den Betriebsleerlauf dadurch zu verhindern, daß die Verbraucher zu einer gleichmäßigeren Verteilung ihrer Einkäufe erzogen würden. Diese

Hoffnung wird der Einzelhandel nach so vielen mißlungenen Versuchen aufgegeben haben.

Der letzte größere Versuch fiel in das Jahr 1935. Es wurde damals bei der Firma Siemens die kalendermonatliche Lohnabrechnung eingeführt mit Zahlungen am 6., 16. und 26. jeden Monats. Zur Begründung dieser Maßnahme wurde neben anderem ausdrücklich darauf hingewiesen, „daß die bisherige Lohnzahlung an stets den gleichen Wochentagen durch den gleichzeitigen Einkauf an lebenswichtigen Gütern eine stoßweise Geschäftsbelebung verursacht habe, während an den andern Tagen der Woche der Markt nicht genügend beansprucht war“¹⁾. Nach acht Wochen wurde bekanntgegeben, daß die Arbeiterschaft sich mit diesem Verfahren nicht befreunden könne. Infolgedessen wurde es wieder abgeschafft.

Im Jahr 1937 stand ein anderer Plan zur Erörterung, der **Umlagerungen in den Verkaufszeiten** herbeiführen sollte, ohne daß die Überlegungen in erster Linie von Betriebsnotwendigkeiten diktiert wurden: Der Plan des **Frühschlusses der Ladengeschäfte** an den Samstagnachmittagen.

Die der Aufstellung dieser Forderung vorangehenden Untersuchungen wurden von der Sozialabteilung der Deutschen Arbeitsfront durchgeführt. Folgende Gesichtspunkte waren für die Entscheidung zur Einführung eines freien Nachmittags im Einzelhandel von Bedeutung:

1. Hebung der Volksgesundheit durch Sport, Körperpflege, Bäder, Erholung im Freien unter Berücksichtigung der besonderen Bedeutung des freien Nachmittags für Jugendliche;
2. Möglichkeit der Teilnahme an den Veranstaltungen von „Kraft durch Freude“, Weiterbildung auf kulturellem Gebiet;
3. Möglichkeit der Pflege privater Interessen unter besonderer Berücksichtigung der gemeinsamen Freizeit mit der Familie;
4. Zeit zur beruflichen Weiterbildung²⁾.

Die weiteren Überlegungen konzentrieren sich dann auf die Forderung, daß nur der **Sonnabend-Nachmittag** als Freizeit in Frage käme, weil so die Möglichkeit zur gemeinsamen Durchführung einer Wochenenderholung mit den Angehörigen anderer Berufsgruppen gegeben sei. Mit dieser Forderung wurden die folgenden Bedingungen verbunden:

1. daß die Lohnzahlungstermine auf den Donnerstag verlegt werden müßten, damit breite Schichten des Volkes die Möglichkeit haben, bereits am Freitag größere Einkäufe vorzunehmen;
2. daß die neu festzusetzende Ladenschlußzeit auf alle offenen Verkaufsstellen ausgedehnt wird;
3. daß eine vernünftige Regelung der Sonntagsruhe als Voraussetzung für das Wochenende geschaffen werden muß²⁾.

In der sehr lebhaft geführten öffentlichen Diskussion über diesen Plan traten dann folgende Gesichtspunkte als bedeutsam hervor:

1. Kann die Ordnung der Ladenzeit vom Schematismus befreit werden?
2. Ist eine einheitliche Regelung der Ladenzeiten möglich, oder sollten die Verschiedenheiten der Bezirke und Branchen berücksichtigt werden?
3. Können die Fragen der Freizeit für die Angestellten des Einzelhandels von den Fragen der Verkaufsmöglichkeiten getrennt werden?
4. Wirkt eine Verkürzung der Einkaufszeit auf eine Verkaufsverschiebung insbesondere bei Kultur- und Qualitätsgütern ein?

¹⁾ „Frankfurter Zeitung“ v. 1. X. 1935.

²⁾ Überblick v. 19. IV. 1937.

Selbst wenn in der einen oder andern Richtung eine

Anderung im Umsatzrhythmus

erreicht wird, z. B. auch durch die dahin zielenden Bestrebungen des Deutschen Frauenwerks: **im ganzen kann er nicht beseitigt werden**, und der Einzelhandelsbetrieb hat sich in seinen Dispositionen den Schwankungen anzupassen. Das gilt für alle **Betriebsformen** des Einzelhandels, selbst für die großbetrieblichen Gemischtwarengeschäfte, bei denen man auch in diesem Zusammenhang häufig von Kompensationsbetrieben spricht.

Wenn auch das Warenhaus als Gemischtwarengeschäft im ganzen den Stößen der Umsatzschwankungen nicht so sehr ausgesetzt ist wie das Spezialhaus, so können doch auch hier diese Störungen nicht vollständig beseitigt werden. Vor allem dürfte es wohl kaum möglich sein, daß sich Einzelhandelsbetriebe bei den gegenwärtigen Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten den durch hohe Feste bedingten Schwankungen in der Betriebsbeanspruchung entziehen können. Es wäre aber schon viel gewonnen, wenn **wenigstens zu erreichen wäre, daß sich vor allem im Weihnachtsmonat die Umsätze gleichmäßiger auf die einzelnen Wochen und Tage verteilen**. Dies wäre vor allem möglich, wenn den Forderungen der Einzelhandelsverbände auf frühere Zahlungen der Löhne, Gehälter und Gratifikationen Rechnung getragen würde. In einzelnen Fällen geschieht das zwar bereits, bei weitem aber noch nicht in einem solchen Umfang, um die Kostengestaltung und Warenverteilung entscheidend beeinflussen zu können.

2. Verringerung der Leerlaufkosten beim Arbeitsansatz

Die **Anpassung an den Umsatzrhythmus muß mit der Organisation des Arbeitseinsatzes beginnen**. Bloße Betriebsbereitschaft des Verkaufspersonals in verhältnismäßig langen durchschnittlichen Zeitabschnitten ist für jeden Einzelhandelsbetrieb — wie oben gezeigt wurde — charakteristisch. Die Zeit der Betriebsbereitschaft nutzbringend für den Betrieb zu verwenden, ist eine dringende Forderung. Damit, daß das Personal irgendwie beschäftigt wird, daß es z. B. für Nebenarbeiten untergeordneter Natur angesetzt wird, ist das Problem nicht gelöst. Notwendig ist vielmehr, daß die Zeit der Betriebsbereitschaft für das Hauptziel des Betriebes, nämlich für den **Verkauf**, benutzt wird. Dazu sind in erster Linie gegenseitige Belehrungen und Aussprachen, Austausch von Erfahrungen über Kundenbedienung, Verkaufsgespräche, Antworten auf Einwendungen, Warenkunde, Betriebsorganisation zu rechnen. Nur so kann sich eine betriebswirtschaftliche Arbeitsgemeinschaft in dem Betrieb herausbilden, die sich recht bald nutzbringend für den Betrieb und das Unternehmen auswirkt.

Darüber hinaus muß versucht werden, auch in Zeiten eines Stillstandes oder gar Rückgangs der allgemeinen Wirtschaftsbewegung bei

der Verbraucherschaft den

Sinn für Qualitätsware

zu erhalten. Bei einem allgemeinen oder regional begrenzten Wirtschaftsrückgang zeigt sich nämlich immer wieder, daß die Verbraucher zu billigeren Qualitäten abwandern und so den Mengeneinkauf auf der bisherigen Höhe halten. Das bedeutet für den einzelnen Betrieb eine Erhöhung der Zahl der Verkaufshandlungen und damit eine wachsende Bindung der Arbeitskraft mit der Folge einer relativen Steigerung der Verkaufskosten. Die Einzelhandelsbetriebe geben dem Streben der Verbraucherschaft zu niedrigeren Qualitäten zum eigenen Nachteil häufig zu leicht nach oder fördern es noch, und zwar — ein entscheidender Gesichtspunkt — in der Regel nicht zum Vorteil der Käufer. Nur in wenigen Branchen ist es möglich, das Stammpersonal verhältnismäßig niedrig zu halten und in den umsatzbelebten Zeitabschnitten Aushilfsverkäufer zu beschäftigen, weil durchweg nur derjenige Verkäufer vorteilhaft eingeschaltet werden kann, der mit der Eigenart der Kundschaft, der Organisation des Betriebs und vor allem mit der Ware vollkommen vertraut ist. In Klein- und Kleinstbetrieben stellt der Haushalt in den Zeiten höchster Anforderungen an die Betriebsleistung die Aushilfskräfte. Zur Beschäftigung von Aushilfspersonen vor allem im Weihnachtsgeschäft sind im besonderen auch solche Einzelhandelsbetriebe gezwungen, bei denen der Unterschied zwischen saisonstiller und -belebter Zeit zu groß ist, als daß sie Personal für die Höchstleistung das ganze Jahr durchhalten könnten: Spielwarengeschäfte, Handschuhgeschäfte, Betriebe für Koffer und Reiseartikel. Diese Einzelhandelsbetriebe müssen die Nachteile, die mit der Beschäftigung von Aushilfspersonen verbunden sind, zur günstigen Kostengestaltung für das ganze Jahr in Kauf nehmen. So ergibt sich aus einer Untersuchung der Forschungsstelle für den Handel¹⁾, daß im Jahr 1934 von 60 befragten Spielwarengeschäften nur 5 kleine Betriebe (Familienbetriebe) mit einem Jahresumsatz von unter 30 000 RM im Weihnachtsmonat ohne Aushilfe arbeiten. „Im Monat Dezember 1934 war die Zahl der beschäftigten Personen doppelt so hoch wie im Durchschnitt der übrigen 11 Monate. Die vom Aushilfspersonal geleisteten Arbeitsstunden erreichten im Durchschnitt der befragten Spielwarengeschäfte 1934 etwas mehr als 8% der gesamten jährlichen Arbeitsstunden des ständig beschäftigten Personals.“ Charakteristisch ist weiter, daß die Einstellung von Aushilfspersonal nach der Untersuchung der Forschungsstelle mit der Größe der Betriebe wächst, eine Erscheinung, die darauf zurückzuführen ist, daß die Zahl der zur Verfügung stehenden Familienangehörigen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten mit der Betriebsgröße abnimmt.

Die Frage, ob durch Einstellung von **Warenautomaten** die Leerlaufkosten im ganzen gesenkt werden können, dürfte heute noch nicht als entschieden angesehen werden. Seit dem Erlaß des Automatengesetzes im Juli 1933 dürften mehr als 150 000 Warenautomaten in Deutschland angebracht worden sein, und noch immer ist die Nachfrage lebhaft. Der

¹⁾ F. f. H.-Mitteilungen v. 20. 11. 1935.

größte Teil der in Deutschland aufgestellten Warenautomaten bietet Tabakwaren (Zigaretten) an. Der Bedeutung nach folgen die Automaten für Streichhölzer, Süßwaren, Lebensmittel, Zeitungen, Strümpfe, Taschentücher. Die Umsätze der Automaten lassen sich nicht einheitlich angeben. Tabakwarenautomaten setzten je nach Lage der Geschäfte im Monat Waren im Betrage von 200 bis 750 RM um; bei Süßwarenautomaten liegen die Umsätze zwischen 200 und 400 RM. In der Praxis rechnet man damit, daß der Anschaffungspreis eines Tabakwarenautomaten in etwa 10 bis 15 Monaten, eines Süßwarenautomaten in etwa 1½ bis 2 Jahren verdient wird. Trotz mancher optimistischen Ansichten über Warenautomaten in der Praxis wird nach dem Geschäftsbericht der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel 1936/37 der Automat von der Wirtschaftsgruppe nach wie vor zurückhaltend beurteilt, „weil einmal bestimmte grundsätzliche Bedenken gegen den mechanischen Warenverkauf überhaupt bestehen und dann die Rentabilitätsfrage noch weitgehend ungeklärt scheint“. Selbst wenn nämlich die **Leerlaufkosten des Personals vermindert** werden können, ist immer zu berücksichtigen, daß demgegenüber **neue Kapitalkosten** stehen.

„Die Kaufleute, die frühzeitig Automaten aufstellten, konnten zwar den Anschaffungspreis verhältnismäßig schnell amortisieren; inzwischen aber haben sich die Automaten erheblich vermehrt, und die letzten Neukonstruktionen sind wesentlich teurer als die früheren: Die Preise von Großautomaten mit sichtbaren Warenschächten und entsprechender äußerer Aufmachung gehen bis über RM 4000.—. In sehr vielen Fällen ist der Automat in erster Linie schon nicht mehr Verkaufsapparat, sondern Reklamegegenstand, nämlich eine Art Sonderschaufenster geworden.

Zur Feststellung der wirtschaftlichen Ergebnisse des Automaten-geschäftes hat zunächst die Fachgruppe Tabak eine Erhebung eingeleitet. Sie hat ergeben, daß im allgemeinen die Rentabilitätsgrenze bei einem Anschaffungspreis von etwa RM 1000.— liegt. Ähnliche Ermittlungen werden auch von der Fachgruppe Nahrungs- und Genußmittel angestellt. Weiterhin bleibt die Frage zu klären, ob es richtig sei, den Automaten während der Geschäftszeiten überhaupt in Betrieb zu halten und ob auf der anderen Seite das Nachfüllen nach Ladenschluß und an Sonntagen gestattet werden soll.“¹⁾

Für den gesamten Einzelhandel bedeutet der Automat immer nur eine geringfügige Aushilfe und vermag nur in geringem Umfang die bestehenden Leerlaufkosten zu ermäßigen.

Es eignen sich eben für den Automatenverkauf nur kleine Warenstücke in verhältnismäßig niedrigen Preislagen, für die ein großer Verkaufsradius in Frage kommt, die typisiert oder standardisiert sind und deren Fehlen zu einer bestimmten Zeit sehr unangenehm empfunden wird. Die Grenzen der Anwendbarkeit der Automaten werden bei der Entwicklung der Technik laufend hinausgeschoben.

¹⁾ Bericht der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel 1936/1937.

3. Verminderung der Leerlaufkosten beim Lagerkapital

a) Kontrolle der Lagergröße

Die auf Verminderung des Lagerkapitals abzielenden betriebspolitischen Maßnahmen müssen zu einer **Verringerung des Lagerumfangs** führen. Es ist jedoch schwierig, in jedem Zeitpunkt das richtige Verhältnis von Umsatz- und Lagergröße zu bestimmen. In der Praxis gewinnt deshalb für eine laufende Lagerüberwachung der Vergleich eine hervorragende Bedeutung, und zwar einmal der Vergleich mit vorangegangenen Zeitabschnitten und zum zweiten der Vergleich mit anderen Betrieben. Ausgedrückt wird das Verhältnis von Umsatz zu Lager durch die **Umschlagshäufigkeitsziffer**.

Die in der Praxis errechneten Ziffern geben von diesem Verhältnis in der Regel ein falsches Bild, weil bei der Umsatzgröße der Verkaufspreis und bei der Lagergröße der Bilanzwert, also etwa der Einstandspreis, eingesetzt werden. Und trotzdem können solche Umschlagshäufigkeitsziffern, die zu verschiedenen Zeiten und in verschiedenen Betrieben errechnet worden sind, bei einer Kontrolle der Lagergrößen wertvolle Dienste leisten, wenn die Größen der Handelsspannen zeitlich und zwischenbetrieblich nicht sehr stark voneinander abweichen. Vergleichs- oder Richtzahlen für die Kontrolle der Umschlagshäufigkeit des Lagers werden für die verschiedenen Einzelhandelszweige aus der statistischen Gemeinschaftsarbeit gewonnen.

Eine weitere Möglichkeit zur Beurteilung der Lagergröße ist durch die **Beobachtung der Lagerkosten** im ganzen und in ihren Teilen gegeben.

Es ist schwierig, die **Kosten der Lagerhaltung** im Einzelhandelsbetrieb zu ermitteln, weil der überwiegende Teil **Gemeinkosten** darstellt, deren schlüsselmäßige Verteilung zwar nicht unmöglich ist, doch ohne besonderen Organisationsaufwand nicht gelingt. Darauf ist es wohl auch zurückzuführen, daß z. B. die überaus vielseitig gegliederten Unkostenstatistiken des Harvard-Instituts für Warenhäuser zwar die Lohn- und Gehaltsspesen für Lagerung und Wareneingang zusammengefaßt aussondern (also nicht einmal diese für Lagerung allein), aber nicht die Sachkosten.

Aus deutschen Einzelhandelsbetrieben stehen nur wenige Zahlen zur Verfügung, die für die Betriebe verschiedener Größenklassen und für die verschiedenen Branchen erkennen lassen, daß mit steigender Umschlagshäufigkeit, d. h. mit relativer Verminderung des Lagers, die Kosten abnehmen. Nur durch eine weitgehende Betriebsanalyse kann die Unkostengestaltung im Zusammenhang mit der Veränderung der Lagergröße erkannt werden.

Im allgemeinen werden sich in einem kleineren und mittleren Einzelhandelsgeschäft die Kosten der Lagerung insgesamt nicht ermitteln lassen, weil der Lagerraum weitgehend mit den Verkaufsräumen zusammenfällt, und weil die Lagerbeaufsichtigung von Verkaufskräften „nebenbei“ durchgeführt wird. Aber die **Zinsen für das Lagerkapital** könnten zumindest gesondert errechnet und zum Umsatz bzw. zu den Gesamtkosten in Beziehung gesetzt werden; dann könnte durch den Zeitvergleich die Besserung

oder Verschlechterung festgestellt und durch den Betriebsvergleich die Höhe der Kapitalkosten für das Lager beurteilt werden. Dabei muß versucht werden, den zu verrechnenden Zinssatz den tatsächlichen Kosten für das im Betrieb arbeitende Kapital so genau wie möglich anzupassen, z. B. Bankzinsen im Kontokorrentverkehr oder Zinsen des Lieferantenkredits, entstanden durch Verzicht auf die Ausnutzung des Skontos. Die Zinsen werden für das durchschnittlich im Lager gebundene Kapital berechnet.

Besondere Aufmerksamkeit muß unter den Lagerkosten dem **Lagerschwund** zugewandt werden. Diese Kosten werden durchweg in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels nicht berücksichtigt, obschon sie ganz beträchtliche Ausmaße erreichen können.

Das ist besonders wichtig für diejenigen Einzelhandelszweige, in denen die Handelsspanne niedrig ist, vor allem im Lebensmittelhandel. Wenn dort bei Wurst und Fett beispielsweise der mengenmäßige Schwund bis zu 10% während der Lagerung berägt, so bedeutet das eine Erhöhung der Einstandspreise um rd. 11% oder die Erniedrigung einer zugebilligten Handelsspanne in Höhe von 10% des Einstandspreises um 44%, von 15% des Einstandspreises um rd. 27% usw.

Notwendig ist ferner, daß eine verantwortliche Person sich um die einzelnen Bestände im Lager kümmert. Voraussetzung hierfür ist eine übersichtliche Ordnung des Gesamtlagers, damit es leicht überschaut werden kann.

Zur Überwachung der Lagergröße sind endlich noch Festsetzung und Innehaltung von Einkaufslimits notwendig. Eine Limitberechnung, d. h. die Festlegung eines Einkaufssolls für einen bestimmten Zeitabschnitt, ist in kleineren und mittleren Einzelhandelsbetrieben allgemein nicht üblich, vielfach nicht einmal bekannt. Die Erfahrungen, die man mit dieser Art der Kontrolle in kapitalistischen Großbetrieben des Einzelhandels gemacht hat, sollten eigentlich dazu anregen, die Übertragbarkeit dieses Verfahrens auf Mittel- und Kleinbetriebe zur Vermeidung unnötiger Kapitalbindung im Lager zu prüfen. Die organisatorischen Schwierigkeiten, die vor allem dabei zu überwinden sind, bestehen in der laufenden Feststellung der vorhandenen Lagerbestände und in der Vorausschau der Lagerbeanspruchung.

Im einzelnen ist es schwierig, den mengen- und wertmäßigen Soll-Lagerbestand festzulegen. Angeregt durch die Überlegungen, die Nicklisch¹⁾ in Bezug auf die Lagergröße im Industriebetrieb angestellt hat, soll hier versucht werden, Richtlinien für die Sollgröße des Lagerbestandes im Einzelhandelsbetrieb zu entwickeln. Dabei sollen die Begriffe Mindestbestand, Geringstbestand, Höchstbestand, Normalbestand herausgestellt werden.

Der Mindestbestand des Einzelhandelslagers

muß das Sortiment enthalten, aus dem jederzeit die Nachfrage befriedigt werden kann. Infolgedessen muß zur Auswahl von denjenigen Sorten, die geführt werden sollen, jederzeit mindestens ein Stück vorhanden sein. Zu den Sorten werden hier Qualitäten, Formen, Größen gerechnet. Die Lieferung eines jeden

¹⁾ Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., S. 452.

Sortenstückes auf das Lager bedingt eine gewisse Zahl von Tagen. Für diese Tage müssen so viele Stücke vorhanden sein, als täglich umgesetzt werden können.

Beispiel:

Ein Geschäft will vier Formen von Korsetts in je 5 Größen führen. Dann müssen jederzeit 20 Korsetts auf Lager sein. Wenn die Lieferzeit 5 Tage beträgt und wenn für jeden Tag damit zu rechnen ist, daß von jeder Sorte (Form und Größe) 2 Stück abgesetzt werden, dann darf das Mindestlager bei einer Bestellung $20 \times 5 \times 2 = 200$ Stück nicht unterschreiten. Zu dem gleichen Ergebnis kommt man bei folgender Rechnung: Jeden Tag können 4 Formen in 5 Größen je 2mal verkauft werden ($4 \times 5 \times 2 = 40$). 5 Tage dauert die Lieferfrist. Also müssen 5×40 Stück als Mindestlagerbestand vorhanden sein. Verteilt sich erfahrungsgemäß der Umsatz gleichmäßig auf die einzelnen Stücke, so kann die Lagerbeobachtung sich auf die Lagerwerte erstrecken. Ist der Durchschnittspreis eines Stückes 5.— RM (Einkaufs- oder Verkaufspreis), so stellt das Mindestlager bei der Bestellung einen Wert von 1000 RM dar.

Würde das vorstehende Beispiel so abgeändert, daß nicht jeden Tag 2 Stücke umgesetzt werden, sondern nur jeden vierten Tag ein Stück, dann würde der Mindestbestand

$$\frac{20 \times 5}{4} = 25 \text{ Stück}$$

betragen müssen. Dann bestände jedoch die Möglichkeit, daß nicht jederzeit der Nachfrage entsprochen werden könnte. Die Wahrscheinlichkeit ist jedoch gering. Immerhin müßte bei einem so geringen Umsatz überlegt werden, ob es nicht ratsam ist, statt des umfangreichen Sortiments ein kleineres zu halten und in den 25 Stück nur diejenigen Sorten vertreten zu haben, auf die sich die häufigste Nachfrage erstreckt.

Einen Schritt vorwärts in dieser Richtung bedeutet die **Standardisierung** von Waren (und damit des Bedarfs), die im allgemeinen mit der Durchsetzung eines Markenartikels verbunden ist. Dabei dürfen allerdings die Gefahren nicht übersehen werden, die aus anderen Richtungen durch den **Markenartikel** für den kleineren Einzelhandelsbetrieb heraufbeschworen werden: Einseitige Bindung an Lieferanten und Qualitäten, Einschränkung der Unternehmerinitiative, Stärkung von Wettbewerbern, Loslösung der Preisbildung von der betrieblichen Kostengestaltung.

Handelt es sich um **Großstücke** mit geringer Lieferfrist und verhältnismäßig seltener Umsatztätigkeit, wie beispielsweise im Möbelhandel, so wird der Ersatz eines Stückes erst nach dem Verkauf notwendig sein.

Der **Geringstbestand** wird kurz vor dem Eintreffen der bestellten Ware erreicht.

Für den **Höchstbestand** gilt auch im Einzelhandelsbetrieb das allgemeine Kennzeichen, das Nicklisch für den Industriebetrieb angibt: „Die Menge, die nicht überschritten werden darf, wenn das Geschäft nicht geschädigt werden soll“. Sie muß zunächst den Mindestbestand enthalten. Darüber hinaus umfaßt sie noch eine Menge, die unter Berücksichtigung der **Vorteile und Nachteile** des „**Großbezuges**“ eingekauft wird. Die Zeit, für die eingekauft wird, kann von Handelszweig zu Handelszweig verschieden sein. Im **Drogenhandel** beispielsweise können einzelne Flaschenfüllungen auf Jahre eingedeckt werden; im **Bekleidungsgeschäft** darf die Eindeckungszeit eine Saison kaum überschreiten.

Der **Normalbestand** setzt sich zusammen aus dem Mindestbestand und der **Umsatzgröße** für eine übliche **Dispositionszeit**, z. B. eine Saison bzw. den Rest der Saison. Die Größe des Normalbestandes wechselt zeitlich. Da die **Modeschwankungen** immer breitere Warengruppen und immer größere Wirtschaftsbezirke erfassen, kann man ganz allgemein im Einzelhandel eine **Verkürzung der Dispositionsfrist** feststellen. Beispielsweise im Einzelhandel mit **Modekleidung**, bei **Damenputz** und teilweise auch bei **Kurzwaren**, hat sich die **Faustregel** herausgebildet, daß der Gefahr der Modeänderung wegen eine **Disposition über sechs Wochen hinaus zu vermeiden ist**. Es dürfte auf lange Zeit gesehen

vorteilhafter sein, kurzfristig zu disponieren und zehn Prozent Aufschlag für beschleunigte Nachbestellung beim Sortimentsgroßhändler zu zahlen, als Ladenhüter mit 50 % und mehr Abschlag zu verkaufen. Ähnliche Überlegungen sind heute nicht nur bei eigentlichen Modeartikeln anzustellen. Sie gelten teilweise auch für Schirme, Schuhe, sogar für Augengläser, Federhalter, Beleuchtungskörper.

b) Lagerpolitik

Verschiedene Überlegungen sind bei der Beurteilung der Lagergröße bedeutsam. Zunächst ist die Frage zu stellen, ob das auf Lager gehaltene Sortiment für den Betrieb nicht zu umfangreich ist. Das für den einzelnen Betrieb richtige Sortiment kann nur auf Grund langer Erfahrungen ermittelt werden. Insbesondere während der Zeit der Betriebsausweitung wird das Sortiment häufig falsch aufgebaut. Das ist einmal auf die Betriebsnotwendigkeiten des Lageranbaus und in zweiter Linie auch auf Fehldispositionen zurückzuführen. Den Betriebsnotwendigkeiten des Lagerausbaus kann der Betrieb sich nicht entziehen, wohl aber den etwa damit verbundenen nachteiligen Folgen dadurch, daß er mit einem sehr kleinen Lager anfängt. Das Streben des Betriebes muß darauf gerichtet sein, allmählich die Bedürfnisse der für den Betrieb in Frage kommenden Käuferschichten zu erfassen, um danach das Sortiment auszubauen. Infolgedessen wird der Betrieb in der ersten Zeit nach der Errichtung bewußt eine starke Veränderung der Lagergröße anstreben. Daneben entwickelt sich ein eiserner Bestand an Ladenhütern, der sich immer wieder bildet und niemals vollständig beseitigt werden kann. Das sind Fehldispositionen, die durch allergrößte Aufmerksamkeit auf die Art der Nachfrage und durch planmäßige Anpassung von Einkauf und Umsatz zwar eingeschränkt, aber nicht vollständig vermieden werden können. Im weiteren Verlauf der Betriebstätigkeit strebt der Betrieb dahin, den Lagerbestand weniger ansteigen zu lassen als den Umsatz. Das kann dadurch geschehen, daß er das Sortiment zwar mannigfaltig, aber in den einzelnen Arten nicht zu zahlreich unterhält. Dagegen wirkt die Tendenz der modernen Entwicklung der Warenverteilung, die dahin geht, daß infolge weitgehender Spezialisierung der Bedarfsgüter die Läger anwachsen. Das Sortiment im Einzelhandel muß dabei zunehmen. Die Betriebspolitik wehrt sich mit verschiedenen Mitteln gegen diese Lageranreicherung (Beschränkung auf gangbare Typen, Beschränkung auf einzelne Herstellerfirmen) und erstrebt nicht nur kein Wachsen, sondern sogar einen Abbau, also eine strukturelle Lagerverminderung.

Damit ist zum Teil auch die Betriebs- und Unternehmenskonzentration im Einzelhandel zu erklären. Die Großunternehmung ermöglicht in der Regel nicht nur eine Zentralisation und damit eine Verringerung des Reservelagers, sondern darüber hinaus eine Verminderung des Sortimentslagers; denn aus dem Zentrallager kann jederzeit das Sortiment in den Verkaufsabteilungen aufgefüllt werden. Das bedeutet im ganzen auch eine Verringerung der strukturellen Schwankungen der Lagergröße. Er-

leichtert wird diese Betriebszusammenballung dort, wo es sich in erster Linie um Waren mit geringer Auswahlmöglichkeit, z. B. Lebensmittel, vor allem Markenartikel, z. B. Schuhe, handelt. Es ist somit kein Zufall, daß das Filialsystem sich gerade in diesen Branchen ausbreitete. Soweit strukturelle Veränderungen nicht zu vermeiden sind, spielen sie sich ebenso wie die konjunkturellen im Zentrallager ab. Infolgedessen sind die strukturellen und konjunkturellen Schwankungen der Zentrallager bedeutend stärker als diejenigen der Lager in den einzelnen Verkaufsstellen.

Vergleich der Veränderung der Größe von Zentrallagern und Verkaufslagern
(Veränderung in % des Vorjahrs)

Einzelhandelsgruppe	Lager	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
Kaffee und Tee									
Spezialgeschäfte . .	Verkaufsstelle	+ 2	- 6	-20	-15
Filialgeschäfte . . .	Verk.-Stell.	.	- 1	- 2	+11	+10	+ 4	+ 4	- 7
	Zentrale	.	+63	-24	+61	+25	-15	-14	- 5
Konsumvereine . .	Verk.-Stellen	+155	+14	+ 3	+12	+18	+15	- 4	-18
	Zentrale	+145	+ 7	+ 5	+14	+17	+ 0	-14	-27

Die Übertragung der starken Schwankungen im Lagerbestand auf die Zentrallager gilt nicht nur für Großunternehmungen, sondern auch für Kleinbetriebe; denn nicht allein zur Abwehr gegenüber Großunternehmungen, sondern auch zur Verminderung des strukturellen Lageranbaus und der konjunkturellen Lagerveränderung schließen sich Kleinbetriebe zu Einkaufsgemeinschaften und -genossenschaften zusammen. Das hat in Bezug auf die Lagerhaltung grundsätzlich die gleiche Bedeutung wie die Unternehmungskonzentration. Die Einkaufszentrale übernimmt das Reservelager bzw. erreicht eine solche Stärke den Lieferanten (Herstellern) gegenüber, daß diese die Reservelager halten.

In den vorstehenden Ausführungen wurde nur in Betracht gezogen, daß die einzelnen Betriebe selbst den Ausweg zur strukturellen Verminderung der Lagerhaltung finden und immer noch die notwendigen Kosten zu tragen gewillt sind; daneben müssen ferner die besonderen betriebspolitischen Maßnahmen des Einzelhandels ins Auge gefaßt werden, die darauf gerichtet sind, die Vorstufen mit der Lagerhaltung zu belasten. Es ist dies die Forderung nach dem „Von-Hand-zu-Mund“-Kauf. Sie richtet sich fast nur auf die Einschränkung des Reservelagers. Voraussetzung für die Verwirklichung des Gedankens ist ein gut entwickeltes Verkehrsnetz, das den ungestörten Nachschub sicherstellt. Je besser die Belieferung des Einzelhandels organisiert ist, um so mehr können Teile des ursprünglichen Sortiments als Reserve angesehen und vermindert werden. Diese Forderung muß sich auf die strukturelle Veränderungsmöglichkeit auswirken und andererseits selbst eine strukturelle Veränderung der Lagergröße herbeiführen. Braucht nämlich das Reservelager nur klein

zu sein, oder besteht gar keins, so läßt sich die strukturelle Lagerbewegung von der Umsatzbewegung lösen. Die allgemeine Forderung des „hand-to-mouth-buying“ erstreckt sich in erster Linie auf den Einzelhandel und hat zur Folge, daß die Lagerhaltung auf die Vorstufen, auf Großhandel bzw. Fabrikation, verschoben wird. Daß das der Fall ist, ist für Amerika zahlenmäßig nachgewiesen.

Die relative Verringerung des Lagers hat naturgemäß kurzfristige Einkaufsdispositionen des Einzelhandels zur Folge. Diese müssen sich bei der Industrie als kurzfristige Auftragseingänge zeigen, die zu einer Erniedrigung der Auftragsbestände führen. Die Lagerverminderung des Einzelhandels bedingt dann eine Umstellung der Betriebspolitik der Industrie. Die fixen Kosten drängen hier zu einer möglichst gleichmäßigen Produktion für längere Zeit, die früher durch die vorhandenen Auftragsbestände sichergestellt wurde. Die Auftragsbestände werden nunmehr verringert. Statt dessen sind Lagerbestände notwendig, aus denen die stoßweise hervortretende Nachfrage befriedigt werden kann. Im ganzen gesehen ist in der Handelssphäre Kapital freigesetzt, in der Produktionssphäre aber ist Kapital gebunden. Wahrscheinlich ist das neu gebundene Kapital jedoch geringer als das freigesetzte. Aber es haben Funktionsverschiebungen stattgefunden: Die Industrie ist zum Lagerhalter des Handels geworden, wie das besonders deutlich in den Vereinigten Staaten zutage tritt. Ob das kostenmäßig vorteilhaft ist, dürfte mindestens zweifelhaft sein; es ist auf jeden Fall zu bedenken, daß die Industrie nicht in der Lage ist, den Markt so zu beeinflussen wie der Handel, wenn das Lager abzustoßen ist. Das Entwertungsrisiko der gesamten Warenverteilung ist durch das „Von-Hand-in-den-Mund-kaufen“ sicherlich gewachsen. Ein Fortschritt könnte im Ganzen sicherlich dadurch erreicht werden, wenn der Einzelhandel trotz Verringerung des Lagers rechtzeitig und weitgehend disponierte, damit die Vorstufen den Bedarf überschauen und ihre Planung dementsprechend einrichten können.

Bis jetzt wurde von denjenigen betriebspolitischen Maßnahmen gesprochen, die der Lagerveränderung bei gleichbleibendem Sortiment dienen. Darüber hinaus sind aber auch solche Maßnahmen zu erwähnen, die grundsätzlich auf eine Sortimentsverringering hinlaufen. An erster Stelle ist hier die

Idee des „Normallagerplans“

zu nennen. Vertreten wird dieser Gedanke vor allem durch Edward Filene, Präsident der Filene's Sons Company; er hat als Ziel den Sortimentsabbau und daneben die Beschränkung der Reservebestände auf das notwendigste Maß. Es sollen danach nur drei Preisstufen im Handelsbetrieb vorrätig sein, die 85% des Gesamtlagers ausmachen. Darüber hinaus sollen nur Einzelstücke für ausgefallene Nachfragen zur Verfügung gehalten werden. In Deutschland ist auch dieser Gedanke — wenn auch nur verschwindend wenig — in die Praxis umgesetzt worden, z. B. bei den Gruppenpreisgeschäften im Schuhhandel und z. T. in den Einheitspreisgeschäften. Bei dieser Entwicklung kann für den in Frage kommenden Betrieb mindestens die strukturelle Lagerschwankung auf ein Mindestmaß reduziert, wenn nicht ganz ausgeschaltet werden.

Eine Verringerung des Typensortiments wird beim Einzelhandel auch durch Einwirkungen des freien Großhandels sowie durch den zentralen und gemeinschaftlichen Einkauf gefördert. Es soll hier natürlich nicht der Uniformierung des Geschmacks, die die Verbrauchsgestaltung in der „Neuen Welt“ kennzeichnet, das Wort geredet werden.

Wir können uns aber in Deutschland unter keinen Umständen auf die Dauer einen unbegrenzten Konsum-Individualismus leisten, der die wirtschaftlichste Herstellung von Verbrauchsgütern verhindert. Wenn wir eine endgültige Verbilligung der Lebenshaltung anstreben, müssen die Verbraucher die geringen — meist gefühlsmäßigen — Nachteile der Sortenbeschränkung in Kauf nehmen.

Parallel mit der Sortenbeschränkung läuft häufig die

Preisgruppenbildung,

die den Einzelhandel vor neue Fragen stellt. Das gilt besonders für eine Zeit, in der die Preise der Rohstoffe schwanken. Dann ist es leicht möglich, daß Warenqualitäten, die in die gewohnte Preisstufe nicht passen, aufgegeben werden oder daß — bei vollständig freier Preisstellung — die Warensorte zum Nachteil der Verbraucher in eine zu hohe Preisstufe eingeordnet wird.

Eine besonders deutliche Sortenbeschränkung im Lager wird in Versandgeschäften erreicht, wo das Sortiment durch den Katalog ersetzt wird; das Lager behält dann lediglich die Reservefunktion. Strukturelle Veränderungen in der Lagergröße brauchen in diesen Geschäftsformen kaum einzutreten, weil die Häuser, die in der Regel in Großstädten oder in den Produktionszentren ihren Sitz haben, jederzeit das Lager ergänzen bzw. den Versand unter Umgehung des eigenen Lagers durchführen können.

Auch die von allgemein-wirtschaftlichen Bewegungen herbeigeführten Lagerveränderungen müssen durch Betriebsmaßnahmen beeinflusst werden.

Zum weitaus größten Teil vollziehen sich die konjunkturellen Veränderungen der Lagergröße des Handels in den Spekulationsbeständen. Dabei kommen die Kräfte zur Veränderung der Lagergröße auf den einzelnen Stufen der Warenverteilung aus verschiedenen Richtungen: **Je näher dem Großmarkt, um so stärker das Bestreben der Betriebe, aus Preisdifferenzen Gewinne zu erzielen; je näher dem Konsum, um so größer die Besorgnis, wegen Warenmangels Verluste zu erleiden.** Unterschiede treten bei den einzelnen Warengruppen hervor. In der ersten allgemeinwirtschaftlichen Aufschwungsperiode nach einem wirtschaftlichen Niedergang haben Umsatzbetriebe für Güter des elastischen Bedarfs für die Auffüllung eines zusätzlichen Lagers Sorge zu tragen, weil dann von den Letztverbrauchern die zurückgestellte Befriedigung eines seit längerer Zeit vorhandenen Bedarfs nachgeholt werden muß. Dieser Lageraufbau hat nach einer planmäßigen Lagerverminderung zu erfolgen; denn gerade in solchen Betrieben hat die Krisis einen Rückgang der Umsätze und in dessen Folge einen Lagerabbau bewirkt.

Wichtig ist dabei für die Einzelhandelsbetriebe, daß sie die betriebspolitischen Maßnahmen auf den richtigen Zeitpunkt abstellen. Für die Zeiten der freien Preisbewegung war es wichtig zu wissen, daß die Preise auf den verschiedenen Stufen der Warenverteilung sich in einem gewissen Abstand nacheinander bewegen. In der Nachkriegszeit konnten die Preiskurven trotz tariflicher und kartellmäßiger Bindungen auf manchen Gebieten immer das Barometer für die konjunkturbedingten Einkaufsdispositionen des Einzelhandels abgeben. Die Einzelhandelspreise sanken bzw. stiegen im Konjunkturhythmus noch weiter an, wenn die Großhandelspreise bereits den Wendepunkt überschritten hatten. Besondere Aufmerksamkeit verdienen die durch die Einkaufsdisposition erzielbaren Gewinne. Die Indizes der Großhandelspreise pendelten um diejenigen der Einzelhandelspreise. Daraus ergaben sich für den Einzelhandel besondere Gewinnquellen. Erkannte der Betrieb die Tieflage der Großhandelspreise, so konnte er auf diese Weise zu einer günstigen Kalkulationsbasis kommen und gegebenenfalls die Gewinnmarge erhöhen. Verlustquellen verstopfte er, wenn er sich vor dem Wendepunkt der Großhandelspreise bereits im Einkauf zurückhielt. Bei solchen Dispositionen müssen die für den Einkauf verantwortlichen Personen im Betrieb bestrebt sein, ein weiteres Feld außerhalb der eigenen Branche zu übersehen. So kann der heute im Einzelhandel allgemein geforderte **Betriebsvergleich auch als Mittel der Dispositionskontrolle** ausgewertet werden, nicht nur für den Handel allein, sondern auch für dessen Vorstufen, den Großhandel und die Industrie.

Unter den betriebspolitischen Maßnahmen zur Vermeidung der Risiken, die aus der mit der allgemeinwirtschaftlichen Bewegung zusammenhängenden Lagerveränderung erwachsen, sind vor allem zwei zu nennen: auf der einen Seite der Ausbau des Kompensationsbetriebs und auf der anderen Seite wiederum der Zusammenschluß der Betriebe.

Der **Kompensationsbetrieb** mit der Hauptaufgabe der Ausglei chung gesamtwirtschaftlich bedingter Lagerschwankungen wird **planmäßig noch wenig angestrebt**, wahrscheinlich wohl deshalb, weil bisher der **Kostenanalyse der Lagerhaltung** ganz allgemein nur verhältnismäßig geringe Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Das Warenhaus ist im allgemeinen als Lagerhalter ebenso wenig wie als Umsatzbetrieb als Kompensationsbetrieb anzusprechen, weil es als Gemischtwarengeschäft allen Zufälligkeiten der Lagerveränderung bei den einzelnen Warengruppen ausgesetzt ist. Höchstens in dem Ausbau der Lebensmittelabteilung und der Abteilung für kleinen Hausrat erzielt es nebenbei eine Kompensation in den gesamtwirtschaftlich bedingten Lagerschwankungen, obschon die Idee der Kombinierung der Warengruppen aus dem Streben nach Ausgleich der kurzen rhythmischen Schwankungen entstanden ist.

Zusammenschlüsse kleinerer und mittlerer Einzelhandelsgeschäfte in Einkaufsgemeinschaften sowie weitgehende Bindungen an selbständige Großhandelsbetriebe bewirken mit dem Abbau der Lager im ganzen auch

eine Verminderung des Spekulationslagers und damit eine Verringerung der gesamtwirtschaftlich bedingten Lagerschwankungen.

Die hier geforderte Freisetzung von Lagerkapital findet naturgemäß ihre Grenze darin, daß ein Lagerbestand für die laufende Geschäftsabwicklung notwendig ist. Darüber hinaus müssen alle Einzelhändler ein Reservelager unterhalten, das je nach den Zeiten der verschiedenen Beanspruchung von Produktionsbetrieben und auch je nach den Wirtschaftsbezirken unterschiedlich groß sein muß.

Dem Bestreben zur Verringerung des Lagers wirken in manchen Zweigen des Einzelhandels die Vermehrung der Markenartikel und das Streben der Mode nach Mannigfaltigkeit entgegen. Markenartikel-Erzeuger wenden sich mit ihrer Werbung unmittelbar an den Verbraucher. Dieser verlangt den Artikel von dem Einzelhändler, so daß er in der Sortierung seines Lagers nicht mehr frei ist. Das ist für den Facheinzelhandel deswegen so nachteilig, weil deutlich eine Tendenz zu verspüren ist, daß die Kanäle, durch die auch anerkannte erste Markenartikel dem Verbraucher zugeleitet werden, zahlreicher werden. Das bedeutet, daß der Umsatz in diesen Waren bei den ursprünglich dafür bestimmten Geschäften relativ abnimmt. Hinzukommt, daß auch solche Waren als Markenartikel angeboten und propagiert werden, die sich nicht dafür eignen, d. h. die einem wandelbaren Geschmack unterworfen sind. Im ganzen sind heute auch mit der Lagerhaltung von Markenartikeln Gefahren für die Wirtschaftlichkeit eines Einzelhandelsbetriebs verbunden.

Die Gesetze und Forderungen der Mode wechseln häufig. Im allgemeinen verlangt sie in den letzten Jahren immer mehr eine rasche Ausweitung auf alle Kaufkraftschichten und innerhalb jeder Preisstufe weitgehende Mannigfaltigkeit. Diese Mannigfaltigkeit gilt nicht nur für die Hauptbedarfsgüter, wie Möbel im Rahmen Hausrat, Oberkleidung im Rahmen Bekleidung, sondern auch für die kleinsten Ausstattungsstücke. Die Werbeschlagworte: zum Kleid der passende Hut, der passende Strumpf, zum Strumpf der passende Schuh, zum Mantel der passende Handschuh — oder: stilechtes Zimmer bis zum letzten, anders als der andere usw. haben stark zu der Vielfalt der Muster beigetragen, die letzten Endes eine Aufblähung des Lagers bewirkten und den Kampf um eine wirtschaftliche Lagerhaltung erfolglos machten.

Wenn es nach diesen Ausführungen grundsätzlich für nötig gehalten wird, durch Verminderung des Lagers Kapitalbindungen in Einzelhandelsbetrieben zu lösen, so gilt das ganz besonders von demjenigen Teil des Lagerbestandes, der bei wahrscheinlichen Steigerungen der Einstandspreise zwecks Ausnutzung der Preisentwicklung erhöht wird. Diese Fälle sind außerordentlich häufig, obschon die Betriebsverantwortlichen sich gar nicht bewußt sind, daß sie sich so unter die Spekulation begeben und daß bei Fehlschlag der Spekulation die Verluste nur natürlich sind.

Spekulative Lageranreicherungen sind aber für den mittelständischen Einzelhandel im ganzen betriebsfremd. Aus diesem Grunde sollten Kapitalbindungen für solche Zwecke vermieden werden.

Im besonderen soll noch betont werden, daß hier von der Senkung der Lagerkosten und der Verminderung des Lagerkapitals nur insoweit betriebswirtschaftlich vertretbare Grenze überschritten ist. Der Einzelhandel trägt eine große Verantwortung, daß er im Rahmen der Wehrwirtschaft hinreichend große Mengen in richtiger Weise dauernd auf Lager hält. Das darf ihn aber nicht hindern, daß er jederzeit auf die wirtschaftlichste Ausübung der Lagerhaltungsfunktion Bedacht nimmt, um auch so auf eine Vervollkommnung des Betriebsgeschehens hinzuwirken.

4. Senkung der Kosten im aktiven Kreditgeschäft

a) Kreditvolumen

Die oben dargestellte umfangreiche Kreditgewährung bedeutet für den Einzelhandelsbetrieb durchweg die Notwendigkeit, hohe Kapitalien zu beschaffen sowie zusätzliche Risiken und Kapitalkosten zu tragen. Aus den Erhebungen des Statistischen Reichsamts¹⁾ über die Vermögensstruktur in Einzelhandelsbetrieben läßt sich das Verhältnis der Forderungen zum Kapital und zum Umsatz errechnen.

Aufstände im Einzelhandel im Verhältnis zum Kapital

(Betriebe in gemieteten Räumen)

Geschäftszweig	Umsatzgrößenklasse				
	5000 bis 20 000 RM	20 000 bis 50 000 RM	50 000 bis 100 000 RM	100 000 bis 500 000 RM	500 000 bis 1 000 000 RM
Kohle	40,6	44,9	50,0	61,1	67,3
Möbel	38,5	41,8	41,5	30,5	37,0
Tapeten und Linoleum	23,2	27,6	28,7	40,3	44,8
Milch	14,5	15,8	15,4	31,0	—
Damenhüte	11,9	18,2	21,1	24,4	—
Damen- und Mädchenkleidung	—	11,0	16,6	19,5	24,9
Herren- und Knabenkleidung	15,5	14,2	15,8	13,7	16,2
Papierwaren	10,6	13,7	14,2	18,5	—
Kolonialwaren	11,9	12,7	14,1	15,4	16,1
Eisen-, Stahl- und Metall- waren, Hausrat	9,2	10,8	15,3	22,9	—
Textilwaren aller Art	8,8	11,7	13,0	13,4	14,1
Obst und Gemüse	10,3	10,6	10,8	15,2	—
Drogen	2,7	6,4	12,3	21,6	—
Glas- und Porzellanwaren	3,6	6,3	8,9	11,7	13,1
Wäsche	4,7	5,3	7,2	9,5	12,4
Schuhe (Einzelkaufleute)	7,7	6,2	6,4	5,9	8,5
Tabakwaren	3,7	5,9	10,9	11,1	—
Seifen- und Bürstenwaren	3,4	3,9	7,3	7,7	—
Kurz-, Weiß- und Wollwaren	2,1	3,7	4,9	7,3	—
Herrenhüte und -mützen	1,7	4,1	5,4	6,5	—

¹⁾ Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reichs Nr. 38 II.

Die vorstehende Übersicht läßt erkennen, daß die Außenstände in den Betrieben derjenigen Geschäftszweige, die erfahrungsgemäß in der Hauptsache gegen sofortige Zahlung verkaufen, (z. B. Handel mit Kolonialwaren, Obst und Gemüse, Drogen) verhältnismäßig gering sind. Interessant ist die Feststellung, daß der Anteil der Forderungen am Gesamtkapital mit der Größe des Betriebes anwächst. Aus dem Umsatz an Letztverbraucher ist diese Tatsache nicht zu erklären. Das Statistische Reichsamt weist mit Recht darauf hin, daß diese Erscheinung damit zusammenhängt, daß die größeren Geschäfte nicht nur private, sondern auch größere gewerbliche Abnehmer, wie Restaurants, Krankenanstalten usw. beliefern. Auffallend ist an der vorstehenden Übersicht, daß im Einzelhandel mit Bekleidungsgegenständen (Kurz-, Weiß- und Wollwaren, Herrenhüte und -mützen, auch Oberkleidung) die Forderungen verhältnismäßig niedrig sind. Vielleicht ist die Vermutung des Statistischen Reichsamts richtig, daß dies darauf zurückzuführen ist, daß gerade in dieser Branche verhältnismäßig viele selbständige Teilzahlungsgeschäfte bestehen, so daß die normalen Einzelhandelsbetriebe überwiegend gegen bar verkaufen können. Am höchsten sind die Außenstände im Kohleneinzelhandel und im Möbeleinzelhandel, also in denjenigen Geschäftszweigen, in denen das Ratengeschäft allgemein ist.

Versucht man, aus den Einzelangaben des Statistischen Reichsamts einen Gesamtüberblick über die Forderungen bei den großen Gruppen des Einzelhandels zu gewinnen, so ergibt sich im großen Durchschnitt etwa folgendes Bild:

Außenstände im Einzelhandel im Verhältnis zum Kapital und zum Umsatz

Einzelhandel	mit eigenem Grundstück		in gemieteten Räumen	
	Forderungen in % des Kapitals	Forderungen in % des Umsatzes	Forderungen in % des Kapitals	Forderungen in % des Umsatzes
Nahrungs- und Genußmittel .	6,4	3,2	11,6	1,9
Bekleidungsgegenstände . . .	4,1	3,8	9,2	4,1
Haus- und Küchengeräte, Wohnbedarf	15,6	13,8	27,6	12,9
Gegenstände der Körper- und Gesundheitspflege	6,7	5,5	12,0	4,6
Ländliche Gemischtwaren- geschäfte	10,4	6,9	15,8	6,9
Sonstiger Facheinzelhandel . .	16,8	15,1	18,2	7,7

Da aus den Berechnungen der Forschungsstelle für den Handel und des Instituts für Konjunkturforschung die Umsatzsummen der verschiedenen Einzelhandelsgruppen bekannt sind, läßt sich eine Vorstellungsgröße der absoluten Forderungsbeträge gewinnen. Eine besondere Schwierigkeit der Schätzung entsteht dadurch, daß in den Erhebungen über die Vermögensstruktur die Zahlen getrennt für zwei Einzelhandelsgruppen gegeben sind: für Betriebe mit eigenem Grundstück und Be-

triebe in gemieteten Räumen, während in der Umsatzstatistik die Umsatzbeträge der Gruppen zusammen errechnet sind.

Die Größe der Gruppe der Einzelhandelsbetriebe mit eigenen Grundstücken ist nicht genau bekannt. In einer Untersuchung der F. f. H. über Mietkosten¹⁾ im Einzelhandel werden einige Angaben über Eigenhäuser bei Einzelhandelsgruppen gemacht.

Betriebe des Einzelhandels in Eigenhäusern

Einzelhandelsgruppe	Von je 100 Betrieben befinden sich in Eigenhäusern etwa
Drogen	34
Uhren, Gold- und Silberwaren	41
Eisenwaren	52
Glas-, Porzellanwaren, Hausrat	61
Textilwaren	60

Diese Angaben sollen als Ausgang benutzt werden, um die in der vorhergehenden Übersicht aufgeführten

Relationszahlen: Forderung zu Umsatz, zu wägen. So gewinnt man eine wichtige Voraussetzung zur Schätzung der Außenstände in den verschiedenen Gruppen des Einzelhandels (ohne kapitalistische Gemischtwarengeschäfte und Maschinenhandel).

Schätzung der Außenstände des Einzelhandels

Einzelhandel	Betriebe im Eigenhaus % (Wäg.Zahl)	Forderungen in % des Umsatzes (gew. Durchsch.)	Umsatz 1935 Mrd. RM	Forderungen Ende 1935 Mill. RM
Nahrungs- und Genußmittel	40	2,4	10,0	240
Bekleidungsgegenstände	60	3,9	6,0	234
Haus- und Küchengeräte, Wohnbedarf	55	13,4	2,5	335
Gegenstände der Körper- und Gesundheitspflege	35	4,9	2,0	98
Sonstiger Facheinzelhandel	40	10,7	1,8	193
Ländl. Gemischtwarengeschäfte	50	6,9	2,2	152
Insgesamt	---	---	24,5	1252

¹⁾ F. f. H.-Mitteilungen v. 22. 6. 1932.

Der geschätzte Betrag von mehr als 1 Mrd. RM an Forderungen des Einzelhandels kann natürlich nur eine Vorstellung von der wirklichen Summe geben. Im Jahr 1932, als die Zahlen des Statistischen Reichsamtes noch nicht vorlagen, schätze ich¹⁾ aus dem jährlichen Umsatz im Kreditgeschäft und der durchschnittlichen Kreditdauer die saisonmäßige und konjunkturelle Untergrenze der Forderungen des Einzelhandels an Verbraucher auf rd. 800 Mill. RM. Es ist durchaus nicht unwahrscheinlich, daß der ausstehende Forderungsbetrag am Ende des Jahres (also nach den umsatzbelebten Monaten) um 15 bis 20% höher ist als in den Monaten des niedrigsten Bedarfs. Da die Umsätze im Jahr 1938 gegenüber dem Jahr 1935 um 35% gestiegen sind, dürfte man nicht fehlgehen, wenn man für Ende 1938 die gesamten Außenstände des Einzelhandels auf 1,5 bis 2 Mrd. RM schätzt.

Das Risiko aus dem aktiven Kreditgeschäft besteht in der Gefahr der Verlängerung der Kreditzeit, der teilweisen oder vollständigen Uneinbringbarkeit der Forderung, der Verhinderung einer rechtzeitigen Zahlung beim Gläubiger, der Illiquidität.

b) Kreditkosten und Kreditgebühr

Die **Kosten der Kreditgewährung** werden ganz allgemein in Einzelhandelsbetrieben **nicht genau erfaßt**. Infolgedessen können sich die Betriebsverantwortlichen auch keine Rechenschaft über die damit verbundenen Verluste geben. Es ist nicht hinreichend — wie man das häufig findet —, daß im Betrieb die Sollzahlen der Zahlungseingänge (die Außenstände) in einer Summe auf eine Kartothekkarte eingetragen und dort auch die eingehenden Zahlungen vermerkt werden. Notwendig ist vielmehr, daß die Inkassoauffälle — die endgültigen ebenso wie die vorübergehenden — erfaßt werden. Zu dem Zweck dürfte es ratsam sein, neben der Buchhaltung eine „Statistik der Inkassoauffälle“ zu führen, aus der die nicht eingehenden, aber fälligen Raten und die Laufzeit des Teil- und Gesamtkredits genau abgelesen werden können. Daneben ist auch eine Statistik der Inkassospesen zu führen: Kosten des Einziehungspersonals, Provisionen für den Kassierer, Porto, Mahnkosten, Gerichtskosten. Außerdem sind die **eigentlichen Zinskosten** zu ermitteln. Die durch das Kreditgeschäft bedingten zusätzlichen Kosten sind im allgemeinen höher, als sie von Außenstehenden angenommen werden. Von fachmännischer Seite werden folgende Ziffern für das reine Kreditgeschäft angegeben, die hier zur Vermittlung einer Größenvorstellung aufgeführt werden sollen, obschon sie nicht verallgemeinert werden dürfen²⁾:

¹⁾ R u b e r g, Bankkredit für den mittelständischen Einzelhandel. Bankwissenschaft, Heft 15, 1932.

²⁾ B e r l a k, Felix, „Das Teilzahlungsgeschäft“ (Berlin 1928), S. 120.

Kosten im Abzahlungsgeschäft (1927)

Kosten	In % des Umsatzes	
	bei Möbeln	bei Textilwaren
Porti	0,6	1,7
Auskunftswesen	0,4	—
Gerichtskosten	2,8	5,0
Verluste	3,0	7,6
Büromaterialien	0,3	0,9
Gehälter	3,0	3,3

Die von der Forschungsstelle für den Handel ermittelten Kostenzahlen für den kreditgebenden Einzelhandel lassen ebenfalls erkennen, daß der Aufwand in diesen Geschäftsformen verhältnismäßig hoch ist. Insbesondere die Personalkosten liegen hier beträchtlich über denjenigen der entsprechenden Fachgeschäfte. Das dürfte allein durch die mit dem organisierten Borgen verbundene zusätzliche Arbeit der Kreditsicherung, der Zahlungsüberwachung sowie der Verhütung und Beseitigung von Störungen beim Zahlungseingang zu erklären sein. Zusätzliche Kosten bedeuten weiter die Gerichts- und Mahnkosten, die annähernd 1% des Umsatzes ausmachen. Gespart wird im kreditgebenden Einzelhandel bei den Mietkosten, die nur ungefähr die Hälfte von den Mietkosten in entsprechenden Fachgeschäften ausmachen.

Kostengestaltung im kreditgebenden Einzelhandel

Kostenart (in % v. Kasseneingang)	1935		1936	1937
	Alle Betr.	Be- kleidung	Be- kleidung	Be- kleidung
Miete	3,0	2,2	1,7	2,0
Licht, Kraft, Heizung . .	0,6	0,4	—	0,6
Personalkosten einschl. Unternehmerlohn*) . .	17,2	19,4	21,4	18,8
Reklame	2,0	***)	—	—
Gerichts- und Mahnkosten .	0,8	0,9	0,9	0,7
Alle übrigen Kosten . . .	8,4	8,6	9,2	9,4
Gesamtkosten**) mit Unternehmerlohn . . .	32,0	31,5	33,2	31,5

*) Und eines kalkulatorischen Entgelts für eventuell unentgeltlich mitarbeitende Familienangehörige.

**) Ohne Zinsen für das im Betrieb arbeitende Eigenkapital und ohne Berücksichtigung von Kreditverlusten.

***) Reklame in dem Posten „Alle übrigen Kosten“ enthalten.

Die Praxis ist der Ansicht, die auch in einem Gutachten der Industrie- und Handelskammer Berlin geteilt wird, daß die gesamten Kreditkosten pro Monat 1% des Ratenzahlungsbetrages ausmachen.¹⁾ Dieser Satz wird in der Praxis ganz verschieden angewandt, ohne daß man sich in den Betrieben darüber klar wird, daß die Höhe der Kreditgebühren weitgehend durch die Art der Kostenberechnung bestimmt wird.

In meinem Seminar habe ich die zahlenmäßige Wirkung verschiedener Berechnungsverfahren untersuchen lassen²⁾:

1. Fall: Der allgemein anerkannte Satz von 1% des Restkaufbetrages je Monat wird berechnet

Beispiel:

Kaufpreis	RM 600.—	
Anzahlung	RM 150.—	
		<u> </u>
Restkaufbetrag	RM 450.—	zahlbar in 5 gleichen Monatsraten.

Ein Prozent Kreditgebühr pro Monat von RM 450.— beläuft sich für 5 Monate auf RM 22.50. Es ist zu bedenken, daß der Restkaufbetrag in Höhe von RM 450.— nur dann gleich dem beanspruchten Kredit sein kann, wenn die Kreditgebühr im voraus bezahlt wird. Die einzelne Monatsrate beträgt dann $RM\ 450.— : 5 = RM\ 90.—$. In der Praxis wird oft die Kreditgebühr auf die einzelnen Monate verteilt und den Raten zugeschlagen:

Restkaufbetrag	RM 450.—
Kreditgebühr	RM 22.50
	<u> </u>
Beanspruchter Kredit	RM 472.50

Die Rate beträgt dann $RM\ 472.50 : 5 = RM\ 94.50$. Hier wird die Kreditgebühr von RM 450.— berechnet, während der beanspruchte Kredit RM 472.50 beträgt, von dem auch die Kreditgebühr zu berechnen wäre, wenn es sich bei dem Teilzahlungszuschlag von 1% nur um Zinsen handelte.

Der Jahresprozentsatz liegt bei dieser Berechnung von 1% vom Restkaufbetrag je Monat höher als 12%; denn es wurde 1% von RM 450.— berechnet, obwohl diese Summe durch die Ratenzahlungen von Monat zu Monat kleiner wird.

In Anlehnung an die Zinsformel:

$$\text{Zinsen} = \frac{\text{Zinszahl}}{\text{Zinsdivisor}} \quad (\text{Kapital} \cdot \text{Tage} : 100)$$

$$\text{Zinsdivisor} \quad (360 : \text{Prozentsatz})$$

wird die Kreditgebühr errechnet nach der Formel:

$$\text{Kreditgebühr} = \text{Zinszahl} : 360 : \text{Prozentsatz}$$

oder umgeformt, da wir den Prozentsatz suchen:

$$\text{Prozentsatz} = \frac{\text{Kreditgebühr} \times 360}{\text{Zinszahl}}$$

In dieser Formel ist außer dem Prozentsatz noch die Zinszahl unbekannt, die sich mit Hilfe einer Staffelnrechnung feststellen läßt.

¹⁾ Vertrauliche Mitteilungen der Fachabteilung Möbeleinzelhandel, Nr. 1/1939.

²⁾ Veröffentlicht in „Möbelfach“: 1937, Heft 19/20.

Staffelrechnung zur Bestimmung der Zinszahlen

Monat	Beanspruchter Kredit in RM	Tage	Zinszahlen
1. Monat	450.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	30	135
2. Monat	360.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	30	108
3. Monat	270.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	30	81
4. Monat	180.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	30	54
5. Monat	90.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	30	27
	—.—		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 405

Wird die Zinszahl (405) in die Formel eingesetzt, so ergibt sich:

$$\text{Prozentsatz} = \frac{22.50 \times 360}{405} = 20\%$$

Die Kreditgebühr ist also nach einem Jahresprozentsatz von 20 errechnet.

2. Fall: 1 % wird vom jeweiligen Monatsrest berechnet.

Beispiel:

Kaufpreis	RM 600.—
Anzahlung	RM 150.—
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
Restkaufbetrag	RM 450.—

Berechnung der Kreditgebühr vom Monatsrest

Monat	Beanspruchter Kredit in RM	Zinsberechnung	Gebühr in RM
1. Monat	450.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	1 % a/30 Tage	4.50
2. Monat	360.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	1 % a/30 Tage	3.60
3. Monat	270.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	1 % a/30 Tage	2.70
4. Monat	180.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	1 % a/30 Tage	1.80
5. Monat	90.— 90.— <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	1 % a/30 Tage	—.90
	—.—		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 13.50

Der Jahresprozentsatz beträgt hier 12%.

3. Fall: $\frac{2}{3}\%$ wird vom Restkaufbetrag errechnet.

Da manche Betriebsinhaber der Meinung sind, daß 1 % vom Restkaufbetrag pro Monat oder 20 % im Jahr eine zu hohe Kreditbelastung darstellt, und da sie die umständliche Berechnung der Kreditgebühr vom jeweiligen Monatsrest vermeiden wollen, rechnen sie $\frac{2}{3}\%$ je Monat vom Restkaufbetrag RM 450.— auf 5 Monate = 15.— RM. Um den Jahreszinssatz zu ermitteln, wird das Rechenverfahren aus Fall 1 angewandt:

$$\text{Der Jahresprozentsatz ist also } \frac{15 \times 360}{405} = 13,33 \%$$

Fall 4: Die Kreditkosten werden bei Hergabe von Wechseln berechnet.

Dabei werden in der Praxis zwei Verfahren angewandt:

- a) Es werden Wechsel mit einer Laufzeit von je einem Monat ausgestellt, also bei unserem Beispiel fünf.

Die Summe der nacheinander fälligen Wechsel verringert sich jeweils um die Höhe der im vorhergehenden Wechsel angegebenen Rate. Der Käufer trägt die Wechselspesen, die von der Bank bei der Diskontierung der Wechsel berechnet werden. Je nach der Güte der Wechsel werden von den Banken $4\frac{1}{2}$ bis 5% Diskont berechnet. In unserm Fall sollen 5 % Diskont angenommen werden. Außer dem Diskont wird fast ausschließlich eine Kreditprovision von $\frac{1}{8}\%$ pro Tag oder $4\frac{1}{2}\%$ pro Jahr, eine Domizilprovision von 1% der Wechselsumme (aufgerundet nach oben) und die Wechselstempelsteuer berechnet.

Berechnung der Wechselkosten

Wechsel	Wechsel- betrag RM	Tage	Diskont RM	Kred.- Prov. RM	Domiz.- Prov. RM	Wechsel- stempel- steuer RM	Kosten insgesamt RM
1.	450.—	30	1.90	1.70	— .50	— .50	4.60
2.	360.—	30	1.50	1.35	— .40	— .40	3.65
3.	270.—	30	1.10	1.—	— .30	— .30	2.70
4.	180.—	30	— .75	— .65	— .20	— .20	1.80
5.	90.—	30	— .40	— .35	— .10	— .10	— .95
			5.65	5.05	1.50	1.50	13.70

$$\text{Der Jahresprozentsatz ist } = \frac{13.70 \times 360}{450} = 12,18 \%$$

- b) Die Wechsel werden auf je drei Monate ausgestellt.

In unserm Fall wird der erste Wechsel auf 3 Monate über RM 450.— und der zweite, vermindert um die bis zum Ablauf von 3 Monaten gezahlten Raten, also auf RM 180.— ausgestellt. Die Laufzeit des zweiten Wechsels beträgt, da der ganze Kredit nur 5 Monate läuft, nur 2 Monate.

Wechsel 1: RM 450.— a./3 Monate.

5 % Diskont	a./RM 450.—	3 Mon.	RM 5.60
$4\frac{1}{2}\%$ Kreditprovision	a./RM 450.—	3 Mon.	RM 5.10
1% Domizilprovision	a./RM 450.—		RM —.50
Wechselstempelsteuer	a./RM 450.—		RM —.50

Wechselspesen von Wechsel 1 RM 11.80

Wechsel 2: RM 180.— a./2 Monate.

5 % Diskont	a./RM 180.—	2 Mon.	RM 1.50
4½ % Kreditprovision	a./RM 180.—	2 Mon.	RM 1.40
1 ⁰ / ₁₀₀ Domizilprovision	a./RM 180.—		RM —.20
Wechselstempelsteuer	a./RM 180.—		RM —.20

Wechselspesen, von Wechsel 2 RM 3.30

Die Gesamtwechselspesen für die beiden Wechsel sind also $11.80 + 3.30 = \text{RM } 15.10$.

Der Jahresprozentsatz beträgt: $\frac{15,10 \times 360}{405} = 13,62 \%$.

405

Fall 5: Die Kreditkosten werden in den Verkaufspreis einkalkuliert.

Sind die Kreditkosten schon in den Verkaufsspesen kalkuliert, so kann der Verkäufer vorher die sämtlichen Zahlungsbedingungen festlegen. Hier entstehen aber Schwierigkeiten, da ja der ganze Zahlungsplan dem Kunden angepaßt sein muß. Hat man bei einkalkulierten Kreditkosten nicht einen festen Zahlungsplan bestimmt, sondern richtet man sich nach den Wünschen der Käufer, so ergibt sich, daß die kalkulierten Kosten nicht den wirklichen Kosten entsprechen.

c) Erziehung der Verbraucher zur Barzahlung

Alle Bemühungen des Einzelhandels um ein Zurückdrängen des Verbrauchercredits müssen erfolglos bleiben, solange die Käufer eine Kreditgewährung fordern, es sei denn, daß ein gesetzlicher Zwang fühlbare Abhilfe brächte. Die Verbraucher müssen immer wieder darauf hingewiesen werden, daß sie letzten Endes die Kosten der Kreditinanspruchnahme zu tragen haben. Diese Erziehungsarbeit schließt eine wichtige gesamtwirtschaftliche Aufgabe ein, der sich in jüngster Zeit in erster Linie der Leiter der Kommission für Wirtschaftspolitik der NSDAP., Bernhard Köhler, gewidmet hat. In seiner Schrift „Borgen heißt arm werden“ erkennt er an, daß es Fälle gibt, in denen Kauf auf Borg berechtigt ist: „Ganz selbstverständlich gibt es Fälle, in denen ein eingeräumter Verbrauchskredit beim Lebensmittelhändler über eine vorübergehende Notlage hinweghilft. Ebenso selbstverständlich kann das Eingehen eines Vertrages auf Abzahlung vernünftig und berechtigt sein, nämlich dann, wenn der Abzahlungskäufer durch das ihm zur Verfügung gestellte Gut (beispielsweise Fahrrad, Nähmaschine, Schreibmaschine, auch Auto) soviel besser verdient, daß er erheblich vor endgültiger Abnutzung des Gebrauchsgegenstandes die Abzahlung (das heißt also Tilgungsrate plus Zins) bewältigt und dann noch eine ausreichend lange Zeit den Vorteil des erworbenen Gegenstandes sich nutzbar machen kann.“ Köhler weist dann darauf hin, daß solche Kredite nur einen Bruchteil der gesamten Verbrauchskredite ausmachen. Viel häufiger sind die Kreditinanspruchnahmen aus „Gedankenlosigkeit, Leichtsinn, schlechtem Haushalten, Vornehmtheit, Genußsucht und mangelnder Charakterfestigkeit“. Und die Kosten dieser Fehldispositionen trägt die Wirtschaft. Um bei den Verbrauchern eine grundsätzlich gewandelte Einstellung zur Borgwirtschaft zu erreichen, wendet er sich in erster Linie an die deutschen Hausfrauen: „Wenn

die deutschen Hausfrauen einsehen, wie groß die Möglichkeiten zur besseren Haushaltsführung, zur Durchsetzung ihres Haushaltswillens, zum Aufbau von eigenem Vermögen und Besitz, zur Gewinnung besserer Möglichkeiten für Ernährung und Erziehung der Familie und insbesondere der Kinder sind, dann ist dieses Gefecht gegen das Leihkapital schon gewonnen. Nicht selten ist es wohl auch die Frau, die in Gelddingen etwas kürzer denkt und die scheinbare Bereicherung der Ausstattung und Einrichtung auf Borg begrüßt oder gar ersehnt und betreibt. Sie ist aber auch gleichzeitig die erste Leidtragende, die dann, wenn das Geld nicht reicht, im Laden um Anschreibenlassen bitten muß. Möge sie immer daran denken, daß die Gefälligkeit des Geschäftsmannes oder der Geschäftsfrau, einmal anzuschreiben, nur denen zugute kommen soll, die sie in wirklicher Not brauchen!“ Diese Erziehung wäre sicherlich mindestens zu einem Teil möglich, wenn die Haushaltungen auf Grund der Buchführung, insbesondere des kurzfristigen Voranschlags, Aufwand, Ausgaben und Einkommen dauernd in Einklang zueinander zu bringen sich bemühten. Das wird aber bei der Einstellung eines sehr großen Teils auch der deutschen Hausfrauen gegenüber dem geordneten Rechnungswesen auf unabsehbare Zeit hinaus kaum in größerem Umfang zu erwarten sein. Berücksichtigt man außerdem noch, daß unvorhergesehene Ausgaben, Zufälle, Krankheiten usw. trotz größten Vorbedachts immer noch Anschaffungen in einem Zeitpunkt notwendig machen werden, in dem die entsprechenden Kaufbeträge nicht bereit liegen, so wird nicht damit zu rechnen sein, daß die Krediteinkäufe beträchtlich zurückgehen.

d) Organisation der Kreditbeschaffung für Verbraucher

aa) Zentrale Regelung

In Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammer und der Fachgruppe Teilzahlungs-Kreditunternehmungen sind Richtlinien für Kreditverkäufe im Einzelhandel und Grundsätze für die Errichtung von Teilzahlungs-Kreditunternehmungen aufgestellt worden. Daß diese Richtlinien noch nicht in Kraft gesetzt wurden, beruht nach dem Arbeitsbericht der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel für 1936/37 auf der Überlegung, „ob es vertretbar sei, Konditionen für die Teilzahlungskreditunternehmungen festzulegen, ohne gleichzeitig eine entsprechende Regelung für den kreditgebenden Einzelhandel zu treffen“, die aber nur durch das Reichswirtschaftsministerium erfolgen könnte. Grundgedanke dieser ausgearbeiteten Richtlinien ist, daß der Kredit-Verkauf im Einzelhandel wie derjenige gegen Barzahlung zu geschehen hat und „daß der Einzelhändler durch die Kundenkreditgewährung nicht mit zusätzlichen Kosten belastet werden dürfe, die sich ja wieder in der Preisgestaltung auswirken müßten“.

bb) Organisationsformen

So ist die „Organisation des Borgens“ heute noch in Deutschland auf die private Initiative angewiesen. Diese Organisation des Kreditverkaufs

an letzte Konsumenten weist zwei verschiedene Entwicklungsrichtungen auf, die man kurz mit den Begriffen: Absatzfinanzierung und Konsumfinanzierung andeuten, aber nicht kennzeichnen kann.

Bei der Konsumfinanzierung

handelt es sich nämlich um Vorgänge, bei denen der Käufer im Kreditvertrag unmittelbar als Vertragspartner beteiligt ist; die Absatzfinanzierung aber vollzieht sich als Abmachung zwischen dem Einzelhändler und seinem Kapitalgeber. Der Gegensatz zwischen den beiden Kreditformen müßte vielmehr lauten: Barkredit für den Konsumenten zur Warenbeschaffung (Konsumfinanzierung) und reiner Warenkredit, wobei die Kreditbeschaffung für den Verkäufer organisiert werden muß.

Die Absatzfinanzierung

ist die ältere Form der Finanzierungsmethoden in der Konsumsphäre und wurde dort notwendig, wo der Einzelhändler selbst um die Beschaffung der Mittel für die Kreditgewährung an die Käufer bemüht sein mußte, also überall dort, wo nicht genügend Eigenkapital zur Kreditgewährung zur Verfügung stand. Allerdings vollzieht sich diese Kapitalbeschaffung nicht immer ohne Mitwirkung des Käufers, des Konsumenten; denn sehr häufig werden von ihm Wechselunterschriften verlangt, bzw. er muß der Abtretung der Forderung an einen Gläubiger des Einzelhändlers zum Wirksamwerden einer offenen Zession zustimmen. Für die Absatzfinanzierung entstanden in Deutschland mehrere Unternehmungen, z. B. die „Diskontvereinigung des kreditgebenden Einzelhandels“, die in Gemeinschaft mit dem entsprechenden Einzelhandelsfachverband arbeitete, in der vergangenen Krisenperiode aber aufgelöst wurde, und die „Treuö“, Treuhandgesellschaft des Deutschen Möbelfachverbandes. Durchweg handelte es sich bei den Mitgliedern dieser Abzahlungsfinanzierungsinstitute um Einzelhandelsbetriebe für langlebige Verbrauchsgüter (Möbel, Gas- und Elektrizitätsgeräte.)

Einem gewissen Abschluß ging diese Entwicklung entgegen, als im Jahr 1929 die

Gesellschaft für Finanzierung von Kreditgemeinschaften (Gefi)

zu Berlin gegründet wurde. Die Organisation der Gefi sah ursprünglich in größeren Städten Kreditgemeinschaften vor, denen die Einzelhändler zugehören sollten. Diese Gemeinschaften sollten in der Gefi zusammengefaßt werden, doch können heute auch Einzelmitglieder in der Gesellschaft arbeiten. Dem angeschlossenen Einzelhändler wird ein Kredit in bestimmter Höhe eingeräumt; er tritt zur Sicherung Forderungen aus einem Teilzahlungsvertrag ab, wogegen ihm das Restkaufgeld aus dem bewilligten Kredit bevorschußt wird.

Bei der Konsumfinanzierung wird dem Konsumenten bares Geld oder ein Guthaben auf dem Kreditweg zur Verfügung gestellt; in dem Warengeschäft kann er dann wie ein Barkäufer auftreten. Diese Geschäftsformen haben in Deutschland ihren Anfang etwa 1925 genommen, und zwar verhältnismäßig unvermittelt, im Gegensatz zu den

Vereinigten Staaten von Amerika. Hier stellte sich bereits vor Jahrzehnten in weit höherem Grad als in Europa das Bedürfnis nach Kleinkrediten für Verbraucher ein.

Da zur Befriedigung dieser Bedürfnisse entsprechende solide Firmen fehlten, gierten solche Kreditsuchenden in die Hände der Darlehensagenten, im Volksmund „Loan sharks“, Darlehensgauner, genannt, die ihre Kunden lediglich als Objekte der Ausbeutung betrachteten. Die Agenten ließen sich das Gehalt oder den Lohn der Darlehensnehmer abtreten, oder sie schlossen über eine bewegliche Sache aus dem Eigentum des Darlehensnehmers einen Kaufvertrag, um sich aus der Verwertung dieses Stückes zu befriedigen, wenn die Rückzahlung des Darlehens nicht pünktlich erfolgte, oder sie ließen sich eine Hypothek auf Zimmereinrichtungen und sonstige bewegliche Eigentumsstücke eintragen, ein Verfahren, das in den Vereinigten Staaten möglich ist¹⁾. In allen Fällen bestand die Gefahr grober Benachteiligung der Kreditnehmer. Den „Darlehensgaunern“ wurde das Geschäft gelegt, als vom Jahre 1910 ab bankmäßige Institute entstanden, die den Kleinkredit an Konsumenten pflegten. Diese Institute haben sich in kurzer Zeit großes Ansehen und umfassende wirtschaftliche Kraft erworben. Grundsätzlich werden die Kleinkredite nur für „nützliche und aufbauende“ Zwecke gegeben. Deshalb ist es notwendig, daß der Kreditnehmer im Kreditantrag genaue Angaben macht über seine wirtschaftlichen Verhältnisse und vor allem über den Verwendungszweck des nachgesuchten Kredits. Die Kreditsicherung erfolgt fast ausnahmslos durch Stellung zweier Bürgen. Das Kreditgeschäft ist ganz selbständig und hat mit der nachfolgenden Verwertung des empfangenen Geldes nichts zu tun.

Ein solches Geschäftsverfahren nach amerikanischem Muster kennen wir in Deutschland nicht. Das dürfte in der Hauptsache wohl damit zusammenhängen, daß die Verwendungszwecke für Kleinkredite bei uns durchaus nicht so zahlreich sind wie in Amerika. Infolge der vielseitig ausgebauten Sozialversicherung entfällt bei uns beispielsweise die Kreditaufnahme für ärztliche Behandlung, womit in Amerika nach einer Statistik der National City Bank of New-York 30% der gesamten Kreditanträge von Konsumenten begründet werden. Bei der deutschen Organisation des Konsumkredits ist stets das Kreditgeschäft mit dem Warengeschäft verbunden.

Bei dem „Königsberger System“

der Konsumfinanzierung wird der Kaufscheck verwendet. Der Konsument beantragt bei einem Kreditinstitut einen Kredit und erhält nach der Bewilligung Kaufschecks, die er dem Einzelhändler anstelle der baren Zahlung beim Kauf der Ware übergibt. In dem Scheck wird das Kreditinstitut aufgefordert, an den Einzelhändler aus dem Guthaben des Käufers zu zahlen. Daneben bestehen auch die Möglichkeiten, daß der Käufer für die monatlichen Teilzahlungsraten Akzente ausstellt, die von dem Kreditinstitut diskontiert werden, oder daß durch Vermittlung und unter Bürgschaft des Einzelhändlers zwischen dem Kreditinstitut und dem Käufer unter Beteiligung des Händlers (Einzelhändler oder Großhändler für die Einzelhändler) ein Darlehensvertrag abgeschlossen wird (Gefi-System). Diese beiden letzteren Verfahren finden vor allem beim Ankauf großer Stücke, wie Möbel, Anwendung, während bei Bekleidung fast stets der Kaufscheck verwendet wird.

cc) Gegenwärtiger Zug der Entwicklung

Während die letzten Jahre den verschiedenartigsten Versuchen in der Absatz- und Konsumfinanzierung gedient haben, wobei häufige Um-

¹⁾ Deuble, Kleinkreditbanken in den Vereinigten Staaten, Berlin 1934, S. 6.

stellungen nicht zu vermeiden waren, heben sich seit einiger Zeit einheitliche Entwicklungsrichtungen deutlich ab.

Erste Entwicklungsrichtung:

Unverkennbar ist das allgemeine Streben zur Zusammenfassung verschiedener Organisationen. Die Bildung von Organisationen zur Übernahme der Kreditfunktion beim Warenabsatz an letzte Verbraucher nahm im Jahr 1926 ihren Ausgang von Königsberg i. Pr. Dort wurde unter Beteiligung von lokalen Kreditinstituten die Kundenkredit G. m. b. H. gegründet. Weitere ähnliche Institute entstanden in Berlin und in anderen Städten. Einige dieser Finanzierungsinstitute konnten sich gut entwickeln, andere mußten geschlossen werden, insbesondere dann, wenn sich die besseren Einzelhandelsgeschäfte fern hielten und wenn Banken zur Mitarbeit nicht gewonnen werden konnten. Die 1929 in Berlin gegründete

Gesellschaft für Finanzierung von Kreditgemeinschaften m. b. H.“ änderte ihren Namen in „Gefi, Gesellschaft für Kundenkreditfinanzierung m. b. H.“ Die Gefi setzt sich immer mehr an die Spitze der Kundenkreditfinanzierung. Dabei wurde das „Königsberger Schecksystem“ im besonderen allgemeiner eingeführt.

Der organisatorische Zusammenschluß der Kundenkreditinstitute wurde bereits 1930 durch die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft eingeleitet. Dieser trat die „Gefi“ bei. Im Jahr 1935 bekam die Arbeitsgemeinschaft festere Formen.

Nach der Satzung der Arbeitsgemeinschaft verfolgt diese folgende Zwecke:¹⁾

1. die Sicherstellung eines gemeinsamen und einheitlichen Vorgehens der angeschlossenen Gesellschaften in den die Kundenkredit-Institute betreffenden allgemeinen wirtschaftlichen und berufsständischen Fragen,
2. die Herbeiführung einer möglichst engen Zusammenarbeit zwischen den angeschlossenen Instituten, insbesondere in betriebswirtschaftlichen Fragen.
3. die Schaffung gemeinschaftlicher Einrichtungen und Durchführung gemeinsamer Maßnahmen, soweit solche sich als zweckmäßig herausstellen (z. B. Revision, Werbung),
4. die Sicherung eines einheitlichen Vorgehens bei Neugründungen zwecks Verhütung einer Diskreditierung des Gedankens der Kundenkredit-Finanzierung durch Fehlgründungen.

Die Arbeitsgemeinschaft versuchte vor allem durch den Ausbau des Betriebsvergleichs bei den Kundenkreditinstituten die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit zu fordern.

Die heute bestehenden Finanzierungsinstitute lassen sich in fünf Gruppen zusammenfassen:

1. Kundenkredit-Institute, Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kundenkreditgesellschaften (Gefi, Berlin, und die Kundenkreditgesellschaften m. b. H. in Augsburg, Breslau, Chemnitz, Dortmund, Düsseldorf, Gleiwitz, Hamburg, Königsberg, Magdeburg, Nürnberg und Spandau).

¹⁾ Kaminsky, Aufbau und Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kundenkredit-Gesellschaften (Zehn Jahre Kundenkredit-Organisation 1926 bis 1936).

2. **ABC-Gesellschaften** und die in letzter Zeit außerhalb der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kundenkredit-Gesellschaften entstandenen Kundenkredit-Institute: Beuthener Waren-Kredit GmbH., und Waren-Kredit-Gesellschaft mbH. des Essener Einzelhandels, die WEKA Warenkredit-Genossenschaft eGmbH. zu Harburg-Wilhelmsburg.

(Angestellten- und Beamten-Waren-Credit A.-G. Berlin mit Filialen in München und Dresden. Ursprünglich sah die ABC ihre Aufgabe darin, den ihr angeschlossenen Einzelhändlern Kreditkunden zuzuführen sowie ihnen die Kreditkontrolle, das Inkasso und das Ausfallrisiko abzunehmen, während die Kreditgewährung dem Einzelhändler verblieb. Die Einzelhändler zahlen eine Provision von 10% und der Käufer 4% des Kreditumsatzes an die ABC.

Von 1936 ab hat die ABC die Käuferprovision auf 6% erhöht und übernimmt seitdem auch die Bevorschussung des Kreditbetrages auf sechs Wochen. Neben der bloßen Konsumkreditvermittlung hat die ABC auch die Konsumkreditgewährung übernommen.)

3. „Möba“, Möbel-Einzelhandels-Finanzierungsgesellschaft mbH., Bonn, und die Handelskredit-GmbH., Berlin, beide für die Möbelbranche.
4. Die Gas- und Elektrizitätswerke, die wiederum ihrerseits vielfach mit der Eltgas-GmbH. und der Arbeitsbeschaffungs-GmbH., Wuppertal-Elberfeld, arbeiten.
5. **Teilzahlungs-Vermittlungs-Institute**, insbesondere die Wirtschaftshilfe für Kriegsbeschädigte und Sozialrentner GmbH., Berlin, und die Niedersächsische Wirtschaftshilfe GmbH., Hannover.

Zu erwähnen sind weiter noch die **Beamten-Spar- und Darlehnskassen**, die Kreditgeschäfte ihrer Kunden beim Einzelhandel finanzieren. Als Beispiel sei auf die Südwestdeutsche Beamten-Spar- und Darlehnskasse eGmbH. in Frankfurt a. M. verwiesen. Die Beamten, die ein Konto bei der Bank unterhalten, können bei einer Einzelhandels-Vertragsfirma gegen Vorzeigen der Genossenschafts-Mitgliedskarte oder des Scheckheftes Waren gegen Kredit kaufen. Die Firma fragt telefonisch bei der Bank an, ob das Geschäft in Ordnung gehe. Die Bank entscheidet sofort über die Zulässigkeit des Kaufs. Läßt sich der Bankkunde von der Genossenschaftsbank eine Erklärung ausstellen, daß er berechtigt ist, Waren bis zu einem bestimmten Betrage bei einer Vertragsfirma zu kaufen, so erübrigt sich die telefonische Rückfrage.

Das Mitglied der Genossenschaft unterschreibt nach dem Kauf eine Rechnung, mit der es zugleich die Bank ermächtigt, die Rechnung zu Lasten seines Kontos zu begleichen. Die Ware wird sofort ausgehändigt. Die Firma schickt die Rechnung der Bank ein und erhält den Rechnungsbetrag abzgl. 5% vergütet, Valuta Tag des Rechnungseingangs bei der Bank.

Zu erwähnen ist noch, daß die Ware zum Ladenpreis ohne jeden Aufschlag seitens der Vertragsfirma verkauft werden muß.

Die Bank belastet das Konto des Mitglieds mit dem Rechnungsbetrag der vier gleichen Raten, jeweils am 1. der nächsten vier Monate. Ein etwa verbleibender Spitzenbetrag wird mit der ersten Rate belastet.

Der Umsatz in Beschaffungsdarlehen betrug bei der Bank im Jahr 1936 rd. RM 67 000.—, im Jahr 1937 RM 120 000.—.

Eine weitere Vereinheitlichung der Geschäftsverfahren in den Kundenkreditgesellschaften konnte auch dadurch erreicht werden, daß durch eine Anordnung des Reichswirtschaftsministers im Jahr 1935 eine Fachgruppe „**Teilzahlungskreditunternehmungen**“ in der Wirtschaftsgruppe Kreditunternehmungen gebildet wurde, der etwa 50 Finanzierungsgesellschaften zugehören.

Der Einzelhandel hat an einer solchen Entwicklung deshalb ein großes Interesse, weil sie eine **Vereinheitlichung des Kundenkreditwesens** im ganzen und insbesondere eine **Senkung der da-**

mit verbundenen Kosten ermöglicht und weil die Gefahr der Übervorteilung der Beteiligten durch falsch geleitete oder ungenau kalkulierende Institute beseitigt wird; wichtig ist weiter, daß auf diese Weise die **bezirklichen Organisationen** durch die Einbeziehung aller Einzelhändler **ausgebaut** werden können. Heute stehen sehr viele Einzelhändler noch abseits und haben infolge des ihnen aufgezwungenen unorganisierten Borgens nicht unbeträchtliche Verluste zu tragen, wodurch letzten Endes die Gesamtkosten der Warenverteilung erhöht werden.

Zweite Entwicklungsrichtung

Die Organisation des Borgens hat nach den teuer erkauften Erfahrungen während der vergangenen Krisenjahre ganz allgemein zu einer **Verschärfung der Kreditbedingungen** geführt. Es gab viele Einzelhandelsgeschäfte, die Waren auf Kredit ohne jede Anzahlung beim Kauf abgaben. Teils geschah das, um Käufer überhaupt anzulocken, teils erfolgte das aus den betriebspolitischen Erwägungen, die durch die Lohn- und Gehaltstermine bedingten Umsatzenschwankungen auszugleichen; die Folge war sehr häufig vorzeitiges und unbedachtes Kaufen der Verbraucher, und außerdem mußten die Kreditfristen verhältnismäßig lang ausgedehnt werden.

In neuerer Zeit wird fast allgemein die **Kreditfrist abgekürzt** und eine **Anzahlung beim Kauf teilweise bis zu 50% gefordert**, wodurch in hohem Grad Kredit- und Zahlungsfähigkeit der Verbraucher aufeinander abgestimmt werden. Aus den Bestimmungen der Gefi ist z. B. bedeutsam, daß die Vertragsfirma das Darlehen erhält, das der Käufer unmittelbar an die Gefi in Raten zurückzuzahlen hat, und daß das Eigentum an der gekauften Ware zur Sicherung auf die Gefi übertragen wird. Durch die Verschärfung der Kreditbedingungen wird naturgemäß der Kreditkauf erschwert.

Dieses volkswirtschaftlich erwünschte Streben zur stärkeren Betonung des Barkaufs wird teilweise durch solche Firmen unwirksam gemacht, die den Verbrauchern ohne Aufforderung sogenannte Kundenausweise zusenden und ihnen damit den erleichterten Kreditkauf anbieten. Dieses Geschäftsverfahren hat der Sonderausschuß zur Regelung von Wettbewerbsfragen im Jahr 1934 als gegen die guten Sitten verstoßend bezeichnet. Er begründet seine Stellungnahme vor allem mit sozialwirtschaftlichen Bedenken: „Ein solches Geschäftsgebahren, das zum Kreditnehmen reizt, ja den Kredit geradezu aufdrängt, ist geeignet, viele Volksgenossen in unnötige Schulden zu stürzen, sie in Bedrängnis zu bringen und damit die wirtschaftlichen Verhältnisse zu zerrütten“.

Dritte Entwicklungsrichtung

Die gegen Kredit verkaufenden Einzelhändler legen immer mehr Wert auf die

Feststellung der Kreditwürdigkeit

der Teilzahlungskäufer unter Verzicht auf die frühere Losung: Umsatz um jeden Preis. Bei den Kleinkreditbanken in Amerika haben die

Kreditnachfrager und deren Bürgen — wie bereits angedeutet wurde — auf einem Fragebogen genaue Angaben zu machen über ihren Beruf, die Firma, bei der sie beschäftigt sind, die Dauer der Beschäftigung, die Höhe des Einkommens, dessen Vorbelastung usw., so daß die Bank in der Lage ist, in kurzer Zeit fernmündlich die Kreditwürdigkeit nachzuprüfen.

In Deutschland verbreitet sich diese Form der Fragebogenfeststellung immer mehr. Das gilt insbesondere für die Konsumfinanzierung. Bei den Instituten des Königsberger Systems sind weitgehende Fragebogen zur Feststellung von Tatsachen, die bei der Sicherheitsbeurteilung notwendig sind, ausgearbeitet worden. Auf diesen Fragebogen sind vom Kreditnehmer Angaben zu machen über Mietbelastung, Einkommen, Beschäftigung, Beruf, bestehende Schulden. Neben diesen Angaben wird bei Krediten über 200 RM eine Auskunft eingeholt. Notwendig wird aber sein, daß gerade in bezug auf die Beurteilung der Kreditwürdigkeit noch mehr als bisher in den einzelnen Städten durch eine **Gemeinschaftsarbeit** der verschiedenen in Frage kommenden Organisationen die Sicherheit erhöht und die mit der Auskunftseinholung verbundenen Kosten gesenkt werden. Den Weg, der dabei zum Ziele führen kann, hat die Schutzgemeinschaft für Absatzfinanzierung in Berlin (Schufa) bereits seit Jahren gezeigt: die angeschlossenen Firmen melden ihre Kenntnisse über die Kreditkäufe einer Zentrale, die aus dem daraus aufgebauten Archiv auf Anfragen jederzeit Auskunft zu geben in der Lage ist.

Vierte Entwicklungsrichtung

Den bisher aufgezeigten Tendenzen zur Vereinheitlichung des Konsumkredits stehen heute auch Bewegungskräfte in entgegengesetzter Richtung gegenüber. Getragen werden diese von den Teilzahlungsvermittlungsunternehmen. Diese schließen Verträge mit Konsumenten und mit Einzelhandelsfirmen ab. Die Verbraucher verpflichten sich, auf Teilzahlung in bestimmten Geschäften zum Barzahlungspreis zu kaufen, und entrichten dafür eine Verwaltungsgebühr. Die Einzelhändler dagegen verpflichten sich, den betreffenden Verbrauchern auf Teilzahlung zu liefern und ebenfalls eine Gebühr zu zahlen. Das Vermittlungsunternehmen übernimmt das Inkasso und in der Regel auch die Haftung für die Geldeingänge. Von der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel werden gegen diese Geschäftstätigkeit ernste wirtschaftspolitische und rechtliche Bedenken erhoben, insbesondere auch, wenn die Einzelhändler in Abhängigkeit geraten. Eine endgültige Stellungnahme der staatlichen und parteipolitischen Zentralstellen ist bisher nicht erfolgt.

e) Kreditquellen für Kurzkredite des Einzelhandels

Langfristiger Kredit kommt nach den bestehenden Grundsätzen der Kreditinstitute nur für solche Einzelhandelsbetriebe in Frage, die in eigenen Gebäuden untergebracht sind. Die Beschaffung

dieser Kreditmittel bietet keine besonderen Aufgaben, die allein den Einzelhandel betreffen.

Das Volumen der kurzfristigen Kredite kann in Anlehnung an die Bilanzanalyse des Statistischen Reichsamts¹⁾ geschätzt werden.

Schätzung der kurzfristigen Schulden im Einzelhandel

Einzelhandel	Kurzschulden in % des Umsatzes		Betriebe i. Eigenhaus % (Wägungs- zahl)	Kurzsch. in % des Umsatzes (Gew. Durch- schnitt)	Umsatz 1935 Mrd. RM	Kurz- schulden 1935 Mill. RM
	Eigen. Grundst.	Gemiet. Räume				
Nahrungs- und Genuß- mittel	3,5	3,4	40	3,4	10,0	350
Bekleidungsgegenstände	8,3	7,3	60	7,9	6,0	470
Haus- u. Küchengeräte, Wohnbedarf	10,2	10,7	55	10,4	2,5	260
Körper- und Gesund- heitspflege	5,9	5,8	35	5,8	2,0	120
Sonst. Facheinzelhandel	8,9	8,3	40	8,5	1,8	150
Gemischtwarengeschäfte, ländl.	5,6	6,2	50	5,9	2,2	130
Insgesamt	—	—	—	—	24,5	1480

Man dürfte nicht fehlgehen, wenn man angesichts der Geschäftsbelebung und trotz Berücksichtigung einer erhöhten Liquidität der Gesamtwirtschaft für Ende 1938 die kurzfristigen Schulden des mittelständischen Einzelhandels auf rd. 2 Mrd. RM schätzt.

Für die Gewährung dieser Kredite kommen Aktienbanken und Privatbanken in erster Linie nur für die Großbetriebe in Frage. An Klein- und Mittelbetriebe gewähren Kurzkredite in der Hauptsache Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Lieferanten. Ende 1937 wiesen die Genossenschaftsbanken rund 1,1 Mrd. RM an Ausleihungen aus. Nach früheren Erhebungen ist anzunehmen, daß daran der Einzelhandel nicht mit mehr als 20% beteiligt ist. Somit erhält der Einzelhandel rund 200 Mill. RM Kurzkredite von Kreditgenossenschaften. Rechnet man damit, daß der Kurzkredit von Sparkassen die gleiche Summe ausmacht, dann kann die Höhe des Lieferantenkredits ermessen werden.

Bei der öffentlichen Diskussion der Frage, ob es gesamtwirtschaftlich richtig ist, daß der Lieferant in so hohem Maß Finanzier des Einzelhandels sein muß, wird in der Hauptsache an den Großhandel gedacht. Dabei wird teilweise die Notwendigkeit einer umfangreichen Kreditgewährung durch den Großhandel als unwirtschaftlich abgelehnt.

¹⁾ Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reichs, Nr. 38 II. Das Verfahren entspricht demjenigen bei der Schätzung der Forderungen (Seite 80).

Dieser Auffassung stellt sich Lüer „mit aller Schärfe“ entgegen.¹⁾ Er führt aus, daß in der besonderen

Überbrückungsaufgabe des Großhandels,

sowohl in technischer als auch in finanzieller Hinsicht, seine typische volkswirtschaftliche Funktion liegt. „Der Großhandel ist besser als irgendein bankwirtschaftlicher Betrieb in der Lage, die Verwendungsmöglichkeit der Waren zeit- und wertmäßig zu überblicken; und von der Verwendungsmöglichkeit hängt ja schließlich der Wert, den die Handelsgüter erlangen und behalten, ab, so daß diese zur entscheidenden Kreditbasis wird. Auf Grund einer genauen Kenntnis der Qualitäts-, Preis- und Absatzverhältnisse ist der Großhandel zur Überwachung der Kredit- und Absatzgebarung des Einzelhandels . . . qualifizierter als jede Bank: er kennt die fachmännische Leistungsfähigkeit seiner Abnehmer, wie er auch gemeinhin in der Lage ist, die persönliche Zuverlässigkeit seiner Kunden richtig zu beurteilen.“

Der Einwand, daß der Großhändler seinen Abnehmer hinsichtlich der Kreditwürdigkeit besonders gut zu beurteilen weiß, besser als ein Bankinstitut, dürfte allerdings keine Allgemeingültigkeit haben. Zwar steht der Großhändler mit dem Einzelhändler in einem unmittelbareren Verkehr als die Bank, doch wird bei dieser geschäftlichen Berührung nicht unter allen Umständen die Grundlage für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit gewonnen. Das Urteil muß auf **Außerlichkeiten** und auf dem **Gefühl** aufbauen. Hinzukommt, daß auf seiten des Großhändlers starke wirtschaftliche Kräfte dahin wirken, in seinem Urteil nicht zu strenge zu sein.

Die Kreditfunktion des Lieferanten

ist in weitem Umfang eine wirtschaftliche Voraussetzung für den endgültigen Warenabsatz und teilweise eine betriebspolitische Notwendigkeit, um dieses Ziel zu erreichen. Bei angespannten Wettbewerbsverhältnissen muß jeder Lieferant darauf Bedacht nehmen, dem umworbene Abnehmer Vorteile in bezug auf die Qualität und die Aufmachung der Ware, den Angebotspreis, die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, die Kreditgewährung usw. für den Fall anzubieten, daß er bei ihm und nicht bei dem Wettbewerber kauft. Demgegenüber tritt in Zeiten, in denen das Angebot zu klein ist, die Bereitwilligkeit der Großhändler zur Kreditgewährung wesentlich zurück.

Unter den Vorteilen, die den Einzelhändler zum Kauf bei bestimmten Lieferanten veranlassen, sind nur einige zahlenmäßig faßbar, andere jedoch sind beim Abnehmer lediglich gefühlsmäßig zu bestimmen. In kapitalistischen Unternehmungen des Einzelhandels, in denen ihrer Natur nach die Rechenhaftigkeit besonders stark ausgebildet ist, spielen diejenigen Vorteile, die als **Kostenminderung** meßbar sind, bei der Erteilung des Lieferungsauftrags in erster Linie eine Rolle; ihr Streben nach Erreichung von Vorteilen ist fast nur auf die Erzie-

¹⁾ Deutsche Bankwirtschaft, Unterrichtsbrief 27.

lung günstiger Einstandspreise abgestellt. Deshalb legen sie auf den Lieferantenkredit keinen großen Wert, zumal ihnen Bankkredit zur Verfügung steht. In mittelständischen Unternehmungen jedoch, wo die Finanzierung des Auftrags ohne Lieferantenkredit meistens unmöglich ist oder bei mangelnder Kenntnis des Kreditapparates unmöglich zu sein scheint, sieht man vor allem in der finanziellen Hilfe des Lieferanten einen großen Vorteil.

Die wirtschaftlichen Kräfte, die den Großhändler zur Kreditgewährung an den Einzelhandel veranlassen, gehen zum großen Teil von der Kostenstruktur seines Betriebs aus. Wie im Einzelhandelsbetrieb, so sind auch im Großhandelsbetrieb die meisten Kosten fixer Natur; Umsatzsteigerung führt durchweg eine Senkung der Kosten je Stück herbei und ermöglicht eine Erhöhung des Gesamterfolgs des Betriebs in einem Rechnungsabschnitt. Der Großhändler versucht durch die Kreditgewährung die Umsatzsteigerung zu erreichen. Er hat dann zu entscheiden, ob die zusätzlichen Kosten, die mit der Kreditlieferung verbunden sind (Kreditkosten, Dubiosenrisiko, Kosten der Kreditüberwachung, Einzugskosten), durch den Erfolg an demjenigen Absatz, der infolge der Kreditgewährung erzielt wird, mehr als ausgeglichen werden.

Der Druck dieser Kräfte muß den **Großhändler** veranlassen, in **seiner Beurteilung der Kreditwürdigkeit nicht zu streng** zu sein, besonders dann, wenn bei bestehenden Forderungen von der weiteren Kreditgewährung die Existenz des Abnehmerbetriebs abhängt.

Die Bank als Kreditgeberin

an Einzelhandelsbetriebe ist jedoch von der **Möglichkeit, die Kreditwürdigkeit richtig zu beurteilen, nicht so weit entfernt**, wie das in der öffentlichen Diskussion oft dargestellt wird. Durch die Arbeiten der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel und der Fachgruppen in Gemeinschaft mit wissenschaftlichen Instituten ist die typische Struktur und Dynamik von Einzelhandelsbetrieben aller Zweige so klar herausgestellt worden, daß damit Richtzahlen zur Beurteilung eines einzelnen Betriebs gewonnen worden sind. Diese Richtzahlen werden laufend geboten, und ihre Genauigkeit wird dauernd erhöht. Auf diesen Richtzahlen über die Vermögens- und Kapitalstruktur des Betriebs sowie die Umsatz-, Kosten-, Kredit- und Einkaufsbewegung kann jedes Kreditinstitut im Vergleich mit den entsprechenden Zahlen eines einzelnen Betriebs mehr ein gesichertes Urteil über die Kreditwürdigkeit des Betriebs aufbauen, als es dem Lieferanten möglich ist, der in dem kreditnachsuchenden Betrieb ein- und ausgeht, ohne daß ihm Zahlen über das Betriebsgeschehen bekannt werden. Das gilt im besonderen, wenn der Lieferant — wie das beispielsweise im Möbelhandel der Fall ist — ein Fabrikant ist, der in erster Linie für die Gütererzeugung und in zweiter Linie für den Absatz bis nahe an den Konsum da ist; den Herstellungsbetrieben sind die mit der Kreditgewährung an den Einzelhandel verbundenen wirtschaftlichen Arbeiten und Risiken fremd.

Nun legt die Wirtschaftsgruppe Groß-Ein- und Ausfuhrhandel Wert darauf, daß von ihren Mitgliedern die Kredite an die Abnehmer gewährt werden. Man würde „die Großhandelseigenschaft niemals einem Kaufmann zusprechen, der die Kreditfunktion nicht erfüllen würde, obwohl er alle anderen Teilfunktionen erfüllt“¹⁾. In dem Abkommen, das der Großhandel mit der Industrie über die Funktionen des Großhandels abgeschlossen hat, wird die Kreditfunktion folgendermaßen umschrieben:

„Einräumung von zusätzlichen Krediten aus eigenen Kapitalien und Verteilung der von Kreditgebern und Lieferanten in Anspruch genommenen Kredite an die kreditbedürftige Abnehmerschaft in handelsüblicher Dauer.“ Hier wird zum Ausdruck gebracht, daß der Großhandel nicht nur Kredite aus eigenem Kapital gewähren soll, sondern auch Kreditvermittler ist. In der Tat ist der Großhandel auch weitgehend auf fremde Mittel angewiesen. Die Untersuchung, die v. Sellner über das Verhältnis von Lieferantenforderungen und -schulden im Großhandel anstellt²⁾ mit dem Ergebnis, daß die Forderungen die Schulden bei weitem übertreffen, sind bedeutungsvoll, doch lassen sie nicht erkennen, inwieweit der Großhandel Kreditvermittler ist. Notwendig ist vielmehr, den Forderungen die gesamten Kreditverpflichtungen bzw. das Eigenkapital gegenüberzustellen, wie das auf Grund der Untersuchungen des Statistischen Reichsamts über die Vermögens- und Kapitalstruktur möglich ist.

Forderungen und Schulden in Großhandelsbetrieben in Prozent des Gesamtkapitals

(Nach: Einzelschr. z. Stat. d. D. Reichs. Nr. 38/III; Betriebe mit eig. Grundbesitz.)

Großhandel mit	Arithmetischer Durchschnitt aus den Angaben für verschiedene Größenklassen					
	Forderungen	Hyp. und Grundschulden	Sonstige Dauerschulden	Liefer- Schulden	Sonstige laufende Schulden	Schulden insges.
Tabakwaren . . .	34,0	13,4	9,6	23,8	8,7	55,5
Papierwaren . . .	36,9	13,3	5,5	31,5	5,1	55,4
Schuhwaren . . .	41,7	8,0	7,8	23,1	8,9	47,8
Leder- und Schuhmacherbedarf . .	41,1	10,2	6,9	20,6	8,4	46,1
Kurz-, Galanterie-, Spielwaren . .	41,6	17,2	6,3	24,2	9,5	57,2

Naturgemäß kann nicht verlangt werden, daß der Lieferantenkredit beim Einzelhandel von heute auf morgen durch bankmäßigen Kredit abgelöst wird. Das darf nur geschehen, wenn das gesamtwirtschaftlich vorteilhaft ist. Der Einzelhandelsbetrieb wird das an Hand der Kreditkosten beurteilen können.

¹⁾ v. Sellner, Edmund, Die Kreditfunktion des Großhandels, Beitrag in „Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland“, Stuttgart 1937, S. 20.

²⁾ v. Sellner, Edmund, Kennzeichen der Leistung, Berlin 1938, S. 50.

Wenn sich der Leiter des Einzelhandelsbetriebs aber entscheiden soll, ob es für die Kostengestaltung seines Betriebs vorteilhafter ist, Lieferantenkredit oder Bankkredit in Anspruch zu nehmen, so muß er vor allem das Verhältnis der Kreditkosten zueinander erkennen können. Das wird aber nur möglich sein, wenn der Lieferant die Kosten, die er für die Kredithingabe berechnet, dem Abnehmer deutlich sichtbar macht und nicht — wie das fast allgemein geschieht — in den Angebotspreis hineinrechnet.

Dadurch werden besonders Inhaber von Kleinbetrieben des Einzelhandels zu leicht versucht, den Lieferantenkredit als billig anzusehen und ihn über Gebühr in Anspruch zu nehmen. Sie berücksichtigen nicht, daß sich der Lieferant als Kreditgeber und Kreditvermittler mit Kreditkosten und einem zusätzlichen Risiko belastet, das aus der Gefahr erwächst, daß die Zahlung des Einzelhändlers ganz ausfällt oder daß sie nicht zur rechten Zeit erfolgt, woraus dem Lieferanten Schwierigkeiten beim Einkauf und bei der Regelung seiner Verpflichtungen sowie neue Kosten für in Anspruch genommenen Kredit erwachsen. Da Risikokosten und Kreditkosten naturgemäß auf die nachgeschalteten Stufen abgewälzt werden müssen, ist eine nachteilige Beeinflussung des Preises für den Einzelhändler mindestens möglich.

Einzelhändler, die Vorteile und Nachteile von Lieferanten- und Bankkrediten gegeneinander abwägen wollen, können die Kosten des Bankkredits unmittelbar erfahren; für die Berechnung der Kosten des Lieferantenkredits sind sie jedoch auf einen Umweg angewiesen: sie müssen die Kosten für die Inanspruchnahme des Kredits an dem Skonto ermessen, auf den sie zu verzichten haben, wenn sie nicht innerhalb einer bestimmten Frist die Fakturen begleichen. Diese Rechnung verlangt aber eine gewisse betriebswirtschaftliche Einsicht, und deshalb wird sie von sehr vielen Betriebsinhabern im Einzelhandel gar nicht angestellt.

Unbedeutend ist in diesem Zusammenhang die Klarheit über das **Wesen des Skontos**: ob Zins oder Ausgleich des Zinsgewinns des Verkäufers, ob zusätzlicher Rabatt, ob Treuprämie oder Anreiz zur Barzahlung. Verzicht auf den Skonto stellt für den betreffenden Einzelhändler die Kosten des Lieferantenkredits dar, die nicht unbedeutend sind. „Hier handelt es sich in prinzipieller Betrachtung um eine Kürzung des Kaufpreises, die der Käufer durch frühzeitige Bezahlung erlangt“¹⁾.

Wie hoch diese Kürzung sein kann, soll an Hand der Zahlungsbedingungen aus den Einheitsbedingungen der deutschen Textil-Industrie gezeigt werden. Danach sind Rechnungen zu zahlen:

- „1. bei Barzahlung innerhalb 10 Tagen vom Tage der Ausstellung der Rechnung an mit 3% Eilskonto,
2. Rechnungen vom 1. bis 15. des Monats
 - a) am 15. des nächsten Monats mit 2% Kassaskonto,
 - b) am 15. des übernächsten Monats netto Kasse....

¹⁾ Hebestreit, Einige Beispiele aus Zahlungs- und Lieferungsbedingungen für den Einzelhandel. Beitrag in „Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland“, Stuttgart 1937, S. 72.

Bei Zahlungen innerhalb 30 Tagen von Beginn des Ziellaufes an werden außer dem Kassaskonto von 2% Vorzinsen in Höhe der Verzugszinsen gewährt. Bei Zahlungen zwischen dem 30. und 60. Tage von Beginn des Ziellaufes werden lediglich Vorzinsen in Höhe der Verzugszinsen vergütet. Neben dem Eilskonto werden Vorzinsen nicht vergütet.“

Skonto, in Zinskosten umgerechnet

Rechn.- Ausstel- lung (Monats- tag)	Ziel- lauf- tag	Zahltag f. Inan- spruch- nahme v. 2%	Zahltag f. Netto- zahlung	Wirk- licher Zahl- tag	Zeitraum bis zum Zahltag b (Tage)	Zeitraum bis zum Netto- zahltag. c	Skon- to- vor- teil in %	Skonto- Vorteil, umgerech- net a. ein Jahr in %
	a	b	c	d	e	f	g	h
1. 3.	1. 3.	15. 4.	15. 5.	11. 3.	34	—	1	10,6
15. 3.	15. 3.	15. 4.	15. 5.	25. 3.	20	—	1	18
7. 3.	7. 3.	15. 4.	15. 5.	17. 3.	28	—	1	12,9
1. 3.	1. 3.	15. 4.	15. 5.	15. 4.	—	30	2	24

Die Forderung, daß Kreditinstitute den Lieferantenkredit mit der Zeit ablösen müssen, wird insbesondere den Vertretern des Großhandels gegenüber mit voller Entschiedenheit gestellt. „Im großen und ganzen ist die Kreditversorgung des Einzelhandels unzureichend und unzuweckmäßig. Ein Wiederaufbau des Binnenmarktes hat aber zur Voraussetzung, daß der hier wichtigste Faktor, der Einzelhandel, gesund und stark ist und über ausreichende Mittel verfügt, um die ihm gestellten Aufgaben erfüllen zu können. Darum sehen wir in der Lösung des Problems der Einzelhandelsfinanzierung eine vor- dringliche Aufgabe, die im Rahmen der bestehenden Kredit- organisation durchaus zu meistern ist.

Die Zurückhaltung der Banken gegenüber dem Einzelhandel als Kreditnehmer ist ungerechtfertigt. Die mit dem Einzelhandels- kredit verbundenen Risiken sind nicht ungewöhn- lich hoch, sie können von den Banken um so leichter getragen werden, als es sich um mittlere und kleinere Beträge handelt. Es ist auch zu erwarten, daß unter dem Schutze der bereits getroffenen Maßnahmen der Einzelhandel sich bald soweit konsolidiert hat, daß be- sondere Gefahren mit der Kreditgewährung überhaupt nicht mehr ver- bunden sind. Stärkere Betätigung im Einzelhandelskreditgeschäft bringt eine Risikomischung mit sich, die den Banken durchaus er- wünscht sein müßte, vor allem im Hinblick auf die geringe Konjunktur- empfindlichkeit und relative Krisenfestigkeit der meisten Einzelhandels- zweige. Hinzu kommt, daß der Einzelhandel vor allem echten Be- triebskredit benötigt, so daß die Gefahr des Einfrierens durch lang- fristige Investierung nicht besteht. Die Kreditbanken sind die natürlichen Kreditgeber auch des Einzelhandels, und es würde eine wirkungsvolle Unterstützung der bisher eingeleiteten Maßnahmen bedeuten, wenn die Regierung auf die von ihr mehr oder weniger kontrollierten Banken in

dieser Richtung einwirken würde. Je dezentralisierter das Bankensystem, desto besser die Kreditversorgung des Handels.“⁴⁾)

Sollen Banken nach und nach statt der Lieferanten die Kreditgewährung an den Einzelhandel übernehmen, dann kann nicht verlangt werden, daß die Kreditinstitute auf die notwendige Sicherheit verzichten. Das Risiko der Kreditgewährung muß den Banken weitgehend vermindert werden, weil sonst die Kredite zu teuer werden. Die hier ins Auge gefaßten Sicherheiten sollen aber anders sein als diejenige Sicherheit, die heute noch im ganzen das bankmäßige Kreditgeschäft beherrscht: nämlich die dingliche Sicherheit.

Notwendig ist, daß die Kreditsicherung nicht nur in den bilanzmäßigen Vermögenswerten, sondern in dem Geschäft, dem Betrieb als lebendem Organismus in bedeutend größerem Umfang gesucht wird, als das heute der Fall ist. Dieser Organismus muß beurteilt werden nach seiner Lebenskraft, die sich in dem Geschäftserfolg äußert und die seinen Wert, also den Wert des Betriebs, bestimmt. Man muß einsehen, daß der Erfolg für die Eignung des Betriebs zur Kreditsicherung entscheidend ist. Daraus folgt, daß die dauernde Erfolgskontrolle im Betrieb notwendig ist, um die Wertbeständigkeit oder Wertveränderung der Sicherung zu überwachen. Diese kurzfristige Erfolgskontrolle kann im Anschluß an die Buchhaltung und Bilanzrechnung erfolgen, oder sie geschieht an den Erfolgssymptomen: Umsatz- und Kostengestaltung. In diesen Rahmen gehört ferner die Aufstellung eines Betriebsplans, die laufende Kontrolle der tatsächlichen Betriebszahlen an Hand der Planungszahlen, die Mitarbeit am Betriebsvergleich und im Anschluß daran die Kontrolle der Umsatz- und Kostenzahlen an Hand bereitgestellter Richtzahlen. Für die Kreditinstitute wird damit keine unlösbare Aufgabe gestellt. Notwendig ist nur, daß sich die Kreditinstitute mit den Eigenarten eines Einzelhandelsbetriebs befassen, und zwar noch stärker, als das früher beim Privatbankier der Fall gewesen ist. Eine sehr wichtige Voraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen Einzelhandelsbetrieb und Bank ist vor allem auch die Vervollkommnung der betrieblichen Buchhaltung, eine Forderung, die von den Fachgruppen immer wieder gestellt wird und die zu einer laufenden Erziehungsarbeit geführt hat. Eine weitgehende Lösung dieses Problems hat die Einführung der Buchführungspflicht im Einzelhandel gebracht (Abschnitt D. IV.).

Vom Einzelhandelsbetrieb muß ferner verlangt werden, daß dort mehr als bisher laufende Liquiditätsrechnungen durchgeführt werden. In bezug auf diese Frage hat Reichsbankpräsident Dr. Schacht einmal ausgeführt, daß alle Fehler und Versäumnisse der Vergangenheit auf einen Generalnenner zu bringen seien: „daß nämlich die gesunden kaufmännischen Prinzipien besonders hinsichtlich der Liquidität nicht nur bei den Banken, sondern bei der gesamten Wirt-

⁴⁾ Mellerowicz, K., Zur Finanzierung des Einzelhandels. Der Praktische Betriebswirt, September 1933.

schaft verloren gegangen waren.“ Wenn im Betriebe den Forderungen nach einer laufenden Liquiditätsrechnung entsprochen wird, so kann der Betriebsinhaber auch die Scheu vor der Ausstellung eines Wechsels überwinden. Wenn er nämlich mit einer gewissen Vorsicht sich für bestimmte Termine wechselfähig verpflichtet, so braucht er nicht in Verlegenheit zu kommen, da ja erfahrungsgemäß ein gewisser Geldeingang bis zu den geplanten Zeitpunkten zu erwarten ist.

Unter den Reformvorschlägen, die zur Hebung des bankmäßigen Einzelhandelskredits gemacht werden, sind folgende als bedeutungsvoll hervorzuheben:¹⁾

1. Bildung von Haftungsgemeinschaften selbständiger Einzelhändler;
2. Ausbau von Arbeitsgemeinschaften zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken;
3. Errichtung regionaler Kreditkontrollstellen.

Einen entscheidenden Schritt vorwärts bei der Neuordnung des Kredits an den Einzelhandel hat die Sparkassenorganisation getan. Auf dem Sparkassentag im Jahr 1938 wurden von führenden Persönlichkeiten bedeutsame Ausführungen gemacht nicht nur über Pläne, sondern auch über bereits eingeleitete Maßnahmen zur „Ablösung der Lieferantenschulden durch Sparkassenkredite“ und zur Pflege von Krediten im Sinne einer Nachwuchsförderung im Einzelhandel.

Von einem besonders gearteten Geschäftsverfahren wurde auf der Reichstagung 1938 der Fachabteilung Möbel der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel berichtet: In vielen Städten haben sich Sparkassen bereit erklärt, den auf Kredit kaufenden Verbrauchern im Möbelgeschäft die Restsumme vorzuschießen, wenn der Möbelhändler die Haftung übernimmt und wenn der Sparkasse das Eigentumsrecht an den gekauften Möbeln sowie das Recht zum Einzug der Raten übertragen wird.

D. Höherentwicklung der Betriebsorganisation

I. Aufgabe und Sinn des Organisierens im Betrieb

Ziel der Organisation in einem Betrieb ist die harmonische Anpassung aller Betriebstätigkeiten und Betriebsteile an die Aufgabe, die dem Betrieb gestellt ist. Die Richtung der Organisationstätigkeit wird also durch den Betrieb selbst gestellt. Zweck eines Einzelhandelsbetriebs ist der Absatz von Verbrauchsgütern an Letztverbraucher. Sieht man diese Betriebsaufgabe gesamtwirtschaftlich, so spricht man von der Versorgung der Verbraucher mit Verbrauchsgütern. Dazu ist Arbeit von Menschen notwendig, die die Verbrauchsgüter beschaffen, bereitstellen, an-

¹⁾ Ruberg, C., Mittelstand und Bankenreorganisation. Bankwissenschaft, Juni 1933.

bieten, die den Verbraucher beraten, die Verträge abschließen und erfüllen. Die in dem Betrieb arbeitenden Menschen benutzen zur Durchführung ihrer Aufgabe Sachgüter und Kapital: Sie benötigen einen Raum, in dem die Betriebstätigkeit durchgeführt wird, sie bedienen sich der Transportgeräte, der Anlagegegenstände, und sie beschaffen, verwalten und kontrollieren das Kapital. Arbeit und Mittel müssen in dem Wirtschaftsbetrieb in planvoller Weise angesetzt werden, damit in der rechten Form das Betriebsziel erreicht wird. Dieser planvolle Einsatz von Menschenarbeit und Hilfsmitteln wird eben als die Organisation des Betriebs bezeichnet. Dadurch wird der Zufall aus dem Betrieb beseitigt, und es wird Raum geschaffen für das Planmäßige.

Da das Betriebsziel richtungweisend für die Organisationstätigkeit ist, muß das Hauptziel des Betriebs letzten Endes die gesamte Organisation entscheidend bestimmen. Wenn der Absatz im Mittelpunkt des gesamten Betriebsablaufs und aller Betriebsäußerungen steht, wie das im Einzelhandelsbetrieb der Fall ist, muß auch der Absatz für die gesamte Organisationstätigkeit entscheidend sein. Alle anderen Betriebsvorgänge sind darauf einzurichten, daß der Absatz möglich ist: Der Absatz bestimmt die Forderungen an den Umfang, den Zeitpunkt, die Preislage, die Zusammensetzung der einzukaufenden Waren; der Absatz bestimmt die Größe des Sortiments, das auf Lager gehalten wird, bestimmt die Größe des Reservelagers; der Absatz ist entscheidend für die Kapitalinvestitionen, für den Umfang des Betriebes, für den Personaleinsatz; nach dem Umsatz muß sich die Werbung und die Käuferbehandlung richten.

Die betriebliche Organisationstätigkeit

ist eine Technik, die zum Teil einer natürlichen Veranlagung der wirtschaftenden Menschen entspricht. Verschiedene seelische Elemente müssen zusammenwirken, um die Menschen für die Tätigkeit des Organisierens geeignet zu machen. Dazu gehören: Ordnungsliebe, Sauberkeit, Klarheit im Denken, Verstandesschärfe, Streben nach wirtschaftlicher Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel und Kräfte.

Die Fähigkeit zum Organisieren ist zum Teil aber auch erlernbar. Dazu gehört in erster Linie die Kunst, Gesamterscheinungen und ihre Elemente zu zerlegen. Diese Fähigkeit ist notwendig, weil nur auf diese Weise die einzelnen Teilerscheinungen des Betriebs und die einzelnen Teilvorgänge in ein sinnvolles und planmäßiges Verhältnis zueinander gesetzt werden können. Erlernbar ist weiterhin aber auch die Fähigkeit, die sachlichen und zeitlichen Abhängigkeiten der Betriebserscheinungen und Betriebsvorgänge einem Gesamtbilde einzuordnen und damit auf den Betriebszweck auszurichten. Auch die Kenntnis der technischen Hilfsmittel, die von den verschiedenen Herstellern für die Durchführung von Organisation bereitgestellt werden, ist erlernbar.

Nach unserer Begriffsbestimmung der Organisation, nämlich als die bestmögliche und einheitliche Gestaltung des Betriebsaufbaus und des Betriebsablaufs, kann es keine Überorganisation im Sinne eines Zuviel an Organisation im Betrieb geben. **Wenn wir von Überorganisation sprechen, so denken wir meistens an eine zu umfangreiche Kontrolle**, die zu hohe zusätzliche Kosten und damit Verlustquellen durch einen übermäßigen und unnötigen Leerlauf im Betrieb herbeiführt, die ferner eine freie Entfaltung der natürlichen Kräfte bei den im Betrieb arbeitenden Menschen verhindert und die endlich die Menschen verärgert und ihnen außerdem die Schaffensfreude im Betrieb raubt.

Die Organisation muß ihrer Natur entsprechend den Eigenarten des Betriebs angepaßt werden. Sie muß den Betriebsablauf unter allen Umständen fördern. Dabei muß sie es vor allem vermeiden, daß die Menschen wie Sachen behandelt werden. Zur Erfolglosigkeit ist jede Organisation verurteilt, die nicht in jeder Richtung auf die Natur der in die Organisation einbezogenen Menschen Rücksicht nimmt. Die Organisation der menschlichen Arbeit muß immer danach streben, daß die Aufgaben, die den Menschen übertragen werden, deren Können und deren besonderer Veranlagung entspricht, daß den Menschen aber auch die nötigen Vollmachten im Instanzenaufbau übertragen werden, die für die Durchführung der Aufgabe notwendig sind, und daß auch auf der anderen Seite die Vollmachten nicht über das Können und die verlangte Verantwortung hinausgehen.

II. Organisation der menschlichen Arbeit

Charakteristisch ist für jeden Einzelhandelsbetrieb, daß der Mensch im Mittelpunkt des gesamten Betriebsgeschehens steht. Die Technik und vor allem die Maschine vermag für den Einzelhandelsbetrieb bei dem heutigen Stande der Entwicklung nur untergeordnete Hilfsmittel bereitzustellen. Denkbar wäre, daß in einer Zeit, in der die Menschen für andere Aufgaben in der Wirtschaft benötigt werden, der Einzelhandelsbetrieb weitgehend durch Verwertung von Automaten maschinisiert würde oder durch das Zurückstehen der Verkaufspersonen von der eigentlichen Verkaufsarbeit weitgehend befreit würde, wie das beispielsweise in den Läden zur Selbstbedienung geschehen kann.

Durch das Fehlen der Maschine bei der Erledigung der eigentlichen Betriebsaufgabe steht der Einzelhandelsbetrieb in grundsätzlichem Gegensatz zum Industriebetrieb. Naturgemäß muß sich dieser Gegensatz auch auf die Organisation der Betriebe übertragen. Im Industriebetrieb erstreckt sich die Organisation in erster Linie auf die Sachen, die Hilfsmittel, die Maschinen, die Räume, das Kapital; im Einzelhandelsbetrieb dagegen muß die Organisation weitgehend auf die menschliche Arbeit abgestellt sein.

1. Betriebsleitung

Den organisatorischen Fragen der Betriebsführung wendet man in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels in der Regel die geringste Aufmerksamkeit zu, weil man glaubt, daß diese Organisationsfragen nur den Großbetrieb angehen. Da es aber notwendig ist, daß auch der kleine und kleinste Betrieb von einem einheitlichen Willen in eine gewollte Richtung geführt wird, muß die Betriebsführung auch in Kleinbetrieben Gegenstand der Organisation sein. Diese Durchsetzung des einheitlichen Willens für den ganzen Betrieb und durch längere Zeitabschnitte ist naturgemäß in dem Einmannbetrieb leichter als im Betrieb mit mehreren Personen, wenn auch nicht selbstverständlich; denn auch in dem Einmannbetrieb kann je nach der Veranlagung des Betriebsinhabers der jeweils geltende Wille sehr leicht wechseln.

Von Bedeutung ist in Betrieben, in denen mehrere Personen tätig sind, in erster Linie das gegenseitige Verhältnis von Betriebsleitung und Gefolgschaft. **Beide müssen zu einer Einheit verschmolzen** werden, einig in dem Betriebsziel und in dem Willen zum Einsatz ihrer persönlichen Kräfte. Das zu erreichen ist möglich, wenn die gegenseitige Achtung das Verhalten zueinander bestimmt. „Der deutsche Mensch ist etwas ganz Besonderes. So wie er im Felde, gut geführt und ausgerüstet, der beste Soldat gewesen ist, so ist er auch, gut geführt und und ausgerüstet und dazu gerecht behandelt, der beste Arbeiter. Wer es nun im Betrieb versteht, den Arbeiter so zu führen und zu lenken, der bekommt die Menschen, die mit ihm Schulter an Schulter kämpfen werden.

Unsere Aufgabe besteht daher erstens darin, dem jungen deutschen Menschen eine Ausbildung zu geben, ihn etwas lernen zu lassen, dann müssen wir zweitens dafür sorgen, daß diese Arbeitskraft erhalten bleibt, und schließlich muß der betriebliche Führer den Arbeiter zu hohen Zielen hinführen, die uns vorschweben.

Der betriebliche Führer,

der diese Betriebs- und Menschenführung vorzunehmen hat, muß folgende Eigenschaften besitzen: Er muß ein Vorbild sein auf allen Gebieten; er muß gerecht sein; er muß ein Helfer sein, und nicht zuletzt muß er ein Kerl sein, ein Mann, der immer noch einen Rat hat, der vor allen Dingen auch etwas gelernt hat und etwas kann. Dann entsteht die wahre Gemeinschaft von Kopf und Hand, die Gemeinschaft, die wir brauchen, die zum Musterbetrieb führt. In einer echten Betriebsgemeinschaft addieren sich nicht die Kräfte, sie multiplizieren sich, und das muß im Interesse des Volkes das Endziel sein.“¹⁾

Die hier geforderte Achtung auch des letzten Mitarbeiters im Betrieb darf natürlich kein Hindernis dafür bieten, daß ein einheitlicher Wille sich bis in die äußersten Winkel des Betriebs durchsetzt.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dieses Ziel organisatorisch zu meistern. Hier sollen einige Grundformen näher betrachtet werden.

¹⁾ Arnhold, Dr., Leiter des Amtes für Berufserziehung der DAF.; Vortrag in den Opelwerken am 14. 12. 1937.

a) Die Betriebsleitung ist nicht verselbständigt

Es ist selbst in Mittelbetrieben keine Seltenheit, daß der Betriebsleiter nicht nur die zentrale Leitung ausübt, sondern auch bestrebt ist, sich an allen Teilarbeiten des Betriebs zu beteiligen. Sogar bei untergeordneten und bei häufig in gleichartiger Form wiederkehrenden Fragen behält er sich die Entscheidung vor. Er leitet und überwacht den Einkauf und Verkauf und greift in das Betriebsgeschehen nach Belieben und planlos ein. In solchen Betrieben sind alle helfenden Personen nur ausführende Organe, ohne Entschlußmöglichkeit, ohne Verantwortung selbst bei kleineren Geschehnissen. Dauernd muß dem Betriebsleiter Bericht erstattet werden, laufend werden von ihm Aufträge, Entscheidungen und Anweisungen entgegengenommen.

Charakteristisch für Betriebe mit solchen Leitern ist durchweg der Mangel an starken Persönlichkeiten außer dem Geschäftsinhaber. Dieser ist allerdings im allgemeinen eine sehr tüchtige kaufmännische Kraft. Infolgedessen werden solche Betriebe fast immer aufwärts geführt, solange diese Unternehmerpersönlichkeit Mittelpunkt des Betriebsgeschehens sein kann. Nachteilig bemerkbar macht sich trotzdem, daß die Einzelleistungen des Betriebs sehr häufig ungleichmäßig sind, weil die Gesamtarbeiten, die sich der Geschäftsinhaber zutraut, durchweg über die Kräfte eines einzelnen Menschen hinausgehen.

Aus dem Betriebe wäre bei einer planmäßigen Organisation der Betriebsführung mehr herauszuholen, als das unter der Leitung des überall wirkenden Inhabers der Fall ist. Besonders nachteilig ist weiter, daß solchen Betrieben fast immer der Nachwuchs in der Leitung fehlt. Aus dem Betriebe heraus können Führerpersönlichkeiten nicht erwachsen, weil keine Möglichkeit zur Führerbetätigung zunächst auf Teilgebieten besteht.

Zu berücksichtigen ist weiter, daß in den Betrieben, in denen alle Einzelfragen dem Betriebsleiter zur persönlichen Entscheidung vorgebracht werden müssen, die notwendige übergeordnete Kontrolle fehlt. Die Folge ist, daß manche Betriebsvorgänge, für die der Betriebsinhaber noch kein besonderes Interesse aufbringen kann, von allen Beteiligten als nebensächlich behandelt werden, obschon sie für den Betrieb außerordentlich wichtig sind.

Mit grundsätzlichen Fragen der Organisation und der Weiterentwicklung des Geschäfts kann sich der Betriebsinhaber kaum befassen, da er durch die Menge der Kleinarbeit, die er sich aufgebürdet hat, erdrückt wird. Er erstickt im Alltagsgeschehen. Konstruktive Ideen, zu denen Zeit und Muße notwendig sind, kommen nicht auf; schöpferisches Wirken ist nicht möglich. Hinzu kommt, daß einzelne Betriebsaufgaben, für die der Betriebsleiter Geschick, Fähigkeit und Liebe in besonderem Maße besitzt, in höherem Grad gepflegt werden als die anderen. Die Folge ist ein ungleichmäßiger Betriebsablauf; Verlustquellen ergeben sich überall. Das gilt für den Klein- und Mittelbetrieb genau so wie für die großen und größten Organisationsgebilde. „Führer ist nicht der, der glaubt, sich um jede Kleinigkeit selbst bekümmern zu müssen. Wer so vorgeht, ist schon zur

Führung eines Betriebes, geschweige denn zur Führung eines größeren Wirtschaftsbereiches, nicht geeignet. Führer ist aber auch nicht der, der alles auf sich zukommen läßt und seine Entscheidungen von Fall zu Fall trifft. Wer so handelt, führt nicht, sondern läßt sich führen von der Macht der Verhältnisse, wenn nicht gar von den Absichten einzelner Interessenten. Führen heißt vielmehr, auf Grund oberster Verantwortung einen eigenen Willen nach einem klaren Gestaltungsbild betätigen. Führen heißt, eine Entwicklung im positiven Sinne bewußt vorantreiben.

Das aber ist praktisch nur möglich, wenn die Führung eine Fülle von einsatzfähigen Organen, die ihre Entschlüsse durchführen und sie von der Behandlung einzelner „Fälle“ entlasten, kurz wenn ihr eine richtige Organisation zur Verfügung steht.“¹⁾

Wo ein Betriebsleiter selbst auch die Kleinigkeiten des Betriebs anordnet und überwacht, kann er nicht auf die strenge Durchführung von aufgestellten Grundsätzen achten, weil er in sich selbst die Kompromisse schließen muß, die stets in der Praxis notwendig sind. Und solche Kompromisse sind leichter, als wenn erst Widerstände von außen überwunden werden müssen.

b) Die Betriebsleitung ist verselbständigt

Die soeben gekennzeichnete Form der nicht verselbständigten Betriebsleitung findet sich häufig dort, wo der Leiter des Betriebs Gründer des Geschäfts ist und es aus kleinsten Anfängen emporgeführt hat. Sobald der Betrieb eine gewisse Größe erreicht hat, überwiegen meistens deutlich erkennbar die Nachteile einer solchen Organisationsform die Vorteile. Infolgedessen strebt die moderne Organisations-technik danach, die Aufgaben der Betriebsleitung scharf zu begrenzen und dadurch die Abhängigkeiten aller Betriebsfunktionen von dem zentralen Willen zu sichern unter besonderer Ausrichtung auf die höchste Wirtschaftlichkeit des Betriebsablaufs. Daraus erwächst die Notwendigkeit, die Leitungsaufgaben und -arbeiten zu analysieren, ihre inhaltliche Über- und Unterordnung zu erkennen, ihren Geltungsbereich abzugrenzen, damit sie alle, jedoch nur je einmal, erfaßt werden und auf Personen als Aufgabenträger in einer bestimmten Ordnungsfolge verteilt werden können. So entsteht der Instanzenaufbau des Betriebs. Der Betriebsleiter überträgt Aufgaben auf die Instanzen und muß von ihnen volle Verantwortung für die Durchsetzung des zentralen Willens in dem begrenzten Aufgabenbereich erwarten. Jede Instanz steht zu der nachgeordneten im gleichen Verhältnis des Auftrags- und Kontrollorgans.

In einem solchen Instanzenaufbau wird auch die Betriebsleitung verselbständigt, wobei jedoch immer noch — auch in Mittelbetrieben — in der Organisationsform manche Freiheiten bestehen.

¹⁾ Generalfeldm. Göring, Einheitliche Führung und Organisation der Wirtschaft. „Frankfurter Volksblatt“ v. 28. 10. 1937.

Erste Möglichkeit. Eine einzelne Persönlichkeit leitet den Gesamtbetrieb.

Zweite Möglichkeit. Die Geschäftsleitung wird zwischen Partnern aufgeteilt.

Dritte Möglichkeit. Ein oder mehrere Leiter von Geschäftsabteilungen, z. B. Möbel — Linoleum — Teppiche; Elektrogerät — Sanitäre Anlagen — Installation, übernehmen gleichzeitig die Führung des gesamten Geschäfts.

2. Arbeitsausführung

Bei der Verteilung der Aufgaben des Betriebs muß weitgehend die Erfahrungstatsache beachtet werden, daß die **sich widersprechenden Betriebsinteressen nicht von derselben Person vertreten werden dürfen**, weil dann die gegenseitige Kontrolle fehlt.

Eine solche Aufgabenverteilung hat neben ihren Vorzügen allerdings auch Nachteile, und zwar meistens dann, wenn die Menschen nicht richtig ausgewählt sind. Dann entstehen Reibungen, Kompetenzstreitigkeiten und damit ein ganz beträchtlicher Betriebsleerlauf als reichlich fließende Verlustquelle.

Die in jeder Instanz tätigen Menschen des Einzelhandelsgeschäfts müssen eine einheitliche geistige Grundhaltung besitzen, wenn sie für die betriebliche Arbeitsgemeinschaft geeignet sein sollen. Sie dürfen keine reinen Verwaltungsmenschen sein, müssen vielmehr ganz dem wirtschaftlichen Menschentyp zugehören, d. h. Fähigkeiten besitzen für die Beurteilung des Werteschaffens und für den Vergleich von Kosten, Leistung und Erfolg. Das Betriebsleben verlangt Neigung zum erfahrungsmäßigen Denken, d. h. Anerkennung nur des erfahrungsmäßig Gegebenen, sichere Erfassung praktischer Sachlagen, große Breite des Aufmerksamkeitsfeldes, leichte Erregbarkeit der Aufmerksamkeit, große Umstellungsfähigkeit, Aufgeschlossenheit, Weltoffenheit.

Es leuchtet ohne weiteres ein, daß **von der richtigen oder unrichtigen Auswahl der im Betriebe arbeitenden Personen in weitem Ausmaß der Umfang der Verlustquellen bestimmt wird**. Diese Auswahl ist jedoch nicht immer einfach. Für die Zukunft werden vielleicht gewisse Erleichterungen von der organisierten Lehrlingsberatung, Lehrlingsausbildung und -prüfung sowie von der planmäßig durchgeführten Berufsförderung bei Geschäftsinhabern und Angestellten zu erwarten sein. **Der Betrieb darf jedoch den außenstehenden Organisationen allein nicht die Sorge um die Berufsausbildung der Betriebsangehörigen überlassen**. Da jeder Betrieb ein Sonderleben führt, müssen die Betriebsbeteiligten in der Lage sein, die Eigenheiten ihres Betriebs zu erkennen und sich darauf einzustellen. Erreicht wird das durch gegenseitige Aussprachen, aus denen eine Hebung der Leistungstechnik für die laufenden Arbeiten bei jedem Beteiligten erwächst.

III. Organisation des Betriebsablaufs

1. Einkauf

Praktiker neigen dazu, den Verkauf in der jetzigen Zeit im Vergleich zu der Zeit um die Jahrhundertwende als schwieriger zu bezeichnen, und deshalb wenden sie der Verkaufstätigkeit eine größere Aufmerksamkeit zu als der Einkaufstätigkeit. Die Schwierigkeiten beim Verkauf sind aus der Mannigfaltigkeit der Warengattungen, der Zunahme des Wettbewerbs, Steigerung der Ansprüche der Verbraucher erwachsen. Daraus wird abgeleitet, daß der Einkauf sich viel mehr als früher durch den Verkauf bestimmen lassen muß.

Der Einkäufer muß im lebendigen Verkaufsgeschäft stehen — wie das im Kleinbetrieb eine Selbstverständlichkeit ist. Er darf sich bei seinen Informationen aber nicht auf das beschränken, was er im eigenen Betrieb sieht und hört; vielmehr muß er planmäßig versuchen, die Wünsche und die Tendenzen der Geschmacksänderung zu erforschen. Gelegenheit dazu findet er insbesondere bei der Lektüre der Situationsberichte in den Fachzeitschriften, die in Deutschland in den letzten Jahren sehr weit ausgebaut worden sind. Aber auch die Tagespresse vermag manchen Hinweis auf die Geschmacksrichtungen zu geben. Inserate in Tageszeitungen vermögen dem Einkäufer Urteile der Wettbewerber zu vermitteln.

Wichtig ist weiter, daß mit der Zeit in Deutschland die Verbrauchsforschung planmäßig ausgebaut wird, so daß auf diese Weise dem Einzelhändler die besten Hinweise zur Einkaufsorientierung gegeben werden können.

Die betriebliche Organisationstätigkeit für den Wareneinkauf erstreckt sich zunächst auf die Bestimmung des Einkaufsumfanges und der Einkaufszeit, sodann auf die Auswahl des Einkaufsorts und der Einkaufsform sowie endlich auf die Ausbildung einer den Betriebsverhältnissen angepaßten Technik der Warenbeschaffung.

a) Einkaufsmenge

Der Umfang des Einkaufs muß für einen längeren Zeitabschnitt durch die Größe des Absatzes in dieser Zeit bestimmt werden. Je länger dieser ins Auge gefaßte Zeitabschnitt ist, um so eher ist es möglich, die Größe des Einkaufs derjenigen des Absatzes anzupassen. In kürzeren Zeitabschnitten jedoch können Einkaufsumfang und Absatzvolumen planmäßig oder unbeabsichtigt auseinander fallen. Das kann jedoch nur bei solchen Warengruppen der Fall sein, deren Natur nicht zu einem Absatz in bestimmten Fristen nach dem Einkauf zwingt. Erzwungen wird der Absatz der Waren innerhalb bestimmter Zeitabschnitte durch die Gefahr des Verderbs, des starken Schwundes und der modischen Entwertung. Während im allgemeinen der Einzelhandel bestrebt ist, das Einkaufsvolumen der Absatzmöglichkeit anzupassen,

kann insbesondere nach Fehldispositionen bei Warengruppen, bei denen die Gefahr mengenmäßiger Verluste groß ist, ein Zwang für ein bestimmtes Verhältnis von Einkauf und Umsatz in einem Zeitabschnitt auch umgekehrt wirken: Der Absatz wird der lagernden Menge aus dem Einkauf durch besondere Werbemaßnahmen, wie Preisherabsetzungen, Umsatzprämien für die Verkäufer, Außenwerbung, angepaßt, wodurch dem Betrieb in der Regel zusätzliche Kosten und Verluste erwachsen.

Auf Grund planmäßiger Überlegungen und betrieblicher Notwendigkeiten wird in kürzeren Zeitabschnitten ganz allgemein die Größe des Einkaufs sich von derjenigen des Umsatzes unterscheiden. Der Einkaufsrhythmus wird nämlich durch andere Kräfte bestimmt als der Umsatzrhythmus. Schon die Tatsache, daß in größeren Posten eingekauft werden muß, als abgesetzt werden kann, zwingt zu einer zeitlichen Verschiebung der Größenverhältnisse von Einkauf und Umsatz. Zu berücksichtigen sind außerdem die Kräfte, die von den Vorstufen des Einzelhandels ausgehen. Bei gewissen Warengruppen ist es vorteilhaft, in möglichst großen Posten für einen längeren Zeitabschnitt zu disponieren, weil der Fabrikant nur so zur wirtschaftlichsten Herstellung der Ware in der Lage ist. Disponiert der Einzelhandel nicht rechtzeitig in dem für längere Zeit notwendigen Umfang, dann läuft er häufig Gefahr, im Augenblick des dringenden Bedarfs nicht beliefert werden zu können, insbesondere dann, wenn ein Lager haltender Großhandel bei diesen Warengruppen gar nicht oder nur in geringem Umfang besteht, wie beispielsweise im Möbelhandel, oder wenn der Großhandel nicht leistungsfähig ist.

Für diejenigen Warengruppen, bei denen dem Fabrikanten an einer rechtzeitigen Disposition des Einzelhandels im Interesse der richtigen Aufstellung und Durchführung des Produktionsprogramms besonders gelegen ist, wird im allgemeinen durch organisatorische Maßnahmen der Lieferfirmen ein zentraler Einkauf ermöglicht. Dazu gehören die Gemeinschaftsveranstaltungen der Fabrikanten oder des Großhandels in der Errichtung von Musterlagern, in der Durchführung von Musterausstellungen und in der Beteiligung an Messen. Es ist unter diesem Gesichtswinkel zum Beispiel kein Zufall, daß die Herstellerfirmen für Glas, Porzellan, Steingut und Tonwaren, für Spielwaren, für Haus- und Küchengeräte sowie für Metallwaren auf der Leipziger Mustermesse weit stärker auftreten, als es ihrem relativen Umsatzanteil in der Volkswirtschaft entspricht, und regelmäßig annähernd die Hälfte der Ausstellungsfläche belegen; sie sind bemüht, auf der Leipziger Messe die Aufträge des Einzelhandels bzw. dessen Vor-disponenten (Großhandel, Einkaufsgenossenschaften) für einen großen Teil des Jahres hercinzuholen.

Entscheidend für die Frage, ob der Einzelhandelsbetrieb in dem durch die Absatzaussichten gegebenen Rahmen planvoll kurzfristig oder langfristig disponieren soll, ist der Grad der Veränderungsmöglichkeit bei der Richtung der Nachfrage von seiten der Käufer im Einzelhandel. Handelt es sich um laufend gefragte und in ihrer Natur gleichbleibende Waren, so kann in einem verhältnismäßig größeren Um-

fang disponiert werden als bei Waren, deren Absatz durch Zufälligkeiten, wie Modeänderungen, Wetter, Feste, beeinflusst wird. Erfahrungsgemäß bringen relativ umfangreiche Dispositionen bei modisch stark beeinflussten Waren fast immer Verluste.

Grundsätzlich darf beim Einkauf nicht der Mengenrabatt die Einkaufsmenge bestimmen. Das Bedürfnis des Betriebes ist vielmehr für die Größe des Einkaufs ausschlaggebend. Großbetriebe streben danach, außer der laufend notwendigen Lagerergänzung von Zeit zu Zeit „Sonderposten“ anzuschaffen, die auch zu „Sonderpreisen“ abzusetzen sind. Ein Kleinbetrieb kann sich im allgemeinen solche Vorteile allein nicht zunutze machen. Um gleiche Vorteile wie der Großbetrieb zu erhalten, bleibt ihm nur der Weg des Anschlusses. Wichtig ist weiter, daß bei dem Abschluß des Einkaufsvertrages genaue Lieferungsstermine festgelegt werden.

Wenn auch gezeigt werden konnte, daß normalerweise auf Grund natürlicher Gegebenheiten im Einzelhandelsbetrieb durchweg der Einkaufsrhythmus ein anderer ist als der Verkaufsrhythmus, so wird häufig das Auseinanderfallen der Einkaufs- und Verkaufsgrößen in bestimmten Zeitabschnitten noch durch Unvollkommenheiten in der Betriebsorganisation herbeigeführt. Diese bestehen in den meisten Fällen in dem Fehlen einer laufenden Umsatz-, Einkaufs- und Lagerkontrolle, vor allem in dem Fehlen eines Umsatz- und Lagerplans. Die Verluste, die dem Betrieb aus solchen Organisationsmängeln erwachsen, sind meistens größer als diejenigen, die durch äußere Kräfte, wie Modeschwankungen, herbeigeführt werden.

b) Einkaufsort

Der Ort des Einkaufs ist bei den verschiedenen Waren selbst in Kleinbetrieben des Einzelhandels durchaus nicht einheitlich. Es lassen sich auf Grund der Erfahrungen nur gewisse Richtlinien für die Wahl des im allgemeinen günstigsten Einkaufsortes für den Einzelhändler herausarbeiten.

a) Im eigenen Hause können diejenigen Waren eingekauft werden, deren Qualität bekannt ist, bzw. deren Natur durch Beschreibung, Musterung, Zeichnung hinreichend bestimmt werden kann. Dazu gehören alle Markenartikel, fast alle standardisierten Lebensmittel, ein großer Teil von Textilien, Hausrat, Drogen. Damit ist der weitaus größte Teil aller Einkaufswaren des Einzelhandels erfaßt.

b) Wenn es notwendig ist, die Angebote vieler verschiedener Lieferanten, deren Betriebsstandorte weit auseinander liegen, gleichzeitig zu übersehen, dann ist der Einkauf am Ort der Kleinbetriebe des Einzelhandels nicht möglich. Der zentrale Einkauf geschieht dann auf Messen, bei Ausstellungsveranstaltungen von Lieferanten, oder es bleibt den Kleinbetrieben nur die Möglichkeit, ein Verfahren in der Gemeinschaftsarbeit gleichgearteter Betriebe zu ent-

wickeln, wie es die Großbetriebe in den sogenannten Submissionen ausgebildet haben. Der Einkaufsort ist dann meistens der zentral gelegene Ort einer Genossenschaftsveranstaltung.

c) Sind die Produktionsstätten bzw. die Großlager für einzelne Warengruppen regional gehäuft, dann gestaltet sich der Einkauf in der Regel reibungsloser, wenn der Einzelhändler die Lieferanten (Hersteller oder Großhändler) am Standort ihrer Betriebe aufsucht. Das muß insbesondere auch dann geschehen, wenn es notwendig ist, daß sich der Einzelhändler ein Bild über die jeweilige Marktlage macht, bzw. wenn Rücksprachen mit führenden Persönlichkeiten der Lieferfirmen über die Durchführung des Auftrages erwünscht sind.

d) Ein Einkauf in den Betrieben des Lieferanten wird häufig von den Einzelhändlern als vorteilhaft auch angesehen, wenn es sich bei der einzukaufenden Ware nicht um Stapelartikel, sondern um Individualstücke handelt, die einzeln aus einer Menge nach dem Geschmack des Einkäufers auszusuchen sind.

c) Typensortiment

Die Art der einzukaufenden Ware richtet sich nach dem Geschäftstyp: Im Spezialgeschäft ist jeder einschlägige Warentyp in mannigfachen Aufmachungen zu führen. Das liegt in der Natur dieses Geschäfts. Für Fachgeschäfte und Gemischtwarengeschäfte aber ist eine Auswahl aus den möglichen Warentypen zu treffen. Es ist für das Geschäft ein „Typensortiment“ zu entwickeln und laufend zu halten. Für dessen Aufbau gelten nach den Erfahrungen der Praxis folgende Grundsätze:

1) Die Leistungsfähigkeit eines Betriebs wird im allgemeinen durch eine planmäßige Beschränkung auf gangbare Sorten und Preisstufen erhöht. Diese werden bestimmt durch die Lage des Geschäfts (ob Fremdenverkehrsgegend oder Wohngegend, ob Verkehrsgegend für Bezieher hoher, mittlerer oder kleiner Einkommen), die Richtung der Werbung und die allgemeine Wirtschaftslage;

2) das ganze Geschäft muß einheitlich in den Preislagen der verschiedenen Typensortimente aufgebaut sein;

3) oberhalb und unterhalb der in dem Betrieb erfahrungsgemäß gangbarsten Preisstufen können noch Einzelstücke eingekauft und auf Lager genommen werden, um hin und wieder auch ausgefallene Sonderwünsche befriedigen zu können.

Diese Forderung nach Einschränkung des Sortiments wurde oben als Forderung eines Normallagerplans bezeichnet. In dieser Forderung sind die leitenden Grundsätze für den Aufbau und die Zusammensetzung des Warenlagers zusammengefaßt, wodurch möglichst alle Nachteile beseitigt werden sollen, die ein unsachgemäß geführtes Lager mit sich bringt: Es soll die Aufstapelung wenig verlangter Waren in größeren Mengen verhindert werden, damit zu große Kapitalinvestierungen und damit zu hohe Kosten vermieden werden; es soll eine mangelhafte Aus-

wahl der gangbarsten Waren am Lager verhindert werden, die ein Abwandern der Kundschaft zur Folge hat; es soll der Zwang vermieden werden, zu hohe Preise beim Einkauf zu zahlen, wenn fehlende Ware in einer Verlegenheit schnell nachdisponiert werden muß; vor allem soll eine zu lange Lagerdauer der Ware, verbunden mit einem zu geringen Kapitalumschlag vermieden werden. Der Normallagerplan soll also anstelle planloser Vermutungen über die Lagerdisposition die planmäßige Organisation des Lagers ersetzen, die auf Grund der gesammelten Erfahrungen und genau geführter Statistiken eine optimale Ausnutzung des Lagers zu erreichen sucht.

Bei der Aufstellung des Normallagerplans muß sich der Einzelhändler darüber klar sein, daß nicht das absatzfähig ist, was seinem eigenen Geschmack entspricht, sondern daß die Käuferschaft mit eigenen Wünschen an den Betrieb herantritt. Art und Preis der einzukaufenden Ware muß dem Geschmack der Käuferschaft entsprechen. Im besonderen wird bei der Forderung des Normallagerplans darauf hingewiesen, daß jedes Einzelhandelsgeschäft nur die für seine Kundschaft angemessene Ware auf Lager haben darf. Solche Waren, die nur selten gefragt werden, steigern die Kosten der Lagerhaltung, nehmen den Lagerraum über Gebühr in Anspruch, legen Kapital fest und machen Verlust und Wertminderung besonders fühlbar.

Durch die Verwertung dieser hier entwickelten Grundgedanken des Einkaufs und der Lagerauffüllung werden insbesondere auch für Klein- und Mittelbetriebe des Einzelhandels gewisse Vorteile erzielt. Diese bestehen im besonderen in einer leichten Überwachung des Lagers mit den Folgen einer Verminderung der Kosten des Verderbs, des Schwundes und des Diebstahls. Weiter ist bei einer begrenzten Lagerhaltung eine qualitativ gute Bedienung der Kundschaft durch das Verkaufspersonal gewährleistet. Zu bedenken ist weiter, daß die Kapitalkosten auf das geringst mögliche Maß herabgedrückt werden. Wichtig ist ferner, daß durch eine planvolle Ausgestaltung des Lagers die Erziehung zum wirtschaftlichen Einkauf in hervorragendem Maße gewährleistet ist.

Hat der Betrieb sich für bestimmte Sortimente und Preislagen entschieden, so müssen die einmal gewählten Typensortimente jederzeit so vollständig sein, daß alle im Ladenbetrieb auftretenden Nachfragen daraus befriedigt werden können. Damit ist grundsätzlich die Größe des „Mindestsortiments“ für die verschiedenen Zeitabschnitte bestimmt. Im einzelnen Betrieb muß das Mindestsortiment auf Grund einer genauen Beobachtung der Nachfrage festgelegt werden. Für den Beginn einer Saison darf jeweils bei Saisonartikeln sogar bei Waren der Spitzenpreise reichlich disponiert werden, jedoch nur für eine ganz kurze Zeit, damit in der Hauptsaison die über das Normallager hinausgehenden Mengen nur verschwindend gering sind. Auf diese Weise kann das Lager im ganzen klein gehalten werden, aber dennoch wird es so vollständig sein, daß erwartete Nachfragen jederzeit befriedigt werden können.

Die Feststellung der für den einzelnen Betrieb geltenden Typenpreise ist nicht immer einfach. Um hier die Technik der Bestimmung von gangbaren Typenpreisen beispielsweise zu zeigen, soll davon ausgegangen werden, daß ein Ladengeschäft in einer bestimmten Gegend einer Stadt eröffnet wird, ohne daß den Betriebsverantwortlichen besondere Erfahrungen in bezug auf Kundschaft, Geschmack, Zusammensetzung der Nachfrage und der Kaufkraft bei erwarteten Ladenbesuchern zur Verfügung stehen. Planmäßig richtig kann dann der Einzelhändler bei diesen Voraussetzungen nicht von vornherein disponieren. Infolgedessen wird anfangs das Sortiment verhältnismäßig groß ausfallen müssen. Laufende Verkaufs- und Lagerübersichten müssen allmählich die Richtung und Auswahl des Sortiments angeben. Nehmen wir an, daß auf Grund der Betriebsverhältnisse in einem längeren Zeitabschnitt folgende Angaben statistisch zusammengestellt werden:

Bestimmung der gangbarsten Preisstufen

Preislage in RM	Absatz in Stück	Lagerdauer über 1 Monat
bis 3.50	70	80
bis 4.—	100	—
bis 4.50	150	5
bis 5.—	90	10
bis 6.50	100	—
bis 7.—	70	40
bis 7.50	30	20
bis 8.—	10	15
über 8.—	5	30

In der vorstehenden Übersicht sind Absatzgröße und Lagerdauer bei den verschiedenen Preisstufen berücksichtigt worden. Es ergibt sich aus der Übersicht, daß Absatz und Lagerdauer am günstigsten sind bei den Preislagen von über 3.50 bis 6.50 RM. Diese Preislagen werden nach diesen Feststellungen für den Betrieb als Typenpreise gelten müssen. Allmählich sind alle Preislagen, die in dem Betrieb geführt werden sollen, in die gewählten Typenpreise hineinzupressen. Beim Einkauf sind dann nur diejenigen Typen zu beschaffen, die in dem Typensortiment unterzubringen sind. Waren, deren Preise niedriger oder höher als das Typensortiment liegen, sind nur in ganz geringem Umfang zu beschaffen. Der Praktiker bedient sich bei der Bestimmung der möglichen Einkaufspreise einfacher Umrechnungstabellen, die eine Berücksichtigung der notwendigen Handelsspanne zulassen. Daraus ergibt sich eine besonders geartete Einkaufspolitik: **Es ist kein Einkauf mehr möglich von Waren in beliebigen Preishöhen, um dann zu den Einkaufspreisen die Handelsspanne zuzuschlagen, vielmehr muß sich der Einkaufspreis nach den geplanten Ver-**

kautspreisen richten. Das ist ein Prinzip, das zunächst ganz allgemein für Einheitspreisgeschäfte gilt. Es ist in gewissem Umfang aber auch für Fachgeschäfte anwendbar und zum Teil sogar notwendig. Ein solches Verfahren muß auf die vorgelagerten Industriebetriebe gewisse Rückwirkungen ausüben, indem sie sich auf die gewünschten Preisstufen einstellen.

Wichtig ist nun die Frage, ob Typenpreise in kürzeren oder längeren Zeitabschnitten verändert werden dürfen. Für Einheitspreisgeschäfte wird diese Frage verneint. Auch Großbetriebe glauben vielfach, daß sie Typenpreise mindestens eine längere Zeit beibehalten müssen. Auf diese Weise fördern solche Betriebe bei genauer Kalkulation in Zeiten von Preisveränderungen die Qualitätsänderung im Verbrauch. Es ist wahrscheinlich, daß es nicht notwendig ist, daß Großbetriebe gewohnte Preise längere Zeit beibehalten müssen. Fachgeschäfte, in denen man bestimmte Qualitäten erwartet, werden in Zeiten von Preisänderungen ihre Typenpreise den Preisveränderungen in irgendeiner Form anpassen müssen.

Werden die hier entwickelten Gedankengänge über den Umfang des Lagers und des Einkaufs befolgt, so wird es nicht häufig nötig sein, durch sinnlose Preisherabsetzungen Einkauf, Lagerhaltung und Umsatz wieder in ein normales Verhältnis zueinander zu bringen. Auf diese Weise werden dem Einzelhandelsbetrieb Verluste erspart; seine Leistungsfähigkeit wird dadurch gesteigert.

d) Selbständiger Einkauf oder Gemeinschaftsbeschaffung

Beim Einkauf gehen Klein- und Mittelbetriebe des Einzelhandels entweder vollkommen selbständig vor, oder sie arbeiten gemeinsam mit einer Einkaufsgemeinschaft. Der selbständige Einkauf geschieht in den mannigfachsten äußeren Formen. Wohl der größte Teil der Waren wird in Kleinbetrieben bei einem Besuch von Reisenden oder Vertretern der Herstellerfirmen oder des Großhandels eingekauft. In Mittelbetrieben liegt die Initiative zum Einkauf bereits weitgehend im Betrieb selbst: es werden Angebotstage festgelegt, Vertreter werden bestellt, schriftliche Offerten werden eingeholt, Einkäufer reisen zu den Lägern, zu Muster-ausstellungen, auf Messen.

Grundsätzlich sollten weder im Kleinbetrieb noch im Mittelbetrieb die Einkäufe lediglich von dem zufälligen Besuch der Lieferantenvertreter abhängig gemacht werden. Den Einkäufen muß immer eine planmäßige Disposition an Hand des Einkaufs-, Umsatz- und Lagerplans vorangehen, weil sonst zu leicht die Gefahr besteht, daß angesichts wirklicher oder nur scheinbarer Vorteile, die sich bei dem Angebot zeigen, zu große Bestellungen aufgegeben werden.

Zentrale Einkaufsveranstaltungen der Einzelhändler in Einkaufsgemeinschaften, insbesondere in Einkaufsgenossenschaften, finden

in regelmäßig wiederkehrenden kürzeren oder längeren Zeitabschnitten statt. Die kurzfristigen Veranstaltungen sind Versammlungen der angeschlossenen Mitglieder, in denen Marktberichte gegeben werden, in denen Bericht erstattet wird über Vertragsabschlüsse mit Lieferanten und in denen Aufträge entgegengenommen werden, damit sie gesammelt an Lieferfirmen weitergegeben werden. Dabei wird Sorge dafür getragen, daß — soweit es notwendig ist — ohne Anwesenheit der Lieferfirmen Muster bereit liegen. In der Regel sind durch Beauftragte der Genossenschaft (Fachbeirat, Einkaufsausschuß) die eingegangenen Angebote bereits „vorgemustert“, so daß der zentrale Einkauf verhältnismäßig schnell vor sich gehen kann.

Je nach den Branchen wiederholen sich solche internen Verkaufsveranstaltungen der Genossenschaften häufiger. Die größeren Edeka-Genossenschaften z. B. veranstalten wöchentlich einmal solche Einkaufstage. Die Einkaufsgenossenschaften für Bekleidung oder Hausrat ziehen ihre Mitglieder nur einige Male im Jahr zum Zwecke des zentralen Einkaufs zusammen. Vorteilhaft ist, daß die einkaufenden Einzelhändler bei solchen Gelegenheiten den Rat der Genossenschaftsleiter und der anwesenden Berufskameraden einholen können, um vor Fehldispositionen bewahrt zu bleiben.

Das Vorstandsmitglied der Einkaufsgenossenschaft „Nürnberger Bund“, Pelletier, hebt in einer Denkschrift¹⁾ als Eigentümlichkeit solcher internen Tagungen hervor, daß die Ware nicht in Kojen, die nach Fabrikanten getrennt sind, ausgestellt wird, sondern daß meistens die Gegenstände einer bestimmten Gruppe vergleichsweise nebeneinander ausgestellt werden, so daß das einkaufende Mitglied der Genossenschaft die Möglichkeit hat, die verschiedenen Fabrikate nach Brauchbarkeit und Preiswürdigkeit zu prüfen. Da die einzelnen Fabrikate nach Herkunft gekennzeichnet und auch die Konditionen für den Einkauf der Gegenstände genannt sind, kann sich der die Ausstellung durcharbeitende Besucher einen weitgehenden Überblick über die Neuschöpfungen der Industrie und über das vorhandene Gesamtangebot verschaffen.

Neben solchen kurzfristig wiederkehrenden Einkaufstagungen werden von manchen Genossenschaften große, weniger häufige, zentrale Einkaufsmöglichkeiten für die Mitglieder geschaffen, auf denen die Lieferanten selbst ausstellen und anbieten. Dabei handelt es sich in der Regel um eine beschränkte Zahl von ausgewählten Lieferfirmen. Zugelassen zu den Ausstellungen sind einmal die **Verbandslieferanten**, mit denen bereits Rabattgewährungsabkommen abgeschlossen sind; zugelassen werden weiter **Lieferanten von Spezialartikeln** und **sonstige Lieferanten**, die durch einen Ausschuß nach sachlichen Erwägungen aus einer größeren Zahl in Frage kommender Anbieter ausgewählt sind. Meistens werden neben alten und bekannten Lieferanten auch neue hinzugenommen, um deren Leistungsfähigkeit zu erproben.

Ohne Zweifel bedeuten solche zentralen Einkaufsgelegenheiten für jeden Einzelhändler eine Loslösung aus der Enge der Alltagsarbeit und eine Befreiung von der Isolierung in dem einzelnen Betrieb. Er hat hier Gelegenheit zur klaren Urteilsbildung über die Marktlage und die verschiedenen Angebote; er er-

¹⁾ Pelletier, Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels, Essen 1935.

kennt aus dem Verhalten der Berufskameraden die Tendenz der Nachfrage und findet die Möglichkeit, in Zweifelsfragen die eigenen Auffassungen über Geschäftsverhältnisse zu klären und zu erweitern.

Über die Erfolge der großen Einkaufstagungen in Nürnberg macht der Nürnberger Bund folgende zahlenmäßigen Angaben:

Einkaufstagungen einer Einkaufsgenossenschaft
(Nürnberger Bund)

Angaben	1933	1934	1935	1936	1937
Umsatz insgesamt in RM . . .	430 000	729 000	1 790 000		
Mitgliederbesuch	220	325	347		
Durchschnittsauftrag je Mitglied in RM	1 960	2 246	5 159		
Ausstellerzahl	125	149	151		
Auftrag je Aussteller in RM .	3 440	4 899	11 854		

Auch über die Veranstaltung von Einkaufstagungen hinaus sind die Einkaufsgenossenschaften bemüht, den angeschlossenen Einzelhändlern Vorteile beim Einkauf durch die Übernahme des Delkredere zu gewähren.

Nachdem die Besonderheiten der Einkaufsgemeinschaften dargestellt worden sind, bleibt die Frage zu stellen, ob die Ziele eines vorteilhaften Einkaufs für Klein- und Mittelbetriebe des Einzelhandels nur durch die Gemeinschaftsarbeit in Genossenschaften erreicht werden können. Wenn selbständige Großhändler ihre Aufgaben richtig auffassen, so braucht im Hinblick auf den hier gekennzeichneten zentralen Einkauf kein Gegensatz des freien Großhandels zu den Genossenschaften zu bestehen. Es gibt genügend Fälle, in denen Einzelhändler im Hause des Großhändlers einkaufen und hier die Gelegenheit suchen und ausnutzen, ihren Marktblick zu erweitern. Solche Einrichtungen könnten gewiß im Interesse der Gemeinschaftsarbeit zwischen Einzelhändlern und freien Großhändlern noch ausgebaut werden.

e) Kontrolle der Auftrags erledigung

Jeder Lieferungs auftrag, einerlei, auf welchem Weg er den Betrieb verläßt, muß festgehalten werden, damit die Erledigung kontrolliert werden kann. Die dabei anzuwendenden Verfahren sind

mannigfaltig je nach der Betriebsorganisation und der Warengruppe. Wo es eben möglich ist, muß versucht werden, die Kontrollarbeit für den Einkauf mit anderen notwendigen Arbeiten im Betrieb zu verbinden. Das kann z. B. dadurch geschehen, daß sogleich bei Erteilung des Auftrages die Lagerkarte oder die Preisauszeichnung für jedes eingekaufte Stück angefertigt wird. Das ist überall dort möglich, wo Stücke in höheren Preislagen die mengenmäßige Lagerüberwachung kostenmäßig zulassen, z. B. bei Möbeln, Maschinen, Rundfunkapparaten, Musikapparaten, aber auch bei Schuhen, Konfektion. Es können dann beim Einkauf (bei der Bestellung) auf einer Lagerkarte — vielleicht mit Durchschlag, der für andere Zwecke verwendet wird — alle Angaben eingetragen werden, die für den Einkauf, die Lagerhaltung und den Verkauf von Bedeutung sind. Diese Karten werden bis zum Tage des Eingangs der betreffenden Ware abgestellt. Terminmäßig können die Karten vor dem Wareneingang überprüft werden. Ist die Ware auf Lager genommen worden, so wird die Karte zur Lagerkarte. Geht die Ware in das Verkaufslager, so wird die Karte mit der Ware verbunden, z. B. in den Karton gelegt oder in einer Verkaufslagerkartei abgestellt. Nach dem Verkauf geht die Karte zum Lager zurück und bedeutet hier die Anforderung des Nachschubs. So kann die Karte für einzelne Stücke wie für ganze Posten eingerichtet werden. Auf diese Weise erreicht man bei verhältnismäßig geringer zusätzlicher Arbeit gleichzeitig eine Einkaufs-, Lager- und Umsatzkontrolle.

Soll diese vollkommene Organisation der Einkaufsüberwachung aus Gründen der Kostensenkung nicht gewählt werden, so kann auch jede Bestellung von Waren (einzelne Stücke oder einzelne Bestellposten) in ein Bestellbuch eingetragen und auf Bestellformular-Durchschlägen festgehalten werden. Bei Eingang der Ware wird der Lieferschein an Hand der Bestelleintragungen überprüft, und die Einkaufsangaben werden mit Vermerken über die Erledigung versehen. Von Zeit zu Zeit müssen die offenen Einkaufseintragungen hinsichtlich der Liefertermine durchgesehen werden, damit notfalls die Lieferung angemahnt werden kann.

f) Zusammenfassung: Einkaufsregeln

Wenn auch einleitend gesagt wurde, daß im allgemeinen in den letzten Jahren von Praktikern der Umsatztätigkeit eine größere Aufmerksamkeit im Betrieb zugewendet wird als dem Einkauf, so muß doch darauf hingewiesen werden, daß von Fachgruppen des Einzelhandels alle Anstrengungen gemacht werden, die Mitglieder zur aufmerksamen Beachtung betriebswirtschaftlich wertvoller Verfahrensregeln beim Einkauf zu erziehen. Diese Aufgabe ist naturgemäß nicht bei allen Fachgruppen gleich bedeutungsvoll. Sie tritt im besonderen dort hervor, wo das Sortiment umfangreich und die Lagerhaltung relativ zum Umsatz groß ist. Dazu gehört im besonderen der Textileinzelhandel, der Einzelhandel mit Haushaltartikeln und Eisenwaren, der Drogeinzelhandel, der Papierwareneinzelhandel.

Die Fachgruppe Papier, Schreibwaren und Bürobedarf empfiehlt in ihrem Fachkalender¹⁾ für 1938 zur Behandlung bei der Berufsförderungsarbeit „Goldene Regeln für den Einkauf“, die im wesentlichen folgende Hinweise enthalten:

1. Zunächst prüfe, ob du in den angebotenen Waren tatsächlich Bedarf hast.

2. Bei der Bestellung selbst berücksichtige die Grundsätze von Umsatz und Spesen.

3. Machst du mehrmals in der Woche an einen und denselben Lieferanten kleinste Einzelbestellungen, dann hast du ohne weiteres einen Verlust; du als Abnehmer, auch der Lieferant als Verkäufer. Die kleinen Bestellungen müssen daher mit gangbarer Ware ergänzt werden, um das Postporto voll und ganz auszunützen.

4. Gib dir Rechenschaft darüber, ob du in der Lage bist, den aus der Auftragserteilung erwachsenen Verpflichtungen auch gerecht zu werden. Bedenke dabei, ob es nicht ratsam ist, einen Liefertermin vorzuschreiben, damit du nicht gleichzeitig zu vielen Verpflichtungen gegenüberstehst.

5. Nach der Auftragserteilung prüfe sofort die Auftragskopie. Lasse dir die für die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen in Aussicht gestellten Vorteile schriftlich geben. Stellst du nachher einen Irrtum fest, so widerrufe die von deiner Seite nicht beabsichtigten Abreden unverzüglich.

6. Wenn du einen Auftrag nach vorgelegten Mustern erteilst, so lasse auf der Kopie vermerken, daß du Lieferung „mustergemäß“ zur Bedingung machst.

7. Merke dir vor allem: Lasse dich nicht durch Zureden seitens Dritter bewegen, einen Auftrag zu erteilen, von dessen Notwendigkeit du nicht selbst fest überzeugt bist.

8. Erhältst du eine Empfangsbestätigung über den erteilten Auftrag, so prüfe diese genauestens, damit hierin nicht etwa getroffene Vergünstigungen in den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen abgeschwächt bzw. aufgehoben werden.

9. Nach Empfang der Waren hast du die Pflicht, diese sofort auf etwaige Mängel zu untersuchen.

10. Nach Rechnungsempfang trage in deinen Terminkalender das Datum der Fälligkeit ein.

11. Solltest du in die Lage kommen, deinen Verpflichtungen nicht termingemäß entsprechen zu können, so schreibe dies vertrauensvoll deinem Lieferanten und ersuche um entsprechende Geduld.

2. Lagerhaltung

a) Triebkräfte zur Organisation des Lagers

Die Organisation des Lagers im Einzelhandel wird durch zwei verschiedene Notwendigkeiten bestimmt. Einmal kommt es darauf an, den Verlust aus Verderb, Schwund und Diebstahl so weit wie möglich zu vermeiden, und zum zweiten ist es notwendig, den Lagerbestand dem Umsatz entsprechend aufgefüllt und assortiert zu halten.

Die Gefahren des Verlustes am Lager sind in den verschiedenen Einzelhandelsgruppen und innerhalb dieser in den einzelnen Betrieben durchaus ungleich; sie sind vor allem von der Natur der Waren und

¹⁾ Bearbeitet von Dr. Hermann Wildt.

der Größe des Lagers abhängig. Die Natur der Waren bestimmt die allgemeinen Grundsätze der Lagerorganisation in einer Branche; die Lagergröße verlangt die individuelle Abwandlung dieser Grundsätze im einzelnen Betrieb. So müssen verderbliche Waren, wie frische Lebensmittel, Gegenstände, die dem raschen Modewechsel unterworfen sind, am Lager viel schärfer überwacht werden als nicht verderbliche Waren, z. B. Haushaltartikel. Die Lagerorganisation muß dementsprechend im Lebensmittelhandel, bei Genußmitteln und bei Drogen vor allem auf die Kontrolle der einzelnen Stücke eingestellt sein.

Für Haushaltartikel, Glas, Porzellan, für Oberkleidung, Wäsche usw. ist die Gefahr, daß Nachbestellungen einzelner Stücke unterlassen werden, größer als z. B. bei Lebensmitteln. Infolgedessen muß bei Haushaltartikeln usw. die Lagerorganisation im Hinblick auf die Mengenprüfung stärker ausgebaut sein als bei Lebensmitteln.

Modifiziert werden diese Forderungen durch die Lagergröße. Wenn beispielsweise das Lager in Lebensmitteln sehr groß ist, so ist hier eine umfassendere Organisation und Überwachung notwendig als bei einem kleinen Hausratlager.

Einzelhandelsbetriebe, in denen eine planmäßige Lagerkontrolle überhaupt fehlt, sind auch unter den kleineren durchaus selten. Ebenso bestimmt kann man aber auch behaupten, daß eine kartothekmäßige oder staffelmäßige Überwachung des ganzen Lagers selbst in mittleren Betrieben nur wenig angetroffen wird. Das dürfte darauf zurückzuführen sein, daß fast in allen Einzelhandelsbetrieben die Zahl der verschiedenen Artikel verhältnismäßig groß ist und daß bei den einzelnen Warengruppen jeweils nur kleine Bestände gehalten werden können. Im allgemeinen ist die genaue Lagerüberwachung für einzelne Teilabschnitte des Lagers vorhanden.

Im übrigen wird die Kontrolle des Lagers auf der Inaugenscheinnahme aufgebaut. Die dabei angewandten Verfahren sind bei den einzelnen Waren sehr mannigfaltig.

b) Form der Lagerüberwachung

Die einfachste Organisation zur Lagerüberwachung wird in Kleinbetrieben durch die übersichtliche Anordnung der Waren geschaffen: Regale, Kästen, Ordnung nach Größen, Qualitäten, Preislagen. Die Betriebspersonen, meistens sogar die Geschäftsinhaber allein, können dann den gesamten Vorrat nach jeder Richtung hin überwachen. Eine genaue Überprüfung des Bestandes erfolgt in der Regel beim Besuch eines Vertreters der Lieferfirmen.

Um zu vermeiden, daß bei jedem einzelnen Verkaufsakt die Lagerordnung durch das Vorlegen von Waren gestört wird, läßt sich mindestens in verschiedenen Branchen das Ausschauen an der Ware selbst durch Vorzeigen von Mustern und Bildern ersetzen. Das ist in der Praxis erfolgreich versucht worden in Eisenwarengeschäften, in Papierwarengeschäften, in Abteilungen für

Kleinmöbel, für Elektrowaren, teilweise auch bei wertvollen Textilstoffen, vor allem auch bei Teppichen. Muster und Bilder können in erster Linie zur „Vormusterung“, zum Feststellen des Geschmacks und der Bedarfsrichtung in größerem Rahmen, benutzt werden, so daß das Vorlegen und Vorzeigen der Ware selbst eingeschränkt wird.

Sind in einem Geschäft mehrere Verkäufer tätig, so wird das Lager in Warengruppen geteilt, für die jeweils ein Verkäufer verantwortlich ist. Dieser hat für Ordnung und Übersichtlichkeit in seinem Bezirk zu sorgen; er muß wissen, **wie groß bei den einzelnen Waren in den verschiedenen Saisonabschnitten erfahrungsgemäß der Bestand ist.** Gegebenenfalls hat er die Bestellscheine oder die Rechnungen der Vorjahre durchzusehen.

In mittleren Betrieben wird häufig die Lagerbewegung an Hand von schriftlichen Aufzeichnungen, von Zu- und Abschreibungen, verfolgt. Das geschieht dann nur für einzelne Warengruppen, bei denen sich die Arbeit lohnt, und zwar bei Waren, die leicht fehl disponiert werden, für die eine lange Lieferfrist gefordert wird, die ferner ein verhältnismäßig großes Lagerkapital binden, oder bei denen die Lagerdauer verhältnismäßig lang ist. Von Betrieb zu Betrieb können die Waren, für die eine Notwendigkeit zur statistischen Erfassung der Lagerbewegung besteht, verschieden sein.

Werden in einem Betrieb verhältnismäßig viele Individualstücke geführt (Elektrofachgeschäft, Möbelfachgeschäft), so müssen diese zur vollkommenen Assortierung des Lagers in der Regel einzeln überwacht werden: bei der Bestellung werden an Hand der Bestellzettel die einzelnen Stücke nach Nummern in ein Lagerüberwachungsbuch oder auf eine Karteikarte eingetragen. Diese Eintragung dient zunächst zur Kontrolle der Bestellungen. Geht das Stück ein, so wird der Eingang der Ware in dem Lagerüberwachungsbuch oder auf der Karte vermerkt. Das Preisetikett bekommt die betreffende Nummer aus dem Lagerbuch. Wird das Stück verkauft, so wird die Nummer des Etiketts auf dem Kassenzettel bzw. auf der Rechnung vermerkt. In dem Lagerüberwachungsbuch oder auf der Lagerkarte kann das betreffende Stück entweder an Hand des zugeleiteten Etiketts oder des Kassenzettels ausgeschrieben werden. Wichtig ist, daß an Hand dieses Lagerüberwachungsbuches oder der Karte auch ohne Inventur jederzeit ermittelt werden kann, welche Stücke noch auf Lager sind. Von solcher rechnerischen Teilkontrolle des Lagers bis zur Vollkontrolle ist nur noch ein Schritt, der besondere Schwierigkeiten nicht mehr bewirkt. Die Vollkontrolle des Lagers wird nur in verhältnismäßig wenigen kleineren und mittleren Einzelhandelsbetrieben durchgeführt, weil die Kosten der Arbeit die Vorteile angeblich übersteigen.

Da die Lagerhaltung als Betriebsvorgang zwischen Einkauf und Verkauf steht und da der Lagerumfang durch Wareneingang und Warengang bestimmt wird, empfiehlt es sich, **mit der Lagerüberwachung die Einkaufs- und Verkaufskontrolle nach verschiedenen Richtungen zu verbinden, wie das auf der nachfolgenden Lagerkarte gezeigt wird.**

Lagerkarte für den Möbeleinzelhandel

Lager-Nr.: 1113	Bezeichnung der Möbel: Herrenzimmer, Eiche, Bücherschr. 1,80 m, Türen mit Einlegearbeit	Fabrikant: B. Endhaus, Berlin C, Alexanderstraße 13 Vertreter: Jul. Miles, Bochum, Markt 12	Fabrik- bezeichnung Otto
Nr. der Abbildung: 127			

Einkauf				Verkauf							Lager- bestand					
Zeit	Anzahl	Anlieferung		Einkaufspreis		Aufschlag in %	Kalku- lierter Ver- kaufs- preis	Zeit	An- zahl	Käufer	Komm.- Nr.	Liefere- zeit	ge- liefert	Ver- kaufs- preis	Lager	ver- fügbar
		Zeit	Stück	Faktura	Fracht											
<u>1939</u>								<u>1939</u>								
7. 1.	1	16. 4.	1	800,—	17,—	3		15. 1.	1	Worsich	1413	2. 2.	2. 2.		1	2
7. 1.	1	16. 4.	1	800,—	17,—	4		1. 2.	1	Mohlau	1417	14. 2.	16. 2.		1	1
7. 1.	1	16. 4.	1	800,—	17,—	4		1. 4.	1	Kaiser	1503	16. 4.	15. 4.		3	4
15. 2.	1	1. 7.	1	750,—	17,—	3		15. 4.	1	Meller	1512	1. 7.			2	3
15. 2.	1	1. 7.	1	750,—	17,—	4		20. 4.	1	Günther	1520	15. 7.			1	2
15. 2.	1	1. 7.	1	750,—	17,—	3										

Das Muster dieser Lagerkarte dürfte sich durchweg für Betriebe mit Großstücken eignen. In Betrieben mit Kleinstücken gilt die Karte jeweils für eine ganze Warengruppe. Eintragungen auf der Einkaufsseite gelten immer für ganze Posten; auf der Verkaufsseite werden die Umsätze von kürzeren Zeitabschnitten (Tage — Wochen) eingetragen.

c) Lagereinteilung

Vielfach sind es aber nicht die Kosten, die eine genaue Lagerüberwachung verhindern; vielmehr fehlt eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine planmäßige und laufende Erfassung des Lagerbestands: die Systematisierung der Lagerwaren. In verschiedenen Zweigen des Einzelhandels ist bereits der Versuch unternommen worden, ein System für die Waren zu entwickeln. Einheitlich hat es sich jedoch nirgends durchsetzen können trotz der Aussicht auf eine Erleichterung der Lagerkontrolle, der Lagerordnung, der Bestellung, der Preisauszeichnung.

Bei der Entwicklung eines Systems der Waren dürften folgende allgemeinen Grundsätze wichtig sein:

1. Die Gliederung muß nach klar erkennbaren und einheitlichen Einteilungsgründen, die für den Verkaufsbetrieb Bedeutung haben, aufgebaut sein. Die Einteilungsgründe sind für die einzelnen Branchen durchaus unterschiedlich: Stoff, Herkunft, Gebrauchszusammengehörigkeit, Preislagen.

Lager-Aufteilung eines Manufakturwaren-Geschäfts		
Lager A. Kleiderstoffe, Seide	Lg. 1. Kleiderstoffe, Seide	Lg. 11. Kleiderstoffe Lg. 12. Seide, Kunstseide, Samt
Lager B. Leinen und Baumwollwaren, Tisch- u. Bettwäsche	Lg. 2. Leinen- u. Baumwollwaren usw.	Lg. 21. Leinenwaren Lg. 22. Baumwollwaren Lg. 23. Futterstoffe
	Lg. 3. Tisch- und Bettwäsche usw.	Lg. 31. Tischzeuge Lg. 32. Bettwäsche Lg. 33. Taschentücher
Lager C. Kurz- und Modewaren	Lg. 4. Kurzwaren, Besätze	Lg. 41. Kurzwaren, Garn Lg. 42. Strickwolle Lg. 43. Spitzen, Besätze
	Lg. 5. Modewaren, Bänder	Lg. 51. Konf. Weiß- und Modewaren Lg. 52. Bänder
	Lg. 6. Handarbeiten	Lg. 61. Handarbeiten Lg. 62. Stickgarn u. Zutaten Lg. 63. Fertige Kissen und Arbeiten
Lager D. Trikotagen und Wäsche usw.	Lg. 7. Trikotagen und Strümpfe usw.	Lg. 71. Trikotagen Lg. 72. Strümpfe Lg. 73. Handschuhe
	Lg. 8. Wäsche und Schürzen	Lg. 81. Damenwäsche Lg. 82. Kinderwäsche Lg. 83. Babywäsche Lg. 84. Schürzen und Hauskleider

In der vorstehenden Lager-Abteilung, die den Veröffentlichungen des Referats für Berufsförderung der Fachgruppe Textil-Einzelhandel entnommen ist (Fachreihe III, Bd. 3), sind die Hauptlager und Unterlager in der Hauptsache nach dem Verwendungszweck der Waren gegliedert.

2. Das Gliederungssystem muß beliebig erweitert und verringert werden können.

3. Alle Waren des Betriebs müssen in dem System unterzubringen sein.

4. Erleichtert wird die Handhabung des Warenplans durch die Gliederung nach dem Zehnersystem.

d) Wertmäßige Lagerüberwachung

Während bisher lediglich die mengenmäßige Lagerkontrolle in ihrer Bedeutung für die Vermeidung von Verlusten und für die zweckentsprechende Assortierung des Lagers ins Auge gefaßt wurde, ist darüber hinaus die wertmäßige Lagerkontrolle vor allem auch zur Überwachung des Lagerkapitals auszuwerten. In meiner „Kurzfristigen Erfolgskontrolle“¹⁾ sind die verschiedenen Verfahren der rechnerischen Bestandsermittlung im System der Buchhaltung und außerhalb der Buchhaltung dargestellt worden. Darauf sei hier verwiesen.

3. Verkauf

a) Ziel der Organisation

Die Schwierigkeiten bei der Organisation des Verkaufs werden z. T. durch die Umsatzschwankungen und den dadurch herbeigeführten Betriebsleerlauf bedingt. Es wurde bereits davon gesprochen, daß durch den richtigen Ansatz der Verkaufspersonen die Leerlaufkosten des Betriebes weitgehend gesenkt werden können.

Die betriebliche Organisation für den Verkauf hat sich weiterhin auch auf die Auswahl und Anordnung der Verkaufslager, der Verkaufsstände, die Standorte der Kasseneinrichtungen und der Warenabgabe zu erstrecken. Die Anforderungen sind von Betrieb zu Betrieb so verschieden, daß sich nicht einzelne, sondern nur grundsätzliche Angaben machen lassen.

Bei der Organisation des Betriebsablaufs ist zuerst die Frage der Arbeitsgliederung der gesamten Verkaufshandlung zu entscheiden. Zur Verkaufshandlung gehören alle Betriebsarbeiten, die sich vollziehen von dem Augenblick ab, da ein Kaufwilliger zu erkennen gibt, daß er einen Einkauf beabsichtigt, bis zu dem Augenblick, da der Käufer über die gekaufte Ware verfügt. In Kleinbetrieben wird die gesamte Verkaufshandlung jeweils von einer Verkaufsperson durchgeführt. In größeren Betrieben jedoch wird die Verkaufshandlung in Aufgabengebiete gegliedert, und jedes Aufgabengebiet wird einer Person zur Erledigung zugewiesen. Dabei kann am leichtesten die Verkaufsvorbereitung auf der einen Seite und die Verkaufsbeendigung auf der anderen Seite von dem eigentlichen Verkauf losgelöst und im ganzen oder wiederum aufgegliedert verselbständigt werden.

¹⁾ Ruberg, Kurzfristige Erfolgskontrolle im Einzelhandelsbetrieb, Stuttgart 1931, Seite 15 ff.

Aufgabengliederung der Verkaufshandlung

I. Verkaufsvorbereitung (Anbahnung)	II. Eigentlicher Verkauf (Durchführung)	III. Verkaufsbeendigung (Abschluß)
1. Begrüßung 2. Entgegennahme der ersten Kundenangaben 3. Hinleitung zur Ware	1. Ermittlung der vorhandenen Kundenwünsche 2. Durchführung des Verkaufsgesprächs 3. Festigung des Kundenwunsches 4. Entstehung des Entschlusses beim Kunden 5. Vertragsfestlegung 6. Erweiterung des Verkaufs 7. Schlußbesprechung über den Kauf	1. Zahlungsempfang 2. Verpackung 3. Übergabe der Ware oder Entgegennahme von Zusende-Aufträgen 4. Zusendung 5. Entgegennahme von Beschwerden 6. Durchführung eines Umtausches

Für eine Aufgliederung der gesamten Verkaufshandlung sprechen verschiedene Gründe: Es können dabei höherwertige von geringerwertigen Arbeiten getrennt werden. Auf diese Weise stehen Verkaufspersonen mit ihren speziellen Kenntnissen und Fertigkeiten für die Haupttätigkeit zur Verfügung. Eine solche Aufgabenverteilung wirkt sich häufig auch kostenmäßig günstig aus. Hinzukommt, daß durch die Aufgabenverteilung auch bei den Nebenarbeiten gesteigerte technische Fertigkeiten erzielt werden können. Von Bedeutung ist weiter auch die Einschaltung von Kontrollen hinsichtlich der Preisberechnung, der Qualität und der Menge. Diesen Vorteilen stehen aber auch Nachteile gegenüber. Der Kunde fühlt sich im Geschäft nicht vollkommen heimisch, wenn er mit mehreren Personen nacheinander verhandeln muß. Das kann die Werbung für einen späteren Ladenbesuch stark beeinträchtigen. Selten ist, daß Betriebe mit weitgehender Aufgabenverteilung nicht stark auf „Kunden“ im Gegensatz zu Ladenbesuchern rechnen können. Nachteilig ist im besonderen, daß der Käufer gleich nach Vertragsabschluß wieder sich selbst überlassen wird. Er hat nicht mehr Gelegenheit, die auftauchenden Bedenken mit dem Fachmann zu besprechen, und der Verkäufer hat nicht die Möglichkeit, die Bedenken zu zerstreuen, dem Käufer den Kauf wert zu machen und die entscheidenden Kaufmotive zu verstärken. Hinzukommt, daß mancher Ladenbesucher es auch lästig empfindet, wenn er sich von einer Station zur anderen zu bewegen hat.

Für kleinere Mittelbetriebe kommt eine Aufgabenverteilung auf mehrere Personen in der Regel nur in den wenigen belebten Stunden des Tages oder gar nur in kurzen saisonmäßig umsatzstarken Zeitabschnitten in Frage. Damit werden dem Betrieb Organisationsaufgaben von besonderer Schwere gestellt, weil der Betriebsablauf wegen des Fehlens eines eingelaufenen Automatismus während der Einarbeitungszeit

der vorübergehend beschäftigten Verkaufspersonen sehr scharf überwacht werden muß.

b) Organisation der Kundenbehandlung

Ganz besondere Forderungen an die Organisation werden durch die Notwendigkeiten der richtigen Kundenbehandlung gestellt.

Die organisatorischen Aufgaben entstehen durch die Ausbildung und Anleitung der Verkaufspersonen. In den letzten Jahrzehnten wird — anscheinend ursprünglich unter dem Einfluß amerikanischer Methoden der Verkäuferschulung — in Deutschland sehr viel über die planmäßige Kundenbehandlung und im besonderen über das richtige Verkaufsgespräch geredet und geschrieben.

Das Interesse für ein planmäßiges Studium der Verkaufshandlung, der Kundenbehandlung und des Verkaufsgesprächs im besonderen zeigte sich in Amerika nachweislich zuerst in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts bei solchen Firmen, die Bücher, Zeitschriften, Bilder durch Agenten in Privathaushaltungen vertreiben ließen¹⁾. Es folgt dann in den neunziger Jahren die National Cash Register Corp., die die Ausbildungseinrichtungen für ihre Verkaufsvertreter sehr rasch und weit ausbaute. Die gleichen Bestrebungen zeigten sich bei Fabrikanten für Kontormaschinen, Automobile, Pianos, Grammophone.

Als zu Anfang dieses Jahrhunderts in Amerika die Idee der planmäßigen Ausbildung in der Verkaufskunst sehr stark in die Praxis umgesetzt wurde, waren nicht so sehr die betrieblichen Notwendigkeiten des Handels als vielmehr die Fürsorgebestrebungen für junge Mädchen, die im Wirtschaftsleben unterzubringen waren, ausschlaggebende Triebkräfte. Auch als das Warenhaus W. Filene Sons Co. wie andere Warenhäuser die Zöglinge der von einer sozialen Einrichtung in Boston ins Leben gerufenen Verkäuferschule aufnahm, ließ sich die Firma durch philanthropische Beweggründe leiten. Erst, als diese Firma bei den so ausgebildeten Verkäuferinnen beachtliche Erfolge wahrnahm, wurde das betriebliche Interesse an einer verkaufskundlichen Ausbildung des Personals so vordringlich, daß besondere Lehrer ausgebildet wurden, die das Lehrfach der Verkaufskunde in den verschiedensten Schultypen zu vertreten hatten. Es entstanden in mehreren Bezirken und Städten Gesellschaften von Einzelhändlern, die Schulen, Kurse und wissenschaftliche Forschungsanstalten unterhielten. Mit der eigentlichen Verkaufskunde wurde die Warenkunde eng verkoppelt. Auch die Hochschulen beschäftigten sich immer mehr mit der Verkaufskunde. In kürzeren Kursen wurden auch Praktiker zusammengezogen. Die hochschulmäßige Behandlung der verschiedenen Fragengebiete verlangte immer mehr eine Verankerung der reinen Verkaufstechnik nach den verschiedensten Seiten: nach der Psychologie, der Warenkunde, der Organisationslehre, der Werbelehre usw. Im Jahr 1915 richtete die National Retail Dry Goods Association eine große Verkäuferschule ein. Das Interesse für die Ausbildung in der Verkaufskunst wurde allgemein.

Parallel mit der Entwicklung dieser schulmäßigen Ausbildung ging in Amerika die literarische Bearbeitung der Probleme der Verkaufskunst. Die herausgebrachten Bücher wandten sich zuerst an die Vertreter von Lieferfirmen. Immer mehr wurde das eigentliche Einzelhandelsgeschäft zum Gegenstand der Bearbeitung. Seit dem letzten Jahrzehnt des vorigen Jahrhunderts wurden auch in Zeitschriften Aufsätze über die Verkaufstechnik gebracht.

c) Verkaufskunde in Deutschland

Viel jünger als in Amerika ist in Deutschland das Forschungs- und Lehrgebiet der Verkaufskunde. Trotzdem verfügen wir bereits über eine verhältnismäßig umfangreiche Literatur.

¹⁾ Nach Jaederholm, G. A., Psychotechnik des Verkaufs, Verlag Gloeckner, Leipzig 1926.

Zum Teil beruhen die angebotenen literarischen Arbeiten auf der Übersetzung und Auswertung amerikanischer Quellen.

Im großen kann man bei dieser Literatur drei Gruppen unterscheiden:

1) die wissenschaftlichen Arbeiten, in denen ernstlich der Versuch unternommen wird, durch weiterführende Untersuchungen neue Erkenntnisse zu gewinnen und ein geschlossenes System der Verkaufslehre zu entwickeln;

2) Arbeiten für die Hand der Praktiker; das sind Bücher, in denen Verfahrensregeln in anschaulicher Form herausgestellt werden;

3) Arbeiten für die Auswertung im Unterricht der Handelsschulen.

aa) Wissenschaftliche Arbeiten

Die wissenschaftlichen Untersuchungen greifen durchweg aus der Lehre vom Verkauf die Organisation und die Verkaufspsychologie heraus. Für das Forschungsgebiet der Verkaufspsychologie sind zwei Arbeiten als bedeutsam zu nennen: Schlieper, Psychologie des Verkaufs (Handbuch des Einzelhandels) und Jaederholm, Psychologie des Verkaufs, Leipzig 1926.

In beiden Arbeiten wird mit gleichem Ernst der Weg gezeigt, die hier aufgeworfenen Fragen wissenschaftlich zu durchdringen. Während aber Schlieper sich an die Ergebnisse der allgemeinen und experimentellen Psychologie anlehnt, baut Jaederholm weitgehend auf den amerikanischen Spezialforschungen zur Analyse der seelischen Kräfte von Käufern und Verkäufern auf, die sich beim Kaufakt begegnen und mit- und gegeneinander wirken. Schlieper stellt der Verkaufspsychologie eng begrenzte Aufgaben, die von der kaufmännischen Praxis durchaus anerkannt werden können:

- a) Psychologisches Verständnis für das Vorgehen der Praxis,
- b) Wertung des Vorgehens in der Praxis,
- c) Entwicklung von neuen Verkaufsverfahren.

Jaederholm dagegen scheint mehr auf das Erkennen von Gesetzmäßigkeiten im Ablauf der Verkaufshandlung hinauszuwollen. Der Kunde wird als eine Erscheinung mit typischen und individuellen Eigenschaften analysiert, die der Verkäufer jeweils zu ermitteln bestrebt sein muß, wenn er die Ware verkaufen will.

Ein weiterer Unterschied in der Auffassung der beiden Verfasser ist darin zu sehen, daß Schlieper sehr stark betont, daß beim Ladenbesucher in den meisten Fällen bestimmte Kaufmotive sich geltend machen, die der Verkäufer zu erkennen und in ihrer Stärke zu beeinflussen hat. Von Jaederholm wird die Verkaufskunst des Verkäufers mehr in den Vordergrund gerückt. Der Verkäufer wird als Diener des Ladenbesuchers angesehen; er hat Forderungen zu erfüllen und seine eigene Persönlichkeit weitestgehend zurückzustellen. Er soll von Optimismus und Interesse für das Geschäft und die Ware

beseelt sein, muß loyal sein gegenüber der Unternehmung und dem Kunden, muß immer darauf bedacht sein, mit Takt „die richtige Sache zu sagen und zu tun auf die rechte Weise, bei der rechten Gelegenheit“; er soll höflich und stets entgegenkommend, geduldig und immer gut gelaunt sein. Dann wird er den Kunden beeinflussen und Ware absetzen.

Schlieper lehnt alle Mechanisierung bei der Verkaufshandlung, insbesondere im Verkaufsgespräch, ab. Aber die Warenkenntnis des Fachmanns sieht er als entscheidende Voraussetzung für die fachliche und erfolversprechende Durchführung des Verkaufsgesprächs an. Von Jaederholm dagegen wird die Warenkenntnis zwar auch für den Verkäufer gefordert, doch nicht mit der gleichen Schärfe als Notwendigkeit zur erfolgreichen Verkäuferarbeit in den Vordergrund gerückt.

Den Weg, durch Befragen von Einzelhändlern die „Fähigkeiten zum Verkäufer“ zu ermitteln, hat das Psychologische Institut der Universität Hamburg im Jahr 1932 beschritten. Die Ergebnisse der Umfrage sind in einer Denkschrift niedergelegt worden. Bedeutsam ist, daß man nach diesen Untersuchungen nicht von einer einheitlichen Kunst des Verkaufens sprechen kann. „Das Verkaufen ist zwar das einheitliche berufstechnische Charakteristikum und Ziel aller Gruppen der Verkäuferberufe, aber psychologisch gesehen dominiert nicht lediglich das Verkäufersische. Im Gegenteil: Die Rundfrage . . . hat gezeigt, daß neben einer kleinen Gruppe von Verkaufsberufen, für die tatsächlich die spezifisch verkäuferischen Eigenschaften am wesentlichsten sind, eine sehr viel größere Gruppe besteht, in der die spezifisch fachlich technischen Fähigkeiten in erster Linie erforderlich sind“.

Nach diesen Feststellungen kommt es „für die Mehrzahl der Branchen primär auf den Grad der Ausprägung“ der warenkundlichen Voraussetzungen bei der Beurteilung der Fähigkeiten eines Verkäufers an. Daneben werden solche Branchen herausgetellt, „in denen die Ware gegenüber dem reinen Verkaufen und der Kundenbehandlung weniger bedeutungsvoll ist. Der Kunde wird weniger mit Hilfe der Ware zum Kaufentschluß geführt, als vielmehr durch geschickte „Verkaufsroutine“, durch den Effekt des wirkungsvollen Verhaltens zum Kunden.

bb) Arbeiten zur Übertragung wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse auf die Verkaufstätigkeit

Bei den hier in Frage kommenden Veröffentlichungen sind zwei Gruppen auszugliedern: einmal diejenigen Bücher, die sich in erster Linie an die Geschäftsinhaber wenden und eine Steigerung des Betriebserfolges zum Ziel haben, und zweitens diejenigen Bücher, bei denen die Verfasser eine Erziehung der Verkaufsangestellten zur Erhöhung ihrer Leistung im Auge haben.

Bei der ersten Gruppe der Veröffentlichungen zeigt sich ganz allgemein eine gewisse Gefahr, daß Rezepte gegeben werden sollen. Zwar werden meistens viele Beispiele vorgeführt, aus denen allgemeine Regeln mehr oder weniger deutlich entwickelt werden: im ganzen wird die Ver-

kaufshandlung in der Hauptsache als eine Kundenbehandlung angesehen. Der Großbetrieb steht hier im Vordergrund des Interesses. Es wird zu wenig berücksichtigt, daß — wie die soeben erwähnte Denkschrift des Psychologischen Instituts der Universität Hamburg darstellt — nur in wenigen Betriebsgruppen des Einzelhandels eigentliche Routiniers Erfolge erreichen, während der **Fachmann auf Grund seiner Warenkenntnis in erster Linie den Käufer zufriedenstellen kann**. Zwar klingt in allen Veröffentlichungen auch die Forderung der Warenkenntnis als Mittel der Absatzförderung durch, aber nicht entsprechend ihrer Stellung in der Praxis.

Während so in den meisten Veröffentlichungen das häufig Wiederkehrende, das Gesetzmäßige in der Verkaufshandlung in erster Linie betrachtet, analysiert und ausgewertet wird, finden sich auch Veröffentlichungen, in denen gerade die Sonderfälle als das Charakteristische des Verkaufsbetriebs zum Ausgang für die praktische Unterweisung gewählt wird. Für die Sonderfälle müssen die Betriebsbeteiligten in Groß- und Kleinbetrieben vorbereitet werden. Die Allgemeinbildung der Verkäufer ist auf die Meisterung der Einzelfälle, die sich jeden Augenblick ereignen können, auszurichten.

Bei der zweiten Gruppe der Veröffentlichungen zur Verwertung der Verkaufskunde in der Praxis steht als Ziel die Erziehung der Verkäufer im Vordergrund. Dabei tritt mehr als bei der Gruppe der vorher ins Auge gefaßten Schriften die Forderung der hinreichenden Warenkenntnis und der Allgemeinbildung als dringliche Voraussetzung für durchschlagende Verkaufsargumente hervor.

Der Angestellte im Einzelhandelsbetrieb soll sich auch nicht als Ladendiener, sondern als selbstbewußter Gehilfe des Geschäftsinhabers fühlen, der bewußt seine Handlungen auf die erfolgreiche Erledigung der ihm gestellten Aufgabe einrichtet.

Die Ausbildung zum mechanischen Anwenden gelernter Techniken wird fast ausschließlich abgelehnt: „**Auf das Besondere kommt es beim Verkaufsgespräch immer wieder an**. Soviel ich der amerikanischen Verkaufspsychologie verdanke, in einem Punkt lehne ich die Hinweise ihrer Vertreter grundsätzlich ab, nämlich in dem, was die Normalisierung und Typisierung der Verkaufsgespräche angeht. Mag der amerikanische Käufer in schablonisierter Weise zu behandeln sein und danach auch das Verkaufsgespräch in vielen seiner Punkte eine gewisse allgemeingültige Bedeutung haben: der deutsche Verbraucher möchte individuell im Geschäftsleben beraten sein¹⁾.“

cc) Schriften für die Lehrer an Berufsschulen.

Die zu dieser Gruppe gehörigen Bücher zeugen durchweg von einer ernsten Auffassung der gestellten Unterrichtsaufgaben. Schematismus in der Ausbildung wird abgelehnt; die Warenkenntnis wird allgemein gefordert.

¹⁾ Geratewohl, Fritz, Der erfolgreiche Verkäufer. Verlag: Zentralverband der Angestellten, Berlin, Seite 46.

Als ein Lehrmittel besonderer Natur sind die vom Einzelhandelsinstitut der Universität Köln herausgebrachten Anschauungstafeln „Das Verkaufsgespräch“ (C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1936) anzusprechen.

Die Tafeln sollen eine anschauliche Darstellung einzelner Teile des Verkaufsvorgangs ermöglichen, um die Aufmerksamkeit der Schüler zu erregen, frühere Sinneseindrücke wachzurufen und lebendig zu gestalten und den Ausgang für die weitere Behandlung der dadurch aufgeworfenen Fragen zu finden. Wenn auch hier bei der Behandlung der Verkaufstechnik in erster Linie diejenigen Geschäftsarten in den Vordergrund gerückt sind, in denen die Verkaufsroutine gegenüber der Warenkenntnis eine übergeordnete Rolle spielt, so sind doch Anregungen für jede Geschäftsart, auch des Kleinbetriebs, gegeben, wie Art der Anrede, Warenerklärung, Anbieten von Waren, Zuempfehlung, Bedienen mehrerer Kunden, Beschwerde.

d) Verkaufskunde — Warenkunde

Die Entwicklung der Lehre von der Verkaufstechnik stellt auch dem Inhaber von Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels in steigendem Umfang organisatorische Aufgaben, die sich in erster Linie auf die Berufsförderungsarbeit im Betrieb erstrecken. Jeder Verkäufer muß der Natur des Geschäfts entsprechend gewisse Techniken der Verkaufsarbeit so beherrschen, daß alle Beteiligten eine einheitlich ausgerichtete Leistungsgemeinschaft bilden können. Um diese zu erreichen, sind im besonderen **umsatzschwache Stunden für den Austausch von Erfahrungen über Kundenbehandlung, Durchführung von Verkaufsgesprächen, Vorlegen der Waren, über Verbrauchslenkung, Warenkunde, Geschmackswchsel zu benutzen.** Der Geschäftsinhaber muß dauernd danach trachten, die besonderen Fertigkeiten, aber auch die Schwächen in der Betriebsleistung bei sich selbst und bei seinen Gefolgschaftsmitgliedern kennen zu lernen, um daraufhin erzieherisch wirken und gegebenenfalls die einzelnen Kräfte am richtigen Platz ansetzen zu können. Er muß den Eigenarten seines Betriebs entsprechend das Personal auswählen, damit die Verkäufer nach ihrer natürlichen Veranlagung und berufsmäßigen Ausbildung auch in der Lage sind, die Ladenbesucher zu beraten und die richtigen Kaufargumente zur Verstärkung der Kaufmotive in die Waagschale zu werfen.

Diese so gekennzeichnete organisatorische Arbeit wird verständigerweise nicht ausarten dürfen in der Erziehung von „Verkaufskanonen“, die jede Ware unter allen Umständen und unter Überwindung aller Hindernisse absetzen können, wobei häufig die Kunst des Verkäufers darin besteht, den Geschmack und die besonderen Wünsche der Kauflustigen zu erfassen, um die Verkaufsberatung, die objektiv und fachmännisch scheint, diesen anzupassen, selbst dann, wenn diese Wünsche als abwegig zu bezeichnen sind. Das muß letzten Endes dem Betrieb selbst zum Nachteil gereichen. **Jede Verkaufshandlung ist darauf abzustellen, daß sie eine Werbung für das Geschäft bedeutet und einen neuen Ladenbesuch einleitet.** Das gilt für alle Einzelaufgaben der Ver-

kaufshandlung bis zur Durchführung eines Umtausches. Allerdings kann das Streben nach Werbung auch zu weit gehen, so daß das überrnormale Entgegenkommen dem Käufer gegenüber zu einer zu hohen Betriebsbelastung führt.

So berichtet Jaederholm¹⁾, daß Wanamaker im Jahr 1865 als Regel einführte, daß die Kaufsumme zurückgegeben wird, wenn ein bestimmter Gegenstand nicht gut paßt, nicht die richtige Farbe oder Qualität hat, den Verwandten oder anderen im Hause des Kunden nicht gefällt, oder wenn der Käufer aus irgend einem anderen Anlaß nicht durchaus zufrieden gestellt ist u. dgl.; der Gegenstand ist dann in demselben Zustand, in dem er gekauft worden war, innerhalb von 10 Tagen zurückzusenden. Jaederholm weist darauf hin, daß zwar eine Zeitlang dieses Prinzip von andern Häusern als richtig anerkannt und weitgehend übernommen wurde, daß aber mit der Zeit diesem Geschäftsgrundsatz auch Gegner entstanden, weil die Geschäfte in unbilliger Weise von den Käufern ausgenutzt wurden.

Bei allen organisatorischen Maßnahmen, die auf eine Förderung der Verkaufstechnik hinauslaufen, darf der Käufer niemals als ein kompliziertes Wesen angenommen werden, wie das in den Schriften für Praktiker so häufig geschieht. In den meisten Einzelhandelszweigen betreten die Kaufwilligen den Betrieb mit der einfachen Vorstellung, daß sie hier einen Fachmann antreffen, der für ihren Bedarf die entsprechende Ware bereithält. Sie wünschen den Berater, der die Ware beurteilen kann. Infolgedessen können aus der Warenkenntnis in den meisten Fällen bessere Verkaufsargumente gewonnen werden als aus der Kenntnis der Kundenpsychologie.

Dabei handelt es sich aber um eine andere Warenkenntnis als beim Techniker, der die Ware herstellt. Der Einzelhändler hat Kenntnisse zu sammeln über den Verbrauch und die Pflege der Ware. „Die richtige Ware kann vom Verkäufer erst dann empfohlen werden, wenn er selbst die Lehre vom Gebrauch und von der Pflege der Ware beherrscht. Die fürsorgende Tätigkeit des Verkäufers bezieht sich nicht nur auf die Auswahl der zweckentsprechenden Ware, sondern auch auf die Unterrichtung des Käufers über Behandlung und Pflege der Ware. Die Fehler aber, die der Käufer selbst beim Gebrauch der Ware macht, werden nach geheimnisvollen Gesetzen der Affektübertragung immer demjenigen Geschäft zugeschoben, das diese angeblich schlechte Ware verkauft hat. Aus diesem Grunde kann man die Lehre von der Warenpflege auch überschreiben mit der in der Kaufmannssprache leidvollen Bezeichnung: Reklamationen. Je sicherer sich der Verkäufer in der Warenpflege auskennt, um so besser ist er in der Lage, die Verwendungsmöglichkeiten einer Ware zu umgrenzen und unberechtigte Anforderungen seitens des Käufers sachlich und taktvoll zu berichtigen.“²⁾

Weiter ist zu berücksichtigen, daß die Ladenbesucher nur in seltenen Fällen ohne jede Vorstellung von dem, was sie kaufen möchten, den Laden betreten. In der Regel haben sie sich vorher ein Bild von der Preislage, der Qualität und der Form gemacht. Diese Vor-

¹⁾ a. a. O., S. 123.

²⁾ Buddeberg, Th., Gedanken aus der Kaufmannspraxis zum waren- und verkaufskundlichen Schulunterricht. (Deutsche Handelskarte, 2. Aug. 1937, Sonderdruck, S. 3.)

stellung dringt während der ganzen Verkaufshandlung und hernach auch bei der Beurteilung des Kaufs immer wieder durch. Die Beeinflussungskunst des Verkäufers kann den Käufer vorübergehend von dieser Vorstellung ablenken und die Wahl des Kaufs in seinem Sinn und nach seinem Willen beeinflussen; er kann im einzelnen Fall einen Verkaufserfolg nach seinen Wünschen buchen, aber eine Werbung war dieser Verkauf dann nicht.

Im besonderen kann jede betriebliche Organisation für das Geschäft nachteilig wirken, die auf eine planmäßige Beeinflussung der Unterhaltung zwischen Verkäufer und Käufer hinausläuft. Dadurch wird sehr leicht der natürliche Ablauf des Zwiegesprächs gestört. Der Käufer merkt dann häufig die Oberflächlichkeit des Gedankenaustausches, oder es wird in ihm das Gefühl der dauernden Unterlegenheit hervorgerufen, wodurch er leicht endgültig abgestoßen wird.

Gegen das Auswendiglernen und die mechanische Anwendung von Unterhaltungsformeln wendet sich deshalb heute auch die Praxis. „Gerade das Gegenteil ist anzustreben: nämlich Anpassungsfähigkeit und Plastik der Sprache, die der jeweiligen Kaufhandlung angemessen ist. Die Sicherheit im sprachlichen Ausdruck soll aus einer klaren und dabei umfassenden Anschauung von der Ware entspringen. Die Beziehung des Wortgebrauches zur Ware soll leere Geschwätzigkeit und Klischeebezeichnungen verhüten.“¹⁾

Auch die von der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel auf Grund einer Arbeitstagung von Kaufleuten, Wissenschaftlern und Berufsschullehrern formulierten „Gedanken zur verkaufskundlichen Berufsausbildung im Einzelhandel“ (Rundschreiben v. 5. 1. 1938) fußen auf der Einsicht, daß in erster Linie die Warenkenntnis den Verkäufer für seine Aufgabe befähigt; sie enthalten deshalb die Forderung einer starken Betonung der Warenkunde bei der Ausbildung der Verkäufer.

„Der Verbraucher sieht im Einzelhandelskaufmann in erster Linie den Warenfachmann, der ihm hilft und der seinen Bedarf in der vollkommensten Weise zu befriedigen in der Lage ist. Der Einzelhandelskaufmann wird dazu befähigt durch eine tiefgehende Warenkenntnis, die ihm neben dem ständigen und verständigen Umgang mit der Ware im Geschäft die Warenkunde vermittelt.

Der Verbraucher kann erwarten, daß der Einzelhandelskaufmann auch die Umgangsformen hat und gewisse Techniken beherrscht, die den Verkehr zwischen Käufer und Kaufmann angenehm und reibungslos gestalten. Die Ausbildung dazu vermittelt einmal die praktische Verkaufstätigkeit, dann aber auch die Verkaufskunde.

Verkaufskunde und Warenkunde sollen gleichzeitig den Einzelhandelskaufmann zur Erfüllung seiner volkswirtschaftlichen Aufgaben und zur Werbung durch eigenen Verkauf befähigen

Die Warenkunde des Einzelhandels hat unter dem Gesichtspunkt des Gebrauchszweckes der Ware zu stehen. Das notwendige technische Wissen von Herstellung, Aufbau und Eigenschaften der Ware soll gleichfalls jenen Zielen nutzbar gemacht werden.

Die Warengebrauchslehre soll den Verkäufer instandsetzen, dem Käufer die richtige Ware zu verkaufen, die seinem gewünschten Verwendungszweck und den volkswirtschaftlichen Notwendigkeiten am besten dient

Aus der Kenntniss des Warengebrauches müssen sich in der Hauptsache die Verkaufsfargumente ergeben.

¹⁾ Buddeberg, a. a. O., S. 4.

Die Gesichtspunkte für die Darstellung der praktischen Gebrauchseignung der Ware und die Verkaufserfahrung geben in der Verkaufshandlung die Richtschnur für das Verkaufsgespräch und für die Verwendung der Kaufargumente.

Nicht derjenige ist der gute Verkäufer, der mit allen Mitteln der Verführung viel verkauft, sondern derjenige, der dem Kunden die zweckmäßige und den volkswirtschaftlichen Notwendigkeiten entsprechende Ware verschafft“.

Die hier entwickelten Forderungen im Hinblick auf die Durchführung der Verkaufshandlungen und des Verkaufsgesprächs bleiben auch in solchen Einzelhandelsbetrieben bestehen, in denen der Markenartikel sehr stark vertreten ist. Als vor vierzig bis fünfzig Jahren der Markenartikel für besonders hochwertige Qualitäten seinen Platz in Fachgeschäften einnahm, schien es, als ob damit der sachkundige und beratende Einzelhändler seine Stellung aufgeben müßte. Nachdem aber immer mehr Markenartikel für gleichartige Bedürfnisse herausgebracht worden sind, hat der Einzelhandelsfachmann seine Bedeutung wiedergewonnen. Diese wird auch dann nicht verloren gehen, wenn „Gütezeichen“ für Markenartikel¹⁾ eingeführt werden; denn auch bei Artikeln, deren Qualität von einer dazu berufenen Stelle garantiert ist, wird die Beratung hinsichtlich der Verwertungsmöglichkeit, Geeignetheit und Preiswürdigkeit in dem einzelnen Fall notwendig sein.

e) Organisationskontrolle

Großbetriebe haben die verschiedenen Möglichkeiten, den Erfolg der organisatorischen Betriebsmaßnahmen für den Verkauf in gewissen Zeitabständen bzw. dauernd zu überprüfen. In kleineren Mittelbetrieben und in Kleinbetrieben jedoch ist diese Kontrolle schwierig, weil häufig Anordnung und Ausführung bei der gleichen Person zusammenfallen. Trotzdem muß der Betriebsverantwortliche jede Gelegenheit suchen, die Wirkung seiner Organisationsanordnungen auch hinsichtlich des Verkaufs zu überprüfen. In Frage kommen in erster Linie Unterhaltungen mit Käufern nach Abschluß des Verkaufs.

Über diese sporadische Gewinnung von Kontrollergebnissen hinaus versuchen Großbetriebe, sogenannte Kontrollkunden anzusetzen. Der Gedanke, den Kontrollkunden auch für die Prüfung der Verkaufsorganisation in Klein- und Mittelbetrieben auszuwerten, ist nicht ganz von der Hand zu weisen.

Bei dem Kontrollkunden handelt es sich um einen geschulten Käufer, der dazu bestimmt ist, dem Geschäftsinhaber sachlich über seine Eindrücke beim Einkauf in dem Geschäft zu berichten. Der Verkäufer muß ihm unbefangen wie jedem anderen Ladenbesucher gegenüberzutreten können. Der Geschäftsinhaber erwartet von diesem Kontrollkunden Antworten auf bestimmte Fragen, die ein Urteil über den Verkaufsbetrieb zulassen. So kann man ihm ausgearbeitete Fragebogen in die Hand geben, die ihn zur planmäßigen Beobachtung anleiten und ihm die Darstellung der Urteile erleichtern. Die Fragen erstrecken sich auf die

¹⁾ Bergler, G., Die gegenwärtige Lage des Markenartikels und seine Entwicklungstendenzen. „Der Praktische Betriebswirt“, April 1935.

Äußerlichkeiten der Verkaufspersonen, die Art der Begrüßung des Kunden, die Erfragung der Kaufwünsche, die Durchführung des Verkaufsgesprächs, die Widerlegung der Einwände, die Lager- und Warenkenntnis, die Kenntnis der Mode- und Geschmacksrichtung und der wirtschaftspolitisch erwünschten Verbrauchlenkung, die Beeinflussung des Käufers sowie den Verkaufsabschluß.

Ob solche Kontrollkunden von den Verkaufsangestellten abgelehnt werden, hängt von der **Wahl der Kontrollkäufer**, von der **Art ihres Einsatzes** und der **Auswertung der Urteile** ab. Denkbar wäre, daß der Kontrollkunde im Dienste einer Arbeitsgemeinschaft zur Berufsförderung angesetzt würde und so dem Verkäufer für seine berufliche Fortbildung wie dem Geschäft für dessen Leistungserhöhung wertvolle Dienste leistet.

4. Entgegennahme der Zahlung

Durch planmäßige oder unabsichtliche Unregelmäßigkeiten bei der Zahlung entstehen den Einzelhandelsbetrieben im Lauf der Zeit oft nicht unerhebliche Verluste. Um die systematische Erforschung dieser Verlustquellen haben sich im besonderen die Verkaufsabteilungen der Registrierkassen-Fabriken bemüht, weil sie aus den Ergebnissen solcher Untersuchungen die Verkaufsargumente beim Absatz ihrer Erzeugnisse ableiten. Die Kenntnis dieser Verlustquellen weist die Einzelhandelsbetriebe auf die Organisationsnotwendigkeiten zur Vermeidung von Verlusten hin.

Verluste können entstehen sowohl bei der Kassierung durch den Verkäufer als auch bei der Kassierung durch Zentralkassen.

Bei der Verkäuferkasse ist zunächst das einfachste Kassierungssystem, die offene Kasse, ins Auge zu fassen. Falsche Kassierungen entstehen einmal durch alleiniges Wirken des Verkäufers, und zwar durch absichtliches oder unabsichtliches „Verzählen“ bei der Entgegennahme der Zahlung oder bei der Herausgabe auf große Geldstücke.

Ist auf diese Weise der Kassenbestand am Abend größer, als er dem Umsatz nach sein müßte, so kann der Verkäufer der Kasse den überschießenden Betrag entnehmen. Auf diese Weise wird entweder das Geschäft oder der Kunde geschädigt. Der Betrieb kann gegen solche Vorkommnisse wirksam angehen, wenn er auch durch Kontrollkunden zahlen läßt. Das wird im besonderen dann geschehen, wenn ein berechtigter Verdacht besteht. Ein solcher Einsatz von Kontrollkunden stört allerdings das normale Verhältnis zwischen Betrieb und Angestellten.

Ein zweites, jedoch nicht immer wirksames Mittel, die Entnahme von überschießenden Beträgen aus der Kasse durch den Verkäufer zu verhindern, besteht in dem strengen Verbot, den Kasseninhalt mit der Betragssumme der Verkaufszettel zu vergleichen. Dann kann der Betriebsverantwortliche laufend den tatsächlichen Kassenbestand und die Verkaufssumme vergleichen, um bei häufig auftretenden Unterschieden erzieherisch wirken zu können.

Werden keine Kassenzettel ausgeschrieben, wie das in Kleinbetrieben häufig der Fall ist, dann können bei einem Verkauf zu geringe oder gar keine Beträge in die Kasse gelegt werden. Das ist dann auch möglich, wenn die vereinnahmten Beträge in eine Kassenkladde eingetragen werden.

Falsche Kassierung bei offener Verkaufskasse kann zweitens dann erfolgen, wenn Verkäufer und Kunde zusammenwirken, entweder zugunsten des Verkäufers, der hernach die Ware vom Käufer in Empfang nimmt, oder zugunsten des Kunden. Dann wird auf dem Kassenzettel meistens eine zu niedrige Verkaufsmenge angegeben. Dagegen kann der Betrieb sich schützen, wenn der Verkäufer für die Warenmenge am Lager verantwortlich ist, und wenn laufend der Bestand überprüft wird.

Diese zweite Verlustquelle, bei der Verkäufer und Kunde zusammenwirken, ist nicht so leicht zu verstopfen wie die erste, bei der der Verkäufer allein wirkt. In diesem Fall kann der Kunde zur Kontrolle eingeschaltet werden, und zwar erstens durch die unbedingte Einführung des Kassenzettels und zweitens durch die Aufstellung einer Registrierkasse beim Verkäuferplatz an sichtbarer Stelle, so daß der Käufer den eingetragenen Betrag überprüfen kann. Zur Verstärkung dieser Kontrolle kann der Käufer auch durch ein Plakat aufgefordert werden, auf die von der Kasse ausgewiesene Kassierungszahl zu achten.

Auch bei Registrier-Verkäuferkassen ist ein falsches Kassieren möglich, wenn der Käufer auf den ausgewiesenen Betrag nicht achtet oder wenn Verkäufer und Käufer zum Nachteil des Geschäfts zusammenwirken.

Vorteilhaft ist es, das Kassenzettelsystem mit der Registrierkasse zu verbinden, weil dann die gegenseitige Kontrolle besteht.

Bei der Zentralkasse wird eine weitere Person in die Kontrolle eingeschaltet, und damit würde für beabsichtigte Unregelmäßigkeiten ein weiterer Mitwirkender notwendig. Der Zentralkassierer wird durch den Kassenzettel verpflichtet, einen genau angegebenen Betrag zu kassieren. Damit ist auch der Sollbestand für die Kasse bestimmt. Dem Verkäufer fließt kein Geld zu. Es kann nur eine Verlustquelle für das Geschäft bestehen bleiben, wenn der Verkäufer die Menge falsch vermerkt. Das hat für ihn aber nur Sinn, wenn Abreden mit dem Käufer bestehen. Zu einer gewollten Untreue bei der Kassierung muß er sich der beabsichtigten oder nicht beabsichtigten Mithilfe des Käufers versichern. Einigen sich Verkäufer und Kassierer bei der offenen Kasse zu gemeinsamer Untreue, so verbuchen beide in ihren Listen die gleichen niedrigen Beträge, während auf dem Kassenzettel, den der Kunde bekommt, der richtige Verkaufsbetrag angegeben ist.

Wird bei der Ausfertigung des Kassenzettels ein Durchschlag ausgestellt, so kann eine Ziffer so undeutlich geschrieben werden, daß sie als Haken oder als eine niedrigere Ziffer gelesen wird, oder es wird eine Ziffer, die Zehnerstelle, radiert. Dieses Radieren kann auch nicht ganz durch die Musterung des Schreibuntergrundes verhindert werden.

Wenn der Kunde den Kassenzettel nicht in die Hand bekommt, dann kann der verzeichnete Betrag geringer sein als die Verkaufssumme. Der Kassierer kassiert den genannten Betrag und legt in die Kasse den niedrigeren Betrag, den der Kassenzettel angibt. Auch hier könnte der Platz für einen Kontrollkunden sein.

Aus diesen Ausführungen ist zu ersehen, daß bei einer Zentralkasse zur Schädigung des Geschäfts zugunsten von Betriebsangehörigen grundsätzlich immer das Zusammenwirken von mindestens zwei Personen notwendig ist.

Es bleiben immer noch verschiedene Möglichkeiten der Schädigung des Geschäftes: Verkäufer, Kassierer und Käufer wirken zusammen, indem der Käufer absichtlich oder unabsichtlich nicht auf den bei der Registrierkasse angezeigten Betrag achtet, während Kassierer und Verkäufer sich über den niedrigeren Betrag, der in der Liste erscheinen soll, einig sind; der Käufer merkt die zu niedrige Angabe der Registrierkasse und schweigt; der Kunde verzichtet absichtlich oder unabsichtlich auf die Übergabe des Kassenzettels. Dann kann auf diesem ein niedrigerer Betrag stehen als kassiert wird.

Die Registrierkasse kann nicht verhindern, daß der Verkäufer, wenn er selbst die verkaufte Ware ausliefert, zu viel Ware abgibt. Solche Schädigungen werden durch die Einschaltung der Packkontrolle vermieden. Diese ist nicht nur in Großbetrieben möglich; auch in manchen Klein- und Mittelbetrieben kann angestrebt werden, daß die Ware durch eine zweite oder dritte Person verpackt und übergeben wird. Dann werden die Übereinstimmung von Quittung und Kassenzettel, ferner die Preisberechnung und endlich die tatsächliche Menge überprüft. Schädigungen des Geschäfts zum Vorteil der Betriebsbeteiligten sind nicht mehr möglich, wenn ein Angestellter allein mit dem Kunden zusammenwirkt. Soll eine größere Menge abgegeben werden, als auf dem Kassenzettel vermerkt ist, so ist neben der Mitwirkung des Verkäufers diejenige des Expedienten (Verpackers) notwendig; soll zu gering quittiert werden, dann müssen sich mindestens Kassierer und Verpacker, in der Regel auch noch dazu entweder der Kunde oder der Verkäufer einig sein.

Will der Kassierer Geld kassieren, ohne daß die Kasse betätigt wird, so müssen sich mindestens Verkäufer, Kassierer und Expedient verständigen.

Naturgemäß gibt es neben den hier behandelten Fällen noch solche, die als „raffiniert“ bezeichnet werden können, daß z. B. Quittungen, die normalerweise die Registrierkasse gibt, durch ein Faksimile angefertigt werden, daß Kassenzettel auf dem Wege vom Kassierer zum Paktisch ausgetauscht werden, daß Kassenzettel in der Zeit bis zur Abendkontrolle vom Paktisch verschwinden, daß beim Wechseln eines größeren Geldstückes falsch herausgegeben wird, daß der normale Weg der Warenabgabe nicht innegehalten wird usw.

Die bei der Entgegennahme von Zahlungen notwendige Organisation muß von Branche zu Branche und von Betrieb zu Betrieb verschieden sein. Tatsache ist, daß die mit der Zahlung zusammenhängende Verlustquelle, insbesondere von Kleinbetrieben und unter diesen von Familienbetrieben, in ihrer Bedeutung durchweg unterschätzt wird.

IV. Rechnungswesen

1. Eigenart des Rechnungswesens im Einzelhandelsbetrieb

Wie auf allen Stufen und in allen Gruppen der Wirtschaft, so gibt es auch im Einzelhandel verhältnismäßig viele Klein- und Mittelbetriebe, in denen bisher das Rechnungswesen sehr kümmerlich ausgebildet war. Das gilt für alle Teilgebiete des Rechnungswesens. So kommt es, daß die

Beseitigung von Verlustquellen

im Betrieb häufig mit großen Schwierigkeiten verbunden ist und daß die auf Leistungssteigerung abzielenden Bestrebungen nur sehr langsam Erfolge zeitigen können.

Die Aufgaben des Rechnungswesens im Einzelhandelsbetrieb wie im Handelsbetrieb überhaupt werden von Deutsch¹⁾ etwa folgendermaßen umrissen: Die Rechnungswirtschaft ist so auszubauen, daß auch mit ihrer Hilfe die Grundaufgaben des Betriebs reibungslos und mit größtem betriebs- und volkswirtschaftlichem Nutzeffekt erfüllt werden können; sie hat den Betrieb bei seinen Dispositionen zu unterstützen und zum Nachweis der verantwortungsvoll ausgeübten Wirtschaftspflicht zu dienen. Das bedeutet, daß auch das Rechnungswesen nicht einseitig für die privatwirtschaftlichen Aufgaben zur Errechnung und Kontrolle des Betriebserfolges bestimmt ist.

Die allgemeinwirtschaftlichen Aufgaben verlangen eine vollständige Erfassung aller Betriebsvorgänge, die Ausdruck der gesamtwirtschaftlichen Betätigung sind, also der Absatz-, Beschaffungs-, Lagerungstätigkeit sowie der Verwaltung von Vermögens- und Kapitalteilen. Damit soll erreicht werden, daß die Leistungshöhe des Betriebs ermittelt und geprüft werden kann, um so den Ausgang für die Beurteilung des Leistungsumfangs und der Leistungssteigerung zu gewinnen.

Die Eigenart des gesamten Rechnungswesens im Einzelhandelsbetrieb läßt sich aus der Eigenart der Betriebsaufgaben und der Betriebstätigkeit ableiten.

Charakteristisch für den Einzelhandelsbetrieb ist die Abhängigkeit der Betriebstätigkeit von dem Käufer. Aus diesen Abhängigkeiten erwächst zunächst — wie bereits gezeigt wurde — weit-

¹⁾ Deutsch, P., Der gegenwärtige Stand des Rechnungswesens im Handel und die Forderungen der Wissenschaft zu seiner Ergänzung. Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Neue Folge Nr. 2, S. 106 ff.

gehend die Struktur des Vermögens in bezug auf seine Größe und Zusammensetzung; der Käufer bestimmt den Umsatz- und Leistungsrhythmus der Einzelhandelsbetriebe und drängt dem Betrieb ganz bestimmte Kosten auf.

Dabei ergeben sich für das Rechnungswesen und die Erfolgsrechnung des Einzelhandels aus den verschiedenartigen Schwankungen der Umsatz-tätigkeit ganz besondere Probleme, die teils gemeinsam sind für die verschiedenen Betriebsgrößen des Einzelhandels, teils jedoch in Klein- und Mittelbetrieben besonders gelagert sind.

a) Wenn die

Umsatzmengen des Betriebs für längere Zeit zurückgehen,

dann ist es Großbetrieben meistens möglich, einzelne Teile des vorhandenen Gesamtraums stillzulegen. Da diese Teile der Erledigung der Betriebsaufgabe dann nicht mehr dienstbar gemacht sind, dürfen sie als Kostenquellen in die Betriebsrechnung nicht einbezogen werden; denn sonst würden diese Betriebe gleichartigen Geschäften gegenüber, die keinen Ersatzraum durchzuhalten haben, nicht wettbewerbsfähig sein. Klein- und Mittelbetriebe jedoch können nicht in der gleichen Weise den Geschäftsraum verkleinern. Infolgedessen wird auch in Zeiten des langfristigen Umsatzrückgangs die Erfolgsrechnung ungünstig beeinflusst. Allerdings ist nicht zu verkennen, daß die Betriebe in Zeiten des Umsatzanstiegs in dieser Richtung günstiger dastehen.

b) In Zeiten eines

langfristigen wirtschaftlichen Abschwungs

bleiben häufig die Umsatzmengen so hoch wie im Aufschwung, bzw. steigen sogar noch wegen des Verbrauchswechsels und des Übergangs der Käufer zu billigeren Qualitäten. Dann weist die Erfolgsrechnung meistens von Periode zu Periode einen abnehmenden Erfolg auf; das ist eine Folge davon, daß es nur selten möglich sein wird, die absolute Handelsspanne bei den nun im Vordergrund stehenden billigeren Umsatzstücken zu erhöhen, und daß außerdem Verkaufspreise herabgesetzt werden müssen.

Die ganze Betriebsorganisation muß auf die vom Käufer ausgehenden Kräfte ausgerichtet werden. Das Rechnungswesen muß eine Überprüfung der Kräftewirkung und der betrieblichen Maßnahmen zur Anpassung und Gegenwirkung erlauben.

Charakteristisch ist für den Einzelhandelsbetrieb weiter, daß der größte Teil der beim Umsatz dem Markt übergebenen Werte nicht im Betrieb selbst geschaffen worden ist. Er ist nämlich bereits beim Einkauf der Waren von andern Betrieben hereingegeben worden. Zwar ist die Wertschöpfung je Einheit der umgesetzten Waren im Einzelhandelsbetrieb größer als im Großhandelsbetrieb, doch ist in dieser Beziehung ein Gegensatz zu den meisten Herstellungsbetrieben ohne weiteres festzustellen. Daraus ist die Forderung abzuleiten, daß der Einzelhandelsbetrieb jeden Posten — auch den kleinsten — der Betriebsaufwendungen und -leistungen zu erfassen und zu verrechnen hat, weil dieser in dem engen Rahmen geradezu entscheidend für die Erfolgsgestaltung sein kann. Das gilt vor allem für Kleinbetriebe, und zwar für alle Teile des Rechnungswesens, die in jeder Richtung voneinander abhängen.

Zu berücksichtigen ist weiter, daß das Rechnungswesen, insbesondere in den Kleinbetrieben des Einzelhandels, so einfach wie möglich zu gestalten ist, einmal weil die damit zusammenhängende Arbeit neben den Haupttätigkeiten im Betrieb zu erledigen ist, und weil darüber hinaus die kaufmännische Ausbildung der ausführenden Personen häufig gering ist.

2. Zeitrechnung

Wenn in der Einleitung zu dem Kapitel Rechnungswesen ausgeführt wurde, daß der Einzelhandelsbetrieb vielfach über ein nur kümmerlich ausgebildetes Rechnungswesen verfüge, so gilt das vor allem auch für die Zeitrechnung, die Buchhaltung.

Der Grund für die Vernachlässigung der Buchhaltung im Einzelhandel kann nicht darin liegen, daß die damit verbundenen Arbeiten zu schwierig sind. Man möchte vielmehr den Grund für die starke Abneigung gegenüber den Arbeiten der Buchhaltung in der Natur der Menschen suchen, die sich dem Einzelhandel zuwenden, und in der inneren Formung, die der Beruf mit sich bringt. Der Einzelhändler kann sich nicht in Kleinarbeit vertiefen und die Kleinarbeit ihrer selbst wegen erledigen. Er muß vielseitige Interessen haben, muß Zusammenhänge sehen. Seine Berufsarbeit verlangt von ihm schnelle Erkenntnis des Wichtigen, Erfassung des Wesentlichen und Anpassungsfähigkeit an die Forderungen des Augenblicks. Da bleibt nur wenig Raum — in der Veranlagung und im Wollen — für die Beschäftigung mit Vorgängen, Einrichtungen und Erscheinungen im Betrieb, wozu der Ablauf des Betriebsgeschehens nicht notwendigerweise zwingt. Und ein äußerer Zwang aus dem Betrieb selbst führt so lange nicht zur Buchhaltung, als man entweder ihre wesentliche Aufgabe nicht erkennt oder glaubt, die mit der Buchhaltung zu lösenden Aufgaben in einfacherer Weise erfüllen zu können.

Die Technik der Zeitrechnung, d. h. der Erfassung und Verrechnung des Wertflusses im Betrieb innerhalb von Zeitabschnitten, kann in diesem Zusammenhang nicht dargestellt werden. Hier kommt es nur darauf an, die Probleme herauszustellen, die bedacht werden müssen, wo eine Leistungssteigerung erzielt werden soll.

a) Äußere Form

Das Augenmerk ist zunächst auf die äußere Form der Zeitrechnung zu richten. Damit taucht die immer wiederkehrende Frage auf, ob für den Kleinbetrieb die

einfache oder die doppelte Buchführung
die richtige Buchführungsform ist.

Die beiden Systeme unterscheiden sich im Prinzip voneinander dadurch, daß in der doppelten Buchhaltung alle Wertbewegungen erfaßt werden, in der einfachen jedoch nur diejenigen Wertbewegungen, deren laufende Kontrolle für den Betrieb jeweils von Bedeutung ist. Infolgedessen kann aus der einfachen Buchhaltung niemals das Ergebnis der be-

trieblichen Wertbewegungen, nämlich der Betriebserfolg, ohne weiteres ermittelt werden. Zur Errechnung des Erfolgs ist immer eine besondere Ermittlung des Vermögens und der Schulden sowie deren Gegenüberstellung notwendig. Wenn die doppelte Buchhaltung nicht mit klarer Einsicht in die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge geführt wird, dann ist die einfache Buchhaltung für den Betrieb besser, weil sie vor falschen Gewinnermittlungen eher bewahrt. Auch für die kurzfristige Erfolgsrechnung kann sie durchaus genügen, insbesondere, wenn in Nebenrechnungen die Lagerbestände laufend verfolgt werden.

Durch die vom Reichswirtschaftsministerium herausgegebenen „Richtlinien zur Organisation der Buchführung“ ist die Frage: doppelte oder einfache Buchführung im Einzelhandel nicht einseitig entschieden worden. Die „Anforderungen an die Organisation der Buchführung“, die in den Richtlinien aufgezählt sind, verlangen für den Regelfall die „doppelte kaufmännische Buchführung“. „Nur unter besonderen Verhältnissen, vor allem in Kleinbetrieben des Einzelhandels und des Handwerks, ist eine einfache Buchführung angängig“.

Die Anordnungen des Leiters der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel vom 1. Oktober 1938 über die Einführung der Buchführungspflicht haben dem Wortlaut nach ebenfalls keine einseitige Regelung in dieser Frage gebracht. Aber in Wirklichkeit wird mit der Buchführungspflicht die doppelte Buchführung in Kleinbetrieben allgemein werden. Das wird durch die Muster für die in den Mindestanforderungen der Wirtschaftsgruppe aufgeführten Bücher erreicht. Die Mindestanforderungen verlangen ein Geschäftstagebuch, ein Wareneingangsbuch, laufende Aufzeichnungen der Forderungen und Schulden, einen Kassenbericht über den täglichen Kassenverkehr sowie die jährliche Inventur und den jährlichen Abschluß. Grundsätzlich könnten diese Forderungen in der einfachen Buchführung erfüllt werden. Das vorgesehene Muster für das Geschäftstagebuch jedoch, das durch die Tausende von Buchhaltungs-Arbeitsgemeinschaften im ganzen Reichsgebiet in allen Kleinbetrieben des Einzelhandels bekannt wird, sieht die Form der doppelten Buchführung — wenn auch einer verstümmelten — vor; denn jede Wertbewegung des Betriebs wird verbucht, so daß nach den Eintragungen der Erfolg ermittelt werden kann.

Vor allem fehlen das Eigenkapitalkonto und die Abschlußkonten. Notwendig ist in Geschäften mit aktivem oder passivem Kreditverkehr, daß im Geschäftstagebuch die vorgesehenen leeren Spalten für Kreditoren oder Debitoren ausgenutzt werden oder daß bei Verwendung der kleineren Form des Geschäftstagebuchs besondere Kreditbücher (Kundenkreditbuch und Lieferantenkreditbuch) geführt werden. Diese aber werden in der Anordnung des Leiters der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel mindestens verlangt.

Aber selbst, wenn Konten oder Sonderbücher für Kreditgeschäfte nicht laufend geführt würden und wenn nur Vorkehrungen getroffen würden, daß die Schulden und Forderungen jederzeit erfaßt werden können, dann bliebe der Charakter der doppelten Buchhaltung bei der

Geschäftstagebuch (Mindestbuchführung der Wgr. Einzelhandel)

a) kleinere Form

Beleg-Nr.	Tag	Geschäftsvorfälle	Umsatzsteuerpflichtige Einnahmen		Kasse		P = Poststreck oder B = Bank		Betriebskosten	Privat	Waren		Verschiedene	
		/0/0	Ein- nahme	Aus- gabe	P oder B	Ein- nahme			Aus- gabe	Ein- käufe		Ver- käufe
1	2				4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

b) größere Form

Beleg-Nr.	Tag	Geschäftsvorfälle	Umsatzsteuerpflichtige Einnahmen		Kasse		P = Poststreck oder B = Bank		Betriebskosten	Privat	Waren		Verschiedene							
		/0/0	Ein- nahme	Aus- gabe	P oder B	Ein- nahme			Aus- gabe	Lastschrift		Gutschrift	Lastschrift	Gutschrift	Lastschrift	Gutschrift		
1	2				4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

Mindestbuchführung des Einzelhandels immer noch erhalten. Denn die nicht laufend eingetragenen Forderungen und Schulden werden in ihren Salden beim Abschluß in das Tagebuch eingesetzt: einmal die Anfangsbestände und dann die Bestandsveränderungen am Schluß gegenüber dem Anfang der Rechnungsperiode. Auch die Anfangsbestände an Vermögenswerten, deren Werthöhe sich durch Zu- und Abgang nur selten ändert, und das Anfangs-Eigenkapital der Periode werden beim Abschluß in das Geschäftstagebuch aufgenommen.

Die Berücksichtigung der Forderungs- und Schuldenveränderungen in dieser Rechnung bereitet den Praktikern nach den Erfahrungen in den Buchführungs-Arbeitsgemeinschaften verständlicherweise gewisse Schwierigkeiten. In der Arbeitsmappe II der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel „Was zeigt mir die Buchführung?“ sind deshalb die Erklärungen für die Buchungstechnik sehr eingehend abgefaßt.

Die laufenden Verbuchungen im Geschäftstagebuch betreffen grundsätzlich nur den Kassenverkehr. Beim Periodenabschluß soll aber auch der Kreditverkehr berücksichtigt werden, sonst kann der Periodenerfolg nicht ermittelt werden. Das wird in der Arbeitsmappe II vom Warenkonto aus klar gemacht: „Eine Forderung ist hier ein Warenausgang, für den kein Geld eingegangen ist; eine Schuld ist hier ein Wareneingang, für den kein Geld ausgegangen ist. Ein Mehr an Forderungen (Forderungszuwachs) ist also gleich einem größeren Warenverkauf und ein Mehr an Schulden (Schuldenzuwachs) gleich einem größeren Wareneingang, als bei der Kassenabrechnung verbucht wurde.“ Es müssen also beim Abschluß „einerseits die Veränderung an Forderungen und Schulden und zum zweiten die nicht bezahlten Warenein- und -ausgänge.... noch verbucht“ werden.

Ein Forderungsabgang bedeutet, daß im Laufe des Jahres Waren bezahlt wurden, die bereits im Vorjahr verkauft wurden. Ein Schuldenabgang heißt, daß im Laufe des Jahres Waren bezahlt wurden, die bereits im Vorjahre eingingen, aber in diesem Jahr auf dem Warenkonto belastet wurden.

Beim Abschluß des Geschäftstagebuchs muß das Warenbewegungskonto dadurch richtig gestellt werden, daß auf die Zugangsseite des Kontos der Schuldenzuwachs der Periode und auf die Abgangsseite die Schuldenverminderung gesetzt wird, daß weiter auf die Abgangsseite des Kontos der Schuldenzuwachs und auf die Zugangsseite die Schuldenverminderung als Korrekturposten gesetzt werden. Veränderungen der Forderungen und Schulden müssen im Konto „Verschiedenes“ den dort ausgewiesenen Bestand aus der laufenden Verbuchung richtig stellen. Also: Vermehrungen von Forderungen und Schulden erscheinen auf der gleichen Seite des Kontos wie die Anfangsbestände, Verminderungen aber auf der Gegenseite zur Korrektur.

In die Frage nach der äußeren Form ist weiter die Frage nach der äußeren Technik der Verbuchung einzubeziehen. Bis vor einigen Jahrzehnten kannte man in den Betrieben nur die eine Technik der Verbuchung: alle Konten befanden sich in gebundenen Büchern. Die

Beispiel:

Geschäftsvorfälle	Warenkonto		Konto: Verschiedenes		Bemerkg.
	Einkäufe	Verkäufe	Lastschrift	Gutschrift	
Ende der Periode:					
Verkehrszahlen	39 581	49 313			
Anfangsbestände:					
Waren	1 600				
Forderungen			234		Ford.
Schulden				278	Schuld.
Beispiel I Insgesamt	41 181	49 313	234	278	
Forderungszuwachs . . .		248	248		Ford.
Schuldenzuwachs	1 380			1380	Schuld.
Verkehrszahlen	42 561	49 561	482	1658	
Salden:	7 000		482	1658	Ford.
					Schuld.
Beispiel II Insgesamt	41 181	49 313	234	278	Ford.bzw.
Forderungsverminderung	200			200	Schuld.
Schuldenverminderung .		250	250		Ford.
Verkehrszahlen	41 381	49 563	484	478	Schuld.
Salden:	8 182		34	28	

moderne Entwicklung führte dann zu einer Auseinanderziehung und Verselbständigung der Konten auf Einzelblättern, die kartothekmäßig aufbewahrt werden. Veranlassung dazu bot die Entwicklung des **Durchschreibeverfahrens**.

Das Durchschreibeverfahren hat sich in vielen Einzelhandelsbetrieben Eingang verschafft und wird sich dort wegen seiner Vorzüge noch weiteren Raum erobern. Bei der Einführung des Durchschreibeverfahrens wird in der Praxis häufig die Gelegenheit benutzt, die Zahl der Sachkonten und Erfolgskonten gegenüber dem bisherigen Buchungsverfahren beträchtlich zu erhöhen, um so die Möglichkeit der Betriebskontrollen zu steigern.

Man erreicht durch die Einführung der Durchschreibebuchhaltung eine stärkere Arbeitsgliederung mit der Folge, daß die Verbuchungen, Abschlußarbeiten und Erfolgskontrollen bei Vermeidung von Übertragungsfehlern in kürzeren Zeiträumen erfolgen und tägliche Übersichten über den Geschäftsgang ermöglichen. Insbesondere gestattet die Karteiform jederzeit den beliebigen Ausbau der Buchhaltung¹⁾. Die moderne Durchschreibebuchhaltung hat aber im ganzen die älteren Formen der Verbuchungstechnik bei weitem noch nicht verdrängt.

¹⁾ Miehlighk, Paul, Taylorisierte Finanzbuchhaltung im Einzelhandel, Verlag Taylorlix-Organisation GmbH., Stuttgart.

Anleitung zur Errichtung und Führung der „Definitiv“ Kontroll-Buchhaltung für Kleinbetriebe und den Einzelhandel. Verlag „Definitiv“ Kontroll-B. GmbH., Berlin.

Die **amerikanische Tabellenform** hat sich in Einzelhandelsbetrieben ihrer Übersichtlichkeit wegen weitgehend eingeführt. Hier liegen die Gruppenkonten jederzeit offen, und deshalb wird der Überblick über das Geschäft sehr erleichtert.

Bei der Durchschreibebuchführung ist die im amerikanischen Buchhaltungssystem bereits gewonnene Kontenspaltung sowie die gleichzeitige Verbuchung der Geschäftsvorfälle im Grundbuch und auf den Konten weitergeführt.

b) Kontengliederung

Eine zweite Grundfrage in bezug auf die Organisation des Rechnungswesens betrifft die **Gliederung der Konten**. Dabei sind gewisse Grundregeln zu beachten, wenn die Übersicht über die Geschäftslage und über die Wertbewegungen im Betrieb gesichert sein soll: Wichtig ist vor allem, daß alle Geschäftsvorfälle durch das Kontensystem zwangsmäßig erfaßt werden, daß das System den besonderen Verhältnissen des einzelnen Betriebs angepaßt werden kann, daß die Gewähr für eine richtige, der Erfolgs- und Umsatzrechnung entsprechende Verbuchung der Geschäftsvorfälle besteht, daß durch die Buchhaltung die Kalkulation vorbereitet wird, daß Rücksicht auf den zwischenbetrieblichen Vergleich und die kurzfristige Erfolgsrechnung sowie die darauf aufbauende Betriebskontrolle genommen wird, daß eigentliche Betriebsvorgänge und betriebsfremde Betriebsbeeinflussungen voneinander getrennt werden.

Der von der früheren Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels entwickelte Kontenplan¹⁾ hat im ganzen durchaus diesen Forderungen entsprochen. Er mußte aber entsprechend den ministeriellen Richtlinien über die Organisation der Buchhaltung vom 11. November 1937 durch einen **neuen Kontenrahmen** ersetzt werden, um so auch in diesem Sektor der Wirtschaft das Buchhaltungswesen zur Hebung der Wirtschaftlichkeit und zur Steigerung der Leistung zu vereinheitlichen.

Nach einer Anordnung des Leiters der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel vom 15. Oktober 1938 sind **alle Mitglieder der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel verpflichtet, ab 1. Januar 1939 bzw. zu Beginn des Geschäftsjahres 1939 den ihrer Betriebsgröße angemessenen Kontenrahmen bei ihrer Buchhaltungsarbeit zugrunde zu legen**. Diese Verpflichtung betrifft alle diejenigen Mitglieder, die nach bestehenden handels-, steuerrechtlichen und sonstigen Vorschriften eine Buchführung, die über die Mindestanforderungen des Leiters der Wirtschaftsgruppe an eine ordentliche Einzelhandelsbuchführung hinausgeht, unterhalten müssen.

Die Anordnung des Leiters der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel berücksichtigt die Verschiedenartigkeit der Betriebe dadurch, daß Kleinbetriebe, deren Buchführung im Rahmen der „Mindestanforderungen“ liegt, von der Pflicht zur Einführung eines Kontenplans befreit sind; mittlere Betriebe können einen einfacheren Kontenplan einführen, als er für Großbetriebe im Sinne einer Mindestanforderung festgesetzt worden ist.

¹⁾ Prieß, Fr., Der Kontenplan, Buchführungsgrundsätz. für den Einzelhandel. Berlin 1935.

Die Größengruppen sind nach dem Jahresumsatz in der Regel für 1937 abgegrenzt worden:

Mittlere Betriebe des Einzelhandels

(Im Sinn der Anordnung des Leiters der WGE über Kontenrahmen)

Fachgruppe	Umsatzgrenze für mittlere Betriebe (Jahresumsatz in 1000 RM)	Maßstab für die Bemessung der Umsatzgrenze
1. Nahrungs- u. Genußmittel	75—500	Gesamtumsatz des Unternehmens (einschl. etwaiger Nebenbetriebe) im Jahre 1937
2. Tabak	60—250	Gesamtumsatz 1937
3. Bekleidung, Textilien	75—500	Gesamtumsatz 1938
4. Raumgestaltung (Möbel, Tapeten, Linoleum) und Musik	75—500	Gesamtumsatz 1937
5. Eisenwaren pp.	75—500	Gesamtumsatz 1937
6. Gesundheitspflege	75—500	Gesamtumsatz 1938
7. Kraftfahrzeuge pp.	50—500	Reiner Handelsumsatz des Kalenderjahres 1937 (also ausschl. Nebenbetriebe)
8. Maschinen	75—500	Gesamtumsatz 1937
9. Kohle	75—250	Gesamtumsatz 1937
10. Kunstgewerbe, Papier	75—500	Gesamtumsatz 1937
11. Rundfunk		
12. Juwelen, Gold, Silber	75—500	Gesamtumsatz 1937
ZV II. Filialbetriebe	75—500	Gesamtumsatz 1937
ZV III. Versandgesch.	75—500	Gesamtumsatz 1937
Fachabtlg. Zool. Artikel	ab 50	Gesamtumsatz 1937

(besond. Grenze f. Großbetriebe nicht festgelegt)

Da die Fachgruppen oder Fachabteilungen die Grundsätze für den Aufbau des Kontenplanes in den angeschlossenen mittleren Betrieben entwickeln, wird sich innerhalb der fachlichen Organisationen eine gewisse Einheitlichkeit, von Gruppe zu Gruppe aber eine bestimmte Verschiedenartigkeit einstellen. Diese Verschiedenheit wird durch die Brancheneigentümlichkeit bestimmt. Sie tritt wohl vor allem bei folgenden Positionen hervor:

- Beim Anlagekonto nach dem typischen Umfang von Gebäuden, Grundstücken, Laden- und Werkstatt-Einrichtungsgegenständen;
- bei den Wertberichtigungskonten nach der Notwendigkeit der Jahresabgrenzung außerperiodischer Zahlungen;
- bei den Finanzkonten nach der Häufigkeit der Entstehung von Schulden und Forderungen im Warengeschäft und nach der Form der Erledigung von Schulden und Forderungen (Wechsel, Abzahlung, organisierte Absatzfinanzierung);
- bei den Abgrenzungskonten nach dem typischen Umfang außerordentlicher und betriebsfremder Erträge und Aufwendungen;
- bei den Wareneinkaufs- und -erlöskonten immer nach den typischen Warengruppen sowie nach den üblichen Nebenkosten;
- bei den Konten der Kostenarten nach den bedeutsamsten größeren Kostengruppen;
- bei den Konten der Kostenstellen nach der Häufigkeit und Eigenart von Nebenbetrieben.

Als Beispiel für den Kontenplan mittlerer Betriebe folgt hier derjenige der Fachabteilung Möbel. Bei der Bezifferung der Gruppen fehlen einige Stufen in der Reihe, ein Zeichen, daß hier Konten des Rahmens der Wirtschaftsprüfung ausgefallen sind.

Kontenplan der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel
(Bearbeitet für mittlere Betriebe der Fachabteilung Möbel)

Klasse	Gruppe	Bezeichnung des Kontos	
0	0	Gebäude und Grundstücke	
	2	Einrichtungen	
	4	Rechtswerte und Sicherheiten	
	5	Beteiligungen	
	6	Langfristige Forderungen	
	7	Langfristige Verbindlichkeiten	
	8	Kapital und Rücklagen	
	9	Wertberichtigungen	
	1	0	Kasse
1		Postscheck — Reichsbank	
2		Bank — Sparkasse	
3		Besitzwechsel — Besitzchecks — Sonstige Wertpapiere	
4		Forderungen	
6		Verbindlichkeiten	
7		Schuldwechsel	
9		Privatkonto	
2		0	Außerordentliche und betriebsfremde Aufwendungen
	1	Außerordentliche und betriebsfremde Erträge	
3	2	Haus- und Grundstücksaufwendungen und -erträge	
	0	Einkauf: Möbel	
	1	„ Polstermöbel	
	2	„ Beleuchtungskörper und kunstgewerbl. Artikel	
	3	„ Linoleum	
	4	„ Textilien	
	5	„ Herde, Ofen usw.	
	6	„ Kinderwagen und Sonstiges	
	7	Warenbezugs- und Nebenkosten	
4	8	Nachlässe	
	9	Kommissionsware und Kommittent	
	0	Personalkosten	
	1	Miete oder Mietwert	
	2	Sachkosten für Geschäftsräume	
	3	Steuern, Abgaben und Pflichtbeiträge des Betriebs	
	4	Sachkosten für Werbung	
	5	Sachkosten für Warenabgabe und -zustellung	
	6	Zinsen	
5	7	Abschreibungen	
	8	Sonstige Geschäftsausgaben	
	frei		
	6	0	Ausgaben der Schreinerwerkstatt
		1	Leistungen und Lieferungen der Schreinerwerkstatt
		2	Ausgaben der Polsterwerkstatt
	7	3	Leistungen und Lieferungen der Polsterwerkstatt
		frei	
	8	0	Verkauf: Möbel
1		„ Polstermöbel	
2		„ Beleuchtungskörper und kunstgew. Artikel	
3		„ Linoleum	
4		„ Textilien	
5		„ Herde, Ofen usw.	
6		„ Kinderwagen und Sonstiges	
9		Erlösschmälerung	
9		0	Abgrenzungssammelkonto
	3	Jahres-Gewinn- und Verlustkonto	
	4	Jahresbilanzkonto	

c) Kostenstellen

Bei der Auswertung der Buchhaltungsergebnisse, die in der Regel nur nach Ablauf eines Jahres vorliegen, ist zu berücksichtigen, daß der Einzelhandelsbetrieb ganz allgemein keine Einheit im Hinblick auf die Aufwands- und Ertragsgestaltung darstellt. Schon die Zusammensetzung des Warensortiments häufig aus den verschiedenartigsten Warengruppen läßt äußerlich einen Betriebsaufbau aus Teilen erkennen, die einzeln für den Betriebsablauf eine ganz verschiedene Bedeutung haben. Die Erträge (Umsätze) dieser Abteilungen werden häufig gesondert erfaßt. Seltener ist die getrennte Erfassung des Aufwandes. Wenn wegen des Vorherrschens des Gemeinaufwandes die laufende Verteilung des Aufwandes auf die Betriebsteile auch nicht möglich ist, so sollte doch wenigstens versucht werden, am Schluß eines Rechnungsabschnitts eine Verteilung vorzunehmen. Das könnte mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens, wie er für die Industrie durch das RKW entwickelt worden ist, geschehen.

In Großbetrieben und größeren Mittelbetrieben findet man
die Kostenstellenrechnung — Abteilungsrechnung —

bereits häufig, wenn auch nicht immer in der Form, daß sämtliche Aufwendungen des Betriebes abteilungsmäßig aufgeteilt werden. Meistens werden bei der Aufgliederung nur die wichtigsten Kostenpositionen erfaßt, wie Personalkosten, Miete, Reklame. In Kleinbetrieben des Einzelhandels fehlt die Abteilungs-Erfolgsrechnung häufig auch dann, wenn ganz unterschiedliche Betriebsteile, wie Handwerksbetrieb und Verkaufsbetrieb, miteinander verbunden sind.

Es ist anzunehmen, daß in Mittelbetrieben nach Einführung des Kontenplanes in dieser Richtung ein Wandel eintritt; denn in der Klasse 6 des Kontenrahmens wird die Verrechnung mindestens der Kosten der Nebenbetriebe vorgesehen.

Ziel der Abteilungsrechnung muß im Einzelhandelsbetrieb die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit bei den nebeneinander geführten Umsatzgruppen sein. Es muß ermittelt werden, inwieweit die einzelnen Warengruppen die Erfolgserzielung des Gesamtbetriebes günstig oder ungünstig beeinflussen, um nach solchen Feststellungen betriebspolitische Maßnahmen ergreifen zu können. Aus diesem Grunde können die Kostenstellen nicht nach Betriebsfunktionen gebildet werden; denn die Betriebsfunktionen: Einkauf, Lagerung, Verkauf können häufig gar nicht im einzelnen so beeinflußt werden, daß der gesamte Betriebserfolg günstig gestaltet wird. Es kann sogar sein, daß die Funktion des Einkaufs bei der einen Ware außerordentlich ungünstig für den Gesamtbetrieb sich auswirkt, während die Lagerung oder die Verkaufstätigkeit hier so vorteilhaft sich gestalten, daß die Nachteile beim Einkauf mehr als ausgeglichen werden. Soweit bei der Abteilungsrechnung Funktionen gesondert erfaßt werden, kann es sich lediglich um eine einstweilige Darstellung von Gemeinkosten handeln, die ebenso wie die Gemeinkosten der Allgemeinen Verwaltung auf die Warenabteilungen umzulegen sind.

Die Frage der Verteilung der Kosten auf Kostenstellen wird in Einzelhandelsbetrieben — selbst in Großbetrieben — ganz allgemein sehr oberflächlich behandelt. Soweit eine Kostenstellenrechnung durchgeführt wird, ist die Verteilung der Kosten roh und wird den vom Standpunkt der Betriebswirtschaftslehre zu stellenden Anforderungen nicht gerecht. In Kleinbetrieben findet man nur sehr selten eine Kostenstellenrechnung. Sie ist hier aber nicht unmöglich, wie einzelne Beispiele erkennen lassen.

Der einfachste Weg der Verteilung der gesamten Gemeinkosten auf die einzelnen Abteilungen nach der Umsatzgröße kann nur in Ausnahmefällen eine gewisse Berechtigung haben, nämlich dann, wenn die einzelnen Umsatzgruppen dem Umsatzwert entsprechend in einem Zeitabschnitt die gleichen Betriebsgemeinkosten verursachen. Das setzt voraus, daß in verschiedenen Abteilungen die Räume gleichwertig sind, daß die Verkaufsleistungen gleichartiges Personal verlangen, daß die Umschlagshäufigkeit des Lagers die gleiche ist, daß die räumliche Lagerbeanspruchung dem Umsatz entspricht, kurz, daß alle Betriebsvorgänge und -erscheinungen in ihrer zahlenmäßigen Größe der Umsatzgröße entsprechen. Obschon dafür kaum ein Beispiel gefunden werden kann, soll dieses Verfahren der Verteilung der Gemeinkosten nicht vollends verworfen werden, weil es für die Betriebskontrolle immer noch besser ist als der völlige Verzicht auf die Kostenstellenrechnung.

Auch Kosiol¹⁾ hat bei seinen Untersuchungen festgestellt, daß sich in der Praxis die Methode der Verteilung der gesamten Gemeinkosten nach dem Umsatz der einzelnen Abteilungen am häufigsten „wegen ihrer Einfachheit“ findet. Diese Umlage bewirkt erst zusammen mit der Zurechnung der Einzelkosten eine unterschiedliche relative Belastung der Kostenstellen.

Zu noch größeren Ungenauigkeiten führt das in der Praxis ebenfalls häufig vorkommende Verfahren der einheitlichen Verteilung der Gemeinkosten nach dem durchschnittlichen wertmäßigen Warenvorrat. Dabei besteht zu den meisten Gemeinkosten kein Zusammenhang mehr zwischen Verteilungsschlüssel und Kostenverursachung.

Von den in der Literatur²⁾ angegebenen Schlüsselverfahren zur Verteilung der Gemeinkosten eignen sich nicht alle für den Klein- und Mittelbetrieb des Einzelhandels. Grundsätzlich muß der Verteilungsschlüssel so gewählt werden, daß die Kosten der Verursachung entsprechend den Kostenstellen zugeteilt werden.

Bei der Analyse der einzelnen Gemeinkosten eines Einzelhandelsbetriebs hinsichtlich der Verteilungsmöglichkeit kann man zu folgendem Ergebnis kommen.

¹⁾ Kosiol, Erich, Die Einzelhandelskalkulation. In: Seyffert, Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, Seite 319.

²⁾ Henzel, Fritz, Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung, Berlin 1931.

Verteilungsschlüssel für Gemeinkosten im Einzelhandel

Gliederung der Kosten im Anschluß an den Kontenrahmen

Kostenart	Verteilungsschlüssel
Personalkosten	
Gehälter für Angestellte u. mithelfende Familienangehörige (brutto!) Löhne für Arbeiter im Verkaufsbetrieb (brutto!)	} Mengen- und wertmäßige Umsatzgröße — Lagergröße
Unternehmerlohn	
Miete oder Mietwert	Beanspruchte Raumgröße — Wertigkeit des Raums
Sachkosten für Geschäftsräume	
Heizung	Raumgröße in cbm
Beleuchtung	Raumgröße in cbm oder Stärke der Lampen im Raum
Schönheitsreparaturen	Raumgröße in cbm
Bewachung	Lagerwert, Größe des Raums
Sonstige Kosten für Geschäftsräume	Raumgröße in cbm
Steuern, Abgaben u. Pflichtbeiträge d. Betriebs	
Gewerbesteuer	} Personalkosten, Lagergröße
Aufbringungsumlage	
Ausfuhrförderungsabgabe	} Personalkosten
Beiträge für Gruppen und Kammern	
Berufsschulbeiträge und Sonstiges	
Sachkosten für Werbung	
Inserate	} Umsatzgröße
Drucksachen	
Lichtreklame	
Kinoreklame	
Ausstellungen	
Werbeberatung	
Sonstiges	
Sachkosten für Warenabgabe und -zustellung	
Verpackung	} Umsatzgröße
Frachten und Rollgeld	
Benzin, Öl, Reifen, Reparatur für Last- und Personenwagen	
Versicherungen und Verkehrssteuern für Fuhrpark	
Kosten der Pferdehaltung	
Kosten der Fremdzustellung	
Spesen für Warenablieferung	

Kostenart	Verteilungsschlüssel
Zinsen	
Bankzinsen und Bankprovision	} Umsatzgröße
Zinsen für Kurzkredite	
Darlehenszinsen	Lagergröße
Diskont- und Wechselspesen	} Kreditumsatz
Spesen auf Absatzfinanzierung	
Abschreibungen	
Abschreibung auf Einrichtungen	Wert der Einrichtungen
Abschreibung auf Forderungen	Kreditumsatz
Sonstige Geschäftsausgaben	
Bürobedarf	} Umsatzgröße, Lagergröße
Porto, Fernsprecher	
Papier und Formulare	
Zeitungen und Zeitschriften	
Versicherung gegen Feuer, Einbruch usw.	Lagergröße
Honorar für Buchprüfer und Kosten für Auskünfte	Umsatz — Kreditumsatz
Reisespesen	Umsatz

Die vorstehende Übersicht läßt erkennen, daß ohne eine gewisse Gewalt ein Verteilungsschlüssel bei den verschiedenen Kostengruppen nicht gefunden werden kann. Die hier angegebenen Schlüsselmaße sind zum größten Teil Wertmaße, weil diese in einem Betrieb aus der Buchhaltung am leichtesten anfallen. Wo es eben angängig ist, wurde die Umsatzgröße als Verteilungsmaß gewählt.

Neben Einzelschlüsseln kommen bei der Kostenverteilung auch Zusammenfassungen von Schlüsseln vor, z. B. bei Miete. Hier entscheidet für die Kostenzuteilung die Raumgröße und die Wertigkeit des Raums.

Für die

Berechnung der Mietbelastung

der einzelnen Abteilungen nach diesem zusammengefaßten Schlüssel gibt Kosiol¹⁾ folgendes Beispiel:

Angenommen, die gesamte benutzte Fläche eines Kaufhauses betrage 5000 qm. Davon entfallen auf

das Erdgeschoß	1750 qm
„ 1. Obergeschoß	1250 „
„ 2. „	1050 „
„ 3. „	950 „

¹⁾ Handbuch des Einzelhandels (Anmerkung Seite 147) S. 318/319.

Als Raumwert werden die Preise angesetzt, die in dieser Gegend unter ähnlichen Verhältnissen verlangt werden:

Erdgeschoß	RM 20.— je qm
1. Obergeschoß	„ 10.— „ „
2. „	„ 6.— „ „
3. „	„ 4.— „ „

Dann ergibt sich als Umlageschlüssel für die einzelnen Geschosse das Produkt aus Flächenraum und Mietwert. Man erhält also bei einer Gesamtmiete von RM 50 000.— folgende Verteilung:

Erdgeschoß . .	1750 × 20 = 35 000 = 60,8% = RM 30 400.—
1. Obergeschoß	1250 × 10 = 12 500 = 21,9% = „ 10 950.—
2. „	1050 × 6 = 6 300 = 10,9% = „ 5 450.—
3. „	950 × 4 = 3 800 = 6,4% = „ 3 200.—
	57 600 100,0% RM 50 000.—

Die Aufteilung der Miete innerhalb der einzelnen Geschosse erfolgt nach Wertzonen (z. B. I bis IV) in der gleichen Weise. Nachdem z. B. für das Erdgeschoß als Büromiete RM 500.— (=30 qm) und als Miete für Schaufenster und Ausstellungstische RM 4900.— (= 120 qm) abgesetzt worden sind, verbleiben für den reinen Verkaufsraum RM 25 000.— (= 1600 qm). Hierfür ergibt sich dann folgende Mietverteilung:

Zone	Flächenraum	Wertfaktor	Produkt	Miete RM	Miete je qm
I	320 qm = 20%	1,0	20 = 10,5%	2 625.—	8,20
II	160 „ = 10%	1,5	15 = 7,9%	1 975.—	12,35
III	480 „ = 30%	2,5	75 = 39,5%	9 875.—	20,55
IV	640 „ = 40%	2,0	80 = 42,1%	10 525.—	16,45
	1600 qm = 100%	7,0	190 = 100,0%	25 000.—	

Liegt nun die Abteilung 4 in drei Zonen des Erdgeschosses, so erhält man z. B. folgende Mietbelastung:

Zone I 20 qm à RM 8.20 = RM 174.—
Zone II 15 qm à RM 12.35 = RM 185.25
Zone III 5 qm à RM 20.55 = RM 102.75
insgesamt 40 qm RM 462.—

Die Zusammenfassung des Verteilungsschlüssels bei den Positionen: Bewachung, Büropersonal, Gewerbesteuer, Büromaterial, Fuhrpark, Schwund und Verderb kann in einfacher Weise durch Multiplikation der Einzelzahlen gewonnen werden.

Wie die Abteilungen des Gesamtbetriebs voneinander zu trennen sind, muß für jedes Einzelunternehmen gesondert entschieden werden. Im allgemeinen kann das nachstehend entwickelte Formblatt zum Ausgang gewählt werden.

Die in dem Formblatt gewählte Gliederung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten und die weitgehende Aufteilung der Gruppen in Einzelposten erleichtert die Zuteilung der Kosten auf die einzelnen Abteilungen und bereitet damit eine gerechte Verteilung der Kosten auf die Stücke vor.

Muster: Betriebsabrechnungsbogen eines Einzelhandelsgeschäfts. Jahr

Kostenarten	Vor- spalte	Verkaufsabteilungen (Hauptkostenstellen)					Nebenkostenstellen						
		A	B	C	D	E	Büro	Lager	Ein- kauf	Liefer- rung	Allg. Betr.- Verw.		
Angaben													
Umsatz	342 123	71 403	69 520	62 700	85 300	53 200							
Raumfläche in qm	—	1 600	1 300	1 000	600	400	35	800					
I. Einzelkosten													
Ständ. Personal Sa. verteilt	30 200 13 350	5 020	2 360	3 550	2 020	400							
Rest	16 850												
Hilfspersonal Sa. verteilt	13 000 8 182	1 980	2 015	2 673	1 214	300							
Rest	4 818												
Umsatzsteuer . .	6 842	1 428	1 390	1 254	1 706	1 064							
Einzelkost. insges.		8 428	5 765	7 477	4 940	1 764							
II. Gemeinkosten:													
Raumkosten . . .	18 000	5 022	4 080	3 114	1 883	1 255	136	2 510					
Rest: Ständ. Pers. Hilfspersonen . .	16 850 4 818						2 580	1 730		1 580		10 960	
Gewerbsteuer . .	17 488							918		1 200		2 700	
Werbung	11 600											17 488	
Zinsen	7 022											11 600	
Abschreibungen	940											7 022	
Versicherung . .	190											940	
Fuhrpark	1 750											190	
Verpackung . . .	1 122									1 750			
Telephon, Porti .	1 249									1 122			
Sonstige Kosten	1 460						1 249			900	300		160
							100						
Summe v. I u. II		18 450	9 845	10 591	6 823	3 019	4 065	5 158	900	5 952		51 060	
III. Kostenverrechn.													
Kosten d. Allgem. Betriebsverwaltg.	51 060	11 512	8 349	9 065	5 840	2 584	3 479	4 415	770	5 046			
Summe		24 962	18 194	19 656	12 663	5 603	7 544	9 573	1 670	10 998			
Büro RM 7 544													
Lager „ 9 573													
Einkauf „ 1 670													
Lieferrg. „ 10 998	29 785	6 183	6 052	5 460	7 428	4 662							
IV. Kosten d. Abtlg.		31 145	24 246	25 116	20 091	10 265							
V. Kosten in % d. Umsatzes		43,6	34,9	40,0	23,6	19,3							

Bedeutsam ist als Ergebnis des vorstehenden Betriebsabrechnungsbogens anzusehen, daß die Kostenbelastung in den einzelnen Verkaufsabteilungen durchaus unterschiedlich ist. Dieser verschiedenartigen Belastung müßte auch der Kalkulationssatz verschieden sein. Im Textileinzelhandel wird auf eine so begründete Verschiedenheit der Kalkulationssätze hingearbeitet. (Fachreihe III/Bd. 3).

Kosten und Kalkulationssatz im Textileinzelhandelsgeschäft

(Beispiel)

	Lager A Baum- woll- waren	Lager B ¹ Kleider- stoffe Standard	Lager B ² Kleider- stoffe Modisch	Lager C Kurz- waren usw.	Lager D Damen- konfek- tion	Durch- schnitts- werte
Wahrscheinl. Kosten	30¼ %	33¼ %	36¼ %	30½ %	40½ %	35,0 %
Als Mindestkalkulation auf den Einkaufswert sind daher notwendig . .	45 %	50 %	60 %	45 %	70 %	55 %

Wenn die Buchhaltung bereits die Kostenverrechnung für die Abteilungen vorsieht, können die Einzelkosten ohne weiteres abgelesen werden. Versagt hier die Buchhaltung, so müssen Nebenrechnungen zu Hilfe gezogen werden. — Die Gemeinkosten sind nach verschiedenen Schlüsseln, die soeben angegeben wurden, umgelegt. Verhältnismäßig viele Kosten, die nicht anderswo unterzubringen sind, werden von der Abteilung „Allgemeine Betriebsverwaltung“ aufgenommen. Bei der Verrechnung der Kosten der Nebenkostenstellen werden in unserm Beispiel zunächst die Kosten der „Allgemeinen Betriebsverwaltung“ nach Maßgabe der bereits verteilten Einzel- und Gemeinkosten (Summe I und II) umgelegt. Die Kosten der vier anderen Nebenkostenstellen werden nach Maßgabe des Umsatzes auf die Hauptkostenstellen verteilt.

d) Zeitliche Kostenverteilung

So wenig wie der Einzelhandelsbetrieb im Querschnitt gesehen eine Einheit darstellt, zeigt er sich zeitlich nacheinander einheitlich. Das hängt damit zusammen, daß die Betriebsleistungen durch die rhythmischen Schwankungen im Lauf eines Rechnungsabschnitts ganz verschieden sind.

Die Leerlaufkosten,

von denen bereits mehrmals die Rede war, muß der Betrieb neben den laufend notwendigen Kosten tragen, um die Gesamtleistungen in einem zusammengehörenden Zeitraum zu erreichen. Die Abgrenzung dieses Zeitraums wird durch die

regelmäßige Wiederkehr der Leistungsschwankungen, also durch den Leistungsrythmus, bestimmt. So sind die Leerlaufkosten eines Einzelhandelsbetriebs während der ersten Morgenstunden und während der ersten Nachmittagsstunden regelmäßig zu tragen, um jeweils die gesamte Tagesleistung zu bewerkstelligen; der Leerlauf an den umsatzruhigen Wochentagen (am häufigsten den Tagen in der Mitte der Woche) muß in Kauf genommen werden, um die Umsatzleistung der ganzen Woche zu erreichen; die Leerlaufkosten aus dem Monatsrythmus der Umsatztätigkeit dienen der Umsatzerzielung im ganzen Monat; die saisonmäßig bedingten Leerlaufkosten ermöglichen zusammen mit den übrigen Kosten die Betriebsleistung des ganzen Jahres. Man kann nun noch weiter gehen und sagen: die aus länger anhaltenden Wirtschaftsschwankungen entstehenden Leerlaufkosten der Einzelhandelsbetriebe sind notwendig, um den Umsatz in einem Abschnitt der wechselnden Wirtschaftslage, bzw. in einem Strukturabschnitt zu erzielen.

Aus dieser Erkenntnis ist zunächst die grundsätzliche **Forderung** abzuleiten, daß die Leerlaufkosten jeweils nicht nur der Leerlaufzeit und den Kostenträgern, die in diesem Zeitabschnitt erstellt werden, also dem Umsatz in den entsprechenden Zeiträumen, zur Last gelegt werden dürfen, daß sie vielmehr auf den Zeitraum, der einen zusammengehörigen Schwankungsrythmus der Betriebsleistung umfaßt, und auf die Leistungen in diesem ganzen Zeitraum zu verrechnen sind.

In der Praxis ist die hier geforderte Verrechnungsart der Kosten weitgehend eingebürgert bei den aus kurzfristigen Schwankungen der Betriebsleistungen erwachsenden Leerlaufkosten. Anders ist es aber bei den Leerlaufkosten, die aus den durch Veränderungen der Wirtschafts- und Betriebsstruktur bedingten Schwankungen erwachsen. Strukturelle Leerlaufkosten sind besonders auffällig bei den Raumkosten. Bei der Einrichtung von Einzelhandelsbetrieben ist die Regel, daß der Betriebsumfang in der ersten Zeit, und zwar sehr lange, weit über den jeweils benötigten Umfang hinausgeht. Es würde wirtschaftlich ungerecht sein und die Wettbewerbsverhältnisse des Betriebes erschweren, wollte man den ersten Jahren des Betriebswachstums ebenso hohe Kosten des Raums zuweisen wie den Jahren der normalen Vollausnutzung. Entsprechende Überlegungen lassen sich teilweise auch für die Personalkosten, die Lagerkosten, die Kosten der Werbung anstellen. Wie die strukturellen Leerlaufkosten genau erst nach Ablauf der Zeit des Aufbaus wirklich beurteilt werden können, so können die Leerlaufkosten, die aus dem Wechsel der Wirtschaftslagen entstehen, im allgemeinen erst nach der Veränderung der Wirtschaftslage erkannt werden; denn niemals kann vorausgesehen werden, ob ein Leerlauf in einem gewissen Zeitraum durch die Wirtschaftslage bedingt ist oder bereits einem neuen Strukturabschnitt angehört. Durch diesen Leerlaufaufwand werden Ungenauigkeiten in die Jahres- und Monatserfolgsrechnung getragen. Aber auch in der Stückrechnung entstehen dadurch Schwierigkeiten und Ungenauigkeiten, die durch Schätzungen zwar gemindert, aber nicht beseitigt werden können.

Bei den zusätzlichen Kosten, die durch einen saisonbedingten Betriebsleerlauf herbeigeführt werden, ist die zeitlich richtige Verrechnung leichter, weil dieser Leerlauf wegen seiner kurzfristigen rhythmischen Wiederkehr eher beurteilt werden kann. Darauf ist auch zurückzuführen, daß die kaufmännische Praxis die Verteilung der Leerlaufkosten den wissenschaftlichen Erfordernissen entsprechend bereits richtig vornimmt, also dem ganzen Jahre zurechnet.

Da Umsatz und Aufwand des ganzen Jahres zusammengehören und sich gegenseitig bedingen bzw. ermöglichen, kann die Zeit der Betriebs-tätigkeit nicht als Maßstab für die Verteilung der Kosten gewählt werden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die Aufgaben, die damit gestellt werden, durchweg zu einseitig, und zwar lediglich

im Hinblick auf die Abschreibung,

gesehen. So führt Beste aus: „Bei der Anwendung der Abschreibung nach Zeit muß man vorsichtig sein. Sie darf nur in jenen Betrieben angewendet werden, die gleichmäßig oder annähernd gleichmäßig beschäftigt sind. Ist die Beschäftigung infolge von Saisoneinflüssen in den einzelnen Rechnungsabschnitten verschieden groß, so ist kein Raum für die Abschreibung nach Zeit. Solche Betriebe sind z. B. Zuckerfabriken und Gaststätten, die nur während einiger Monate des Jahres geöffnet sind. Hier können selbstverständlich nur die Betriebsmonate belastet werden, und zwar nicht ohne weiteres gleichmäßig, sondern in dem Maße des Beschäftigungsgrades jedes Monats“¹⁾.

Da nicht nur die Leerlaufkosten, sondern ganz allgemein die Kosten des Einzelhandelsbetriebs mit der Umsatz-tätigkeit, also der Betriebsleistung, in gegenseitiger Verbindung und Abhängigkeit stehen, liegt es nahe — da nach den vorstehenden Ausführungen die Zeit nicht Verteilungsgrundlage sein kann —, daß durchweg der **Umsatzumfang den Maßstab für die zeitliche Kostenverteilung** darstellt.

Dieser Umsatz müßte eigentlich an der **Umsatzmenge** gemessen werden, weil sie frei von den Preiseinflüssen des Marktes und der Kalkulation ist. In den meisten Einzelhandelsbetrieben ist aber die umgesetzte Warenmenge deshalb nicht zu erfassen, weil die Sorten zu zahlreich sind; ihre Zahl ist teilweise fünfstellig. Weitere Schwierigkeiten, die einer Erfassung der Umsatzmenge entgegenstehen, erwachsen dadurch, daß selbst in kürzesten Zeiträumen infolge von Modeänderungen oder von Veränderungen in der Lieferung oder aber auch von rhythmischen Schwankungen die Zusammensetzung des Sortiments stark wechseln kann. Es bliebe dann nur die rechnerische Ausgestaltung der Preisveränderung aus den Umsatzwerten, um auf diese Weise Zahlengrößen für den Umsatz zu erhalten, die mindestens in der Bewegung den Umsatzmengen entsprechen. Aber auch dabei ergeben sich Schwierigkeiten, weil die Errechnung eines betrieblichen Preisindex in den meisten Betrieben wegen des Wechsels der Waren nicht möglich ist.

Zu überlegen wäre, ob nicht statt der umgesetzten Menge die **Handelsspanne**, also der Gegenwert, den der Markt für die Beteiligung des Einzelhandelsbetriebs an dem Warenabsatz (an der Verbraucherver-

¹⁾ Beste, Kurzfristige Erfolgsrechnung, Leipzig 1930, S. 43.

sorgung) zahlt, Maßstab für die Kostenverteilung auf die einzelnen Zeitabschnitte sein kann. Es würde so nur ein Teil des Umsatzwertes bei der Bestimmung des Maßstabes berücksichtigt. In der Handelsspanne würde tatsächlich der vom Markt anerkannte Wert der Betriebsleistung erfaßt. In der Praxis ist jedoch die Errechnung der Handelsspanne aus den Umsatzwerten, die jeweils bekannt sind, deshalb nicht einfach, weil die Einzelhandelsbetriebe bei den verschiedenen Umsätzen mit ganz unterschiedlichen Handelsspannen im Verhältnis zum Umsatzwert rechnen, d. h. sie arbeiten nicht mit einheitlichen und wenigen Kalkulationssätzen. Zur Ermittlung der Handelsspannen in einem Umsatzabschnitt wären besondere Zusammenstellungen und Überlegungen bei der Ermittlung der Differenz zwischen Einstands- und Verkaufspreis notwendig. Bestehen diese Schwierigkeiten nicht, weil in einem Einzelhandelsbetrieb nach einem einheitlichen Satz bzw. nach wenigen nahe beieinander liegenden Sätzen kalkuliert wird, so läuft der Umsatz ganz bzw. annähernd der Handelsspanne parallel. Dann ist es einerlei, ob man als Verteilungsmaßstab für die Kosten auf die einzelnen Zeitabschnitte den Umsatz oder die Handelsspanne wählt. Anders ist es natürlich, wenn diese Voraussetzung nicht besteht. Wenn aber relativ ungleich große Handelsspannen zum Einstandspreis bei den verschiedenen Warenarten, die außerdem noch in den nacheinander folgenden Zeitabschnitten in ungleicher Menge umgesetzt werden, hinzugeschlagen werden, so kann unter Zugrundelegung des Umsatzwertes als Verteilungsmaßstab nur ein verzerrtes Bild der Kostenstruktur in den einzelnen Zeitabschnitten gewonnen werden, so daß man den Weg suchen sollte, die Handelsspannen bei den Umsätzen zu finden. Das kann geschehen, indem die Waren mit jeweils nahe beieinander liegenden Kalkulationssätzen auf dem gleichen Konto zusammengefaßt werden. Die Verbuchung der Wareneingänge auf den entsprechenden Konten bereitet keine Schwierigkeiten; bei den Warenverkäufen muß für Waren jeder Kalkulationsgruppe ein besonderer Kassenzettel oder eine besondere Rechnung, worauf ein Hinweis auf die Kalkulationsgruppe gesetzt wird, ausgeschrieben werden, oder es muß jeder einzelne Verkaufsposten auf einem gemischten Kassenzettel oder einer gemischten Rechnung als zu einer bestimmten Kalkulationsgruppe gehörig gekennzeichnet werden, damit die Posten auf dem Konto der betreffenden Warengruppen verbucht werden können. Es ist dann leicht, unter Berücksichtigung des Kalkulationssatzes aus den Umsatzwerten die absolute Handelsspanne zu errechnen.

Wenn man die Wahl hat, entweder die Umsatzmenge oder die Handelsspanne als Maßstab für die Kostenverteilung zu nehmen, so dürfte der Umsatzmenge der Vorzug zu geben sein, und zwar auf Grund folgender Überlegung: Die Höhe der Handelsspanne kann durch mancherlei betriebliche und außerbetriebliche Rücksichten beeinflusst werden, z. B. durch das Streben nach Werbeerfolgen oder durch die Entscheidung, ob eine Handelsspanne bei einem bestimmten Artikel tragbar ist. Auf Grund solcher Rücksichten werden dann Teile von rechnerisch notwendigen Handelsspannen von einem Kostenträger auf den anderen, von einer Kostenstelle auf die andere verschoben,

so daß die auf der Handelsspanne aufbauende zeitliche Kostenverrechnung ein verzerrtes Bild geben muß.

Trotz aller dieser Überlegungen muß in den Einzelhandelsbetrieben wegen der angedeuteten Schwierigkeiten häufig darauf verzichtet werden, die Umsatzmenge bzw. die Handelsspanne zum Maßstab der Verteilung der Kosten auf die einzelnen kürzeren Zeitabschnitte zu wählen; statt dessen muß der Umsatzwert zugrunde gelegt werden. Das kann sogar — worauf bereits hingewiesen wurde — ohne alle Bedenken geschehen, wenn das ganze Jahr hindurch das Warensortiment das gleiche bleibt und wenn sich die Preisrelationen der verschiedenen Warengruppen zueinander nicht ändern.

Um die Technik der zeitlichen Kostenverrechnung auf Grund des Umsatzwertes darzustellen, habe ich an anderer Stelle¹⁾ ein Zahlenbeispiel gegeben. Dabei handelt es sich um einen kleinen Einzelhandelsbetrieb, und zwar ein Feinkostgeschäft, in dem sich die Zusammensetzung des Warensortiments nicht ändert und in dem die Frage der Verteilung der Kosten auf Kostenstellen noch nicht auftaucht.

Zeitliche Verteilung des Aufwands im Handelsbetrieb nach dem Umsatzwert

Monat	Umsatz		Zahl der Käufer		Umsatz je Kassen- zettel RM	Aufwand, verteilt nach	
	1000 RM	Jahres- durchschn. = 100	absolut	Jahres- durchschn. = 100		Umsatz- wert RM	Umsatz- menge RM
Januar	3,5	103	1187	104	2,78	659	666
Februar	3,2	100	1143	101	2,80	639	644
März	4,0	125	1418	125	2,82	799	798
April	3,8	118	1382	121	2,75	755	766
Mai	2,9	91	1039	88	2,79	583	516
Juni	2,2	69	785	69	2,80	444	445
Juli	1,7	53	596	52	2,85	339	330
August	2,0	62	735	65	2,72	398	414
Septemb.	2,2	69	797	70	2,76	445	453
Oktober	3,0	94	1071	94	2,80	599	650
Novemb.	3,5	109	1259	110	2,78	694	706
Dezember	6,5	202	2257	198	2,88	1296	1262
Insges.	38,8		13669		33,53	7650	7650
Durchschnitt	3,2		1139		2,79	637,5	637,5

In der Übersicht sind die Umsatzwerte neben der Zahl der Käufer für die einzelnen Monate des Jahres angegeben worden.

Die Zahl der Käufer

soll die Umsatzmenge repräsentieren. Voraussetzung für diese Repräsentation ist, daß jeder Käufer einen gleich großen Einkauf tätigt. Die absoluten Zahlen des Um-

¹⁾ Ztschr. für handelswiss. Forschung, Heft 7/1937.

satzes und der Käufer müßten sich dann in gleichem Verhältnis von Monat zu Monat ändern. Ob das der Fall ist, kann man an dem Umsatzwert je Käufer (je Kassenzettel) erkennen. In dem hier gegebenen Beispiel ist das nicht genau der Fall. Es soll aber angenommen werden, daß die geringen Ungleichheiten in dem Umsatzbetrag je Kunde (je Kassenzettel) in den einzelnen Monaten ganz auf eine geringfügig verschiedene große Einkaufsmenge bei den einzelnen Ladenbesuchern zurückzuführen sind, wodurch aber die Kosten in dem Zeitraum nicht beeinflußt werden. Es ist dann der Betriebsaufwand für das ganze Jahr einmal nach dem Umsatzrhythmus, also entsprechend den Saisonindexziffern der Umsatzbewegung, und dann nach dem Saisonrhythmus der Ladenbesuche, deren Zahl bewegungsmäßig gewissermaßen die Umsatzmenge kennzeichnet, auf die einzelnen Monate verteilt worden.

Es ergibt sich aus den beiden letzten Spalten der Übersicht, daß die Belastung der einzelnen Monate mit den Kosten nach den beiden Verteilungsschlüsseln nur wenig von einander abweicht.

Diese Tatsache erhärtet die Annahme, daß hier auch der im Umsatzbetrag gewählte Verteilungsschlüssel der zeitlichen Kostenverursachung gerecht wird.

Ändern wir das Beispiel der vorangegangenen Übersicht (S. 156) so um, daß die Umsatzmenge von Monat zu Monat eine ganz andere Bewegung aufweist als der Umsatzwert, so stellt sich das Bild der Kostenverteilung anders dar.

Zeitliche Verteilung des Aufwands im Handelsbetrieb nach dem Umsatzwert und der Umsatzmenge

Monat	Umsatz 1000 RM	Jahres- durchschn. = 100	Zahl der Käufer		Umsatz je Kassen- zettel RM	Aufwand, verteilt nach	
			absolut	Jahres- durchschn. = 100		Umsatz- wert RM	Umsatz- menge RM
Januar	3,3	103	1013	88	3,25	659	565
Februar	3,2	100	1095	91	2,92	639	585
März	4,0	125	1018	89	3,92	799	570
April	3,8	118	1429	124	2,66	755	795
Mai	2,9	91	1182	104	2,45	583	670
Juni	2,2	69	775	68	2,84	444	440
Juli	1,7	53	685	60	2,48	339	385
August	2,0	62	743	64	2,69	398	410
Septemb.	2,2	69	805	70	2,73	445	450
Oktober	3,0	94	1014	88	2,95	599	565
Novemb.	3,5	109	1250	110	2,80	694	705
Dezemb.	6,5	202	2660	234	2,44	1296	1510
Inges.	38,8		13669			7650	7650
Durchschnitt	3,2		1139				

Fast in allen Monaten weichen die Zahlen der beiden letzten Spalten dieser Übersicht stark voneinander ab. Die Kostenverteilung nach dem Umsatzwert ist hier abzulehnen, weil sich die

Verhältnisse der Umsatzgrößen bei den einzelnen Warenarten zueinander verschoben haben, obschon das ganze Jahr hindurch dieselben Waren umgesetzt werden.

Das würde auf die zeitliche Kostenverrechnung dann keinen Einfluß haben können, wenn die Kosten des Betriebs, also die Kosten der Lagerhaltung, des Einkaufs, des Verkaufs sowie der Betriebsverwaltung im weitesten Sinn für die verschiedenen umgesetzten Waren in der Summe jeweils für einen Rechnungsabschnitt relativ zum Umsatz dieselben wären; denn dann würde sich die Kostenhöhe proportional zum Umsatz verändern müssen. Auch dann könnten die Gesamtkosten nach der Höhe des Gesamtumsatzes auf die kleineren Zeitabschnitte, also auf die Monate, verteilt werden.

Für das Beispiel in der Übersicht Seite 157 ist diese Voraussetzung aber nicht gegeben. Offensichtlich sind in den einzelnen Monaten ganz verschiedenartige Waren oder Warengruppen aus dem Gesamtsortiment umsatzmäßig besonders hervorgetreten. Das läßt sich vor allem aus der Umsatzhöhe je Kassenzettel schließen. Hier schwanken die Einzelbeträge zwischen 2.45 RM und 3.92 RM. Solche Veränderungen in der Zusammensetzung des Umsatzes kommen in Betrieben vor, bei denen der Wechsel in der Richtung der Nachfrage nach Waren durch die Jahreszeit bedingt ist. Wo das der Fall ist, besteht der Einzelhandelsbetrieb aus mehreren Betriebsteilen, auch wenn diese nicht äußerlich oder organisatorisch voneinander getrennt sind. Diese Betriebsteile werden durch die Zusammengehörigkeit der Warengruppen begrenzt. Auch dort, wo Abteilungen bestehen, können die Warengruppen, die zu verschiedenen Zeiten umgesetzt werden, so unterschiedlich sein, daß innerhalb der Abteilungen Betriebsteile abzugrenzen sind. Solche begrenzten Betriebsteile bestehen dann häufig nicht das ganze Jahr hindurch. Gelingt es, die Betriebsteile zu erfassen, so hat man jeweils einheitliche Umsatzstellen gewonnen, in denen der Umsatzwert Maßstab für die zeitliche Kostenverteilung sein kann.

Zuerst kommt es darauf an, die Gesamtkosten des Betriebs auf die einzelnen organisatorisch getrennten Abteilungen zu verteilen, um sie dann auf die Betriebsteile, die teilweise nur kürzere Zeitabschnitte umfassen, nämlich in der Zeit, während der die Warengruppen geführt werden, umzulegen. Damit tritt die Technik der abteilungsmäßigen Kostenverteilung in den Vordergrund. Grundsätzlich müssen auch hier die Kosten entsprechend der Kostenverursachung umgelegt werden. Das ist möglich bei den Kosten des Verkaufsraums, des Lagerraums, teilweise auch bei den Kosten des Verkaufspersonals, der Außenwerbung. Im übrigen müssen weniger genau wirkende Verteilungsschlüssel verwendet werden (siehe S. 148). Es muß dann versucht werden, bei weitgehender Zerlegung der Gesamtkosten die Abteilungskosten und innerhalb dieses Rahmens die Kosten der Betriebsteile zu erfassen, wie das beispielsweise in der nachfolgenden Übersicht geschehen ist.

**Verteilung der gesamten Betriebskosten
auf die Abteilungen und Betriebsteile im Textilgeschäft**

Warenwert	Betriebs- teil	Anteil am Jahres- umsatz %	Lager- haltungs- kosten RM	Personal- kosten RM	sonstige Betriebs- kosten RM	Kosten insges. RM
Wäsche u. Trikotagen	A	16	408	1550	1037	2995
Wollwaren	A	3	80	320	287	687
	B	7	177	710	300	1187
Strümpfe	A	15	207	950	1475	2632
Modewaren	A	6	268	730	180	1178
	B	2	70	275	109	454
Spitzen, Stickerei usw.	A	7	307	1028	104	1439
Taschentücher	A	14	191	1950	1014	2455
Handschuhe	A	6	75	300	600	975
	B	12	179	855	1155	2189
Kurzwaren	A	4	60	240	300	600
	B	8	145	720	680	1545
		100	2167	8928	7241	18336

Die Kosten der einzelnen Betriebsteile sind nach den entsprechenden Saisonindexziffern des Umsatzes auf die Monate des Jahres zu verteilen. Dabei wird angenommen, daß die in vorstehender Übersicht aufgeführten Betriebsteile B jeweils in der Hauptsache im Winter Umsätze tätigen.

Die Kosten werden zeitlich nach den Saisonindexziffern der Umsätze verteilt, wie das oben gezeigt wurde.

**Verteilung der Gesamtkosten
eines Textil-Einzelhandelsbetriebs auf die einzelnen Monate**

Warenart	Be- triebs- teil	Kosten ins- ges.	Januar		Februar		März		usw.	Novemb.		Dezemb.	
			Sai- son- ind.	RM	S. I.	RM	S. I.	RM		S. I.	RM	S. I.	RM
Wäsche und Trikotagen .	A	2995	72	179	73	183	79	198	usw.	79	198	189	470
Wollwaren .	A	687	133	76	109	62	72	42	.	179	102	166	95
	B	1187	213	194	195	175	—	—	.	238	212	356	320
Strümpfe . .	A	2632	64	140	67	147	79	173	.	88	193	204	450
Modewaren .	A	454	95	36	95	36	106	40	.	91	34	102	39
	B	1439	180	213	260	310	—	—	.	380	450	420	500
Spitzen, Strickwaren .	A	1439	130	155	107	128	75	90	.	181	216	167	203
Taschentücher	A	2455	138	283	133	273	125	255	.	135	276	140	286
Handschuhe .	A	975	61	50	59	48	80	65	.	70	57	114	92
	B	2189	414	334	280	228	150	122	.	650	530	780	630
Kurzwaren .	A	600	80	40	110	55	180	90	.	108	54	93	46
	B	1545	320	410	380	490	240	310	.	410	530	450	580
				2110		2135		1385			2852		3711

Die letzte Auswertung erfährt eine solche zeitliche Kostengliederung in der Kalkulation.

e) Auswertung der Buchhaltung zur Sicherung der Betriebsdispositionen — Einzelhandelstreuhandstellen

Durch die Bemühungen der Referate „Berufsförderung“ und „Betriebswirtschaft“ wird der Gedanke einer planmäßigen Auswertung der Buchhaltungsergebnisse für die Betriebskontrolle immer mehr auch in die Kleinbetriebe des Einzelhandels getragen. Die Arbeitsmappe für die Buchführungsarbeitsgemeinschaft II ist diesem Streben entsprechend betitelt: „Was zeigt mir die Buchführung?“ Es wird dort in einem besonderen Teil das Verfahren der Betriebsüberprüfung an Hand der eigenen Buchhaltungszahlen und an Hand von Richtzahlen aus der Gemeinschaftsarbeit gezeigt. Im besonderen handelt es sich hier um die Kontrolle der Umsatzbewegung und um die Beurteilung der Kostengestaltung. Mittelbetriebe werden darüber hinaus noch wertvolle Erkenntnisse aus der Bilanzanalyse und dem Bilanzvergleich ziehen können (vgl. Seite 202).

Die so im ganzen an die Zeitrechnung im Betrieb gestellten Aufgaben verlangen ein gewisses Maß betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und Fertigkeiten, das im allgemeinen von den Inhabern kleiner Betriebe nicht erwartet werden kann. In dieser Erkenntnis ist die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel folgerichtig vorgegangen, als sie in den Einzelhandelstreuhandstellen diejenigen Organe geschaffen hat, die eine planmäßige und zweckentsprechende Ausgestaltung der Zeitrechnung in den Betrieben sicherstellen.

„Sie sind als verantwortliche Wirtschaftstreuhänder dazu berufen, in gemeinsamer Arbeit mit der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel den mittelständischen Kaufmannsstand in seiner Betriebsführung zu unterstützen. Durch Verbesserung der Buchführung soll ein neuer und wichtiger Ausgangspunkt gefunden werden, von dem aus die Steigerung der Leistungen gerade auch im klein- und mittelbetrieblichen Einzelhandel durch engste Zusammenarbeit von Treuhänder, Kaufmann und Berufsorganisation planmäßig in der Praxis in Angriff genommen werden kann. Das ist keine privatwirtschaftliche Aufgabe mehr, sondern in vollem Umfange eine volkswirtschaftliche und politische, an der jeder einzelne mit ganzer Hingabe arbeiten muß, um das hohe Ziel der Erstarkung der deutschen Wirtschaft im Dienst für Volk und Staat auch auf diesem Gebiete vorzubereiten“.¹⁾

3. Stückrechnung (Kalkulation)

a) Kostengrundsätze

Art und Umfang der Stückrechnung haben sich in den letzten Jahrzehnten im Einzelhandel gewandelt. Als die kapitalistischen Geschäfts-

¹⁾ Gravenhorst, Rudolf, Buchstellen-Einzelhandelstreuhandstellen; in „Die Einzelhandelstreuhandstellen“, herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft der Einzelhandelstreuhandstellen.

verfahren dem Einzelhandel noch fremd waren, war folgender Weg bei der Stückrechnung ganz allgemein: Eine Ware wurde zu einem vom Lieferanten bestimmten Preise eingekauft. Auf diesen Einstandspreis wurde ein **Zuschlag** hinzugerechnet, um den Verkaufspreis zu ermitteln. Dieses Verfahren kann in Einzelhandelsbetrieben auch heute noch angewandt werden. Ausgeschaltet ist es bei Marken- und Serienpreiswaren, bei Waren mit zentral bestimmten Verkaufspreisen und bei Waren mit zentral bestimmten Handelsspannen.

Die Waren, die unter diese drei Gruppen fallen, dürften heute einen sehr großen Teil, vielleicht mehr als die Hälfte der gesamten Einzelhandelsumsätze, ausmachen. Bei dem Rest der Waren wird bei der Preisrechnung immer noch die

Zuschlagskalkulation angewandt.

Sind Handelsspannen oder Verkaufspreise von vorgelagerten Wirtschaftsstufen oder von wirtschaftspolitischen Zentralstellen bestimmt, so ist die Kalkulation nicht überflüssig; sie hat dann im Betrieb vor allem auch den Zweck, die **Grundlagen für die Beurteilung der Kosten** zu gewinnen. Sind nur die Verkaufspreise, aber nicht die Einkaufspreise bestimmt, dann hat die Kostenrechnung im Einzelhandelsbetrieb neben der Kostenbeurteilung noch den Sinn, den tragbaren Einstandspreis für die umzusetzenden Waren zu finden.

Um die Kostenrechnung in den Betrieben einheitlich zu gestalten und sie so für die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und die Leistungssteigerung auszuwerten, hat der Reichswirtschaftsminister in einem Erlaß vom 16. Januar 1939 „**Allgemeine Grundsätze der Kostenrechnung**“ bekannt gegeben. Die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel wird wie die übrigen Gliederungen der Organisation der gewerblichen Wirtschaft die Grundsätze in besonderen Richtlinien der Eigenart des Einzelhandels anzupassen haben. Bis zur Bekanntgabe dieser Richtlinien kann sich die Darstellung der Kostenrechnungsgrundsätze für den Einzelhandel nur in einem allgemeinen Rahmen halten. Das soll hier auch nur so weit geschehen, als die Grundsätze für Klein- und Mittelbetriebe eine Bedeutung haben.

b) Kalkulationsspanne und Kosten

aa) Kostenerfassung

Die **Spanne** zwischen Einstandspreis der Ware und deren Verkaufspreis soll ihrer Natur nach die zur Erstellung der Einzelleistungen notwendigen Kosten und den Gewinn einschließen.

Die Frage, welche Kosten dabei in den einzelnen Betrieben zu berücksichtigen sind, ist für die deutsche Wirtschaft nunmehr weitgehend durch die

„**Allgemeinen Grundsätze der Kostenrechnung**“ (**Kostenrechnungsgrundsätze**) geregelt worden.

Die Kostenrechnungsgrundsätze und die darauf aufgebauten Richtlinien sollen den Betrieben eine „genaue Erfassung und Verrechnung aller Kosten“ ermöglichen. Damit wird gerade den Einzelhandelsbetrieben eine sehr schwierige Aufgabe gestellt, weil hier die Betriebe mit einem verhältnismäßig großen Anteil an **Gemeinkosten** und an **fixen Kosten** arbeiten, die nur nach dem Schlüsselverfahren auf die einzelnen Zeitabschnitte, die einzelnen Betriebsabteilungen und die Einzelleistungen zu verteilen sind.

In den Kostenrechnungsgrundsätzen werden nicht alle Kostenarten, mit denen im Betrieb zu rechnen ist, aufgeführt. Vielmehr wird zunächst nur

der allgemeine Begriff

umrissen: **Kosten sind wertmäßiger Güter- und Dienste-Verzehr zur Erstellung von Leistungen.** Damit wird deutlich, daß nicht die Ausgaben und auch nicht der in der Buchhaltung festgehaltene Aufwand bei der Bestimmung des Werteverzehrs bei der einzelnen betrieblichen Leistung ausschlaggebend sind. Aber diejenigen Kostenarten, über deren Natur in den Betrieben vielfach Zweifel entstehen, werden in den Grundsätzen im besonderen behandelt: **Unternehmerlohn, Wagniszuschlag, Abschreibung, Zinsen.**

„Bei Einzelkaufleuten und Personalgesellschaften kann ein angemessener **Unternehmerlohn** für die ohne feste Entlohnung im Betrieb tätigen Unternehmer und mitarbeitenden Angehörigen als Gehalt in den Kosten verrechnet werden. Die Höhe des Betrages ist angemessen, wenn sie dem Gehalt eines Angestellten für eine gleichwertige Tätigkeit entspricht“.

So schließen sich die Grundsätze der beim Betriebsvergleich des Einzelhandels seit langem vertretenen Auffassung an, daß die Entlohnung des Unternehmers für seine Tätigkeit im Betrieb nicht Teil des Gewinns, sondern **Kosten** darstellt.

In bezug auf den **Wagniszuschlag** wird zunächst klar ausgesprochen, daß das „allgemeine Unternehmerwagnis“ nicht **Kostenbestandteil** ist. Die Gefahr also, daß bei der unternehmerischen Tätigkeit Verluste entstehen können, daß durch äußere wirtschaftliche Kräfte die Existenz des Betriebes gefährdet werden kann, daß im Wettbewerb andere Betriebe den Vorsprung gewinnen können, darf nicht bei der Kostenrechnung bewertet werden. Aber die **besonderen Wagnisse**, die im Einzelhandelsbetrieb z. B. durch die Gefahr des Unmodernwerdens der Lagerware oder durch Gewährleistungen (Möbelhandel) entstehen, sind **Kostenbestandteile**. Die Grundsätze stellen an diese Kosten die Anforderung, daß sie **rechnerisch nachprüfbar** sein sollen; sie sind eine Art von **Selbstversicherung**.

Auch bei der Erfassung der **Anlageabschreibungen** in der Kostenrechnung soll nur der wirkliche Werteverzehr infolge der Betriebsleistung berücksichtigt werden. Dabei darf sich die Abschreibung nur auf die **betriebsnotwendigen Anlageteile** beziehen. „Als be-

triebsnotwendig gelten nur die Anlagen, die laufend dem Betriebszweck dienen (dazu gehören auch betriebsnotwendige Reserveanlagen); dagegen bleiben z. B. stillgelegte Anlagen, die nicht zur Erreichung des Betriebszwecks notwendig sind, bei der Errechnung der kalkulatorischen Abschreibungen unberücksichtigt.“

Maßgebend für die Berechnung der Abschreibungshöhe ist die voraussichtliche erfahrungsgemäße technische Nutzungsdauer der Anlagen; die Abschreibungen sind in Anlehnung an die Anschaffungswerte zu errechnen.

„Um die Voraussetzungen für die richtige Ermittlung der kalkulatorischen Abschreibungen zu schaffen, muß für alle Anlagen und Anlagegruppen ein Nachweis in Form einer Kartei oder einer Liste geführt werden. Dieser Nachweis muß alle für die Abschreibungsverrechnung notwendigen Angaben enthalten.“

Nicht so eindeutig wie die bisher aufgeführten Posten werden in den „Grundsätzen“

die Zinsen

zu den Kostenbestandteilen gerechnet. Vielmehr werden nur allgemeine Leitgedanken herausgestellt für den Fall, daß „kalkulatorische Zinsen auf das betriebsnotwendige Gesamtkapital verrechnet werden“. Danach gilt „als betriebsnotwendiges Kapital nur der Wert solcher Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, die laufend dem Betriebszweck dienen“.

Der Nachdruck muß hier auf die Forderung gelegt werden, daß das Vermögen dauernd, laufend, für die Erfüllung der Betriebszwecke dient. Die Zinsen sind also nicht von der gesamten Vermögenssumme in der Bilanz zu errechnen. Insbesondere sind in der Regel von dem Wert des betriebsnotwendigen Vermögens diejenigen Fremdkapitalbeträge abzusetzen, die dem Unternehmen entweder als Lieferantenkredite oder als Anzahlungen von Kunden überlassen werden. Die Begründung hierfür dürfte darin zu finden sein, daß bei beiden Kreditbeträgen Zinsen vom Kreditgeber nicht besonders berechnet werden: Der Lieferant rechnet die Kreditkosten in den Verkaufspreis ein; dem Kunden werden Zinsen für Anzahlungen in der Regel nicht gutgebracht.

Ausgang für die Zinsberechnung bilden nicht die Bilanzzahlen am Ende des Jahres; vielmehr ist das Anlagevermögen in der Regel mit den sich bei der kalkulatorischen Abschreibung ergebenden Restwerten, das Umlaufvermögen und die abzusetzenden Fremdkapitalbeträge mit den durchschnittlich im Rechnungsabschnitt gebundenen Beträgen anzusetzen. Insbesondere durch diese Art der Berechnung der Höhe des Umlaufvermögens wird den Einzelhandelsbetrieben der meisten Fachgruppen eine nicht leichte Aufgabe gestellt; denn durchweg ist im Zusammenhang mit den saisonmäßigen Schwankungen der Umsatztätigkeit mit verhältnismäßig großen

Veränderungen des Umlaufvermögens und der Lieferantenschulden im Laufe des Jahres zu rechnen.

bb) Kostenverrechnung.

Zu den direkten Kosten, den Einzelkosten, die unmittelbar dem einzelnen Umsatzstück im Einzelhandel zuzurechnen sind, gehören vor allem die **Einstandspreise**. Diese Auffassung über das Wesen der Kosten ist dem Einzelhandel fremd. Hier werden zu den Kosten in der Regel nur die im Betrieb selbst zur Erstellung der Leistung notwendigen Aufwendungen gerechnet. Faßt man den Begriff der Kosten so eng, dann hat der Einzelhandelsbetrieb fast kaum mit Einzelkosten zu rechnen. Fast alle Betriebskosten entstehen gemeinsam für die Durchführung mehrerer oder aller Leistungen des Betriebs; sie sind **Gemeinkosten**. Die Folge ist, daß die **Zuschlagsrechnung** zur Bestimmung der auf das einzelne Umsatzstück entfallenden Kosten ganz allgemein ist. Diese Kostenfeststellung kann niemals ganz genau sein; denn „genau feststellbar sind“ — wie die Kostenrechnungsgrundsätze ausführen — „nur die Kosten der Leistungsgesamtheit“.

Technisch errechnet werden die Kosten je Stück mit Hilfe eines **Zuschlagssatzes**, also eines Prozentsatzes. Die Basis für die Zuschlagsrechnung bildet der Einstandspreis. Der Zuschlagssatz wird fast ganz allgemein — wenn er nicht traditionsmäßig feststeht — auf Grund des Verhältnisses von Kosten zum Einstandspreis des Umsatzes am Schluß eines Wirtschaftsjahres ermittelt. Er kann somit nur auf Grund der Erfahrungen in der Vergangenheit festgelegt werden. Darin liegt begründet, daß er für das laufende Geschäft nur unter Schwierigkeiten gerecht bemessen werden kann. Es ist sogar nicht ausgeschlossen, daß er den Zusammenhang mit den tatsächlich entstehenden Kosten des Kalkulationsabschnittes verliert. In Einzelhandelsbetrieben wie in Handelsbetrieben überhaupt ist diese Gefahr größer als in Herstellungsbetrieben, weil im Handelsbetrieb in einem einzigen Zuschlag im allgemeinen nicht nur die Gemeinkosten, sondern die gesamten Betriebskosten erfaßt werden und weil zweitens dieser Zuschlagssatz in der Regel für eine längere Zeit gültig ist, und weil drittens der Zuschlag zu einer Basis erfolgt, die erfahrungsgemäß infolge der Bewegungen der Preise und des Wechsels der Warenezusammensetzung sich häufig ändern kann.

Da in jedem Einzelhandelsbetrieb

die fixen Kosten vorherrschen

und sich weitgehend gleichbleiben, muß der Kalkulationssatz, der in der Vergangenheit gewonnen worden ist, in einem Stadium des Anstiegs der Einstandspreise zu hoch und in einem Stadium des Rückgangs der Einstandspreise zu niedrig sein; das wird einfach bedingt durch die Veränderung der Grundzahl, von der die Spanne in Prozent berechnet wird. Die absolute Spanne zwischen dem Einstandspreis am Verkaufstag und dem Verkaufspreis wird in

Zeiten aufwärts gerichteter Tendenz der Preisbewegung, d. h. wenn die Preise im Kalkulationsjahr höher liegen als in dem Jahr, das Grundlage für die Errechnung des Kalkulationssatzes bildet, zu groß und in Zeiten abwärts gerichteter Tendenz der Preisbewegung zu gering errechnet. Verstärkt werden diese Fehler noch, wenn sich mit den Preisen auch die Umsatzmengen in der gleichen Richtung veränderten, d. h. wenn in Zeiten der Preissteigerung die Umsatzmenge bei gleichen Waren zunimmt und wenn in Zeiten des Preisrückganges die Umsatzmenge abnimmt.

Die fixen und degressiven Kosten verteilen sich dann auf eine größere oder geringere Zahl von Umsatzeinheiten. So werden die Fehler für die Berechnung eines falschen Zuschlages aus zwei Richtungen bewirkt: von der Seite der Preisbewegung und von der Seite der Mengenbewegung. Diese Fehler werden zum Teil dadurch ausgeglichen, daß die kalkulierte Ware nach der Preisberechnung noch eine gewisse Zeit im Einzelhandelsbetrieb lagert. In dieser Zeit nähert sich der Tageseinstandspreis dem kalkulierten Verkaufspreis oder entfernt sich von ihm, so daß am Verkaufstag die kalkulierte absolute Spanne zwischen dem Einstandspreis der Ware an diesem Tag und dem Verkaufspreis sich zum Nach- oder Vorteil des Betriebes verändert hat.

Um diese Zusammenhänge zahlenmäßig zu klären, sind in den nachfolgenden Übersichten, die einem meiner früheren Aufsätze¹⁾ entnommen sind, Einzelfälle dargestellt. Es handelt sich dabei um angenommene Zahlen, die aber den wirklichen Verhältnissen angepaßt sind. Für Betriebe, in denen bei den einzelnen Waren mit verschiedenen hohen Kalkulationssätzen gerechnet wird, gelten die hier angestellten Überlegungen für den durchschnittlichen Kalkulationssatz.

Bei diesen Übersichten kommt es darauf an zu zeigen, wie sich die Zuschlagskalkulation bei feststehendem Zuschlagssatz bzw. bei Übernahme der absoluten Handelsspanne aus dem vorhergehenden Rechnungsabschnitt auswirkt infolge

- a) der Veränderung der Einstandspreise,
- b) der Veränderung der Umsatzmengen,
- c) der zeitlichen Länge der Lagerung der Ware im Betrieb.

cc) Veränderung von Preisen und Mengen.

Es wird angenommen, daß der Kalkulationssatz auf Grund genauer Auswertung der Buchhaltungsergebnisse in dem abgelaufenen Rechnungsabschnitt ermittelt worden ist. Dabei ergab sich aus der Gegenüberstellung der Betriebskosten und der Umsätze zu Einstandspreisen ein Verhältnis von 50:100, so daß der Aufschlagssatz von 50% für den kommenden Rechnungsabschnitt in Aussicht genommen wurde. Die absolute Handelsspanne würde also, wenn der Umsatz des Ausgangsjahres erreicht wird

¹⁾ Ruberg, Starre oder elastische Kalkulation im Handelsbetrieb, Ztschr. f. handelswissenschaftliche Forschung, Heft 7/1937.

Verschiedene Preise bei ungleichen Kalkulationsverfahren unter Einwirkung von Preissteigerung und Veränderung der Umsatzmengen

Umsatzmenge in Stück	Kosten am Kalkulationstag		Einsatzpreis des Einstands ^{0/10} des preises	Einsatzpreis je Stück RM	Nach Erfahrungen des vorigen Rechnungsabschnitts errechneter Verkaufspreis bei 50% Aufschlag			absol. Aufschlag		Nach Kosten verrechneter Verkaufspreis am Kalkulationstag	Unterschied des richtigen Preises am Kalkulationstag gegenüber der Berechnung mit 50% Aufschlag	
	im ganzen RM	je Stück RM			Handelsspanne RM	Verkaufspreis RM	Handelsspanne RM	Verkaufspreis RM	RM		RM	RM
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
200	305,80	1,53	47,3	3,23	1,62	4,85	1,50	4,73	4,76	— 0,09	+ 0,03	
250	326,00	1,30	40,2	3,23	1,62	4,85	1,50	4,73	4,53	— 0,32	— 0,20	
150	285,50	1,90	58,8	3,23	1,62	4,85	1,50	4,73	5,13	+ 0,28	+ 0,40	
200	295,75	1,48	52,3	2,83	1,42	4,25	1,50	4,33	4,31	+ 0,06	— 0,02	
250	313,50	1,25	44,2	2,83	1,42	4,25	1,50	4,33	4,08	— 0,17	— 0,25	
150	278,10	1,85	65,5	2,83	1,42	4,25	1,50	4,33	4,68	+ 0,43	+ 0,35	

A. Die Einsatzpreise steigen um 7,7%

1. Umsatzmenge wie im Vorjahr

2. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

3. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gesunken.

B. Die Einsatzpreise sinken um 5,6%

1. Umsatzmenge wie im Vorjahr.

2. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

3. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gesunken.

und wenn die Kosten sich so gestalten wie im Vorjahr, die Hälfte des Einstandspreises bei den umgesetzten Waren ausmachen.

Es wird dann zuerst damit gerechnet, daß die Einstandspreise in dem Kalkulationsmonat gegenüber dem Ausgangszeitraum, d. h. dem Durchschnitt des Vorjahrs, um 7,7% gestiegen sind. (Eine solche Preissteigerung ist beispielsweise April 1928 gegenüber dem Durchschnitt des Jahres 1927 eingetreten.)

Nach Durchführung des Beispiels für eine Zeit steigender Preise wird sodann eine Zeit abwärts gerichteter Preise ins Auge gefaßt, wobei der wirkliche Preisrückgang von 5,6% in dem Ausmaß von 1929 auf 1930 berücksichtigt wird. Immer wird unterstellt, daß — umgelegt auf die hier in Betracht gezogenen Waren — drei Viertel der Betriebskosten des vorigen Abschnitts fixer Natur sind und sich auch nicht ändern, während der Einfachheit des Beispiels wegen der Rest der Betriebskosten als proportional zum Umsatz angenommen wird. Es wird weiter angenommen, daß der soeben errechnete durchschnittliche Kalkulationssatz von 50% auch in dem Durchschnittsmonat gegolten habe, der in dem Beispiel als Ausgangs- und Vergleichszeitraum gewählt worden ist. Umgesetzt wurden in dem Ausgangsmonat von der betreffenden Ware 200 Stück mit einem Einstandswert von 600 RM, also 3 RM je Stück. Diese Annahme gilt für alle in der Übersicht Seite 166 ins Auge gefaßten Fälle.

Die Kalkulation erfolgt jeweils am Tage des Eingangs der Ware in den Betrieb. Es zeigt sich, daß in allen Fällen am Kalkulationstag die Kosten nicht mehr genau 50% des Einstandspreises wie in der Ausgangszeit ausmachen. In den weiteren Spalten sind die verschiedenen Möglichkeiten der Kalkulation berücksichtigt, und zwar

1. die Möglichkeit, daß **nach den Erfahrungen der Vergangenheit**, also des Ausgangszeitraums, kalkuliert wird, und zwar unter Aufschlag

- a) eines Kalkulationssatzes von 50%,
- b) einer absoluten Handelsspanne, die genau so hoch ist wie in dem Ausgangszeitraum, also 50% des damals geltenden Einstandspreises;

2. die Möglichkeit, daß die **Kosten des Kalkulationszeitraums ermittelt und dem Einstandspreis zugeschlagen** werden.

Dieser nach der zweiten Möglichkeit errechnete Preis wird zunächst als der „richtige“ bezeichnet. Sodann wird der Unterschied zwischen den nach 1a und 1b errechneten Preisen und diesem „richtigen“ Preis errechnet.

Aus der vorstehenden Übersicht lassen sich folgende **Folgerungen** ableiten:

1. Der nach den Kosten am Kalkulationstagerrechnete Preis fällt nicht zusammen mit dem auf Grund der Erfahrungen der Vergangenheit (aus vorigen Rechnungsabschnitten) errechneten Preis (Spalte 10 verglichen mit Spalte 7 und 9).

2) Die absolute Handelsspanne, die derjenigen des vorigen Rechnungsabschnittes genau entspricht, ist in Zeiten der Preissteigerung niedriger als diejenige Handelsspanne, die mit Hilfe eines prozentualen Zuschlags auf Grund des Verhältnisses von Umsatz und Kosten im vorigen Rechnungsabschnitt errechnet wurde; in Zeiten des Preisrückganges liegen die Verhältnisse umgekehrt (Vergleich von Spalte 6 und Spalte 8).

3) Sind die Umsatzmengen im Verkaufszeitraum die gleichen wie im Ausgangszeitraum, so kann der absolute und gleichgebliebene Aufschlag für den Einzelhandelsbetrieb bei steigenden Preisen ungünstiger und bei sinkenden Preisen günstiger sein als die den Kosten am Kalkulationstage entsprechende Handelsspanne. (Spalte 9, 10 und 12 in Beispiel A1 und B1). Das hängt von der Kostengestaltung ab, insbesondere davon, ob die fixen Kosten sich nicht ändern.

4. Steigen oder fallen die Umsatzmengen in Zeiten der Preisänderung, so werden die Wirkungen der Preisänderung auf die Handelsspanne zugunsten oder ungunsten des Einzelhandelsbetriebes geschwächt, verstärkt oder ins Gegenteil verwandelt. Bewegen sich Preise und Umsatzmengen in der gleichen Richtung, d. h. steigen oder fallen sie gleichzeitig, dann wird die Kalkulationsspanne, die auf dem Verhältnis von Umsatz und Kosten im vergangenen Rechnungsabschnitt aufbaut, für den Einzelhandelsbetrieb günstiger, als wenn die Umsatzmengen sich nicht ändern (A2, B3); bewegen sich Preise und Umsatzmengen in entgegengesetzter Richtung, d. h. steigen die Preise und sinken die Umsatzmengen oder umgekehrt, dann wird die Kalkulationsspanne, die auf den Erfahrungen im vergangenen Rechnungsabschnitt aufbaut, für den Einzelhandelsbetrieb ungünstiger, als wenn die Umsatzmengen sich nicht ändern (A2, B3).

dd) Wirkung der Lagerdauer.

Bis jetzt wurde unberücksichtigt gelassen, welche Wirkung die Lagerdauer der Ware im Betrieb in dem Zeitraum zwischen der Kalkulation und dem Verkauf auf die Handelsspanne ausübt.

Es ist im Einzelhandelbetrieb üblich, die Preise sogleich bei der Übernahme der Waren auf das Lager zu kalkulieren. Die bis zum Verkaufstag eintretende Preisänderung hat dann keinen Einfluß mehr auf die Preisgestaltung. Darauf ist auch in weitem Maße zurückzuführen, daß die Preisbewegung im Einzelhandel zeitlich hinter derjenigen des Großhandels herläuft.

Die Lagerdauer bei den bereits kalkulierten Waren bewirkt, daß in Zeiten der Preisänderung Einstandspreis und Kosten am Verkaufstag keine Bedeutung für die Bildung des Verkaufspreises haben. Je länger die Lagerdauer ist, um so mehr tritt bei gleichgerichteter Preisbewegung in der Zeit zwischen Wareneingang und Verkauf diese Wirkung hervor. Das wird an Hand der Zahlen in der folgenden Übersicht klar.

Diese Übersicht schließt sich an die Übersicht auf S. 166 an. Die Wirkung der Lagerdauer auf die Preisstellung wird jeweils für eine Lagerdauer von 3 und 5 Monaten gezeigt, und zwar bei einer weiterlaufenden Preissteigerung und Preissenkung für die eingekauften Waren.

**Einwirkung der Lagerdauer der Waren auf die Preisgestaltung
in Zeiten veränderter Einstandspreise**

Lagerdauer in Monaten	Einstandspreis je Einheit am		Preisver- änderung ‰	Errechneter Verkaufspreis			
	Kalkulationstag RM	Verkaufstag RM		Einstandspreis		entsprechend den Kosten am Kalkulationstag RM	entsprechend den Kosten am Verkaufstag RM
				+ 50%	+ absol. Handels- spanne des Vorjahrs		
1	2	3	4	5	6	7	8

A. Die Einstandspreise steigen.

1. Umsatzmenge wie im Vorjahr.

3	3,23	3,236	+ 0,2	4,85	4,73	4,76	4,77
5	3,23	3,259	+ 0,9	4,85	4,73	4,76	4,79

2. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

3	3,23	3,236	+ 0,2	4,85	4,73	4,53	4,54
5	3,23	3,259	+ 0,9	4,85	4,73	4,53	4,56

3. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gesunken.

3	3,23	3,236	+ 0,2	4,85	4,73	5,13	5,14
5	3,23	3,259	+ 0,9	4,85	4,73	5,13	5,16

B. Die Einstandspreise sinken.

1. Umsatzmenge wie im Vorjahr.

3	2,83	2,78	- 1,6	4,25	4,33	4,31	4,26
5	2,83	2,76	- 2,6	4,25	4,33	4,31	4,24

2. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

3	2,83	2,78	- 1,6	4,25	4,33	4,08	4,03
5	2,83	2,76	- 2,6	4,25	4,33	4,08	4,01

3. Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr gesunken.

3	2,83	2,78	- 1,6	4,25	4,33	4,68	4,63
5	2,83	2,76	- 2,6	4,25	4,33	4,68	4,61

Folgende Ergebnisse sind aus dieser Übersicht abzulesen:

1) Die Lagerdauer hat keinen Einfluß auf die Preisstellung, wenn die Handelsaufschläge aus dem Verhältnis von Kosten und Umsatz in der Vergangenheit oder in der Einkaufszeit abgeleitet werden (Spalte 5, 6 und 7). Es gelten die gleichen Verkaufspreise, einerlei, ob die Ware drei oder fünf Monate lagert.

2) Es besteht ein Unterschied zwischen den Verkaufspreisen, die auf den Einstands- und Betriebskosten am Kalkulationstag bzw. am Verkaufstag aufbauen: In Zeiten steigender Preise sind die Kosten des Verkaufstags höher, und in Zeiten sinkender Preise sind die Kosten des Verkaufstags niedriger als diejenigen am Kalkulationstag.

3) Die Berücksichtigung des Tageseinstandspreises und der Kosten am Verkaufstag, also die genaue Kalkulation, ist im Vergleich zu der Kalkulation nach den Erfahrungen der Vergangenheit nicht immer in gleichem Maß günstig oder ungünstig für den Einzelhandelsbetrieb. (Vergleich von Spalte 8 mit Spalte 5 bis 7). Fassen wir zunächst die Lagerdauer von 3 Monaten ins Auge: Teils ist die Kalkulation nach Spalte 8 für den Einzelhandelsbetrieb ungünstiger gegenüber den beiden auf der Erfahrung aufbauenden Kalkulationsverfahren (Spalte 5 und 6), und zwar in unserem Beispiel dann, wenn bei steigendem Preise die Umsatzmenge zunimmt (A2), und ferner dann, wenn die Preise sinken und die Umsatzmenge steigt (B2); teils ist sie ungünstiger nur gegenüber der Kalkulation mit prozentualem Aufschlag (Spalte 5), und zwar in unserem Beispiel dann, wenn die Preise steigen und die Umsatzmenge gleichbleibt (A1); teils ist sie ungünstiger nur gegenüber der Kalkulation mit festem Aufschlag, und zwar in unserem Beispiel dann, wenn die Einstandspreise sinken und die Umsatzmenge gleichbleibt (B1).

4) Die Lagerdauer verschärft oder mildert die Differenzen zwischen den nach den Verhältnissen am Verkaufstag kalkulierten Preisen und den nach den Erfahrungen der Vergangenheit kalkulierten Preisen. War beispielsweise unter A1 der Preis in Spalte 5 gegenüber dem in Spalte 7 um + 9 Rpfg. und bei einer dreimonatigen Lagerdauer (Spalte 8) um + 8 Rpfg. falsch, so ist er bei einer fünfmonatigen Lagerdauer nur noch um + 6 Rpfg. falsch. Im einzelnen sind solche zahlenmäßigen Veränderungen an dem Beispiel der Übersicht S. 169 in nachfolgender Übersicht zusammengestellt.

Die Erscheinung, daß

die Länge der Lagerung der Ware

im Betrieb Korrekturen an dem Verhältnis von kalkuliertem zu genauem Kostenpreis bewirkt, kann man in folgende Regel fassen: Wenn eine Preisveränderungstendenz anhält und die Veränderung der Umsatzmenge nicht in entgegengesetzter Richtung verläuft, werden die Unterschiede zwischen den mit festem Zuschlagssatz errechneten Verkaufspreisen und den unter Berücksichtigung der Kosten am Verkaufstag errechneten Verkaufspreisen geringer, je länger die Lagerzeit ist. Es kommt sogar vor, daß bei einer langen Lagerzeit die bestehenden Unterschiede umgekehrte Vorzeichen bekommen.

Als Ergebnis dieser Untersuchung ist festzustellen, daß die **Kostenrechnung mit traditionellen Kalkulationssätzen im Einzelhandels-**

Vergleich der Tagespreise bei verschieden langer Lagerdauer der Waren mit dem auf Grund der Erfahrung errechneten Zuschlagspreis

Umsatzmenge gegenüber dem Vorjahr	Kalkulierte Verkaufspreise in RM			
	Einstandspreis + 50 %	Tagespreis nach Lagerdauer in		
		0 Mon.	3 Mon.	5 Mon.
	1	2	3	4
A. Bei steigenden Preisen				
gleichbleibend	4,85	4,76	4,77	4,79
zunehmend	4,85	4,53	4,54	4,56
abnehmend	4,85	5,13	5,14	5,16
B. Bei sinkenden Preisen				
gleichbleibend	4,25	4,31	4,26	4,24
abnehmend	4,25	4,68	4,63	4,61
zunehmend	4,25	4,08	4,03	4,01
Unterschied in Rpf. gegenüber Spalte 1.				
A. Bei steigenden Preisen				
gleichbleibend		9	8	6
zunehmend		32	31	29
abnehmend		18	19	21
B. Bei sinkenden Preisen				
gleichbleibend		6	1	— 1*)
abnehmend		43	38	36
zunehmend		17	22	24

*) entgegengesetztes Vorzeichen.

betrieb selbst bei gleichbleibenden Preisen die am Kalkulationstag oder gar Verkaufstag notwendige Handelsspanne nicht richtig erfassen kann, weil von Rechnungsabschnitt zu Rechnungsabschnitt die Umsatzmengen und damit die in der Handelsspanne zu erfassenden Kosten sich ändern. Um so weniger kann das in Zeiten von Preisänderungen geschehen. Aus dieser Erkenntnis heraus sind die Preisregelungsverordnungen im Einzelhandel, die der Beauftragte für den Vierjahresplan erlassen hat, erwachsen.

Maßgebend für die Beeinflussung der Preisbildung im heutigen Deutschland ist der Reichskommissar für die Preisbildung. Er ist durch Gesetz vom 29. 10. 1936 zur Unterstützung der Aufgaben des am 18. 10. 1936 verkündeten II. Vierjahresplanes bestellt worden. Grundlegende Bedeutung für die Preisgestaltung hat die vom Preiskommissar erlassene Preisstopverordnung vom 26. 11. 1936 erhalten. Durch die Stopverordnung soll verhindert werden, daß irgendwelche Preise über den Stand vom 17. 10. 1936 (bei Spinnstoffen: 30. 11. 1936) hinausgehen. Betriebe mit günstiger Kostengestaltung werden dadurch aber nicht gehindert, ihren Wettbewerbsvorsprung aus-

zunutzen. Durch die Preisstopverordnung sind Höchstpreise festgelegt, die an den Stand eines bestimmten Termins gebunden sind: sie tragen allerdings in Zeiten, in denen die Gefahr der Kostensteigerung besteht, den Charakter von Festpreisen. Werden die Einstandspreise für den Einzelhandel allgemein oder auf Grund von Ausnahmegewilligungen erhöht, so gelten die Festpreis- bzw. Höchstpreisbestimmungen für die absolute Handelsspanne. — Bei Waren aus dem Produktionssektor des Reichsnährstandes sind weitgehend Festpreise eingeführt.

Der Zusammenhang zwischen Kosten und Preis ist aber nicht vollständig beseitigt. Auf einigen Sachgebieten, in denen die Kosten, insbesondere beim Materialverbrauch, übermäßig steigen, sind die Preisbestimmungen gelockert, damit der betriebsnotwendige Aufwand gedeckt und ein angemessener Gewinn erzielt werden kann. In der Praxis bezieht sich diese Lockerung der Preisvorschrift auf die Berücksichtigung einer Änderung des tatsächlichen Einkaufspreises der Rohstoffe, Halb- und Fertigwaren. Im Grunde gilt dieser gleiche Gedanke im besonderen für Spinnstoffe und Lederwaren. Bei einer Steigerung der Einstandspreise ist die Berücksichtigung möglich, bei einer Senkung wird sie erzwungen.

In Zeiten, in denen die Gefahr unnötiger Preissteigerungen beschworen werden soll, ist die Festsetzung von Preisen und Handelsspannen — wie die Erfahrung gezeigt hat — durchaus zweckdienlich. Es wäre zu untersuchen, ob solche Anordnungen nicht mögliche Preisrückgänge verhindern.

Bei einer Umkehrung der Preisbewegung, also beim Übergang zum allgemeinen Preisrückgang, sind dann andere Methoden der Preisbeeinflussung zu finden. Vorteilhaft wäre es sicherlich, wenn jederzeit, unabhängig von der Tendenz der Preisbewegung, das gleiche Verfahren der Kalkulation anzuwenden wäre.

ee) Laufende Kontrolle der Kalkulationsspanne

Bei der Entwicklung von Methoden zur Überprüfung der Kalkulationsspanne muß — wie in den vorstehenden Ausführungen gezeigt wurde — berücksichtigt werden, daß sich die Grundlagen der Kalkulation im Handelsbetrieb dauernd ändern. Daraus wäre die Folgerung abzuleiten, daß die Kalkulationsspanne entsprechend laufend verändert werden muß. Das ist aber nur möglich, wenn jeweils nach Ablauf kurzer Zeitabschnitte die Höhe der Kalkulationsspanne überprüft und den wirklichen Kosten entsprechend immer wieder von neuem bestimmt wird. Naturgemäß kann das nur geschehen, wenn die Kosten in kurz bemessenen Zeitabständen richtig erfaßt werden.

Die dabei zu überwindenden Schwierigkeiten werden vor allem dadurch bedingt, daß die Kalkulation zeitlich der Kostenentstehung vorangeht, daß also die Kosten in die Rechnung eingesetzt werden, bevor sie bekannt sind. Die in Handelsbetrieben übliche Vorkalkulation muß somit weitgehend auf Schätzungen aufbauen. Verstärkt werden diese Schwierigkeiten noch dadurch, daß fast alle Einzelhandelsbetriebe mit starken zufälligen Schwankungen ihrer Geschäftstätigkeit rechnen müssen.

Berücksichtigt man weiter, daß die Kalkulation wegen des Vorherrschens der fixen Kosten und Gemeinkosten im Einzelhandelsbetrieb bei der Beschaffung des notwendigen Zahlenmaterials weitgehend

auf die Zeitrechnung angewiesen

ist, so leuchtet ein, daß auch die laufende Kontrolle der Kosten und der Kalkulation nicht einfach ist.

In der Praxis des Einzelhandelsbetriebes wird — worauf bereits hingewiesen wurde — bei der selbständigen Kalkulation durchweg so verfahren, daß man nach dem Jahresabschluß des verflossenen Jahres die Kalkulationsspanne für das neue Jahr festlegt. Die Handelsspanne wird in einer Beziehungszahl zum Einstandspreis ermittelt. Da die Kosten weitgehend fixer Natur sind, könnte diese Kalkulation verhältnismäßig richtig sein, wenn weder die Einstandspreise noch die Umsatzmengen sich ändern. Verändern sich die Einstandspreise, also die Basis des Zuschlagsatzes, so muß die Kalkulation falsch werden, wie das vorhin bereits angeführt wurde. Bei gleichbleibenden Umsatzmengen können in der Handelsspanne die wirklichen Kosten aber besser erfaßt werden, wenn ihre absolute Größe bestimmt wird.

Betrachten wir nun den andern Fall, daß die Einstandspreise gleichbleiben, während die Umsatzmengen sich ändern, so kann die absolute Handelsspanne zu einer richtigen Kostenerfassung in der Kalkulation nicht führen. Je Umsatzeinheit steigen oder fallen dann die Kosten, so daß nur nach einer klaren Beurteilung des Verhaltens der Kosten bei schwankendem Leistungsgrad die Grundlage für die richtige Kostenerfassung gegeben wäre. Diese Feststellung aber ist schwierig. Hinzu kommt dann noch eine dritte Bewegung, nämlich die Veränderung der Warensorten.

Wenn alle drei Bewegungen in einem Zeitabschnitt zusammenfallen, so ist es fast unmöglich, die Kosten in der Kalkulation richtig zu erfassen. Das wird auch wohl niemals gelingen, weil die Vorkalkulation im Einzelhandelsbetrieb immer auf der Schätzung aufbauen muß.

Wenn man trotzdem vermeiden will, daß Stückrechnung und Zeitrechnung in einem Erfolgsrechnungsabschnitt vollständig auseinanderfallen, so bleibt nichts anderes übrig, als nach kurzen Zeitabschnitten die Kalkulationsspanne immer wieder zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Wie die Umsatzbelegung in der Zeit des allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs nach 1933 auf die Kostengestaltung der Betriebe gewirkt hat, läßt sich allgemein nicht angeben. Von 1933 bis 1938 haben nach den Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel beim gesamten Einzelhandel die Umsätze um 60% zugenommen und die Kosten um 25%. Der Anteil der Kosten am Umsatz ist in dieser Zeit von 25,2% auf 20% gesunken. An diesem Rückgang der Kosten nehmen die einzelnen Branchen ungleichmäßig teil; aber kaum eine Branche bleibt vollständig ausgeschlossen.

Die Öffentlichkeit hat aus dieser relativen Kostensenkung Schlüsse auf das Einkommen des Einzelhandels zu ziehen versucht, ohne zu bedenken, daß die Handelsspanne teilweise sich auch nicht hat behaupten können. Darauf weist die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel in ihrem Pressedienst mit Beispielen aus dem Lebensmittelhandel hin: „Bei den im allgemeinen für ein Lebensmittelhandelsgeschäft bei 14,9% liegenden Betriebskosten betragen die Durchschnittsspannen für Margarine 11%, Schmalz 12%, Butter 8%, Milch in Dosen 11%, Zucker 9—11%, Eier ca. 8%, Kartoffeln 12% usw. Der Kaufmann muß also durch höhere Spannen auf anderen Warengebieten das zusätzlich „gewinnen“, was er bei den genannten Artikeln bei jedem Kauf verliert. Nun hat aber nicht nur im Sortiment des Lebensmittelhandels, sondern auch in anderen Gruppen die Zahl der Waren, deren Spannen unter den Gesamtkosten liegen, nicht ab-, sondern zugenommen, während Spannenerhöhungen für sogen. „Ausgleichswaren“ nicht mehr möglich sind.“

Für Drogerien liegen Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel über das Verhältnis der tatsächlich erzielten Handelsspanne zur kalkulierten Handelsspanne vor¹⁾, aus denen jedoch nicht ohne weiteres auf das Verhältnis von Kosten und Handelsspanne geschlossen werden kann. **Fast bei allen losen Waren konnten in dem Untersuchungszeitraum (Oktober 1935) beim Umsatz die kalkulierten Preise und damit die kalkulierte Handelsspanne nicht erzielt werden.**

Da die Einzelhandelsbetriebe auf Grund der Vorrechnung zu kalkulieren haben, müssen sie bei der Preisrechnung auf einer Schätzung der Kosten mindestens für einen durch den wiederkehrenden Jahresrhythmus der Betriebsleistung (des Umsatzes) begrenzten Zeitraum aufbauen. Sie legen die wahrscheinlichen Kosten, die sich in der Hauptsache aus Gemeinkosten zusammensetzen, und die Zuschlagsbasis — meistens ist das der Einstandspreis — für ein ganzes Jahr schätzungsweise fest. In der Kalkulation arbeiten sie zunächst mit den so errechneten Verhältniszahlen. Nach Ablauf eines begrenzten Zeitraumes, z. B. eines Vierteljahres oder eines Monats, wird die Kalkulationsspanne an Hand der tatsächlichen Leistungs- und Kostengestaltung überprüft und gegebenenfalls für den weiteren Jahresabschnitt abgeändert.

Die hierbei anzuwendende Technik, die mit der Aufstellung und laufenden Kontrolle des Betriebsplans zusammenhängt, habe ich bereits früher behandelt²⁾. Damals zeigte ich lediglich die Veränderung in dem Verhältnis von Umsatz und Kosten. Jetzt soll das Beispiel dahingehend ausgebaut werden, daß einerseits eine Steigerung der Einstandspreise und eine Erhöhung der Umsatzmenge mit der Folge der relativen Senkung der Betriebskosten und andererseits die umgekehrten Preis-, Mengen- und Kostenbewegungen berücksichtigt werden. Dabei wird das Beispiel insofern vereinfacht, daß nur fixe und proportionale Betriebskosten angenommen werden, während in Wirklichkeit die Kostengruppen mannigfaltiger sind.

¹⁾ Triebel, Magdalene, Warenkreis und Handelsspanne in Drogerien, Veröffentlichungen der Forschungsstelle für den Handel, (Manuskript) 1938.

²⁾ Ruberg, Kurzfristige Erfolgskontrolle, Stuttgart 1931, S. 92 ff.

Ich halte für die Kontrolle des Kostensatzes in der Praxis folgende Gliederung der Kosten für notwendig:

Gliederung der Kosten.

- I. **Fixe Kosten**, die dem Umsatz entsprechend zu verteilen sind.
- II. **Fixe Kosten**, verteilt nach Zeit:
Gehälter des ständigen Personals;
- III. **Variable Kosten**, verteilt nach Ausgabe:
 1. Gehälter des Aushilfspersonals,
 2. Reisespesen,
 3. Reklamekosten,
- IV. **Proportionale Kosten**:
 1. Umsatzsteuer,
 2. Verkaufstantieme.

Für diese Gliederung habe ich in der Kurzfristigen Erfolgskontrolle folgende Begründung

gegeben:

„Hier sind die fixen Kosten gegliedert in solche, die dem Umsatz entsprechend auf die einzelnen Monate verteilt werden (der Hauptteil der fixen Kosten), und in solche, die gleichmäßig auf die Monate verteilt werden, da sie jeden Monat in gleicher Höhe als Ausgabe in Erscheinung treten (fixe Personalkosten). Diese Unterscheidung ist durch die verschiedene Natur dieser Kostenarten bedingt. Die fixen Personalkosten entsprechen den notwendigen Personalkosten in dem Monat mit dem geringsten Umsatz; sie stehen nicht in Zusammenhang mit der Betriebsleistung, die in einzelnen Monaten über diese Umsatzgröße hinausgeht. Anders verhält es sich aber mit den übrigen fixen Kosten. Sie müssen vom Betrieb getragen werden, um eine bestimmte Umsatzgröße während eines ganzen Jahres zu erreichen. Insbesondere die vorübergehende Höchstleistung des Betriebs bestimmt den Umfang dieser fixen Kosten. Bei den Personalkosten also ist der fixe Teil bei gegebener Betriebsgröße vom Umsatz unabhängig, die übrigen fixen Kosten jedoch stehen mit der Umsatzgröße in Zusammenhang. Infolgedessen können die fixen Kosten, die nicht Personalkosten sind, der „normalen“ Beanspruchung des Betriebs während der einzelnen Zeitabschnitte entsprechend verteilt werden. Diese „normale“ Beanspruchung ist auf Grund der Saisonindexziffern der Umsatzbewegung bekannt. Angenommen, für eine Abteilung wird auf Grund der Erfahrung für das kommende Jahr ein Umsatz von 100 000 RM geschätzt, der sich entsprechend den typischen Saisonschwankungen auf die einzelnen Monate verteilt. Im gleichen Verhältnis sind auch die fixen Kosten (mit Ausnahme der Personalkosten) auf die einzelnen Monate umzulegen. Die fixen Gehälter werden gleichmäßig auf die einzelnen Monate verteilt. Die Gehaltskosten, die über die fixen Gehälter hinausgehen, erscheinen unter den variablen Kosten. Diese sind demjenigen Monat zur Last zu legen, in dem die Ausgabe gemacht wird. Das hat eine Berechtigung, weil diese Kosten für die Umsatztätigkeit in dem betreffenden Monat aufgewandt werden, auch dann, wenn der erwartete Umsatz nicht erzielt wird. Bei den Kosten für Reisen, Reklame und Nachrichtenvermittlung trifft diese Voraussetzung zum großen Teil nicht zu. Eigentlich wären diese Kosten ebenso wie die Gehaltskosten in fixe und nicht fixe aufzuteilen. Da es sich hierbei aber um verhältnismäßig kleine Beträge handelt, dürfte sich die Belastung in dem Monat, in dem die Ausgabe notwendig ist, der Vereinfachung wegen empfehlen. Als rein proportionale Kosten bleiben nur wenige Kostengruppen übrig.“

In der Übersicht S. 177 weisen die Kostensätze von Monat zu Monat das eine Mal eine durchgehende Senkung und das andere Mal eine durchgehende Steigerung auf.

Bedeutsam ist hier die richtige Erfassung der den einzelnen Monaten zuzurechnenden Kosten. In unserem Beispiel der Übersicht S. 177 ist für das ganze Jahr ein Umsatz in Höhe von 66 000 RM bei 25 173 RM fixen Kosten geplant. Auf je 100 RM Umsatz entfallen somit 38.14 RM. Nach dem Plan sind dem Monat Januar mit einem Umsatz von 5200 RM ($52 \times 38.14 \text{ RM}$) = 1983 RM zuzurechnen. Der Istumsatz war aber 5600 RM. Danach entfallen in Wirklichkeit auf diesen Monat $56 \times 38.14 \text{ RM}$ fixe Kosten = 2136 RM. Mithin trägt der Januar 153 RM an fixen Kosten, die eigentlich den restlichen Monaten des Jahres zuständen. Diese Mehrbelastung im Monat Januar muß in den noch verbleibenden Monaten des Jahres ausgeglichen werden. Es ist dem Umsatzplan entsprechend noch ein Umsatz von $66\,000 \div 5200 = 60\,800 \text{ RM}$ zu erwarten. Auf je 100 RM Umsatz ist $153 : 608 = 0,25 \text{ RM}$ weniger umzulegen, als es im Plan vorgesehen war. Nach dem Plan sollen auf je 100 RM Umsatz 38.14 RM an fixen Kosten gerechnet werden; jetzt entfallen auf 100 RM nur noch $38.14 \div 0,25 = 37.89 \text{ RM}$. — Im Monat Februar beträgt der tatsächliche Umsatz 2800 RM. Nach den vorstehenden Ausführungen ist der Monat mit $28 \times 37.89 \text{ RM}$ an fixen Kosten zu belasten = 1060.90 RM. Der kumulierte Kosten-Istbetrag für Januar und Februar beläuft sich auf 3196 RM. Gegenüber dem Voranschlag sind $3196 \div 2975 \text{ RM}$ zu viel belastet, die in den restlichen Monaten auszugleichen sind. So wird von Monat zu Monat der Belastungsbetrag der fixen Kosten richtig gestellt, um für das ganze Jahr in der Kumulation etwa den veranschlagten fixen Kosten betrag zu verrechnen.

Werden die monatlichen Summen dieser kumulierten Gesamtbeträge der Betriebskosten zu den kumulierten Umsätzen in Beziehung gesetzt, so erhält man den Satz für die Kosten, die bis zu dem jeweiligen Zeitpunkt entstanden sind. Wenn Einstandspreise und Umsatzmengen steigen, so sinkt der wirkliche Kostensatz immer mehr unter den auf Grund des Voranschlages gültigen Kostensatz; wenn Einstandspreise und Umsatzmengen sinken, so steigt der wirkliche Kostensatz immer mehr über den Kostensatz des Voranschlages.

Die jeweilige Tendenz der Entwicklung der Kostensätze ist nach Ablauf ganz kurzer Zeitabschnitte des Jahres zu erkennen. Einer solchen Feststellung entsprechend, kann dann der Kalkulationssatz, der bei der Preisberechnung angewendet werden soll, abgeändert werden.

Berücksichtigt man lediglich das Verhältnis von Umsatz und Kosten, so kann die Höhe der Kalkulationssätze der wirklichen Kostenentwicklung im Laufe des Jahres zeitlich nicht genau angepaßt werden; denn die Preisstellung eines Monats gilt immer für die Umsätze nach einer gewissen Lagerungszeit. Allerdings ist dieser Kalkulationsfehler in normalen Zeiten jeweils geringfügig. Dieser Nachteil könnte bis zu einem gewissen Grad dadurch vermieden werden, daß entweder der Kalkulationssatz je nach der Tendenz der Umsatz- und Kostenentwicklung in einem Monat unter oder über den Kostensatz des gleichen Monats gesetzt würde, oder daß nach Ablauf eines gewissen Zeitabschnitts —

Berechnung des monatlichen Kostensatzes

Monat	Soll Ist Diff.	Einstandspreis des Umsatzes		Kumulation der Kosten			Kosten in % des Um- satzes zum Einstands- preis
		monatlich	kumuliert	fixe	propor- tionale	insges.	
1. Einstandspreise und Umsatzmengen steigen.							
Jan.	S	5200	5 200	1 983	462	2 445	47
	I	5600	5 600	2 136	498	2 634	47
	D			+ 153			
Febr.	S	2600	7 800	2 975	693	3 668	47
	I	2800	8 400	3 196	747	3 943	47
	D			+ 221			
März	S	4200	12 000	4 577	1 067	5 644	47
	I	4600	13 000	4 942	1 156	6 098	46,9
usw.							
Aug.	S	7200	42 200	16 096	3 752	19 848	47
	I	8000	46 600	17 133	4 143	21 276	45,6
	D			+ 1 037			
Sept.	S	3200	45 400	17 316	4 036	21 352	47
	I	4000	50 600	18 484	4 498	22 982	45,4
	D			+ 1 168			
Okt.	S	6800	52 200	19 910	4 641	24 551	47
	I	7600	58 200	20 952	5 174	26 126	44,8
	D			+ 1 042			
Nov.	S	5100	57 300	21 855	5 094	26 949	47
	I	5900	64 100	22 757	5 698	28 455	44,3
	D			+ 902			
Dez.	S	8700	66 000	25 173	5 867	31 040	47
	I	9500	73 600	25 395	6 543	31 938	43,3
	D			+ 222			
2. Einstandspreise und Umsatzmengen sinken							
Jan.	S	5200	5 200	1 983	462	2 445	47
	I	5100	5 100	1 945	453	2 398	47
	D			- 38			
Febr.	S	2600	7 800	2 975	693	3 668	47
	I	2400	7 500	2 862	667	3 529	47,1
usw.							
	D			- 113			
Nov.	S	5100	57 300	21 855	5 094	26 949	47
	I	4600	53 900	21 283	4 792	26 075	48,3
	D			- 572			
Dez.	S	8700	66 000	25 173	5 867	31 040	47
	I	8200	62 100	24 949	5 521	30 470	49,0
	D			- 224			

nach Viertel- oder Halbjahren — der Umsatz- und Kostenplan, der Tendenz der Umsatz- und Kostenentwicklung entsprechend, bereits abgeändert wird, damit so im voraus das richtige Verhältnis von Kosten und Umsatz berücksichtigt wird.

c) Voraussetzungen für den Vergleich von Kosten- und Kalkulationssatz

Bei der bisherigen Betrachtung der Anpassung des Kalkulationssatzes an die tatsächliche Kosten- und Umsatzgestaltung ist unberücksichtigt geblieben, daß häufig in der angewandten Kalkulationsspanne die dem Plan entsprechenden Kosten nicht genau enthalten sind. Infolgedessen muß bei einem verfeinerten Verfahren der Berücksichtigung einer tatsächlichen Umsatz- und Kostengestaltung in der Kalkulation die Kalkulationsspanne bei den getätigten Umsätzen und bei der lagernden, aber bereits kalkulierten Ware in Betracht gezogen werden. Dabei sind organisatorisch zwei Schwierigkeiten zu überwinden:

die Bestimmung der Kalkulationsquote bei den getätigten Umsätzen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt;

die Errechnung der Kalkulationsquote bei der Lagerware, deren Handelsspanne in der Kalkulation zwar bestimmt, aber durch den Verkauf noch nicht hereingeholt worden ist.

aa) Bestimmung der Kalkulationsquote beim Umsatz

Nur in seltenen Fällen ist es im Einzelhandelsbetrieb möglich, einen einheitlichen Kalkulationssatz für alle Waren nicht nur zu bestimmen, sondern auch einzuhalten. Das kann höchstens in Spezialgeschäften der Fall sein, wo wenige Warenarten umgesetzt werden und wo vor allem die Preise außer Wettbewerb festgesetzt werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist ein reines Firmen-Markenartikelgeschäft. Die Handelsspanne wird entweder nach einem gegebenen Prozentsatz vom Einstands- oder Verkaufspreis berechnet, oder sie steht in ihrer absoluten Höhe fest. Es ist dann leicht, aus dem Umsatz auf den erreichten Satz der Handelsspanne zurückzurechnen.

Nicht viel schwieriger wird die Berechnung des Kalkulationssatzes bei den getätigten Umsätzen dann, wenn verschieden hohe Zuschläge jeweils bei den einzelnen Warengruppen gemacht werden. Es kommt dann darauf an, die Waren als zu einer bestimmten Kalkulationsgruppe gehörig zu kennzeichnen, damit die Umsätze zusammengefaßt werden können. Für die einzelnen Warengruppen läßt sich die absolute Handelsspanne errechnen; aus der Summe der absoluten Handelsspanne bei den einzelnen Warengruppen wird die relative Kalkulationsspanne bei den gesamten Umsätzen des Betriebes ermittelt.

Es sollten die Betriebe bestrebt sein, die Zahl der verschiedenartigen Kalkulationssätze so klein wie möglich zu halten und die Warenbewegungen innerhalb der Kalkulationsgruppen je auf besonderen Kon-

ten zu verbuchen. Sind in der Zeit zwischen Kalkulation und Verkauf Preisänderungen notwendig, so sollten diese nur in der Weise vorgenommen werden, daß die Ware in eine andere Kalkulationsgruppe geschoben wird.

Ist es nicht möglich, verschiedene Warenkonten in der Buchhaltung zu führen, so sind die Fälle ins Auge zu fassen, daß die Kalkulationsätze bei den einzelnen Waren entweder dicht beieinander liegen oder sich stark voneinander unterscheiden. Im ersteren Fall genügt zur Bestimmung des einheitlichen Kalkulationssatzes beim Umsatz

die Errechnung des arithmetischen Mittels aus den verschiedenen Sätzen.

Das Ergebnis ist insbesondere dann sehr brauchbar, wenn die Summen der Umsatzwerte, die nach den einzelnen Kalkulationssätzen errechnet worden sind, etwa im gleichen Verhältnis zueinander stehen. Sind die Summen der Umsatzwerte bei den einzelnen Kalkulationsgruppen aber stark unterschiedlich, so müssen die Sätze vor der Mittelung nach dem Umsatzvolumen gewogen werden.

Auch wenn in dem Betrieb nicht ganz genau in dem auf Grund der Erfahrung angenommenen Verhältnis die Umsatzgruppen abgesetzt werden, so wird in den meisten Fällen die Berechnung des gewogenen durchschnittlichen Kalkulationssatzes für praktische Zwecke genügen, weil die Fehler nicht so groß sein können, daß mit dem Ergebnis nichts anzufangen wäre. Es wird dann eine gewisse Ungenauigkeit der Rechnung mit Rücksicht auf Aufwandsersparnis bei der Arbeit im Betrieb in Kauf genommen werden müssen.

Bei dieser Art der Rechnung wird die Kalkulationsspanne allerdings immer als Unterschied zwischen dem Verkaufspreis und dem „historischen“ Einstandspreis, ohne Berücksichtigung der Veränderung der Einstandspreise bis zum Verkaufstag, errechnet. Das dürfte für die Betriebskontrolle jedoch nur in Zeiten starker Preisbewegungen nachteilig sein. Dann müßten organisatorische Vorkehrungen zur Erfassung des Tageseinstandspreises bei allen Umsatzstücken getroffen werden.

Erschwert wird die Berechnung des Kalkulationssatzes aus den Umsätzen eines längeren Zeitabschnitts, wenn die kalkulierten Preise bis zum Verkauf geändert werden, ohne daß die Einreihung der Waren in eine neue Kalkulationsgruppe möglich ist. Dabei spielen Preisherabsetzungen eine übergeordnete Rolle. Notwendig werden diese z. T. mit Rücksicht auf die Preise der Wettbewerber, besonders bei Waren, deren Qualität leicht vom Käufer festgestellt und verglichen werden kann, z. T. zur Verminderung des Lagerrisikos (Moderisiko, Preisrisiko).

In den Geschäften, in denen unter den vielen Warengruppen fast täglich bei einer oder bei mehreren Warenarten eine Preisveränderung notwendig ist, kann ein Überblick über die Entwicklung der Kalkulationsspannen und -sätze nur gewährt werden, wenn auf der Soll- und Habenseite eines Warenbewegungskontos in den gleichen Werten gebucht wird.

Wird zu Einkaufswerten verrechnet, so wird das Wareneinkaufskonto (Klasse 3 des Kontenplans) im Hauptbuch mit dem

Einstandswert der eingegangenen Ware belastet. Erkannt wird das Konto mit dem Einstandswert der verkauften Ware; die Gegenbuchung erfolgt auf dem Erlöskonto (Klasse 8 des Kontenplans) als Belastung. Dabei muß jeweils der **Einstandswert** des Umsatzes erfaßt werden.

Das Verfahren zur Ermittlung des Einstandswertes der Umsätze ist in der Praxis nicht einheitlich. Der Abschlag kann bei einer zusammengefaßten Umsatzsumme der betreffenden Warengruppe für kürzere oder längere Perioden oder bei dem einzelnen Umsatzbetrag gemacht werden. Soll eine Summe auf den Einstandspreis gebracht werden, so müssen etwaige Herunter- oder Heraufzeichnungen bei den einzelnen Waren verhältnismäßig gleich sein. Da das nur selten der Fall ist, wird es am einfachsten sein, wenn von dem Umsatzwert des einzelnen verkauften Stückes die Handelsspanne abgesetzt wird. Das setzt voraus, daß bei jedem einzelnen Stück der während des Verkaufs geltende Aufschlag oder Abschlag bekannt ist. Die dabei einzuschlagenden Methoden habe ich an anderer Stelle besprochen¹⁾.

Hier sollen nur
einige Hinweise
gegeben werden:

Auf den Preisetiketten jeder einzelnen Ware könnte entweder der Einkaufspreis oder der jeweilige Abschlagssatz mit vermerkt werden, so daß der Verkäufer in der Lage wäre, auf dem Kassenzettel neben dem Verkaufspreis den Einkaufspreis bzw. den Abschlagssatz einzutragen. Natürlich müßte das in einer Form geschehen, die eine Kontrolle der Handelsspanne durch den Kunden nicht zuließe, also vielleicht durch ein Chiffrierverfahren. Die Anwendung der Chiffriermethode für die Kennzeichnung des Kalkulationssatzes ist besonders dann von Vorteil, wenn in einem Hause nur wenige Kalkulationssätze üblich sind. Dann kann jeder einzelne Umsatz zum Einkaufswert umgerechnet werden. Durch Umrechnungstabellen kann diese Arbeit erleichtert werden. Die Umrechnung geschieht dann entweder durch den Verkäufer selbst oder an einer zentralen Stelle. Mit Hilfe von Chiffrierzeichen kann auch der absolute Aufschlag in RM angegeben werden, so daß die besondere Berechnung eines Aufschlages (Abschlages) nicht mehr notwendig ist. Das hat eine Arbeitersparnis insofern zur Folge, als bei der Feststellung des Verkaufspreises für Großstücke ohnehin die Differenz zwischen Einkaufspreis und Verkaufspreis berechnet worden ist, so daß das Ergebnis dieser Zwischenrechnung nur festgehalten zu werden braucht. Wird dabei eine Chiffrierung in Zahlen angewandt, so kann sie in der Weise organisiert sein, daß die Addition der Chiffrezahlen möglich ist, um auch hier in rationeller Weise die absolute Handelsspanne für die getätigten Umsätze festzustellen.

Dabei ist vor allem organisatorisch auf die

Ausschaltung von Fehlermöglichkeiten

Wert zu legen, die besonders dadurch entstehen, daß vom Verkäufer in der Eile falsch gerechnet oder geschrieben wird. Deshalb gingen eine Zeitlang Bestrebungen dahin, dem Verkäufer die Rechen- und Schreibarbeit ganz abzunehmen; diese Verfahren haben sich aber nicht in weitem Rahmen einbürgern können.

So kann bei der Buchhaltungsarbeit der Bestandsverrechnung zum Einstandspreis als Nebenergebnis die absolute Handelsspanne bei den Umsätzen anfallen, aus der der entsprechende Prozentsatz der Handelsspanne, der Kalkulationssatz, ohne weiteres zu errechnen ist.

¹⁾ R u b e r g, Kurzfristige Erfolgskontrolle im Einzelhandelsbetrieb, Stuttgart 1931, Seite 15 ff.

Früher war es üblich, ein gemischtes Warenkonto zu führen. Wollte man dann auf dem Warenkonto den Verkaufspreis als Bestandsminderung buchen, so mußte das Warenkonto aufgliedert werden in ein Bestandskonto und ein Verkaufskonto. Verrechnen die beiden Konten über die getätigten Umsätze zum Einstandspreis, dann ergibt sich aus dem Verkaufskonto ohne weiteres als Saldo die absolute Handelsspanne.

Der Kontenplan der Wgr. Einzelhandel sieht das zerlegte Warenkonto vor: Klasse 3 Einkaufskonten und Klasse 8 Erlöskonten. Das Einkaufskonto kann dann als das Bestandskonto gelten.

Zerlegtes Warenkonto

Einkaufs-Konto (30)		Erlös-Konto (80)	
Januar	Januar		
1. Bestand 95	1.-10. Ums. 21.34	↔ an Eink.Kto. 21.34	Verkauf 32
5. Kreditor 13	11.-20. „ 18.—	↔ „ „ 18.—	„ 27
7. „ 15	21.-31. „ 28.—	↔ „ „ 28.—	„ 42
15. „ 17	31. Verlust	Ertrag 33.66	
30. „ 30	(Entwertg.) 0.66		
	Bestand 102.—		
170	170.—	101.—	101
	↓	↓	
	Bilanzkonto.	Gew.- u. Verl.Kto.	

Ist der Kalkulationssatz nicht bei allen Waren gleich, dann müssen diejenigen Waren auf einem Konto vereinigt werden, deren Verkaufspreise mit dem gleichen Kalkulationssatz errechnet werden.

Wenn vorübergehend von einem gewissen Zeitpunkt ab sämtliche Waren in dem Betrieb um einen bestimmten Prozentsatz heruntergezeichnet werden, oder wenn die Verkaufspreise durch die Gewährung eines Rabatts im Verhältnis zum Umsatzwert herabgesetzt werden, wird man am vorteilhaftesten auf dem Erlöskonto die Herunterzeichnungsperiode (Sonderverkaufstage) als einen besonderen Rechnungsabschnitt behandeln. Man wird vor der Herunterzeichnung den Bestand zum neuen Verkaufspreis kalkulieren. Dann ergibt sich eine Differenz zwischen dem alten und dem neuen Verkaufspreis, der Herunterzeichnungsbetrag. Dieser bedeutet seiner Natur nach einen Aufwand für die Rechnungsperiode, aber nicht in der vollen Höhe, nämlich nicht zu Verkaufspreisen, gerechnet. Das soll an dem nachfolgenden Zahlenbeispiel verdeutlicht werden.

Verbuchung von Preisnachlässen

Zeit	Buchung	Einkaufskonto (Kl. 3)		Erlöskonto (Kl. 8)		Unterschiedskonto		Kassenkonto Debitorenk.	
		S	H	S	H	S	H	S	H
Jan.	Bestand	100							
Jan.-Juni	Wareneinkauf	300							
	Umsatz				300			300	
	Erlöskonto an Einkaufskonto		200	200					
1. Juli	Herunterzeichnung (10%)		20			20			
1.-14. Juli	Umsatz				60			60	
	Erlöskonto an Einkaufskonto		40	40					
15. Juli	Heraufzeichnung (11 $\frac{1}{3}$ %)	15,6					15,6		
15.-31. Juli	Umsatz				50			50	
	Erlöskonto an Einkaufskonto		33,3	33,3					
		415,6	293,3	273,3	410	20	15,6	410	

Bis Ende Juni wird zwischen dem Einkaufskonto und dem Erlöskonto normal entsprechend den vorhergehenden Ausführungen verrechnet: Der Umsatz wird nach dem Kalkulationssatz der Warengruppe auf den Einstandspreis umgerechnet. Für diesen Betrag wird das Erlöskonto belastet und das Einkaufskonto erkannt.

Am 1. Juli soll der Sommerschlußverkauf beginnen. Die zum Verkauf gestellte Ware des Lagers soll um 10% des Verkaufspreises herunter gezeichnet werden. Nach dem Zahlenbeispiel sind zu Einstandspreisen noch Waren für 200 auf Lager. Wenn diese Ware zum kalkulierten Verkaufspreis von 300 herabgesetzt wird, also um 30, dann entfallen davon 20 auf den Einstandswert und 10 auf den kalkulierten Zuschlag. Von dem buchmäßigen Lagerwert sind also 20 abzubuchen. Sie werden auf ein Unterschiedskonto übernommen. Der buchmäßige Lagerwert von 180 wird zu $300 - 30 = 270$ verkauft, also immer noch mit 50% Aufschlag wie in der Zeit vor dem 30. Juni. Angenommen, die ganze in den Schlußverkauf übernommene Ware würde abgesetzt, dann würde das Erlöskonto folgendermaßen aussehen:

Erlöskonto	
200	300
180	270
380	570

Das Erlöskonto weist einen Saldo von $190 = 50\%$ Aufschlag und $33\frac{1}{3}\%$ Abschlag auf. Nun ist aber zu berücksichtigen, daß auch der auf den Einstandspreis bezogene Herunterzeichnungsbetrag in Höhe von 20 gepopt wurde. Der Saldo des Kontos in Höhe von 190 ist also um 20 zu

vermindern auf 170. Die Handelsspanne des Erlöskontos vermindert sich um den Herunterzeichnungsbetrag, wenn man den wirklichen Kalkulationsatz ermitteln will.

In unserm Zahlenbeispiel ist angenommen worden, daß die in die Sonderverkaufszeit übernommene Ware bis zum Schluß der Sondertage nicht ganz verkauft wird. Der Umsatz beträgt nur 60; Erlöskonto und Einkaufskonto verrechnen zu 40. Es lagert somit noch Ware im Werte von $400 - 260 = 140$. Dieser Bestand soll nunmehr wieder zu dem normalen Kalkulationspreis verkauft werden. Der am 1. Juli verbuchte Aufwand ist in entsprechender Höhe wieder zurück zu verbuchen. Da wir damals mit 10% Abschlag gerechnet haben, müssen wir jetzt die Wiederherstellung des normalen Verkaufspreises mit 11 $\frac{1}{9}$ % Aufschlag berücksichtigen: 15,6. Das Unterschiedskonto wird mit diesem Betrag erkannt, das Einkaufskonto wird damit belastet.

Ende Juli ergibt sich auf dem Erlöskonto ein Saldo von $410 - 273,3 = 136,7$. Nach den vorstehenden Ausführungen muß dieser Saldo um den Saldo des Unterschiedskontos vermindert werden, also um 4,4. Wenn man dann $136,7 - 4,4 = 132,3$ zu dem Umsatz von 410 in Beziehung setzt, erhält man den erzielten Abschlagssatz = 32,3% statt 33,33%.

Diese Rechnungsart und Kontierungsform hat den Nachteil, daß das Einkaufskonto den Charakter des Warenbestandskontos verliert. Am Ende der Periode soll der Bestand zu Einstandspreisen ermittelt werden. Dazu ist das Einkaufskonto nur nach Umrechnungen geeignet, auf die hier nicht eingegangen werden soll.

Wenn man aber Einkaufskonto und Erlöskonto zu Verkaufspreisen verrechnen läßt, wird die Berechnung des Warenbestands trotz Preisänderungen möglich sein.

Die Preisveränderungen werden dann im Verkaufsbetrieb vorgenommen, wo im allgemeinen nur die Verkaufspreise bekannt sind. Preisveränderungen werden in Verkaufspreisen oder in Anteilssätzen der Verkaufs-

Zeit	Buchung	Einkaufs-Kto.		Erlös-Kto.		Unter- schieds-Kto.		Kassen-Kto. Debitorenkto.	
		S	H	S	H	S	H	S	H
Jan.	Bestand	100	150	150					
Jan.-Juni	Einkauf	300	450	450					
	Umsatz				300			300	
1. Juli	Herunterzeich- nung (10%)				30	30			
1.-14. Juli	Umsatz				60			60	
15. Juli	Heraufzeichnung (11 $\frac{1}{9}$ %)			23,3			25,4		
15.-31. Juli	Umsatz				50			50	
	Insgesamt	400	600	623,3	440	30	25,4	410	
	Saldo	200			183,3		5,6		

preise erfaßt. Es empfiehlt sich deshalb, auch schon zur Erfassung der Handelsspanne, beim Verkauf trotz Preisänderungen nach der Kalkulation, zwischen dem Einkaufskonto und dem Erlöskonto zu Verkaufspreisen zu verrechnen.

Zur Verdeutlichung der Buchungstechnik werden die gleichen Zahlen gewählt wie in dem Beispiel S. 182.

Der kalkulierte Verkaufspreis der eingegangenen Ware wird auf dem Einkaufskonto erkannt und auf dem Erlöskonto belastet. Herunterzeichnung und Heraufzeichnung berühren das Erlöskonto und das Unterschiedskonto. Der Saldo zwischen Soll und Haben des Erlöskontos muß am Ende des Rechnungsabschnitts den Bestand zum Verkaufspreis angeben. Der Einstandspreis ist daraus mit $33\frac{1}{3}\%$ Abschlag zu errechnen.

$$\begin{array}{r}
 183,3 \\
 - 33\frac{1}{3}\% = \underline{61,1} \\
 \text{Endbestand: } 122,2
 \end{array}$$

Da im ganzen für 400 Waren eingegangen waren, sind für 277,8 Waren zum Einstandspreis ausgegangen. Der Umsatz betrug 410 (Haben des Erlöskontos 440 — Soll des Unterschiedskontos 30). Die absolute Handelsspanne belief sich somit auf $410 - 277,8 = 132,2$. Wir kommen also zu dem gleichen Ergebnis wie bei dem vorher gezeigten Buchungsverfahren. Aus dieser absoluten Handelsspanne ist die prozentuale in Höhe von $32,3\%$ zu errechnen, die mit dem Kostensatz der gleichen Periode zu vergleichen ist.

Nicht einheitliche Preisherabsetzungen bieten dann keine Besonderheiten, wenn diese zahlenmäßig zusammengestellt werden können. Einzeln vorkommende Preisherabsetzungen, z. B. Preisnachlässe, die während des Verkaufs aus irgendeinem (seltenen) Grund notwendig sind, z. B. wegen Beschmutzung, sind auf dem Kassenzettel zu vermerken, wenn nicht besondere Differenzmeldungen geschrieben werden sollen.

Angabe von Preisveränderungen

Es soll zu geänderten Preisen verkauft werden: Abteilung ...

Anzahl	Artikel	Einkaufs-Nr.	Bisheriger Verkaufspreis		Geänderter Verkaufspreis		Gesamtdifferenz der Preisänderung.		Bemerkungen (Grund)
			per m	Gesamt RM	per m	Gesamt RM	RM	%	

Datum

(Unterschrift des Einkäufers)

Alle diese Herunterzeichnungsbeträge sind buchhalterisch nicht anders zu behandeln wie die allgemeine Preisveränderung vor und nach Sonderverkaufstagen. Immer ist so aus dem Umsatzkonto die Handelsspanne zu ermitteln.

bb) Bestimmung des Kalkulationssatzes beim Lagerbestand.

Die Ermittlung des Kalkulationssatzes bei der lagernden Ware ist dann notwendig, wenn die Handelsspanne für die künftigen Umsätze abgeändert werden soll.

Der einfachste Fall der Ermittlung des Kalkulationssatzes beim Lagerbestand ist gegeben, wenn die Verkaufspreise für alle Waren des Betriebs einheitlich kalkuliert werden. Wenn aber die einzelnen Waren und Warengruppen ganz unterschiedlich kalkuliert werden, dann müssen besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden, um die Handelsspanne beim Lager laufend feststellen zu können. Dazu gehört die Verbuchung auf getrennten Konten für die einzelnen Kalkulationsgruppen und die statistische Erfassung der Handelsspannen.

Um die Verbuchung auf getrennten Konten zu zeigen, soll folgendes Zahlenbeispiel gewählt werden:

Zerlegtes Warenkonto

Verrechnungspreis = 50% Aufschlag	Einkaufskto.		Bestandskonto		Erlöskonto		Differenzkto.	
	S	H	S	H	S	H	S	H
Einkauf	100							
Kalkulierter Verkaufspreis		140	150					
Differenz								10
Einkauf	400							
Kalkulierter Verkaufspreis		620	600					
Differenz							20	
Verkauf				266,6	266,6	400		
Einkauf	300							
Kalkulierter Verkaufspreis		420	450					
Differenz								30
	800	1180	1200	266,6	266,6	400	20	40
Salden	380			933,4				

Für die Verbuchung der Warenbewegung auf dem zerlegten Warenkonto kann das Warenkonto in das Einkaufs-, Bestands- und Erlöskonto gegliedert werden. Das Einkaufskonto kann auf der Sollseite den Zugang an Waren zum Einstandspreis und auf der Habenseite den Abgang zum kalkulierten Verkaufspreis aufnehmen; die Gegenbuchung erfolgt auf dem Bestandskonto. Das Bestandskonto nimmt auf der Sollseite den Wareneingang zum normal kalkulierten Verrechnungspreis auf. Die Differenz zwischen dem kalkulierten Verkaufspreis und

dem Verrechnungspreis wird auf dem Differenzkonto ausgebucht. Das Erlöskonto zeigt auf der Habenseite den tatsächlichen Verkauf zum kalkulierten Verkaufspreis. Erlöskonto und Bestandskonto verrechnen zum Verrechnungspreis (Umsatz — normale Kalkulationsspanne).

Am Ende einer Rechnungsperiode läßt sich aus den Salden des Einkaufskontos und des Bestandskontos die absolute Handelsspanne am Lagerbestand errechnen. Der Bestand zum Verrechnungspreis ergibt sich aus dem Bestandskonto. Daraus ist der Lagerwert zum Einstandspreis zu errechnen. Der wirkliche Kalkulationssatz ergibt sich aus dem Verhältnis von Sollseite zur Habenseite auf dem Einkaufskonto.

In unserm Beispiel ist ein Lagerbestand zum Verrechnungspreis in Höhe von 933,4 vorhanden. Der Einstandswert dieses Lagers ist

$$\begin{array}{r} 933,4 \\ - 33\frac{1}{3}\% = 311,1 \\ \hline 622,3 \end{array}$$

Der Saldo des Einkaufskontos gibt die absolute Handelsspanne beim Lagereingang an: 380 = 47,5% des Einstandswertes. So kommen wir zu dem Ergebnis, daß ein Lagerbestand in Höhe von 622 vorhanden ist, der mit 47,5% Aufschlag kalkuliert wurde.

Will man den Kalkulationssatz beim Lagerbestand außerhalb der Buchhaltung durch die Statistik erfassen, dann ist es vor allem notwendig, bei jeder Warenbewegung (Zugang und Verkauf) die Handelsspanne zu ermitteln.

Statistische Erfassung der Handelsspanne beim Lagerbestand

Vorgang	Einstandspreis RM	Verkaufspreis RM	Handelsspanne in % des Einstandspr.
Bestand 1. Januar	60 000	90 000	50
Einkauf im Januar	20 000	27 000	35
insges.	80 000	117 000	46,2
Verkauf im Januar	22 000	31 500	43,2
Bestand Ende Januar	58 000	85 500	47,5
Einkauf im Februar	18 000	24 900	38,4
insges.	76 000	110 400	45,3
Verkauf im Februar	20 000	29 000	45
Bestand Ende Februar	56 000	81 400	45,4
usw. usw.			

Ist es wegen technischer Schwierigkeiten nicht möglich, die Handelsspanne bei den Verkäufen festzuhalten und so durch Skontration der

Einstands- und Verkaufspreise des Lagerbestands die Handelsspanne zu ermitteln, dann ist ein Verfahren brauchbar, das Kosiol¹⁾ vorschlägt:

Es soll angenommen werden, daß die Kalkulationsquote beim Umsatz mit der Kalkulationsquote beim gesamten Lagerbestand übereinstimmt. Das wird nicht immer der Fall sein, wenn in dem Betrieb mit ganz verschiedenen Kalkulationssätzen gearbeitet wird und wenn dann die Zusammensetzung des Umsatzes der Zusammensetzung des Lagers nicht entspricht. Das dürfte in dem vorangegangenen Beispiel der Fall sein: Die Kalkulationsquote beim Lagerbestand im Januar (vor Abzug der Verkäufe) beträgt 46,2%; beim Umsatz aber ist die Kalkulationsquote nur 43,2%.

„Will man die tatsächliche Zusammensetzung des Lagerbestands berücksichtigen, so empfiehlt sich ein von Schmalenbach vorgeschlagenes Verfahren, mittels eines gewogenen Quotenindex die verschiedenen Monate mit dem Grade hervorzuheben, in dem sie für den Bestand als Eingangsmonat in Frage kommen:

Es sei z. B. angenommen, die Anfang Januar vorhandenen Vorräte setzen sich wie folgt zusammen:

25 %	im Dezember eingegangen
20 %	im November eingegangen
15 %	im Oktober eingegangen
10 %	im September eingegangen
5 %	im August eingegangen
25 %	in früherer Zeit eingegangen
<hr/>	
100 %	

Da die Kalkulationsquoten in den einzelnen Monaten als bekannt angenommen werden können, ergibt sich als gewogener Kalkulationsindex für den Lagerbestand Anfang Januar

25	.	33,9	=	847,5
20	.	34,6	=	692,0
15	.	35,2	=	528,0
10	.	33,8	=	338,0
5	.	34,1	=	170,5
25	.	35,1	=	875,0
				<hr/>
				3451,0 = <u>34,5%</u>

Starke Schwankungen in der Lagerzusammensetzung infolge von Saisoneinflüssen und Verkaufsmaßnahmen lassen sich durch geeignete Wahl anderer Gewichte für die einzelnen Monatsendbestände in gewissem Grad eliminieren“.

d) Bestimmung eines neuen Kalkulationssatzes im Lauf eines Rechnungsabschnitts

Um die Technik der Bestimmung eines neuen Kalkulationssatzes unter Berücksichtigung sowohl des Kalkulationssatzes beim getätigten Verkauf als auch des Kalkulationssatzes beim Lagerbestand beispielhaft darstellen zu können, soll angenommen werden, es wäre nach einem der besprochenen Verfahren ermittelt worden, daß in Zeiten zunehmender Einstandspreise und steigender Umsatzmengen Ende September die Handelsspanne beim Lagerbestand 46,5% des Einstandspreises gewesen ist. Nach der Übersicht S. 177 wurde für die Zeit bis Ende September ein Kostensatz von 45,4% ermittelt. Es wird weiter angenommen, daß der Kalkulationssatz aller im Oktober zum Verkauf gestellten Waren dem

¹⁾ Kosiol, Handbuch des Einzelhandels (Seyffert), S. 323.

Kostensatz der abgelaufenen Monate (45,4%) entspricht. Dann muß das gewogene arithmetische Mittel aus dem Kalkulationssatz der Lagerware und dem Kalkulationssatz der eingehenden und neu zu kalkulierenden Waren dem Kalkulationssatz von 45,4% bei der gesamten im Oktober mit Preisen versehenen Ware entsprechen. Wenn der Lagerbestand sich auf 15 000 RM Einstandspreis beläuft, wenn der Wareneingang von Oktober ab nach dem Plan 20 600 RM betragen wird, dann wäre der Kalkulationssatz für die eingehenden Waren nach der Gleichung zu berechnen:

$$\frac{15\,000 \cdot 46,5}{100} + \frac{20\,600 \cdot X}{100} = \frac{35\,600 \cdot 45,4}{100}$$

Danach wäre $X = 44,6\%$.

Regelmäßig könnte weiterhin auf diese Weise der Kalkulationssatz abgeändert werden. Je frühzeitiger im Laufe eines Rechnungsabschnitts der Kalkulationssatz der tatsächlichen Kostengestaltung angepaßt wird, umso geringer sind die Sprünge in der Höhe der Kalkulationssätze. Ganz genau wird man auch auf diese Weise die Handelsspanne nicht der Höhe der Betriebskosten bis zum Abschluß eines Rechnungsabschnitts, z. B. eines Jahres, angleichen können, aber die Fehlermöglichkeit wird wohl nur noch sehr gering sein. Außerdem ist es bei diesem Rechnungsverfahren nicht nötig, daß der Abschluß des Rechnungsjahres einen Bruch der laufenden Überprüfung und Änderung in der Kalkulationsspanne herbeiführt, wie das auch nicht bei der Kontrolle des Betriebsplans der Fall zu sein braucht. Über längere Zeit gesehen aber kann bei dieser dauernden Überprüfung der Handelsspanne der Unterschied zwischen Kalkulationssatz und Kostensatz fast vollständig verschwinden.

4. Statistische Betriebskontrolle

a) Aufgabe der Statistik in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels

„Die statistischen Methoden im Detailgeschäft müssen so beweglich und schnell sein wie der tägliche Filmmachrichtendienst . . . Man muß sofort feststellen, was passiert ist, was passiert und was morgen passieren wird.“ Diese Forderung an die Betriebsstatistik des Einzelhandelsgroßbetriebs leitet Mazur¹⁾ aus der Erkenntnis ab, daß der Einzelhandelsbetrieb mehr als die meisten Betriebe anderer Wirtschaftsgruppen in seiner Leistungs- und Erfolgsgestaltung entscheidend von den häufig und plötzlich wechselnden Kräften des Marktes abhängt. Aus diesem Grund haben die Großbetriebe des Einzelhandels auf den Ausbau der

zahlenmäßigen Betriebskontrolle mit Hilfe der Statistik

¹⁾ Mazur-Neisser, Moderne Warenhaus-Organisation, Berlin 1928.

neben der Buchhaltung ganz allgemein den allergrößten Wert gelegt. Dabei weisen sie der Statistik die Aufgabe zu, einmal durch die schnelle und laufende Darstellung des Betriebsgeschehens der Buchhaltung vorausgehend die kurzfristige Betriebsbeurteilung und Disposition zu sichern, zum zweiten, die Buchhaltung zum Zweck der langfristigen Betriebsleitung auszuwerten und zum dritten, diejenigen Zahlen für die Betriebskontrolle zusammenzutragen, die in der Buchhaltung nicht erfaßt werden.

Diese Notwendigkeiten ergeben sich für den Großbetrieb zum Teil aus der Organisation des Betriebes, die eine Trennung nicht nur zwischen Betriebsleitung und Arbeitsausführung, sondern auch zwischen den horizontal und vertikal gelagerten Funktionen vorsieht. Die Eigenart der Organisation begründet aber nicht allein die Forderung einer statistischen Betriebskontrolle.

Auch für den Klein- und Mittelbetrieb genügen nur in den seltensten Fällen die Aufzeichnungen der Buchhaltung für die planmäßige Betriebsüberwachung,

weil sie nicht umfassend genug sind und die zur Kontrolle des Betriebs benötigten Betriebszahlen nicht frühzeitig genug geben.

Deshalb findet man selbst in sonst schlecht organisierten Einzelhandelsbetrieben kleineren und mittleren Umfanges irgendwelche statistischen Zusammenstellungen, teilweise in primitiver Form, für die jeweils vordringlichsten Kontrollen. Eine einheitliche Richtung, in der sich diese statistischen Beobachtungen bewegen, läßt sich in der Praxis nicht feststellen.

Die Hauptaufgabe der betrieblichen Statistik,

d. h. der Vergleichsrechnung, kann nicht für alle Klein- und Mittelbetriebe des Einzelhandels gleichmäßig sein. Genau so wie die vordringliche Aufgabe des Rechnungswesens in den verschiedenen Betrieben und Betriebsformen ungleich ist, so wechselt auch die vordringliche Aufgabe der betrieblichen Statistik. Immer hat sie im Rahmen des Rechnungswesens Lücken auszufüllen, die infolge der Eigenarten anderer Teile des Rechnungswesens bestehen. Trotz dieser Verschiedenheiten der Vergleichsrechnung in den einzelnen Betrieben können grundsätzliche Anforderungen an deren Durchführung gestellt werden, die vor allem sich aus den gesamtwirtschaftlichen Aufgaben des Betriebs ableiten lassen. Die betriebliche Statistik soll dann mit dazu beitragen, unnötigen Leerlauf im Betrieb und damit in der Gesamtwirtschaft zu vermeiden, mindestens aber zu vermindern.

In der Praxis trifft man vorwiegend auf statistische Zusammenstellungen von wertmäßigen Umsatzzahlen für den Gesamtbetrieb oder für einzelne Warengruppen, und zwar häufig jeweils für verhältnismäßig kurze Zeiträume. Dabei werden in den meisten Fällen Vergleiche mit den entsprechenden Zahlen der Vorjahre angestellt.

Die Umsatzstatistik

verdient im Einzelhandelsbetrieb den Vorrang, nicht nur, weil das ge-

samte Betriebsgeschehen von der Umsatzbewegung abhängt, sondern auch, weil bei dem Überwiegen der fixen Kosten im Einzelhandelsbetrieb aus der Umsatzüberwachung die kurzfristige Beurteilung der Erfolgsgestaltung abgeleitet werden kann.

Soweit eine Kostenstatistik

in kleineren und mittleren Einzelhandelsbetrieben geführt wird, wendet sich das Interesse jeweils einzelnen Kostenpositionen zu; dazu gehören in erster Linie Gehalts- und Lohnkosten sowie Steuern und Abgaben.

Eine voll ausgebaute

Lagerstatistik

findet man in Klein- und Mittelbetrieben sehr selten. Das wird von Praktikern damit begründet, daß die große Zahl von Warengruppen und Sorten eine genaue Lagerüberwachung der dadurch bedingten zusätzlichen Kosten wegen verbiete.

Noch seltener ist eine

Einkaufsstatistik.

Einkäufe werden in Verkaufsbetrieben für Waren des periodischen Bedarfs zum weitaus größten Teil der Zeit und dem Umfang nach, entsprechend den Verhältnissen im Vorjahr, in Betrieben für Waren des laufenden Bedarfs in einem regelmäßigen Rhythmus oder je nach dem Stand des Lagers getätigt.

Weitere Statistiken über Personalleistungen, Außenstände, Schulden, Liquidität fehlen in Klein- und Mittelbetrieben heute noch fast vollständig.

Die an die statistische Betriebsüberwachung des kleineren Einzelhandelsbetriebs zu stellenden Forderungen können nicht einheitlich bestimmt werden, weil die ausschlaggebenden Kräfte jeweils ganz verschiedene Notwendigkeiten zeitigen. Hier können deswegen nur grundsätzliche Gedanken herausgestellt werden.

b) Umsatzstatistik

aa) Umsatzwerte oder Umsatzmengen

Wie bereits hervorgehoben wurde, birgt die Umsatzbeobachtung die Beurteilung der Erfolgsgestaltung in sich. Die Erfolgskontrolle an Hand der Kontrolle des wertmäßigen Umsatzes muß aber ungenau sein, weil sich hinter der Veränderung der Umsatzbeträge zwei Bewegungen verbergen, nämlich die Mengenveränderung und die Preisveränderung.

Die Bewegung der mengenmäßigen Umsätze könnte **an der umgesetzten Stückzahl gemessen werden**. Das könnte ohne weiteres in Betrieben geschehen, in denen entweder einheitliche Stücke umgesetzt werden oder in denen die Umsätze nicht zu zahlreich sind. Der erstgenannte Fall ist im Einzelhandel — selbst in weitgehend spezialisierten Betrieben — sehr selten; denn neben der Warenart tritt die Mannigfaltigkeit

bei den Preislagen hervor, wobei dem Betrieb jeweils ungleiche Handelsspannen verbleiben. Der zweitgenannte Fall gilt für Einzelhandelsbetriebe, in denen Großstücke, z. B. Möbel, Einrichtungsstücke, Kunstgegenstände, Großkonfektion, umgesetzt werden. Immerhin müßten die Stücke für die Summenbildung enger begrenzten Gruppen zugeordnet werden. Bei den bis jetzt betrachteten mengenmäßigen Umsätzen spricht man von **Stückumsätzen**. Demgegenüber hat sich in den letzten Jahren ein besonderer Inhalt für den

Begriff Umsatzmenge

herausgebildet. Bei der Umsatzmenge werden rechnerische Größen aus den Umsatzwerten abgeleitet, indem die Preisbewegung ausgeschaltet wird. Das geschieht dadurch, daß die Zahl des Umsatzwertes in verschiedenen Zeitabschnitten durch die Kennzahlen des jeweiligen Preisstandes dividiert wird. Aus der Berechnungsart geht hervor, daß solche Ermittlungen nur Wert haben für **dynamische Betrachtungen**. Sie geben keine Auskunft über die wirklich umgesetzte Menge. Infolgedessen ist es gleichgültig, ob die Größen in absoluten Zahlen oder in Meßziffern errechnet werden.

Für allgemeine

Beurteilungen der Bewegung der Mengenumsätze

wird zur Ausschaltung der Preisbewegung die **Indexziffer der Lebenshaltungskosten** gewählt. Selbst wenn hierdurch die Preisbewegung im ganzen richtig widergespiegelt würde, so würde sie für den Einzelbetrieb doch nur geringe Bedeutung haben können. Eine Indexziffer kann nämlich die Bewegung irgendwelcher Wirtschaftsgeschehnisse und Wirtschaftsvorgänge nur dann richtig wiedergeben, wenn ihre rechnerische Zusammensetzung der tatsächlichen Gestaltung des betreffenden Wirtschaftsgeschehens entspricht. Das ist aber bei der Ungleichheit der Einzelhandelsbetriebe kaum vorauszusetzen. Daraus ist die **Folgerung** abzuleiten, daß jeder Betrieb den der Zusammensetzung seines Warenumsatzes entsprechenden Preisindex errechnen und anwenden soll, wenn er die tatsächliche Bewegung der Umsatzmengen erkennen will.

In Großbetrieben des Einzelhandels wird hin und wieder der Versuch unternommen, einen den besonderen Betriebsverhältnissen angepaßten Preisindex zu ermitteln. Diese Fälle sind aber heute noch recht vereinzelt; denn die Schwierigkeiten, die sich der Berechnung eines solchen betrieblichen Preisindex entgegenstellen, sind sehr beträchtlich. Sie erwachsen vor allem daraus, daß die Warenzusammensetzung in kurzen Zeiträumen wechselt.

Daraus könnten einige Regeln abgeleitet werden, die bei der

Berechnung eines einzelbetrieblichen Preisindex

zu berücksichtigen sind¹⁾:

1. Der Preisindex ist auf die Kennzeichnung der Preisveränderung nicht so sehr in nacheinander folgenden Zeitabschnitten als vielmehr in gleichliegenden Saisonabschnitten abzustellen;
2. es sind Preise von solchen Waren in den Preisindex einzubeziehen, die für den Umsatz in dem betreffenden Zeitabschnitt besondere Bedeutung haben;
3. es ist mindestens schätzungsweise die Mengenverteilung für die einzelnen Warengruppen zu ermitteln.

¹⁾ Hennig, Menge und Preis, Ztschr. für Waren- und Kaufhäuser, Nr. 9/1928.

Das charakteristische Preisniveau für einen Zeitabschnitt findet man, indem man die Produkte aus charakteristischem Stückumsatz mal Preis addiert. Dazu soll das folgende Beispiel gegeben werden:

Berechnung des durchschnittlichen Preisniveaus im Fachgeschäft für Herrenkleidung

Charakteristische Warengruppen	Umgesetzte Stücke	Charakteristische Preise RM	Produkt aus Stückumsatz und Preis RM	Preisniveau RM
Juni 38 Hosen	40	12.—	480	
Anzüge	66	56.—	3 696	
Mäntel	73	74.—	5 402	
Sportanzüge	27	18.—	486	
Summe	206		10 064	
Juni 39 Hosen	40	10.50	420	
Anzüge	66	53.—	3 298	
Mäntel	73	70.—	5 110	
Sportanzüge	27	17.50	473	
Summe	206		9 301	

Nehmen wir jetzt an, der Betrieb habe im Juni 1938 einen Umsatz von 35 000 RM und im Juni 1939 einen Umsatz von 34 500 RM getätigt, so beträgt der Mengenumsatz:

$$\begin{aligned} \text{im Juni 1938:} & \quad 35\,000 : 1,0064 = 34\,777 \text{ RM} \\ \text{im Juni 1939:} & \quad 34\,500 : 0,9301 = 37\,093 \text{ RM.} \end{aligned}$$

Trotz wertmäßigen Umsatzrückganges sind somit die Umsatzmengen im Jahre 1939 gegenüber 1938 gestiegen.

Mit wenigen schätzungsweise festgestellten Richtzahlen ist somit eine Vorstellung von der Mengenveränderung gewonnen worden, die durch Mitberücksichtigung auch der übrigen Waren kaum abgeändert werden könnte.

Die Kenntnis der Veränderung der Umsatzmengen im günstigen oder ungünstigen Sinn ist bedeutungsvoll für die Beurteilung der Lage des Geschäfts; die Erfolgsgestaltung ist ohne weiteres aus den Zahlen nicht zu beurteilen, wenn nicht die Kalkulationsspanne mit in die Betrachtung einbezogen wird. In unserem Beispiel ist im Jahr 1939 bei gleichem Kalkulationssatz wie 1938 infolge der geringeren absoluten Kalkulationsspanne und größerer Arbeitsleistung bei erhöhter Umsatzmenge wahrscheinlich mit einem geringeren Erfolg zu rechnen.

Neben dieser mittelbaren Feststellung der Umsatzmengen, die nicht immer leicht durchführbar ist, gibt es aber auch einen recht einfachen mittelbaren Weg, um ein Bild der Mengenbewegung zu gewinnen: die Zählung der Kassenzettel. Diese Zählung kann einen Anhalt bieten zur Bestimmung der Stückumsätze. Allerdings ist diese Ermittlung der Stückumsätze in gewissem Grad ungenau, insbesondere, wenn Wareneinsatz, Käuferschaft usw. sich ändern. Sie ist mit Vorteil wiederum zum Vergleich gleichartiger Saisonabschnitte zu verwerten.

bb) Gesamtumsatz — Abteilungsumsatz

So weit die Umsatzbewegung in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels statistisch überwacht wird, wendet sich das Interesse durchweg dem Umsatz des Gesamtbetriebs zu. Auf diese Weise verzichtet der Betrieb auf die genaue Kontrolle der Umsätze in den einzelnen Warengruppen. Das wird von Praktikern damit begründet, daß die Abteilungsstatistik zu viel Arbeit und damit zu hohe zusätzliche Kosten verursacht; denn in kleineren Betrieben wird in der Regel von dem gleichen Ladenbesucher in mehreren Abteilungen gekauft, und die gleiche Verkaufskraft bedient den Ladenbesucher in mehreren Abteilungen. Infolgedessen erscheinen die Käufe in mehreren Abteilungen auf demselben Kassenzettel. Obschon dieser Einwand anerkannt werden muß, sollte doch versucht werden, wenigstens diejenigen Warengruppen in der Statistik gesondert zu erfassen, deren Umsatz sich von Zeit zu Zeit stark ändert, bei denen also laufend Vorsorge für eine dem Betriebsumfang angemessene Umsatzhöhe getroffen werden muß. Das kann dadurch geschehen, daß bei einzelnen Warengruppen gesonderte Kassenzettel ausgeschrieben werden, oder daß in der Registrierkasse die Zahlungen besonders aufgeführt werden, oder daß — sogar in den Kleinstbetrieben — diese Umsätze besonders aufgezeichnet werden.

Kassenliste zur Erfassung der Abteilungsumsätze

(Aus: Schulungshefte der Fachgr. Textil-Einzelh., Fachreihe III/3.)

Kassenliste vom 16. Juli 1935								Kassiererin Müller						
Kassenzettel		Betrag		Verkäuferumsatz				Umsatz der Warengruppen						
Lfd. Nr.	Verk. Nr.	RM	Pfg.	Verk. 1.	2.	3.	4.	A.	B.	C.	D.	E.		
37	3	1	20			1	20			1	20			
12	1	0	95	0	95			0	95					
6	2	3	60		3	60		2	10	1	50			
38	3	2	50			2	50		2	50				
13	1	11	40	11	40						6	90	4	50

cc) Vergleichbarkeit der Umsatzzahlen

Der in der Praxis ganz allgemein anzutreffende Vergleich der Umsatzzahlen eines Zeitabschnitts mit denjenigen des entsprechenden Zeitabschnitts im Vorjahr will die Schwierigkeiten umgehen, die aus dem Saisonrhythmus der Umsatzbewegung für den Zahlenvergleich nacheinander folgender Zeitabschnitte erwachsen. Zu berücksichtigen ist dabei, daß ein solcher Vergleich keinen Aufschluß über das Verhältnis des Umsatzes zu einer Normalhöhe gibt und daß durch einen solchen Vergleich die betriebspolitischen Maßnahmen nicht gesteuert werden können. Infolgedessen sollten die Be-

triebe sich mehr daran gewöhnen, Meßziffern der Umsatzbewegung in Verhältniszahlen zu einer für viele Jahre gleichbleibenden Basis zu ermitteln. Diese Meßziffern können den Vergleich nacheinander folgender kurzer Zeitabschnitte im Ablauf eines Jahres allerdings nur dann gestatten, wenn die Saisonbewegung ausgeschaltet ist.

Aber auch dann, wenn die Umsatzzahlen gleicher saisonmäßiger Zeitabschnitte aus verschiedenen Jahren miteinander verglichen werden, kann aus dem Vergleich nicht viel herausgelesen werden, wenn die Vergleichsabschnitte zu kurz gewählt werden. Dann wirken die Zufälligkeiten in der Umsatzbeeinflussung häufig so stark, daß sie das normale Saisonbild der Umsatzgestaltung vollständig verwischen. Infolgedessen sollte danach gestrebt werden, die Vergleichsabschnitte verhältnismäßig lang zu wählen. Das geschieht in der Praxis in der Weise, daß jeweils die abgelaufenen Monate des Jahres zu einer Abschnittseinheit zusammengefaßt werden. Je mehr Monate kumuliert sind, um so weniger wirken sich die Zufälligkeiten aus, vor allem auch deswegen, weil häufig die Einkäufe der Verbraucher und damit die Umsätze des Einzelhandels von dem einen kurzen Zeitabschnitt auf den daneben liegenden anderen Zeitabschnitt verschoben werden.

dd) Umsatzprognosen

Als nach dem Weltkrieg in der ganzen Welt den Fragen der Erfassung von Gesetzmäßigkeiten im Wirtschaftsablauf ein allgemeines Interesse entgegengebracht wurde, glaubte man auf dem Wege zu sein, auch die Verbrauchsgestaltung und damit die Umsatzbewegung im Einzelhandel mindestens für einen kürzeren Zeitraum vorausberechnen zu können. Dabei versuchte man, durch Ausbildung mathematischer Methoden eine möglichst hohe Treffsicherheit zu erreichen. Man übersah dann, daß gerade der Verbrauch bei Gütern des elastischen Bedarfs von zu vielen Kräften beeinflußt wird, als daß er auch nur mit einiger Sicherheit genau im Voraus bestimmt werden kann. Und trotzdem ist der Einzelhandelsbetrieb auf vorausschauende Umsatzzuschätzungen angewiesen, weil dementsprechend Einkaufsdispositionen getroffen werden müssen.

Wenn auch der Einzelbetrieb einen selbständigen Organismus innerhalb der Gesamtwirtschaft und der Branche darstellt, so zeigen sich doch die mannigfachsten Verbindungen und Abhängigkeiten, wenn auch bei den einzelnen Betrieben verschieden stark. Für die Unternehmer kommt es darauf an, die für seinen Betrieb bestehenden Zusammenhänge mit der Gesamtwirtschaft und die verschiedenen Abhängigkeiten des Betriebsgeschehens zu erkennen, um so die Grundlagen für die Vorausschau zu finden. Wenn es dem Unternehmer dann gelingt, die Tendenzen der Wirtschaftsentwicklung richtig zu erkennen, dann vermag er auch die Tendenz der Umsatzgestaltung für seinen Betrieb in einem gewissen Rahmen zu beurteilen.

c) Überwachung des Einkaufs und der Lagerhaltung

aa) Zusammenhänge von Einkauf und Umsatz

Einkaufs- und Lagerstatistik sollen die Überwachung der mengen- und wertmäßigen Lagerhaltung ermöglichen, damit Fehldispositionen verhindert werden.

Im ganzen müssen die Einkäufe den Umsätzen entsprechen. Der zeitliche Rhythmus in den Bewegungen von Einkauf und Umsatz ist aber bei den einzelnen Warengruppen uneinheitlich. Dementsprechend wechselt auch die Bedeutung, die die Ermittlung der Umsatzbewegung für die Einkaufs- und Lagerüberwachung besitzt. Wenn die gleichen Warenarten das ganze Jahr hindurch geführt werden (z. B. Kolonialwaren) oder wenn erfahrungsgemäß die Nachfrage sich in gleichbleibendem Umfang den vom Markt zur Verfügung gestellten Waren zuwendet (Frischgemüse), kann die Einkaufsmenge jeweils der Umsatzmenge des abgelaufenen Zeitabschnitts angepaßt werden. Aus der Umsatzgröße kann dann unmittelbar auf die notwendige Einkaufsgröße geschlossen werden.

Ein solcher gleichbleibender Rhythmus in der Umsatz- und Einkaufsbewegung ist in Einzelhandelsbetrieben selten. Viel häufiger sind ein mehrmaliger saisonmäßiger Wechsel in der Nachfrage und im Umsatz, eine Veränderung in der Lagerdauer sowie ein zeitliches Auseinanderfallen von Einkauf und Umsatz.

bb) Einkaufsstatistik

Bewegen sich Einkauf und Umsatz in gleichartigem Rhythmus normalerweise kurzfristig nacheinander, so hat die Statistik die jeweiligen Umsatzgrößen eines abgelaufenen Zeitabschnitts zusammenzustellen. Wird dann berücksichtigt, ob das Lager zu vermindern oder zu erhöhen ist und ob bestellte Mengen noch nicht geliefert sind, so läßt sich die Menge, die einzukaufen ist, aus der Umsatzmenge ableiten. Die Lagerdauer der Waren oder die Lieferfrist spielt dabei nur insofern eine Rolle, als dadurch die zeitlichen Abstände zwischen den Einkaufsterminen bestimmt werden. Wechseln aber Lagerdauer und Lieferzeiten im Laufe eines Rechnungsabschnitts, dann lösen sich die zeitlichen und mengenmäßigen Bindungen zwischen Umsatz und Einkauf. Dann hat die Statistik den Rhythmus des Einkaufs auf Grund der Erfahrung in früheren Jahren gesondert zu erfassen.

Werden für die einzelnen Monate in einem abgelaufenen Zeitabschnitt die Zahlen des Einkaufs zum jeweiligen Umsatz in Beziehung gesetzt, so sind Kontrollzahlen gewonnen, mit denen die Zahlen des tatsächlichen Einkaufs verglichen werden können.

Einkaufskontrollzahlen bei Verschiedenheit von Einkaufs- und Umsatzrhythmus

Jahr: 1939

Angabe	Januar		Februar		usw.	Dezember	
	1938	1939	1938	1939		1938	1939
Umsatz in RM							
Einkauf in RM							
Einkauf in % des Umsatzes . .							

Man setzt so in den einzelnen Monaten nicht zusammengehörige Größen zueinander in Beziehung und unterstellt, daß sich der Umsatz des Einkaufsmonats zum Umsatz, der dem Einkauf entspricht, ebenso verhält wie im Vorjahr. Wenn dann nach der Erfahrung im Vorjahr Einkauf und entsprechender Umsatz, der vielleicht mehrere Monate nach dem Einkauf erfolgt, in richtigem Verhältnis zueinander standen, so muß das auch in dem laufenden Jahr der Fall sein.

cc) Beschaffung des Zahlenmaterials

Der wertmäßige Lagerbestand des Gesamtbetriebes ergibt sich durchweg aus der Buchhaltung. Eine Lagerbewegungsstatistik für den Gesamtbetrieb hat nur dann einen Zweck, wenn sie den Vergleich mit früheren Jahren und mit dem Umsatz ermöglicht. Anders ist es aber bei den Lagerstatistiken für die einzelnen Warengruppen. Solche besonderen Übersichten können geradezu notwendig sein zur Unterstützung der Einkaufs- und Kapitaldisposition. Dabei wird die wertmäßige Kontrolle zu führen sein, wenn in einer Gruppe die verschiedenartigsten Waren vereinigt sind; bei Großstücken aber und bei Waren, deren Lagerhaltung den Betriebsverantwortlichen im besonderen interessiert, wird die Kontrolle auf die Mengen abgestellt. Dabei kann das Verfahren der Staffelnrechnung angewandt werden.

Abteilung

Lagerüberwachung. Jahr in Reichsmark.

(Nach: Handbuch der Rationalisierung, 1930, S. 742)

Zeitangabe	a Zugang	b Abgang	a—b Bestand	Erklärung
Vormonat	—	—	—	Veränderung
	11 700	5 400	6 300	Stand
Juni	300	600	300	Veränderung
	12 000	6 000	6 000	Stand
Juli				

Die in der vorstehenden Übersicht für die Wertbewegung gewählte Skontrierungsform kann auch der Überwachung des mengenmäßigen Bestandes dienen.

Belege für die Lagereingänge sind in der Regel die Fakturen, Belege für die Lagerausgänge sind Rechnungen oder Kassenzettel, wenn von dem Lager unmittelbar verkauft wird. Besteht ein Zentrallager neben dem Verkaufslager, so ist eine getrennte Lagerüberwachung notwendig. Beleg für die Verminderung des Zentrallagers ist der Lieferungsbegleitzettel für die Abgabe an das Verkaufslager.

dd) Auswertung der Lagerzahlen

Die Auswertung der Lagerzahlen erfolgt eigentlich immer für den gleichen Zweck, nämlich zur Kontrolle des richtigen Verhältnisses des Lagerbestandes zum Umsatz.

Das Mengenverhältnis

Grundsätzliche Ausführungen über das Verhältnis des Lagers zum Umsatz sind Seite 108 gemacht worden. Kontrolliert wird das Mengenverhältnis entweder an den Stückzahlen oder an den Umsatzwerten. Maßstäbe bieten die Verhältniszahlen aus der Vergangenheit oder aus dem Betriebsvergleich, ausgedrückt durch die Ziffern der Umschlagshäufigkeit oder durch Prozentzahlen (Lager in % des Umsatzes).

Die einzelnen Warengruppen in dem Lager müssen auch ein bestimmtes, der Erfahrung entsprechendes Verhältnis zueinander haben. Hier können Richtzahlen aus anderen Betrieben den Maßstab nicht abgeben, weil die Relation in jedem Betrieb verschieden sein kann. Sie wird bestimmt durch die Umsatzgrößen, durch die Spezialisierung des Betriebs, durch die Nachlieferungsmöglichkeiten. An bestimmten Stichtagen, z. B. am Ende einer Woche oder am Ende eines Monats, wird das Verhältnis der Warengruppen zueinander nur selten dem Erfahrungssatz entsprechen. Es empfiehlt sich, Durchschnitte aus zwei, drei oder vier Monaten zu bilden und mit den Verhältnisziiffern der früheren Jahre zu vergleichen. So weit die Zusammensetzung des Lagers saisonabhängig ist, dürfen die Durchschnittsziffern nicht aus einem Zeitraum gebildet werden, der in zwei Saisonabschnitte hineinreicht.

Verhältnis der Abteilungslager (Reichsmark)

Jahr 1938

Zeit	Abteilungen				Insgesamt
	A	B	C	D	
Januar	2200	3300	4000	2800	12 300
Februar	2600	3200	4500	2700	13 000
März	2400	3400	4200	2600	12 600
	7200	9900	12700	8100	37 900
Verhältnis: Durchschnitt 1938	19,0	26,1	33,5	21,4	100
„ „ 1937	19,2	27,0	32,4	21,4	100
„ „ 1936	18,6	26,8	32,2	22,4	100
April	2450	1450	4000	4600	12 500
Mai	2720	1500	3500	4800	12 520
Juni	2800	1400	3000	4700	11 900
	7970	4350	10500	14100	36 920
Verhältnis: Durchschnitt 1938	21,6	11,8	28,3	38,3	100
„ „ 1937	22,2	16,6	28,2	33,0	100
„ „ 1936	22,4	17,0	28,0	32,6	100

Auf Grund der vorstehenden Übersicht stellt sich heraus, daß im Durchschnitt des zweiten Quartals die Lagerbestände der Gruppe D verhältnismäßig groß, diejenigen der Gruppe B aber verhältnismäßig klein sind. Daß die errechneten Relationen für 1938 anormal sind, ergibt sich aus dem Vergleich mit den beiden Vorjahren. Ob sie aber für das laufende Jahr richtig oder falsch sind, kann nur nach der Zusammensetzung des Umsatzes beurteilt werden.

Das Preisverhältnis.

Die Preise der auf Lager befindlichen Waren müssen denjenigen des Verkaufs entsprechen. Dort, wo sich einheitliche Stücke am Lager befinden (Schuhgeschäft, Möbelgeschäft, Spezialgeschäft für Oberkleidung, Abteilung Strümpfe im Textilgeschäft), kann ein Durchschnittspreis ermittelt und mit dem Durchschnittspreis des Umsatzes verglichen werden, wenn beim Lager und beim Umsatz die Gesamtzahl der Stücke und der Gesamtwert festgestellt sind. Sind die Einzelstücke des Lagers ganz unterschiedlich, dann ist die Kontrolle des Preisverhältnisses nur insoweit möglich, als Teilgruppen innerhalb der Abteilungen gebildet werden können.

d) Kostenkontrolle

aa) Inhalt der Kostenstatistik

Ziel der statistischen Kontrolle der Kostengestaltung und Kostenbewegung ist die Schaffung von Beurteilungsgrundlagen zur planmäßigen Beeinflussung des Betriebsaufwandes. Das hat so weit wie möglich laufend zu geschehen. Deshalb muß die Kostenkontrolle so kurzfristig wie möglich erfolgen.

Ausgangspunkt für die Kostenkontrolle sind die Aufzeichnungen in der Buchhaltung. Diese beziehen sich in der Regel nur auf die durch Kosten verursachten Ausgaben innerhalb des Rechnungsabschnitts. Beim Jahresabschluß wird durch die Rechnungsabgrenzung die Ausgabenrechnung auf die Aufwandsrechnung umgestellt. Infolgedessen können jährlich einmal die in der Buchhaltung erfaßten Kosten des Betriebes überprüft werden. In kürzeren Rechnungsabschnitten jedoch hat die bloße Ausgabenrechnung auf dem Gewinn- und Verlustkonto zur Folge, daß die von der Praxis als Kostenüberwachung angesprochene statistische Kontrolle im allgemeinen nichts anderes ist als eine Ausgabenüberwachung, deren Erkenntniswert nur gering ist. Zu fordern ist deshalb, daß die Zahlen der Buchhaltung auch für kürzere Zeitabschnitte, etwa für Monate, in einer statistischen Nebenrechnung ebenso wie beim Jahresabschluß in Kostenzahlen umgewandelt werden. Dabei ist einmal die Technik der zeitlichen Kostenverteilung bedeutsam, die auf Seite 152 ff behandelt worden ist. Es empfiehlt sich, für die Beobachtung der Kostenbewegung jeweils von Monat zu Monat die seit Beginn des Jahres aufgelaufenen Kosten zusammenzufassen, weil dann die Einwirkung des Zufalls immer mehr an Bedeutung verliert.

Bis jetzt war nur von denjenigen Kosten die Rede, die sich in der Buchhaltung als Aufwand bzw. Ausgaben niederschlagen. Die statistische Kostenüberwachung kann sich auf diese Kosten aber nicht beschränken, weil dabei wichtige Kostenpositionen außer Betracht bleiben, die bei der Beurteilung des gesamten Betriebsaufwandes das Bild entscheidend mit beeinflussen. Das sind diejenigen Kosten, die Ausgaben im Betrieb un-

mittelbar nicht verursachen, aber die Erfolgsgestaltung maßgeblich beeinflussen, nämlich vor allem der

Unternehmerlohn, der Mietwert der Geschäftsräume in betriebs-eigenen Gebäuden und der Zins für Eigenkapital.

Die absolute und relative Höhe dieser Kosten ist in den einzelnen Betrieben ungleich. Werden sie bei der Kostenstatistik nicht berücksichtigt, so ist ein Vergleich der Kosten mehrerer Betriebe überhaupt nicht möglich. Das gilt insbesondere für Betriebe verschiedener Größengruppen, weil die Anteile der nicht in Ausgaben sich niederschlagenden Kosten an den Gesamtkosten mit steigender Betriebsgröße abnimmt. Es ist deshalb verständlich, daß die Forderung, alle Kosten des Betriebes in der Kostenstatistik zu berücksichtigen, besonders dringlich im Zusammenhang mit den Arbeiten des Betriebsvergleichs gestellt wird.

„Die Einbeziehung der den Leistungen des Unternehmers und seiner Angehörigen zuzurechnenden Teile des Ertrages in die Kosten beruht nicht auf Erwägungen aus der privaten Wirtschaftssphäre des Unternehmers, sondern auf Erfassung der Betriebsvorgänge. Arbeitskraft, Kapital und Räume sind in wirtschaftlicher Betrachtung Güter, die zu Leistungen für den Betrieb eingesetzt und aus dem Ertrage dieser Leistungen wieder ersetzt werden müssen, um ihre Verwendbarkeit für den Betrieb zu erhalten. Dabei ist es ohne Einfluß, in wessen Eigentum diese Güter stehen.“¹⁾

Die Forschungsstelle für den Handel beim RKW als die wissenschaftliche Zentrale für den Betriebsvergleich im Handel gibt Anleitungen, in welcher Höhe die Kosten, die nicht unmittelbare Ausgaben im Betrieb werden, in der Kostenstatistik anzusehen sind¹⁾:

„Als Unternehmehrgelt

sollen die Betriebe laut der im Fragebogen der FFH. angegebenen Anweisung einen Betrag einsetzen, den sie zu bezahlen hätten, wenn sie genötigt wären, an Stelle des Inhabers und seiner mitarbeitenden Familienangehörigen gleichwertige leitende und ausführende Kräfte zu den Sätzen ihrer örtlichen Tarifordnung oder zu den an ihrem Orte für außertarifliche Gehälter geltenden Bedingungen anzustellen.“

Damit weicht die Forschungsstelle von der teilweise in der Praxis vertretenen Auffassung ab, daß der Unternehmer infolge seiner steten Sorge um das Geschäft in den meisten Fällen dem Betrieb einen größeren Dienst leiste als der höchst bezahlte Angestellte, und daß es sich infogedessen rechtfertige, wenn in der Kostenstatistik ein entsprechend höheres Unternehmereinkommen eingesetzt werde. Wenn auch grundsätzlich diese Meinung nicht von der Hand zu weisen ist, so dürfte es nunmehr nach dieser klaren Stellungnahme der Forschungsstelle ratsam sein, im Interesse der Einheitlichkeit des Rechnungswesens im Einzelhandel den Standpunkt der Forschungsstelle einzunehmen. (Vgl. auch: Kostenrechnungsgrundsätze.) Bei der Beurteilung des Gewinns ist diese Auffassung entsprechend zu berücksichtigen.

Nach der Begriffsabgrenzung der Forschungsstelle ist als

Mietwert für eigene Geschäftsräume

der Betrag einzusetzen, den die Betriebsinhaber „für Räume gleicher Größe und Art in ihrer Gegend zu bezahlen hätten, wenn sie nicht im eigenen Hause arbeiten könnten. Dieser Mietwert soll auch die Belastung des Ladeninhabers als Hausbesitzer mit Hypothekenzinsen und Grundvermögenssteuer abgelten.“

„Als Zins für das im Betriebe mitarbeitende Eigenkapital wird ein Satz berechnet, der nach der jeweiligen Lage des Kapitalmarktes für lang-

¹⁾ Die Kosten des Deutschen Einzelhandels usw. Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel. Neue Folge Nr. 1, Stuttgart 1937, Seite 8 f.

fristige Darlehen zu entrichten ist, zur Zeit sind es 4 %, also ein Betrag, der etwas unter dem Satz für 12 Monatskredite und unter dem Zinssatz liegt, den Einzelhandelsbetriebe für Bankkredite und andere Fremdkapitalien aufzuwenden haben. Die Wahl dieses niedrigen Satzes sucht den im Einzelhandel über die Verzinsung des Eigenkapitals herrschenden Anschauungen in gewissem Umfange Rechnung zu tragen.“

Die genaue Kostenstatistik ist von der Möglichkeit zu trennen, die Kosten im Preis zurückerstattet zu erhalten. Gewiß kann der Betrieb mit Verlust, beispielsweise ohne Rückerstattung des Zinses für Eigenkapital oder eines Entgelts für mit-helfende Familienangehörige, wirtschaften, aber dann soll das nach der Kostenstatistik zu erkennen sein, der Betriebsinhaber soll den wirklichen Verlust zahlenmäßig sehen und sich möglicherweise um eine günstigere Kostengestaltung bemühen.

bb) Auswertung

Bei der Auswertung der Kostenzahlen werden die Kostenbeträge in der Regel zum Umsatz in Beziehung gesetzt. Das hat deswegen einen Sinn, weil auch die Handelsspanne im Verhältnis zum Umsatz bekannt ist. Es kann dann aus dem Vergleich des Kosten- und Handelsspannensatzes auf die Erfolgsgestaltung geschlossen werden. Möglich sind dann mannigfache Beurteilungen der Kostensätze, und zwar: Entwicklung der Kostensätze in nacheinanderfolgenden Zeitabschnitten — Entwicklung des Verhältnisses von Kosten und Handelsspanne — Entwicklung der Kosten des eigenen Betriebs im Vergleich zu Richtzahlen.

Aber auch andere Beziehungen der Kosten außer auf den Umsatz können für die Beurteilung des Betriebsgeschehens von Bedeutung sein, insbesondere, wenn einzelne Kostenpositionen auf die sie verursachenden Betriebsvorgänge und Betriebsgrößen bezogen werden, z. B. Personalkosten auf die Betriebspersonen, Zinskosten auf das Lagerkapital, Einkaufskosten auf das Einkaufsvolumen.

Auswertung der Kostenstatistik

Jahr 1939

Angaben	Vor- monat	April	Jan. bis April	usw.	Dezbr.	Jan. bis Dezbr.
Umsatz in RM . .						
Einkauf in RM . .						
Lagerbestand in RM						
Beschäft. Personen .						
Einz. Kosten in RM						
Einzelne Kosten in % des Umsatzes						
Gesamtkosten i. RM						
Gesamtkosten in % des Umsatzes . .						
Personalkosten je be- schäftigte Person .						
Zinskosten in % des Lagerbestands . .						
Einkaufskosten in % des Einkaufs . .						

aa) Beurteilung der Betriebsausnutzung

Da es ein absolutes Maß für die Beurteilung der Betriebsausnutzung nicht gibt, strebt man so nach einem relativen Maßstab, der nur aus dem

Vergleich mit anderen Betrieben

im gleichen Aufgabenbereich gefunden werden kann. Die einheitliche Vergleichsbasis wird in der Gleichheit der Aufgaben (Absatz bestimmter Warengattungen) und im Umfang des Umsatzes in den einander gegenüberzustellenden Betrieben gesehen; alle anderen Merkmale der Einzelhandelsbetriebe sind durchweg naturnotwendig auf die Betriebsaufgabe abgestellt: Kostengestaltung, äußere und innere Betriebsorganisation, Kapital- und Vermögensaufbau usw., und werden in die Gruppierung nach Warengruppe und Umsatzumfang einbezogen. Die Aufgaben, die dem Betriebsvergleich zuzuweisen sind, müssen eng begrenzt werden.

Bei der Errechnung von Meßziffern für die Kapazitätsbeanspruchung mußte der Einzelhandel seine eigenen Wege gehen.

Für die Industrie sind Meßziffern der Arbeitsplatzkapazität und der Produktionskapazität entwickelt worden. Der

Begriff der Arbeitsplatzkapazität

dürfte für die Beurteilung der Kapazitätsausnutzung im Einzelhandel deswegen keine Bedeutung haben, weil er einmal für diese Gruppe von Betrieben nicht scharf genug umrissen werden kann, und weil zweitens im Einzelhandelsbetrieb Leistungsgrad und Ausnutzungsgrad der Arbeitsplatzkapazität nicht zusammenfallen. Auch der

Begriff Beschäftigungsgrad

entspricht nicht dem Begriff des Ausnutzungsgrades der Arbeitsplatzkapazität; denn trotz schwankender Betriebsleistung muß die Zahl der Beschäftigten verhältnismäßig konstant bleiben. So wirkt sich gerade beim vorhandenen Personal im unterbeschäftigten Betrieb eine bloße Betriebsbereitschaft, also die mangelhafte Kapazitätsausnutzung, nachteilig aus, ohne daß aber der Grad der Arbeitsplatzkapazität dadurch berührt wird. Brauchbarer für den Einzelhandel ist der Inhalt des Begriffs Produktionskapazität, wenn man ihn in Umsatzkapazität überträgt. Entscheidend für die Beurteilung der Umsatzkapazität bzw. für den Grad ihrer Ausnutzung würde im Einzelhandel die Umsatzmenge sein. Die bei der Erfassung der Umsatzmenge hervortretenden Schwierigkeiten wurden S. 190 berührt.

Voraussetzung für die Einheitlichkeit der Umsatzerfassung in den vielen vom Betriebsvergleich erfaßten Geschäften ist die einheitliche Systematisierung der umgesetzten Waren. Zwar ist schon von verschiedenen Seiten der Versuch unternommen worden, für größere Fachgruppen einheitliche Warenverzeichnisse aufzustellen. Die Praxis hat sie aber nicht übernommen, so daß die Idee der Vereinheitlichung des Warenverzeichnisses heute immer noch nur als eine Forderung besteht. Für die Verwirklichung dieser Forderung sprechen neben der Erleichterung des Betriebsvergleichs noch mehrere andere

Gründe: Überbrückung der Schwierigkeiten, die sich bei der Einstellung von Personal aus fremden Betrieben ergeben, Beseitigung von Störungen, die aus der Verwechslung von Warenbezeichnungen erwachsen, Erleichterung der Fakturierung durch Fabrikanten und Großhändler, wodurch eine Arbeitersparnis auf allen Seiten erzielt werden könnte.

Die Meßziffer der Ausnutzung der Umsatzkapazität

müßte in der Verhältniszahl: Prozentzahl der wirklichen Umsätze in einem bestimmten Zeitabschnitt zum Umsatz bei Vollaussnutzung des Betriebs, d. h. zur Betriebsbeanspruchung, bei der die gegebenen Betriebsziele mit dem geringstmöglichen Aufwand erreicht werden, ausgedrückt werden. Da es schwierig ist, die Umsatzhöhe bei Vollaussnutzung der Betriebe in einem längeren Rechnungsabschnitt zu ermitteln, müssen beim Betriebsvergleich Ersatzziffern zur Beurteilung der typischen Ausnutzung der Umsatzkapazität in der Einzelhandelsgruppe errechnet werden. Als solche müssen die Meßziffern der Umsatzbewegung angesehen werden. Sie haben allerdings nur eine Bedeutung für die dynamische Betrachtung, indem sie Veränderungen der Umsatzgröße zur Basiszahl angeben. Daraus ist auf die Veränderung der Kapazitätsnutzung zu schließen.

Die typischen Meßziffern

für die Beurteilung des Umsatzes im Betriebsvergleich sind Durchschnittsziffern. Diese können zwar nicht die Bedeutung unbedingt gültiger Normalmaßstäbe haben, aber sie kennzeichnen jeweils den typischen Stand der Umsatzgestaltung. Für die Berechnung der Durchschnittsziffern, die im allgemeinen als typische Zahlengrößen, als „Richtzahlen“, angesprochen werden sollen, lassen sich die wissenschaftlichen Institute nach den Erfahrungen der Praxis bei der Auswahl der in die Durchschnittsrechnung einzubeziehenden Einzelwerte durchweg von der Häufigkeit der Einzelwerte leiten, d. h. man wendet zwar die arithmetische Mittelung an, vermeidet aber, daß die Zufälligkeiten, die gewissen Einzelziffern offensichtlich anhaften, zu stark das Endergebnis beeinflussen. Extreme Werte werden aus der Rechnung ausgeschaltet, und aus dem Rest der Ziffern wird durch die arithmetische Mittelung der Normalwert (Durchschnittswert) errechnet.

Die Richtzahl der Umsatzbewegung gibt an, wie sich typischerweise der Umsatz des beobachteten Zeitraums entwickelt hat; die Richtzahl wird ausgedrückt im Verhältnis zu der entsprechenden Vorjahrszahl oder zu einer in der Vergangenheit liegenden Grundzahl. Der Vorjahrsvergleich wird bei Monatszahlen angestellt, weil auf diese Weise die durch Saisoneinflüsse herbeigeführten Störungen aus der Rechnung ausgeschaltet werden. In Wirklichkeit werden neue Störungen in die Betriebskontrolle gebracht, weil jeweils gefragt werden muß, ob die Vorjahrszahl als normal zu bezeichnen ist oder in wieweit sie anormal hoch oder niedrig ist. Werden Meßziffern auf einer einheitlichen Grundzahl errechnet, so können auch Ziffern nacheinanderfolgender Monate miteinander verglichen werden unter der Voraussetzung, daß die Saisonindexziffern bekannt sind, mit deren Hilfe die Saisonschwankungen aus den Zahlen

ausgeschaltet werden können. Die Umsatzmeßzahl — im besonderen im Vergleich zum Vorjahr — wird ganz allgemein und gern von Einzelhändlern errechnet, doch glaubt man bei kritischer Beurteilung zunächst, daß sie nur einseitige Bedeutung habe. In Wirklichkeit ist aber doch diese Zahl nicht nur für die Umsatzbeurteilung, sondern auch für die Erfolgsbeurteilung sehr wichtig, wenn man von folgender Überlegung ausgeht: Da der Einzelhändler bei der Preisstellung für seine Ware auf die Wettbewerber Rücksicht nehmen muß, ist von außen die eine Seite der Erfolgsbeeinflussung annähernd festgelegt. Bedeutsam für die Erfolgsgestaltung bleibt dann nur die andere Seite, nämlich die Seite der Kosten. Da die Kosten des Einzelhandelsbetriebs überwiegend fixer Natur sind, ist zur Beurteilung der Erfolgsentwicklung folgender Zusammenhang wichtig:

In dem Betrieb ist für das vergangene Jahr der Erfolg beim Jahresabschluß ermittelt worden. Es ist festgestellt worden, ob bei dem Umsatz des vergangenen Jahres die Kosten des Betriebes tragbar waren oder nicht. Stellt man nun fest, daß in diesem Jahr der Umsatz in dem untersuchten Zeitabschnitt geringer ist als in der entsprechenden Zeit des Vorjahres, so ist das für den Betrieb ein Warnungszeichen. Die Betriebskosten konnten kaum gesenkt werden. Die Kosten belasten den geringen Umsatz im ganzen genau so hoch wie im Vorjahr. Bei einem geringeren Umsatz ist aber der Bruttogewinn niedriger. Infolgedessen muß der Erfolg in diesem Jahr geringer sein als im Vorjahr. Bei dem Ansteigen des Umsatzes in einem bestimmten Zeitabschnitt gelten diese Überlegungen in der umgekehrten Richtung.

bb) Kostengestaltung und Kostenbewegung

Eine unmittelbare Erkenntnis über die Wirkung einer vorhandenen Minderausnutzung der Betriebskapazität ist mit der Errechnung von Meßziffern der Umsatzbewegung aber noch nicht gewonnen. Es ist nämlich möglich, daß die Nachteile einer sinkenden Ausnutzung durch irgendwelche Betriebsmaßnahmen kompensiert werden. Es ist deshalb richtig, daß die Gemeinschaftsarbeit der Einzelhandelsbetriebe auf die Beobachtung der Kostengestaltung und Kostenbewegung ausgedehnt wird.

Aufschlußreich ist dabei ohne Zweifel die Beurteilung der Gesamtkosten des Betriebs. Daneben ist aber auch wichtig, die Kostenstruktur laufend zu analysieren, um so die Verlustquellen erkennen und gegebenenfalls verstopfen zu können.

Ein Betriebsvergleich im Hinblick auf die Kosten ist aber nur möglich, wenn die Kostengliederung in den an der Gemeinschaftsarbeit beteiligten Betrieben einheitlich ist.

Diese Vereinheitlichung ist nicht nur äußerlich schwierig, vielmehr bestehen auch grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten insbesondere über die Natur der Einzelkosten. Diese Meinungsverschiedenheiten beziehen sich im großen auf folgende Punkte, über die bereits gesprochen wurde:

- a) Der Unternehmerlohn wird teilweise nicht oder in falscher Höhe in die Kosten einbezogen;

- b) Arbeitskosten für mithelfende Familienangehörige werden nicht berücksichtigt;
- c) Kosten für Geschäftsräume werden nicht vollständig angesetzt, wenn das Einzelhandelsgeschäft im Haus des Betriebsinhabers geführt wird;
- d) Zinsen für das Eigenkapital werden nicht berechnet.

Störend für den Betriebsvergleich wirkt weiter die verschiedenartige Auffassung über Zurechnung einzelner Kostenteile zu Kostengruppen. So werden z. B. die Kosten des Reklamepersonals in einigen Betrieben zu den Reklamekosten geschlagen, in anderen Betrieben werden sie unter Personalkosten zusammen mit den Arbeitskosten für den Verkauf verrechnet; Abschreibungen auf Warenlager, Abschreibungen für Modeentwertungen werden in einigen Betrieben den „sonstigen Kosten“, in anderen Betrieben den Abschreibungen zugewiesen.

Eine Vereinheitlichung in der Kostenzuteilung und Kostenbeurteilung ist die dringendste Voraussetzung für einen praktisch verwertbaren Betriebsvergleich. Die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels als Vorgängerin der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel hatte im Rahmen des bereits erwähnten Kontenplans auch eine Systematik der Kosten ausgearbeitet; in verschiedenen Fachgruppen entwickelten sich selbständige Kostengruppierungen; in Großunternehmen waren eigene Systeme des Kostenaufbaus ausgearbeitet worden. Hier galt es nun, im Anschluß an die „Richtlinien zur Organisation der Buchhaltung“ vom 11. 11. 1937 in einem einheitlichen System vor allem folgende Grundsätze zur Anwendung zu bringen:

- a) Alle für die Beurteilung des Geschäftsgebarens wichtigen Kostengruppen müssen gesondert erfaßt werden;
- b) das System muß elastisch sein, d. h. es muß durch Einengung und Erweiterung den besonderen Verhältnissen des Einzelbetriebs und den Notwendigkeiten der Gemeinschaftsarbeit angepaßt werden können;
- c) durch das System muß Gewähr für eine gleichmäßige und richtige Verbuchung der im Betrieb entstehenden Kosten gegeben sein.

Diese Ziele sind in der Gliederung der Klasse 4 (Konten der Kostengruppen) des Kontenrahmens der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel erreicht worden. Da die Fachgruppen und Fachabteilungen bestrebt sind, in betriebswirtschaftlichen Arbeitsgemeinschaften sowie in Anordnungen und Veröffentlichungen auf eine einheitliche Auffassung bezüglich der Konteninhalte hinzuwirken, wird mit der Zeit die Auswertbarkeit des Betriebsvergleichs zur Kostenkontrolle in Mittel- und Großbetrieben erhöht werden. In Kleinbetrieben, in denen nach der Mindestbuchführung gebucht wird, wird ein Kostenvergleich nur in den Gesamtkosten und in den großen Gruppen möglich sein.

Da Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe in den Betriebsvergleich einbezogen werden sollen, ist es nötig, die Kostenzahlen vergleichbar zu gestalten. Das geschieht dadurch, daß die in jedem Betrieb anfallenden Zahlen zu einer Einheit in Beziehung gesetzt werden, die jeweils die

Größe des Betriebs mindestens annähernd charakterisiert, nämlich zum Umsatz. Hier ist — im Gegensatz zur Verwendung des Umsatzes als Maßstab für die Kapazitätsausnutzung — grundsätzlich der Wertumsatz zur Grundlage zu wählen, weil bei der im Einzelhandel üblichen Berechnung der Handelsspannen, die einen Ersatz der Kosten bringen sollen, ebenfalls von den Werten, in der Regel von den Einstandspreisen, ausgegangen wird. Dabei kann neben der Beobachtung der Gesamtkosten auch diejenige sämtlicher Kostengruppen der Betriebskontrolle mit Hilfe des Betriebsvergleichs dienstbar gemacht werden.

Bei dem Betriebsvergleich können neben den reinen Kostenzahlen auch noch Symptome der Kostengestaltung für die Kontrolle des Betriebsgebarens ausgenutzt werden. Als solche sind für die Personalkosten zu werten: Zahlen über Umsatzgröße je beschäftigte Person; diese Richtzahl wird aus der absoluten Umsatzzahl und der Zahl der im Betrieb beschäftigten Personen abgeleitet. Infolge des übergroßen Leerlaufs in allen Einzelhandelsgeschäften, die unmittelbar vom Käufer abhängen, ist der Arbeitseinsatz des Personals ganz allgemein geringer, als er bei voller und durchgehender Beschäftigung sein könnte. Die von der Zentralstelle des Betriebsvergleichs errechnete Ziffer über die Umsatzgröße je Person bietet ein wertvolles Kontrollmittel für jeden Betrieb. Liegt die Umsatzhöhe je Person in dem eigenen Betrieb weit unter derjenigen des typischen Betriebs, so ist das bestimmt ein Zeichen dafür, daß der personelle Leerlauf in dem Betrieb über dem normalen Maß liegt, und es ist deshalb dahin zu streben, die Personalkosten zu senken.

Für die Beurteilung der

Kosten der Lagerhaltung

sind folgende Richtzahlen von Bedeutung: Lagerbestand je Beschäftigten, Umschlagshäufigkeit des Lagers, Einkauf im Verhältnis zum Umsatz oder im Verhältnis zu einem früheren Zeitabschnitt.

Alle diese Betriebszahlen bilden bei der Beurteilung des Betriebsgebarens eine Einheit. So sagt beispielsweise die Häufigkeitsziffer des Lagerumschlags allein über die Betriebspolitik wenig aus, weil sie durch zwei Bewegungsvorgänge im Betrieb bestimmt wird: Veränderung in der Größe des Lagers und des Umsatzes. Kennt man die Bewegung der Umsatzgröße und der Ziffer des Lagerumschlags, dann erst lassen sich auf die Lagerpolitik des Betriebs Rückschlüsse ziehen.

Die Lagerhaltung

Der Einzelhandelsbetrieb wird im Betriebsvergleich in der Regel an der Umschlagshäufigkeit gemessen. Aus Entgegenkommen gegenüber den Betrieben, die häufig bei der Organisation des Rechnungswesens nicht in der Lage sind, den Einkaufswert des Lagers anzugeben, wird dabei das Verhältnis von Einkaufswert des Lagers zum Verkaufswert des Umsatzes errechnet. Aus solchen Meßzahlen kann natürlich nicht der Umschlag des im Lager investierten Kapitals ermittelt werden. Solche Umschlagshäufigkeitsziffern haben nur eine Bedeutung in der Bewegungs-

reihe, um die Veränderungen in nacheinander folgenden Zeitabschnitten zu sehen und daraufhin Maßnahmen der Betriebsdisposition zu ergreifen.

Meßziffern über die Einkaufsbewegung sind besonders wichtig für diejenigen Einzelhandelszweige, die langfristig zu disponieren haben. Dazu gehören jeweils mindestens für einzelne Warengruppen fast alle Branchen mit Ausnahme der Lebensmittelgeschäfte. Die Meßziffern können ausgedrückt werden: im Verhältnis zum Vorjahr, im Verhältnis zu einer gleichbleibenden Grundzahl, im Verhältnis zum Umsatz des gleichen Zeitabschnitts.

Bei dieser zuletzt genannten Meßziffer — so weit sie monatlich errechnet wird — handelt es sich, wie bereits ausgeführt wurde, nur in seltenen Fällen um den Vergleich von Einkauf und Umsatz derselben Waren, weil die Lagerdauer durchweg einen Monat überschreitet. Da aber Umsatz- und Einkaufsbewegung sich in einem regelmäßig wiederkehrenden saisonmäßigen Rhythmus vollziehen, ist aus dem Vergleich von Einkauf und Umsatz abzulesen, wie in dem Betrieb — bei der Richtzahl: in dem Durchschnittsbetrieb — die Geschäftsentwicklung beurteilt wird.

cc) Regionaler Betriebsvergleich

Die verhältnismäßig geringe Beteiligung von Einzelhandelsbetrieben an der Gemeinschaftsarbeit des Betriebsvergleichs beruht — das kann man in den Besprechungen in Berufsförderungskursen immer wieder feststellen — nicht auf einer grundsätzlichen Verkennung des Wertes der Richtzahlen für die Betriebskontrolle. Vielmehr machen sich verschiedene andere Kräfte geltend, die aber mit der Zeit abzubiegen sind:

- a) die Scheu vor neuer zusätzlicher Arbeit im Betrieb;
- b) die Meinung, daß „Betriebsgeheimnisse“ offengelegt werden sollen;
- c) die Vorstellung, daß die Verhältnisse im eigenen Betrieb so eigenartig gelagert seien, daß aus einer Zusammenarbeit mit anderen Betrieben für die Betriebskontrolle nach keiner Seite hin ein Vorteil erwachsen könne;
- d) die Einsicht, daß die Wirtschaft im ganzen in dem engeren Bezirk, in dem der Betrieb sich befindet, und der Einzelhandel des Bezirks im besonderen so individuell gelagert seien und zeitweilig so gesonderte Bewegungen aufweisen, daß ein Vergleich der eigenen Betriebsvorgänge mit solchen aus anderen Bezirken überhaupt nicht möglich sei.

Dieser zuletzt genannte Einwand verdient bei der Klärung der Voraussetzungen für die Gemeinschaftsarbeit im Betriebsvergleich weitgehende Berücksichtigung.

Die Wohndichte, die berufliche Gliederung der Bevölkerung, die typische Einkommensstruktur, die Einkommensbewegungen, die Beschäftigungslage, also die ausschlaggebenden Kräfte zur Beeinflussung des Verbrauchs und des Einkaufs im Einzelhandel, sind in der Tat durchweg von Bezirk zu Bezirk und innerhalb der Bezirke von Teilgebiet zu

Teilgebiet verschieden. Dazu kommen die Verschiedenheiten in der Struktur des Einzelhandels, für die Tiburtius¹⁾ in einer Untersuchung bemerkenswerte Beispiele gibt:

In Süddeutschland: geringe Entwicklung von Fachgeschäften des Obst- und Gemüsehandels im Vergleich zu der Bedeutung von ländlichen Gemischtwarengeschäften und Märkten für diese Umsatzgruppe; ähnliches gilt für Ostdeutschland und Thüringen; in Norddeutschland wird ein verhältnismäßig großer Teil des Verkaufs von Obst, Gemüse und Fischen durch den Straßenhandel getätigt. — Der bemerkenswerteste Unterschied in der Struktur des Einzelhandels zeigt sich in der

Gegenüberstellung von Stadt und Land.

So kann man die Zonen der Fach- und Spezialgeschäfte von der Zone der ländlichen Gemischtwarengeschäfte unterscheiden. Um den hier möglichen Unterschied herauszustellen, sei ein Beispiel aus dem Rhein-Maingebiet genannt: die Gemischtwarengeschäfte machen in Frankfurt a. M. 0,9% der Einzelhandelsgeschäfte aus, in dem ländlichen Bezirk Limburg aber 12,6%. Weitere regionale Unterschiede in den Betriebsverhältnissen des Einzelhandels ergeben sich aus der Warenzusammensetzung. Als Beispiel sei auf den Drogenhandel verwiesen. Hier gibt es Drogengeschäfte, bei denen 4 bis 5% des Umsatzes auf Kolonialwaren entfallen, neben solchen, bei denen Kolonialwaren 35 bis 36% des Umsatzes ausmachen oder bei denen 33 bis 35% des Umsatzes auf Feinseifen und Kosmetika entfallen, während in Drogerien mit normalem Warensortiment dieser Umsatzanteil 15 bis 20% ausmacht; weiter: ganz allgemein weisen Drogerien in größeren Städten einen verhältnismäßig höheren Umsatzanteil in Medizinalwaren auf als auf dem Lande.

Sonstige regionale Unterschiede im Einzelhandel ergeben sich in dem Verhältnis der Einzelhandelsbetriebe und der Betriebsgrößen zur Bevölkerung, also zu den in Frage kommenden Käufern der Bezirke, ferner in dem Verhältnis der für die Deckung des Bedarfs der Verbraucher in Frage kommenden Fach- und Spezialgeschäfte.

Trotz allem sind die für den Einzelhandel des gesamten Reichsgebiets errechneten und bekanntgegebenen Richtziffern der Betriebsgestaltung zur Betriebskontrolle im Einzelbetrieb nicht vollständig unbrauchbar, wenn sie in erster Linie zur Bewegungs- und Veränderungsbeurteilung ausgewertet werden.

Das Streben der für den Ausbau des zentralen Betriebsvergleichs verantwortlichen Stellen muß immerhin darauf gerichtet sein, die Verwertungsmöglichkeit der Richtzahlen zu erhöhen. Diese Bemühungen äußern sich auch in der Bereitstellung regionaler Richtzahlen. So berechnet die Fachgruppe Textilien für 18 Bezirke gesonderte Richtzahlen. Die Forschungsstelle für den Handel beim RKW baut ebenfalls z. Z. den regionalen Betriebsvergleich aus.

5. Wirtschaftsplan — Betriebsplan

a) Begriffe

Jeder Betrieb arbeitet auf ein bestimmtes Ziel hin. Zur Erreichung dieses Zieles müssen planmäßig die Mittel eingesetzt, müssen planmäßig die Betriebsvorgänge aneinander gereiht werden. Dieses

Planen ist ein Vorausdenken,

ein geistiges Konstruieren des Zukünftigen. Ein solches Vorausdenken im Betrieb vollzieht sich teilweise im Unterbewußtsein

¹⁾ Tiburtius, J., Der deutsche Einzelhandel in gebietswirtschaftlicher Betrachtung, Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftskunde, 1. Jg., Heft 3.

der Beteiligten. Das wird im allgemeinen in einem Betrieb auch genügen, wenn ein einzelner Mensch den gesamten Betriebsablauf bestimmt und beherrscht, also vornehmlich im Alleinbetrieb. Wenn auch hier sich häufig Irrtümer einschleichen in bezug auf die Planungsgrößen, so geht der Wert der Planung nicht völlig verloren, weil immer eine rasche Umstellung möglich ist, wenn der Irrtum erkannt wird. Wo aber mehrere Menschen an dem Gelingen des Plans mitwirken sollen und dem Plan entsprechend zu handeln haben und wo die Betriebsvorgänge so mannigfaltig und so verschachtelt sind, daß nur tiefgreifende Überlegungen den Plan konstruieren können, ist die nicht bewußte Planung wertlos.

Ein Plan kann sich auf alle Betriebserscheinungen und Betriebsvorgänge erstrecken; er kann sich auf einen kurzen oder langen Zeitabschnitt beziehen. Zum Rechnungswesen gehört aber nur ein Teilausschnitt aus der gesamten Planung, wenn auch der weitaus größte Teilausschnitt, nämlich derjenige Teil, bei dem es sich um die **Planung des Aufwandes** und des **Ertrages**, der **Kosten** und der **Leistung** handelt. Prion¹⁾ unterscheidet den **Betriebsplan** und den **Wirtschaftsplan**. Der Betriebsplan enthält Angaben über das „Wie“ des Wirtschaftsbetriebs; er gibt also an, wie die Wirtschaftstätigkeit durchzuführen ist. Demgegenüber enthält der Wirtschaftsplan das „Was“ des Wirtschaftsbetriebes. Nach Prion steht der Wirtschaftsplan am Anfang und im Mittelpunkt jeder Wirtschaft.

In der modernen Geldwirtschaft enthält der Wirtschaftsplan den Niederschlag der Überlegungen über „Nutzen und Mühen“ des Wirtschaftens, ausgedrückt in Geld: „Welchen Gelderlös habe ich von dem Absatz der hergestellten Güter zu erwarten? Welche Güter, die ich herstellen kann, werfen einen Überschuß der Erlöse über die in Geld verauslagten Aufwendungen ab? usw. Besondere Aufgaben weist Prion dem Wirtschaftsplan der kapitalistischen Unternehmung, also jener Unternehmung, bei der es auf die Verwertung des Kapitals ankommt, zu. Hier muß der Betriebserfolg zum eingesetzten Kapital in Beziehung gesetzt werden; „erst der Vergleich mit dem in der Unternehmung arbeitenden Kapital ergibt, ob der Gewinn hoch oder niedrig ist und ob eine hohe oder niedrige Rente auf das Kapital vorliegt“. So wird die Umsatzrechnung mit der Kapital-Gewinnrechnung verkoppelt. „Diese Verkoppelung stellt die kapitalistische Grundrechnung dar; sie verkörpert den Wirtschaftsplan der kapitalistischen Unternehmung“. Nach Prion besagt die kapitalistische Grundrechnung, „daß der Wirtschaftsplan der kapitalistischen Unternehmung darauf abzielt, mit einem möglichst geringen Kapital einen möglichst hohen Umsatzgewinn zu erzielen“. Allgemeiner ausgedrückt würde das heißen: Mit einem geringen Einsatz ist eine hohe Leistung zu erzielen. So gesehen, ist die „kapitalistische Grundrechnung“ auch für nicht kapitalistische Unternehmungen von Bedeutung. Dann wird das Kapital als ein Aufwandsteil angesehen, dem auch eine hohe Leistung im

¹⁾ Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb. II. Buch, Berlin 1935, Seite 1 ff.

Gesamtrahmen der Unternehmung entsprechen muß. Es kommt nämlich auch in der nicht kapitalistischen Unternehmung darauf an, Umsatz, Kosten, Gewinn, Kapital und Rente „in ein solches Verhältnis zu bringen, daß das Ziel: hoher Umsatzgewinn bei geringem Kapital erreicht wird“, also „das wirtschaftliche Prinzip auf die Gestaltung der Grundrechnung“ übertragen wird. Das geht im besonderen aus den Zahlenbeispielen hervor, die Prion zur Erläuterung der kapitalistischen Grundrechnung gibt: Erhöhung des Erfolges durch Senkung der Kosten; Verringerung des benötigten Kapitals durch Verkleinerung der Lager, Einschränkung der Kreditgewährung; Erhöhung des Umsatzes bei gleichbleibendem Kapital; Erhöhung des Umsatzes bei gleichbleibendem Gewinn oder einer gesamtwirtschaftlich nützlichen Vermehrung der Arbeit oder gar bei gestiegenem Gewinn, Schonung der Kaufkraft und höherer Verzinsung des Kapitals.

Dieser von Prion gekennzeichnete Wirtschaftsplan wird in der Praxis und in der Literatur fast ausschließlich als Betriebsplan bezeichnet. Wir wollen jedoch in Anlehnung an Prion vom Wirtschaftsplan sprechen und verstehen darunter die ziffernmäßige Vorausschau auf die Vorgänge und Erscheinungen im Betrieb und in der Unternehmung, auch wenn sie nicht unmittelbar der Aufwandsleistungsrechnung angehören.

Die Länge der Planungszeitabschnitte wird durch das Ziel bestimmt, das durch die Aufstellung des Wirtschaftsplans erreicht werden soll. Ein langfristiger Wirtschaftsplan — für mehrere Jahre oder Jahrzehnte — ist aufzustellen, wenn es sich um Unternehmungsgründungen, um Kapitalinvestitionen, Betriebserweiterungen, Aufnahme von langfristigen Krediten, Hinzuziehung von Teilhabern oder Unternehmungs- und Betriebsbewertungen handelt. Im allgemeinen bezieht sich der Wirtschaftsplan jedoch auf kürzere Zeitabschnitte, die häufig mit den Rechnungsabschnitten der Buchhaltung zusammenfallen, also ein Jahr umfassen. Das schließt natürlich nicht aus, daß die Zahlen für den Jahresabschnitt nach den Teilzahlen für die kürzeren Zeitspannen, z. B. für die einzelnen Monate, in einzelnen Fällen auch für Wochen, aufgegliedert werden. So wird erreicht, daß dann laufend die Zahlen des kurzfristigen Wirtschaftsplans als Kontrollziffern zur Beurteilung des Betriebsgeschehens verwertet werden können.

b) Langfristiger Wirtschaftsplan

Ein langfristiger Wirtschaftsplan spielt zunächst eine Rolle als **Gründungsplan**. Der Einzelhändler, der einen Geschäftsbetrieb eröffnen will, muß sich über die Vermögens- und Kapitalstruktur seines Unternehmens, das er gründen will, im klaren sein. Dabei wird er im allgemeinen keine Überlegungen mehr anzustellen haben über die Einzelhandelsgruppe, in der er tätig sein will. Sie ist meistens durch seine Vorbildung bestimmt. Von Bedeutung ist aber die Abgrenzung des Warensortiments, auf das sich der Umsatz des zu gründenden Betriebs erstrecken soll. Dabei werden Gewohnheiten und Erfahrungen den Entschluß weitgehend bestimmen. Entscheidend bei allen

Überlegungen ist dann die Bestimmung der **Umsatzgröße**, auf die der Geschäftsbetrieb abgestellt sein soll. Die Umsatzgröße wiederum ist abhängig von verschiedenen äußeren und betrieblichen Kräften. Zu den äußeren Kräften gehört die Wettbewerbslage in einer bestimmten Verkaufsgegend, der mögliche und gewohnheitsmäßige Absatzradius für das betreffende Warensortiment. Zu den inneren Kräften gehört die Kapitalkraft zum Ausbau des Betriebs und zur Assortierung des Lagers. Die Überlegung wird wohl im allgemeinen mit der Bestimmung des verfügbaren Kapitals einsetzen. Erfahrungszahlen geben ein Bild des Verhältnisses des Vermögens und Kapitals zum Umsatz. Daraus werden die einem gegebenen Kapital entsprechenden Umsatzzahlen für den Einzelfall abgeleitet.

Umschlagshäufigkeit des Kapitals im Einzelhandel

(Betriebe ohne eigenes Grundstück; 5000 bis 50 000 RM Jahresumsatz)

Einzelhandel mit:	Umschlagshäufigkeit	Einzelhandel mit:	Umschlagshäufigkeit
Uhren, Gold- und Silberwaren	1,06—1,1	Textilien aller Art	1,4—1,5
Glas, Porzellan und Haushaltwaren	1,05—1,3	Eisenwaren	1,6—1,7
Schuhe	1,4 —1,42	Drogen	2,0—2,3
Wäsche	1,3 —1,6	Kolonialwaren	3,8—3,9

Mit dieser Kapitalrechnung ist unbedingt die **Kostenrechnung** zu verbinden mit folgender Überlegung: Die mit dem Umsatz hereinzuholende **Handelsspanne** muß hinreichen, um die gesamten **Kosten** des Betriebs zu decken. Der Umfang der Handelsspanne beim Einzelumsatz ist bis auf eine ganz geringe Bewegungsfreiheit durch die Konkurrenzverhältnisse auf der Beschaffungs- und Absatzseite bestimmt. Die **fixen und veränderlichen Kosten** des Betriebs müssen sich im Rahmen der Handelsspanne halten. Um die Umsatz-Kostenrechnung durchführen zu können, muß aus der Erfahrung einmal der mögliche Umfang der Handelsspanne je Umsatzeinheit und zum zweiten die Zusammensetzung der Handelsspanne beim Einzelumsatz bekannt sein. Die **fixen Kosten** werden zum größten Teil durch die **Miet- und Personalkosten** bestimmt. Diese wiederum stehen notwendigerweise in einem gewissen Größenverhältnis zueinander, das aus allgemeinen Richtlinien zu erkennen ist, wenn Einzelerfahrungen nicht vorliegen.

Das verfügbare Kapital bestimmt im großen den Rahmen, den der zu gründende Betrieb haben soll. Dieser Rahmen wird ungefähr durch die zu erstrebende Umsatzgröße gekennzeichnet. Kontrolliert wird die so ermittelte Schätzungszahl durch andere Schätzungen, hergeleitet aus dem Verhältnis der bekannten Kostenpositionen zum Umsatz, insbesondere **Miete** und **fixe Personalkosten**, sowie durch das Verhältnis der Handelsspanne zum Umsatz.

Bei der Aufstellung des Wirtschaftsplans auf Grund solcher Schätzungen sind die besonderen Entwicklungstendenzen der Kräfte zu berücksichtigen, die in Zukunft die Umsatzgestaltung beeinflussen; Wettbewerb, Erhöhung der Wohndichte, Bevölkerungsbewegung.

Der langfristige Wirtschaftsplan ist bei der Geschäftsgründung auch aufzustellen, um von dem Kapital bzw. dem daraus abgeleiteten notwendigen Umsatz auf die tragbaren Betriebskosten zu schließen. Auch hier geben die Richtzahlen die Schätzungsunterlagen.

Eine entsprechende Rechnung ist aufzumachen, wenn der Betrieb erweitert werden soll.

c) Kurzfristiger Wirtschaftsplan

Der kurzfristige Wirtschaftsplan soll das gesamte Betriebsgeschehen umfassen, um eine Harmonie des Betriebsablaufs in dem zukünftigen Zeitabschnitt zu erreichen. Infolgedessen muß er sich im Einzelhandelsbetrieb vor allem erstrecken auf den Umsatz, die Kosten und die Erfolgsgestaltung, den Einkauf und die Lagerhaltung, die Finanzierung und die Werbetätigkeit.

aa) Umsatzplan

Über Inhalt und Umfang des Begriffs „Umsatz“ bestehen ganz unterschiedliche Auffassungen. Besonders nachteilig ist das, — worauf bereits bei der statistischen Gemeinschaftsarbeit hingewiesen wurde —, wenn zwei oder mehrere Betriebe ihre Umsatzzahlen miteinander vergleichen wollen.

Unter Umsatz soll hier die Durchführung von Verkaufsabschlüssen verstanden werden. Es handelt sich also nicht um Ablieferung oder Kasseneingang. Besser wäre das Wort „Absatz“.

Bei der Vorausschätzung der Umsatzgröße

für ein kommendes Jahr geht man im allgemeinen von dem Umsatz in dem abgelaufenen Jahr aus. Man beurteilt die sich am Schluß des Jahres durchsetzenden Tendenzen der Umsatzgestaltung und überlegt, ob sich diese Tendenz auch im kommenden Jahr fortsetzen wird. So stellt man beispielsweise fest, daß in den fünf letzten Monaten des vergangenen Jahres der Umsatz im Vergleich zu der entsprechenden Zeit des Vorjahres von Monat zu Monat mehr abgenommen hat. In der ganzen Zeit war der Umsatz um 5% niedriger als in der entsprechenden Vorjahrszeit. Diesen Umsatzrückgang führt man im Möbelhandelsbetrieb beispielsweise auf eine Verminderung der Zahl der Eheschließungen oder im Bekleidungshandel auf eine Verschlechterung der allgemeinen Wirtschaftslage oder in einer anderen Branche auf einen steigenden Wettbewerb an dem betreffenden Ort zurück. Bei der Aufstellung des Umsatzplans für das kommende Jahr hält man sich dann für berechtigt, um einen Ausgang für die Schätzung zu haben, anzunehmen, daß der Umsatz in den nächsten 12 Monaten ebenso viel unter demjenigen des Vorjahrs liegen wird wie in den letzten 5 Monaten, also 5%.

Dieser vorausschauend geschätzte Jahresumsatz hat eine Bedeutung für die Kontrolle des Jahresergebnisses. Da aber bereits nach kürzeren Zeitabschnitten, z. B. nach einem Halbjahr, nach Vierteljahren, nach Monaten, geprüft werden soll, ob das Umsatzsoll erreicht wird, damit gegebenenfalls die entsprechenden Maßnahmen zur Umsatzbeeinflussung ergriffen werden können, ist der Umsatzplan für das ganze Jahr nach den kürzeren Zeitabschnitten zu zergliedern. Dabei verteilt man den geplanten Jahresumsatz entsprechend dem typischen Anteil des Umsatzes in den kürzeren Zeitabschnitten auf diese. Auf Grund der Erfahrungen der letzten Jahre ist festzustellen, welchen Anteil im Durchschnitt die Umsätze in den einzelnen Monaten oder Viertel- bzw. Halbjahren am gesamten Jahresumsatz haben. Dabei sind nicht ohne weiteres die einmal berechneten Saisonindexziffern zu verwenden. Vielmehr ist immer wieder festzustellen, ob die typischen saisonmäßigen Bewegungen sich geändert haben.

Da sich von Jahr zu Jahr infolge von Zufälligkeiten (Wetter, Feste) die Umsätze von dem einen Monat auf den anderen verlagern, empfiehlt es sich, in den Umsatzplan jeweils mehrere Monate des Jahres zu einer Zeiteinheit zusammenzufassen. In der Regel nimmt man jeweils die abgelaufenen Monate eines Jahres in die Zeiteinheit auf. Man ermittelt dann die Umsatzzahl für Januar, für Januar plus Februar, für Januar plus Februar plus März usw. Auf diese Weise gewinnt man zusammengefaßte Sollzahlen, die nach Ablauf mehrerer Monate von Zufälligkeiten kaum noch berührt werden; diesen Sollzahlen können dann nach Ablauf des betreffenden Zeitabschnitts die wirklich errechneten Umsatzziffern, die Istzahlen, zur Prüfung gegenübergestellt werden. Aus dem Vergleich der Soll- und Istzahlen erwachsen dann die Überlegungen zur Beurteilung des Geschäfts und zur Beeinflussung der Umsatzgestaltung.

Umsatzplan

in Reichsmark
(zusammengefaßte Zahlen)

Jahr . . .

Monat	Soll	Ist	Unterschied
Januar	6 400		
Januar bis Februar	14 080		
„ „ März	24 320		
„ „ April	33 280		
„ „ Mai	46 080		
„ „ Juni	58 880		
„ „ Juli	70 400		
„ „ August	81 920		
„ „ September	93 440		
„ „ Oktober	106 240		
„ „ November	116 480		
„ „ Dezember	128 000		

Nur in den ersten Monaten des Jahres werden die einzelnen Umsatzzahlen noch stark durch die immer eintretenden Zufälligkeiten berührt, so daß es sich verlohnt, einen Ausweg aus dieser Schwierigkeit zu suchen. Diesen findet man, indem man jeweils zwölf Monate zu einer Zeiteinheit zusammenfaßt. Dabei errechnet man den Veränderungsprozentsatz, den man für die Umsatzgestaltung des zukünftigen Zeitabschnitts erwartet. Wird beispielsweise erwartet, daß der gesamte Jahresumsatz 6% über dem Vorjahresumsatz liegt, so muß von Monat zu Monat nach der Zinseszinsformel der Umsatz der jeweils abgelaufenen letzten 12 Monate um 0,4889% wachsen. Dann kann zwar dieses Ziel in dem einen oder anderen Monat nicht erreicht werden. Aber nach einigen Monaten muß der Ausgleich bereits gegeben sein.

Bei der nach Ablauf eines bestimmten Zeitabschnitts durchgeführten Kontrolle der wirklichen Zahlen an den geplanten Zahlen muß jeder Betriebsinhaber darauf achten, daß sein Betrieb mindestens die branchentypische Umsatzbewegung erreicht. Wenn der Umsatz sich in einem Betriebe vergrößert, aber nicht im gleichen Maß wie in den anderen Betrieben der gleichen Branche, so bedeutet das einen Rückschritt. Das kann ein Betrieb ohne weiteres nicht erkennen. Hier ist er auf die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben des gleichen Einzelhandelszweiges angewiesen. Diesem Zwecke dient die Gemeinschaftsstatistik, die für den Betriebsvergleich ausgewertet werden kann.

bb) Kostenplan

Da in der Praxis des Einzelhandelsbetriebs bei der zeitlichen Nachrechnung, also in der Buchhaltung, die fixen Kosten fast immer gleichmäßig auf die einzelnen Monate verteilt werden, wendet man das gleiche Verteilungsverfahren auch bei der Aufstellung des Kostenplans an. Infolgedessen fallen in der Nachrechnung wie im Betriebsplan Kostenbelastung und Kalkulationsspanne in den verschiedenen Monaten auseinander. Den Kalkulationssatz legt man im allgemeinen — wovon bereits gesprochen wurde — dadurch fest, daß Kosten und notwendiger Gewinn eines vergangenen Rechnungsabschnitts, meistens eines Jahrs, zu dem Umsatz in der gleichen Zeit in ein Verhältnis gesetzt werden. Der so ermittelte Kalkulationssatz wird der Preisberechnung in dem nachfolgenden Rechnungsabschnitt, häufig während eines ganzen Jahres, zugrunde gelegt. Also: In allen Zeitabschnitten des Jahres wird die gleiche Kalkulationsspanne angewandt. Das hat zur Folge, daß in den Monaten mit saisonmäßig niedrigen Umsätzen, in denen aber nach dem soeben dargestellten Verfahren der gleichmäßigen zeitlichen Kostenverteilung die durchschnittlich errechneten fixen Kosten zu tragen sind, die Kosten durch die Handelsspanne des getätigten Umsatzes nicht zu decken sind. Das soll an folgender Zahlenübersicht noch einmal verdeutlicht werden.

Umsatz- und Kostenplan für ein Jahr
(Gleichmäßige Verteilung der fixen Kosten)

Bezeichnung	Januar		Februar		März		April		usw.	Oktober		Novbr.		Dezbr.	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist		Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Umsatz i.1000RM	12	13	10	0,5	14	13	17	16	.	19	20	18	19	17	16
Fixe Kosten in 1000 RM:															
Abschreibung	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	.	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Zinsen	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	.	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4
Gehälter	2,0	1,9	2,0	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	.	2,0	2,0	2,0	2,1	2,0	2,1
Steuern	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	.	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Transport	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	.	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Veränderl.Kosten in 1000 RM:															
Reklame	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	.	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7
Löhne usw.	0,5	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	0,3	0,2	.	0,5	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4
Sonstige	0,5	0,4	0,3	0,4	0,2	0,3	0,1	0,2	.	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	0,8
Kosten insgesamt in 1000 RM:	4,9	4,8	4,6	5,0	4,4	4,6	4,4	4,3	.	5,5	5,6	5,5	6,0	5,4	5,9
Kosten in % des Umsatzes:	40,8	36,9	46,0	52,6	31,4	35,4	25,9	26,9	.	28,9	28,0	30,6	31,6	31,8	36,9

Auf Grund der Erfahrungen vergangener Jahre und unter Berücksichtigung der im kommenden Jahr zu erwartenden Veränderungen ist in die Sollspalte der einzelnen Monate der zu erwartende Umsatzbetrag eingesetzt. In die Sollspalte werden ferner die einzelnen Kostenbeträge, die beliebig weit aufgeteilt werden können, eingetragen. Dann werden die Sollposten zum Sollumsatz in ein Prozentverhältnis gesetzt. Der Prozentsatz der Sollkosten beträgt also z. B. für Januar 40,8. In die Istspalte wird nach Ablauf des Monats der betreffende tatsächliche Umsatz eingetragen. Außerdem werden die tatsächlich entstandenen Unkosten eingesetzt. Der Istkostenprozentsatz beträgt 36,9 im Januar. Dieses günstige Ergebnis wurde dadurch erzielt, daß der Umsatz höher war als der geplante, daß dagegen die Kosten niedriger waren als in dem Budget. Ein gleich günstiges Verhältnis wird nach unserem Beispiel im Monat Oktober erzielt. In den übrigen Monaten aber ist der Prozentsatz der Istkosten größer als der der Sollkosten. Wird ein solch ungünstiges Verhältnis am Ende eines Monats festgestellt, dann ist das eine Mahnung, im nachfolgenden Monat in erhöhtem Maße den Umsatz zu forcieren bzw. auf die Höhe der Kosten zu achten.

Es dürfte sich empfehlen, in einer Jahresübersicht die Gesamtziffern der Kosten und des Umsatzes einander gegenüberzustellen:

Jahresübersicht über Umsatz und Kosten

	Umsatz (1000 RM)	Kosten (1000 RM)	Kosten in % des Umsatzes
Soll	187	59,3	31,7
Ist	186	62,3	33,5

In der Jahresübersicht stellt sich heraus, daß der Prozentsatz der Kosten für das ganze Jahr tatsächlich höher war, als es im Plan vorgesehen war (33,5% gegenüber 31,7%).

cc) Einkaufsplan

Der Einkaufsplan soll den Betrieb vor Fehldispositionen in der Warenbeschaffung bewahren.

Fehldispositionen bedeuten

nicht für alle Zweige des Einzelhandels die gleich große Gefahr — wie bereits ausgeführt wurde —. In denjenigen Betrieben, in denen Verderb und Schwund nur geringfügig sind, führt ein übermäßiger Einkauf zwar vorübergehend zusätzliche Kosten, insbesondere für überhöhte Kapitalbindung, herbei; aber der Fehler läßt sich bald wieder ausgleichen. Anders ist es in denjenigen Betrieben, in denen die Kosten des Schwunds, des Verderbs, der modischen Entwertung zwangsweise durch die Lagerungszeit bedingt sind. Hier kann die Fehldisposition nicht wieder ausgeglichen werden. Unterdispositionen sind in normalen Zeiten und bei geordneter Nachlieferungsmöglichkeit durchweg für den Betrieb nicht sehr nachteilig. Die Gefahren verschwinden fast ganz, wenn Lieferfirmen schnell zu erreichen sind.

Der Einkaufsplan ist von dem Umsatzplan abhängig, weil die Größe des Einkaufs für einen längeren Zeitabschnitt durch den Umsatz bestimmt wird, wenn nicht der Lagerbestand verkleinert oder vergrößert werden soll. Ziel der Betriebspolitik muß sein, den Lagervorrat in ein immer günstigeres Verhältnis zum Umsatz zu bringen. Das würde bedeuten, daß der Einkauf im Verhältnis zum Umsatz wenigstens eine Zeitlang verringert werden könnte.

Vorraussetzung für die Aufstellung des Einkaufsplans ist eine übersichtlich geordnete Buchführung und die darauf aufgebaute Statistik, die sich auf die Art, die Menge und die Preise der einzukaufenden Waren erstreckt.

Bei der Aufstellung des Einkaufsplans wird zunächst das Einkaufssoll für ein ganzes Jahr bestimmt. Alsdann erfolgt die Verteilung der Soll-Einkaufssumme bzw. -menge auf die einzelnen Teilabschnitte des Jahres, z. B. die Monate oder Saisonabschnitte.

Umsatz- und Einkaufsbewegungen weisen im Laufe eines Jahres ein gewisses Nacheinander auf, das nicht häufig und nur infolge besonders günstiger Einkaufsmöglichkeiten unterbrochen werden darf. Anders ausgedrückt heißt das: Die Einkaufsbewegung hat andere Saisonschwankungen als die Umsatzbewegung. Im allgemeinen kann man die Verhältnisse dieser Bewegungen als branchentypisch ansprechen, doch bestehen kleinere Unterschiede auch von Betrieb zu Betrieb.

Einkaufsplan für ein Jahr in 1000 RM

Bezeichnung	Januar		Februar		usw.	November		Dezember	
	Soll	Ist	Soll	Ist		Soll	Ist	Soll	Ist
I. Umsatz									
(Einkaufswert) . .	12	13	10	9,5	•	18	19	17	16
Einkauf	10	11	12	13	•	20	20	14	11
Einkauf in % des Umsatzes	83,3	84,6	120	136,9	•	111,1	105,3	82,3	68,8
II. Umsatz im abge- lauf. Jahresabschn. (Einkaufswert) .	12	13	22	22,5	•	124	124,5	141	140,5
Einkauf im abgelauf. Jahresabschnitt .	10	11	22	24	•	127	130	141	141
Einkauf in % des Umsatzes	83,3	84,6	100	106,6	•	102,4	104,4	100	100,4

Entspricht in den einzelnen Monaten der Ist-Umsatz nicht dem Soll-Umsatz, so muß dementsprechend auch das Einkaufs-Soll abgeändert werden. Die Einkaufsmenge bzw. der Einkaufswert darf aber nicht blindlings genau im gleichen Grade wie der Umsatz abgeändert werden. Zunächst rein theoretisch gesehen, ruft eine Veränderung der Umsatzgröße eine stärkere Veränderung der Lagergrößen hervor. Denn einmal hat man für einen größeren oder geringeren Umsatz einen entsprechend veränderten Einkauf nötig, und zum anderen hängt auch die Größe des notwendigen Sortiments von der Umsatzgröße ab. Welches Rechnungsverfahren dabei einzuschlagen ist, habe ich an anderer Stelle entwickelt¹⁾:

Angenommen, der Umsatz (Verkaufspreis) nehme endgültig gegenüber dem Sollumsatz um 100 ab. Dann kann zunächst in dieser Zeit der Einkauf um $100 \div \text{Handelsspanne}$ vermindert werden und weiterhin um die dem Umsatzrückgang 100 entsprechende Vorratsverringerung. Wenn die Umschlagshäufigkeit 5 ist (Verhältnis von Umsatz zum Verkaufspreis zu Lager zum Einkaufspreis), so kann nämlich das Lager um $100 : 5 = 20$ verringert werden. Bei einem Abschlag von 40% würde also bei einem Umsatzrückgang von 100 der Einkauf um $(100 \div 40)$ und außerdem um $\frac{100}{5}$

zu vermindern sein. Das heißt also: auf je 100 Umsatzänderung entfällt im gegebenen Fall eine Einkaufsänderung von 80.

Diese Art der

Berechnung der Einkaufsveränderung

gilt zunächst für den Gesamtumsatz des Betriebs. In manchen Fällen ist es jedoch nicht möglich, die Formel ohne weiteres auf den Gesamtbetrieb anzuwenden, besonders dann nicht, wenn der Betrieb die verschiedenartigsten Warengruppen umfaßt, bei denen die Umschlagshäufigkeit, der Kalkulationssatz oder auch die Abhängigkeit von den Faktoren, die den Umsatz bestimmen, ungleich sind. In diesen Fällen ist es notwendig, gesonderte Berechnungen für die einzelnen Abteilungen bzw. Warengruppen anzustellen. Die Methode ist dann eben auf einen Betriebsteil, statt auf den Gesamtbetrieb, anzuwenden.

Bezeichnet man den Abschlagssatz mit K und die Umschlagshäufigkeit mit u, so würde ganz allgemein bei der Berechnung einer Einkaufsänderung folgende Formel anzuwenden sein.

¹⁾ Kurzfristige Erfolgskontrolle S. 125/6.

Bei je 100 Umsatzänderung beträgt die Einkaufsänderung:

$$(100 - K) + \frac{100}{u}$$

Aus nachfolgender Übersicht kann die auf Grund vorstehender Formel errechnete Einkaufsänderung bei verschiedenen gegebenen Kalkulationssätzen und Ziffern der Umschlagshäufigkeit abgelesen werden. In Anlehnung an diese Übersicht kann mit Leichtigkeit laufend der Einkaufsplan korrigiert werden.

Einkaufsveränderung bei je 100 Umsatzveränderung

Umschlagshäufigkeit Kalkulationsabschlag	3	4	5	6	7	8
25	108	100	95	92	89	88
27	106	98	93	90	87	86
29	104	96	91	88	85	84
31	102	94	89	86	83	82
33	100	92	87	84	81	80
35	98	90	85	82	79	78
37	96	88	83	80	77	76
39	94	86	81	78	75	74
41	92	84	79	76	73	72
43	90	82	77	74	71	70
45	88	80	75	72	69	68
47	86	78	73	70	67	66

Ist die Ziffer der Umschlagshäufigkeit nur für das Verhältnis der Einstandspreise bei Umsatz und Lagerbestand bekannt, so lautet die entsprechende Formel für die Einkaufsänderung:

$$(100 - K) + \frac{100 - K}{u}$$

Da der wirkliche Einkauf in einem bestimmten kürzeren Zeitabschnitt nur selten mit dem geplanten übereinstimmt, wirken die Kräfte zur Veränderung des Einkaufs-Solls aus drei Richtungen:

- a) in Parallele mit der Veränderung der Umsatzgröße;
- b) aus der Notwendigkeit der Veränderung des Lagerbestands;
- c) als Folge eines zu großen oder zu geringen Einkaufs in der vergangenen Zeit.

Bei der Errechnung des Einkaufsolls

für ein Jahr sind somit folgende Rechnungsposten zu berücksichtigen:

	Soll des Umsatzes						
	÷	Kalkulationsspanne					
		Einkaufspreis des Soll-Umsatzes					
+ oder ÷		Lagerveränderung					
	÷	früher erteilte Aufträge					
	+	geschätzter offener Auftragsbestand am Ende des					
		Planungsabschnitts					
		Solleinkauf.					

Die Kontrolle und Abänderung der monatlichen Einkaufs-Sollzahl kann zweckmäßigerweise an Hand nachfolgender Übersicht erfolgen:

Überprüfung und Abänderung des monatlichen Einkaufssolls

(Lagerumschlag: 7; Kalkulationssatz (Abschlag): 27%)

Monat	Umsatz (Verkaufspreis)		Ist i. Vgl. zu Soll		Der Umsatz-ändg. entspr. i. Einst.-Preis		Einkauf (Einst.-Preis)				Änderg. d. nächsten Eink.-Solls	
	Soll	Ist	größer	kleiner	Einkaufserhöhh.	verm.	Soll	Ist	Ist i. Vgl. zu Soll		Vergröß.	Verklein.
									größer	kleiner		
Jan.	30000	27000		3000		2610	20000	19000		1000		1610
Febr.	20000	24000	4000		3480		14000	13000	610		2870	
							-1610					
							12390					
März	25000	28000	3000		2610		17000	18000		1870		4480
							+2870					
							19870					

Der tatsächliche Umsatz blieb nach vorstehender Übersicht im Januar um 3000 RM hinter dem geplanten Umsatz zurück. Bei einem Kalkulationssatz von 27% und einem siebenmaligen Lagerumschlag ergibt sich (siehe Übersicht: Einkaufsveränderung) eine Einkaufsänderung (zu Einstandspreisen) von 87% der Umsatzänderung. Also ist dem Umsatzausfall entsprechend das Einkaufssoll für Februar um $300 \times \frac{87}{100} = 2610$ RM zu

kürzen. Da aber der Ist-Einkauf ohnehin schon um 1000 hinter dem Soll-Einkauf zurückgeblieben war, muß das Einkaufssoll für Februar nur um 1610 RM verringert werden usw. Im Februar entspricht der Erhöhung des Ist-Umsatzes gegenüber dem Sollumsatz eine Lagererhöhung von 3480 RM. Da aber bereits der Solleinkauf in Wirklichkeit um 610 RM überschritten war, ist das Einkaufssoll für den nächsten Monat nur um 2870 RM zu erhöhen.

Wenn allerdings von einzelnen Warenarten nur verhältnismäßig geringe Mengen (im Möbelhandel z. B. oft nur je ein Zimmer, ein Stück usw.) vorhanden sind, kann eine Verringerung des Lagers überhaupt nicht vorgenommen werden, wenn noch Umsätze in diesen Waren getätigt werden sollen.

Bei der Errechnung des Einkaufssolls für größere oder kleinere Zeitabschnitte oder bei der Korrektur der Sollzahlen ist jeweils zu berücksichtigen, daß in der Regel bereits Bestellungen für die Fristen herausgegeben worden sind und daß Bestellungen nicht immer in den vorgesehenen Zeitabschnitten erledigt werden.

dd) Lagerplan.

Die Einkaufskontrolle an Hand des Betriebsplans muß durch die Lagerkontrolle ergänzt werden. Die Lager des Einzelhandelsbetriebs und das dort investierte Kapital werden infolge der oben erwähnten starken Absatzschwankungen nur zu einem verhältnismäßig geringen Teil ausgenutzt. Um die

Leerlaufkosten des Lagers

so gering wie möglich zu halten, ist der Lagerumfang den Absatznotwendigkeiten jederzeit anzupassen.

Kontrolle der Umschlagshäufigkeit des Lagerbestands

(in Anlehnung an das „Handbuch der Rationalisierung“ aufgestellt)

Zeit	Soll			Ist			Umschlagsziffer		Erklärung
	in 1000 RM			in 1000 RM			Soll	Ist	
	Eink.	Ums.	Bestd.	Eink.	Ums.	Bestd.			
Dezember . .			51,3			51,3			Stand
Januar	10	12	— 2	11	13	— 2			Verändg.
	61,3	12	49,3	62,3	18	49,3	2,92	3,17	Stand
Februar . . .	12	10	+ 2	13	9,5	+ 3,5			Verändg.
	73,3	22	51,3	75,3	22,5	52,8	2,57	2,55	Stand
März	16	14	+ 2	17	13	+ 4			Verändg.
usw.			usw.			usw.			usw.
November . .	20	18	+ 2	20	19	+ 1			Verändg.
	221,3	167	54,3	227,3	170,5	56,8	3,35	3,27	Stand
Dezember . .	14	17	— 3	11	16	— 5			Verändg.
	235,3	184	51,3	238,3	186,5	51,8	3,58	3,60	Stand

Auf Grund der vorstehenden Übersicht können — worauf bisher immer Wert gelegt wurde — die Istzahlen mit den Sollzahlen verglichen werden. Ende Dezember—Anfang Januar ist ein Bestand von 51,3 vorhanden. Betrachten wir nun zunächst die Soll-Spalten! Im Januar vollzieht sich folgende Veränderung: Es werden 10 eingekauft, und 12 sollen umgesetzt werden. Der Bestand verringert sich also um 2. Der Stand Ende Januar soll somit sein: Lagerbestand + Einkauf — Umsatz = 49,3. So wird von Monat zu Monat im Soll Stand und Veränderung eingetragen. Ende Dezember soll ein Bestand von 51,3 vorrätig sein, also genau soviel wie am Anfang des Jahres.

In der Istspalte beginnt man ebenfalls mit dem tatsächlichen Vorrat: 51,3. Man trägt nun die wirklichen Einkäufe und Umsätze von Monat zu Monat ein. In unserer Übersicht ergibt sich am Ende des Jahres ein Lagerbestand, der nicht wesentlich von dem Sollbestand abweicht. Im Laufe des Jahres aber sind diese Abweichungen größer. Ende Februar z. B. soll der Lagerbestand 51,3 sein, er ist in Wirklichkeit aber 52,8. Noch deutlicher werden diese Abweichungen, wenn man die oben besprochenen Kontrollzahlen, nämlich die Umschlagsziffern im Soll und im Ist, miteinander vergleicht. Die Umschlagsziffer wird je für ein Jahr berechnet, d. h. es wird angenommen, daß der im abgelaufenen Jahresabschnitt getätigte Umsatz in gleicher Höhe auch in dem noch verbleibenden Restabschnitt des Jahres erfolge. Es wird also von Saisonschwankungen vollständig abgesehen. Dann würde der Jahresumsatz betragen:

unter Zugrundelegung des Umsatzes im Januar, also eines Zwölfteljahres, das 12fache,

unter Zugrundelegung des Umsatzes Januar + Februar, also eines Sechsteljahres, das 6fache,

unter Zugrundelegung des Umsatzes Januar bis März, also eines Vierteljahres, das 4fache usw.

Unterstrichen wird die oben aufgestellte Forderung nach Verminderung der Lagerkosten noch dann, wenn der Einzelhändler bei der Finanzierung des Lagers auf die Inanspruchnahme von Krediten, die dem Betrieb hohe zusätzliche Kosten verursachen, angewiesen ist.

Bei einer Gemeinschaftsbeschaffung kann die Erziehung zur vorsichtigen Einkaufsdisposition im besonderen dadurch geschehen, daß die Einkaufsgemeinschaft das Delkredere nur in einer bestimmten und offen anerkannten Höhe übernimmt. Eine solche Organisationsform findet man beispielsweise in dem Delkredere-Marken-System des Nürnberger Bundes. Das System besteht darin, daß sämtliche Aufträge der Mitglieder des Nürnberger Bundes mit Delkredere-Marken versehen werden. Dadurch erkennt die Einkaufsgenossenschaft ihre Delkredereverpflichtung hinsichtlich dieses Auftrages an. Diese Marken werden nur dann auf die durchgehenden Aufträge geklebt, wenn das Auftragskontingent nicht überschritten ist. Diese Einrichtung wird in verschiedener Richtung durchbrochen: Anerkannt gut zahlende Mitgliedsfirmen erhalten zur Verwertung Marken, die sie selbst auf die Aufträge kleben und damit die Delkredereverpflichtung der Genossenschaft begründen; für eilige Fälle erhalten die Mitgliedsfirmen Delkredere-Marken von geringem Wert, die sie der Höhe des Auftrages entsprechend verwerten können. Das System ist in der großen Wirtschaftsdepression zum Schutz der Genossenschaft eingerichtet, doch soll es nach den Angaben der Genossenschaftsleitung auch weiterhin beibehalten werden.

ee) Werbeplan

Jeder Einzelhandelsbetrieb hat mit dem Wettbewerb anderer Betriebe zu rechnen. Die Betriebe stoßen jeweils in einem verhältnismäßig engen Absatzfeld zusammen, wo sie die Käufer suchen. Dieses Suchen stellt sich — vom einzelnen Betrieb aus gesehen — äußerlich als Werbung dar; die einzelnen Betriebe stehen miteinander im Wettbewerb.

Ausschlaggebend für den Erfolg der Werbung ist in vielen Fällen die Wahl des Zeitpunktes für ihre Durchführung. Bisher sind nicht hinreichende Untersuchungen darüber angestellt, wann die Werbung am wirksamsten ist. Grundsätzlich steht fest, daß eine Werbung bei allen Gütern dann am erfolgreichsten sein kann, wenn die Kaufkraft zunimmt und der Kaufwille bereits vorhanden ist. Gehen allgemeiner Kaufwille und allgemeine Kauffähigkeit zurück, dann wirkt sich die noch weiter durchgeführte Werbung verschieden je nach der Natur der angebotenen Güter und Waren aus: nach amerikanischen Untersuchungen über den Reklameerfolg hat sich ergeben, daß Güter, die der Produktion dienen, bei rückgängiger Wirtschaftsbewegung trotz zusätzlicher Werbung nicht abzusetzen sind. Umsätze in Verbrauchsgütern jedoch lassen sich in solcher Zeit durch planmäßige Werbung stützen. Es kommt dann darauf an, den Bedarf und die verbliebene Kaufkraft in die gewollten Bahnen zu lenken. Wenn nur irgendwann im Betrieb eine Verlangsamung der Umsatzentwicklung festgestellt wird, dann drängt sich in jedem Betrieb die Frage in den Vordergrund, ob dem nicht durch erhöhte Werbung entgegengearbeitet werden muß.

Die Fragen, die uns hier in diesem Zusammenhang interessieren, wären etwa so zu formulieren:

1. Wie hoch veranschlage ich die Kosten für eine oder mehrere Arten von Werbungen im Rahmen des Gesamtkostenplans? Das würde die Frage nach dem Werbeetat darstellen.

2. Wie erfahre ich — um unnötige Kosten künftighin zu vermeiden —, welche Art der Reklame versagt und welche sich bewährt hat. Das ist die Frage nach der Werbekontrolle.

Für den Werbeetat ist das Werbeziel maßgebend: Die Frage ist, ob eine breite Interessentenschicht an das Geschäft herangezogen oder ob ein beschränkter Personenkreis interessiert werden soll. So ist es erklärlich, daß die Werbung für Gegenstände des täglichen Bedarfs (Nahrungsmittel, Haushaltsartikel, laufend benötigte Drogen) bei weitem nicht so umfassend sein kann wie für Gegenstände, die ganz oder mindestens zum Teil als zusätzliche Kultur- oder gar Luxusgüter angesehen werden, wie Schmuckgegenstände, Musikalien oder auch Möbel.

Über die notwendige

Höhe des Werbeetats

in den einzelnen Betrieben und Betriebsgruppen lassen sich allgemeine Angaben nicht machen. Es gibt aber verschiedene Möglichkeiten, die Höhe der benötigten Summe zu bestimmen. Man könnte ausgehen von den verfügbaren Geldmitteln, von den Ausgaben der Konkurrenz, den Geschäftskosten, dem früheren Werbeetat, dem Geschäftsgewinn, dem Einkaufspreis der Umsätze, den Kosten des Kundendienstes, dem Umsatz. Von allen diesen Größenvergleichen hat sich die Berechnung der Werbeausgaben nach dem Umsatz als die zuverlässigste und zugleich verbreitetste Methode der Etatsbestimmung erwiesen. Hierbei gibt es wiederum verschiedene Möglichkeiten und Kombinationen: entweder bildet der erzielte Umsatz der vergangenen Geschäftsperiode oder der in Aussicht genommene der kommenden Periode die Grundlage der Berechnung. Wichtig ist dabei, daß der Betrag für die geplante Werbung nicht in einer Summe angesetzt, sondern in Teilen festgelegt wird.

Verteilungssystem für Werbemittel

Werbegruppe	Werbeausgabe — Werbekosten
I. Werbung durch andere Betriebe	Inserate in Tageszeitungen, in Zeitschriften usw.; Plakate und Ausnutzung von Reklameflächen, Prospekte, Werbebriefe, Kataloge, Postreklame, Werbezetteln
II. Werbung durch den eigenen Betrieb	
a) laufende Werbung	Schaufensterwerbung, Ausstattung der Innenräume, Lichtreklame, Kundendienst im Geschäft
b) Werbungs-Veranstaltungen	Vorführungen
III. Allg. Verwaltungskosten für die Werbung	Personalkosten für Dekorateure, Zeichner, Kosten der Werbeberater, Miete für Werberäume

Werbeplan für ein Jahr

Werbemittel	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	Septbr.	Oktbr.	Novbr.	Dezbr.	Insgesamt
1. Inserate in Fachzeitungen . .	—	—	375.—	250.—	125.—	250.—	125.—	125.—	—	—	125.—	125.—	1500.—
2. Inserate in Tageszeitungen . .	187.50	187.50	750.—	375.—	187.50	562.50	375.—	187.50	187.50	187.50	562.50	750.—	4500.—
3. Inserate in Familienblättern .	—	—	125.—	125.—	125.—	125.—	125.—	—	—	125.—	250.—	500.—	1500.—
4. Inserate in sonstigen Blättern	125.—	—	—	250.—	125.—	250.—	—	125.—	—	125.—	125.—	375.—	1500.—
5. Laden- u. Schaufensterreklame . .	125.—	125.—	125.—	375.—	375.—	375.—	250.—	125.—	125.—	125.—	375.—	500.—	3000.—
6. Plakatreklame . .	62.50	62.50	62.50	62.50	125.—	—	62.50	—	62.50	—	125.—	125.—	750.—
7. Filmreklame . . .	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	750.—
8. Drucksachen, Briefe, Prospekte, Kataloge, Flugblätter usw. . . .	—	—	75.—	75.—	37.50	37.50	—	—	—	—	112.50	112.50	450.—
9. Messen und Ausstellungen	—	—	375.—	—	—	—	—	—	375.—	—	—	—	750.—
Insgesamt	562.50	487.50	1950.—	1575.—	1162.50	1662.50	1000.—	625.—	812.50	625.—	1737.50	2550.—	14700.—

Da die Verteilung des für die Werbung auszusetzenden Betrages auf die Zeitabschnitte und die einzelnen Werbemittel von gleich großer Bedeutung ist, muß der Werbeplan die Angaben nach beiden Richtungen enthalten.

Eine Kontrolle des Werbeerfolges ist nicht immer einfach, weil sie nur auf Angaben der Käufer beruhen kann. Eine Befragung der Käufer ist bei dem Kauf von Großstücken, der eine längere Unterhaltung bedingt, eher möglich als bei Kleinstücken. Wenn es gelingt, Angaben vom Käufer zu erhalten, auf welches Werbemittel der Ladenbesuch zurückzuführen ist, so werden die Ergebnisse der Fragen zweckmäßig auf einer Liste notiert.

Kontrolle des Werbeerfolgs

Art der Reklame	Januar				Januar insgesamt	Februar				Februar insgesamt	usw.	1. Halbjahr insgesamt
	1. Woche	2. Woche	3. Woche	4. Woche		1. Woche	2. Woche	3. Woche	4. Woche			
Inserate in Fachzeitungen . .	III	II		III	8	III	I	II	I	7	.	53
Inserate in Tageszeitungen .	IIIIII	IIIIII	II	IIII	18	I	III	I	III	8	.	71
Inserate in Familienblättern	I	III	I	II	7	II	III		I	6	.	39
Inserate in sonstig. Blättern .			I	II	3	I	I	I	II	5	.	19
Laden- und Schau- fensterreklame .	IIIIIIII	IIIIIIII	III	IIII	23	IIII	IIIIII	IIII	III	18	.	213
Plakatreklame . . .		I	II		3	I	I	II	I	5	.	25
Filmreklame	II	I		III	6	II		III	II	7	.	37
Drucksachen, Briefe, Flugblätter . . .	IIII	IIIIII	III	IIII	21	IIIIII	III	IIII	III	20	.	146
Messen und Ausstellungen . .	III	II	I	I	7	II	III	II	IIII	11	.	44
Insgesamt .	28	29	14	25	96	23	22	22	20	87	.	647

In der Hauptsache wird von Einzelhandelsbetrieben zur Werbung durch Fremde die Tageszeitung ausgenutzt, und zwar jeweils unmittelbar vor dem saisonmäßigen Anstieg der Umsätze. Infolgedessen laufen die statistischen Zahlen der Einzelhandelsumsätze und der Anzeigenwerbung im Ablauf eines Jahres weitgehend parallel (Tiefpunkte: zu Beginn und in der Mitte des Jahres, Höchstpunkte: gegen Ende des Jahres).

ff) Plan der Kreditinanspruchnahme.

Der Abschluß von Kreditverträgen zwischen Kreditinstituten und Einzelhandelsbetrieben ist häufig dadurch erschwert, daß die betriebsorganisatorischen Voraussetzungen im Einzelhandelsbetrieb fehlen, um die Rückzahlungsfristen genau festzulegen. Es fehlt die Übersicht über den Liquiditätsrhythmus in dem einzelnen Betrieb.

Einzelhändler wissen meistens nicht genau, ob und in welchen regelmäßigen Schwankungen ein kurzfristiger Kreditbedarf auftritt; sie wissen vor allem nicht, zu welchen Zeitpunkten erfahrungsgemäß die Mittel aus dem Bar- und Kreditverkauf zur Verfügung stehen und durch welche laufenden Ausgaben Barmittel beansprucht werden.

Der Rhythmus des Kreditbedarfs ist in den verschiedenen Gruppen des Einzelhandels durchaus unterschiedlich und wird durch die mannigfachsten Kräfte bestimmt. In der Hauptsache handelt es sich um einen jahreszeitlichen Bedarf; der allgemeinwirtschaftlich bedingte Kreditbedarf spielt demgegenüber eine untergeordnete Rolle.

Der saisonmäßige Kreditrhythmus wird zum größten Teil durch die Schwankungen in der Betriebsleistung und durch das Auseinanderfallen von Lager- und Umsatzbewegung hervorgerufen. Soweit in einzelnen Betrieben gegen Kredit verkauft wird, entstehen Sonderbewegungen im Kreditrhythmus, die aus den Zahlungseingängen erwachsen.

Bei der Feststellung des Kreditrhythmus in dem Betriebsplan für ein kommendes Jahr müssen die nach den Erfahrungen der Vergangenheit errechneten Saisonbewegungen des Umsatzes, des Einkaufs und der Lagerbewegung zugrunde gelegt werden.

Die Kenntnis des Kreditrhythmus ist besonders notwendig, wenn eine Umlagerung der Kredite von Lieferanten zu einem Kreditinstitut erstrebt wird, worüber S. 96 gesprochen wurde, vor allem aber auch, wenn der billige Wechselkredit ausgenutzt werden soll. Dann ist es notwendig, daß der Einzelhändler den Zeitpunkt, für den er Fälligkeiten festlegt, hinsichtlich der Liquidität des Betriebes genau kennt.

Naturgemäß muß sich der Einzelhändler bei der terminmäßigen Verpflichtung zur Zahlung immer eine gewisse Bewegungsfreiheit in der Höhe dieser Verpflichtung lassen, weil die Gesetzmäßigkeit im Liquiditätsrhythmus aussetzen kann. Wenn der Einzelhändler beispielsweise

Errechnung des Kreditbedarfs im Einzelhandelsbetrieb (RM)

Monat	Geld- eingänge (Bar- umsatz u. Raten- zahlung)	Aus- gaben für Betriebs- kosten	Ver- fügbare Bar- mittel	Schulden und Rech- nungs- eingänge	Unterschied	
					Über- schuß	Fehl- betrag
Januar	7 964	1 875	6 089	8 656	—	2 567
Jan.—Febr.	15 742	3 432	12 310	13 833	—	1 523
„ —März	24 888	6 809	18 079	21 593	—	3 514
„ —April	34 346	8 558	25 788	28 112	—	2 324
„ —Mai	44 737	10 611	34 126	32 768	1 358	—
„ —Juni	53 137	14 811	38 326	38 045	281	—
„ —Juli	62 719	17 160	45 559	43 943	1 616	—
„ —Aug.	72 052	19 013	53 039	49 841	3 198	—
„ —Sept.	81 821	23 909	57 912	57 291	621	—
„ —Okt.	91 601	26 335	65 266	66 603	—	1 337
„ —Nov.	100 799	28 588	72 211	74 053	—	1 842
„ —Dez.	112 000	32 694	79 306	78 400	906	—

nach seinen Berechnungen zu der Feststellung gelangt ist, daß bis zu einem gewissen Termin liquide Mittel etwa in Höhe von 80 000 RM zur Verfügung stehen, so kann er wohl niemals in große Verlegenheit geraten, wenn er vorsichtshalber seine Wechselverpflichtungen auf 50—60 000 RM beschränkt.

Eine besondere Beachtung verdient der Kreditplan in Geschäften, in denen gewohnheitsmäßig ganz oder teilweise gegen **Teilzahlung** verkauft wird. Hier kommt es vor allem darauf an, daß sich die Betriebsverantwortlichen über die durchschnittliche **Kreditdauer** und die durchschnittliche Höhe der einzelnen Raten im klaren sind. Sind beide Größen typischerweise in den verschiedenen Jahresabschnitten unterschiedlich, so müssen sie jeweils gesondert errechnet werden. In einer Arbeit meines Seminars¹⁾ in der gezeigt wird, welche Überlegungen bei der Aufstellung des Kreditplans, in einem Möbelfachgeschäft, das auf Teilzahlung verkauft, anzustellen sind, wird zunächst der Versuch unternommen, den für die Teilzahlungsfinanzierung benötigten Kapitalbedarf zu errechnen.

Dabei wird zur Vereinfachung der Rechnung angenommen, daß jeweils 25% des Verkaufspreises angezahlt werden, daß der Rest in 5 gleichen Monatsraten bezahlt wird und daß der Kreditumsatz in den einzelnen Monaten gleich sei.

Errechnung des Gesamtkapitalbedarfs für ein Geschäft, das monatlich für RM 32 000.— Teilzahlungskredite gewährt

Monat	Über-nommener Kapitalbedarf RM	Kreditierter Neubedarf RM	Summe Spalte 2 u. 3 RM	Eingänge Ratenzahlg. RM	Restlicher Gesamtbedarf RM
1	2	3	4	5	6
1. Monat	—	32 000	32 000	—	32 000
2. Monat	32 000	32 000	64 000	6 400	57 600
3. Monat	57 000	32 000	89 600	12 800	76 800
4. Monat	76 800	32 000	108 800	19 200	89 600
5. Monat	89 600	32 000	121 600	25 600	96 000
6. Monat	96 000	32 000	128 000	32 000	96 000

Bei den Voraussetzungen, die für das vorstehende Zahlenbeispiel gewählt sind, müssen vom sechsten Monat ab ebenso viele Geldmittel aus dem Kreditgeschäft in den Betrieb zurückfließen, als neue beansprucht werden. Ein solcher Zeitpunkt wird einmal in jedem Betrieb erreicht. Wichtig ist, daß er planmäßig im Betrieb den vorhandenen Mitteln entsprechend bestimmt wird, anstatt daß er durch den Zwang festgelegt wird, nachdem vorher mit finanziellen Schwierigkeiten gekämpft wurde.

Erleichtert wird die Aufstellung des Kreditplans für den Gesamtbetrieb, in welchem neben Barumsätzen auch Kreditumsätze getätigt werden, dadurch, daß die Bewegung der **Kundenkreditbeträge** gesondert erfaßt wird. Die typische Bewegung der Kreditumsätze in den einzelnen Monaten ist auf Grund der Erfahrung in der Regel ebenso zu errechnen wie die Bewegung der Umsätze überhaupt. Auch der Rhythmus der Zahlungseingänge wird nach Verlauf mehrerer Jahre zu errechnen sein.

¹⁾ Veröffentlicht in „Möbelfach“ vom 10. 1. 38.

**Errechnung des Gesamtkreditbedarfs in den einzelnen Monaten
für ein Geschäft mit Teilzahlungsverkäufen**

Monat	U m s a t z		Über- nommener Kapital- bedarf RM	Neubedarf an Kapital RM	Summe von Spalte 4 u. 5 RM
	Saisonindex	RM			
1	2	3	4	5	6
Januar	77	32 800	—	24 600	24 600
Februar	64	27 200	24 600	20 400	45 000
März	90	38 400	40 080	28 800	68 880
April	109	46 530	59 880	34 900	94 780
Mai	109	46 530	80 020	34 900	114 920
Juni	97	41 200	93 180	30 900	124 080
Juli	103	44 000	95 360	33 000	128 360
August	97	41 200	98 380	30 900	129 280
September	109	46 530	96 780	34 900	131 680
Oktober	122	52 000	98 760	39 000	137 760
November	115	49 070	104 840	36 800	141 640
Dezember	109	46 540	107 900	34 900	142 800
Januar	77	32 800	107 880	24 600	132 480
Februar	64	27 200	97 130	20 400	117 580
März	90	38 400	83 540	28 800	112 340
April	109	46 530	81 200	34 900	116 200
Mai	109	46 530	87 000	34 900	121 900
Juni	97	41 200	93 180	30 900	124 080

aus Monaten	Rateneingänge		Restlicher Gesamtbedarf an Kapital	
	pünktlich	bei typischer Verzögerung	bei pünktlicher Zahlung	bei verzögerter Zahlung
	RM	RM	RM	RM
7	8	9	10	11
—	—	—	24 600	24 600
Januar	4 920	4 920	40 080	40 080
Januar—Februar	9 000	8 500	59 880	60 380
Januar—März	14 760	14 000	80 020	80 780
Januar—April	21 740	20 000	93 180	94 920
Januar—Mai	28 720	27 000	95 360	97 080
Februar—Juni	29 980	27 600	98 380	100 760
März—Juli	32 500	30 000	96 780	89 280
April—August	32 920	30 100	98 760	101 580
Mai—September	32 920	30 100	104 840	107 660
Juni—Oktober	33 740	32 000	107 900	109 640
Juli—November	34 920	33 000	107 880	109 800
August—Dezember	35 300	34 000	97 180	98 480
September—Januar	34 040	33 000	83 540	84 580
Oktober—Februar	31 140	30 000	81 200	82 340
November—März	29 100	28 000	87 000	88 200
Dezember—April	28 720	27 000	93 180	94 900
Januar—Mai	28 720	27 000	95 360	97 080

gg) Abänderung des Wirtschaftsplans

Selbst bei genauer Beobachtung des Betriebsablaufs in der Vergangenheit ist es möglich, daß der auf diesen Erfahrungen aufgebaute Wirtschaftsplan keine Gültigkeit in der Zukunft hat, weil entweder andere Kräfte wirken, oder weil die bisherigen Kräfte ihre Stärke gewechselt haben. Sobald dies erkannt wird, muß der Teil des Betriebsplans, der das gegenüber der Vergangenheit geänderte Betriebsgeschehen umfaßt, korrigiert werden.

Da jeder Betrieb ein lebender Organismus ist, können

die Wirkungen von Kräfteänderungen

oder von irgendwelchen Störungen im Betriebsablauf sich in der Regel nicht auf einzelne Teilgebiete beschränken.

Meistens zieht die Notwendigkeit einer Abänderung des einen Teilplans ohne weiteres auch diejenige anderer Teilpläne nach sich.

Wenn z. B. infolge der Verschlechterung der allgemeinen Wirtschaftslage die Umsätze merklich zurückgehen, so ist der Umsatzplan für den noch restlichen Teil des Jahres abzuändern. Im Zusammenhang damit muß der Einkauf verringert und das Lager verkleinert werden. Ferner muß versucht werden, die Kosten, insbesondere die fixen Kosten, zu senken, um wieder ein normales Verhältnis von Kosten und Umsatz zu erreichen. Dabei treten meistens Verschiebungen im Kostengefüge ein: Die Werbekosten werden vielleicht erhöht, das Fremdkapital und die Zinskosten steigen, der Unternehmerlohn wird gesenkt.

Die Technik der Abänderung

von Wirtschaftsplänen bietet keine besonderen Schwierigkeiten. Stellt man fest, daß die Sollzahlen irgendeines Teilplanes der Wirklichkeit überhaupt nicht mehr entsprechen, und ist ferner zu erwarten, daß die durchzuführenden Betriebsmaßnahmen die geplante Tendenz des Betriebsablaufs wieder erzwingen können, so ist der verbleibende Rest des Jahres als eine neue Wirtschaftsperiode anzusehen, für die nach den besprochenen Verfahren Wirtschaftspläne aufzustellen sind. Wichtig ist dabei, daß Verluste des vergangenen Zeitabschnitts dem künftigen nicht zur Last gelegt werden können. Wenn z. B. die fixen Kosten des ersten Halbjahres durch den Umsatz nicht gedeckt werden konnten, dann kann man nicht ohne weiteres die nicht gedeckten Kosten auf das zweite Halbjahr übertragen mit der Folge, daß der Kostensatz und im Anschluß daran bei freier Preisbildung vielleicht sogar der Kalkulationssatz erhöht wird. Das würde das Gegenteil von dem zur Folge haben, was man erreichen will: die Preise würden nicht gesenkt werden, und damit würde wahrscheinlich der weitere Umsatzrückgang nicht aufgehalten werden können.

E. Gemeinschaftsarbeit zur Leistungssteigerung

An verschiedenen Stellen dieses Buches war bereits Gelegenheit gegeben, die Gemeinschaftsarbeit der Einzelhandelsbetriebe als Versuch zur Erhöhung der Leistung in den Betrieben herauszustellen. Hier soll auf diese bedeutsame Frage noch einmal im Zusammenhang eingegangen werden.

I. Gemeinschaftsbildung für den Einkauf

Durch den zentralen und mengenmäßig großen Einkauf vermögen die kapitalistischen Großbetriebe des Einzelhandels im besonderen eine Vormachtstellung im Wettbewerb zu erlangen und zu behaupten. Es liegt deshalb nahe, daß Mittel- und Kleinbetriebe versuchen, durch

Zusammenlegung des Einkaufs

ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die wirtschaftliche Bedeutung dieser Gemeinschaften, so weit sie in der Genossenschaftsform organisiert sind und dem Deutschen Genossenschaftsverband angehören, läßt sich an Hand folgender weniger Zahlen ermessen.

Einkaufsgenossenschaften der Händler

Angaben	1931	1933	1935	1936	1937
Zahl der Genossenschaften	629	630	780	861	903
Zahl der Mitglieder	67 461	65 865	68 953	71 168	83 218
Umsatz (1000 RM)	504 040,5	565 346,2	815 227,2	936 237,8	1 041 745,5
Umsatz je Genossenschaft (1000 RM)	801,3	897,4	1 045,2	1 087,4	1 153,5
Umsatz je Mitglied (1000 RM)	7,5	8,6	11,9	13,2	12,5
Lagerbestand (1000 RM)	29 665,0	26 340,3	35 125,4	37 850,4	51 450,5
Lager je Genossenschaft (1000 RM)	47,2	41,8	45,0	43,9	57,0
Lager je Mitglied (1000 RM)	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
Lager in % des Umsatzes	59	46	43	41	50

Die Zahlen lassen in den letzten Jahren eine ständige Zunahme der Geschäftstätigkeit der Genossenschaften erkennen. Immerhin muß der Durchschnittsumsatz je Mitglied (1936: RM 132 000) als verhältnismäßig niedrig bezeichnet werden, wenn auch gegenüber 1931 eine Steigerung um rund 75% erzielt werden konnte. Im Durchschnitt hält eine Genossenschaft für rund RM 500.— Lagerbestand für

das Genossenschaftsmitglied. Das bedeutet eine wirkungsvolle wirtschaftliche Leistung für jeden angeschlossenen Betrieb.

Im Rahmen des gesamten Einzelhandels ist die Zahl der in Einkaufsgemeinschaften zusammengefaßten Betriebe noch sehr gering. Dabei ist zunächst zu berücksichtigen, daß viele Betriebe und manche Warengruppen sich für den Gemeinschaftseinkauf nicht eignen. Die ausgesprochen wirtschaftlich schwachen Betriebe würden eine Gemeinschaft belasten und fallen infolgedessen für den Zusammenschluß aus. Demgegenüber wird auch von Einzelhändlern, die zur sofortigen Begleichung der Faktura oder gar zu Vorauszahlungen in der Lage sind, behauptet, daß sie größere Vorteile erringen könnten, wenn sie beim Einkauf den Weg nicht über Genossenschaften nähmen. Es darf hier vermerkt werden, daß gerade in dieser Richtung die Meinungen sehr auseinandergehen. Den Genossenschaften muß an kapitalkräftigen Mitgliedern sehr gelegen sein; sie können ferner darauf hinweisen, daß das Ziel der Einkaufsgemeinschaften nicht nur in der Leistungserhöhung beim Einkauf besteht, daß vielmehr aus dem Zusammenschluß auch weitere Vorteile, wie Wettbewerbsbereinigung, zentrale Marktbeurteilung und Lagerzentralisierung (Absatzanalyse) sowie eine betriebswirtschaftliche Erziehungsarbeit, insbesondere zur planmäßigen Organisation des Rechnungswesens, erwachsen. Der Kreis, der für den gemeinschaftlichen Einkauf in Frage kommenden Betriebe wird weiter durch die Natur der umgesetzten Waren begrenzt. Es eignen sich vor allem nicht für den gemeinschaftlichen Einkauf: Individualstücke (Kunstgegenstände, Möbel, Modekleidung), leicht verderbliche Waren (Lebensmittel — Frischwaren). Die Zahl der hier aufzuführenden Warengruppen ist allerdings sehr gering.

Von eifrigen Verfechtern der Genossenschaftsidee wird behauptet, daß nur der Gemeinschaftseinkauf in der Zeit des Anwachsens der kapitalistischen Großbetriebe und besonders in der Depressionszeit nach 1927 den mittelständischen Einzelhandel vor dem Verfall gerettet habe; sie leiten daraus die unbedingte Notwendigkeit zum Ausbau der Einrichtungen zum gemeinschaftlichen Einkauf ab. Diese einseitige Stellungnahme verkennt vollständig die **Bedeutung des selbständigen Großhändlers** in der Marktwirtschaft. Man kann auch hier nicht aus Einzelfällen auf die Überlegenheit der einen oder der anderen Gruppe von Betriebsformen hinweisen. Ich habe an anderer Stelle¹⁾ die Wettbewerbskräfte von freiem Großhandel und Einkaufsgenossenschaften mit folgenden Hinweisen zu beurteilen versucht:

Wenn Einzelhändler eine gleiche Arbeitsgemeinschaft mit freien Großhändlern einzugehen gewillt sind, wie sie zwischen Genossenschaften und vielen Einzelhändlern besteht, und wenn andererseits die freien Großhändler ihre Bindungen und ihre Verpflichtungen gegenüber den Abnehmern nicht nur in wirtschaftlicher, sondern auch in ethischer Hinsicht klar erkennen und danach handeln, so daß sie dem Einzelhändler nicht nur Lieferer von Waren, sondern auch Geschäftsfreund und Berater sind, dann ist nicht einzusehen, warum der freie Großhan-

¹⁾ Deutsche Wirtschaftszeitung vom 14. 11. 1935.

delsbetrieb dem Einzelhändler nicht mindestens die gleiche Hilfsstellung bei seinem Streben nach Leistungserhöhung gewähren kann.

Notwendig ist dafür ein gegenseitiges Einspielen der Kräfte, ein durchhaltendes Gemeinschaftsgefühl und ein hohes wirtschaftliches Verantwortungsbewußtsein auf beiden Seiten.

Ob freier oder genossenschaftlicher Großhandel: der Einzelhandel darf nicht aus dem Auge lassen, daß er nur in der Zusammenlegung seiner Einkäufe und in einem weit vorausschauenden Disponieren über seine Einkäufe seine Wettbewerbskraft erhöhen und dadurch seine Leistungen in dem Grade wie die Großunternehmung steigern kann. Die hier entwickelten Gedankengänge werden neuerdings auch in der Berufsvertretung des Großhandels zur Hebung der Wettbewerbskraft des freien Großhandels ausgewertet: Es ist geplant, den Einzelhändlern Treuerabatte zu gewähren, wenn sie sich zur dauernden Zusammenarbeit mit dem Großhandel und zu rechtzeitigem Disponieren entschließen. (Versuch im Salzgitter-Gebiet.)

II. Gemeinschaftsbildung für den Verkauf

In der Zeit des allgemeinen Wirtschaftsniedergangs und der ungemessenen Ausdehnung der kapitalistischen Einzelhandelsbetriebe wurde die Frage gestellt, ob durch eine vollständige Abkehr von dem überkommenen Verfahren des Verkaufs im selbständigen Einzelladen die Existenz des mittelständischen Einzelhändlers nicht am ehesten gesichert werden könnte. Es blieb nicht bei der theoretischen Fragestellung; vielmehr wurden praktische Versuche zur Lösung der Frage in zweifacher Richtung unternommen. Der erste Versuch wurde von dem Edeka-Verband in der Errichtung von

Ladengemeinschaften

durchgeführt; der zweite Versuch führte in verschiedenen Städten zur Errichtung von **Gemeinschafts-Kaufhäusern**.

1. Ladengemeinschaften

Ladengemeinschaften sind Zusammenschlüsse selbständiger Betriebe mit dem Ziele, durch gleichartige Betriebsmaßnahmen eine Vervollkommnung der Betriebsleistungen zu erreichen.

Vom Edeka-Verband sind in mehreren Städten solche Ladengemeinschaften ins Leben gerufen worden. Die Mitglieder werden nach mehreren Richtungen in der Führung des eigenen Betriebs an Richtlinien gebunden. Sie haben ihren Einkauf weitgehend durch die Einkaufsgenossenschaft zu tätigen. „Die Mitglieder müssen grundsätzlich alle Waren, die sie für ihren Geschäftsbetrieb brauchen, von der Genossenschaft beziehen. Sie müssen ferner alle Waren, die ihnen vom Vorstand zugeteilt werden, abnehmen und die von der Mitgliederversammlung festgesetzten Preise unbedingt einhalten. Nur in Einzel-

fällen können sie von der Verpflichtung zur Warenabnahme entbunden werden.“¹⁾)

Eine weitere Bindung für die Mitglieder besteht darin, daß diese ihre gesamten Einnahmen, abzüglich der Ausgaben für kleine Warenkäufe, Unkosten und Privatverbrauch, dreimal in der Woche an die Genossenschaft abzuführen haben. Und endlich müssen die Mitglieder bestimmte Werbemaßnahmen durchführen. Dazu gehört vor allem die äußere Kennzeichnung des Geschäfts als „Edeka-Laden.“

2. Gemeinschafts Kaufhäuser

Trotz des einheitlichen Grundgedankens, der zur Entstehung von Gemeinschafts Kaufhäusern führte, waren die letzten Anlässe und die technische Durchführung des Gedankens an den verschiedenen Orten jeweils ungleich. Antony²⁾) kennzeichnet die Verkaufsgemeinschaften von mittelständischen Einzelhändlern folgendermaßen:

Mittelständische Betriebsgemeinschaften

In dieser Form der Arbeitsgemeinschaft wurde erstmalig der Gedanke, durch den Verkaufszusammenschluß der Konkurrenz der kapitalistischen Einzelhandelsunternehmungen zu begegnen, in die Tat umgesetzt (Hagen i. Westf.: 1904, Berlin: 1907). Am Ende der großen Wirtschaftsdpression 1932/33 wurden die gleichen Versuche in Frankfurt a. M. und Hamburg wiederholt.

Mietergemeinschaft

Mehrere Personen, die eine Existenz als Einzelhändler zu gründen beabsichtigen, schließen sich zusammen, mieten gemeinsam einen Laden, weil sie einzeln nicht über die Mittel zur Gründung des Ladens verfügen. Ein solcher Versuch wurde in der allgemeinen Wirtschaftskrise in Nürnberg unternommen.

Filialengemeinschaft

Hier handelt es sich um ein Mittel der Abwehr aufseiten kapitalistischer Filialunternehmungen. Diese beabsichtigen, in einem Gemeinschafts Kaufhaus je eine Filiale einzurichten, und erwarten, daß so die Werbung der einzelnen Firma ihre Wirkung auf das Gemeinschaftshaus übertragen und hier sich vervielfältigen würde. Dieser für Berlin ins Auge gefaßte Plan erstickte in den Anfängen der Durchführung.

Im ganzen konnten alle Gemeinschafts Kaufhäuser sich nicht entfalten. Mannigfache Gründe sind hierfür anzuführen. Bisher hat jeder Gründung die Einheitlichkeit des Betriebsablaufs und die Einheitlichkeit der Betriebsorgani-

¹⁾ König, Paul, Die Organisation des gemeinschaftlichen Verkaufes, Berlin 1932, S. 121 („Union“).

²⁾ Antony, Ernst, Das mittelständische Gemeinschafts Kaufhaus, Frankfurt a. M. 1936.

sation gefehlt. Es entstanden immer Schwierigkeiten bei der einheitlichen Durchführung der Werbung, der Dekoration, bei der Verständigung über die Verteilung der Gemeinschaftskosten und insbesondere bei der Zuteilung des Standorts innerhalb des Gemeinschaftsladens, besonders bei häufigem Wechsel der Standinhaber. In einem großen Haus muß ein einheitlicher Wille sich durch die ganze Organisation durchsetzen. Jeder Leiter einer Abteilung muß — und wenn er noch so tüchtig ist — sich und seine Arbeiten den größeren Zielen unterordnen. Mit Recht verlangt daher Antony in seinen Vorschlägen über den Aufbau und die Organisation von Gemeinschaftsverkaufshäusern einheitliche Zielsetzungen und einheitliche Plandurchführung im Hinblick auf die Betriebsleitung, die Werbung, die Außenaufmachung, die Kapitallenkung, die Lagerassortierung, die Preislagen. Das bedeutet aber kein Aufgeben der Selbständigkeit für den einzelnen beteiligten Mittelständler; vielmehr erhöht er so mit seiner Leistung seine Verantwortung in der Arbeitsgemeinschaft. Also geschieht dort nichts anderes als in einer Genossenschaft. „Nichtsdestoweniger muß man sich aber bewußt sein, daß es grundsätzlich etwas anderes ist, einen Einzelladen zu betreiben, als Teilnehmer einer Gemeinschaft zu sein. Dazu gehören Fähigkeiten, die nicht jeder von Natur aus besitzt, die auch nicht jedem anezogen werden können¹⁾.“

III. Lieferungsgemeinschaften

Die im Handwerk besonders in der Zeit des Weltkrieges und des wirtschaftlichen Aufschwungs nach 1933 zu großer Bedeutung gekommenen Lieferungsgemeinschaften als Arbeitsgemeinschaften zur Beteiligung an größeren Aufträgen haben im Einzelhandel bei weitem nicht den gleichen Eingang gefunden. Das dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, daß dem Einzelhandel durch die Erledigung von Großaufträgen nicht die entsprechenden Schwierigkeiten entstehen wie dem Handwerk. Lieferungsgemeinschaften haben sich nur in wenigen Einzelhandelsbranchen gebildet, und zwar dort, wo zur Regelung des Wettbewerbs oder aus sozialen Gründen eine gerechte Verteilung von Behördenaufträgen notwendig ist. Das gilt für die Belieferung von staatlichen und kommunalen Behörden mit Büromaterial. Vom Reichsbund Deutscher Bürobedarfs- und Papierwarenhändler sind deshalb in verschiedenen Gebieten Deutschlands Lieferungsgemeinschaften eingerichtet worden, deren Verfahren teilweise unterschiedlich ist. Im Land Hessen z. B. werden zwischen der Staatl. Beschaffungsstelle und dem Gauvorsitzenden des Reichsbundes jeweils für ein Etatsjahr Preise über die einzelnen Warengruppen und Qualitäten vereinbart. Die Bestellungen der Ämter erfolgen über die Staatl. Beschaffungsstelle in Darmstadt, von der die Aufträge an den Ortsgruppenvorsitzenden des Reichsbundes weitergegeben werden; dieser verteilt sie nach örtlich vereinbarten Schlüsseln auf die Einzelhändler. Jeder Einzelhändler verrechnet selbst mit der Beschaffungs-

¹⁾ Antony, Das mittelständische Gemeinschafts Kaufhaus, Frankfurt a. M. 1936, S. 83.

stelle. Ein anderes Verfahren hat sich im Saarland durchgesetzt: Die Regierung des Saarlandes vergibt die Aufträge an den Gauvorsitzenden des Reichsbundes. Die Aufträge werden zentral von dem Reichsbund für die Einzelhändler erledigt. Der Umsatzgewinn wird quotenmäßig an die Mitglieder des Reichsbundes verteilt. Solche Gemeinschaften können mindestens im Papierwarenhandel weiter ausgebaut werden; sie wären auch auf andere Einzelhandelsgruppen zu übertragen, z. B. auf den Kohlenhandel und den Baustoffhandel. Im übrigen werden Lieferungsgemeinschaften für den Einzelhandel keine große Bedeutung erreichen können.

IV. Gemeinschaftlicher Zustelldienst

Die Klagen über die Zunahme der Kundenwünsche, daß die gekauften Waren, selbst kleinere Stücke, ins Haus gebracht werden, sind in den letzten Jahren beim Einzelhandel ganz allgemein geworden. Die Gründe für diese erhöhten Ansprüche der Käufer sind teilweise berechtigt: Zunahme der gewerblichen Beschäftigung der Hausfrauen, Verlängerung der Einkaufswege infolge des Ausbaues von Wohngebieten an der Peripherie der Stadt, Abnahme des Angestelltenpersonals in den Haushaltungen. Demgegenüber kann nicht verkannt werden, daß viele Einzelhandelsgeschäfte in dem Streben nach Ausweitung des Verkäuferkreises sich selbst zu diesem übertriebenen Kundendienst angeboten haben und sich gegenseitig einen Zwang auferlegt haben. Manche Betriebe erkennen auch in dem breit angelegten Zustelldienst ein wichtiges Werbemittel, auf das sie nicht verzichten möchten. Die Werbewirkung versprechen sie sich aus verschiedenen Richtungen: Entgegennahme der Anschriften der Käufer für spätere Zusendung von Werbeschriften und Angeboten, Pünktlichkeit in der Zustellung der Ware, Bekanntwerden mit den äußeren häuslichen Verhältnissen des Käufers, Möglichkeit der letzten Beratung beim Anbringen von gekauften Stücken in der Wohnung. Um diese Werbewirkungen zu erreichen, muß das Zubringepersonal sehr sorgfältig ausgewählt und geschult werden.

Es darf aber nicht übersehen werden, daß die Kosten dieses Zubringendienstes ganz beträchtlich sind.

Aus so hohen Betriebsbelastungen ergeben sich die Notwendigkeiten der Höherentwicklung des Zustelldienstes. Sie bestehen kaum für die Lebensmittelgeschäfte und Drogerien in den Wohnvierteln, sie bestehen nur in geringem Maß für Möbelgeschäfte, in denen der Zustelldienst und die Aufstellung der Großstücke eine notwendige Funktion der Betriebe darstellt. Aber in den Geschäften für den periodischen Bedarf in den Stadtzentren drängen sich die Probleme des Zustelldienstes sehr in den Vordergrund.

Ein wirksames Mittel zur Verminderung der Zustellkosten ist in manchen Bezirken und Branchen in **Abreden der Einzelhändler** gefunden: Zustellung nur zu bestimmten Zeiten und in einem bestimmten

Zustellungskosten je Paket
in einigen Berliner Spezialgeschäften¹⁾

Handelszweig	Zustellmittel	Monatl. Zustellungskosten insgesamt RM	Durchschnittl. Kosten in RM für ein Paket	Durchschnittl. gefahrene Kilometerzahl
Kunstgewerbe, Bronzen, Geschenkartikel	Boten	227.—	2,74	—
Damenkleidung (Modellhaus)	Auto ²⁾	821.—	2,61	6,35
Koffer, Lederwaren	„	3284.—	2,34	3,69
Delikatessen, Feinkost	„	3859.—	1,52	2,22
Herrenkleidung (Konfektion)	„	5000.—	1,19	3,27
Herrenhüte (einschl. Herrenartikel)	Boten	677.—	0,89	—
Glas, Porzellan, Haus- und Küchengeräte I	„	8881.—	1,12	2,45
Glas, Porzellan usw. II	Auto ²⁾	1991.—	0,78	—
	Motorrad m. Beiwagen			
Schuhe	Auto	2340.—	0,63	2,02
Bücher	„ ²⁾	984.—	0,62	—
Geschenkartikel, Luxus- und Lederwaren	„	6194.—	0,61	1,59
Wäsche, Leinen, Modewaren	„	8455.—	0,61	1,23

Turnus, unentgeltliche Zustellung nur bis zu gewissen bezirklichen Grenzen, Zustellung nur von bestimmten Kaufsummen ab. Darüber hinaus ist auch von einzelnen Firmen versucht worden, einen gemeinschaftlichen Zustelldienst zu organisieren. Das geschah durch gemeinsame Haltung von Fahrdiensten, durch Abschluß von Verträgen mit Lieferfirmen oder auch mit der Reichspost. Teilweise sind die Versuche gelungen; zum Teil mußten die Gemeinschaftszustellungen bald wegen der entstandenen Schwierigkeiten aufgegeben werden. Trotz allem sollte der Gedanke der gemeinsamen Zustellung weiter verfolgt werden. Vor allem solche Waren, bei denen es auf die schnellstmögliche Lieferung nicht ankommt, scheinen für die Gemeinschaftszustellung in erster Linie geeignet, insbesondere beim Verkehr nach den Vororten und Außenbezirken. Es müßten sich dann in erster Linie solche Einzelhändler zusammenfinden, die nicht miteinander unmittelbar im Wettbewerb stehen.

V. Gemeinschaftliche Werbung

1. Allgemeines

Klein- und Mittelbetriebe besitzen gegenüber den Großbetrieben den Vorzug, daß sie das wirksamste Werbemittel laufend und mit vollem Nachdruck verwerten können: die Werbung durch per-

¹⁾ FfH. — Mitteilungen vom 13. 1. 1932.

²⁾ In Ausnahmefällen auch Zustellung durch Boten.

sönliche Aussprache mit dem Verbraucher, durch individuelle Behandlung und Beratung der Ladenbesucher. Darüber hinaus sind sie wie jeder Großbetrieb auch in der Lage, durch eine zweckentsprechende äußere Aufmachung des Geschäfts, durch die Ordnung des Lagers, durch schnelle Bedienung, durch das Angebot der jeweils richtigen Qualitäten und Preislagen eine nachhaltige Werbung auszuüben.

Großunternehmungen vermögen in ihren Kostenetat verhältnismäßig große Mittel zur Durchführung besonderer Außenwerbung einzusetzen.

Werbekosten in % des Umsatzes
(Sachkosten)

Jahr	Kaufhäuser	Warenhäuser
1933	1,82	1,87
1934	1,52	1,70
1935	1,37	1,54
1936	1,81	1,55
1937	1,50	1,37

Um die Bedeutung der Werbung der Großunternehmungen zu er-messen, genügt es nicht, die in Prozent ausgedrückten Kostenzahlen zu beurteilen. Vielleicht hat ein Kleinbetrieb mit den gleichen Kostensätzen für die Werbung zu rechnen wie der Großbetrieb. Hier kommt es auf die absoluten Beträge an; denn die Werbung wird immer für das ganze Haus gemacht, selbst wenn sich die einzelne Reklame nur auf eine Warengruppe bezieht. Wenn also ein Warenhaus mit einem Jahresumsatz von 3 Millionen RM 1,5% des Umsatzes für die Werbung einsetzt, dann bedeutet das 45 000 RM, die für das ganze Haus als Einheit wirken sollen. Demgegenüber muß jede Reklameausgabe der Kleinbetriebe an Wirkung zurückstehen, auch dann, wenn der Werbekosten-satz über denjenigen des Großbetriebes hinausgeht.

Aus dieser Erkenntnis ist die Forderung der gemeinschaftlichen Werbung von Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels erwachsen. Sie wird angewandt als Gemeinschaftswerbung und als Sammelwerbung.

2. Gemeinschaftswerbung

Nach der Begriffsabgrenzung des Werberates der Deutschen Wirt-schaft gilt als Gemeinschaftswerbung die gemeinschaftliche Werbung von fachlichen oder regionalen Verbänden. Eine solche Wer-bung kann für die Einzelhändler einer Fachabteilung, Fachgruppe oder eines begrenzten Bezirks angesetzt werden. Von den einzelnen Ver-bänden des Einzelhandels werden solche Gemeinschaftswerbungen in verschieden großem Umfang durchgeführt.

Die Richtung der Gemeinschaftswerbung ist dabei sehr mannigfaltig¹⁾: für bestimmte Waren und Warengruppen („Trinkt deutschen Schaumwein“, „Eßt mehr Zucker“), für Wirtschaftsgruppen (Schmuckgegenstände), für einzelne Rohstoffe (deutsches Holz, Kunstseide), für einzelne Wirtschaftsgebiete (Thüringer Holzwaren), für bestimmte Vertriebsformen (Rekofei: „Kaufen Sie beim selbständigen Einzelhandel“).

Einen neuartigen Weg

hat die Fachabteilung Möbel der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel eingeschlagen, der vielleicht für mehrere andere Branchen bedeutungsvoll sein kann: Im Jahr 1937 hat sie erstmalig in Zusammenarbeit mit der Reichskammer der bildenden Künste eine „Werbeschau“ für Qualitätsmöbel durchgeführt. Diese Modelle waren von einem Prüfungsausschuß begutachtet und zur Werbeschau zugelassen. Auf diese Weise soll die Aufmerksamkeit der Einzelhändler auf die Qualität und die Formgebung bei Möbeln gelenkt werden, und dem Kauflustigen soll ein durchschlagender Hinweis auf den soliden Facheinzelhandel gegeben werden. In der gleichen Richtung laufen die Bestrebungen zur Einführung von Hausratszeichen für besondere Gattungen von Möbeln. So hat die Fachabteilung Möbel den Weg gefunden, in Verbindung mit der Gemeinschaftswerbung die Leistung der Betriebe zu erhöhen.

3. Sammelwerbung

Sammelwerbung ist im Gegensatz zur Gemeinschaftswerbung die gemeinschaftliche Werbung irgendwelcher zusammengehöriger Gruppen. Sammelwerbung liegt vor, wenn die Einzelhändler für den Kauf ihrer Stadt bei der Landkundschaft oder in einer bestimmten Straße bei der Bewohnerschaft werben. Sammelwerbung wird auch von Einkaufsgenossenschaften zugunsten der angeschlossenen Mitglieder durchgeführt. Alle Mittel der Reklame können der Sammelwerbung nutzbar gemacht werden. Bei den Einkaufsgenossenschaften gehört die Sammelwerbung fast allgemein zu den übernommenen Aufgabengebieten²⁾. Dazu gehört vor allem die öffentliche Auswertung des Namens der Genossenschaft bzw. einer Markenbezeichnung.

Notwendig ist immer für das Zustandekommen einer gemeinschaftlichen Werbung, daß die Einzelhändler von der Notwendigkeit der Werbung zur Stärkung ihrer Wettbewerbskraft überzeugt sind, daß sie die Kräfte zur Erzielung eines durchschlagenden Werbeerfolges erkennen und daß sie gemeinschaftliche Forderungen egoistischen Wünschen unterordnen können. Durch eine gemeinschaftliche Werbung können sicherlich manche Ausgaben im deutschen Einzelhandel, die für nutzlose und kleine Werbemaßnahmen gemacht werden, im Sinne einer Leistungssteigerung der Betriebe gespart werden.

¹⁾ Sieber, Richard, Gemeinschaftswerbung für Konsumfertigwaren, Berlin 1937, Seite 23 ff.

²⁾ Triebel, Magdalena, Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels, Stuttgart 1937.

VI. Berufsförderungsgemeinschaften

1. Idee und Aufgabe

Die Berufsförderungsarbeit als Gemeinschaftsarbeit im Einzelhandel ist aus dem Streben erwachsen, die Leistungskraft der selbständigen Einzelhändler und deren Gefolgschaftsmitglieder vor allem auch in Klein- und Mittelbetrieben zu heben, um sie so wettbewerbsfähig und damit unabhängig von staatlicher Fürsorge zu machen. Darüber hinaus gilt es, den Dienst aller im Einzelhandel Tätigen für die Volks- und Wirtschaftsgemeinschaft zu erhöhen.

Dieser Aufgabe unterwerfen sich gleichmäßig die Wirtschaftsgruppen Einzelhandel und das Fachamt (Reichsbetriebsgemeinschaft) Handel in der Deutschen Arbeitsfront.

Die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel erkennt in der beruflichen Förderung der Betriebsführer des Einzelhandels einen wesentlichen Teil der Beratungs- und Betreuungspflicht, die den Gruppen der Organisation der gewerblichen Wirtschaft durch das Gesetz zur Vorbereitung des organischen Aufbaus der deutschen Wirtschaft vom 27. 2. 1934 und die daran anknüpfenden Verordnungen gestellt ist.

Das Fachamt Handel der DAF. ist zur Berufsförderung im Rahmen der Aufgaben der DAF. verpflichtet. In § 2 der Verordnung vom 24. 10. 1934 hat der Führer und Reichskanzler den Aufgabenkreis folgendermaßen bestimmt: „Das Ziel der DAF. ist die Bildung einer wirklichen Volks- und Leistungsgemeinschaft aller Deutschen. Sie hat dafür zu sorgen, daß jeder einzelne seinen Platz im wirtschaftlichen Leben der Nation in der geistigen und körperlichen Verfassung einnehmen kann, die ihn zur höchsten Leistung befähigt und damit den größten Nutzen für die Volksgemeinschaft gewährleistet“.

Als berufserzieherisches Ziel schwebt über der gemeinsamen Berufsförderungsarbeit die Ausbildung von Kaufleuten, die sich nicht als „Verteiler“ oder „Ablieferer“ betrachten, die sich vielmehr ihrer bedeutsamen Funktionen im Rahmen der **Deckung des Bedarfs des Volkes** bewußt sind und auch fähig sind, verantwortungsvoll ein Risiko zu tragen und zu beurteilen, sowie die zentrale Wirtschafts- und Kulturpolitik wirksam zu unterstützen. So soll eine bestimmte geistige Haltung in dem Berufsstande des Einzelhandels erreicht werden, eine Gesinnung, „die in sich schließt den Willen zur Verantwortung für die berufsgerechte Anwendung des persönlichen Könnens und alles materielle Tun ausrichtet nach der Wirkung auf Volk, Staat und Berufsstand“.¹⁾

Eine solche grundsätzlich allgemeinwirtschaftlich ausgerichtete Einstellung zur Berufsausbildung ist aus der nationalsozialistischen Wirtschaftsauffassung erwachsen. Die Größe der Idee einer solchen Berufsförderung wird besonders in der geschichtlichen

¹⁾ Wirtschaftsgruppe Einzelhandel, Berufsförderungsarbeit im Einzelhandel, Manuskript, Seite 6/7.

Betrachtung der Bestrebungen zur Ausbildung von Handelskaufleuten klar.

Fast bis in die jüngste Zeit hinein sah man in der Betätigung im Handelsbetrieb wie im Wirtschaftsbetrieb überhaupt lediglich die Möglichkeit zum Erwerb. Der Kaufmann mußte dementsprechend alle Techniken kennen, die zur Gewinnung von Einkommen und Vermögen dienlich sein könnten. Danach richtete sich die planmäßige Ausbildung des Praktikers, deren Ziele und Inhalte jeweils für die verschiedenen Epochen aus der Literatur deutlich zu erkennen sind.

Daß die „Berufsförderer“ dabei nicht einmal vor dem Anraten betrügerischer „Handgriffe“ zurückscheuten, läßt eine angeblich 1468 in Frankfurt a. M. herausgekommene Schrift erkennen.¹⁾

„So du Honig auf die Wag gibst, gebe „Steine als Gewicht“, so daß dein Töpflein tiefer steht, sonst hast du keinen Gewinn.“

„Wiegst du mit der Handwage Pfeffer über 3 Pfennige, so schnelle mit dem langen Finger der linken Hand das „Zünglein“ so, daß man glauben tut — es ist mehr als man verlangt.“

„So du eine Elle „Hanfbändelein“ oder „Weißzeug“ messen tust, so halte den Daumen der linken Hand mit der Fleischseite auf das Bändelein, beim Abschneiden aber überbiege den Damen bis zur Nagelwurzel, so gewinnst du bei jeder Elle eine Nagellänge; beim Einkauf aber tue das verkehrte dieser Regul.“

Die Lehre von dem reinen Erwerbs- und Gewinnziel im Betrieb wurde dann im Merkantil-Zeitalter weiter durchgebildet. Die merkantilistische Lehre vom Geschäft als Gewinnquelle (Savary, Defoe, Marperger, Ludovici, May, Leuchs) ist auf die rationelle Gestaltung des Betriebsgeschehens oder besser der Kaufmannstätigkeit abgestellt.

Savary hat sich bei der Abfassung seines Hauptwerkes²⁾ zum Ziel gesetzt, den Kaufmann anzuleiten, „die Gefahren zu vermeiden, die mit seinem Beruf verbunden sind, und alles zu tun, um ein gutes Geschäft und damit seinen Wohlstand zu begründen“.

Das gleiche Ziel setzt sich auch Ludovici. Er spricht immer vom Nutzen und Gewinn, vom Nützlichen und Angenehmen, von der Verherrlichung und dem Flore der Handlungen, von Vermeidung geschäftlicher Schäden³⁾. Wohlstand, gutes Geschäft, Nützliches und Angenehmes in der Handlung, also im eigenen wirtschaftlichen Leben: Das sind Ziele des Wirtschaftens und Gegenstände des wissenschaftlichen Forschens.

Demgegenüber steht die völlig anders geartete neuere Grundauffassung von den Aufgaben der Betriebe und der Betriebswirtschaftslehre, wie nunmehr die Wissenschaft vom kaufmännischen Wirtschaftsbetrieb genannt wird. Die frühere Meinung, daß die Privatwirtschaftslehre — jetzt Betriebswirtschaftslehre — entsprechend den Zielen für die Betriebe nur eine Lehre vom privaten Gewinnstreben, eine Kunstlehre zur Anhäufung privater Reichtümer sei, ließ man nicht nur fallen, sondern bekämpfte sie sogar sehr stark. Richtungsgebend waren bei dieser neuen Aufgabenstellung Schär und Schmalenbach. Sie entwickelten die Lehre von der gemeinwirtschaftlichen Produktivität der Betriebe und Unternehmungen. Danach hat der Kaufmann in erster Linie der menschlichen Gesellschaft und der Volkswirtschaft Dienste zu leisten; der private Erwerb

¹⁾ Forster, G., Handelspraktiken aus der guten alten Zeit, Dekofei 1936, Oktober.

²⁾ Savary, Jacques, Le parfait Negociant, 1. Ausg. Paris 1675.

³⁾ Seyffert, R., Einleitung zu „Grundriß eines vollständigen Kaufmanns-Systems“ von Carl Günther Ludovici, Stuttgart 1932.

ist — nach SCHÄR — etwas Sekundäres¹⁾. SCHMALENBACH formuliert diese Ansicht in der „Dynamischen Bilanz“ folgendermaßen²⁾: „In unserer Lehre ist lediglich zu erforschen, wie und auf welche Weise der Betrieb seine gemeinwirtschaftliche Produktivität beweist“; Aufgabe der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre ist nicht, „zuzuschauen, ob und wie sich jemand ein Vermögen oder ein Einkommen verschafft“. Somit soll für die betriebswirtschaftliche Forschung das gemeinwirtschaftliche Wohl richtungweisend sein und nicht das Privatinteresse. Diese Forderung ist naturgemäß noch sehr allgemein gehalten. Die entscheidende Frage ist nämlich nicht beantwortet worden: welches die höchsten gemeinwirtschaftlichen Aufgaben und Forderungen sind.

Diese können auch nicht von der Wirtschaft selbst aus bestimmt werden. Sie haben sich harmonisch in das Gesamtgefüge der Ziele und Aufgaben aller Lebensäußerungen der Gemeinschaft zu fügen. Geschieht das nicht, so kann die Rangordnung der gesamtwirtschaftlichen Aufgaben durchaus falsch werden, so daß das Streben nach dem höchsten Gemeinwohl trotz richtiger Grundauffassung auf die falsche Fährte geführt wird. Das ist nach unserem heutigen Urteilsvermögen beispielsweise der Fall gewesen, als in den Jahren des allgemeinen Wirtschaftsaufschwungs mit dem Streben nach technischer Rationalisierung dem Sachapparat der Wirtschaft eine zu große Aufmerksamkeit zugewendet wurde und als die dort wirkenden Menschen der Maschine als Kosten- und Verlustquellen gleichgeachtet wurden.

Das betriebliche Kostendenken überwucherte das soziale Denken; Kostensenkung als Voraussetzung für höchstes wirtschaftliches Schaffen in einer freien Marktwirtschaft wurde als dringlichste Forderung zur Hebung des gemeinen Wohles angesehen. Dabei wurde übersehen, daß die Grundlagen einer freien Marktwirtschaft durch die mannigfachsten Bindungen der Betriebe und Unternehmungen, und zwar gerade der stärksten unter ihnen, beseitigt wurden, und daß deshalb die erwarteten Gesetzmäßigkeiten im Wirtschaftsablauf sich nicht zur Geltung bringen konnten. Infolgedessen konnten sich die vom Menschen einerseits und von den Sachgütern andererseits ausgehenden Kräfte nicht ausgleichen, wodurch jene bekannten Störungen in der Wirtschaft im Zeitalter des Spätkapitalismus herbeigeführt wurden.

Diese immer noch bestehenden Mängel in der Betriebswirtschaftslehre legte vor allem Nicklisch³⁾ offen. Er leitete dann aus einer neuen Grundeinstellung heraus seine Lehre von der „Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat“ ab. Im besonderen stellt er für jede Betriebswirtschaft das **Leistungsprinzip** heraus und fordert, daß jeder Betrieb auf das Wohl der Gesamtwirtschaft auszurichten ist; diese wird nur dann ihre Zwecke und Aufgaben vollständig erfüllen können, wenn die Wertbewegungen durch die Betriebe harmonisch aufeinander abgestimmt verlaufen. Damit sind die Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre und jeder Berufsbildung bestimmt: Bei der ver-

¹⁾ Schär, J. F., Handelsbetriebslehre, 2. Aufl., Leipzig 1913, S. 9.

²⁾ Schmalenbach, Dynamische Bilanz, 4. Aufl., Leipzig 1926, S. 94.

³⁾ Nicklisch, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. S. 19.

nunftgemäßen Lenkung des Betriebsablaufs sind gesamtwirtschaftliche Notwendigkeiten zu berücksichtigen. Dabei ist der Grundsatz der höchsten Wirtschaftlichkeit in den einzelnen Betrieben in den Vordergrund gerückt, aber nur insoweit, als die Abstimmung und die Leistung in der Gesamtwirtschaft dadurch erhöht werden.

„Die Aufgaben des Betriebes . . . sind nicht zu suchen in der Erreichung der höchstmöglichen Rentabilität, sondern sind abzuleiten aus den Gegenwartsaufgaben, die dem Volk gestellt sind¹⁾.“

Eine Erziehung und Berufsförderung in dem soeben gekennzeichneten Sinn, wie er für die Betriebswirtschaftslehre gilt, muß etwas anderes sein als Schulung. Hier können nicht Kaufleute, die bereits in harter Berufsarbeit gestanden haben und noch stehen, die stolz sind auf die Leistungen und Erfolge im wirtschaftlichen Lebenskampfe, in das Anfangsstadium der Entwicklung junger Menschen, auf die Schulbank, zurückversetzt werden.

Die Berufsförderungsarbeit des Einzelhandels muß sich deshalb in einer Arbeitsgemeinschaft von Menschen vollziehen, die gegenseitig aufeinander zu wirken nicht nur in der Lage, sondern dazu auch gewillt sind, die an ihre Weiterbildungsmöglichkeit glauben und nicht von der Unübertreffbarkeit ihrer betrieblichen Leistungen überzeugt sind, die sich nicht einkapseln in ihrem eng begrenzten Milieu und ängstlich Betriebsgeheimnisse wahren zu müssen glauben.

Mit diesen Überlegungen drängt sich das Problem der Berufsförderung als Erwachsenenbildung besonderer Art deutlich auf. Ein **Kaufmannstyp** kommt in Frage, dessen Eigenart erfaßt werden muß, wenn die Berufsförderungsarbeit Erfolge zeitigen soll.

Einzelhändler müssen durchweg eine Begabung für kaufmännisch-organisatorische Arbeiten besitzen; es wird von ihnen eine schnelle und sichere innere und äußere Umstellung während der Arbeit verlangt; ihre Aufmerksamkeit muß leicht zu erregen sein durch äußere Anlässe; ihre Betätigung vollzieht sich selbst in Kleinbetrieben in einem weiten Felde; sie müssen ein Risiko zu übernehmen bereit und zu tragen fähig sein; scharfe geistige Konzentrierung auf winzige Fragen kann von ihnen nicht verlangt werden.

So gekennzeichnete Berufsmenschen verlangen von der Berufsförderungsarbeit, zu der sie ihre Zeit opfern, praktische und greifbare Erfolge zur Ausnutzung im Betrieb. Darüber hinaus sind sie dankbar, wenn ihre tägliche Arbeit ihnen von größeren Gesichtspunkten aus aufgezeigt wird, wenn die Berufsarbeit in den größeren Aufgabenbereich der Gesamtwirtschaft und der Politik des Volkes gestellt wird.

2. Organisationsformen

Unter Berücksichtigung der soeben gekennzeichneten Kräfte, die bei weitem noch nicht voll erfaßt sind, hat sich der Rahmen für die Berufsförderungsarbeit des Einzelhandels gebildet, der die verschiedenartigen Formen der praktischen Gestaltung umschließt.

¹⁾ Thoms, Walter, Umbruch der Betriebswirtschaft. Berlin 1938. S. 119.

a) Auswertung der regelmäßigen Zusammenkünfte

Vorträge, Vortragsreihen und Besichtigungen in den fachlichen und regionalen Gliederungen der Wirtschaftsgruppe und des Fachamts Handel der DAF. leiten bei den Veranstaltungen in der Regel die oft noch wertvollere Aussprache unter den Berufskameraden ein. Die Besprechungsgebiete betreffen allgemeine Fragen des Einzelhandelsbetriebs und seiner äußeren Beziehungen, wenn mehrere Fachgruppen gleichzeitig vertreten sind; in Fachgruppen- und Fachabteilungsversammlungen werden Einzelfragen des Fachs, insbesondere aus der Warenkunde, in den Vordergrund gerückt. Dabei wird den zuständigen Berufswarten bzw. den Amtsträgern im allgemeinen weitestgehende Freiheit in der Wahl der zu behandelnden Fragen und in der Ausgestaltung der Versammlungen gelassen, wenn sie auch von den zentralen Stellen immer wieder zur Aufstellung eines Planes für längere Zeitabschnitte, der laufend je nach den vordringlichen Ausbildungsaufgaben abzuändern ist, zur ernststen und eingehenden Vorbereitung der Versammlungen und zur Beachtung einer erfolgversprechenden Technik angehalten werden. Einige Fachgruppen und Fachabteilungen der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel gehen dabei so weit, daß sie den Leitern der regionalen Untergruppen das Material für die Besprechungen zur Verfügung stellen.

b) Berufsförderungskurse

Die soeben besprochenen Versammlungen haben den Vorteil, daß sie einen sehr weiten Kreis von Praktikern mit der Zeit erfassen und daß die jeweilig bedeutungsvollen Fragen zur Kenntnis der Betriebsbeteiligten gebracht werden können. Auf der anderen Seite sind solche Veranstaltungen auch geeignet, der zentralen Leitung des Einzelhandels die Urteile der Praktiker gesammelt zu übermitteln. Die hier durchgeführte Berufsförderungsarbeit muß aber aus verschiedenen Gründen an der Oberfläche bleiben: die zur Verfügung stehende Zeit ist verhältnismäßig kurz; die in Frage kommenden Leiter der Berufsförderungsarbeit besitzen teilweise nicht hinreichende Fähigkeit und Geschicklichkeit; die Praktiker vermögen sich nicht ganz auf die Berufsförderungsarbeit umzustellen, weil sie durch die laufende Betriebsarbeit ermüdet sind und innerlich von der Tagesarbeit gefangen gehalten werden.

Aus diesen Gründen wird in allen Gliederungen der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel und im Fachamt Handel der DAF. die Durchführung von Kursen angestrebt. Dazu werden Amtsträger oder Einzelmitglieder von Fachgruppen auf Grund von Meldungen an einem ruhigen Ort zusammengezogen. Hier können neben der beruflichen Fortbildung auch der Gemeinschaftsgeist und die Kameradschaft unter Berufsgenossen gepflegt werden. Der Rahmen der Berufsförderung kann so verhältnismäßig weit gespannt werden, indem der Blick der Teilnehmer vor allem für gesamtwirtschaftliche und völkische Zusammenhänge geschärft wird. Nachdem eine lange Zeit mannigfache Versuche für die zweckentsprechende Durchführung solcher Kurse angestellt wurden, scheint man in der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel jetzt mehr und mehr die feste Form in der Gründung von eigenen Heimen

der Fachgruppen gefunden zu haben: Die Fachgruppe Nahrungs- und Genußmittel unterhält das „Haus für Berufsgestaltung“ in Neuwied¹⁾, die Fachabteilung Möbel hat ein Heim für das Möbelfach in Fürstenwalde bei Berlin eingerichtet²⁾. Die Fachabteilung Textilien- und die Fachabteilung Eisenwaren der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel sind im Begriff, Pläne zu verwirklichen, die auf der gleichen Linie liegen, aber den besonderen Bedürfnissen der Abteilungen gerecht werden. Im Vordergrund des Vorhabens der Fachabteilung Textilien steht vor allem die Betriebsführerschule, eine Institution, die mit der höheren Fachschule auf dem Gebiete der Technik in Parallele gesetzt werden kann.

Der Geschäftsführer der Fachgruppe Bekleidung usw., Dr. Erwin Dinger, umschreibt

das Ziel einer solchen Ausbildungsstätte

folgendermaßen³⁾:

Sie soll:

1. dem Berufsnachwuchs mit entsprechender Vorbildung die Befähigung zur Führung von Betrieben vermitteln und verleihen (großer Befähigungsnachweis),

2. Betriebsführer, die ein Arbeits-(Waren-)Gebiet aufzunehmen bzw. aufzufrischen beabsichtigen, hierfür fachlich einweisen (Fachkundennachweis),

3. notwendige Umschulungs- und Umstellungsmaßnahmen durchführen (Sondernachweis),

4. die Lehrkräfte von Berufs- und Firmenschulen in gelegentlichen Abständen überholen,

5. politische oder andere Beauftragte, die für die Verbrauchlenkung eingesetzt werden, mit bestimmten Tatsachen oder Maßnahmen vertraut machen bzw. ihr Verständnis vertiefen,

6. die von den Kammern für die Kaufmannsgehilfenprüfung eingesetzten Praktiker methodisch in ihre Aufgaben einführen,

7. die Leiter von Arbeitsgemeinschaften junger Textilkauflleute zum Erfahrungsaustausch zusammenführen,

8. junge Amtsträger der Berufsgruppe mit ihren neuen Aufgaben vertraut machen und sie mit dem erforderlichen Rüstzeug versehen.

Bezirkliche Dauereinrichtungen für die Berufsförderungsarbeit erstrecken sich in der Hauptsache auf die Ausbildung in der erfolgreichen Werbung. So hat die Bezirksgruppe Württemberg-Hohenzollern auf Grund eines Vertrages mit der DAF. die von dieser bisher geführte Dekorationsfachschule in Stuttgart in ihre Verwaltung übernommen. Hier soll den Mitgliedern der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel, deren Familienangehörigen und Gefolgschaftsmitgliedern Anleitung und Ausbildung zur Selbstgestaltung ihrer Schaufenster gegeben werden. Es werden Fachkurse auf dem Gebiete der Werbung, Schaufenstergestaltung, Zier- und Kunstschrift, Plakatschrift usw. durchgeführt.

c) Berufsförderungsschriften

Fast allen Fachabteilungen der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel steht eine eigene Fachzeitschrift zur Verfügung, die immer mehr auch für die betriebswirtschaftliche Fortbildung der Einzelhändler ausgenutzt

¹⁾ Laufende Berichte werden in der „Dekofei“ gegeben.

²⁾ „Möbelfach“ Heft 8/1938: Eröffnung der Fachschule des Deutschen Möbeleinzelhandels in Fürstenwalde (Spree).

³⁾ Textilwoche Nr. 24/1937; Grundfragen zum Plan einer Betriebsführerschule.

wird. Verschiedene Fachabteilungen stellen ihren Amtsträgern darüber hinaus auch Vortragsentwürfe bereit und unterrichten sie durch Rundschreiben über aktuelle Fragen der Berufsarbeit. Als Hilfsmittel der Berufsförderung werden von einzelnen Fachgruppen und Fachabteilungen kleine Lehrhefte herausgebracht, in denen Einzelfragen abgehandelt werden. Als Beispiel sollen die Fachabteilung Möbel und die Fachgruppe Textileinzelhandel genannt werden. Die von der Fachgruppe Textilien herausgegebenen Fachhefte versuchen im besonderen durch die anschauliche und ansprechende Form der Unterhaltung und des Zwiegespräches das Interesse des Praktikers zu gewinnen und zu erhalten. Sie schlagen damit einen Weg ein, der aus den Vereinigten Staaten bekannt ist und dort vor allem den Industriefirmen zur Sicherung des Absatzes ihrer Erzeugnisse und zur Unterstützung der eigenen Werbung beschritten wird. Solche Berufsförderungshefte sind in Deutschland z. B. eingeführt worden durch die National-Krupp-Registrierkassen-Gesellschaft, Berlin.

3. Lenkung der Berufsförderungsarbeit

Geführt und überwacht wird die gesamte Berufsförderungsarbeit der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel durch das Referat für Berufsgestaltung und Berufsförderung bei der Wirtschaftsgruppe. Hier werden die großen Richtlinien der Berufsförderung in einem Ausschuß entwickelt, Erleichterungen werden gesucht, Hemmungen werden beseitigt, und Querverbindungen zur Berufsschule und zur DAF. werden hergestellt. Den mit der Berufsförderungsarbeit betrauten Praktikern werden Vortragsunterlagen zur Verfügung gestellt: Manuskripte, Lichtbilder, Bildbänder, Schautafeln, Arbeitsmappen für Arbeitsgemeinschaften, Werkstoffsammlungen.

In den Fachgruppen und in den bezirklichen Untergruppen wird zur Durchführung und Überwachung der Berufsförderungsarbeit in der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel ein Berufswart bestellt. Er hat die Lehrfirmen bei der beruflichen Erziehung des Nachwuchses zu betreuen, die Zusammenarbeit herzustellen mit der Industrie- und Handelskammer, der DAF. und der Hitlerjugend.

Wirtschaftsgruppe Einzelhandel und Fachamt Handel in der DAF. arbeiten so Hand in Hand zur Leistungserhöhung in den Einzelhandelsbetrieben. Sie sorgen für die Ausbildung der Betriebsführer und der Gefolgschaftsmitglieder und regen zur dauernden Weiterbildung und zu ernstem Streben durch die Veranstaltung von Prüfungen und Leistungskämpfen an.

Abgelehnt wird von den Trägern der Berufsförderung im Einzelhandel die Abschließung der Berufsgruppen und auch die vorübergehende Abweisung des Nachwuchses. Im Gegenteil! Der gesunde Wettbewerb wird verlangt, weil er sicher wirkender Ansporn zur Leistungssteigerung ist. Deshalb gewinnen die Bestrebungen im Einzelhandel an Boden, den Nachwuchs nicht nur auszubilden, sondern ihm auch die Möglichkeit zu geben, im Einzelhandel durch Geschäftsüber-

nahme und Geschäftsgründung eine den Fähigkeiten entsprechende Existenzgrundlage in selbständiger Stellung zu finden.

Die Gründung und Übernahme von selbständigen Betrieben durch ausgebildete Angestellte des Einzelhandels scheidet oft an dem Mangel an Eigenkapital. Die Folge ist, daß in Mittelstandsbetrieben des Einzelhandels ausgebildete tüchtige junge Menschen in andere Berufsgruppen wechseln oder in Großbetrieben des Einzelhandels Stellung suchen. Das verstößt aber gegen die berechtigten Interessen des Einzelhandels und der dort ausgebildeten jungen Menschen. Infolgedessen ist es natürlich, daß von mehreren Seiten diese Frage ernstlich besprochen wurde und daß Versuche angestellt worden sind, sie einer Lösung entgegenzuführen.

Im Rahmen des Edeka-Verbandes wurde erstmalig im Jahr 1930 eine Spar- und Arbeitsgemeinschaft der Jungkaufleute (Spara) gegründet mit dem Ziel, das gemeinsame Sparen der Mitglieder zu pflegen, um sie — wie es in den Satzungen heißt — als Einzelhändler wirtschaftlich unabhängig zu machen, und mit dem weiteren Ziel, den Berufs- und Selbständigkeitsgedanken im Sinne des nationalsozialistischen Staates zu fördern¹⁾.

Rund 170 solcher Gründungen von Ortsvereinen mit rund 6000 Mitgliedern erfolgten bis zur Mitte des Jahres 1938. Die Ortsvereine sind zu Bezirksvereinen in einem Reichsverein mit dem Sitz in Berlin zusammengefaßt. Die Mitglieder sind verpflichtet, monatliche Beiträge in bescheidener Höhe zu zahlen. Sie schließen mit der Edeka-Bank einen Sparvertrag ab. Die Sparguthaben der einzelnen Mitglieder werden verzinst.

Die Edeka-Bank gewährt aus diesen Guthaben Darlehn an die Mitglieder der Spara. Die Darlehen dürfen nur zur Verselbständigung des Kolonialwaren- und Feinkosthandels benutzt werden. Voraussetzung zur Gewährung des Darlehns ist, daß der Jungkaufmann mindestens 10% der für die Verselbständigung notwendigen Summe durch regelmäßiges Sparen angesammelt hat, als befähigt zu bezeichnen ist, sich verpflichtet, einer Edeka-Genossenschaft beizutreten und seine Buch- und Geschäftsführung bis zur vollständigen Rückzahlung des Darlehens der Prüfung der Edeka-Bank zu unterstellen.

Die Spara macht es sich vor allem auch zur Aufgabe, die Jungkaufleute zur Weiterbildung im Beruf anzuhalten. Zu diesem Zweck arbeitet die Spara weitgehend mit dem Fachamt Handel der Deutschen Arbeitsfront zusammen.

Ähnliche Überlegungen zur Frage der Verselbständigung von Jungkaufleuten haben auch an anderen verantwortlichen Stellen zu praktischen Maßnahmen geführt. In Hamburg hat eine Arbeitsgemeinschaft junger Textilkauflleute eine Spargemeinschaft mit dem gleichen Ziel wie die Spara gebildet. Diese Gemeinschaft verfügt aber noch nicht über die gleiche feste Organisation wie die Spara des Edekaverbandes. Einzelsparverträge werden mit Sparkassen abgeschlossen.

In diesem Rahmen muß auch auf das Interesse hingewiesen werden, das der deutsche Sparkassen- und Giroverband der Kreditgewährung zur Gründung selbständiger Existenzen im Mittelstand entgegenbringt. Hier handelt es sich aber lediglich um ein Entgegenkommen bei der Gewährung von Blankokrediten an junge Sparer, die einen eigenen Betrieb gründen wollen.

¹⁾ König, Paul, Durch Selbsthilfe zur Selbständigkeit. Berlin-Wilmersdorf 1938.

Literatur-Hinweis

(Dieser kurze Hinweis auf die sehr umfangreiche Literatur hat lediglich den Zweck, den Ausgang für das Aufsuchen von Quellen und Material zu zeigen.)

Betriebswirtschaftlicher Literaturführer, Bd. II. Veröffentlichung des Verbandes Deutscher Diplomkaufleute. Berlin 1938.

Bibliographie des Einzelhandels 1883—1933. Herausgegeben vom Einzelhandelsinstitut der Universität Köln. Stuttgart 1935.

Bissinger, Edgar: Der deutsche Handel. Stuttgart 1938.

Deutsch, Paul: Die finanzielle Führung der Handelsbetriebe. Leipzig 1936.

Effer, Franz: Kaufmann mitten im Volk. Berlin 1936.

Förster, Wolfgang: Mindestbuchführung und Kontenrahmen im Einzelhandel. Wiesbaden 1939.

Forschungsstelle für den Handel beim RKW: Einzelschriften, erschienen seit 1929.

Greck, L. G.: Die Kunst des Verkaufens. Hamburg 1936.

Hellauer, J.: Kalkulation in Handel und Industrie. Berlin 1931.

Kosiol, Erich: Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel. Bd. I. und II. Stuttgart 1931/32.

Mellerowicz, Konrad: Kosten und Kostenrechnung. Bd. I und II. Berlin 1933/36.

Nicklisch, Heinrich: Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage. Stuttgart 1932.

Prion, W.: Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Buch 1 bis 3. Berlin 1935/36.

Ruberg, Carl: Kurzfristige Erfolgskontrolle im Einzelhandelsbetrieb. Stuttgart 1931.

Ruberg, Carl: Haushalt und Einzelhandel. Langensalza 1935.

Seyffert, Rudolf: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.

Seyffert, Rudolf: Allgemeine Werbelehre. Stuttgart 1929.

Schatte, Gerhard: Der Alltag des Einzelhändlers. Leipzig 1937.

Inhaltsübersicht

	Seite
<u>A. Leistung und Leistungssteigerung</u>	3
I. Begriff der Leistung	3
II. Leistung und Leistungssteigerung im Einzelhandelsbetrieb	5
1. Ausgang der Leistung	5
2. Leistungsumfang	7
3. Leistung und Einkommen	10
4. Leistungsvergleich	16
<u>B. Abhängigkeit der Leistung im Einzelhandelsbetrieb</u> . . .	18
I. Die äußeren Kräfte	19
1. Die den Absatz beeinflussenden Kräfte	19
a) Kaufwille	19
b) Wettbewerb	22
c) Einkaufszeiten der Verbraucher	29
aa) Langfristige gesetzmäßige Schwankungen im Umsatz	29
bb) Kurzfristige Umsatzenschwankungen	35
2. Die den Einkauf beeinflussenden Kräfte	40
3. Die den Kostenaufbau des Betriebs beeinflussenden Kräfte	42
II. Die inneren Kräfte	46
<u>C. Verluste aus der mangelhaften Kapazitätsausnutzung</u> . .	46
I. Verlust und Verlustquelle	46
II. Äußerungen der geringen Kapazitätsausnutzung	47
1. Druck der fixen Kosten	47
2. Geringe Umsätze je Arbeitskraft	53

	Seite
3. Leerlauf bei der Kapitalnutzung	54
a) Lagerkapital	54
b) Kapital zur Kreditgewährung	58
c) Eigenkapital und Kredit im Einzelhandelsbetrieb	62
d) Verhältnis von langfristigem Kapital	63
III. Betriebspolitische Maßnahmen gegen den Druck der Leerlaufkosten	64
1. Begründung der Forderung	64
2. Verringerung der Leerlaufkosten beim Arbeitsansatz	66
3. Verminderung der Leerlaufkosten beim Lagerkapital	69
a) Kontrolle der Lagergröße	69
b) Lagerpolitik	72
4. Senkung der Kosten im aktiven Kreditgeschäft	78
a) Kreditvolumen	78
b) Kreditkosten und Kreditgebühr	81
c) Erziehung der Verbraucher zur Barzahlung	86
d) Organisation der Kreditbeschaffung für Verbraucher	87
aa) Zentrale Regelung	87
bb) Organisationsformen	87
cc) Gegenwärtiger Zug der Entwicklung	89
e) Kreditquellen für Kurzkredite des Einzelhandels	93
D. Höherentwicklung der Betriebsorganisation	101
I. Aufgabe und Sinn des Organisierens im Betrieb	101
II. Organisation der menschlichen Arbeit	103
1. Betriebsleitung	104
a) Die Betriebsleitung ist nicht verselbständigt	105
b) Die Betriebsleitung ist verselbständigt	106
2. Arbeitsausführung	107
III. Organisation des Betriebsablaufs	108
1. Einkauf	108
a) Einkaufsmenge	108
b) Einkaufsort	110
c) Typensortiment	111
d) Selbständiger Einkauf oder Gemeinschaftsbeschaffung	114
e) Kontrolle der Auftrags erledigung	116
f) Zusammenfassung: Einkaufsregeln	117
2. Lagerhaltung	118
a) Triebkräfte zur Organisation des Lagers	118
b) Form der Lagerüberwachung	119
c) Lagereinteilung	122
d) Wertmäßige Lagerüberwachung	123

	Seite
3. Verkauf	123
a) Ziel der Organisation	123
b) Organisation der Kundenbehandlung	125
c) Verkaufskunde in Deutschland	125
aa) Wissenschaftliche Arbeiten	126
bb) Arbeiten zur Übertragung wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse auf die Verkaufstätigkeit	127
cc) Schriften für die Lehrer an Berufsschulen	128
d) Verkaufskunde — Warenkunde	129
e) Organisationskontrolle	132
4. Entgegennahme der Zahlung	133
IV. Rechnungswesen	136
1. Eigenart des Rechnungswesens im Einzelhandels- betrieb	136
2. Zeitrechnung	138
a) Äußere Form	138
b) Kontengliederung	143
c) Kostenstellen	146
d) Zeitliche Kostenverteilung	152
e) Auswertung der Buchhaltung zur Sicherung der Betriebs- dispositionen — Einzelhandelstreuhandstellen	160
3. Stückrechnung (Kalkulation)	160
a) Kostengrundsätze	160
b) Kalkulationsspanne und Kosten	161
aa) Kostenerfassung	161
bb) Kostenverrechnung	164
cc) Veränderung von Preisen und Mengen	165
dd) Wirkung der Lagerdauer	168
ee) Laufende Kontrolle der Kalkulationsspanne	172
c) Voraussetzungen für den Vergleich von Kosten- und Kalkulationssatz	178
aa) Bestimmung der Kalkulationsquote beim Umsatz	178
bb) Bestimmung des Kalkulationssatzes beim Lager- bestand	185
d) Bestimmung eines neuen Kalkulationssatzes im Lauf eines Rechnungsabschnitts	187
4. Statistische Betriebskontrolle	188
a) Aufgabe der Statistik in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels	188
b) Umsatzstatistik	190
aa) Umsatzwerte oder Umsatzmengen	190
bb) Gesamtumsatz — Abteilungsumsatz	193
cc) Vergleichbarkeit der Umsatzzahlen	193
dd) Umsatzprognosen	194

	Seite
c) Überwachung des Einkaufs und der Lagerhaltung . . .	195
aa) Zusammenhänge von Einkauf und Umsatz . . .	195
bb) Einkaufsstatistik	195
cc) Beschaffung des Zahlenmaterials	196
dd) Auswertung der Lagerzahlen	197
d) Kostenkontrolle	198
aa) Inhalt der Kostenstatistik	198
bb) Auswertung	200
e) Kontrolle der Außenstände	201
f) Gemeinschaftsarbeit in der statistischen Betriebskontrolle	201
aa) Beurteilung der Betriebsausnutzung	202
bb) Kostengestaltung und Kostenbewegung	204
cc) Regionaler Betriebsvergleich	207
5. Wirtschaftsplan — Betriebsplan	208
a) Begriffe	208
b) Langfristiger Wirtschaftsplan	210
c) Kurzfristiger Wirtschaftsplan	212
aa) Umsatzplan	212
bb) Kostenplan	214
cc) Einkaufsplan	216
dd) Lagerplan	219
ee) Werbeplan	221
ff) Plan der Kreditinanspruchnahme	224
gg) Abänderung des Wirtschaftsplans	228

E. Gemeinschaftsarbeit zur Leistungssteigerung 229

1. Gemeinschaftsbildung für den Einkauf	229
II. Gemeinschaftsarbeit für den Verkauf	231
1. Ladengemeinschaften	231
2. Gemeinschafts Kaufhäuser	232
III. Lieferungsgemeinschaften	233
IV. Gemeinschaftlicher Zustelldienst	234
V. Gemeinschaftliche Werbung	235
1. Allgemeines	235
2. Gemeinschaftswerbung	236
3. Sammelwerbung	237
VI. Berufsförderungsgemeinschaften	238
1. Idee und Aufgabe	238
2. Organisationsformen	241
a) Auswertung der regelmäßigen Zusammenkünfte	242
b) Berufsförderungskurse	242
c) Berufsförderungsschriften	243
3. Lenkung der Berufsförderungsarbeit	244
Literatur-Hinweis	246
Inhaltsübersicht	247
Stichwort- und Namenverzeichnis	251

Stichwort- und Namenverzeichnis

	Seite		Seite		Seite
ABC-Gesellschaft	91	Barzahlung, Verbrau-		Buchhaltung	138
Absatz	19	cher	86	Buchhaltung,	
Absatzfinanzierung	88	Beamtenhaushalt	58	Richtlinien	205
Abteilungsrechnung	146	Beamten-Spar- und		Buchkredit, offener	61
Abteilungsumsatz	193	Darlehenskasse	91	Buddeberg	130
Abwanderung, Ware	28	Bedarfsrichtung	19		
Abzahlungsgeschäft	26	Bedarfsbefriedigung,		DAF	65, 238
Abzahlungsgeschäft,		Umlagerung	23	Darlehensgauner	89
Kosten	82	Bedarfswachstum	19	Deuble	89
Aktivkredit	54, 78	Bergler	28, 132	Deutsch	136
Amerikanische Buch-		Berufsausbildung	131	Dinger	243
führung	143	Berufsförderung	107, 238	Direktbezug	46
Angebotstag	114	Berufswart	244	Disposition	114
Angestelltenhaushalt	58	Beschäftigungsgrad	202	Dispositionskontrolle	76
Anhängekalkulation	25	Beste	154	Doppelte Buchführung	138
Anlageabschreibung	162	Bestellbuch	117	Durchschreibebuch-	
Anschauungstafeln,		Betriebsablauf,		führung	142
Verkaufsgespräch	129	Organisation	108		
Antony	232	Betriebsabrechnungs-		Edeka	245
Arbeiterhaushalt	58	bogen	151	Eigene Geschäftsräume	199
Arbeitsansatz, Leerlauf	66	Betriebsausnutzung	202	Eigenhaus	80
Arbeitsausführung	107	Betriebsbereitschaft	47	Eigenkapital	62
Arbeitsgemeinschaft,		Betriebsformen	6	Einfache Buchführung	139
Berufsförderung	241	Betriebsführer	104	Einheitspreisgeschäft	24
Arbeitsgemeinschaft,		Betriebsfunktion	106	Einkauf	40, 108
Finanzierungsinstitute	90	Betriebsgeheimnis	207	Einkommen	10
Arbeitsgemeinschaft:		Betriebsgemeinschaft,		Einkommen,	
Sparkasse und Ge-		mittelst.	232	Bewegung	29, 31
nossenschaft	101	Betriebskonzentration	72	Einkaufsdisposition	74, 76
Arbeitsgliederung,		Betriebsleerlauf	47, 107	Einkaufsgemeinschaft	
Verkauf	123	Betriebsleitung	104	73, 114, 229
Arbeitskraft,		Betriebsorganisation		Einkaufskontrolle	120
Beanspruchung	47	46, 101	Einkaufslimit	70
Arnhold	104	Betriebsplan	208	Einkaufsmenge	108
Aufgabengliederung,		Betriebsvergleich	70, 76	Einkaufsort	110
Verkauf	124	Betriebsvergleich,region.	207	Einkaufsplan	216
Auftragserledigung,		Betriebsziel, Organis.	102	Einkaufspolitik	113
Kontrolle	116	Bevölkerungsbewegung	19	Einkaufsregeln	117
Ausbildung	104	Bilanzstatistik	43	Einkaufsrhythmus	109, 195
Aushilfspersonen	67	Bilanzveränderung	63	Einkaufsrhythmus,	
Außenstände	43, 78	Borgen, Organisation	92	Verbraucher	47
Außenstände, Kon-		Borgwesen	59	Einkaufsstatistik	190
trolle	201	Brugger	39	Einkaufstagung	116
Außenstände,		Buchführung, amerikan.	143	Einkaufsüberwachung	195
Schätzung	80	Buchführung, doppelte	138	Einkaufsveränderung	217
Ausverkauf	38	Buchführung, einfache	139	Einkaufszeit,	
Automat	103	Buchführung, Haushalt	87	Verbraucher	29
Automatengesetz	67	Buchführungsarbeits-		Einzelhandels-	
		gemeinschaft	160	finanzierung	99
Bankkontrolle	135			Einzelhandelsinstitut	
Bank, Kreditgeber	96			Köln	129

	Seite		Seite		Seite
Einzelhandelstreuhand- stelle	160	Großhandel, Kreditfunktion	95	Kaufmotiv	20, 126
Einzelhandel, Umfang	13	Großhandelseigenschaft	97	Kaufneigung	19
Einzelwirtschaft, Aufgabe	6	Großunternehmung	24	Kaufscheck	90
Eiserner Bestand	64	Grundrechnung, kapitalist.	209	Kaufwille	19
Elastischer Bedarf	30	Gütezeichen	132	Kleinkreditbank	92
Erziehung, Verbraucher	86	Haftungsgemeinschaft	101	Kleinpreisgeschäft	25
Fehldisposition, Einkauf	216	Handelskammer, intern.	16	Kleinstbetrieb	34
Fehldisposition, Lager	72, 109	Handelsspanne	40	Köhler, Bernhard	86
Filialengemeinschaft	232	Handelsspanne, Erfassung	186	König, Paul	232, 245
Filialsystem	73	Haufrau, Borgen	87	Königsberger System	89
Fixe Kosten	47, 164	Haushaltsbetrieb	7	Kompensationsbetrieb	76
Fixe Kosten, Schätzung	50	Haushaltsführung	87	Kontengliederung	143
Forster	239	Haushaltsrechnung	58	Kontenplan	143
Fremdkapital	62	Hausierer	26	Kontenrahmen	205
Funktion, Einzelhandel	9	Henzel	49, 147	Konsumindividualismus	75
Funktionsverschiebung	74	Höchstbestand	71	Konsumfinanzierung	88
Gefi	88	Inkassoausfall	81	Kontrolle, Organisation	105
Gefolgschaft	104	Inkassospesen	81	Kontrollkunde	132
Gehaltszahlungstag	39	Instanzenaufbau	106	Koppelungsverkauf	28
Gemeinkosten	164	Institut für Kon- junkturforschung	33	Kosiol	147
Gemeinkosten, Verteilung	147	Intern. Handelskammer	16	Kostenaufbau	42
Gemeinschaftsarbeit, statist.	201	Inventurausverkauf	37	Kosten, Begriff	3
Gemeinschaftseinkauf	114	Jaederholm	20, 125	Kostendegression	17
Gemeinschafts Kaufhaus	232	Kalender	38	Kostenerfassung	176
Gemeinschaftswerbung	236	Kalkulationskontrolle	172	Kostengefüge	42
Genossenschaft, Einkauf	73	Kalkulationsquote, Bestimmung	178	Kostengliederung	175
Geratewohl	128	Kalkulationssatz, Lagerbestand	185	Kostengrundsätze	160
Geringstbestand	71	Kalkulationsspanne	161	Kostengruppierung	49
Gesamtkapital je Kopf	43	Kaminsky	90	Kostenkontrolle	198
Gesamtwirtschaft 18, 136, 241		Kapazität ausnutzung	17	Kostenplan	214
Geschäftstagebuch	139	Kapazität ausnutzung, Äußerung	47	Kostenstatistik	190
Geschmacksänderung	108	Kapitalbedarf	44	Kostenstelle	146
Gesetzesmaßnahmen, Kostenbeeinflussung	43	Kapitalkosten	43	Kostenverrechnung	164
Gesetzmäßigkeit, Ver- brauchsschwankung	34	Kapitalnutzung, Leerlauf	54	Kreditbedarf	225
Göring, Generalfeldm.	106	Kapitalquelle	45	Kreditbuch	139
Gravenhorst	160	Kartei, Lager	120	Kreditfunktion, Großh.	95
Grenzkosten	51	Kartothek, Buchf.	142	Kreditgebender Einzelhandel	33
Großbetrieb	24	Kasse	133	Kreditgebühr	81
Großeinkauf	24	Kassenliste	193	Kreditgewährung	58
Großhändler	230	Kaufargument	129	Kreditinanspruchnahme, Plan	224
		Käuferschaft, Ansprüche	53	Kreditinstitut	45
		Käuferzahl	156	Kreditkauf, Umfang	61
		Kaufhaus, Kosten	17	Kreditkontrollstelle	101
		Kaufkraft	20	Kreditkosten	81
		Kaufmöglichkeit	20	Kreditkosten, Lieferantenkredit	98
				Kreditrythmus	225
				Kreditsicherheit	100
				Kreditvermittler	97
				Kreditvolumen	78
				Kreditvolumen, Schätzung	58
				Kreditwürdigkeit	92
				Kundenausweis	92
				Kundenbehandlung	125, 129

	Seite		Seite		Seite
Kurse,		Lohnzahlungstag . . .	39	Prinzhorn	62
Berufsförderung . . .	242	Lüer	62, 95	Privatbankier	45
Kurzschulden,		Markenartikel		Prognose, Umsatz . . .	194
Schätzung	94	28, 71, 77, 132		Proportionaler Satz . .	51
Ladengemeinschaft . . .	231	Marktabgrenzung . . .	28	Psychologie, Kauf . . .	21
Ladengeschäft,		Markthandel	26	Psycholog. Institut,	
Frühschluß	65	Marktordnung	42	Hamburg	127
Ladenhüter	54, 72	Maschinisierung	16	Qualitätsänderung . . .	114
Lager	43	Mechanisierung	16	Qualitätsware	67
Lageranreicherung . . .	72	Mechanisierung,		Rabattgewährung	27
Lagerdauer	168	Verkauf	127	Rechnungswesen,	
Lagereinteilung	122	Mellerowicz	100	Aufgabe	136
Lagergröße, Kontrolle	69	Mengenrabatt	110	Registriertkasse	134
Lagergröße,		Mengenumsatz	191	Reservelager	54
Schwankung	55	Menschliche Arbeit . . .	103	Rhythmus, Kapital . . .	44
Lagergröße,		Messe	109	Richtlinien,	
Veränderung	45	Meßziffer, typische . . .	203	Buchführung	139, 205
Lagerhaltung	54	Miehligh	142	Richtzahl	96
Lagerhaltung, Kosten	206	Mietergemeinschaft . . .	232	Risiko	35
Lagerkapital	54	Mindestbuchführung . . .	139	Risiko, Kredit	99
Lagerkarte	117, 121	Mindestlager	70	Saisonindex	36
Lagerkosten	69	Mindestsortiment	112	Saisonveränderung,	
Lagerordnung	70	Mittelstand	16	Lager	57
Lager, Organisation . . .	118	Mode	77	Sammelwerbung	237
Lagerplan	219	Musterausstellung	109	Savary	239
Lagerpolitik	72	Musterlager	109	Schacht, Hjalmar	100
Lagerschwund	70	Nachwuchs	105	Schär	240
Lagerstatistik	190	Nationalsozialismus . . .	28	Schlieper	19, 126
Lagerüberwachung 119, 196		Nicklisch	5, 62, 70, 240	Schmalenbach 3, 49, 51, 240	
Lagerüberwachung,		Nieschlag	25, 47	Schmaltz	3
Menge	119	Normalbestand	71	Schmidt, F.	62
Lagerüberwachung,		Normallagerplan	74, 111	Schulden,	
Wert	124	Nutzen — Preis	21	Letztverbraucher	58
Lagerüberwachungs-		Oberparleiter	9	Schuster	62
buch	120	Olympiade	39	Schwankung, Umsatz . . .	29
Lagerverlust	118	Organisation	46	Selbstbedienung	103
Lebenshaltungsindex . .	42	Organisation, Borgen . . .	92	Selbstfinanzierung	45
Le Coutre	62	Organisieren, Aufgabe . .	101	Selbstverbrauch	8
Lederpreisverordnung . .	25	Osterumsatz	38	Sellner, von	97
Leerlauf	103	Ostmark	30	Seyffert	187, 239
Leerlauf, Kapital	54	Pelletier	115	Sicherheit, Kredit	100
Leerlaufkosten 52, 64, 152		Personalleistung	53	Sieber	237
Lehrlingsausbildung . . .	107	Persönlichkeit	105	Siemens	65
Lehrlingsberatung	107	Pfingstumsatz	38	Skonto	98
Lehrlingsprüfung	107	Planungszeitabschnitt . .	210	Sonderausschuß,	
Leistung, Begriff	3	Preis	40	Wettbewerbsfragen	92
Leistungsabhängigkeit . .	18	Preisbildung	171	Sonderposten	110
Leistungsgemeinschaft . .	129	Preisentwicklung	31	Sonderveranstaltung . . .	37
Leistungsprinzip	240	Preisgruppenbildung	75	Sonnabendnachmittag,	
Leistungssteigerung,		Preisindex	191	Freizeit	65
Begriff	3	Preisnachlässe	182	Sortenbeschränkung	75
Leistungsvergleich	16	Preisstopverordnung	25	Sortimentslager	54
Letztverbrauch	8	Preisveränderung	184	Sortimentsverminderung . .	72
Liberalismus	10	Priß	143		
Lieferungsauftrag	116	Priön	209		
Lieferungsgemeinschaft	233				
Limitberechnung	70				
Liquiditätsrechnung . . .	100				

	Seite		Seite		Seite
Spara	245	Unternehmungskon-		Warenpflege	130
Sparen	33	zentration	72	Warenweg,	
Spekulationslager	54, 77	Verbandslieferant	115	Verkürzung	46
Spinnstoffgesetz	25	Verbrauchererziehung	86	Wechsel	101
Standardisierung	71	Verbraucherzahl	19	Wehrwirtschaft	78
Starrer Verbrauch	34	Verbrauchsforschung	108	Weihnachtsumsatz	38
Statistik	188	Verbrauchslenkung	129	Weiße Woche	37
Straßenhandel	26	Verkauf,		Werbeerfolg,	
		Organisation	123	Kontrolle	224
Technik, Organisation	102	Verkäuferhschule	125	Werbeetat	222
Teilkontrolle, Lager	120	Verkaufsbeendigung	123	Werbekontrolle	222
Teilzahlungskredit	226	Verkaufsberatung	129	Werbemaßnahme	40
Teilzahlungsvermittlung	93	Verkaufsgespräch	125	Werbeplan	221
Teilzahlungsvermitt-		Verkaufshandlung	123	Wertschätzung, Kauf	21
lungsinstitut	91	Verkaufskanone	129	Wertschöpfung	3
Thoms	241	Verkaufskontrolle	120	Wettbewerb	42
Tiburtius	208	Verkaufskunde	129	Wettbewerbsfront	22
Triebel	174, 237	Verkaufskunst	125	Wettbewerbsverhältnisse	17
Typenpreis	114	Verkaufslager	73	Wildt	118
Typensortiment	111	Verkaufstätigkeit	16	Willensmotiv	20
		Verkaufsperson	125	Wirtschaftsbewegung	35
Überbeanspruchung	36	Verkaufsvorbereitung	123	Wirtschaftsethik	35
Überorganisation	103	Verkaufszeit,		Wirtschaftsgemein-	
Übersetzung,		Umlagerung	65	schaft	46
Einzelhandel	14	Verlustmonat	36	Wirtschaftslenkung	35
Umsatzgröße,		Verlustquelle	103	Wirtschaftsplan	208
Schätzung	212	Verkaufsveranstaltung	115	Abänderung	228
Umsatz je Arbeitskraft	53	Versandgeschäft	25, 47	Wirtschaftspolitik	35, 42
Umsatz je Betrieb	13	Verteilungsschlüssel	147	Wirtschaftsrechnung	58
Umsatzmenge	190	Vierteljahrsumsätze	38	Wirtschaftsschwankung,	
Umsatzplan	213	Volkseinkommen	4, 29	konjunkturell	35
Umsatzprognose	194	Volksgesamtheit	46	Wirtschaftstreuhänder	160
Umsatzrhythmus,		Vollkontrolle, Lager	120	Wirtschaftswerbung,	
Änderung	66	Vollkosten	27	Gesetz	28
Umsatzrhythmus,		Vormusterung	115		
Anpassung	66	Wagemann	18	Zahlung	133
Umsatzschwankung	29	Wagniszuschlag	162	Zeitvergleich	69
Umsatzschwankung,		Wagner, Gauleiter	42	Zentraleinkauf	109
kurzfristig	35	Wandergewerbe	26	Zentralkasse	133
Umsatzstatistik	189	Warenautomat	67	Zentrallager	73
Umsatzvolumen	8	Warenfachmann	131	Zins, Eigenkapital	199
Umsatzwert	190	Warengebrauchslehre	131	Zinsen	163
Umschlagshäufigkeit	69	Warengruppen	32	Zinsen, Lagerkapital	69
Umschlagshäufigkeit,		Warenhaus	76	Zinssatz	45
Kapital	211	Warenhaus, Kosten	17	Zufall, Kauf	22
Umschlagshäufigkeit,		Warenkenntnis	127, 130	Zugabeverbot	27
Lager	220	Warenkonto,		Zusammenschluß	76
Uniformierung,		zerlegtes	181	Zuschlagskalkulation	161
Geschmack	75	Warenkunde	129	Zuschreibung	120
Unternehmergehalt	199			Zustelldienst	234