

Wenn sich der Sortimentsbuchhändler in erster Linie berufen fühlt, als literarischer Berater seiner Kundschaft gegenüber tätig zu sein und seine Fühler als Kulturpionier werdend auszustrecken, so ist eine solche Auffassung durchaus berechtigt und auch in der historischen Entwicklung des buchhändlerischen Berufes begründet. Aber diese ideellen Beziehungen des Sortimentsbuchhändlers zu den geistigen Strömungen der Zeit und den literarischen Bedürfnissen des Bücher kaufenden Publikums können doch um so mehr gepflegt und ausgedehnt werden, je mehr die materielle Grundlage des Sortimentsbetriebes gesichert ist. Voraussetzung für eine solche Sicherung der materiellen Erfordernisse des Sortimenterberufes ist aber eine Betriebsführung, die sich nach den buchhalterischen und bilanzmäßigen Ergebnissen vollzieht. Gibt sie doch nicht nur darüber Aufschluß, wie der Betrieb gewirtschaftet hat, sondern auch darüber, wie er wirtschaften soll, und welche geschäftlichen Maßnahmen für Einkauf und Verkauf, Erweiterung oder Verkleinerung des Lagers, Umstellung auf bestimmte Zweige des Buchhandelsgeschäftes, Verminderung des Unkostenaufwandes, Ausführung der Werbetätigkeit, kurz für eine rationelle, wirtschaftliche Betriebsführung aus diesem Grunde zu treffen sind.

Alle diese, die materielle Entwicklung eines Sortimentsbetriebes betreffenden Fragen können also weder sachgemäß bearbeitet noch gelöst werden ohne buchhalterische oder bilanzmäßige Unterlagen. Denn diese ermöglichen erst die innere Entwicklung eines Betriebes, seine Liquidität einerseits und seine Rentabilität andererseits zu überwachen und in das richtige Verhältnis zueinander und zur Betriebsentwicklung selbst zu bringen. Es entsteht daher für jeden Sortimenter, der sein Geschäft auf einer möglichst einwandfreien und gesunden Grundlage zu führen bestrebt ist, die wichtige Frage, welche innere Bedeutung Liquidität und Rentabilität haben. Daß es sich hierbei um Dinge und Probleme handelt, die voneinander durchaus verschieden sind, geht schon daraus hervor, daß ein Sortimentsbetrieb liquid sein kann, ohne daß er rentabel ist, und daß andererseits ein Betrieb eine befriedigende Rentabilität aufweisen und doch an einem Mangel an innerer Flüssigkeit franken kann, wie die beiden folgenden, miteinander zu vergleichenden Bilanzen zeigen:

A. Bilanz eines illiquiden, aber rentablen Sortimentsbetriebes.

Aktiven:	(in 1000 M.)	
1. Anlagensfonds:		
a) Grundstück	45,0	
b) Inventar	1,5	
2. Betriebsfonds:		
a) flüssige Mittel (Bar, Postscheck, Bankguthaben usw.)	0,2	
b) Außenstände	14,0	
c) Warenvorräte	53,0	
	113,7	
Passiven:	(in 1000 M.)	
1. Fremde Mittel:		
a) langfristige Schulden:		
Hypotheken	25,0	
Darlehen	15,0	40,0
b) kurzfristige Schulden:		
Lieferantenschulden einschließlich Kommissionär	12,0	
Wechsel	10,0	
Bankschulden (ungefichert)	33,0	55,0
2. Eigene Mittel:		
a) Anfangsvermögen	14,0	
b) Reingewinn	11,0	
	25,0	
c) Entnahmen	6,3	
d) Endvermögen	18,7	
	113,7	

	(in 1000 M.)
Der Jahresumsatz beträgt	76,0
Der Jahresbruttogewinn beträgt	32,0
Der Jahres-Unkostenaufwand beträgt	21,0
Der Jahres-Reingewinn beträgt	11,0

Der Betriebsstatus ist illiquid, weil das Verhältnis der liquiden Mittel (14,2 M.) zu den kurzfristigen Schulden (55,0 M.) nur 25,8 Prozent beträgt. Er ist aber auch deshalb illiquid, weil die kurzfristigen Schulden (55,0 M.) in einem sehr ungünstigen Verhältnis zum Umsatz (76,0 M.) stehen; sie betragen 72,3 Prozent des letzteren. Stellt man sich den Umsatz als das Arbeitsquantum der Betriebsmaschine vor, so wird man leicht ermessen können, welch' lange Zeitdauer dazu erforderlich ist, ehe die kurzfristigen Schulden durch den Betriebsprozeß, also durch Umlegung des Warenlagers, auf ein normales Maß herabgemindert und mit den leicht greifbaren Mitteln in Einklang gebracht werden können.

Dabei spielt die innere Dualität und die Staffelung der Debitoren nach ihrer Einbringlichkeit eine wesentliche Rolle. Denn wenn sich unter den Außenständen ein großer Prozentsatz schwer einbringlicher oder gar dubioser Forderungen befindet, oder wenn deren Eingang auf längere Zeiträume befristet ist (wie bei Ratenzahlungen der Kundschaft), so besitzen die Außenstände nur im beschränkten Umfange liquide Eigenschaft und können deshalb auch nur in geringem Maße zur Liquidierung des Betriebes beitragen.

Andererseits ist es aber auch das ungünstige Verhältnis der Lagerbestände (53,0 M.) zum Umsatz (76,0 M.), in welchem der illiquide Zustand dieses Betriebes begründet ist. Denn die Lagerbestände setzen sich infolge ihres verhältnismäßig großen Umfanges nur etwa anderthalbmal im Jahre um; der reguläre Lauf der Betriebsmaschine ist somit durch das ungewöhnlich hohe Lager, das der Betrieb unterhält, gehemmt. Zeigt doch die Erfahrung, daß zur Erhaltung eines normalen Liquiditätszustandes das in einem Sortimentsbetriebe vorhandene Lager im Jahre mindestens dreimal umgesetzt werden muß, wenn es nicht als teilweise entbehrlicher Ballast erschwerend auf den Gang der Betriebsmaschine wirken soll. Die Lagerbestände bilden einen wesentlichen Bestandteil des im Betriebe arbeitenden Betriebsfonds und es darf deshalb die Arbeitsfähigkeit dieses Fonds nicht durch längeres Liegenbleiben von Lagerbeständen beeinträchtigt werden.

Bei der Beurteilung der Liquiditätsfrage sind aber auch die langfristigen Schulden (40,0 M.) nicht außer Betracht zu lassen. Erstens fragt es sich, welche Rückzahlungsbedingungen vereinbart wurden, bzw. auf welchen Zeitraum sie festgelegt und in welcher Weise sie gesichert sind und zweitens spielt die Verzinsung derselben eine beachtenswerte Rolle. Je länger die langfristigen Schulden festgelegt sind, um so geringer ist die Gefahr, daß sie den Liquiditätszustand ungünstig beeinflussen. Denn bei sorgfältiger Bewirtschaftung des Betriebes können, zumal wenn es sich um einen rentablen handelt, der ein gutes Erträgnis für den Inhaber abwirft, jährliche Rücklagen gemacht werden, mit deren Hilfe die langfristigen Schulden zurückgezahlt werden können, wenn die Rückzahlungsvereinbarungen wirksam werden, ohne daß dadurch die Liquidität gefährdet wird.

Die Sicherung langfristiger Schulden ist dann für die Liquidität des Betriebsstatus von besonderer Bedeutung, wenn diese durch Hergabe von Sicherheitwerten erfolgt ist, die im Betriebe liegen, also einen Bestandteil des Betriebsvermögens bilden. Verpfändung von Außenständen, Übereignung von Warenbeständen und ähnliche Sicherungsmaßnahmen können, da über sie im Betriebe nur in beschränkter Weise verfügt werden kann, geeignet sein, die Arbeitsfähigkeit des regulären Betriebes zu hemmen und infolgedessen den Liquiditätszustand ungünstig zu beeinflussen. Sicherungen auf Anlagewerte (Hypotheken usw.) oder Sicherheiten von dritter Seite (Bürgschaften usw.) dagegen können sich hinsichtlich der Betriebsliquidität meist nicht so ungünstig wie jene auswirken.

Schließlich ist auch die Frage der Verzinsung langfristiger Schulden auf die Betriebsliquidität nicht ohne Einfluß. Ein Bankkredit wird unter den heutigen Verhältnissen die flüssigen