

Mittel ungleich stärker in Anspruch nehmen als eine Hypothek oder ein gesichertes langfristiges Darlehn. Die in dem Bilanz-Beispiele A enthaltene hohe Bankschuld (33,0 M.) trägt deshalb unverkennbar zur Illiquidität bei, die in dem Betriebsstatus-Beispiele sich zeigt.

Sind im vorstehenden die allgemeinen Momente der Illiquidität des fraglichen Betriebsstatus festgestellt, so entsteht weiter die Frage, auf welche Weise, bzw. durch welche betriebstechnische Maßnahmen kann dieser Zustand allmählich beseitigt werden? Die vorstehenden Ausführungen weisen auf folgende Möglichkeiten hin:

- a) Beschränkung der Zahlungsfristen seitens der Kundschaft, um die Flüssigkeit der Außenstände zu erhöhen.
- b) Verringerung des Warenlagers auf etwa die Hälfte des angegebenen Standes; dies setzt voraus, daß die zu tätigenenden Einkäufe auf ein Mindestmaß und auf diejenigen Werke beschränkt werden, die auf Verlangen der Kundschaft unbedingt bezogen werden müssen.
- c) Verminderung der Bankschulden, gegebenenfalls durch Erweiterung eines zinslosen Lieferantenkredites, oder durch Aufnahme eines Darlehns usw. mit niedriger Verzinsung.
- d) Größte Sparsamkeit bei den Geschäftskosten.
- e) Äußerste Einschränkung der privaten Entnahmen, wobei anzustreben ist, daß ein Teil (möglichst etwa ein Drittel) des jährlichen Reinertragnisses zur Schuldentilgung verwandt wird.
- f) Vierteljährliche Kontrolle darüber, ob sich der Liquiditätsprozentsatz gebessert hat.

B. Bilanz eines unrentablen, aber liquiden Sortimentsbetriebes.

Aktiven: (in 1000 M.)

1. Anlagefonds:	
a) Inventar	1,0
2. Betriebsfonds:	
a) flüssige Mittel (Bar, Postscheck, Bankguthaben usw.)	3,5
b) Kundenwechsel	1,0
c) Außenstände	32,0
d) Warenvorräte	12,0
	49,5

Passiven: (in 1000 M.)

1. Fremde Mittel:	
a) langfristige Schulden: Darlehen	5,0
b) kurzfristige Schulden: Lieferantenschulden einschließlich Kommissionär Akzente	19,0 0,5
	19,5
2. Eigene Mittel:	
a) Anfangsvermögen	28,3
b) Reingewinn	3,0
	31,3
c) Entnahmen	6,3
d) Endvermögen	25,0
	49,5

Es stehen sich gegenüber: (in 1000 M.)

die leicht greifbaren Mittel mit	36,5
die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit	19,5

sodaß letztere durch erstere mit etwa 187,2 Prozent gedeckt sind.

Es beträgt ferner: (in 1000 M.)

a) der Jahresumsatz	96,0
b) der Jahresbruttogewinn	29,0
c) die Jahresgeschäftsspesen	26,0
d) der Jahresreingewinn	3,0

Die Rentabilität weist hiernach folgende Verhältniszahlen auf:

- a) Im Verhältnis zum Umsatz ergab das Reinertragnis 3,1%.

- b) Das verbundene Kapital (eigene Mittel und langfristige Schulden) erbrachte ein Reinertragnis von 10,0%.
- c) Der Bruttogewinn beträgt 30,2% des Umsatzes.
- d) Die Geschäftsspesen betragen 89,8% des Bruttogewinnes.

Worin liegt nun die Ursache dieser ungünstigen Rentabilität? Die Bilanz gibt hierüber in zweierlei Hinsicht Aufklärungen. Erstens ist das im Geschäft vorhandene eigene Vermögen nicht zweckmäßig angelegt; denn die beiden hauptsächlichsten Vermögensbestände, die Außenstände und die Lagerbestände, können infolge ihres ungünstigen Verhältnisses zueinander sich nicht in der wünschenswerten Weise wirtschaftlich auswirken, zumal in denselben ein größerer Posten unsicherer und zweifelhafter Debitoren enthalten zu sein scheint. Einerseits beeinträchtigen die Außenstände, die nahezu ein Drittel des Umsatzes erreichen, infolge ihrer Qualität und Höhe die Wirtschaftlichkeit des Betriebes, während andererseits der geringe Umfang des Lagers einen rationellen Einkauf nicht ermöglicht; da der laufende Kundenbedarf durch zu viele Einzelbezüge gedeckt werden muß, statt aus dem Lager befriedigt zu werden. Die Ergänzung des Lagers mit den gangbarsten Artikeln, die zur Erzielung höherer Rabatte in Partien oder größeren Posten zu beziehen sind, ist deshalb zur Steigerung der Rentabilität unerlässlich. Durch rascheren Einzug der Außenstände und entsprechende Verminderung derselben einerseits und durch eine rationelle Lagerergänzung kann derjenige Umfang an Warenbeständen erreicht werden, der zur normalen Entwicklung eines Sortimentsbetriebes und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit desselben erforderlich ist.

Die Hauptursache dieses unrentablen Betriebes liegt aber in den außergewöhnlich hohen Geschäftsspesen, die 27,1 Prozent des Umsatzes und 89,8 Prozent des Bruttogewinnes betragen. Es ist demnach zunächst zu ergründen, welche Posten der Geschäftsspesen die eigentliche Ursache der Unrentabilität bilden. Da sich dieselben aus folgenden Posten zusammensetzen:

	(in 1000 M.)
Gehälter und Löhne	7,2
Miete	9,6
Heizung, Beleuchtung usw.	1,2
Allgemeine Unkosten (Werbetätigkeit usw.)	4,0
Zinsen, Steuern und Abgaben	2,9
Abschreibungen	1,1
	Summa: 26,0

so ist unschwer zu erkennen, daß die Quelle der Unrentabilität hauptsächlich in der hohen Miete, dem Posten für Löhne und Gehälter und in dem der allgemeinen Unkosten zu suchen ist.

Wie kann nun dieser unrentable Betrieb allmählich zu einem rentablen umgestaltet werden? Hierfür scheinen folgende Möglichkeiten gegeben:

- a) größere wirtschaftliche Ruhbarmachung der Außenstände durch rascheren Einzug bzw. Verringerung derselben, soweit dies mit Rücksicht auf die Eigenart der Kundschaft durchführbar ist;
- b) Ergänzung des Lagers auf die normale Höhe durch rationellen Einkauf von Lagerbeständen;
- c) Verminderung der Gehälter und Löhne auf etwa 6 Prozent des Umsatzes;
- d) wenn angängig, Verminderung des Postens Miete, gegebenenfalls durch einen Wechsel des Geschäftslokals mit geringerer Miete. Dabei ist aber zu berücksichtigen, ob dies einen Verlust der Kundschaft und infolgedessen eine Verminderung des Umsatzes im Gefolge haben kann;
- e) ebenso müßte versucht werden, die allgemeinen Unkosten auf mindestens 3 Prozent des Umsatzes zu reduzieren;
- f) durch vorstehende Sparmaßnahmen würden die Geschäftsspesen auf 23 440 M. vermindert werden können. Ließe sich eine größere Wirtschaftlichkeit nach den in Punkt a) und b) gegebenen Möglichkeiten erzielen, sodaß der Bruttogewinn um etwa 2000 M. erhöht werden könnte, so würde dies eine Verbesserung der Jahresrentabilität um etwa 4500 M. bedeuten, sodaß das Jahresreinertragnis auf etwa 7500 M., also auf etwa 8 Prozent des Umsatzes gesteigert werden könnte;