

mehrfähriger Inventuraufnahmen und Bilanzen stets gefährlich. — Doch das nur nebenbei, hier handelt es sich ja darum, die Höhe des Betriebskapitals festzusetzen. Aus nichts kann auch der beste Mathematiker nichts errechnen, eine festgesetzte Zahl muß er haben, von der er ausgehen kann, und das ist die Summe, die der beginnende Geschäftsmann glaubt mindestens verdienen zu müssen, um seinen Ansprüchen gemäß leben zu können.

Nehmen wir an, der Gründer eines Ladengeschäfts habe sich in den Kopf gesetzt, mindestens 5000 Mark jährlich zu verdienen. Da muß er sich doch sagen, daß er bei normalen Verhältnissen mindestens 50 000 Mark umsetzen muß. Ich sage bei normalen Verhältnissen, die jetzigen Zustände sind nicht normal, es werden gar nicht viele Sortimentler so glücklich sein, 10 Prozent des Umsatzes als Reingewinn betrachten zu können. (In den letzten Jahren waren im Durchschnitt nur 4—5 Prozent Reingewinn zu erreichen und heutzutage gilt ein Sortiment mit weniger als 80 000 Mark Umsatz als unrentabel.)

Was braucht man nun dazu, um 50 000 Mark umzusetzen?

Ein Hausierer kauft sich am Morgen einen Posten Ware ein, verkauft sie tagsüber und benutzt den Nettowert zu neuem Einkauf, vom Überschuß lebt er. Er kommt also mit einem Betriebskapital, das für 1 bis 2 Tage reicht, aus. Bei einem Ladengeschäft ist das nicht möglich, es muß Auswahl und Vorrat da sein. Die Geschäfte wickeln sich meist nicht Zug um Zug gegen Kasse ab. Ehe sich die ersten Bezüge wieder in Geld umsetzen, werden schon wieder viele neue Anforderungen an den Händler gestellt. Bei den meisten Geschäften dürfte es die Regel sein, daß man auf wenigstens  $\frac{1}{4}$  Jahr gerüstet sein muß. Wenn auch seit der Kriegszeit mehr Barzahlung gang und gäbe geworden ist, so ist doch dafür der Absatz vom Lager langsamer und schwerer geworden. Bei einem Vierteljahrsumsatz von 12 500 Mark muß man also im Laufe dieser Zeit für 8750 Mark einkaufen, falls mit einem durchschnittlichen Rabatt von 30 Prozent einkaufen kann. Wenn man also das Geschäft bis zu dieser Höhe treiben will, müßte man schon auf eine solche Summe gewappnet sein. Beginnt auch der Geldumsatz vom ersten Tage an, so ist man doch andererseits zu Anschaffungen und Lieferungen genötigt, die sich nicht innerhalb eines Vierteljahres in Geld verwandeln, und außerdem muß der Grundstock gelegt werden zu dem ständigen festen Lager, dessen ein Geschäft bei solchem Umfang bedarf. Die obige Summe möchte also besser nach oben abgerundet werden, etwa auf 10 000 Mark.

Mit dem Kredit der Lieferanten kann von vornherein nicht gerechnet werden, er entwickelt sich ja doch nur dem Vertrauen entsprechend, das der Geschäftsmann besitzt und bleibt aus, wenn aus Mangel an genügendem Betriebskapital die Zahlungen langsam geleistet werden. Freilich wird wohl niemand den Umsatz, der ihm nötig erscheint, von Anfang an erreichen, die Anforderungen sind demnach nicht von Anfang an so groß. Aber wenn sie herantreten, muß das Kapital vorhanden sein, das muß sich jeder vor Augen halten, damit er nicht gerade da in Schwierigkeiten gerät, wo sich das Geschäft entwickelt und zur Blüte kommt. Ferner muß man gerüstet sein, die Geschäftsumkosten der ersten Zeit zu tragen, da ein Gewinnüberschuß sich erst nach Verlauf einer geraumen Zeit ergeben kann. Das gilt besonders von der Ladenmiete, die ja sowieso meist  $\frac{1}{4}$  Jahr voraus zu bezahlen ist. Es dürfte aber ratsam sein, sie auch für das zweite Vierteljahr bereitzuhalten. Ich erachte es überhaupt zweckmäßig, sämtliche mutmaßliche Speesen für ein Halbjahr in Bereitschaft zu halten, um in größerer Ruhe der Entwicklung entgegensehen zu können. In dem angenommenen Falle kämen etwa 20 Prozent von 50 000 Mark zur Hälfte in Betracht, also 5000 Mark. Arbeitet man aber mit geliehenem Gelde, so gilt von den Zinsen dasselbe, was ich von den Speesen sagte. Endlich wäre auch noch Fürsorge für den eignen Bedarf auf ein Vierteljahr oder Halbjahr zu treffen, da wie gesagt die Zeit, wo man den Unterhalt aus dem Geschäft nehmen kann, erst eintritt, wenn das Geschäft im vollen Gange ist. Am schwersten ist die Frage zu beantworten: »Was kostet der Erwerb einer Kundschaft, die einen Gewinn von 5000 Mark bringen soll?« Hier wird allerdings die Geschicklichkeit des Inhabers

die größte Rolle spielen und die Arbeitskraft ist das beste Kapital. Kunden sind oft ohne bare Auslagen oder mit geringfügigen Kosten zu erwerben, andererseits können große Summen ohne nennenswerten Erfolg geopfert werden. Werbungen in Freundestreifen, Besuche bei maßgebenden Persönlichkeiten, Schaufenster, Angebote werden noch lange nicht das erzielen, was man zu erreichen wünscht. Inserate geben selten soviel Nutzen, wie sie Kosten verursachen, ebenso Prospektversendungen. Nur allmählich baut sich das Gebäude auf, mühsam muß ein Stein zum andern gefügt werden. Einmal hatte ich Gelegenheit zu berechnen, was der Erwerb von Kunden durch Prospektversendung kostet und kam auf den Durchschnittssatz von 35 Mark für jeden Kunden. Allerdings konnte ich feststellen, daß jeder Kunde durchschnittlich einen neuen zuführte. Nimmt man an, daß dieser Satz im allgemeinen zutrifft und daß man 500 Kunden mit einer durchschnittlichen Zuwendung von 100 Mark jährlich braucht, so würde man in einem Vierteljahr 60 bis 70 derartige Kunden erworben haben, die sich von selbst im zweiten Vierteljahr auf zirka 125, im dritten auf 250, im vierten auf 500 steigern. Daß die Steigerung natürlich nicht ohne emsiges Eingreifen und auch nicht ohne Kosten vor sich geht und auch wahrscheinlich nicht so schnell wie ich angenommen habe, gebe ich gern zu. Auch das älteste Geschäft kann nicht ohne fortwährendes Werben bestehen, es würde sonst zurückgehen, nur verschwinden die Kosten dafür in den Unkosten unter anderem Namen, z. B. die aufgewendete Mühe und Arbeit in Rubrik Gehälter und Löhne, Porti für Werbezwecke unter dem Namen Verkehrsspesen. Für Reklame durch Inserate und ähnliches gibt der Sortimentler wegen der geringen sichtbaren Erfolge nur wenig aus, im Durchschnitt nur 1—2 Prozent des Umsatzes. Aber der Anfänger muß natürlich viel intensiver werben, denn er muß sich erst eine Stammkundschaft heranziehen, was also meiner Berechnung nach zur Erreichung des gefaßten Zieles 2—3000 Mark erfordern würde. Zusammengerechnet ergeben sich für einen Geschäftsmann, der jährlich 5000 Mark verdienen will, etwa folgende Beträge: für Waren 10 000 Mark, für Unkosten im 1. Halbjahr 5000 Mark, für Haushalt im 1. Halbjahr 2500 Mark, für Anfangsreklame 2500 Mark, im ganzen 20 000 Mark als nötiges Betriebskapital. Dazu kommt noch das Anlagekapital für Ladeneinrichtung und sonstige Anschaffungen, die nicht beständigem Wechsel unterworfen sind, desto mehr dem Geschmade des Besitzers.

Ein Umstand zwingt uns zu einer andern Berechnung, die die erdachte Zahl nicht so willkürlich macht, als es zunächst den Anschein hat. Stehen einem Neuling nicht 20 000 Mark zur Verfügung, wird er sagen: Ich schränke mich anfangs ein, bis das Geschäft sich hebt — und vielen Tausenden ist es mit geringen Mitteln geglückt, aber fragt nicht mit welchen Sorgen. Doch gibt es von vornherein Zahlen, an denen sich nicht rütteln läßt und die in ganz bestimmtem Verhältnis zu weiteren stehen, da ist z. B. die Ladenmiete. Man kann nicht einfach sagen, ich gebe so und so viel für Miete aus, man muß nehmen, was sich findet. Oft genug ist die Gelegenheit, einen Laden in günstiger Lage zu erhalten, der Grund der Geschäftseröffnung. Nun wird das Beispiel anders. Jetzt weiß ich, daß die Miete beispielsweise 1000 Mark für ein halbes Jahr beträgt. Der Laden erfordert Heizung, Beleuchtung, Reinigung, alles Ausgaben, die von der Größe des Ladens abhängen. Auch die Menge des Vorrats und die Bedienung stehen mit ihr im Zusammenhang. Da heißt es nun feststellen, welchen durchschnittlichen Prozentsatz nehmen diese Speesen ein. Im allgemeinen pflegte die Miete früher mit Heizung und Beleuchtung etwa 5 Prozent des Umsatzes zu betragen. Freilich wird dies nicht mehr ganz zutreffen, denn die Umsätze sind überall zurückgegangen und die Mietpreise werden immer mehr in die Höhe geschraubt. Dagegen kann man als ziemlich feststehend annehmen, daß die Miete etwa ein Fünftel der gesamten Unkosten abzüglich der Reklame beträgt. Dies würde im Halbjahr 5000 Mark Unkosten ergeben. Nur um diese zu verdienen, muß man bei einem angenommenen Bruttogewinn von 30 Prozent schon rund 16 700 Mark umsetzen. Man will aber nicht nur die Unkosten, sondern auch seinen Lebensunterhalt verdienen, der halbjährliche Umsatz