

Die Kalkulation des Sortimenters

Von Dr. Paul Liebe

(Schluß zu Nr. 16)

Unkosten:

Die andere wichtige Frage, die zur Kalkulation gehört, ist die Unkostenfrage. Hierbei muß die Buchführung mit erwähnt werden, weil nur doppelte Buchführung mit Gewinn- und Verlustrechnung eine Ausgliederung der Unkosten gestattet und somit einen Anhaltspunkt für den Betriebsvergleich gibt. Das Material, das wir aus der Erfolgsbilanz einer doppelten Buchführung erhalten, gestattet zwar nur eine Nachkalkulation. Je übersichtlicher aber unsere Buchführung eingerichtet ist und je pünktlicher die Monatsabschlüsse vorliegen, um so eher kann nachkalkuliert und eine notwendige Änderung getroffen werden. Die Übersicht, die wir aus der Buchhaltung ersehen können, hängt von der Klarheit des Kontenrahmens ab. Leider ist auch das ein Punkt, der beim Sortiment auf ein reichlich geringes Verständnis stößt. Die meisten Betriebe lassen es bei demjenigen Kontenrahmen, der von der Zeit der Eltern oder des Vorgängers vorhanden war. Wer eine Buchhandlung neu gründet oder übernimmt, hat gewöhnlich während der Einarbeitung angeblich Dringenderes zu tun und kann die Buchführung nicht umstellen. Er übersieht, daß er damit von vornherein das Wichtigste vergißt, nämlich den Kompaß für sein Schiff. Vielfach hört man auch die Bemerkung, daß die Buchführung einem ja doch nur das angäbe, was schon zur Tatsache geworden sei, nämlich, daß nichts verdient werde. Diese Meinung ist falsch, denn die Buchführung gibt gar nicht an, »d a ß nichts verdient worden ist«, sondern sie zeigt, »w a r u m nicht verdient worden ist«.

Zu diesem Zweck sei nachstehend eine Unkostengliederung gegeben, wie sie für einen mittleren Sortimentsbetrieb zu empfehlen ist:

1. Miete
2. Gehälter und Löhne
3. Beleuchtung und Heizung
4. Bürobedarf und dergleichen
5. Verkehrsspesen
6. Betriebskosten
7. Kommissionspesen
8. Steuern
9. Verschiedenes.

Summe der Spesen: Die ersten beiden sind im allgemeinen feststehende Unkosten, die sich auf längere Zeit hinaus nicht ändern. Bei diesen ist aber sofort eine Änderung zu versuchen, wenn auffälliges Sinken des Umsatzes eintritt. Für die Miete ist zu sagen, daß eine Senkung meist recht schwierig ist. Gelegentlich hat man versucht, sie in ein prozentuales Verhältnis zum Umsatz zu bringen. Nur selten wird sich aber der Hauswirt dazu bereit erklären.

Bei den Gehältern und Löhnen wird leider recht häufig versucht, durch Kündigung eine sprunghafte Senkung der Unkosten herbeizuführen. Die Art der Gehaltszahlung zeigt, wie schlecht der Buchhändler kalkuliert. Ein Anreiz zur Leistungssteigerung durch Provision ist außerordentlich selten. Bei dieser Provision ist nicht nur an die Vergütung der im Laden getätigten Verkäufe gedacht. Vielmehr kommen auch Anregungen zur Verbesserung der Arbeitsleistung oder zur Erhöhung des Umsatzes oder der Betriebsverbesserung ohne Erhöhung der Kosten in Frage, die dann mit einer besonderen Provision vergütet werden könnten. Die Höhe des Gehaltes steht oft in keinem Verhältnis zur verlangten oder angebotenen Arbeit. Wieviel unüberlegte Stellenangebote und Stellensuche beweisen das. Da bieten einzelne Gehilfen einen Wust von Kenntnissen an und sind sich nicht klar darüber, wo ihre eigentlichen Leistungen liegen. Das gleiche gilt von Stellenangeboten, wo vom Gehilfen derartig viele Tätigkeiten verlangt werden, daß jeder Fachmann sich sagen muß, daß ein Gehilfe so viel gar nicht erledigen kann. Auch die Verteilung der Arbeitskräfte innerhalb der Betriebe läßt sehr viel zu wünschen übrig. Die Arbeitsmethodik und die Ausbildung innerhalb der einzelnen Geschäfte ist, wie die Gehilfenprüfungen beweisen, oft grenzenlos schlecht. Die wenigsten Betriebe arbeiten nach einem genau festgelegten Plan, was natürlich bedeutet, daß viel Zeit

vertrödelst wird. Hier sind andere Geschäftszweige dem Buchhandel voraus. Sie arbeiten mit Methoden, die die Arbeitsleistung des einzelnen genau feststellen. Es wird geprüft, ob die Zeiteinteilung auch wirklich zweckmäßig ist. Der Gang der Ware vom Augenblick des Kaufabschlusses bis zum Verlassen des Ladens, die Dauer, die der Kunde warten muß, wird versuchsartig erfaßt. Man ist bestrebt, alle Arten der Beschäftigung auf die zweckmäßigste Form zu bringen und so eine Steigerung der Leistungskraft zu erzielen. Die arbeitsfreien Pausen, die durch Bereitschaftsdienst entstehen, werden mit Füllarbeiten ausgenützt. Im Buchhandel erregt aber der bloße Gedanke, die Arbeitszeit durchzukalkulieren, Verwunderung.

Das Börsenblatt hat wiederholt Pläne herausgebracht, die eine Steigerung der Arbeitskraft für denjenigen bedeuten, der sie sich aneignet. So ist zum Beispiel vor kurzem ein Schaufensterplan über ein ganzes Jahr veröffentlicht worden, der bei richtiger Auswertung für den Einzelbetrieb eine ganz wesentliche Arbeitsentlastung bedeutet. Wer den Gedanken, die Arbeit zu rationalisieren, gründlich durchdenkt, kann an den vielen täglichen Kleinigkeiten, die durch den üblichen Trott der Gewohnheit gedankenlos durchgeführt werden, Betriebserparnisse herausholen, die aufs Jahr umgerechnet schon wesentliche Prozentsätze für die Unkosten senkung bedeuten.

Das genaue Durchrechnen der einzelnen Spesenarten gehört zur richtigen Kalkulation des Sortimenters. Die wenigsten machen sich die Mühe und vergleichen die Spesensätze, um zu errechnen, ob das, was seit Jahren gewohnheitsmäßig gemacht wird, auch wirklich das Billigste ist. Angedeutet sei hier nur die Nachprüfung der Spesen beim Verkehr über Leipzig, das Vereinzeln von Umfahrrückvergütungen durch einzelne Warfortimente und die kritische Betrachtung aller sonstigen Verkehrsspesen. Bekannt ist, daß die Führung der Portokasse oftmals dem jüngsten Lehrling überlassen wird. Da er die komplizierte Art des buchhändlerischen Verkehrsweges noch nicht kennt, kann sich seine Arbeit leicht zuungunsten des Geschäftes auswirken, wenn sie nicht überwacht wird.

Die Betriebskosten werden je nach Umfang der Werbung steigen und fallen. Gerade die Werbung ist aber ein Gebiet, bei dem der Buchhändler leider nur zu oft völlig planlos vorgeht. Eine Anzeige im Börsenblatt lockt ihn, sich für eine Neuerscheinung einzusetzen. Werbematerial wird bestellt und vielfach auch verschickt und dann überläßt man die Werbung ihrem Schicksal und beginnt mit einer neuen Werbung. Ganz wenige Sortimenter versuchen, die Erfolge bzw. Mißerfolge ihrer Werbung rechnerisch zu erfassen und daraus Erfahrungen zu sammeln, welche Werbung die meiste Aussicht auf Erfolg hat. Auch hier spielt das berühmte Fingeripizengefühl die Hauptrolle. Einen exakten Werbungsplan kann nur aufstellen, wer zahlenmäßig Unterlagen über den Erfolg früherer Werbungen in der Hand hat. Hier zeigt sich das Gleiche wie bei der Nachbestellung, daß zahlenmäßige Unterlagen eine viel größere Sicherheit im Treffen von Dispositionen gewähren.

Bei der Heizung ist eine Senkung der Kosten möglich, wenn man eine moderne Heizanlage einrichtet, die mit wesentlicher Kohlenersparnis verbunden ist. Derartige Einrichtungen verursachen zunächst scharfe Unkosten, machen sich aber später bezahlt und können kalkulationsmäßig über mehrere Jahre verteilt werden. Das gleiche gilt für die Beleuchtung. Hier kann durch richtige Verteilung der Beleuchtungskörper ebenfalls gespart werden. Während der letzten Jahre ist es üblich geworden, die Schaufensterrückwände so einzurichten, daß der Kunde den Blick in den Laden hat. Auch das bedeutet unter anderem eine Senkung der Unkosten durch Lichtersparnis. Selbst beim Bürobedarf ist viel zu oft ein Mangel an richtiger Überlegung festzustellen. Einmalige zweckmäßige Einrichtungen ersparen laufende unnötige Ausgaben.

Anfangs war erwähnt, daß die Buchführung die Ziffern der Unkosten erst nachträglich angibt, daß also eine kritische Durchleuchtung aller Zahlen, die wir aus der Buchführung erhalten,