

hat, die bis jetzt vorliegende Ausschaltung des Sortimentbuchhandels zu beseitigen, so muß er andererseits doch sich bereit erklären, bei einer Einschaltung des Sortimentbuchhandels auf Einnahmen zu verzichten, wie sie bei regulärem Buchvertrieb üblich und notwendig sind. Dafür gewinnt der einzelne Sortimenter die Möglichkeit, die Verbindung mit den Dienststellen der Hitler-Jugend aufzunehmen und deren Angehörige auch für sonstige Bücheranschaffungen an sich heranzuziehen.

Die vom Börsenverein mit dem Amt für weltanschauliche Schulung in der Reichsjugendführung getroffene Vereinbarung enthält u. a. folgende Bestimmung:

»Bei jeder Mitteilung über die Herausgabe eines neuen Monatsbandes der Hitler-Jugend wird die Reichsjugendführung auf die Möglichkeit des Bezuges durch den Buchhandel hinweisen. Die der Ankündigung beigelegte Bestell-

karte sieht einen besonderen Raum für die Einsetzung der mit der Lieferung beauftragten Buchhandlung vor. Die Auslieferung der über den Buchhandel bestellten Exemplare erfolgt über die Kommissionäre der bezeichneten Buchhandlungen gegen Barfaktur, die Lieferung an die Dienststellen netto gegen Kasse. Der Buchhandel verzichtet auf einen Rabatt für die gelieferten Monatsbücher, er begnügt sich mit dem Ersatz seiner direkten Unkosten — im allgemeinen in Höhe von etwa 10%. — Nur im Falle, daß auf der Bestellkarte seitens der Dienststelle keine Buchhandlung bezeichnet ist, darf die Belieferung derselben direkt erfolgen«.

Aufgabe des Sortimenters ist es, sich nunmehr mit den Dienststellen der Hitler-Jugend seines Bezirkes in Verbindung zu setzen und diese zu veranlassen, bei der Aufgabe der Bestellungen für das Monatsbuch seine Firma als Lieferant zu nehmen.

strengen Analyse vergangener Vorgänge und in einer Vorermägung mutmaßlich eintretender Vorgänge zwecks Aufstellung eines rationalen Tätigkeitsprogramms.

Die Budget-Kontrolle ist dadurch gekennzeichnet, daß der Vergleich zwischen Veranschlagung und Ergebnis (Vergleich zwischen den Zahlen, »wie sie sein sollten«, und denen, »wie sie sind«) methodisch und nach festen Regeln erfolgt und zu Zeiträumen, die je nach Erfordernis des Betriebes näher oder ferner liegen.

Dieser Vergleich ermöglicht nicht nur die Feststellung, ob sich der Betrieb erfolgreich auf der vorgezeichneten Linie hält, sondern auch die beständige Korrektur der Erwartungen für die Zukunft nach den zuletzt gemachten Erfahrungen.»

Aus dieser Definition geht hervor, daß die Budget-Kontrolle ein wohl aufgestelltes und in Zahlen ausgedrücktes Programm für die Tätigkeit des Gesamtbetriebes wie für die seiner verschiedenen Abteilungen darstellt, das auf Veranschlagungen beruht, auf Grund deren der Betrieb im kommenden Geschäftsjahr seine Geschäftstätigkeit entfalten will. Das Budget hat eine Kontrollfunktion insofern, als im Laufe des Geschäftsganges die in den Budgets enthaltenen Voranschläge mit den tatsächlich erlangten Ziffern nach Ausweis der Buchhaltung verglichen werden. Die Statistik stellt fest, ob die auf Grund eines angenommenen Geschäftsganges oder auf Grund einer vom ganzen Betriebe oder einigen seiner Abteilungen erstrebten wirtschaftlichen Entwicklung in Zahlen aufgestellten Pläne verwirklicht worden sind oder nicht. Durch Analyse der etwa möglichen Abweichung zwischen den Veranschlagungen des Budgets und den erreichten Ergebnissen gibt die Budget-Kontrolle wertvolle Unterlagen zur Aufdeckung der Ursachen dafür, warum die dem Geschäftsgang gestellten Aufgaben nicht erfüllt wurden, und erleichtert gleichzeitig das Ergreifen von Maßnahmen, die sich im Laufe des Geschäftsjahres zur Erreichung der gesteckten Ziele als notwendig herausstellen.

Die Bedeutung des Budgets besteht in kurzen Worten darin, daß es dem Unternehmen eine Geschäftsführung ermöglicht und erleichtert, die sich auf ein zahlenmäßig belegtes und wohl durchdachtes Programm gründet; es zeigt die konkreten Ziele auf, die es zu erreichen gilt, es gibt den Direktoren und Abteilungsleitern die notwendigen Unterlagen für zweckentsprechende Maßnahmen, es legt für die verantwortlichen Personen der Geschäftsleitung die Richtlinien fest, an die sie sich zur Erfüllung der gestellten Aufgaben zu halten haben, es ist für den einzelnen ein Ansporn zur Verwirklichung des ihm zugewiesenen Zieles und schafft einen Mannschaftsgeist, der einer schöpferischen Zusammenarbeit aller besonders förderlich ist. Die Budget-Kontrolle steigert schließlich die Bedeutung der Budgets überhaupt, da sie eine wirksame Kontrolle der wirtschaftlichen Geschäftsführung durch Vergleich der Ziffern, »wie sie sein sollten«, mit denen, »wie sie sind«, erleichtert.

So verstanden ist die Budget-Aufstellung und die Budget-Kontrolle für die rationelle Leitung und Führung von Unternehmen und auch von Verlagsunternehmen ein wertvolles Werkzeug, das ein modern geleiteter Betrieb nur schwerlich entbehren kann.

## II. Die Vorbedingungen der Budget-Kontrolle

Die wesentliche Vorbedingung für ein ergiebiges Funktionieren der Budget-Kontrolle ist eine methodische, rationelle und wirksame Organisation des Unternehmens in materieller und personaler Hinsicht. Was das erste anlangt, so muß für jede wichtige Funktion ein für sich bestehender Organismus (Abteilung, Unterabteilung) mit klar abgestecktem Tätigkeitsfeld geschaffen werden. Im Geschäftsbetrieb eines großen Verlagshauses sind dies im allgemeinen neben der Generaldirektion, die Verwaltungs-, Finanz- und Kontrollfunktionen ausübt, die Abteilung Buchhaltung (mit den Unterabteilungen Statistik und Kasse), die Abteilung Herstellung, die sich mit der Herstellung des Buches zu befassen hat (mit den Unterabteilungen Einkauf, Redaktion usw.), und die Abteilung Vertrieb (mit den Unterabteilungen Lager, Expedition, Werbung, zu denen gegebenenfalls andere Unterabteilungen nach Maßgabe der verschiedenen Vertriebsarten hinzutreten, wie z. B. die Unterabteilungen Vertrieb an das Sortiment, unmittelbarer Vertrieb an das Publikum durch Vermittlung von Vertretern, Vertrieb im Inlande, im Auslande, Vertrieb bestimmter Arten von Veröffentlichungen usw.). Je feiner die Geschäftsorganisation in Organisationseinheiten gegliedert ist, um so wirksamer läßt sich ihre Tätigkeit verfolgen, lenken und kontrollieren, und mit um so größerer Sicherheit lassen sich Voraussagen über ihre künftige Tätigkeit aufstellen. Was die personale Organisation anlangt\*, so umfaßt sie die Auswahl, die Ermittlung der Eignungen und Fähigkeiten, die Festsetzung der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für jeden einzelnen, die Bestimmung der Unterordnungsverhältnisse, den Einsatz jedes einzelnen an der Stelle, wo er dem Unternehmen die größten Dienste zu leisten vermag. Die personale Organisation muß auch die Zusammenarbeit zwischen den Gefolgschaftsangehörigen des Unternehmens sicherstellen, sie muß ihre Beziehungen zum Unternehmen und untereinander festlegen. Es ist darum wesentlich, daß diese Organisation gut aufgebaut ist; man muß sehen können, ob sie gut aufgebaut worden ist; man muß sich von ihrer Bewährung überzeugen können.

Diese Organisation der Funktionen und Abteilungen, der Arbeit und des Personals in einem Verlagshause soll auf einer recht klaren Organisationstafel festgehalten werden, von der man ablesen kann, ob alle zur Ausführung aller Betätigungen des Unternehmens notwendigen Abteilungen sachgemäß aufgestellt sind, ob ihre Zuständigkeiten klar abgegrenzt sind, ob jede Stellung ihren Inhaber und nur diesen Inhaber hat, ob alle Stellvertreter im voraus ernannt sind, damit der Fluß der Leitung gesichert ist. Diese Tafel bringt eine große Erleichterung für die Vorarbeiten zur Durchführung der Budget-Kontrolle.

Das Verlagshaus braucht ferner eine wohlorganisierte Buchhaltung, eine Betriebsstatistik und eine Kalkulation, denn das Bestehen dieser beiden Untergliederungen der allgemeinen Buchhaltung stellt eine wichtige Bedingung für die Vornahme der Schätzungen und die Praxis der Budget-Kontrolle dar.

\*) Carlsoj: Le gouvernement des entreprises. Amsterdam 1926.