

herstellen, muss Rohmaterialien einkaufen, Gehilfen bezahlen, muss selber tüchtig Hand anlegen und verdiene mir das, was ich und meine Familie brauche, recht sauer. Da heisst's Rechnen, scharf kalkulieren, um nicht hinunterzuschwimmen. Was arbeiten da Sie dagegen? Ein paar Reparaturen! Und dafür berechnen Sie Apothekerpreise. Das nenn' ich ein leichtes kalkulieren!"

Wieder war es Herr Steinberg, der bei diesen Worten des Mechanikers schmunzelte, diesmal fast etwas ironisch. Dann warf er die Frage hin:

"Nun, mein Bester, wollen Sie uns nicht Ihre sicherlich wertvolle Kalkulationsmethode verraten?"

"Mit Vergnügen", antwortete Huber und setzte sich recht bequem in dem kräftigen Strohstuhl aus der märkischen Heide zurecht. "Meine Rechnung lautet so: Erst kaufe ich mir vom Material, so viel ich annähernd brauchen werde, und setze genau den Preis in die Rechnung, wie ich ihn selber habe bezahlen müssen. Das ist doch gewiss reell! Nachher kommt der Arbeitslohn pro Stunde, bzw. Tag und Arbeiter. Ich für mich und Familie brauche Tag für Tag alles in allem 8 Mk. Diesen Betrag schlage ich bei einer grossen Arbeit täglich der Kostenrechnung zu, bei kleineren Arbeiten einen Teilbetrag, z. B. bei vier Gehilfen pro Arbeiterstunde 25 Pfg. Sie meinen, das ist viel! Ja Himmel, ich muss doch auch leben und als Meister auch anständig. Allerdings ist meine Konkurrenz oft billiger, aber das sind ordinäre Preisdrücker, die eine Schande fürs Handwerk sind. Aber ich lasse mich nicht irre machen. Ich mache meinen Preis, wie ich mag!"

"So, so, hm, hm, schau, schau!" Herr Steinberg streifte die Zigarettenasche in ein antikes Weihgefäss, zündete die ausgegangene 'La ferme' wieder an und durchmass mit grossen Schritten seine, intensivem Studium geweihte Arbeitsstätte. Als er endlich seinen Rundgang zwischen Bücherreihen, alten Stichen, Tierschädeln, Bronzefiguren, Gipsabgüssen und Schweinslederfolianten unterbrach, blieb er mit einem Ruck, dass die altfränkischen Rockflügel noch eine stramme Wendung linksum machten, vor dem Mechanikus stehen und hub mit scharfer Stimme an: "Wer macht den Preis? Sie? Ihre Konkurrenz? Nein, mein Lieber! Was sagt mein Freund Schwarz?¹⁾ Die Grösse des Umsatzes, die Kaufkraft der Kundschaft, der Vergleich mit der Konkurrenz bestimmen den Preis. Eine windige Konkurrenz tut nicht lange mit; wie aber kommt die gute Konkurrenz auf ihren Preis? Das Rätsel lässt sich einzig und allein durch die zuverlässige Kalkulation seines und des Konkurrenten Betriebes lösen. Daraus beantworten sich auch die Fragen: Worin arbeite ich zu teuer, mit Unterbilanz, was fällt unter den Tisch, welcher Teil meines Betriebes ist unrentabel und welcher bedarf einer Erweiterung? Kalkulation ist eine Wissenschaft, eine Reihe von Rechenexempeln, unbequem und oft lästig, aber wie alle Mathematik positive Werte schaffend! Wer sich ihrer Fahne verschreibt, wird besser fahren, wie der unzeitgemässe Handwerker 'vom alten Schrot und Korn', der da heute noch faselt von 'Preisehalten', 'fixer Preis' und anderes mehr. Wer ihre Wellen verständlich auszunützen versteht, wird nie gegen den Strom schwimmen!"

Herr Steinberg machte hier eine Kunstpause, strich sich den gutgepflegten, glänzenden Bart und liess die Blicke hinauswandern aus dem auf seinen Gedankenflug oft so drückend wirkenden Raum in die Laubkronen des nahen Parkes, hinaus in die leuchtende Landschaft mit ihrem rauschenden Bach, wo Kinder mit aufgekrempten Hosen und hochgenommenen Röckchen herumspatschten und Pferde sich die Müdigkeit aus den Füssen ziehen liessen, hinaus in die Ferne mit der fast dörflichen Kirchturmperspektive, wozu Kalkulation, wozu Zahlenkram, wozu all das Jagen nach Gewinn, nach Arbeit, nach Brot? Könnte die teure Mutter Erde in ihres Reichthums Fülle nicht alle Menschen gleichmässig nähren, bekleiden, beglücken, zufrieden stellen?

Jetzt aber räusperte sich der Mechanikus sehr vernehmlich und nahm die abgebrochene Unterhaltung wieder auf.

1) Schwarz: Die Kalkulation des Handwerkers und ihre wirtschaftliche Begründung, Stuttgart 1906, Preis 50 Pfg., eine sehr empfehlenswerte Schrift, der ich hier einige Beispiele entnehme.

"Herr Professor", meinte er bescheiden, "ich glaubte, Sie wollen uns einen Vortrag über Kalkulation halten, wenigstens über theoretische. Wir beide sind höchst gespannt, was Sie hierüber für eine Ansicht haben; möchten Sie also bitte nicht weiterfahren?"

"Auch über praktische Kalkulation, meine Herren, selbstverständlich auch über praktische! Also — bitte, wollen Sie sich ruhig von meinen Zigaretten bedienen — also, was ich sagen wollte, die Sache mit der Kalkulation ist ja ganz einfach, wenn ich eine Ware lediglich zu kaufen brauche und in der gleichen Verfassung wieder, natürlich mit entsprechendem Gewinn, verkaufen kann. Mein Gewinn ergibt sich hier von selbst, wenn ich die Selbstkosten (den Ankaufspreis) vom Verkaufspreis abziehe. Schwieriger ist die Kalkulation (das Ansetzen des Verkaufspreises), wenn ich aus Rohmaterialien mit Hilfe von Maschinen und Menschenkraft meine Verkaufsobjekte erst produzieren muss, wenn ich selbst Produzent bin. Hier muss der Preis so bemessen sein, dass das in Maschinen und Werkzeugen u. s. w. steckende Geschäftskapital nicht nur erhalten bleibt, sondern sich auch verzinst, dass die eigene Arbeitskraft (sei es als Mitarbeiter, sei es als Leiter des Betriebes) angemessen entschädigt erscheint und ferner, dass als Prämie für das übernommene Risiko ein entsprechender Unternehmergewinn verbleibt."

"Nicht übel", pflichtete hier der Uhrmacher bei, "so sollte es allerdings sein; aber bei Licht besehen, sieht die Sache halt ganz anders aus!"

"Dass ich nicht wüsste", antwortete Herr Steinberg mit etwas erhöhter Stimme. "So wie ich gesagt habe, muss es eben sein, und wenn es nicht so ist, so taugt entweder die Kalkulation oder der ganze Betrieb nichts, d. h. er ist entweder veraltet oder zu kostspielig oder unrationell geleitet. Bleiben wir bei der Kalkulation! Sie ist der springende Punkt jeder Geschäftsführung! Sie beginnt streng genommen schon beim Einkauf der Materialien. Da meinte neulich der biedere Wirt des 'Ristoranto Italiano': 'Geh ich selbst auf den Markt, hab ich keine Zeit zu gehen in Kaffeehaus und zu spielen Billard, wie der andere Wirt, geh ich immer selbst und kaufe, was ich kann bezahlen! Der Einkauf ist mein erster Verdienst.' Und — füge ich hinzu — wer gut einzukaufen versteht, wird auch den Selbstkostenpreis berechnen können."

"Berechnen?", fragte mit ungläubigem Tonfall der Mechanikus, "was ist da viel zu rechnen? Ich zähle einfach dem Netto-Materialpreis die Arbeitslöhne hinzu und erhalte so den Selbstkostenpreis."

"So? Dann zahlen Sie darauf! Oder, wer zahlt Ihnen Geschäftsreisen allgemeiner Natur, Löhne für zeitweise nicht voll beschäftigte Gehilfen, die Abnutzung für Maschinen und Werkzeuge? Von Werkstattmiete, Steuern u. s. w. gar nicht zu reden. Da gefällt mir schon besser die Aufstellung der Selbstkosten, wie sie Schwarz empfiehlt, nämlich eine Ausscheidung in unmittelbare Herstellungskosten (Material, Zutaten, Löhne, sonstiger Aufwand) und allgemeine Unkosten (Miete für die Geschäftsräume, Heizung und Beleuchtung, Steuern, Vereinsbeiträge, Fachschriften, Feuerversicherung, Kranken- und Invalidenbeiträge, Drucksachen, Annoncen u. s. w. u. s. w., Verzinsung des Geschäftskapitals nicht zu vergessen). Um die 'allgemeinen Unkosten' auf die einzelnen Arbeiten richtig verteilen zu können, ist es notwendig, entweder ein eigenes Unkostenbuch anzulegen oder mindestens alle Vierteljahr die Unkosten aus dem Kassabuch herauszuschreiben und eine Unkostenkalkulation aufzustellen. Hierbei ist es nicht immer gleichgültig, ob man die allgemeinen Unkosten auf das verarbeitete Material, auf die Löhne, auf die unmittelbaren Herstellungskosten oder auf die Arbeitszeit verteilt. Der Berechnung legt man gewöhnlich die Ergebnisse des abgelaufenen Geschäftsjahres zu Grunde und stellt den einzelnen Posten: 'Material' oder 'Lohn' oder 'unmittelbare Herstellungskosten' (Material und Lohn zusammen) oder 'Arbeitszeit' (300 Arbeitstage) die Jahreshöhe der allgemeinen Unkosten gegenüber. Auf diese Weise finden wir, wie viel Prozent Unkosten anzusetzen sind, wenn wir sie nach dem Material berechnen, wie viel, wenn wir sie auf den Lohn verrechnen u. s. w. Wie wenig die Art der Verrechnung gleichgültig ist, mag aus folgendem Beispiel erhellen: