

Problem des „Modepreises“. Eine moderne Ware, die wegen ihrer Neuheit dem Kunden begehrenswert erscheint, kann mit einem höheren Preis ausgezeichnet werden, als eine Ware, die als allfänglich oder gar unmodern zu bezeichnen ist. (Bei einem modernen Kleid entspricht der höhere Preis einer großen Annehmlichkeit für die Käuferin: Sie sieht moderner aus, sie wird bewundert usw.) Der gleiche Gedankengang führt auch zu der Erkenntnis, daß es nicht allein damit getan ist, stark gedrückte Preise durch ein Dekret einer Organisation zu erhöhen. Es könnte sonst vorkommen, daß die Ware unverkäuflich gemacht wird, obwohl der neue, höhere Verkaufspreis ihrem wirklichen Werte entspricht. Solange noch die Kaufkraft gering und die allgemeine Konjunktur dem Einkauf von Luxuswaren nicht hold ist, so lange wird es nicht möglich sein, untersehte Preise in allen Fällen auf ihren normalen Stand zu bringen.

Ist der „übliche Verkaufspreis“ ausreichend?

Wollte man sich nun in der Praxis mit dem nach der Verkäuflichkeit der Ware bestimmten Verkaufspreis ohne weiteres abfinden, so wäre dies allerdings ein schwerer wirtschaftlicher Fehler. Wenn man sich auch darüber klar ist, daß der Verkaufspreis nicht allein nach den Unkosten eines Betriebes bestimmt werden kann, so schließt dies die wichtigste Kalkulationsfrage nicht aus: Ist der Verkaufspreis, den ich festlegen muß, um die Ware bei meinen Kunden verkäuflich zu machen, mit dem Verkaufspreis vereinbar, den ich eigentlich haben müßte, um die Unkosten meines Betriebes zu decken, mein Kapital zu verzinsen und einen angemessenen Gewinn zu erzielen? Kann man diese Frage befriedigend beantworten, dann ist das Kalkulationsproblem in der glücklichsten Weise gelöst. Bevor man aber diese Frage beantworten kann, muß man sich über die Unkosten völlig im klaren sein. Wenn man dabei so vorgehen wollte, daß man die Gesamtkosten des Betriebes prozentual berücksichtigt, so käme man zu einer — Milchmädchenrechnung, denn die Unkosten, die ein bestimmter Artikel verursacht, können in ihrer Höhe vollkommen verschieden gegenüber den Unkosten eines anderen Artikels sein.

Wenn eine kleine Damen - Armbanduhr verkauft wird, so sind die Unkosten, die diese Uhr verursacht, zweifellos erheblich größer als die Unkosten, die ein silberner Löffel dem Betrieb aufbürdet. Die Uhr kommt innerhalb der Garantiezeit zurück, sie muß nachgesehen und gegebenenfalls stundenlang repariert werden. Der Löffel hingegen wird nach seinem Verkauf keinen Kummer mehr machen. Um ein Paar Ohringe für 3 RM zu verkaufen, wird es notwendig sein, viele Muster in dieser Preislage dem Kunden vorzulegen, weil er „Auswahl“ verlangt. Bei dem Kunden, der eine 3 RM - Taschenuhr kaufen will, wird ein Muster völlig genügen. Keine Frage also, daß die 3 RM - Taschenuhren eine geringere Kapitalinvestition verlangten als die 3 RM - Ohringe. Ein weiteres Beispiel für die verschieden hohen Unkosten einzelner Warengruppen ist die Umschlagshäufigkeit. Warengruppen, die einen schnellen Umschlag des Lagers haben, verursachen geringere Unkosten als die Waren mit geringerer Umschlagshäufigkeit. Das Weckerlager wird also mit geringeren Unkosten zu belasten sein als das Hausuhrenlager.

Die absolute Höhe der Kalkulationsspanne

Da die Unkosten bei den verschiedenen Warengruppen verschieden hoch sind, so kann man keine einheitliche prozentuale Unkostenverteilung bei den einzelnen Waren

vornehmen. Aber auch diese Überlegung ist nicht der endgültige Maßstab bei der Kalkulationsprüfung. Man darf also nicht nur sagen: Weil ich bei diesem Artikel geringe Unkosten habe, kann ich ihn mit einem billigen Preis ausstatten, während ich den anderen Artikel mit höheren Unkosten teurer verkaufen muß; denn bei der Kalkulationsprüfung muß auch die absolute Höhe der Kalkulationsspanne in Betracht gezogen werden. Man hat sich bei den Kalkulationsüberlegungen so sehr an das Prozentrechnen gewöhnt, daß man dieser Frage nicht die Beachtung schenkt, die sie eigentlich verdient. Ein Beispiel: In einem Geschäft werden Küchenuhren der Verkaufspreislage mit 5 RM mit der gleichen prozentualen Spanne ausgezeichnet wie Küchenuhren mit dem Verkaufspreis von 20 RM. Dieses Geschäft ermittelte, daß beide Sorten Küchenuhren gleiche Unkosten verursachen hinsichtlich der Garantie, der Umschlagshäufigkeit, der Anstrengungen beim Verkauf usw. Aus diesem Grunde wurden beide Kategorien mit dem gleichen prozentualen Aufschlag versehen. Man übersah dabei, daß die Unkosten wohl absolut, nicht aber prozentual die gleichen waren, wie folgende Rechnung beweist:

	Verkaufspreis 5 RM	Verkaufspreis 20 RM
Einkaufspreis	2,80	11,50
Arbeitslohn für Garantiarbeiten . . .	1,—	1,—
Versand	0,40	0,40
Geschäfte Geschäftsunkosten	0,60	0,60
Zinsen (5% p. a.) bei 1/2jähr. Lagerdauer	0,07	0,29
Summe:	4,87	13,79
Erlös:	0,13	6,21

Aus dieser Rechnung ergibt sich, daß die Unkosten 2,07 RM und 2,29 RM betragen, also keine großen Differenzen zeigen und infolgedessen prozentual zum Verkaufspreis ganz verschieden hoch sind! Der gleiche Prozentaufschlag bei zwei Uhren gleicher Art und gleichen Unkosten kann bei der einen Uhr zu einem Verlust, bei der anderen Uhr zu einem Gewinn führen! Wenn ein Geschäft auch durch Konkurrenzverhältnisse gezwungen sein mag, zu „Verlustpreisen“ zu verkaufen, so darf doch niemals vergessen werden, daß der Ertrag eines Betriebes nicht von irgendwelchen mehr oder weniger richtigen Prozentberechnungen, sondern von der absoluten Höhe der Handelsspanne abhängt! In der Bilanz wirkt sich das mit aller Deutlichkeit aus. Wer nur billige Artikel verkauft, und seien sie prozentual noch so hoch kalkuliert, wird einen ungenügenden Erlös erzielen, da die einzelnen Beträge, die ihm beim Verkauf zur Deckung der Unkosten bleiben, zu gering sind.

Die praktischen Auswirkungen

Hat man alle diese Überlegungen bei der Kalkulationsnachprüfung angestellt, so ist der Weg zu erfolgreichen Kalkulationsmethoden nicht schwer zu finden. Zunächst ist es notwendig, schon beim Einkauf kritisch zu prüfen, ob der mögliche Verkaufspreis, zu dem man die Ware verkaufen kann, angesichts des Einkaufspreises und der hier gegebenen Richtlinien auskömmlich ist. Weiter wird beim Verkauf die Tendenz vorherrschen müssen, der Qualitätsware den Vorzug zu geben, weil bei dieser die Unkosten des einzelnen Stückes geringer sind und die absolute Spanne höher ist, selbst wenn sie prozentual gegenüber billigerer Ware geringer sein sollte. Ferner ist bei allen Waren, deren absolute Spanne nicht ausreichend ist, dahin zu wirken, daß die Unkosten, die diese Waren verursachen, gedrosselt werden. Dazu gehört vor allem eine rationelle Lager-