

VERKÄUFER



FIRMA

KUNDE

WIE
AMERIKA VERKAUFSKUNST LEHRT

VERKÄUFER

FIRMA

KUNDE

WIE AMERIKA VERKAUFSKUNST
LEHRT

VON

KURT TH. FRIEDLAENDER

DR. JUR. ET REE. POL.



Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH
1926

**ALLE RECHTE, INSBESONDERE DAS DER ÜBERSETZUNG
IN FREMDE SPRACHEN, VORBEHALTEN.**

ISBN 978-3-642-98664-2 ISBN 978-3-642-99479-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-642-99479-1

Reprint of the original edition 1926

Vorwort.

Das vorliegende Buch verdankt seine Entstehung der Anregung des Verlages. In der Tat darf es als merkwürdig bezeichnet werden, daß der großen Literatur, welche besonders in Amerika auf diesem Gebiete vorhanden ist, in Deutschland verhältnismäßig wenig einschlägiges Material gegenübersteht.

Während wir in den Vereinigten Staaten die Behandlung kaufmännischer Fragen als Wissenschaft behandelt sehen, nimmt dieses Gebiet in Deutschland doch noch eine recht untergeordnete Stellung ein. Wir finden im Auslande an fast allen Universitäten in der nationalökonomischen Fakultät Professuren, welche sich ausschließlich mit der Theorie der praktischen Ausbildung zum Kaufmann beschäftigen. Die Zahl der Vorträge, welche hier sowohl für Studenten, als auch für andere Hörer offen ist, wird den Deutschen erstaunen. Die Großindustrie nimmt berechtigten Anteil an diesen Bestrebungen und unterstützt sie sowohl finanziell, als auch durch Auswahl neuer Angestellten aus den Kreisen gerade dieser Studenten.

Trotzdem werden wir damit rechnen können, daß auch unsere deutschen Lehranstalten dem allgemeinen Wunsche folgen und sich in nächster Zeit mehr diesen praktischen Fragen zuwenden, zumal festgestellt werden muß, daß eine gewisse wissenschaftliche Behandlung uns auch hier weiter bringen wird. Es ist nicht anständig, daß jeder immer erst aus seinen eigenen Fehlern lernen soll und nicht dadurch unterstützt werden kann, daß ihm bestimmte Erfahrungen zur Seite gestellt werden, welche ihm gültige Richtlinien für seine Arbeit geben.

Nach seiner mehrjährigen Tätigkeit an amerikanischen Universitäten fühlte sich der Verfasser berufen, hier kurz die Grundlagen niederzulegen, welche für einen Kursus in der Kunst des Verkaufens in Frage kommen. Er hat sich hierbei in der Disposition im großen und ganzen an die Lehrpläne der bedeutendsten Bildungsstätten der Vereinigten Staaten gehalten.

Besonders benutzt wurden die Werke von Hall, Russell, Whitehead und Stevenson, denen an dieser Stelle noch einmal besonderer Dank ausgesprochen werden soll.

In dieses mehr theoretische Kleid sind die Erfahrungen eingewebt worden, welche von großen amerikanischen Firmen bereitwilligst zur Verfügung gestellt wurden. Das entsprechende deutsche Material mag in der Zukunft gewürdigt werden. Im Augenblick erscheint wenig Gelegenheit hierfür, da der Austausch von Erfahrungen von Firma zu Firma vorläufig hier noch verhältnismäßig selten ist und am allgemeinen Widerstande zu scheitern scheint. Die Amerikanisierung unseres Wirtschaftslebens dürfte jedoch nicht nur in technischer Hinsicht fortschreiten, sondern wir wollen hoffen, daß sich auch die geistige Einstellung zu diesen Problemen nach dem dortigen Vorbilde entwickelt.

Es erscheint uns eine wesentliche Forderung der modernen Wirtschaft, daß der Kaufmannsstand sich daran gewöhnt, zu den Universitäten um Rat und Aufklärung zu gehen, und daß andererseits unsere Lehrinstitute sich darauf einstellen, auch die Fragen des täglichen Lebens in den Bereich ihrer Forschungsarbeit zu ziehen. Die Arbeit der Gelehrtenstube gehört der Allgemeinheit, und die Lehren der Wissenschaft müssen dem zur Verfügung gestellt werden, der es versucht, sich im wirtschaftlichen Lebenskampfe geschäftlich durchzusetzen.

Berlin, im Januar 1926.

Der Verfasser.

Inhaltsverzeichnis.

Einführung:

Verkäufer und Verkaufskunst.

	Seite
Die Wichtigkeit des Verkäufers	1
Die Entwicklung des Verkäufers	4
Verkaufskunst	5
Definition	7
Wirtschaftliche Produktivität des Verkäufers	10
Benachteiligung des Käufers	10

Erster Teil:

Der Verkäufer und die Firma.

Erstes Kapitel: Die Einstellung von Verkäufern	12
1. Kosten der Einstellung	12
2. Erforschung der Bedürfnisse der Firmen	13
3. Arten der Vertreterwahl	19
Annoncen	19
Von der Konkurrenz.	21
Von anderen Firmen oder durch Kunden	22
Durch Empfehlung der anderen Reisenden	22
Von innerhalb der eigenen Firma	23
Von Verkäufern der Detailgeschäfte	24
Von Schulen und Universitäten	25
4. Prinzipielle Fragen der Auswahl	26
Geschlecht	26
Alter	27
Reißer oder Durchschnitt	28
5. Briefe der Firma an Bewerber	29
6. Die engere Auswahl	30
Das Bewerbungsformular	30
Referenzen	31
Tests	32
Das Interview.	34
7. Organisationsfragen	36
Zweites Kapitel: Die Ausbildung der Verkäufer	40
1. Unabhängig vom Geschäftsleben	40
2. In Verbindung mit dem Geschäftsleben	42
Gründe für den Übergang zur Verkäuferausbildung	42
Kooperative Verkäuferausbildung in einzelnen Branchen	44
3. Ausbildung der eigenen Angestellten	45
Beginn des Unterrichts	47
Art der Ausbildung und Lehrer.	47
Die praktische Ausbildung im eigentlichen Verkauf	53
4. Ausbildung der Angestellten fremder Firmen	53

	Seite
Drittes Kapitel: Die Ausrüstung des Verkäufers	57
1. Die Voranzeige	57
2. Die Geschäftskarte	58
3. Die Verkaufsmuster	59
4. Das Manual.	61
Das Sammeln des Materials	62
Der Inhalt des Manuals	63
Viertes Kapitel: Weiterbildung und Beeinflussung	67
1. Persönliche Einwirkung	67
2. Schriftliche Beeinflussung	68
3. Hauszeitungen	72
Fünftes Kapitel: Entlohnung der Verkäufer	75
1. Allgemeine Prinzipien der Entlohnung	75
2. Arten der Entlohnung	76
Gehalt	77
Provision	80
Gehalt und Provision	85
Gewinnteilung	85
Das Quotensystem.	88
Das Punktsystem	89
3. Schlußbemerkung	91
Sechstes Kapitel: Verkaufskonkurrenzen	94
1. Der Gedanke	94
2. Voraussetzungen	96
3. Ausführung	97
4. Beispiele	99
Siebentes Kapitel: Verkaufskonferenzen	102
1. Entwicklung des Gedankens	102
2. Ziel und Vorbereitung	102
3. Technik der Veranstaltung	107
Achstes Kapitel: Berichte und Statistiken	113

Zweiter Teil:

Der Verkäufer und der Kunde.

Erstes Kapitel: Die Vorbereitung des Verkaufs	119
1. Waren und Kaufmotive	119
2. Die Kunden und ihre Einstellung	127
3. Das Planen der Kundenbesuche	133
4. Stadien des eigentlichen Verkaufes	137
Zweites Kapitel: Das Erregen der Aufmerksamkeit	139
1. Der Kundenbesuch ohne vorherige Anmeldung	139
2. Der Besuch nach vorheriger Anmeldung	143
3. Der Eintritt beim Kunden	144
4. Die Probleme des Detaillisten	150

	Seite
Drittes Kapitel: Die Verkaufsrede	153
1. Das Zeigen der Muster.	154
2. Die Verkaufsrede	159
Allgemeines	159
Anerkennungsschreiben	160
Suggestion	162
Konkurrenz	164
Die Erwähnung des Preises	166
3. Beispiele standardisierter Verkaufsreden	168
4. Die Probleme des Detaillisten	181
Die Veränderung des ursprünglichen Auftrages	181
Die Vergrößerung des ursprünglichen Auftrages	184
Der Besucher, welcher erst einmal vergleichen will	186
Wechsel in der Bedienung	188
Der zweite Kunde	189
Der Verkauf an Gruppenkäufer	190
Beispiele	191
Viertes Kapitel: Die Einreden der Kunden	198
1. Die Bedeutung der Einreden	198
2. Das Übergehen der Einreden	201
3. Das Vorwegnehmen der Einreden	202
4. Arten der Einreden	202
5. Die Methoden, Einreden zu beantworten	203
6. Verschiedene Einreden	209
Fünftes Kapitel: Das Erlangen der Bestellung	224
1. Allgemeine Bedeutung	224
2. Die Bestimmung des richtigen Augenblicks	225
3. Der letzte Anstoß zum Kauf	227
4. Die Erteilung der Bestellung	230
5. Das Fortgehen	234
6. Der Verkauf beim Detaillisten	236

Einführung.

Verkäufer und Verkaufskunst.

Die Wichtigkeit des Verkäufers.

Der Verkäufer ist ein wesentlicher Faktor unserer heutigen Wirtschaft. Das normale geschäftliche Leben besteht in unseren Zeiten nicht mehr darin, daß genau die Menge von Waren erzeugt wird, welche man unbedingt notwendig gebraucht.

Wohl haben wir unter besonderen Verhältnissen, wie während der Kriegszeit gesehen, daß es nicht nötig oder vielmehr nicht einmal möglich ist, die Aufnahmefähigkeit des Publikums zu vergrößern. Die Güter, welche unter diesen Ausnahmeverhältnissen hergestellt werden konnten, fanden bereitwilligen Absatz, mußten sogar rationiert werden.

Dieses können wir jedoch nicht als normale Verhältnisse ansprechen. Im allgemeinen produziert die moderne Wirtschaft Güter in der Art, daß intensive Verkaufsanstrengungen nötig sind, die Fabrik, sogar die ganze Branche zufriedenstellend zu beschäftigen. Je mehr es gelingt, den Absatz aller Waren zu heben, um so wohlhabender ist im allgemeinen das Land, und der allgemeine Wohlstand wächst mit der Konsumierung möglichst vieler Güter.

Wir sehen, wie der wirtschaftliche Barometer in der Beschäftigung bestimmter Industrien gesehen wird, und die Zahl von Aufträgen, die bei den Stahl- und Eisenwerken vorliegen, die Menge der unbeschäftigten Güterwagen, oder in Amerika der Umsatz der großen Mail-Order-Häuser, lassen uns Schlüsse auf den allgemeinen wirtschaftlichen Stand des ganzen Landes ziehen.

Es ist eine Frage, mit welcher wir uns nachher beschäftigen wollen, inwieweit für die Grundindustrien für die zur Weiterführung des Lebens unbedingt notwendigen Erzeugnisse eine Verkaufsanstrengung am Platze, ein Verkäufer überhaupt notwendig ist. Nur so viel können wir schon hier sagen, daß es dessen Anstrengungen mit zu verdanken ist, wenn auch hier eine zufriedenstellende Produktion erreicht wird.

Ganz anders ist es bei denjenigen Waren, die nicht unbedingt zum Leben notwendig sind. Diese Grenze zu ziehen, wird objektiv stets schwer, wenn nicht unmöglich sein. Gerade die moderne Zeit zeigt uns, daß der Luxus von gestern die Notwendigkeit von heute ist. Es gibt eine große Reihe von Gegenständen, bei welchen das Publikum seine Anschauung grundlegend geändert hat. Gehen wir weiter zurück, denken wir an die Zeiten des Mittelalters, so waren dort, wie heute noch in unkultivierten Gegenden, Messer und Gabel, Glas und ähnliche Gebrauchsgegenstände, ein Luxus. Wer würde sich heute ein Leben ohne sie denken können! Das Automobil, eine verschwenderische Protzerei vor 20 Jahren, ist heute einer der Grundpfeiler des modernen Transportwesens.

Wer hat es nun vermocht, diese Gegenstände dem Publikum näherzubringen und es zu ihrer ersten Benutzung zu veranlassen? Lediglich der Verkäufer, der in nimmer endender Arbeit die Vorteile dieser Produkte predigte, konnte ihre Einführung erwirken. Er ist in gewissem Sinne der Träger des Fortschrittes, der Apostel einer verbesserten und veredelten Lebensführung. Wir können ihm für diese Missionararbeit nicht genügend danken und müssen uns mehr und mehr hier von den Vorurteilen freimachen, welche eine gewisse Zeit, und die in ihr verkörperte Einstellung, ihm entgegenbrachte. Ohne ihn wäre die Durchführung aller großen Erfindungen mehr als problematisch gewesen, denn die Erfahrung zeigt uns, daß weder Publikum noch Sachverständige eine neue Entdeckung leicht aufnehmen.

Es ist einmal gesagt worden, daß, wenn ein Mann eine vollkommene Mausefalle erfindet und sich in das Dickicht des Waldes zurückzieht, um sie zu fabrizieren, die Käufer ihn zu finden wissen werden und sich mit Anstrengung einen Weg bahnen werden, um zu ihm zu gelangen und die Verbesserung zu erwerben. Nichts könnte, wie Geschichte und Erfahrung zeigen, falscher sein. Greifen wir einige Beispiele großer Erfindungen heraus, welche unser heutiges Leben grundlegend beeinflußt haben.

Nicht nur herrschte keine Nachfrage nach Eisenbahnen, vielmehr war der größte Widerstand zu überwinden, um sie einzuführen. Das Publikum wollte nicht mit ihnen fahren; die Ärzte sahen in ihnen eine Gefahr für die Gesundheit und behaupteten, daß eine Fortbewegung in einem schnelleren Tempo als 60 km zu einer Blutstockung führen müßte. Als Brunel zum ersten Male auf seinem Dampfschiffe die Themse herunterfuhr, wurde er vom

Publikum und den Gelehrten so angefeindet, daß die Hotels in London sich weigerten, ihn über Nacht aufzunehmen. Die erste Nähmaschine von Howe wurde in Boston vom Publikum in Stücke geschlagen, um die große Gefahr zu beseitigen, welche man allgemein in ihr sah, da sie die Heimarbeit unmöglich zu machen schien und eine große Arbeitslosigkeit zur Folge haben müßte. Zehn amerikanische Kongresse setzten der Erfindung von Morse Widerstand entgegen und versagten ihr die Einführung. Westinghouse wurde ausgelacht und mit allen möglichen Ehrennamen belegt, als er Fachmännern erzählen wollte, daß durch Luftdruck Züge gebremst werden könnten. Als Murdock mit seiner Erfindung der Gaslampe in die Öffentlichkeit trat, hielten es Publikum und Gelehrte für ausgeschlossen, daß Lampen ohne Docht brauchbar sein könnten. Wir können es uns heute nicht mehr recht vorstellen, daß Edison gezwungen war, seine ersten elektrischen Glühbirnen gratis einem Bureauhause zur Verfügung zu stellen, um sie auszuprobieren; und die Dreschmaschine von McCormick, ohne die wir uns heute die Nutzbarmachung der fruchtbaren Fluren Kanadas und der Vereinigten Staaten nicht mehr vorstellen können, wurde so wenig beachtet, daß der von ihrem Werte überzeugte Fabrikant 14 Jahre warten mußte, ehe er hundert Stück absetzen konnte.

In allen diesen Fällen war die Geistesarbeit des Erfinders nur ein kleiner Teil der zur Nutzbarmachung dieser neuen Ideen notwendigen Voraussetzungen. Neben dem Fabrikanten, welcher sie herstellen konnte, war es der Verkäufer, der dem Publikum einhämmern mußte, welche Vorteile hier geboten waren. Die Erfindung des Telephons durch Bell wäre nie der Kulturfortschritt geworden, wenn nicht in der Person von Theodor N. Vail der geniale Verkäufer vorhanden gewesen wäre, der es verstand, nicht den Apparat, sondern die in ihm verkörperte Idee zu verkaufen, dem Publikum in nimmer endender Arbeit zu zeigen, welche Vorteile hier für die Wirtschaft und für den einzelnen geboten wurden.

Und so wird es sich durch die Jahrhunderte weiterentwickeln. In dem Moment, wo einmal ein bestimmter Gegenstand aus dem Stadium des Luxus heraus zur Notwendigkeit geworden ist, wird wieder eine neue Erfindung die Tätigkeit des Verkäufers verlangen und diesen Beruf weiter anziehend und unentbehrlich machen.

Die Entwicklung des Verkäufers.

Wie alles andere hat auch die Art des Verkaufens und mit ihr der Verkäufer, bestimmte Wandlungen durchgemacht. Es ist selbstverständlich, daß, wie heute, auch früher tüchtige und un-tüchtige Kaufleute zur gleichen Zeit existierten; ob nun die über-ragenden Namen des mittelalterlichen Handels und der neuzeit-lichen Industrie Fugger oder Stinnes waren, immer gab es besonders hervorstechende Gestalten in der Geschäftswelt. Je nach dem Stande der Wirtschaft einer Zeit und eines Landes lagen diese besonderen Befähigungen auf dem Gebiete der Produktion, des Handels oder der Finanzierung.

Neben diesen Ausnahmegegestalten gab und gibt es jedoch den großen Durchschnitt, und diese Masse der einzelnen ist es, welche letzten Endes die Wirtschaft vorwärtsbringt oder stehenbleiben läßt. Wohl kann der große Gedanke des einzelnen neue Länder erschließen, neue Industrien ins Leben rufen, der endgültige Erfolg ist immer davon beeinflußt, inwieweit die Allgemeinheit ihn aufnimmt und weiterführt. Wie es nun mit diesen Industrie-kapitänen geht, geht es auch mit ihren Angestellten. Auch hier kann letzten Endes nicht der einzelne von entscheidender Be-deutung sein, der große Durchschnitt wird immer der Maßstab der Beurteilung bleiben. Wie sah nun dieser Verkäufer von früher aus? Fraglos war er von den besten Absichten beseelt und ebenso besorgt, seine Kommission zu verdienen, wie es der heutige ist. Aber es ist erst in der letzten Zeit möglich gewesen, ihm diejenigen Hilfen zu geben, welche er zu seiner Weiterentwicklung bedarf. Im allgemeinen war er mehr Auftragnehmer als ein Verkäufer oder er war das, was wir heutzutage als einen „Reißer“ bezeichnen. Entweder erschien er bei der Kundschaft und ließ sich die für ihn reservierten Aufträge für sein Haus überschreiben oder er verstand es durch eine ihm innewohnende Geschicklichkeit, dem Kunden alles mögliche aufzuschwatzen, wobei er nur seinen eigenen Vorteil im Auge hatte. Unsere moderne Anschauung sieht in diesen beiden Typen nicht diejenigen Elemente, deren Heranbildung wir uns angelegen sein lassen.

Wir halten es heute nicht mehr für genug, einen Mann zu enga-gieren, ihm Muster und ein Eisenbahnbillett mitzugeben und ihn auf die Tour zu schicken mit dem Bemerkten, daß sein Vorgänger deshalb herausgeflogen sei, weil er sein Unkostenkonto für sich selbst ausgebeutet hätte. Ebenso ist heute die Zeit des jovialen

Weinreisenden vorüber, der mit dreistem Auftreten und einem unerschöpflichen Vorrat an Witzen und schlüpfrigen Geschichten, große Aufträge nach Hause brachte. Wir fassen heute den Beruf des Verkäufers als eine wichtige und eine genaue Ausbildung benötigende Funktion auf und lassen es uns angelegen sein, auch hier einem möglichst wirtschaftlichen Ideal entgegenzustreben.

Wenn wir uns nun in unseren folgenden Ausführungen damit beschäftigen wollen, Ziel und Weg dieser Ausbildung zu untersuchen, müssen wir uns ganz klar darüber werden, in welcher Richtung sich unsere Nachforschungen zu erstrecken haben.

Verkaufskunst.

Für diese Fähigkeit und für diesen Zustand haben nun die Amerikaner ein Wort geprägt, nämlich „salesmanship“. Betrachten wir uns dieses Wort rein sprachlich: Salesman ist der Verkäufer, die Anhängung der Silbe „ship“ bedeutet nun den Besitz einer Fähigkeit zur Ausübung des bestimmten Berufes. In derselben Weise ist, um dieses ganz klarzumachen, von „general“ der Begriff „generalship“ geprägt worden. Es erscheint uns wichtig, hier eine möglichst gute und passende Übersetzung zu finden. Das letztgenannte Wort werden wir mit „Feldherrnkunst“ übersetzen. Haben wir nun ein Recht, für „Salesmanship“ „Verkaufskunst“ einzusetzen?

Wir müssen uns darüber klar sein, daß bei allen diesen Wörtern in erster Linie festzustellen ist, ob es sich hier um ein angeborenes Talent, eine Kunst oder eine Wissenschaft handelt.

Untersuchen wir zuerst einmal, ob es besser ist, von Verkaufskunst oder von Verkaufswissenschaft zu sprechen.

Verkaufswissenschaft besteht aus bestimmten Regeln und Prinzipien, welche Verkäufer entdeckt haben, und deren Richtigkeit durch Jahre praktischer Erfahrung und theoretischen Studiums erwiesen worden sind.

Verkaufskunst ist die praktische Anwendung der durch die Wissenschaft festgelegten Maximen.

Es erscheint uns im allgemeinen nicht angebracht, von einer Verkaufswissenschaft zu reden; genau so wenig, wie wir von einer Schauspielwissenschaft oder von einer Vortragswissenschaft sprechen können, handelt es sich beim Verkaufe um bestimmte, wissenschaftlich festzusetzende Prinzipien. In den beiden letzteren Fällen, wie beim Verkaufe, ist es notwendig, daß eine bestimmte

sorgfältige Ausbildung zur Ausübung des betreffenden Berufes aufgewandt wird. Der Schauspieler oder Redner, welcher nicht die Grundlage seines Faches in sich aufgenommen hat und mit vollkommener Kenntnis der Materie versucht, seinen Beruf auszuüben, wird es nie zu einem Erfolge bringen, und ebensowenig der Verkäufer. In allen diesen Fällen steht die „Wissenschaft“ bei den hohen Anschauungen, welche wir von ihr haben, auf verhältnismäßig schwachen Füßen, und zuviel andere Momente spielen hier eine entscheidende Rolle. Keine bestimmte mathematische Formel kann den Erfolg verbürgen, wenn auch gewisse, sich gleichbleibende Grundsätze immer mit Vorteil angewandt werden können.

Wir werden also im allgemeinen sagen können, daß wohl bestimmte wissenschaftliche Grundlagen vorhanden sein müssen und von uns zu erforschen sind, es sich aber doch empfehlen wird, von einer Verkaufskunst zu reden.

Die andere große Frage, die, praktisch bedeutungsvoller, eine Zeitlang die Diskussion bewegt hat, ist die, ob man zum Verkäufer geboren werde, oder ob es sich um einen erlernbaren Beruf handle.

Wir sahen schon, daß der „Reißer“ von früher sich eben als „geborenen“ Verkäufer fühlt. Die allgemeine Praxis glaubte ebenso, daß bestimmte Personen von vornherein Verkäufer seien, andere, denen bestimmte Qualifikationen fehlten, diesen Beruf nie ausüben könnten.

Eine genaue Prüfung dieser Frage wird uns jedoch zu anderen Ergebnissen bringen. Selbstverständlich ist ein gewisses Talent ein wesentlicher Vorteil in der Erlernung jeden Berufes. Wohl sprechen wir von einem „geborenen“ Schauspieler und einem „geborenen“ Redner. Wir wissen jedoch, daß Fleiß und Energie hier viel erreichen können, und daß derjenige, welcher ernsthaft darangeht, einen dieser Berufe auszuüben, vielleicht nicht die Spitze seines Handwerkes, aber eine achtbare Mittelleistung erreichen kann. Hat der Betreffende eine bestimmte „angeborene“ Begabung, wird dieses immer ein Vorteil für ihn sein, aber als absolut ausschlaggebend vermögen wir sie in keinem dieser Fälle anzusehen. Gerade bei dem Verkäufer sehen wir bestimmte Gefahren darin, wenn er ein „geborener“ Verkäufer ist. Wie bei dem Reichtum, liegt auch hier eine Gefahr darin, daß Ansporn und Ausdauer bei dem nachlassen, dem bestimmte Gaben mühe-los in den Schoß fallen, seien sie nun geldlicher oder geistiger

Natur. Die Hauptsache in allen diesen Fällen ist nicht die theoretische, sondern die praktische Seite. Der Vortragskünstler und der Schauspieler können aus keinem Handbuche lernen, wie sie ihren Erfolg erreichen. Sie sind hier in der Lage desjenigen, welcher es auf dem Lande versucht, sich im Schwimmen auszubilden. Sie können sich bestimmte Regeln und Grundsätze zu eigen machen, aber letzten Endes müssen sie in die beste und schwerste Schule gehen, die es überhaupt gibt, und das ist die Schule der Erfahrung, und nur in ihr wird es ihnen möglich sein, ihr theoretisches Wissen kritisch zu beleuchten, allgemein praktische Anwendungen zu finden, und für sich selbst das System herauszuarbeiten, welches der besonderen Eigenart ihrer Persönlichkeit und ihrer Aufgabe entspricht.

Definition.

Wir müssen uns mit dem Begriffe der Verkaufskunst doch noch etwas ausführlicher beschäftigen. Je nachdem der Kaufmann dieses Wort auffaßt, je nachdem er seine praktische Durchführung plant, wird er die von ihm ausgesandten Verkäufer instruieren, und sein ganzes Geschäft auf einer bestimmten Linie aufbauen.

Als der große amerikanische Warenhausbesitzer *Wanamaker* daran ging, ein bestimmtes System der Erziehung für seine Angestellten in der Verkaufskunst einzuführen, legte er den sich meldenden Bewerbern die Frage vor, was sie denn nun eigentlich unter diesem Begriffe verständen. Er wählte dann nicht den Mann, der unter Verkaufskunst verstand, andere Leute zu überreden, das zu tun, was man von ihnen wollte, sondern den, der in ihr das Mittel sah, den Wert eines Artikels so darzustellen, daß er verlangt und verkauft wird.

So sehen wir, daß der Unterschied der Auffassung, einen grundlegenden Unterschied in dem Aufbau einer gesamten Organisation macht. Ein in der Zeitschrift „*Printers' Ink*“ gesammelte Rundfrage der führenden Wirtschaftsgrößen Amerikas, gibt uns interessante Aufschlüsse über diese Frage, und wir glauben, daß manche wertvolle Anregung gewonnen werden kann, wenn wir eine Reihe dieser Definitionen durchgehen und auf ihre Grundlagen untersuchen.

1. Verkaufskunst ist nicht mehr oder weniger als die Kunst, den anderen zu derselben Auffassung zu gewinnen, die der Verkäufer selbst von seiner Ware hat. Ein guter Verkäufer ist der, der jeden Gegenstand an jeden Menschen verkaufen kann, dessen Sprache er mächtig ist.

Hier haben wir lediglich den Gedanken, daß das Interesse des Verkäufers in erster Linie zu beachten ist. Die Vorteile des Käufers treten hier völlig zurück, und diese Definition paßt so recht eigentlich auf den „Reißer“ vergangener Tage.

2. Verkaufskunst ist die praktische Anstrengung, dem anderen dadurch zu helfen, daß man ihm das, was er braucht, verkauft mit dem aufrichtigen Bemühen eigener Objektivität und mit dem Gedanken, ihm auch später zum vollsten Genuße des verkauften Gegenstandes zu verhelfen.

Hier haben wir das vollkommene Gegenteil der ersten Definition. Die Interessen des Verkäufers sind hier gar nicht beachtet, und erscheint nur gewissermaßen als sachverständiger Einkäufer des Kunden.

3. Verkaufskunst ist die Fähigkeit des Verkäufers, aus der Masse des Publikums diejenigen auszuwählen, welche einen Vorteil davon haben würden, die Ware zu besitzen, welche er verkauft, und sie dann zu überzeugen, daß ihr Vorteil an diesen Waren größer ist als an dem Gelde, welches zu ihrer Anschaffung nötig war.

In dieser Definition finden wir als wesentliche Eigenschaft des Verkäufers seine Fähigkeit, geeignete mögliche Kunden zu erkennen, und diese dann zu bearbeiten.

4. Verkaufskunst ist die Fähigkeit des Verkäufers, die Anschauungen seines Widerparts zu erkennen, und nichts von ihm zu verlangen, was er bei Umkehrung der Rolle sich nicht selbst zumuten würde.

Der Hauptwert ist hier darauf gelegt, daß der Verkäufer in der Lage sein muß, sich selbst in die Rolle des Kunden hineinzuversetzen. Wir werden uns später mit der Frage zu beschäftigen haben, in welcher Weise gerade auf diesem, in die Psychologie hineinspielenden Gebiete, eine Ausbildung möglich ist. Sicher können wir sagen, daß hier ein wesentlicher Faktor der Verkaufskunst angedeutet ist. Im allgemeinen, wie im kaufmännischen Leben, finden wir, daß derjenige am sichersten auf Erfolg rechnen kann, der es versteht, möglichst schnell die geistige Einstellung und die Anschauungen seines Widerparts zu erkennen, und dann nach ihnen zu handeln. Wir werden sehen, daß beim Abschlusse eines Verkaufes, wie zur Anbahnung desselben, die prinzipielle Bedeutung darin liegt, sofort auf die Anschauungen des Kunden einzugehen und von hier aus dem erwünschten Erfolge zuzustreben.

5. Verkaufskunst ist die Fähigkeit, das Publikum davon zu überzeugen, daß es das kaufen will, was es schon lange braucht.

Verkaufskunst ist die Fähigkeit, das Publikum zu veranlassen, das zum beiderseitigen Vorteil zu erwerben, was wir zu verkaufen haben, an dessen Anschaffung es aber nicht dachte, bevor wir seine Aufmerksamkeit darauf lenkten.

Wir finden hier diejenigen Gedanken verkörpert, welche wir schon vorher besprochen haben, nämlich in erster Linie die Änderung der Auffassung des Publikums insofern, als es Sachen, welche es als Luxus ansah, als Notwendigkeit erkennt und unter diesem Gesichtspunkte erwirbt.

6. Verkaufskunst ist die Kunst, den Bedarf eines Kunden mit Waren und Gebrauchshilfen zu befriedigen, und dadurch eine fortdauernde und für beide Teile gewinnbringende Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer herzustellen.

Verkaufskunst ist die Kunst, das Publikum zu veranlassen, Waren zur dauernden Zufriedenheit zu erwerben unter Auswahl derjenigen Methode, welche am wenigsten Zeit und Mühe nimmt.

Verkaufskunst ist die Fähigkeit, zum beiderseitigen Vorteil angenehme und gewinnbringende Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer herzustellen.

Hier haben wir den wesentlichen Gedanken, daß ein Geschäft zur vollsten Zufriedenheit nur dann abgewickelt ist, wenn sowohl Käufer wie Verkäufer ihren Vorteil dabei finden können.

Wenn wir nun selbst darangehen wollen, Verkaufskunst zu definieren, und einen Begriff zu schaffen, welcher als Grundlage für eine ideale Verkaufsorganisation ausgewählt werden kann, werden wir uns aus allen Definitionen das Beste herauszusuchen haben.

In erster Linie gehört es nach unserer Ansicht zu dem Begriffe der Verkaufskunst, daß der Verkäufer in der Lage ist, aus dem Publikum die Personen mit Verständnis auszuwählen, welche als mögliche Käufer für sein Produkt in Frage kommen. Hierzu gehört, wie wir später sehen werden, eine genaue Kenntnis der Ware, der ihr innewohnenden Vorzüge und ihrer Gebrauchsmöglichkeiten. Dann muß der Verkäufer ebenso in der Lage sein, die Kunden zu veranlassen, den Bedarf, welchen sie für seine Artikel haben, zu erkennen, und die Befriedigung dieses Bedarfes zu erstreben.

Handelt es sich um eine Ware, welche nachgekauft werden kann, oder bei welcher überhaupt ein Nachgeschäft mit derselben Firma in Frage kommt, muß dieser Verkauf so abgewickelt werden, daß ein dauernder Kunde für die Firma gewonnen wird, und schließlich muß diese ganze Sache so vor sich gehen, daß möglichst wenig Zeit und Geld durch den Verkaufsvorgang beansprucht wird, und die von der Firma vorgeschriebenen Preise und Konditionen innegehalten werden.

Wirtschaftliche Produktivität des Verkäufers.

Wir hören von bestimmten Theoretikern, daß der Verkäufer ein unproduktiver Faktor unserer modernen Wirtschaft ist, daß er sich überlebt hat, und daß eine neue wirtschaftliche Ordnung ihn hinwegfegen wird.

Bis jetzt haben wir davon recht wenig gesehen, und die Versuche, welche in dieser Richtung unternommen wurden, waren meistens Fehlschläge. Wir sagten schon vorher, daß eine restlose Ausnutzung unserer Maschinen und industriellen Anlagen durch immer weitergehende Steigerung des Bedarfes zu erstreben ist. Besonders hat es sich gezeigt, daß im Konkurrenzkampfe für eine Firma die Abschaffung der Verkäufer nicht durchzuführen ist, solange sich die Konkurrenz derartiger intensiver Verkaufsanstrengungen bedient. Wir können uns wohl vorstellen, daß eine Lebensversicherungsgesellschaft sich heute auf den Standpunkt stellt, daß sie ihre Reisenden abschafft und ihre Policen um den Prozentsatz verbilligt, welcher durch die Kommission des Vertreters in Anspruch genommen war. Wir glauben aber behaupten zu können, daß diese Gesellschaft, welche wie ein Veilchen im Verborgenen blühen würde, nicht imstande sein könnte, ihr Geschäft für längere Zeit aufrechterhalten zu können. Die tätige Konkurrenz würde dafür zu sorgen wissen, daß ihr ein so verschwindender Bruchteil des Geschäftes zufließt, daß ein jähes Ende diesen Wohltäter der Menschheit erreichen wird.

Ist also der Reisende auch nicht direkt produktiv, nicht direkt ein Erzeuger von Gütern, ist er doch so unlösbar mit der Herstellung von Waren verknüpft, daß er letzten Endes als ein produktiver Faktor unserer Wirtschaft angesprochen werden muß.

Benachteiligung des Käufers.

Wir können es uns wohl denken, daß sich Stimmen erheben, welche schon nach diesen Ausführungen und bei Erkenntnis des Zweckes dieses Buches, ihr Mitleid für den Käufer ausdrücken. Man wird sagen, daß alles Studium, welches zur Verbesserung der Verkaufsmethoden vor sich geht, neue Waffen gegen den unglückseligen Konsumenten schmiedet. Wenn das System immer weiter und weiter vervollkommnet wird, welches den Verkauf vereinfacht, wenn psychologische Geschütze aufgeföhren werden, den harmlosen Einkäufer mit Gütern zu überladen, wird doch dessen Stellung schwieriger und schwieriger. Es müßte doch in diesem Falle

auch die Gegenarbeit gemacht werden, wissenschaftliche Regeln und praktische Erfahrungen zu sammeln, welche die Arbeit des Verkäufers zunichte machen und den Einkäufer dazu erziehen, die gegen ihn gemachten Angriffe abzuschlagen. Wir können wohl ein Körnchen Wahrheit darin sehen, da man sich im Augenblick nur der einen Seite annimmt, und die andere scheinbar vernachlässigt. So unbedingt trifft dieses aber nicht zu.

Erstens wird an sich ja der Käufer aus einem Studium eines Buches über Verkaufskunst sich selbst ein Bild darüber machen können, was man gegen ihn plant, und schon hier Waffen finden können, welche ihm später nützen.

Das Einschneidende aber scheint das zu sein, daß der Käufer von Waren doch ebenfalls ein Verkäufer ist, welcher sein Geld für diejenigen Güter verkauft, welche ihm für die aufgewandte Summe ein Höchstmaß von Nutzen und Befriedigung gewähren. Geht er von diesem Standpunkte aus, wird er in einer Arbeit über Verkaufskunst außer Abwehrmaßregeln auch Momente finden, welche ihm in der Ausbildung für seinen eigentlichen Beruf des Kaufens, von unschätzbarem Vorteile sind.

Erster Teil.

Der Verkäufer und die Firma.

Erstes Kapitel.

Die Einstellung von Verkäufern.

1. Kosten der Einstellung.

Die Erfahrung hat gezeigt, daß ein häufiger Wechsel innerhalb der Angestelltenschaft, besonders innerhalb der Gruppe der Verkäufer, für jede Firma ein recht kostspieliges Vergnügen ist. Nicht nur wird eine Masse von Zeit und Anstrengung dadurch verschwendet, daß neue Leute gesucht, geprüft und ausgebildet werden müssen, sondern es ist gar nicht abzusehen, welche Schäden einer Firma dadurch erwachsen können, daß der Neueintretende nicht das leistet, was man von ihm erwartete.

Sei es, daß er in der ersten Zeit das ihm zur Bearbeitung übergebene Gebiet nicht richtig ausnutzen kann, sei es, daß er durch seine Persönlichkeit Kunden der Firma entfremdet, oder daß er es nicht versteht, die Grundsätze der Firma in das rechte Licht zu setzen, immer entsteht eine Geschäftsstockung. Selbst wenn er nichts direkt schlecht macht, besteht die große Gefahr, daß er nicht zur vollen Zufriedenheit arbeitet, und es sind eine Reihe von Umfragen veranstaltet worden, um zifferngemäß festzusetzen, wie teuer sich die Einstellung eines neuen Mannes, inklusive seiner Ausbildung, im Durchschnitte stellt. Wenn wir bedenken, daß manche Firmen angeben, daß bei einem durchschnittlichen Reisebestand von tausend Verkäufern sie jedes Jahr 100% neue Leute einstellen müssen, oder selbst nur, wie eine Firma angibt, bei hundert Mann $33\frac{1}{3}\%$ jährlich ersetzt werden muß, so kommen wir zu einer recht hohen Belastung des Etats.

Im Durchschnitt zeigen die Antworten, daß man mit einem Ersatz von 40—85% jährlich rechnen muß, und es ist einleuchtend, daß in diesem Falle für Firmen mit einer großen Zahl von Vertretern, sich recht erhebliche Unkosten ergeben. 36 befragte

Firmen berechneten die Kosten der Einstellung zwischen 200 und 2000 Dollar pro Fall. Eine große Firma, welche über einen sehr großen Vertreterapparat verfügt, gab sogar an, daß die Aufrechterhaltung ihrer Organisation sie jährlich 180 000 Dollar kostet.

Ein System, welches dazu führt, die Zahl der Einstellungen zu vermindern bzw. die Kosten der einzelnen Einstellung herabzudrücken, muß daher besonders für große Firmen überragende Vorteile haben.

Es kommt hinzu, daß Vertreter, welche mit sorgfältiger Erkenntnis der Grundsätze eingestellt sind, die für die betreffende Firma in Frage kommen, ein wesentlich größeres Geschäft mit bedeutend geringeren Kosten erzielen werden als solche, welche systemlos aufgenommen worden sind.

Die Phoenix Mutual Life Insurance Co., Hartford, änderte ihre Art der Einstellung und gibt an, daß 500 nach ihrem neuen System ausgewählte Vertreter ein Geschäft von 50 Millionen Dollar im Jahre tätigten, während vorher 1714 Vertreter im ganzen nur 19 Millionen Dollar abschließen konnten.

Selbst wenn wir berücksichtigen, daß vielleicht eine starke Änderung der geschäftlichen Lage eintrat und das Versicherungsgeschäft im allgemeinen, oder gerade bei dieser Firma, einen großen Aufschwung nahm, zeigt sich doch, daß eine Auswahl nach bestimmten Prinzipien für ein Geschäft von großer Bedeutung sein muß. Es ist ja auch einleuchtend, daß jedes System einer einfachen Ratemethode überlegen sein muß. Erkennt eine Firma genau, welche Eigenschaften ihre Vertreter haben müssen, um für sie wertvoll zu sein, und findet sie ein System, das Vorhandensein dieser Qualitäten zu erkennen und sie weiter auszubilden, wird sie eine wesentlich überlegenere Klasse von Verkäufern heranziehen können.

2. Erforschung der Bedürfnisse der Firmen.

Wir müssen unterscheiden, daß eine gewisse Anzahl von Eigenschaften für einen Reisenden im allgemeinen von Bedeutung sind, und daß hierzu noch diejenigen Momente kommen, welche gerade für eine bestimmte Firma von Wert sind.

Betrachten wir die üblichen persönlichen Qualitäten, auf welche wir bei einem Verkäufer Wert legen müssen, so ist es natürlich schwer, sich nicht in allgemeinen Redensarten zu verlieren, jedoch können wir eine bestimmte Anzahl von Momenten betonen, welche gerade für den Verkäufer von Wert sind.

In erster Linie muß seine äußere Erscheinung so sein, daß eine Firma sich beruhigt von ihm vertreten lassen kann. Es ist nicht nötig, daß er stets nach der neuesten Mode gekleidet sein muß, im Gegenteil kann dieses eine gewisse Klasse von Kunden unter Umständen ungünstig beeinflussen, jedoch muß er, was Kleidung und Äußeres anbelangt, einen durchaus gepflegten und sauberen Eindruck machen. Es ist klar, daß man nur schlecht von einer Firma denken kann, welche einem in der Gestalt eines Verkäufers gegenübertritt, der einen abgerissenen und unvorteilhaften Eindruck macht. Je nach der Branche wird sich das Maß dessen, was hier zu verlangen ist, wie schon angedeutet, verschieben, obwohl man auch hier nichts allgemeines sagen kann. Es fand sich z. B., daß bestimmte Arten von kleinen Käufern eher von Vertretern beeinflusst werden, welche einen überlegenen sozialen Eindruck machen. Man kann daher nicht sagen, daß in Kleidung und Erscheinung der Verkäufer genau so aussehen soll, wie die Kundschaft, welche er besucht, sondern daß er dem Vorbild entsprechen soll, das eben diese Kundschaft am liebsten als Vertreter bei sich sieht.

Des ferneren ist es selbstverständlich, daß eine Firma nur Leute von tadelloser Gesundheit einstellen soll. In den meisten Fällen wird heute verlangt werden, daß jeder neue Angestellte sich einer eingehenden ärztlichen Untersuchung unterzieht, um festzustellen, ob er physisch imstande ist, seinen Beruf auszuüben bzw. Krankheiten in sich trägt, welche seinen Mitarbeitern schädlich sein könnten. Des weiteren werden genaue Erkundigungen darüber am Platze sein, ob seine Moral und sein Lebenswandel den Forderungen entsprechen, welche hier zu stellen sind. Im allgemeinen jedoch geht das außergeschäftliche Leben eines Angestellten den Arbeitgeber verhältnismäßig wenig an, und wir glauben, jedes Vorgehen verurteilen zu müssen, welches in dem Privatleben des Verkäufers herumschnüffelt, soweit nicht Dinge von geschäftlicher Wichtigkeit zu berücksichtigen sind.

Wir lassen hier selbstverständlich kriminelle Momente beiseite, denn einen Dieb oder einen Mann, der schon einmal Veruntreuungen beging, nimmt in den meisten Fällen eine Firma nicht gern. Jedoch ist die Grenze verhältnismäßig schmal, welche ein Übermaß von an sich erlaubten Vergnügungen von dem trennt, was wir in einem Vertreter der Firma nicht dulden können. Keiner wird etwas gegen den Mann sagen, der sich gern hinsetzt, um einen Abendskat zu

spielen, während auf der anderen Seite der leidenschaftliche Spieler ebensowenig genommen werden sollte wie 'der Quartalsäufer. Fragen bei der Einstellung und Erkundigungen werden hier für später vielen unnützen Ärger ersparen und der Firma manche Unannehmlichkeiten vom Leibe halten. Ferner muß ein Verkäufer eine bestimmte persönliche Note besitzen. Gerade für den Mann der repräsentieren und andere beeinflussen soll, ist es von Bedeutung, daß sein ganzes Auftreten den Magnetismus besitzt, welcher dazu führt, daß er nicht übersehen wird und andere seinem Beispiel folgen. Wir glauben, daß gerade dieses Moment dasjenige ist, was wir in früheren Zeiten als das Charakteristikum eines „geborenen“ Verkäufers bezeichneten. Es ist eben der Mann, der es immer versteht, für sich und die von ihm vertretene Firma eine Bedeutung zu schaffen, welche einen wohltuenden Eindruck hervorruft.

In bezug auf die anderen Charakteranlagen eines Verkäufers kann man im allgemeinen sagen, daß er je wertvoller für die Firma sein wird, je bessere er hat. Wir wollen nur einige, als gerade für den Verkäufer recht wichtige, hervorheben. Je größer seine Intelligenz ist, um so leichter wird es ihm sein, sich in die Anschauungen des Kunden einzuleben und etwaige Einwendungen zu entkräften. Je ausdauernder er ist, je mehr wird er auf der einen Seite die Zahl seiner täglichen Besuche vergrößern und auf der anderen Seite sich nicht so leicht abweisen lassen, sondern immer von neuem versuchen, aus dem scheinbar aussichtslosen Kunden einen Auftrag herauszuholen oder den schon gegebenen zu erhöhen. Hierbei wird es ihm besonders zustatten kommen, wenn er ein gewisses Maß von persönlichem Ehrgeiz besitzt. Nicht nur wird er in diesem Falle versuchen, sein Einkommen möglichst groß zu gestalten und sich bei der Firma emporzuarbeiten, sondern er wird auch danach streben, die Rekorde, welche seine Mitarbeiter aufgestellt haben, zu schlagen. Gerade diese Klasse von Leuten ist es, welche durch die Verkaufswettstreite, auf welche wir nachher zu sprechen kommen, besonders beeinflußt und zum Höchsten angespornt werden.

Verfügt ein Mann über ein ungewöhnlich hohes Maß von Überredungskunst, so wird er natürlicherweise gerade als Verkäufer Gutes leisten können. Diejenigen Leute, welche es verstehen, geschickt suggestiv zu wirken oder durch reine Logik zu überzeugen, sind sicher eher in der Lage, Gutes zu leisten.

Ein gewisses Maß von Loyalität werden wir ebenfalls verlangen müssen. Nichts ist schlimmer als der Mann, der durch irgendeine günstig erscheinende Gelegenheit sofort dazu veranlaßt werden kann, seine Stellung aufzugeben. In gewisser Beziehung muß sich der Verkäufer mit der von ihm vertretenen Firma identifizieren, und darf sich weder leicht durch die Konkurrenz von seiner Stellung weglocken lassen, noch sich immer bedingungslos auf seiten des Kunden stellen, und deren oft unberechtigten Reklamationen gegenüber der Firma als absoluter Vertreter des Käufers verfechten.

Inwieweit eine Firma darauf Wert legen wird, daß ein neu einzustellender Mann über eine gewisse Erfahrung verfügt, ist nur in besonderem Falle festzustellen. Während manche Firmen Wert darauf legen, nur Reisende zu engagieren, welche schon vorher in dieser Eigenschaft tätig waren, nehmen heute die großen Häuser mit Vorliebe Leute, die noch nicht in diesem Berufe gearbeitet haben. Die genaue Ausbildung, welche sie dem Neuling zu geben in der Lage sind, ersetzt nach ihrer Anschauung die vorherige Erfahrung durchaus, und es erscheint ihnen leichter, Leute ganz neu auszubilden, als erst einmal die Fehler zu verbessern, welche eine vorherige schlechte Erziehung erzeugt hat.

Haben wir so gesehen, welche Eigenschaften im allgemeinen von einem Manne verlangt werden, wird sich auch vieles danach zu richten haben, in welcher bestimmten Weise der Vertreter für die Firma tätig zu sein hat. Wir werden sagen können, daß der Vertreter anders sein muß, je nachdem er an Grossisten, an Detaillisten oder direkt an die Konsumenten verkaufen soll.

Das Wesen des Grossisten besteht darin, daß er Ware lediglich zum Weiterverkauf an Wiederverkäufer erwirbt. Unabhängig von dem Gegenstande, dem Preise und der Menge, in welchen er seinen Kauf abschließt, trifft dieses allgemein zu. Es ist durchaus nicht gesagt, daß der Grossist immer Waren in bestimmten größeren Mengen erwerben muß, und daß in der Größe des getätigten Geschäftes der Unterschied zwischen ihm und dem Detaillistenkaufe liegt. Vielmehr ist eben das Wesentliche das Moment, daß die Ware lediglich zum Weiterverkauf an den Wiederverkäufer erworben wird, und daß hierdurch für den Verkäufer eine ganz andere Art von Kaufmotiven vorliegt als in den anderen Fällen.

Bei dem Verkaufe an den Detaillisten muß der Reisende stets bedenken, daß dieser nur zum Zwecke des Weiterverkaufes an den Konsumenten Ware aufnimmt. Des weiteren ist hier von

Bedeutung, daß in den meisten Fällen der Detaillist nur diejenigen Aufträge ausführen kann, welche ihm direkt in seinem Geschäftslokale persönlich oder telephonisch von den Kunden erteilt werden. Es ist ihm nicht möglich, durch Angestellte neue Kunden zu werben, wie es der Grossist tun kann. Nicht beeinflußt wird dadurch seine Gelegenheit, durch geschickte Reklame Fremde in seinen Laden hineinzuziehen, oder durch Ausbildung seiner Angestellten in richtiger Weise die Aufträge der zu ihm kommenden Kunden zu erhöhen.

Die dritte Art des Verkaufens ist diejenige direkt an den Konsumenten. In den meisten Fällen liegen hier ganz andere Kaufmotive vor als vorher, wo noch andere geschäftliche Fragen eine Rolle spielen. Gerade dieses Verkaufen ist in den meisten Fällen das schwierigste, schon dadurch, daß nur zu oft der Käufer über keinerlei kaufmännische Erfahrung verfügt, und das Geschäft sich so schwieriger abwickelt.

Je nachdem die Firma auf die eine oder andere Art des kaufmännischen Vorgehens angewiesen ist, wird sie ihre Reisenden zu wählen haben, und besonders deren Ausbildung planen müssen.

Neben dieser Verschiedenheit der Kunden beeinflußt auch die Klasse der Waren, welche zu verkaufen ist, die Anforderungen, welche an die Verkäufer gestellt werden. Wir hatten schon kurz davon gesprochen, daß diese Wareneinteilung absolut vom Standpunkte des Käufers, nicht allgemein, aufzustellen ist. In erster Linie kommen hier die Notwendigkeiten des täglichen Lebens, die Gebrauchsgüter, welche wir benötigen, um unseren einmal gegebenen Lebensstandard aufrechtzuerhalten. Wir hatten schon davon gesprochen, daß die Anschauungen hierüber sich mit den Zeiten gewaltig geändert haben und sich noch immer weiter verschieben. Hier handelt es sich in den meisten Fällen um Verkäufer, welche bei der Fülle von ziemlich gleichartigen Konkurrenzartikeln die Auswahl des Kunden auf eine bestimmte Fabrik lenken, indem sie Qualitäts- oder Preismotive in überzeugender Weise klarlegen.

Die zweite Art von Gütern ist diejenige, für welche eine mögliche Nachfrage vorhanden ist, die jedoch noch nicht als besonders dringlich und zur Aufrechterhaltung des Lebensstandard notwendig erkannt worden ist. Eine Reihe von Waren steht hier auf der Grenzlinie, und wird je nach der Erziehung des Publikums, in die eine oder andere Klasse einbezogen. Die Schreibmaschine gehört für bestimmte Klassen des Publikums, bald zu den Notwendig-

keiten, bald zu den doch nicht so durchaus unentbehrlichen Artikeln. Im allgemeinen werden wir diese Waren als solche charakterisieren können, durch welche Zeit, Geld oder Anstrengung gespart wird, und bei welchen diese Motive in erster Linie von dem Verkäufer betont werden müssen. Wir finden hier meistens Gegenstände, bei denen nur ein einmaliges Geschäft in Frage kommt, und welche nicht in kürzeren Abständen wiederholt gekauft werden. Die Auswahl des Publikums liegt hier sowohl in der Konkurrenz zwischen Gleichartigem, als auch in der Entscheidung zwischen verschiedenen Gegenständen, welche im Endeffekt dasselbe leisten können. Wir denken hier z. B. an die ziemliche Gleichartigkeit der Wirkung, welche ein Grammophon und ein Radioapparat hervorbringen können. Trotzdem diese beiden vollkommen verschieden voneinander sind, haben sie doch für den Gebraucher im wesentlichen den gleichen Nutzen der Unterhaltung. Es wird sich zeigen, daß für diese Klasse von Gütern besonders hohe Ansprüche an die Kunst des Verkäufers gestellt werden, und das wirtschaftliche Gegengewicht liegt hier darin, daß, im Unterschied zu der ersten Klasse, der Kaufmann hier einen wesentlich größeren Nutzen einkalkuliert und dementsprechend auch imstande ist, dem Verkäufer eine höhere Provision zu bewilligen.

Die nächste Klasse von Waren umfaßt alle diejenigen Artikel, welche als reine Luxusgüter angesprochen werden können, d. h. solche, welche über ihren Nutzen und ihre Notwendigkeit hinaus, Vergnügen und Befriedigung gewähren. Zum Verkaufe dieser Art werden die gewöhnlichen Kaufmotive in keiner Weise berücksichtigt werden können. Die Frau, welche sich eine Perlenkette wünscht, ist nicht dadurch zu beeinflussen, daß ihr das Schmuckstück als eine gute Kapitalsanlage oder ähnliches geschildert wird, und wenn auch manchmal derartige Erwägungen mitsprechen können, wird bei anderen eine Betonung der Nützlichkeit das ausgesprochene Luxusgeschäft eher verhindern.

Es ist Sache des Verkäufers, festzustellen, welche Stellung der mögliche Kunde den von ihm angebotenen Waren gegenüber einnimmt und sein Vorgehen dementsprechend einzurichten. Die Grenzen sind stets scharf gezogen, und sowohl in der Art der Ware als auch in der Klasse des Publikums ist eine genaue Auswahl notwendig, um nicht das absolut Überflüssige anzubieten. Ein Maulkorb ist für den Hundebesitzer ebenso notwendig, wie für den völlig überflüssig, welcher keinen Hund besitzt, und nicht immer

sind die Fälle so auf der Hand liegend, als in diesem Beispiel, wo das Anbieten von Waren an der falschen Stelle eine vollkommen vergebene Anstrengung ist.

Eine besondere Art von Gütern ist in der letzten Zeit entstanden und hat besonders in Amerika einen ungeahnten Aufschwung genommen. Wir reden hier von denjenigen Waren, welche an sich in die Klasse der heutigen Lebensnotwendigkeiten gehören, wie Kaffee, Gewürze, Salz, Zucker, welche aber von ihren Fabrikanten durch eine besondere Aufmachung aus ihrer Klasse herausgehoben worden sind. Hier zeigt sich der überragende Einfluß, welchen die Reklame ausüben kann, um durch Namengebung und Vorteile in der Verpackung für bestimmte Güter eine Sonderstellung zu erzeugen. In den meisten Fällen wird der Preisunterschied, welcher zwischen dieser Art von Waren unter einer bestimmten Schutzmarke und der gleichen ohne diese besteht, durch die Vorteile wettgemacht, welche in der Auswahl der Qualität und der Verpackung gegeben sind. Für den Reisenden liegt gerade hier eine Fülle von Argumenten vor, die Einführung derartiger Waren zu fördern und auch die europäische Hausfrau wird mehr und mehr dazu kommen, die notwendigen Gebrauchsgegenstände der Küche, wie in Amerika, nicht mit dem allgemeinen Ausdruck, sondern mit dem Namen zu verlangen, welchen ein bestimmter Fabrikant für sein besonderes Erzeugnis geprägt und eingeführt hat.

3. Arten der Vertreterauswahl.

Annoucen.

Unter den vielen Arten, welcher einer Firma zur Verfügung stehen, um sich die Adressen möglicher Vertreter zu verschaffen, wird immer in erster Linie die Annonce stehen. Besonders die Zeitungsannonce unter den „kleinen Anzeigen“ wird nach wie vor das billigste und auch das beste Mittel sein, wenn es sich darum handelt, neue Einstellungen vorzunehmen.

Einige Firmen geben an, daß sie auch ihren Vorteil darin gefunden haben, unter den Stellungsgesuchen nachzusehen und an Verkäufer zu schreiben, welche hier ihre Dienste anbieten. Sie begründen dieses damit, daß derjenige, welcher selbst eine Annonce für sich aufgibt, in den meisten Fällen von seinem eigenen Werte überzeugt ist und weiß, daß er ein interessantes Angebot zu machen hat. Sie haben auf diese Weise manch tüchtige Kraft herangezogen.

Von größter Bedeutung wird jedoch die Annonce sein, welche die Firma selbst aufgibt. Hier ist eine ganze Reihe von Momenten zu beachten. Es wird sich fast immer empfehlen, selbst bei Bedarf von mehreren Verkäufern, die Anzeigen so zu gestalten, daß scheinbar nur einer verlangt wird, da auf diese Weise eine bessere Klasse von Bewerbern zur Beantwortung veranlaßt werden.

Genau in der Annonce anzugeben sind die Erfordernisse, welche die Firma stellt, damit die Leser sich selbst dahin prüfen können, inwieweit sie diesen entsprechen.

Ebenso empfiehlt es sich, genau darzustellen, welche Vorteile der Verkäufer in seiner Tätigkeit finden kann, und manche Firmen wählen den Weg, bestimmte Fälle aus ihrer Angestelltenschaft aufzuzählen, wieviel Leute in der gleichen Stellung wie der ausgeschriebenen, bei ihr verdient haben. Auf diese Weise wird ein bestimmter, tatsächlicher Hintergrund geschaffen, der einen günstigen Eindruck hervorruft. Die meisten Firmen werden Wert darauflegen, wenn sie nicht persönliche Vorstellung wünschen, die genauesten Angaben über den Bewerber zu erhalten, um die spätere Auswahl möglichst klein zu gestalten.

Große Firmen werden es von Vorteil finden, wenn sie nicht unter einer Chiffre, sondern unter Angabe ihres Namens annoncieren. Der Ruf eines Geschäftes zieht die Angestellten an, und jeder arbeitet lieber für ein großes und bekanntes Haus, als für eine unbekannte Firma, schon weil in den meisten Fällen sein Geschäft auf diese Weise erleichtert wird. Er kann auf einen gewissen Kundenkreis rechnen, und hat beim Aufsuchen neuer Verbindungen in dem Namen seiner Firma von vornherein eine gute Einführung.

Etwas verschieden davon ist der Weg, den manche Firmen einschlagen, indem sie ganz blinde Annoncen aufgeben. Eine Firma z. B. zeigt an, daß zu einer gewissen Zeit in der betreffenden Stadt ein billiger Kursus über Verkaufskunst veranstaltet werden soll, und wählt nun aus den sich auf diese Annonce Meldenden taugliches Material für ihre Vertreterzahl aus. Auf diese Weise erreicht sie es, daß die Leute, die sich melden, in den meisten Fällen einen bestimmten Ehrgeiz und ein bestimmtes Geschäftsinteresse haben, das so ja schon auf die Probe gestellt worden ist.

Neben der Zeitungsannonce wird für bestimmte Berufe die Fachzeitschrift von Bedeutung sein; dadurch, daß sie in die Hände von Leuten kommt, welche in einer bestimmten Branche sind, ist

das Sachverständnis, mindestens das Interesse für diese Branche gegeben, und die Zahl der ungeeigneten Bewerber vermindert.

Manche großen Organisationen benutzen auch allgemeine Zeitschriften, doch wird dieses in den meisten Fällen ein recht teures Vorgehen sein, wenn nicht, wie doch fast stets, ein Vertreter gerade für einen bestimmten Platz gesucht wird. Es wird sich hier mehr um Geschäfte handeln können, welche einen sehr großen Vertreterstab benötigen und selbst in kleineren Ortschaften mehrere Verkäufer gebrauchen können, wie z. B. Lebensversicherungen oder Zeitschriften, für die es von Bedeutung ist, möglichst viel Leute zu haben, welche wenigstens versuchen, ihre Bekannten und Freunde in dem von der Firma gewünschten Sinne zu beeinflussen.

Von der Konkurrenz.

Die übereinstimmende Erfahrung zeigt, daß es sich in keiner Weise empfiehlt, seinen Vertreter der Konkurrenz wegzuzugangieren. Wohl haben diese Leute eine genaue Kenntnis des bestimmten Faches, und wohl eine gute Vertrautheit mit der in Frage kommenden Kundschaft, aber das ist auch alles.

Nicht nur werden sich Mißhelligkeiten dadurch ergeben, daß die andere Firma mit Recht ein derartiges Vorgehen als unfair empfinden wird, sondern der Vertreter wird es auch gerade als seine Aufgabe ansehen, seiner früheren Firma, durch Wegnahme alter Beziehungen, möglichst großen Schaden zuzufügen. Der Konkurrenzkampf wird so wesentlich verschärft und überflüssige Spitzen in die Geschäftsbeziehungen hineingetragen werden.

Es kommt hinzu, daß derjenige, welcher leicht und gern zur Konkurrenz übergeht, ebenso schnell auch diese Firma wieder für eine andere aufgeben wird, und der Geschäftsinhaber so ein gewisses Gefühl des Mißtrauens schwer überwinden kann. Besonders gefährlich erscheinen jene Reisende, welche auf dem Standpunkt stehen, daß ihre Kundschaft nur von ihnen kauft, unabhängig davon, welche Firma sie vertreten. Kein Geschäft wird auf die Dauer zufriedenstellend mit solchen Leuten arbeiten können, denn jede Firma will, daß ihre Kunden von ihr, nicht aber von ihrem Reisenden kaufen.

Wohl kann ein solcher Mann, besonders im Anfange, ganz schöne Aufträge einschicken, auf die Dauer jedoch wird es sich stets zeigen, daß er sich der Geschäftsautorität nicht fügt, und um diese seine Kundschaft zu halten, ihre Interessen vor die der Firma setzt und

versucht, nur zu den billigsten Preisen und schlechtesten Konditionen zu verkaufen. Wir finden daher fast überall, daß dieser Weg nach Möglichkeit vermieden wird.

Von anderen Firmen oder durch Kunden.

Es wird sich häufig machen lassen, daß eine Firma die Reisenden anderer Firmen übernimmt, von denen der Verkaufsleiter einen guten Eindruck hat. Manche vorzügliche Verkaufsorganisation wird aus irgendwelchen Gründen nicht in der Lage sein, ihren ganzen Verkäuferstab aufrechtzuerhalten und zu Einschränkungen übergehen. Hier wird sich für Firmen auch ganz anderer Branchen die Möglichkeit finden, gutes Material zu übernehmen. Gerade die Reisenden mancher Spezialgeschäfte werden leicht in andere Betriebe hineinpassen, bei denen der Verkauf für sie unter Umständen auch wesentlich leichter sein wird. Es dürfte sich hier empfehlen, möglichst Leute aus kleineren Betrieben als dem eigenen einzustellen, damit der neue Mann die Geschäftsverbindung als einen Schritt vorwärts empfindet.

Eine andere Möglichkeit liegt darin, von Kunden die Namen von Leuten zu erfahren, welche vielleicht für eine Stellung als Reisende Interesse hätten. Besonders Lebensversicherungsgesellschaften bedienen sich oft dieser Anfragen. Die Connecticut Mutual Life Insurance Co. fragt in regelmäßigen Zwischenräumen die bei ihr Versicherten an, ob sie irgendwelche Personen angeben könnten, welche Interesse daran hätten, die Gesellschaft zu vertreten.

Nicht nur mag es auf diese Weise gelingen, gute neue Leute zu erhalten, sondern es wird auch auf die Kunden einen günstigen Eindruck machen, gewissermaßen in das Vertrauen der Firma gezogen zu werden, und ihr Interesse an diesem Geschäfte steigern.

Durch Empfehlung der anderen Reisenden.

Es ist durchaus gebräuchlich, bei Neueinstellungen die älteren Angestellten zu fragen, ob sie irgendwelche Beziehungen hätten, freie Plätze mit ihren Freunden zu besetzen. Nach dem Sprichwort „gleich und gleich gesellt sich gern“ wird anzunehmen sein, daß ein tüchtiger Reisender auch Freunde hat, welche imstande sind, etwas zu leisten. Der Reisende hat bei seinen vielen Fahrten gute Gelegenheit, Kollegen auch anderer Branchen zu beobachten, und weiß, ob ein fleißiger und tüchtiger Vertreter mit seiner augenblicklichen Stelle unzufrieden ist oder sich überhaupt zu verbessern

wünscht. Ein derartiger Mann kann durch ihn veranlaßt werden, sich um die Vakanz zu bewerben, und mag für den neuen Posten durchaus geeignet sein.

Es ist nicht zu verkennen, daß auch eine Reihe von Übelständen hierdurch entstehen können. Falls der neue Mann nicht das leistet, was man von ihm erwarten kann, wird der alte Verkäufer unter Umständen durch ein erzwungenes Ausscheiden dieses Mannes verärgert werden und selbst in seinem Werte für das Haus leiden. Oder er wird versuchen, Fehler des neuen Mannes zu vertuschen, um nicht einen schlechten Eindruck von seiner eigenen Urteils-kraft aufkommen zu lassen.

Von innerhalb der eigenen Firma.

Stets wird es an sich der ideale Weg sein, freiwerdende Plätze an oberen Stellen durch ein Aufrücken der unteren Beamten auszufüllen. Diejenige Firma, die solchen Weg verfolgt, wird fast immer eine Angestelltenschaft haben, welche treu an ihr hängt, da diese große Chancen für sich im Wege des langsamen Aufstiegens sehen. Es ist ein Grundsatz der wissenschaftlichen Geschäftsleitung, daß jeder Angestellte drei verschiedene Momente stets zu berücksichtigen hat. Erstens, daß er seine eigene Stellung voll ausfüllt, zweitens, daß er sich auf die nächste Stellung vorbereitet, und drittens, daß er einen seiner Untergebenen bereits dazu erzieht, seinen eigenen Posten später versehen zu können. Auf diese Weise wird es vermieden, daß ein Mann für sein ganzes Leben an einer Stellung festgehalten wird und gerade der Tüchtige dadurch im Avancement gehindert ist, daß man keine Nachfolger für den von ihm so vorzüglich ausgefüllten Platz weiß.

So gibt die Firma Swift & Co., Chicago, an, daß sie eigentlich ihre späteren Reisenden schon dann engagiert, wenn sie neue Laufjungen einstellt. Sie rechnet eben damit, daß der bei ihr Eintretende so tüchtig sein muß, daß er sich im Laufe der Zeit im Geschäft von Stufe zu Stufe emporarbeitet und endlich, sei es als Verkäufer oder in einer gehobenen Bureaustellung endigt.

Ebenso berichtet die große Seifenfirma Procter & Gamble und die Endicott-Johnson Schuh-Gesellschaft, daß sie ihre Verkäufer stets, wenn nur irgend angängig, aus dem eigenen Betriebe nähmen. Wo dieses möglich ist, können wir nur Vorteile dieses Systems sehen. Nicht nur hebt sich, wie gesagt, die ganze Arbeitsfreudigkeit des

Personals durch ein derartiges Vorgehen, sondern der Verkäufer ist auch seit Jahren mit dem Wesen der Firma vertraut, und viele der Momente, welche sonst der Ausbildung bedürfen, sind ihm in Fleisch und Blut übergegangen.

Von Verkäufern der Detailgeschäfte.

Eine ganze Reihe von Grossisten und Fabrikanten wählt ihre Verkäufer aus den Reihen der Angestellten von Detailgeschäften. Die Vorteile dieses Vorgehens sind mannigfaltig. Der Verkäufer eines Detailgeschäftes, besonders aus derselben Branche kennt den Artikel und die Konkurrenz, welche es dafür gibt, ganz genau. Er weiß, was der Konsument besonders schätzt und worauf der Hauptwert gelegt werden muß. Wertvolle Anregungen können auf diese Weise gewonnen werden. Darüber hinausgehend kennt ein solcher Mann auch die geistige Einstellung des Detailliers. Er kann diesen dort anpacken, wo es am meisten Vorteil bringt, und unter Umständen bei seinen Besuchen diesem wertvolle Fingerzeige geben, wie der von ihm vertretene Artikel am besten verkauft wird. Der Detaillier weiß es zu schätzen, wenn der besuchende Reisende etwas von seinem eigenen Geschäft versteht und unter Umständen, wenn Not an den Mann kommt, selbst tätig einspringt, sei es, daß er ihm einmal hilft, zu verkaufen oder Fenster zu dekorieren.

Die National Biscuit Co. und Shur-On-Optical Co. verfolgen fast immer dieses System und können sehr zufriedenstellende Erfahrungen aufweisen. Besonders haben sie die Bemerkung gemacht, daß es sich herumspricht, wenn eine große Firma ihre Reisenden aus den Detailverkäufern auswählt. Der Angestellte eines Detailgeschäftes in einer kleinen Stadt sieht sein Ideal darin, aus seiner Stellung herauszukommen und als Vertreter einer großen Firma Land und Leute kennenzulernen. Er versucht daher oft die Aufmerksamkeit dieser Firma durch besonders intensive Verkaufsanstrengung in ihren Artikeln auf sich zu ziehen und es so zu erreichen, daß er unter Umständen in ihrem Reisendenstab aufgenommen wird. Selbstverständlich schadet es keiner Firma, auf diese Weise das allgemeine Interesse zu besitzen, und sie wird es sich angelegen sein lassen, eine derartige Stellungnahme zu fördern.

Neben Verkäufern von Detailgeschäften kommen auch selbständige Detailliere in Frage, welche aus irgendwelchen Gründen

gezwungen waren, ihr Geschäft aufzugeben. Wir finden es sehr häufig, daß ein tüchtiger Verkäufer deshalb noch lange nicht in der Lage ist, ein eigenes Geschäft zu führen, und durch allgemein kaufmännische Unkenntnis in Konkurs kommt. Ein solcher Mann verfügt über gute Branchenkenntnisse, und hat auch durch Anspiehung auf seine Kollegialität mit den anderen Kunden, einen leichten Eintritt. Er wird außerdem nur zu gern bereit sein, nach seinem Mißerfolg als selbständiger Kaufmann, wieder eine gesicherte Position zu finden, und sich durch eisernen Fleiß bemühen, zur Zufriedenheit zu arbeiten.

Von Schulen und Universitäten.

Das leichtere und ungebundenere Schulsystem der Vereinigten Staaten macht es hier möglich, Kurse über Verkaufskunst und verwandte Themata in den Lehrplan aufzunehmen. Wir finden sowohl in größeren Städten, als auch kleineren Orten, daß in Verbindung mit der Schule, bereits Unterricht in Verkaufskunst und ähnlichem gegeben wird. Aus derartigem Material, das schon vorher Interesse für seine Ausbildung gezeigt hat, wird sich leicht Brauchbares finden lassen, und die Empfehlungen von Schulvorstehern sind für Firmen, welche diesen Weg beschreiten, recht wertvoll. Der Weg, von Studenten sich Reisende heranzubilden, ist natürlich besonders für diejenigen Firmen gegeben, welche mit Maschinen und ähnlichem zu tun haben und vorgebildete Ingenieure und Techniker recht gut gebrauchen können. Die Western Electric Co. stellt fast nur derartige Studenten ein und glaubt, daß die technischen Kenntnisse, welche diese Bewerber haben, ihren Mangel an kaufmännischer Vorbildung vollkommen ersetzen.

Eine andere Firma tritt ausdrücklich an Universitäten heran und erreicht die Erlaubnis, an ihnen einen besonderen Kursus in Verkaufskunst abhalten zu dürfen. Sie stellt hierfür einen ausgebildeten Lehrer, welcher imstande ist, wirklich interessante und wertvolle Vorlesungen zu halten, und dabei unauffällig natürlich besonders gründlich auf das eigentliche Produkt der Firma eingeht. Neben dem Reklamewert eines solchen Vorgehens, wird selbstverständlich auch in einem solchen Kursus eine Reihe von Leuten sein, die besonders für Verkäuferstellungen in Frage kommen, und welche leicht dazu gebracht werden können, sich um eine Stellung bei dieser Firma zu bewerben.

Durch eigene Verkaufsschulen.

Nahe verwandt mit diesem Vorgehen ist es, wenn Firmen Kurse über Verkaufskunst abhalten, um sich auf diese Weise wertvolles Material zu sichern. Die National Cash Register Co. in Dayton hat regelmäßig solche Verkaufsschulen, welche für ihre gesamten Angestellten und Arbeiter unentgeltlich sind. Sie nimmt an, daß diejenigen, welche Interesse daran haben, sich außerhalb der Geschäftszeit weiterzubilden, selbst wenn sie im Augenblick mit körperlicher Arbeit beschäftigt sind, Ehrgeiz und Ausdauer besitzen, und der Lehrer wird in diesem Kursus stets eine Reihe von Leuten finden, welche er für Verkaufsstellungen vorschlagen kann. Weiter geht die Kendall Products Co., welche unentgeltlich Kurse in der Verkaufskunst abhält, an denen jeder teilnehmen kann, der Interesse daran zeigt. Sie vergrößert hier die Zahl der möglichen Stellungsanwärter, indem sie nicht nur das eigene Geschäft, sondern auch die Angestellten anderer Firmen berücksichtigt.

Von freiwilligen Bewerbern.

Es kommt auch vor, besonders natürlich bei großen und bekannten Firmen, daß eine ganze Reihe von Leuten sich ohne besondere Aufforderung um Stellungen als Verkäufer bei ihr bewerben. Die allgemeine Erfahrung zeigt, daß verhältnismäßig wenig wertvolles Material auf diese Weise gewonnen wird. Es ist etwas anderes, wenn Neulinge auf diese Weise versuchen, ihr erstes Unterkommen zu finden, und das große Interesse an der Firma, welches durch diese Art der Meldung hervortritt, mag ein wertvoller Grundstein für ein weiteres Arbeiten bieten. Diejenigen älteren Elemente jedoch, welche sich freiwillig melden, sind erfahrungsgemäß meistens Leute, die es in keiner Stelle lange aushalten, und, wenn möglich, oft wechseln. Keine Firma wird gern derartige Leute einstellen, und daher meistens von diesen Angeboten keinen Gebrauch machen.

4. Prinzipielle Fragen der Auswahl.

Geschlecht.

Die Frage, inwieweit Frauen sich zur Tätigkeit als Verkäufer eignen, ist in der letzten Zeit mehr und mehr akut geworden. Während vor einigen Jahren noch die Frau als Geschäftsreisende eine Unmöglichkeit war, sehen wir mehr und mehr ein Eindringen des weiblichen Geschlechtes in diesen Beruf. Es erscheint klar, daß

viele Branchen sich hervorragend dazu eignen, von Frauen vertreten zu werden. Denken wir z. B. an Korsettfabriken, so werden wir es der Frau nicht absprechen können, daß sie eine viel bessere Kenntnis von diesem Artikel besitzen wird als der Mann. So lange wir noch außerdem überzeugt sind, daß man das Verkaufen lernen kann, erscheint an sich kein Grund, warum nicht für bestimmte Artikel die Frau einen idealeren Vertreter machen sollte. Auf der anderen Seite können wir uns auch der Tatsache nicht verschließen, daß eine Reihe von Geschäftsleuten nicht besonders darüber entzückt sein werden, mit Frauen verhandeln zu müssen, und es muß abgewartet werden, inwieweit wir in Deutschland bereit sind, dem amerikanischen Vorgehen zu folgen, das sich in umfangreichem Maßstabe der Mitarbeit der Frauen bedient.

Daß natürlich bei dem herumreisenden Vertreter die Anstrengungen und Unannehmlichkeiten sich als für Frauen zu groß erweisen mögen, ist eine Frage der individuellen Veranlagung. Im allgemeinen können wir den Wunsch aussprechen, daß auch dieses Gebiet kaufmännischer Arbeit niemandem verschlossen sein sollte, der imstande ist, eine übernommene Stellung zur Zufriedenheit wirtschaftlich auszufüllen.

Alter.

Fast jeder Kaufmann hat seine besonderen Ansichten darüber, ob er lieber alte oder junge Hilfskräfte einstellt. Der eine steht auf dem Standpunkt, daß ein junger Mann eher bereit ist, sich der Geschäftsautorität zu beugen, und so leichter so zu erziehen ist, wie die Firma ihre Vertreter braucht. Auf der anderen Seite finden wir den ebenso begründeten Standpunkt, daß der ältere Mann ein brauchbarer Angestellter ist. Er hat nicht, wie der junge Mann, den Drang, sich ständig zu verbessern und hält länger bei einer Firma aus. Seine Zeugnisse aus früheren Angestelltenverhältnissen lassen schon einen gewissen Rückschluß zu, inwieweit er geeignet sein wird, und das Moment des Ungewissen ist bei dem Engagement mehr ausgeschaltet als bei den noch ganz unerprobten Neulingen.

Während der jüngere Mann in den meisten Fällen viel mehr Enthusiasmus besitzt als der an Jahren vorgerückte, müssen wir auf der anderen Seite wieder feststellen, daß er leichter entmutigt sein wird. Ist er auch im Angriff lebhafter und begeisterter, fehlt es ihm doch an dem Stamina, welches den erfahrenen Reisenden

veranlaßt, schlechte Geschäftszeiten als etwas immer wiederkehrendes zu betrachten, und den Mut auch dann nicht aufzugeben, wenn er wieder und wieder vergeblich versucht hat, Geschäfte abzuschließen. Inwieweit der Kunde einen älteren oder jüngeren Mann lieber bei sich sieht, ist schwer zu entscheiden. Der gereifte Verkäufer wird immer einen etwas autoritativeren Eindruck machen als sein jüngerer Kollege, und sein reicherer Schatz an Erfahrungen wird es ihm ermöglichen, einen erhofften Kunden besser zu bearbeiten.

Eine gewisse Rolle wird stets auch die Statur des Reisenden spielen, und obwohl natürlich Ausnahmen vorkommen können, wird der besonders dicke, oder besonders kleine Mann, ungern genommen werden. Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, daß trotz seines voraussichtlichen Phlegmas der Wohlbeleibte sehr häufig über ein Naturell verfügt, welches besonders dazu geeignet ist, sich Freunde zu machen. Je nach der Art des Geschäftes wird dieses Moment zu berücksichtigen sein. Leute mit besonders kleiner Statur werden fast nie den von einer Firma für ihre Vertreter gewünschten Eindruck machen können und zu leicht gering-schätzig behandelt werden. So lächerlich dieses auch sein mag, ist es doch einmal eine menschliche Einstellung, mit welcher der verständige Kaufmann rechnen muß.

Reißer oder Durchschnitt.

Es ist eine in keiner Weise geklärte Frage, inwieweit es sich empfiehlt, besonders hervorstechende Vertreter in seinem Stabe zu haben, wie wir sie gewöhnlich als „Reißer“ bezeichnen. Selbstverständlich wird ein derartiges Verkaufstalent seine Kollegen an Zahl der hereingebrachten Aufträge übertreffen, und große Erfolge für sich aufzuweisen haben. Auf der anderen Seite ist bei größeren Verkaufsorganisationen die allgemeine Stimmung und der Geist, welcher in ihnen herrscht, ein gar nicht zu unterschätzendes Moment.

Wir werden im allgemeinen finden, daß die Kollegialität innerhalb einer Organisation nur zu leicht darunter leidet, daß ein oder mehrere „Reißer“ ihre Vertreter sind. Nicht nur werden diese unter Umständen mit einem gewissen Hochmut ihren anderen Kollegen gegenüberreten, die nun wiederum neidisch sein werden, wenn sie sehen, wie der andere so weit größere Erfolge aufzuweisen hat als sie selbst.

In einer Organisation, welche ihre Reisenden lediglich mit festem Gehalt entlohnt, wird der „Reißer“ keine Möglichkeit sehen, seinen Verdiensten entsprechend belohnt zu werden, und unzufrieden ausscheiden, während bei einer Bezahlung durch Kommission wiederum die anderen Vergleiche zwischen den verschiedenen Einkommen ziehen werden und ungern einsehen wollen, daß das Mehrkommen des Tüchtigeren wirklich gerechtfertigt ist. Wir sehen so, daß bei größeren Organisationen es besser ist, einen möglichst guten Durchschnitt von Vertretern zu haben, als eine Masse von Verkäufern durch einige hervorragende Lichter auf einen höheren Durchschnitt zu bringen.

5. Briefe der Firma an Bewerber.

Im allgemeinen empfiehlt es sich natürlich, wenn der Kaufmann selbst in der Lage ist, die in Betracht zu ziehenden Bewerber persönlich zu sprechen und sich sein Urteil danach zu bilden. Oft wird dies aber nicht möglich sein. Selbstverständlich wird dieser Fall in Deutschland seltener eintreten als in den Vereinigten Staaten mit ihren ungeheuren Entfernungen, welche das Reisen natürlich ungleich kostspieliger machen. Doch auch bei uns wird manchmal die Länge und der Preis der Reise in keinem Verhältnis zu der Wichtigkeit stehen, welche ein bestimmter Platzvertreter für ein kleineres Geschäft hat, und es ist daher von Bedeutung, daß die vor der endgültigen Anstellung geschriebenen Briefe bestimmte Aufgaben erfüllen. Sie müssen in erster Linie selbstverständlich die Propositionen, welche der Arbeitgeber zu machen hat, völlig klar legen und ebenso die genauesten Auskünfte über den Stellungsuchenden herbeiführen. Auf der anderen Seite empfiehlt es sich, diesen Briefwechsel gleich so abzufassen, daß eine Reihe von Anregungen in ihm gegeben werden, welche dazu beitragen, den Bewerber von vornherein für seine neue Stellung einzunehmen.

Geradezu vorbildlich hierfür sind die Briefe, welche die Curtis Publishing Co., Philadelphia, hinaussendet. Dieses große Haus, welches auf dem Felde der Herausgabe von Wochenschriften unerreicht dasteht, sucht möglichst viele Vertreter über die ganzen Vereinigten Staaten. Es lohnt sich natürlich bei dem Vertriebe von Zeitschriften nicht, nun alle diese Bewerber, welche sich auf die Annonce der Firma melden, nach dem Stammhause oder auch nur nach dem Zweigbureau kommen zu lassen. Aus diesem Grunde hat die Firma ein System von Briefen entwickelt, in welchen schon

vor der endgültigen Anstellung eine Reihe von Tatsachen aufgeführt und Suggestionen gegeben werden, welche einen nachhaltigen und günstigen Eindruck auf den Bewerber nicht verfehlen können.

6. Die engere Auswahl.

Unsere bisherigen Ausführungen haben uns gezeigt, wie die Firmen in die Lage gesetzt werden, sich eine größere Zahl von Bewerbern zuzuführen, und es wird nun darüber zu sprechen sein, in welcher Weise diese Applikanten weiter zu sieben sind, um die endgültige Auswahl zu treffen.

Das Bewerbungsformular.

Der erste Schritt hierzu wird in fast allen Fällen der sein, daß dem sich Vorstellenden ein Formular vorgelegt wird, das möglichst erschöpfende Auskunft über ihn einzieht. Es erübrigt sich, hierfür genaue Regeln aufzustellen, da in den meisten Fällen jede Firma ganz genau weiß, worauf sie Wert zu legen hat. Einige Punkte seien jedoch hervorgehoben, die unter Umständen wesentliche Aufschlüsse über wichtige Momente in der Person des Bewerbers geben.

Den Anfang eines derartigen Fragebogens wird stets die Frage nach Namen, Adresse, Alter, evtl. Größe und Gewicht machen. Zu der Frage, ob der Bewerber verheiratet ist und wieviel Kinder er hat, ist kritisch zu bemerken, daß die Erfahrung im allgemeinen zeigt, daß der verheiratete Mann von größerem Vorteil für die Firma ist. Selbstverständlich kann diese Behauptung nicht allgemein aufgestellt werden. Es ist auch zu berücksichtigen, daß der verheiratete Mann, wenn es sich um eine Reisetätigkeit handelt, sich vielleicht nur ungern lange von seiner Familie trennt und immer auf dem Sprunge ist, mal über Sonntag wieder zu Hause zu sein. Die Zahl der von ihm abhängigen Kinder ist ebenfalls von Bedeutung und ebenfalls die Erziehung, welche er versucht, ihnen zu geben.

Weiter wird in dem Formular festzustellen sein, welche Vorbildung der Bewerber selbst genossen hat, sei es, daß sich dieses auf seine Schulbildung bezieht, als auch darauf, bei welchen Firmen er vorher schon gearbeitet hat. Eine gute Beurteilung seiner Branchenkenntnisse ist hierdurch gegeben, und die Frage, wie lange er bei diesen Firmen tätig war und warum er seine Stellungen aufgegeben hat, werden weiter dazu beitragen, seinen Charakter beurteilen zu können. In diesem Zusammenhange fragen einige amerikanische Firmen auch danach, ob er es versucht hat, sich

außergeschäftlich in irgendeiner Weise weiterzubilden. Die Bush Terminal Co. legt großen Wert darauf, daß Bewerber bei ihr schon einen Kursus in Verkaufskunst freiwillig genommen haben, um hierdurch das Interesse an dieser Materie feststellen zu können. Bei dem vorläufig leider vollständigen Fehlen der Möglichkeit einer derartigen Ausbildung wird dieses natürlich für Deutschland nicht in Frage kommen.

Eine andere Frage, welche das amerikanische Formular fast stets aufweist, ist die, was den Bewerber dazu veranlaßt, sich gerade bei der bestimmten Firma um eine Stellung zu bewerben. Die Antwort auf diese Frage gibt eine gute Gelegenheit, die kaufmännischen Fähigkeiten des Bewerbers zu erkennen. Letzten Endes ist es kein Unterschied, ob der Reisende ein bestimmtes Produkt oder seine eigenen Dienste zu verkaufen hat, und die Art und Weise, welche er benutzt, diese Frage zu beantworten, und sich in persönlichem späteren Gespräch zu benehmen, wird den Einsteller über viele Vorteile oder Fehler des neuen Mannes aufklären.

Es entspricht in vieler Beziehung nicht unserem deutschen Geschmack, den Bewerber, wie es die amerikanischen Firmen tun, genau nach seinen Vermögensverhältnissen auszufragen. Daß ganz interessante Anhaltspunkte aus derartigen Angaben gefunden werden können, ist einleuchtend. Nicht nur wird die Tätigkeit eines Mannes und seine Arbeitsfreudigkeit wesentlich davon abhängen, inwieweit keine anderen Sorgen ihn drücken, sondern aus der Art seiner Vermögenslage wird sich auch seine allgemeine Fähigkeit beurteilen lassen. Ebenso wird bei dem älteren Manne, der schon seit langen Jahren geschäftlich tätig war, das Fehlen jeglicher Ersparnisse bestimmte Schlüsse ziehen lassen. Die besonderen Verhältnisse in Deutschland verhindern logischerweise die Maßgeblichkeit derartiger Angaben.

Im allgemeinen möchten wir noch hinzusetzen, daß das Ausfüllen eines derartigen Formulars noch andere Vorteile in sich birgt. Viele Bewerber werden schon durch die ihnen vorgelegten Fragen zu der Überzeugung kommen, daß die Stellung nicht für sie geeignet ist und die Zahl chancenloser Anwärter wird auf diese Weise vermindert werden.

Referenzen.

Der Wert, welchen Referenzen und Zeugnisse haben, ist allgemein so umstritten, daß es sich erübrigen wird, hier ausführlich darauf einzugehen. Gerade diejenigen Punkte, welche der Arbeit-

geber gern wissen möchte, sind in den meisten Fällen aus Zeugnissen und Referenzen nicht zu ersehen. Falls ein Geschäft jedoch dazu übergegangen ist, Referenzen zu verlangen, sollte es den hierzu benutzten Fragebogen so abfassen, daß er ihm wirklich wesentliche Aufschlüsse bringt. So wäre es bei einem Verkäufer angebracht, sich nicht in allgemeinen Fragen zu verlieren, sondern bestimmte Punkte herauszugreifen, deren richtige Beantwortung am besten ein Urteil darüber zuläßt, inwieweit die alte Firma mit dem Manne zufrieden gewesen sein kann. Im Unterschiede zu Amerika ist allerdings hier daran zu denken, daß in Deutschland das Geschäft nicht so gründlich systematisch und statistisch behandelt wird als in den Vereinigten Staaten. Viele der Auskünfte, welche eine amerikanische Firma der anderen vorlegt, würden in Deutschland gar nicht zu beantworten sein, da es an dem nötigen Material hierfür fehlen dürfte.

Die amerikanischen Schreiben an Firmen, welche als Referenz für einen Verkäufer angegeben sind, enthalten z. B. in den meisten Fällen Fragen nach dem Unkostenprozentsatz des Reisenden, der natürlich nur bei ganz genauer Buchführung anzugeben ist.

Wichtige Fragen sind neben denen, welche dem Bewerber selbst schon vorgelegt worden sind, und deren Richtigkeit so kontrolliert werden können, auch die, ob er unter seinen Kollegen und bei der Kundschaft beliebt war, und ob von seinen Verkäufen viele annulliert worden sind.

Tests.

Eine ganze Reihe von Firmen hat ausgedehnte Versuche mit psychologischen und physischen Tests angestellt. Es wurde hier untersucht, ob bestimmte körperliche Geschicklichkeiten in kleinerem oder größerem Umfang gegeben waren und ob geistig ein bestimmtes Maß von logischer Urteilsfähigkeit, positivem Wissen und Widerstand gegen Suggestionen vorlag. Diese ganze Prüfungsrichtung, welche besonders von Professor Walter Dill Scott in dem „Bureau of Salesmanship Research“ des Carnegie-Institutes in Pittsburgh entwickelt wurde, hat sich nicht recht in der Praxis einführen können. Es ist nur ein kleiner Prozentsatz von Firmen, welcher dabei bleibt, diese Tests zu benutzen. Wohl lassen sich die geistigen Eigenschaften eines Mannes auf diese Weise recht gut feststellen, doch zeigt die Erfahrung immer und immer wieder,

daß ein Mehr oder Weniger dieser Momente in keiner Weise ausschlaggebend für den Erfolg als Verkäufer ist. Manche Einzelheiten dieses Systems sind noch an dieser oder jener Stelle aufzufinden, doch wurde im allgemeinen festgestellt, daß auch die Umständlichkeit eine vorteilhafte Anwendung auf die Dauer illusorisch macht.

Ganz abgekommen ist man von Schlüssen, welche durch den Körperbau usw. eines Menschen auf seinen Charakter gezogen wurden.

Ein großes System, welches hier eine Zeitlang viel von sich reden machte, konnte sich in der Praxis nicht durchsetzen. Es handelte sich hierbei um bestimmte körperliche Messungen und den erfahrungsgemäß hieraus zu ziehenden Rückschluß auf des Vorhandensein bestimmter Charaktereigenschaften. Die Entfernung der Oberlippe von der Nase sollte z. B. ein bestimmtes Plus oder Minus an Energie zeigen, und es soll nicht gesagt werden, daß derartige Regeln nicht im allgemeinen durch die Erfahrung ausgetragen werden können. Auf der anderen Seite ist aber bei dieser Methode nicht einwandfrei festzustellen, ob hier wirklich wertvolle Erkenntnisse in bezug auf das Verkaufstalent eines Mannes gefunden werden können.

Auf einer noch niedrigeren Stufe steht die Verwendung der Graphologie. Eine ganze Richtung behauptete, daß die in der Handschrift gegebenen Merkmale so eindeutig seien, daß sie auch für geschäftliche Zwecke herangezogen werden könnten. Einige Firmen versuchten dieses System und bedienten sich ausgebildeter Graphologen, um möglichst sichere Schlüsse über den Charakter von Bewerbern zu erhalten.

Außer, daß alle diese mehr oder weniger wissenschaftlichen Methoden im allgemeinen einen ziemlichen Widerstand bei den zu Prüfenden finden, welche darin eine Art von Hokusfokus sehen, sind auch die ganzen Erfahrungen nicht derartig, daß wir zureden können, sich dieser Systeme bei der Auswahl von Verkäufern zu bedienen. Unberührt sollen ihre Vorteile in anderer Beziehung bleiben, wie Kritik der allgemeinen Intelligenz, Eignung von Personen zu bestimmten körperlichen oder schematischen Verrichtungen. Sie werden daher für diese Punkte auch im Geschäftsleben weiter wertvoll bleiben, und, um nur ein Beispiel aufzuführen, sind manche dieser Tests für Hilfskräfte in der Registratur von unschätzbbarer Bedeutung.

Das Interview.

Neben diesen Methoden, welche darauf ausgehen, rein wissenschaftliche Erfahrungen für die Praxis auszugestalten, stehen die Bestrebungen, dasjenige, was die langjährige Erfahrung als geeignet gezeigt hat, etwas wissenschaftlicher zu gestalten.

Das alte gute System, mit dem Manne, welchen man einzustellen wünscht, persönlich zu sprechen und ihn auf Herz und Nieren zu prüfen, wird immer noch, einige Menschenkenntnis vorausgesetzt, der beste Maßstab für den Kaufmann sein. Versuche in dieser Richtung haben nun ergeben, daß dieses Interview in einer Weise ausgebaut werden kann, die besser als früher den Gesamteindruck zusammenfassen und klassifizieren kann. In den meisten Fällen wird es der Leiter der Verkaufsabteilung sein, dem die Aufgabe obliegt, neue Vertreter resp. Verkäufer einzustellen; in kleineren Detailgeschäften wohl der Inhaber, während im Warenhaus eine besondere Abteilung diesen Pflichten gerecht wird. Eine derartige Unterhaltung zwischen dem Arbeitgeber und dem neuen Manne soll diesem nun Gelegenheit geben, zu zeigen, was er leisten kann und seine besondere Eignung für die bestimmte Stellung ins rechte Licht setzen. Dieses ist nicht so einfach, als es auf den ersten Blick erscheint, und es ist ein besonderes Talent, eine derartige Unterhaltung in diesem Sinne zu führen.

Nehmen wir an, wie es in den meisten Fällen üblich sein wird, daß alle tatsächlichen Fragen bereits durch die Ausfüllung eines Formulars geklärt sind, so sind doch noch eine ganze Reihe von Punkten, welche in diesem Interview herausgearbeitet werden müssen.

Wir sagten schon vorher, daß der neue Mann sein allgemeines Verkaufstalent am besten dadurch beweist, wie er imstande ist, seine eigenen Dienste zu verkaufen, und ein Aufbau dieser Unterhaltung in der Weise, daß der Einsteller gewissermaßen der Käufer der Arbeitsleistung des Vertreters ist, wird am besten dem zu erreichenden Zwecke dienen.

Eine Umfrage hat ergeben, daß diejenigen, welche eine große Reihe von Einstellungen dieser Art vorzunehmen haben, sich fast stets ihr eigenes System für diese Vorgänge ausgebildet.

Einige hervorragende Sachkenner ziehen dieses Interview so auf, daß sie den Mann auffordern, anzunehmen, er wolle ihm z. B. seinen Hut oder Mantel verkaufen, und nun mit möglichen Einwendungen eine vollkommene Verkaufsunterhaltung beginnen.

Andere wiederum stehen auf dem Standpunkt, daß sie versuchen, den Neuling einzuschüchtern, um zu sehen, wie er sich schwierigen Situationen gegenüber zu benehmen weiß. Die Addressograph Co. zeigt dem Bewerber zuerst einmal alle Schwierigkeiten, welche der Verkauf ihres Artikels mit sich bringt. Sie macht ihn darauf aufmerksam, daß die Maschine, welche er immer bei sich tragen muß, ziemlich schwer ist, und daß es nicht so einfach ist, den ganzen Tag mit einem so schweren Muster herumzulaufen. Aus den Entgegnungen, welche in diesem Falle gemacht werden, läßt sich eine ganze Reihe von wichtigen Schlüssen über die geistige Einstellung des Mannes ziehen.

Eine in der letzten Zeit mehr und mehr aufgekommene Verbesserung des Interviews ist es, dem Urteile des Einzelnen nicht zu viel Wert beizulegen, sondern den Bewerber mehreren Beamten zuzuführen und die Urteile dieser dann zusammenzufassen, um die endgültige Auswahl zu treffen. Es wird hier häufig von einer Firma ein bestimmtes System festgelegt. Dies geschieht so, daß die wichtigsten Punkte, welche es zu ergründen gibt, einzeln bestimmt werden, z. B. Aussehen, Auftreten, Eignung zum Verkäufer, bisherige Erfahrung usw. Jeder der Interviewer gibt nun dem sich ihm Vorstellenden ein bestimmtes Prädikat für jedes dieser einzelnen Momente. Ein Mann wird z. B. von einem Richter, was sein Auftreten und Aussehen anbelangt, eine sehr gute Zensur erhalten, während seine Eignung zum Verkäufer weniger günstig beurteilt wird. Ein anderer Interviewer mag gerade zu einer gegenteiligen Ansicht über denselben Mann kommen. Je nachdem sich nun die Zusammenfassung dieser einzelnen Prädikate als mehr oder weniger günstig ergibt, wird die Endzensur für den einzelnen verschieden ausfallen, und der Mann wird letzten Endes die Stellung erhalten, der das beste Gesamtzeugnis aufweist. Es empfiehlt sich, die Staffeln dieser Zensuren möglichst groß zu gestalten, daher nicht schulmäßig nur von 1 bis 5, sondern vielleicht von 1 bis 10, um größeren Spielraum in der Unterscheidung zu haben. Die Erfahrung zeigt, daß dieses System, wenn es von drei guten Menschenkennern ausgeübt wird, ein ziemlich zuverlässiges Mittel der Einschätzung ist, und diejenigen Firmen, welche es benutzen, sind alle recht zufriedengestellt. Auf die Dauer wird es sich sogar erweisen, daß die Zensuren, welche die einzelnen Interviewer dem Bewerber geben, ziemlich übereinstimmen. Aus diesem Grunde erscheint auch die Zahl von drei Beurteilern der Person des Neulings ausreichend,

da eine größere Menge nach etwas Einarbeiten fast immer denselben Durchschnitt ergibt.

Diejenigen Firmen, bei denen es aus allen möglichen Gründen nicht angängig erscheint, den Bewerber in die Zentrale kommen zu lassen, beschreiten oft den Weg, um rein schriftliche Auskünfte zu vermeiden, daß sie das Interview einem Reisenden übertragen, welcher in der Nähe des Wohnortes des Bewerbers zu tun hat. Ist dieser Vertreter einigermaßen Menschenkenner, wird sich ein derartiges System stets der rein schriftlichen Erledigung des Einstellungsantrages überlegen erweisen.

In Amerika mit seinem ausgebildeten System der Zweigorganisation wird häufig der Leiter einer derartigen Filiale berechtigt sein, Anstellungen selbst vorzunehmen, und in diesem Falle finden es große Firmen vorteilhaft, ihm eine genaue Ausbildung in der Einstellungstechnik zu geben.

Allgemein mag hier noch auf die von allen betonte Binsenwahrheit hingewiesen werden, daß man keinen Mann einstellen soll, den man nicht ebenso leicht los werden als annehmen kann. Alle Freundschaftsengagements von Verwandten und Bekannten bringen letzten Endes nur Ärger, und die wissenschaftliche Geschäftsführung hat keinen Platz für derartige Versuche.

Die meisten Firmen werden als letztes Glied der Einstellung noch eine endgültige Untersuchung durch einen Vertrauensarzt verlangen, und erst nachdem dieser sich von dem Gesundheitszustand des Bewerbers selbst überzeugt hat, den Mann in ihrer Organisation aufnehmen.

7. Organisationsfragen.

Je nach der Organisation der einzelnen Firmen wird sich die Einstellung des neuen Verkäufers in eine bestimmte Abteilung regeln. Im allgemeinen kann man 4 große Typen der Organisation des Verkaufsapparates unterscheiden.

Die erste Gruppe wird diejenigen Organisationen umfassen, welche ein Zentralbureau unterhalten und alle Vertreter in dieser selben Stadt wohnen haben. Von dort aus werden sie auf Tour geschickt und unterstehen lediglich dem Hauptbureau.

In der zweiten Gruppe haben wir ebenso das Zentralgeschäft, doch wohnen die Vertreter in ihren bestimmten Bezirken und geben ihre Aufträge usw. an das Hauptgeschäft weiter.

Die dritte Gruppe, welche in den großen Organisationen Amerikas fast stets durchgeführt ist, besteht aus denjenigen Firmen, welche Zweigbureaus an strategisch wichtigen Punkten unterhalten. Hier untersteht der Verkäufer erst einmal direkt dem Filialleiter, an welchen er seine Berichte usw. macht. Dieser erhält erst seine Instruktionen von einem Zentralbureau, mit welchem der einzelne Verkäufer gar nichts zu tun hat.

Eine noch weiter eingeführte Untereinteilung finden wir dort, wo eine derartige Filiale noch für bestimmte Distrikte Obervertreter hat, welche ihrerseits Untervertreter beschäftigen, die lediglich ihnen berichtspflichtig sind. Hier geht der Weg von der Zentrale an die Filiale, und von der Filiale an den Obervertreter, ohne daß dessen Unterangestellte etwas mit der übrigen Organisation zu tun haben. Dieses kommt hauptsächlich für Versicherungsgesellschaften und ähnliche Organisationen in Frage, deren Vertreterzahl in die Tausende geht, und die in derartiger Unterteilung das einzige Mittel sehen, ihr Geschäft möglichst systematisch zu gestalten.

Alle diese Schwierigkeiten werden im Detailgeschäft, sei es klein oder groß, fehlen, da hier im allgemeinen einfach die Unterstellung unter die Personalabteilung für Verkäufer in Frage kommt.

Hat die Firma nun einen Reisenden eingestellt, ist noch die Frage zu besprechen, in welcher Weise der Verkäufer tätig sein soll.

Ford z. B. hat für keinen seiner Verkäufer ein bestimmtes Reisegebiet, sondern jeder kann sein Heil da versuchen, wo es ihm am ratsamsten erscheint und seine Aufträge werden unabhängig von der Gegend, aus welcher sie kommen, angenommen. Gerade für diese Firma muß die Durchführung eines solchen Systems möglich sein, da doch fast jede Konkurrenz fehlt und in den meisten Fällen ja auch der Vertreter doch in der Hauptsache da tätig sein wird, wo er seinen Wohnsitz hat. Die überwiegende Mehrzahl der Firmen jedoch wird sich dieser Methode nicht anschließen können.

Es ist die Regel, dem Reisenden ein bestimmtes Gebiet zuzuteilen und ihm nur zu gestatten, innerhalb der festgelegten Grenzen tätig zu sein, um nicht Reibungsflächen mit den übrigen Vertretern zu schaffen, welche das allgemeine Geschäft stören. Es wird auf diese Weise erreicht, daß unnützes Hin- und Herreisen vermieden wird und die Unkosten verkleinert werden. Nur auf diese Art ist es auch möglich, wirklich gute Vertreter zu halten, denn ein fleißiger Arbeiter muß sicher sein, daß die Frucht seiner

Anstrengung nicht von einem Dritten weggeschnappt wird und daß er ohne Befürchtungen dieser Art sein Geschäft allmählich und langsam aufbauen kann. Es ist auch nicht einzusehen, wie bei vollständiger Reisefreiheit den Vertretern eine wirklich intensive Bearbeitung möglich ist. Kann jeder verkaufen wo er will, würden ganze Gebiete sicher unbearbeitet bleiben, und die Konkurrenz hätte hier nur allzu leichtes Spiel.

Besonders wenn es sich um einen verhältnismäßig unerschlossenen Bezirk handelt, wird natürlich kein besonders großes Gedränge nach einer Verkäuferstellung in ihm sein, und es bedarf eben der absoluten Autorität der Verkaufsleitung, einen Vertreter hier dauernd zu erhalten.

Sind wir uns darüber klar, daß die Beschränkung der Vertreter auf einzelne Gebiete die vorteilhafteste Methode ist, müssen wir erwägen, wie derartige Reisebezirke am besten eingeteilt werden. Die alte Praxis der politischen Einteilung nach Ländern oder Provinzen hat sich zwar der Natur der Sache nach im Exportgeschäft gehalten, wird aber im innerdeutschen Geschäft schwieriger durchzuführen sein.

Unabhängig von der politischen Teilung sind häufig die Eisenbahnwege so ausgelegt, daß Teile verschiedener Provinzen näher miteinander verbunden sind als der einzelne Bezirk. Es empfiehlt sich in diesem Falle, mehr auf die bessere Verkehrsverbindung zu sehen und diejenigen Gegenden zusammenzufassen, welche mit den geringsten Kosten von einem Mann besucht werden können.

Zu berücksichtigen ist hierbei auch, daß häufig für größere Städte und deren Umgebung besondere Stadtreisende angestellt sein werden, so daß der Vertreter, in dessen eigentlichem Bezirk diese Stadt liegt, bestimmte Umwege zu machen hat, um den anderen nicht ins Gehege zu kommen.

Zur gleichmäßigen Verteilung der Bezirke ist es angebracht, genau zu wissen, wieviel mögliche Kunden in einem bestimmten Teile des Landes vorhanden sind. Danach mehr als nach der geographischen Größe werden diese Bezirke zu vergeben sein.

Ebenso wichtig ist es, genau darauf zu achten, wie oft die Notwendigkeit für den Besuch des einzelnen Kunden vorliegt. Der Kolonialwarenhändler wird alle acht Tage besucht werden müssen, während für den Verkäufer größerer Spezialmaschinen es genügt, wenn sein Reisender die Kundschaft zweimal des Jahres aufsucht.

Des ferneren ist zu bedenken, wie lange der einzelne Besuch des Verkäufers bei dem Kunden dauert. Denn während manche Verkäufe in ein paar Minuten abgeschlossen werden können, nehmen andere ganze Tage und verhindern so den Reisenden, ein größeres Gebiet schnell zu bearbeiten. Dies wird natürlich die Größe der Reisebezirke beeinflussen.

Im allgemeinen zeigt die Erfahrung, daß die Reisebezirke gar nicht klein genug sein können. Nur auf diese Weise wird es erreicht, daß der Vertreter sich wirklich Mühe gibt, alle möglichen Kunden zu gewinnen und sich nicht damit begnügt, ein paar große Abnehmer zu haben, durch welche er ohne viel Anstrengung einen zufriedenstellenden Umsatz erzielen kann.

Manche Firmen gehen über die Zuteilung eines Gebietes hinaus, indem sie den Vertretern genau ausgelegte Reiserouten übergeben und den Besuch von vorher angegebenen Kunden verlangen. Reist der Verkäufer auf festes Gehalt, wird er sich diesen Anweisungen unbedingt zu fügen haben, und die Firma kann so sicher sein, daß alle überhaupt in Frage kommende Kunden besucht werden. Selbstverständlich ist dies nur da zu machen, wo die Waren an Detaillisten verkauft werden. Bei Artikeln, für welche Privatleute zu besuchen sind, ist dies natürlich nicht durchzuführen, und der Agent der Lebensversicherungs-Gesellschaft z. B. kann eine feste Tour nicht vorgeschrieben erhalten. Er ist darauf angewiesen, in Frage kommende Abnehmer aus gelegentlichen Gesprächen oder durch Besuche, Wohnung nach Wohnung, herauszufinden.

Andere Firmen haben neben den Reisenden, die einzelne Bezirke aufsuchen, noch besondere Vertreter, die sie bei eintretender Notwendigkeit hinausschicken, um bestimmte Spezialaufträge zu erhalten. Es wird sich hier meistens um Fachleute handeln, die imstande sind, ein besonderes Problem besser zu behandeln als der Durchschnittsreisende es vermag. Durch eine gewisse Teilung der Provisionen werden Zwistigkeiten hier vermieden werden.

Der Vorteil der Zuteilung bestimmter Bezirke vom Standpunkt des Verkaufsleiters aus liegt gerade auch in der Einstellung neuer Kräfte. Weiß die Firma von vornherein, wo das Arbeitsfeld des betreffenden Neulings liegt, so kann die in diesem gegebene Besonderheit bei der Einstellung berücksichtigt werden. So wird ein Rheinländer nicht nach Ostpreußen oder ein Preuße nach Bayern geschickt werden, um nicht von vornherein unnötige Schwierigkeiten bei der Ausübung der Verkaufstätigkeit zu schaffen.

Zweites Kapitel.

Die Ausbildung der Verkäufer.

1. Unabhängig vom Geschäftsleben.

Wir haben schon darauf hingewiesen, daß in Amerika Schulen und Universitäten daran gehen, ihren Hörern ein gewisses Maß von Erziehung in der Verkaufskunst zu geben. Die meisten berichten über ein großes Interesse der älteren Schüler an diesen Kursen, welche hier eine Gelegenheit sehen, dem praktischen Leben etwas näher zu kommen und sich für ihren späteren Beruf vorzubereiten.

Die Kurse der Universitäten über dieses Gebiet sind in den meisten Fällen der nationalökonomischen Fakultät angegliedert und im Zusammenhange mit den Stunden über wissenschaftliche Geschäftsleitung.

Bei der Betrachtung der Fragen von Markt und Absatz ergibt es sich von selbst, daß neben den rein ökonomischen Momenten auch die Praxis der Verkaufes beleuchtet werden muß, und es findet sich hier eine gute Gelegenheit, über das rein Theoretische hinauszugehen. Nicht nur an Hand von Lehrbüchern werden die Studenten über das Wesentliche des Verkaufsgeschäftes unterrichtet sondern praktische Versuche angestellt, wie bestimmte Waren am besten angeboten und abgesetzt werden. Das Vorteilhafte dieser rein objektiven Behandlung in der Vorbereitung für den kaufmännischen Beruf ist nicht zu übersehen. In dem Augenblick, wo der Verkauf als solcher, unabhängig von der Beschäftigung für eine einzelne Firma, ein Gegenstand des Unterrichtes wird, steigt die Einschätzung des Berufs als solchen. Des ferneren wird der Student, was die Ethik dieser Beschäftigung anbelangt, eine andere Einstellung erhalten, als wenn er gleich im kaufmännischen Leben, vielleicht bei der falschen Firma, anfängt und es ihm obliegt, erst einmal alte Ladenhüter, unabhängig von den Bedürfnissen seiner Kunden, abzusetzen.

Auf den Universitäten lernt er den Beruf des Verkäufers von einer hohen Warte aus zu betrachten. Wie der Arzt oder Rechts-

anwalt seine eigenen Interessen zurücksetzen sollte, um das Beste für seine Klienten herauszuholen, selbst wenn ihm vielleicht eine Operation oder ein großer Prozeß höheren Gewinn bringen würde, wird hier der Student dazu erzogen, die Bedürfnisse des Kunden zu untersuchen und seine Verkaufsanstrengungen auf das zu richten, was ihm objektiv für den besonderen Fall das Zutreffende zu sein scheint.

Neben dieser Ausbildung gehen im allgemeinen Kurse in Warenkunde bzw. in demjenigen Wissen, welches für eine bestimmte Branche von besonderer Bedeutung ist. So hat z. B. das Carnegie Institut in Pittsburgh eine besondere Klasse für „Versicherungsverkäufer“. Hier werden junge Leute in der besonderen Technik ausgebildet, welche das Versicherungsgeschäft verlangt, und erhalten neben allgemeinem Unterricht in der Verkaufskunst eine durchgreifende Erziehung in allen Fragen, welche das Versicherungsgeschäft mit sich bringt. Im angenehmen Gegensatz zu Deutschland finden wir, daß die großen Firmen hier finanzielle Beihilfe leisten, selbstverständlich weil sie ihren Vorteil hier sehen und aus den Schülern dieser Klasse vorzügliches Material für spätere Angestellte finden.

Außer diesen Unterrichtsmöglichkeiten, welche an anderen Bildungsstätten angeschlossen sind, haben wir in Amerika eine Reihe von Instituten, welche sich lediglich darauf beschränken, die Verkaufskunst als solche auszubilden.

In vielen Fällen sind dieses städtische Anstalten, wie z. B. im Staate Ohio. Hier wird uns berichtet, daß 16 Lehrer der Verkaufskunst angestellt sind, welche im ersten Jahre bereits 1000 Hörer hatten. Diese Kurse sind sowohl für Angestellte als auch für Personen, welche noch keine kaufmännische Tätigkeit haben, offen. Ein anderes berühmtes Institut ist dasjenige, welches Lucinda Prince in Boston unterhält. Hier werden hauptsächlich Verkäuferinnen für Detailgeschäfte, und in letzter Zeit auch Damen, welche Interesse an dieser Stellung haben, zu Lehrerinnen der Verkaufskunst ausgebildet. Die großen Warenhäuser wenden sich, falls sie die Kräfte im eigenen Betriebe nicht zur Verfügung haben, gern an ein derartiges Institut, um Lehrerinnen für ihren eigenen Gebrauch zu erhalten.

Unberücksichtigt mögen hier die große Zahl von Instituten bleiben, welche für ein in der Höhe schwankendes Honorar, per Post, mehr oder weniger gute Anleitung in der Verkaufskunst geben.

2. In Verbindung mit dem Geschäftsleben.

Gründe für den Übergang zur Verkäuferausbildung.

Wir hatten schon darauf hingewiesen, daß jede Verringerung der jährlichen Neueinstellung ein erstrebenswertes und kostensparendes Moment ist. Wählen wir nun unsere neuen Leute nach dem vorher beschriebenen Gesichtspunkte aus und geben ihnen dann noch wertvolle Hilfe in der Ausübung ihres Berufes, zeigt die Erfahrung, daß sich der Wechsel innerhalb des Vertreterstabes wesentlich verringern würde.

Hand in Hand damit geht die Steigerung des Umsatzes, da logischerweise der gut ausgebildete Mann ein größeres Geschäft für die Firma machen wird. Im Verhältnis hiermit werden die allgemeinen Verkaufskosten fallen und der Prozentsatz der Absatzkosten erniedrigt werden.

Der Hauptgrund für die ganzen Bestrebungen sachgemäßer Ausbildung wird jedoch darin zu finden sein, das das Geschäftsleben im allgemeinen schwieriger und schwieriger wird. Die stets wachsende Konkurrenz zwingt zu äußersten Anstrengungen intensiven Verkaufes. Die Zahl der notwendigen Vertreter wächst und ist schwer zu organisieren. Die Zunahme der Markenartikel verlangt Leute, welche über die notwendige Erfahrung verfügen, deren besondere Vorteile herauszustreichen. Alle diese Momente machen es zur Pflicht eines jeden Unternehmens, alles zu tun, um sich zu behaupten und durchzusetzen.

Neben diesen wirtschaftlichen Erwägungen gibt es jedoch noch eine Reihe von anderen, welche ebenfalls für die neue Richtung von Bedeutung geworden sind.

Wir haben uns daran gewöhnt, Reklamekosten nicht als unproduktiv zu betrachten und nicht zu übersehen, welchen großen Wert es für eine Firma hat, sich auf diese Weise einen als günstig bekannten Namen geschaffen zu haben. Der Kaufmann kann es nun nicht darauf ankommen lassen, daß dieser von ihm unter großen Kosten erzeugte „good will“ dadurch aufs Spiel gesetzt wird, daß seine Vertreter den durch seine Propaganda geschaffenen Eindruck aufheben bzw. verschlechtern. Ein großes Institut muß darauf achten, daß seine Prinzipien dem Kunden durch die Persönlichkeit des Vertreters im besten Lichte gezeigt werden, und daß diese noch ein übriges dazu tun, den günstigen Eindruck von ihrer Firma zu verstärken. Daher finden wir gerade bei den großen

Häusern, welche durch Propaganda ihre internationale Stellung erworben haben, die sorgfältigste und genaueste Ausbildung der Verkäufer.

Gerade von einer dieser Firmen, der National Cash Register Co. und ihrem hervorragenden Direktor Patterson, ging der ganze Gedanke so recht hervor. Dieser erkannte bei Gelegenheit einer Ausstellung, wie verschieden seine einzelnen Verkäufer die Maschinen demonstrierten, und wie abweichend der Gesamteindruck war, welcher sich aus dieser Vorführung entwickelte. Erst persönlich, durch einige Abendunterhaltungen, dann durch große Verkaufsschulen, systematisierte er die Art des Verkaufes der Registrierkasse bis zu einem Punkt, wo seine Firma noch heute an allererster Stelle steht.

Aber noch weiter zeigt sich der Vorteil der Verkaufsschulen bei den einzelnen Unternehmungen. Es konnte festgestellt werden, daß der gut ausgebildete Vertreter die Ware in der Beziehung intensiver verkauft als sich die Zahl der Retouren auf überschriebene Aufträge verminderte. Der Verkäufer war eher imstande, die Vorteile der Ware überzeugend darzustellen, so daß das Interesse des Käufers ein länger andauerndes war und nicht gleich nach seinem Fortgehen verflog. Zudem legt eine Verkaufsausbildung auch darauf Wert, daß dem Kunden nach Erhalt der Ware ihre beste Benutzung klargemacht und es auf diese Weise vermieden wird, daß schon in seinen Besitz übergegangene Waren zurückgesandt werden.

Ebenso hören wir von den in Frage kommenden Firmen, daß das Bestehen einer guten Verkaufsschule die sich bewerbenden Elemente verbesserte. Junge Leute traten lieber in eine Organisation ein, von welcher sie sich eine Ausbildung versprechen, welche für ihr ganzes späteres geschäftliches Leben nur von Vorteil sein kann. Demgegenüber treten die Nachteile, welche die Verkaufsschule im allgemeinen mit sich bringen kann, zurück. Diese bestehen, was die Person anbelangt, darin, daß es nicht ganz einfach ist, geeignete Lehrkräfte zu finden, und ebenso ältere Leute noch einmal zu veranlassen, einen bestimmten Kursus zu nehmen. Wir müssen bemerken, daß in vielen Fällen ein anfänglich großes Interesse der Schüler in dem Moment nachließ, wo sie merkten, daß es sich um keine Spielerei, sondern um ernsthaftes Arbeiten handelte, und oft, wo keine Pflicht bestand, nicht alle den schon begonnenen Kursus zu Ende nahmen.

Ein anderes Moment ist natürlich das, daß, wenn nur eine Firma in einer bestimmten Branche eine Verkaufsschule hat, die Konkurrenz durch spätere Übernahme so ausgebildeter Leute Vorteile haben kann. Dieses scheint jedoch bei dem großen Wert, welchen die sie veranstaltende Unternehmung selbst daraus zieht, nur untergeordnete Bedeutung zu haben.

Kooperative Verkäufersausbildung in einzelnen Branchen.

Bei der Gleichartigkeit der Ausbildung innerhalb einzelner Branchen müßte sich logischerweise ein Interesse dafür zeigen, sich zur Ausbildung von Verkäufern bestimmter Artikel zusammenzuschließen. Wir finden dieses auch in Amerika als einen der ersten Schritte auf dem nun einmal beschlossenen Wege.

Die National Commercial Gas Association brachte einen derartigen Kursus auf kooperativer Basis heraus. Zuerst berechnete sie für Teilnahme an diesem Kursus 5 Dollar, welche in Ratenzahlungen abzutragen waren. Später verringerte sie diesen Preis. Dieser Kursus erstreckte sich auf zehn Monate und jeder Teilnehmer erhielt monatlich eine kleine Broschüre, welche er sorgfältig durchzuarbeiten hatte. Die Erfahrungen mit diesem Kursus waren wohl schon durch die Länge der notwendigen Zeit keine besonders guten. Im Anfang vollendeten nur 15% der eingeschriebenen Studenten den ganzen Kursus, und auch später konnte sich die Zahl nicht über 28% erheben. Im Augenblick macht diese Organisation Versuche mit einem größeren Kursus, welcher neben Verkaufskunst auch alle anderen Fragen der technischen Ausbildung, sowie Buchhaltung, Statistik und ähnliches umfaßt.

Wesentlich großzügiger und besser angelegt war das Retail Shoe Salesmans Institute in Boston. Mitglieder dieses Institutes waren neben dem Verband der Schuhdetailleure auch eine ganze Anzahl von Fabrikanten. Dieser Kursus, welcher in acht Teile zerfällt, ist geradezu maßgeblich für die Art und Weise, wie ein solcher Unterricht aufgezogen werden sollte. Er umfaßt alles, was ein Verkäufer im Schuhgeschäft überhaupt für seinen Beruf wissen muß. Alle Fragen über Material und Fabrikation, über Lagerverwaltung und Buchführung werden ebenso genau besprochen wie die geringste Kleinigkeit des Verkaufens.

Die Dauer eines solchen Kursus ist verhältnismäßig lang, da für jeden einzelnen Teil ungefähr sechs Wochen Arbeit vorgesehen sind. Die Kosten betragen 36 Dollar, werden aber sehr häufig von den Arbeitgebern der betreffenden Studenten übernommen. Nach Absolvierung dieser Ausbildung bekam der Hörer von Zeit zu Zeit achtseitige Drucksachen zugeschickt, welche stets Antworten auf Fragen enthielten, die zu der betreffenden Zeit leicht von dem Kunden vorgelegt werden konnten.

3. Ausbildung der eigenen Angestellten.

In der Hauptsache werden wir unter Verkaufsschulen diejenigen Einrichtungen zu verstehen haben, welche von bestimmten Firmen zur Spezialausbildung ihrer eigenen Verkäufer ins Leben gerufen worden sind. Wir finden hier selbstverständlich das Bestreben, diese Kurse den individuellen Bedürfnissen anzupassen und durch möglichste Spezialisierung ebenso wertvoll für sich selbst als ungeeignet für Konkurrenzinstitute zu gestalten. Die erste Stufe dieses Gedankens finden wir bei denjenigen Firmen, welche eine schriftliche Erziehung ihrer Verkäufer, ohne eigentliche Verkaufsschule, erstreben. Der Vorteil dieses Systems liegt darin, daß es wesentlich billiger ist als eine intensivere schulmäßige Ausbildung, wie wir sie später sehen werden. Der Schüler kann sich beim Durchgehen der einzelnen Lektionen mehr nach seinen individuellen Bedürfnissen richten, länger zu dem brauchen, was ihm nicht ganz klar erscheint, und das ihm so überlieferte Wissen jedesmal gleich praktisch ausprobieren. Eine große Schwierigkeit liegt darin, daß natürlich das Zusenden von gedrucktem Material in irgendeiner Form daraufhin kontrolliert werden muß, ob der Empfänger es überhaupt durcharbeitet. Die J. C. Penny Co., welche 371 Detailgeschäfte hat, geht hier zwar nicht methodisch, aber ganz praktisch vor. Von Zeit zu Zeit versendet sie ein kleines Pamphlet, welches zwei Abhandlungen enthält, an deren Schluß jedesmal 10 Fragen gestellt werden. Diese Büchelchen werden durch die Vorsteher der einzelnen Detailgeschäfte an die Angestellten verteilt, welche sie durcharbeiten und die 10 Fragen dann, so gut es eben geht, beantworten. Diese Schriftstücke werden an das Zentralbureau nach New York gesandt, wo sie von besonderen Angestellten korrigiert werden. Eventuell, wenn die Antworten unzureichend sind, erhält der Prüfling sie noch einmal zurück und wird überhaupt darüber aufgeklärt, inwieweit er Fehler bei der Ausfüllung gemacht

hat. Diese Examina werden von dem Zentralbureau als wertvolle Grundlage für Beförderungen betrachtet und besonders tüchtig Erscheinende weiter im Auge behalten.

Ebenso verfährt die Metropolitan Life Insurance Co., welche, nachdem der neue Vertreter sechs Monate bei der Firma war, ihm einen bestimmten Kursus in regelmäßigen Zwischenräumen ein-sendet. Eine andere Firma, welche sich dieser Methode bedient, ist die United States Gypsum Co. Diese korrigiert ebenfalls die Antworten sorgfältig, gibt sie aber dem besonderen Vorgesetzten des Mannes erst dann bekannt, wenn der Schüler in der Beantwortung nachlässig wird. Die International Correspondence School in Scranton, Pa., welche alle möglichen Berufe auf schriftlichem Wege lehrt, benutzt diese Methode auch für ihre eigenen Leute, von welchen sie einen zehnwöchigen Kursus auf diesem Gebiete verlangt. Die Fuller Brush Co. bedient sich ebenfalls eines derartigen schriftlichen Weges, aber erst dann, wenn der Neuling bereits in der praktischen Verkaufsarbeit durch eigene Angestellte des Hauses genügend unterrichtet erscheint.

Auf derselben Stufe steht es, wenn der Neueingetretene lediglich einen von der Firma herausgegebenen schriftlichen Leitfaden für den Verkauf ihrer Erzeugnisse erhält. Wir werden an anderer Stelle noch Gelegenheit haben, ausführlich auf einen derartigen Leitfaden, welchen der Amerikaner mit dem Worte „Manual“ bezeichnet, einzugehen, da er bei der Ausbildung und der weiteren Beeinflussung des Reisenden von ausschlaggebender Rolle ist. Wird jedoch ein solches Buch ohne weiteren Unterricht oder Prüfung in bezug auf seine Durcharbeitung dem Neuling in die Hand gegeben, vermögen wir ihm wesentliche Vorteile nicht zuzumessen.

Die meisten Firmen, welche sich eines derartigen Handbuches bedienen, geben dieses Buch nur in Verbindung, oder teilweise als Grundlage ihrer Verkaufsschulen. Als besonders geeignete „Manuals“ nennen wir die der National Cash Register Co., der Equitable Life Insurance Co., der Toledo Scale Co., der Aluminium Cooking Utensil Co., sowie des Hamilton Institutes. Wir finden jedoch heute eine so große Zahl von wirklich vorzüglich aufgebauten Handbüchern dieser Art, daß wir die der genannten Firmen nur als eine repräsentative, nicht aber als eine umfassende Aufstellung bezeichnen können. Über den Ausbau usw. dieser „Manuals“ werden wir uns in einem späteren Kapitel zu unterhalten haben.

Der Beginn des Unterrichtes.

Der Beginn des Unterrichtes ist bei den einzelnen Firmen durchaus verschieden festgesetzt. Eine Reihe von ihnen zieht es vor, erst in tatsächlicher praktischer Arbeit einen Maßstab zu gewinnen, ob der betreffende Mann wertvoll genug ist, die ganze sorgfältige Ausbildung zu genießen, während andere, nachdem sie einmal einen Verkäufer eingestellt haben, diesen sofort intensiv belehren. Die schon vorher genannte Fuller Brush Co. begnügt sich bei ihren Untervertretern mit einem schriftlichen Kursus, während sie die zu Filialleitern avancierten Leute in eine ausführliche und durchgreifende Schule nimmt. Wir können im allgemeinen sagen, daß hier die Bedürfnisse der einzelnen Firmen ausschlaggebend sein werden; je nachdem in den Geschäften besonders große und von einzelnen nicht zu verlangende Branchenkenntnisse erforderlich sind, werden sie Wert darauf legen, früher oder später mit einer Schulung zu beginnen. Ist der Artikel ohne verhältnismäßig große Vorbildung zu verkaufen, wird man einen Vorteil darin sehen, dem Vertreter erst einmal Gelegenheit zu geben, sich praktisch zu beweisen, bevor man ihm die höhere Weihe gibt. Handelt es sich um ein Spezialgebiet, wird es auf der anderen Seite angebracht sein, in durchgreifender Belehrung den Vertreter gegen alle Fragen zu wappnen, welche ihm von der Kundschaft gestellt werden können.

Art der Ausbildung und Lehrer.

Je nach den Bedürfnissen, ziehen es bestimmte Firmen vor, die theoretische Ausbildung in der Filiale oder an dem Hauptsitz des Unternehmens abzuhalten.

Im allgemeinen muß über den Schulraum gesagt werden, daß er nach Möglichkeit dem Zwecke der Ausbildung entsprechend ausgestattet sein muß. Die meisten der großen Firmen haben besondere Räumlichkeiten für Schulzwecke reserviert und geben als wichtige Momente für die Ausstattung dieser Räume mehrere Punkte an. In erster Linie soll das Zimmer, in welchem sich die Klasse versammelt, nicht zu sehr an eine Schule erinnern. Es sollen daher nach Möglichkeit keine Pulte und Wandtafeln in der von der Schule her erinnerten Anordnung herumstehen, um nicht von vornherein für die Hörer einen zu klassenmäßigen Eindruck zu erwecken. Je weniger Formalitäten überhaupt beachtet werden, um so besser ist es, weil sich die Reisenden ungezwungener fühlen

und leichter aus sich herausgehen, wenn sie nicht den Eindruck haben, unter einem schulmäßigen Zwange zu stehen. Ebenso zeigt es sich als nicht vorteilhaft, wenn ältere und jüngere Leute zusammen dieselbe Klasse besuchen. Der gereifte Mann empfindet es unangenehm, wenn er unter Umständen den Eindruck hat, vor einem ganz jungen Kollegen schlecht abzuschneiden, und konkurriert lieber mit älteren Genossen. Sind daher Personen verschiedenen Alters gleichzeitig der Schulung unterworfen, sollte man gesonderte Klassen für sie veranstalten.

Was den Lehrer anbelangt, so sagten wir schon vorher, daß es äußerst schwierig ist, Persönlichkeiten zu finden, welche für diese Zwecke voll geeignet sind. Nicht nur muß der Betreffende selbst ein ganz genauer Kenner der Materie und ein erfahrener Praktiker sein, um alle Fragen verständig und aus eigener Erfahrung beantworten zu können, sondern er muß auch ein gewisses erzieherisches Talent besitzen. Viele Leute, welche ein großes theoretisches Wissen besitzen und gleichzeitig praktisch gezeigt haben, daß sie verstehen, es selbst auszunutzen, können dieses nicht auf andere übertragen, und wie bei künstlerischer Ausbildung zeigt es sich oft, daß der größte Kenner selten ein guter Lehrer ist. Gleichzeitig müssen wir bedenken, daß keine Firma gern einen besonders tüchtigen Reisenden für diese Art der Tätigkeit entbehren will, und wir sehen gerade in letzter Zeit, daß für diese Lehrer eine besondere Karriere gegeben ist und gewisse Schulen sich speziell damit beschäftigen, Leute für diesen Zweck auszubilden. Wie groß der Bedarf an solchen geschulten Kräften ist, kann schon daraus ersehen werden, daß ein großer Automobilreifen-Konzern allein ständig dreißig Lehrer in seinen Verkaufsschulen beschäftigt.

Je nach der Größe des Unternehmens ist die Verkaufsschule entweder allgemein der Verkaufsabteilung unterstellt oder sie hat einen solchen Umfang angenommen, daß sie unabhängig von derselben eine eigene Abteilung in dem Unternehmen darstellt. So finden wir es z. B. in der Equitable Life Insurance Co. Hier hat, um einen möglichst erfolgreichen Unterricht zu gewinnen, eine ganze Abteilung nichts weiter zu tun, als sich ständig mit der Fortbildung dieses Systems zu beschäftigen und die von der Gesellschaft unterhaltenen Schulen zu beaufsichtigen. Diese Abteilung untersteht einem Vizepräsidenten der Gesellschaft und wird, als ein sehr wesentlicher Zweig des Unternehmens, beinahe selbständig verwaltet.

Eine Besonderheit der Schule ist es, daß sie über das Maß dessen hinaus, was wir später als gewöhnlichen Stundenplan sehen werden, sich ausführlich mit Methoden beschäftigt, jüngere Verkäufer, welche den Filialen unterstehen, selbständig auszubilden, bevor sie so weit sind, an der eigentlichen Verkaufsschule teilnehmen zu können.

Ein großer Teil der Firmen hält es nun aus allgemeinen Gründen für vorteilhaft, diesen Unterricht in den Filialen abzuhalten. Die National Cash Register Co. gibt z. B. ihren neuen Angestellten zuerst einmal in der Filiale einen zehn- bis vierzehntägigen Kursus, welchen der Filialleiter, an Hand eines vorzüglich ausgearbeiteten Lehrbuches für diese Zwecke, leicht abhalten kann.

Die Goodyear Tire & Rubber Co. gibt in der Filiale einen Fortsetzungskursus für die dort beschäftigten Beamten. In den meisten Fällen handelt es sich hier um Leute, welche schon vorher bei der Gesellschaft eine technische Ausbildung genossen haben. Die Burrough Co. und die Dennison Co. bilden ebenfalls zuerst einmal in den Filialen aus, und die Monroe Calculating Machine Co. verlangt von ihren neuen Leuten vor der Weiterausbildung in der Fabrik einen sechsmonatigen Kursus in der betreffenden Filiale. Ganz auf die Filialleiter verlassen sich die H. J. Heinz Co. und die Fuller Brush Co.

Die eigentliche Ausbildung zerfällt, je nach dem Wesen der verkauften Artikel, in zwei Teile, in einen praktischen Teil, welcher meistens in der Fabrik gelehrt wird, und in Verbindung hiermit in einen theoretischen Teil, welcher im Klassenraum durchgegangen wird. Die fabrikmäßige Ausbildung wird in den meisten Fällen der mehr theoretischen vorangehen. Swift & Co. steckt seine neuen Leute vorerst einmal für 2 Wochen in die Fabrik; ein genauer Plan ist vorgesehen, nach welchem sie durch die einzelnen Teile geleitet werden, und an jedem Abend wird festgestellt, wie weit das so gewonnene praktische Wissen verwertet ist. Die Westinghouse Electric Mfg. Co. verlangt drei Monate Arbeit in der Fabrik und noch weitere drei Monate in der Abteilung, in welcher die fertigen Maschinen abgenommen werden. Diese Zeit dient gleichzeitig als Prüfstein dafür, ob der neue Mann vielleicht andere Veranlagungen zeigt, die ihn besser für ein mehr technisches Feld geeignet machen. Die American Radiator Co. verlangt eine einmonatige Tätigkeit in ihrem Versuchslaboratorium und läßt den neuen Mann hier praktisch bis in die kleinsten Einzelheiten alle Verrichtungen selbst

vornehmen, welche sowohl mit der Anlage als auch mit der späteren Benutzung ihres Produktes verknüpft sind. Die Holcomb & Hoke Mfg. Co. hat festgestellt, daß sie mit einem intensiven Kursus von vier Tagen ihren Verkäufern genug praktisches Wissen geben kann, und läßt sie nur für diese kurze Zeit praktisch in der Fabrik tätig sein. Die Sherwin & Williams Co. glaubt mit einem vierzehntägigen Kursus in der Fabrik auskommen zu können.

Während diese Firmen, je nach ihren Erfordernissen, verschieden lange vor dem Beginn der theoretischen Ausbildung praktische Arbeit vorsehen, finden wir andere, welche die Leute erst dann genau in den Fabrikationsmethoden unterrichten, wenn ihre theoretische Ausbildung vollendet ist. So die National Cash Register Co., Goodyear Co. und die Packard Motor Car Co. Neben dieser genauen Kenntnis der Fabrikationsmethode legen die meisten Firmen Wert darauf, daß der Auszubildende auch einen möglichst genauen Eindruck von ihrer Bureauorganisation erhält.

Die in dem Zentralbureau versammelten Verkäufer werden durch alle Abteilungen geführt und sehen hier ganz genau, welchen Weg der von ihnen erteilte Auftrag in der Zentrale nimmt, bis der Kunde seine Ware erhält. Dieses wird gleichzeitig dazu Gelegenheit geben, daß die neuen Vertreter die einzelnen Abteilungsvorstände kennenlernen und auf diese Weise ein etwas persönlicherer Zusammenhang hergestellt werden kann. Um diese Bekanntschaft noch mehr auszugestalten, wird vielfach in dem Stundenplan der Verkaufsschule vorgesehen, daß die einzelnen Abteilungsvorstände hier Vorträge über ihre bestimmten Gebiete halten. Wir können verstehen, daß erstens durch die wechselnden Persönlichkeiten und zweitens durch das Unmittelbare des Vortrages das Interesse der Hörer wesentlich gefördert wird. Auf diese Weise verfährt das Hamilton Institut, die Westinghouse Electric Co., die Packard Motor Car Co., die Gillette Co. und viele andere.

Manche Konzerne, die weniger technische Fragen zu beantworten haben, setzen an Stelle der praktischen Ausbildung in den Fabrikationsmethoden eine neben der Schule einhergehende praktische Verkaufsausbildung. Während des theoretischen Unterrichtes gehen die Hörer zu möglichen Kunden und versuchen, das neugewonnene Wissen praktisch zu verwerten. Einige Firmen haben hier bestimmte Leute, welche mit ihnen zusammenarbeiten, und zu denen der Neuling geschickt wird, ohne daß er weiß, daß es sich nicht um einen Bona-fide-Kunden handelt.

Die Dauer der theoretischen Ausbildung wird ebenfalls bei den einzelnen Firmen verschieden sein, und wir sahen schon bei der praktischen Fabrikationstätigkeit, welche große Abweichungen hier möglich sind.

Der eigentliche Kursus wird in den meisten Fällen, selbstverständlich mit Berücksichtigung der individuellen Erfordernisse, ziemlich der gleiche sein.

Zuerst wird der neue Verkäufer genau über das Produkt unterrichtet werden. Woraus besteht es? Wie wird es fabriziert? und benutzt?

Dann wird man ihm einiges über die Firma erzählen, wie sie entstanden ist, welches ihre Geschäftsprinzipien sind, und man wird versuchen, ihm die einzelnen Persönlichkeiten näherzubringen.

Hierauf erfolgt eine genaue Ausbildung in dem Wesen derjenigen Berichte, welche er selbst in regelmäßigen Zwischenräumen einzusenden hat, und danach wird er genau über die Propaganda der Firma unterrichtet werden, damit eine verständige Zusammenarbeit mit der Reklameabteilung der Firma gewährleistet wird.

Es folgt ein Kursus über den Detailverkauf der von ihm vertriebenen Artikel, damit er imstande ist, den Detaillieur, welcher von ihm Waren gekauft hat, bei dem Vertrieb derselben zu unterstützen und ihm überhaupt möglichst allgemein zur Seite zu stehen.

Hierauf wird man ihm zeigen, inwieweit seine Arbeit mit den anderen Abteilungen verknüpft ist, er auf diese Rücksicht zu nehmen hat und andererseits von ihnen Hilfe bei seiner Tätigkeit erwarten kann.

Darauf folgt dann die eigentliche Ausbildung in der Verkaufskunst, und zwar in der Art, wie wir sie in großen Zügen im zweiten Teile unseres Buches festgelegt haben. Neben diesen mündlichen Vorträgen wird oft Wert darauf gelegt werden, daß bestimmte Bücher gelesen und auf diese Weise allgemeine Prinzipien mit aufgenommen werden.

Bei den Detailgeschäften wird im allgemeinen natürlich die Arbeit in der Fabrik fortfallen, dafür wird hier ein größerer Wert auf allgemeine Warenkunde gelegt werden, da die Anzahl der zu verkaufenden Artikel natürlich eine wesentlich größere ist als bei einem Fabrikanten. Der Unterricht in der Verkaufskunst wird hier an erster Stelle stehen. Daneben wird es sich empfehlen, eine möglichst genaue Anweisung darüber zu geben, wie die in der Hand des Verkäufers befindlichen Formulare auszufüllen sind. Nichts hält

ein großes Warenhaus so auf als Fehler, welche hier vorkommen können, und jede Arbeit, welche in dieser Beziehung geleistet wird, um ein genaues und sachverständiges Ausfüllen dieser Schriftstücke zu verbürgen, wird sich überreichlich bezahlt machen.

Der Unterricht in den Warenhäusern ist ebenfalls überall verschieden, was seine Dauer anbelangt. Im allgemeinen ist eine Tatsache festgestellt worden, und das ist die, daß der Unterricht immer während der Geschäftszeit stattfinden muß, um Teilnahme und Interesse der Hörer zu verbürgen.

Die Firma Lord & Taylor, New York, glaubt mit fünf Unterrichtsstunden auskommen zu können, während andere Firmen, wie S. Kann Sons in Washington, den Kursus über vier Wochen erstrecken und zweimal wöchentlich Schule abhalten.

Jordan Marsh Co. in Boston legt außerdem noch Wert darauf, eine bestimmte Ausbildung über „Verkauf über das Telephon“ zu geben, um auch hier nichts unversucht zu lassen, was dem Geschäfte helfen könnte. Manche Firmen, wie die Titche-Goettinger Co. in Dallas, gehen über das Maß der eigentlichen Verkaufsschule hinaus, indem sie auch andere Fächer unterrichten, welche als Fortsetzung der allgemeinen Schulbildung aufgefaßt werden können. Im allgemeinen sind diese Warenhäuserkurse möglichst praktisch gehalten. Strawbridge & Clothier in Philadelphia beschränkt sich fast ausschließlich darauf, praktische Verkaufsdemonstrationen zu geben, und dadurch, daß immer verschiedene Arten von Artikeln herausgegriffen werden, wird eine ganz gute Ausbildung in Warenkunde erzielt.

Unterschiede sind auch hier zu machen, da manche Firmen gleich bei der Einstellung den Neuling einen solchen Kursus nehmen lassen, wie z. B. Schuster & Co. in Milwaukee, während andere Firmen diese Kurse nur zu gewissen Jahreszeiten veranstalten und dann die Teilnehmer nach besonderen Gesichtspunkten auswählen. In der letzten Zeit haben sich Lichtbilder als Demonstrationmaterial sehr bewährt und mehr und mehr eingeführt.

Sowohl in den Verkaufsschulen der großen Fabriken als auch bei den Detailgeschäften hat es sich als vorteilhaft erwiesen, neben der Arbeit auch das Vergnügen zu seinem Rechte kommen zu lassen. Es ist doch schließlich für die meisten Praktiker eine recht saure Arbeit, noch einmal theoretisch lernen zu müssen, und man muß ihnen für diese Mehrarbeit etwas entgegenkommen. In den meisten Fällen werden daher nach Beendigung der festgesetzten Kurse in irgend-

einer Form gesellige Veranstaltungen am Platze sein. Nach Möglichkeit werden hier die Teilnehmer nicht nur auf die direkten Angestellten des Geschäfts beschränkt, sondern man wird diesen Gelegenheit geben, ihre Freunde und Verwandte hinzuzuziehen.

Die praktische Ausbildung im eigentlichen Verkaufe.

Ist so die eigentliche Verkaufsschule beendet, wird es sich darum handeln, das junge theoretische Wissen praktisch zu vervollkommen. In den meisten Fällen wird dieses dadurch erreicht werden, daß der Neuling mit einem älteren Reisenden auf Tour geschickt wird. Dieses System hat natürlich neben seinen großen Vorzügen auch mögliche Fehlerquellen. Wie bei dem Lehrer in der Verkaufsschule ist nicht jeder gute Reisende imstande, sein Wissen auch anderen mitzuteilen. Zudem wird häufig der ältere Angestellte schon von dem standardisierten Verkaufe, wie er theoretisch gelehrt wird, ziemlich abgegangen sein, so daß der Neuling den Eindruck erhält, etwas praktisch nicht Brauchbares gelernt zu haben. Der ältere Reisende wird selbstverständlich gern dem jungen möglichst imponieren wollen und zu Anfang viel zu alten Freunden oder ganz leichten Kunden gehen, so daß der Schüler eine falsche Vorstellung von der Schwierigkeit des Verkaufens erhält. Es wird sich empfehlen, dem Lehrer neben der ihm selbstverständlich zustehenden vollen Provision für diese Geschäfte noch einen bestimmten Bonus für seine Mehrarbeit zu geben, um ihn an seiner Lehrtätigkeit zu interessieren und ihm die Ausrede zu nehmen, daß das Mitnehmen eines zweiten Mannes ihm manche Geschäfte verdorben habe. Die National Cash Register Co. gibt den älteren Reisenden eine besondere Broschüre mit, um ihn für seine Lehrerstelle an dem jüngeren Mann besonders zu befähigen. Er wird häufig zu kleinen Listen greifen müssen, um entweder das übermäßige Selbstvertrauen des Neulings zu dämpfen oder dem besonders Ängstlichen die notwendige Sicherheit zu geben. Gerade im Anfang finden wir es öfters, daß der junge Verkäufer sich in Gegenwart des älteren Mannes verhältnismäßig sicher fühlt, aber nicht dazu heranzubekommen ist, nun ganz allein dem Kunden gegenüberzustehen. In diesem Falle würde es sich vielleicht empfehlen, wenn der Erfahrene sich mit dem Neuling bei einem Kunden zu einer gewissen Zeit ansagt und dann selbst diese Verabredung nicht innehält, um auf diese Weise den jungen Verkäufer zu zwingen, nun allein den Verkauf zu versuchen. Von den Firmen, welche mit

diesem System gute Erfahrungen melden, nennen wir Swift & Co., das Hamilton Institut, die Monroe Calculating Machine Co., sowie J. H. Heinz. Die Dauer der Ausbildung wird sich nach den Bedürfnissen des einzelnen Geschäftes und dem Wissen des jungen Reisenden richten. Möglichst soll natürlich für diese Vorarbeit ein Gebiet herausgesucht werden, welches dem späteren Arbeitsfeld des Neulings in bezug auf Art der Kunden usw. entspricht, damit ihm nicht bei einem selbständigen Arbeiten neue Schwierigkeiten entgegentreten.

Swift & Co. schlägt noch einen anderen Weg ein. Hier wird der junge Verkäufer dadurch ausgebildet, daß er im Anfang nicht alle Produkte der Firma zum Vertrieb erhält, sondern nur als Vertreter für einen bestimmten Artikel auf die Tour geschickt wird. Auf diese Weise werden für ihn die Schwierigkeiten des Verkaufens verringert, und er kann sich so für seine spätere Tätigkeit vorbereiten.

Manche Firmen glauben, daß der Reisende nicht imstande ist, diese Lehrtätigkeit zu ihrer Zufriedenheit auszuführen. Wir sehen schon, wie manche Konzerne aus diesem Grunde ihren Filialleitern eine besondere Ausbildung in dieser Aufgabe geben und den jungen Verkäufer nicht mit einem älteren Reisenden, sondern mit einem Filialleiter auf Tour schicken. So z. B. die Metropolitan Life Insurance Co. und eine Reihe anderer Firmen.

Andere Organisationen beschäftigen sogar auch hierfür ganz besondere Lehrer, welche allein diese Tätigkeit auszuführen haben. Besonders wird dieser Gedanke von der Burrough Adding Machine Co. vertreten. Hier sind es besondere „promotion men“, welche aus der Zahl der erfolgreichen Reisenden genommen werden, um diese praktische Ausbildung zu leiten. Ihnen liegt es ob, im Anfange genau dafür zu sorgen, daß der Verkauf richtig vorgenommen wird, der neue Mann fleißig arbeitet und auch genau alle die schriftlichen Arbeiten erledigt, welche für statistische und andere Zwecke von ihm verlangt werden müssen.

Firmen, welche rein technische Sachen zu verkaufen haben, bedienen sich oft eines anderen Mittels. Sie schicken, nachdem der neue Verkäufer etwas eingearbeitet ist, aber von ihm noch kein ganz genaues technisches Wissen verlangt werden kann, einen ihrer Ingenieure mit dem Neuling zu dem Kunden. So erreichen sie, daß dieser imstande ist, mit seinen Kenntnissen dem Verkäufer auszuhelfen, während es auf der anderen Seite für den in der Fabrik

arbeitenden Techniker nur von Vorteil sein kann, wenn er im tatsächlichen Zusammenhange mit der Kundschaft von dieser hört, worauf sie am meisten Wert legt, und was für den Verkauf der Artikel am wichtigsten zu sein scheint.

4. Ausbildung der Angestellten fremder Firmen.

Wir müssen in diesem Zusammenhange uns auch mit derjenigen Ausbildung beschäftigen, welche unter Umständen der Fabrikant den Angestellten seiner Abnehmer gibt. Da es schon aus Gründen des lautereren Wettbewerbes nicht möglich ist, den Angestellten der Detaillisten besondere geldliche Vorteile für den Verkauf bestimmter Waren zu gewähren, haben viele Firmen ihren Nutzen darin gesehen, ihre Erzeugnisse dem Wiederverkäufer durch besondere Kurse mehr oder weniger allgemeiner Natur näherzurücken.

Besonders weit geht hier die Advance Rumely Co., La Porte, Ind. Diese Firma, welche landwirtschaftliche Maschinen herstellt, gibt in ihrer Fabrik allen Detaillisten, ohne irgendwelche Bindung dieser, wenn sie nur eine einzige Maschine von der Firma kaufen, einen zweiwöchentlichen praktischen Kursus. Inklusive der Eisenbahnfahrt zahlt die Firma die gesamten Unkosten, welche der Detaillieur durch diesen Aufenthalt hat, und läßt es sich während dieser Zeit angelegen sein, den Mann auf das beste zu unterhalten. Die Firma veranstaltet jährlich vier derartige Kurse und hat es durch geeignete Propaganda verstanden, dieselben so beliebt zu machen, daß die Teilnehmerzahl stets eine zufriedenstellende war. Diese Schulung wurde durch besondere Reisende, welche im Geschäftslokal des Käufers diese ausbildeten, unterstützt.

Die Victor Talking Machine Co. ladet ihre Detailkunden nach den verschiedenen Filialbureaus ein, wo belehrende Vorträge gehalten werden und Vorträge von Künstlern dazu beitragen, das Interesse für die Gesellschaft zu vergrößern. Auch den Angestellten der Detaillieure ist dieser Kursus offen. Eine große Anzahl von Firmen läßt nicht die Detaillieure zu sich kommen, sondern hat neben ihren Reisenden noch bestimmte Angestellte, denen es obliegt, ihre Kunden zu besuchen und sowohl diese als auch deren Verkäufer in dem Vertrieb der in Frage kommenden Waren auszubilden. Um hier nur einige zu nennen, wollen wir die Kodak und Santox Co. erwähnen. Allgemein finden wir durchaus eine Bereitwilligkeit der Detaillisten, diese Bestrebungen zu unterstützen.

Auch die großen Warenhäuser sehen es ganz gern, wenn derartige Vorträge für ihre Angestellten stattfinden, natürlich unter der Voraussetzung, daß sie nicht zu speziell gehalten sind, sondern ein gewisses Maß von allgemein notwendiger Warenkunde enthalten. Viele dieser Fabrikanten erklären nicht nur genau das Wesen und die Möglichkeiten ihrer Waren, sondern zeigen auch weiter, wie durch besondere Anordnung oder bestimmte Suggestionen der Absatz in der bestimmten Warenart erhöht werden kann. Manchmal werden in Verbindung mit diesen Vorträgen kleine Broschüren verteilt, welche die wichtigsten Punkte enthalten oder noch weiteres detailliertes Wissen in den Dienst der Detaillure stellen.

Ein anderer und auch viel beschrittener Weg ist der, schriftlich Ausbildung in bestimmten Branchen zu geben. Der Nachteil dieses Vorgehens liegt darin, daß der Detaillure nur ungern die Namen seiner Angestellten als Adressenmaterial herausgeben wird, da er stets ein wenig mißtrauisch darüber sein wird, was der Fabrikant direkt mit seinen Leuten verhandeln will.

Die Edison Electrical Appliance Co. veranstaltete einen Kursus für die Angestellten ihrer Kunden im Verkauf elektrischer Apparate, war jedoch nicht besonders erfolgreich damit. Die Sherwin Williams Co. versendet ebenso einen „Unterricht“ im Verkauf von Farben. Am weitesten geht vielleicht die Atkins Silver Steel Saw Co., welche einen Klub gegründet hat, deren Mitglieder aus den Angestellten ihrer Kunden bestehen und besondere Abzeichen erhalten. Regelmäßig wird an diese Personen Literatur über die Firma und ihre Waren versandt. Sie werden darüber unterrichtet, wie diese Artikel am besten zu verkaufen sind, und für in dieser Beziehung neu gemachte Vorschläge usw. setzt die Firma wertvolle Preise aus. Die Armstrong Cork Co. und die American Ironing Machine Co. sind ebenfalls vorbildlich für die Art, in welcher sie die Angestellten ihrer Kunden für ihre Zwecke erziehen und sie gleichzeitig für den betreffenden Arbeitgeber wertvoller machen.

Drittes Kapitel. Die Ausrüstung des Verkäufers.

1. Die Voranzeige.

Es wird von allgemeinem Interesse sein, sich einmal darüber klar zu werden, welche tatsächliche Hilfe der Verkäufer von seiner Firma für den Besuch möglicher Kunden erhalten kann.

Fraglos gibt es neben einer theoretischen und konkreten Unterstützung auch noch eine materielle, und die Erfahrung maßgebender Firmen hat gezeigt, daß sich hier bestimmte Grundsätze auch als besonders zweckentsprechend erwiesen. Es ist durchaus nicht gleichgültig, welche Hilfsmittel der Reisende bei seinem Besuch und auch schon vorher zur Verfügung hat, und die Erteilung des Auftrages wird durch bestimmte Momente bedeutend erleichtert werden.

Als erste dieser Methoden möchten wir die Voranzeige erwähnen. In letzter Zeit wird verhältnismäßig wenig von diesem Mittel der Kundenbenachrichtigung Gebrauch gemacht. Sei es, daß die Zahl der zu besuchenden Firmen sich so stark vermehrt hat oder daß im allgemeinen die hierfür erforderlichen Kosten gescheut werden, wir sehen, daß der Reisende in den meisten Fällen seinen Besuch dem Kunden vorher nicht ankündigt. Eine ganze Reihe von Punkten scheint ja auch dagegen zu sprechen, schon weil der Verkäufer glaubt, daß durch eine Anzeige seiner Werbung dem Kunden zu leicht Gelegenheit gegeben wird, gerade zu der fraglichen Zeit „nicht anwesend“ zu sein.

Wir möchten annehmen, daß im allgemeinen diese Gründe nicht als stichhaltig betrachtet werden können. Will der Kunde den Reisenden nicht sehen, so kann er meistens dies auch ohne besondere Vorbereitung erreichen. Auf der anderen Seite wird der zu Besuchende die Voranzeige des Reisenden oft als eine gewisse Schmeichelei empfinden. Besonders große Häuser werden auf diese Weise an Eindruck gewinnen, zumal wenn die Form der Voranzeige etwas über das Gewöhnliche hinausgeht und in künstlerischer Ausstattung sowie in der Art des Textes vorteilhaft auffällt. Wir sehen bei be-

deutenden amerikanischen Firmen häufig, daß viel Wert darauf gelegt wird, sie als Werbemittel zu benutzen.

Bei Unternehmungen, die eine große Zahl verschiedener Artikel verkaufen, sind hier besondere Möglichkeiten gegeben. Sie können durch die Voranzeige dem Kunden Gelegenheit geben, die Bestellungen verständlich vorzubereiten und so die Zeit zu verkürzen, welche der Reisende für die Aufnahme der Order benötigt.

Zu diesem Zweck wird die Voranzeige so entworfen, daß eine ausführliche Liste der für eine Bestellung in Betracht kommenden Waren mitgedruckt wird, so daß der Kunde an Hand seines Lagers schon vorher diejenigen Artikel auswählen kann, welche für eine Bestellung in Frage kommen, um sie so mit dem Reisenden durchzusprechen.

2. Die Geschäftskarte.

Sehr ähnlich liegt der Fall bei der Geschäftskarte. Auch hier besteht die Möglichkeit, mit verhältnismäßig geringen Kosten aus der einfachen, unentbehrlichen Visitenkarte ein Werbemittel zu machen resp. diese Form der Einführung so zu gestalten, daß sie in sich ein Moment birgt, welches den Empfang und die gute Aufnahme des Vertreters wahrscheinlich macht.

Hierzu gehört in erster Linie eine künstlerisch gelungene Karte welche soweit als möglich Beziehung zur Branche und zum Zweck des Besuches hat. Ist eine Voranzeige vorausgegangen, mag eine Anspielung hierauf in der Geschäftskarte vorteilhaft sein.

Manche Firmen haben gute Erfolge damit zu verzeichnen, daß sie als Geschäftskarte gleichsam einen Geschäftsartikel benutzen. Eine große Papierfabrik verwendet so einen kleinen Zeilenmesser, welcher zur Bestimmung der Größe von Inseraten sehr brauchbar ist, so daß der Kunde ihn sich gern aufheben wird und vielleicht schon deshalb dem Reisenden einen Empfang gewährt.

Andere mehr oder weniger originelle Methoden haben gute Erfolge zu verzeichnen. Eine Firma, welche Kunstdrucke herstellt, benutzt z. B. eine Karte, auf welcher in Farbendruck ein Bild des Reisenden zu sehen ist. Des weiteren wird auf diesem Zettel gesagt, daß der Kunde einmal dieses Bild mit dem draußen Wartenden vergleichen sollte, um festzustellen, wie ähnlich es sei und wie naturgetreu durch das Verfahren dieser Firma Vorlagen herausgebracht werden können.

3. Die Verkaufsmuster.

Wenn wir hier uns jetzt dem überaus wichtigen Kapitel der Verkaufsmuster zuwenden, so tun wir dies nur mit Beziehung darauf, was der Reisende beim Besuch der Kundschaft mit sich führen und zeigen soll. Die Benutzung von Kostproben und kleinen Mustern, welche direkt an die Konsumenten verteilt werden, kann uns hier nicht beschäftigen, obwohl für solche Artikel selbstverständlich ein noch teilweise ungenutztes Gebiet der Kundenwerbung und Einführung vorhanden ist.

Was die Muster des Reisenden betrifft, kann gar nicht genug darauf hingewiesen werden, wie wichtig solche zum tatsächlichen Verkauf sind. Ein einziger Blick auf den richtigen Gegenstand, eine Betätigung einer Maschine kann eine bessere Übersicht über deren Vorteile geben als Stunden mündlicher Erklärung oder Seiten geschriebenen Textes. Die Erfahrung zeigt, daß fast alle diejenigen Reisenden wirklich große Erfolge zu verzeichnen haben, welche ihren Hauptwert auf Muster legen, und daß der Reisende, der glaubt, seine Muster zu Hause lassen und nur auf Grund einer Preisliste verkaufen zu können, nur in den seltensten Fällen über einen Durchschnittserfolg hinauskommen wird. Leider sind diese Fälle aber nur zu häufig.

Wir haben schon an anderer Stelle darauf hingewiesen, daß selbst da, wo das als Muster mitzuführende Original verhältnismäßig schwer und unhandlich ist, wie bei der Adressographmaschine, die Gesellschaft unbedingt verlangt, daß das Muster bei jedem Besuche mitgenommen wird.

Handelt es sich nun um einen derartigen Gegenstand, so wird keine besonders große Vorarbeit dazu gehören, die Musterausstattung der Reisenden zu planen. Anders bei den Firmen, welche über eine große Anzahl von Artikeln verfügen bzw. über solche, die im Original auf keinen Fall vorgelegt werden können.

Wir finden verschiedene Methoden, die Muster so praktisch als möglich zu gestalten. Ist doch eine Sache sicher, nämlich, daß, je kleiner und zweckentsprechender die Musterkollektion ist, sie nicht nur besser gesehen wird, sondern auch große Kosten erspart werden. Nicht nur kann die Firma sich mehr darauf verlassen, daß der Reisende eine kleine handliche Kollektion stets mit sich führen wird, sondern der Transport von Stadt zu Stadt und von Land zu Land wird auch wesentlich verbilligt werden.

In vielen Fällen, wo es sich um besonders große Artikel handelt, wird der Reisende ein kleines Miniaturmuster mit sich führen. Die Covan Truck Co., welche Motorlastzeuge herstellt, hat kleine Nachbildungen derselben machen lassen, welche der Verkäufer dem Kunden in die Hand drückt. Dieser wird in den meisten Fällen mit dem kleinen Wagen herumspielen, und der Reisende gewinnt auf diese Weise Zeit, seine Verkaufsargumente vorbringen und an dem Muster beweisen zu können.

Eine andere Methode des Zeigens von nicht mitzuführenden Gegenständen ist die durch Abbildung. Die Erfahrung zeigt, daß man beim Beschreiten dieses Weges auf keinen Fall die ursprünglichen Kosten scheuen darf. Die Butterfield Trunk Co. benutzt zur Erläuterung der von ihr verkauften Koffer Abbildungen, deren Herstellung pro Reisenden über 200 Mark kostet, und weiß zu berichten, daß diese großen Ausgaben sich vorzüglich verzinst haben und der Reisende mit Hilfe dieser ganz vorzüglichen Reproduktionen die Aufträge bekam, wo ein Muster in anderer Art der Ausführung keine Erfolge gebracht haben würde. Ebenso bedient sich die Heinz Co. in der Hauptsache der Abbildungen, um die große Zahl ihrer Produkte den Kunden vorzuführen.

Eine Mittellage zwischen diesen beiden Methoden besteht darin, daß der eigentliche Artikel im Bild gezeigt wird, während ein kleines Materialmuster die Grundstoffe, aus welchen er besteht, dem Kunden vor Augen rückt. Der Verkäufer einer Firma, welche Sweater herstellt, zeigt diese durch einen Katalog, welcher Abbildungen der verschiedenen Stoffarten und Modelle enthält, und hat außerdem an jedes dieser Bilder ein kleines Stück Stoff angeheftet, um das benutzte Material zu zeigen. Ähnliches finden wir bei Socken, die nur ein Paar im Original gezeigt werden, während die verschiedenen möglichen Farbennuancen durch kleine Webmuster erläutert werden.

Ist sich so der Verkäufer klar geworden, welche Art von Muster er zeigen will, so wird er noch besondere Sorgfalt darauf verwenden müssen, diese in einer Tasche resp. Koffer möglichst ansehnlich und praktisch unterzubringen. Es macht einen guten Eindruck, wenn beim Öffnen des Behälters alle Muster gleich gebrauchsfertig daliegen und der Vertreter nicht erst herumsuchen muß, um etwas zu zeigen.

Einen hübschen Gedanken in dieser Beziehung bringt eine amerikanische Kakaofabrik. Hier enthält der Koffer neben einigen

Dosen des Artikels einen kleinen elektrischen Ofen, Papiertassen, Papierservietten und Löffel. Der Verkäufer öffnet die Tasche und bereitet in einigen Minuten sofort eine Probetasse des Kakaos, so daß sich der Kunde selbst überzeugen kann, wie dieser schmeckt. Fraglos liegt darüber hinausgehend in einer derartigen Aufmachung ein starkes Werbemittel, welchem man sich schwer entziehen kann.

Es wird sich empfehlen, daß neben diesen eigentlichen Geschäftsmustern der Koffer noch andere Sachen enthält. Selbstverständlich muß er Raum genug haben, um das Auftragsbuch des Reisenden unterzubringen. Bei denjenigen Firmen, welche eine intensive Reklametätigkeit entfalten, werden hierzu noch Abbildungen der erscheinenden Inserate usw. kommen.

Vielleicht wird der Vertreter noch anderes gedrucktes Material benötigen oder kleine Schriften, welche er dem Käufer dazulassen wünscht. Überhaupt würde es sich empfehlen, den Kunden an Hand tatsächlicher Unterlagen genau über die Verkaufsanstrengungen der Firma zu informieren, da solche doch auch dazu führen, den eigenen Absatz des Käufers zu erleichtern und zu vergrößern.

Von besonderer Bedeutung ist es, daß die Muster, welche der Vertreter mit sich führt, von der Firma darauf genau kontrolliert werden, ob sie entsprechend gehalten sind, und daß nicht mehr geführte Waren sofort aus der Musterkollektion entnommen werden. Nicht nur verhütet dies Unannehmlichkeiten durch den Verkauf nicht mehr lieferbarer Artikel, sondern bei rechtzeitiger Einforderung der Muster können diese noch mit verwendet werden, während sie im anderen Falle als einzelne unverkäufliche Stücke liegenbleiben. Bei einer großen Zahl von Reisenden und verhältnismäßig kostspieligen Gegenständen wird hier eine große Verlustquelle verstopft werden können.

4. Das Manual.

Wir hatten schon an anderer Stelle begonnen, von den Verkaufsanleitungen zu reden, welche der Vertreter in gedruckter Form von seiten der Firma erhält, um sich über alles Wesentliche zu informieren. Diese Verkaufsanweisungen, für welche der Amerikaner das Wort „Manual“ geprägt hat, sind sowohl ein wesentliches Mittel bei der Ausbildung des Reisenden als auch dafür von Bedeutung, daß derselbe diesen Leitfaden stets bei sich trägt, um sich

ständig neu zu informieren oder Fragen des Kunden zu beantworten, welche ihm noch nicht vorgekommen sind, und zu deren Beantwortung seine eigene Kenntnis nicht ausreicht.

Wir finden, wie wir schon vorher erwähnten, solche Manuals bei fast allen großen Firmen, und ihr Hauptwert liegt eben gerade mit darin, daß sie ständige Begleiter des Verkäufers sein sollen, welche er nie aus seiner Tasche legt.

Das Sammeln des Materials.

Es ist von besonderer Bedeutung, daß das Manual dem Verkäufer wirklich selbst gefällt und er es nicht als eine unwillkommene Beschwerde seines Gepäcks betrachtet. Dazu ist es eben notwendig, daß es ihm wirklich gute Dienste leisten kann und er dazu Vertrauen hat, daß es sich nicht um ein am grünen Tisch geschriebenes Buch handelt, sondern Personen mitgewirkt haben, von denen er weiß, daß sie seine Probleme kennen und Verständnis für seine Schwierigkeiten haben.

Aus diesem Grunde ist man in letzter Zeit mehr und mehr dazu übergegangen, die Vertreter als solche an der Abfassung des Manuals mitarbeiten zu lassen. Selbstverständlich werden gewisse Teile des Buches nur von Sachverständigen und leitenden Persönlichkeiten geschrieben. Diejenigen Kapitel jedoch, die sich auf den eigentlichen Verkauf beziehen, werden am besten nach denjenigen Angaben ausgearbeitet, welche erprobte Reisende hierüber machen können.

Wir finden fast immer, daß die Abfassung des Manuals nicht von heute auf morgen geschieht, sondern geraume Zeit in Anspruch nimmt und alle in Frage kommenden Instanzen genau befragt werden. Ein so entstandenes Buch hat dann eben den praktischen Wert und wird entsprechend geschätzt werden.

Die Form des Manuals muß immer eine handliche sein. In den meisten Fällen findet es seinen Platz entweder in dem Musterkoffer oder noch besser in der Tasche des Reisenden selbst. Es hat sich bewährt, einen guten biegsamen Lederrücken zu wählen und das Buch in irgendeiner Weise so anzuordnen, daß neue Blätter eingelegt und alte herausgenommen werden können. Dadurch wird es vermieden, daß das Buch unmodern wird und es besteht die Möglichkeit, neue Momente der Verkaufstechnik oder neue Artikel gleich für die Zwecke des Manuals nutzbar zu machen. Diese Blätter sind da einzuordnen, wo sie der Materie nach hingehören.

Enthält das Buch noch einige leere Seiten, welche der Vertreter für seine eigenen Zwecke benutzen kann, ist hierdurch noch mehr Anreiz gegeben, das Manual stets bei sich zu tragen und oft hervorzuholen. Firmen, welche regelmäßig Briefe belehrenden Inhaltes an ihre Vertreter senden, fassen diese so ab, daß sie ebenfalls einen Teil des Manuals bilden können.

Die Anordnung des Materials und der Aufbau desselben kann verschieden erfolgen. Manche Firmen ziehen es vor, dasselbe im Zusammenhang zu schreiben, während andere es für besser halten, das Buch so aufzuziehen, daß Fragen gestellt und dann sachgemäß beantwortet werden. Einige Firmen statten den allgemeineren Teil etwas novellistischer aus, um ihn für den Vertreter auf diese Weise schmackhafter zu machen.

Wie gesagt, besteht in jeder Beziehung die Hauptsache darin, daß der Reisende dieses Buch als ständigen Leitfaden benutzt, und bestimmte Geldpreise für Material zur Erläuterung und Verbesserung des Manuals tragen des ferneren dazu bei, seine Benutzung zu erhöhen und das allgemeine Interesse an ihm wachzuhalten.

Viele Firmen begnügen sich nicht damit, ein wirksames Handbuch für ihre Vertreter herauszubringen, sondern stellen diesen Leitfaden auch Detaillisten und deren Angestellten zur Verfügung. Wir haben dies schon vorher gesehen und im Zusammenhang mit der Ausbildung der Verkäufer besprochen.

Der Inhalt des Manuals.

Wenn an Inhalt und Ausstattung auch die Manuals der einzelnen Firmen verschieden sein werden, ähneln sie sich natürlicherweise in den großen Richtlinien.

Die Dartnell-Corporation, welche ausführliches Material über all diese Fragen sammelt und ihren Mitgliedsfirmen zur Verfügung stellt, hat eine typische Inhaltsangabe über die Aufstellung eines derartigen Buches herausgegeben.

Sie schlägt neun verschiedene Abteilungen vor, unter welchen sie alles, was irgendwie notwendig erscheint, zusammenfaßt.

In der ersten Abteilung sollte nach ihrer Ansicht die Geschichte des Geschäftes und seine kaufmännische Politik betrachtet werden. Nach einer kurzen Übersicht über die Wichtigkeit, die Firma den Kunden ebenfalls nahezubringen, wird hier erklärt, wie das Geschäft begonnen hat, wer seine Gründer waren, und wie es dazu gekommen ist, sich gerade auf die Richtlinien festzulegen, nach

denen es noch heute geführt wird. Kurze Notizen über die Persönlichkeit der jetzigen Inhaber und leitenden Beamten vervollkommen dieses Kapitel. Am Schluß sollte noch eine Übersicht über die bisherige Entwicklung und die Aussichten für die Zukunft gebracht werden.

Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit denjenigen Momenten, welche der Verkäufer für sich selbst und die Vorbereitung des Verkaufes beachten muß. Es wird ihm hier gezeigt, wie er neue mögliche Kunden auffinden kann, wie er seine Muster am besten benutzen soll, und woraus diese bestehen. Er wird darüber aufgeklärt, welche Eigenschaften einen guten Verkäufer ausmachen, wie er an Hand genauer Selbsterkenntnis seine Fehler findet und ausmerzen soll. Genaue Anleitungen stehen ihm zur Verfügung, wie er sich in jeder Beziehung geistig fortbilden und materiell verbessern kann.

Der dritte Abschnitt umfaßt eine genaue Beschreibung der zu verkaufenden Artikel. Er wird hier darüber belehrt, welche Rohmaterialien und Qualitäten benutzt werden, und welche besonderen Momente in der Fabrikation eine Rolle spielen, um ebenfalls dazu beizutragen, die fertige Ware zu verbessern. Beispiele zeigen, wie auf diese Weise eine Überlegenheit über Konkurrenzprodukte erzielt wird, und eine genaue Aufstellung gibt ihm die wichtigsten Verkaufsmomente für seine Reise in kondensierter und leichtbenutzbarer Form.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Benutzung der zu verkaufenden Ware und der verschiedenen hier gegebenen Möglichkeiten.

Gerade hier kann nicht genug darauf hingewiesen werden, welche verschiedenen Gebrauchsmöglichkeiten vorhanden sind, damit der Reisende nicht vielleicht an einer ganzen Klasse in Frage kommender Benutzer vorübergeht. Es ist hier oft angebracht, Briefe von zufriedenen Gebrauchern, Kopien besonders großer Aufträge und photographischer Abbildungen zu benutzen, um die Gebrauchsmöglichkeit der Ware voll zu erschöpfen.

Der nächste und fünfte Abschnitt gibt ganz genaue Anleitung darüber, wie sich der Reisende in Gegenwart des Kunden zu benehmen hat. Es wird sich empfehlen, den Verkäufer erst einmal darauf hinzuweisen, eine wie wertvolle Hilfe eine standardisierte Verkaufsrede für ihn ist. Gerade der alte Verkäufer ist im allgemeinen seiner Sache so sicher, daß er ungern allzugenaue Vorschrif-

ten darüber entgegennimmt, was er tun und lassen soll. Deshalb ist es gerade notwendig, ihn erst einmal davon zu überzeugen, daß er durch dieses Kapitel Vorteile hat, wobei man in weitere Einzelheiten geht. Dann aber soll ihm genau auseinandergesetzt werden, auf welche Weise er den zukünftigen Kunden am besten aufsucht und für die Ware interessiert. Es folgen einige Musterbeispiele von Verkaufsreden mit genauer Aufzählung der wichtigsten Verkaufsargumente. Es wird ihm erklärt, auf welche Weise er seine Muster vorzeigen und Preise und Verkaufsbedingungen vorbringen soll. Des weiteren muß er belehrt werden, in welchem Augenblick er am besten dazu übergeht, die endgültige Bestellung zu erlangen und wie er psychologische Momente ins Feld führt, sich des Einverständnisses der Kunden zu versichern.

Der sechste Teil sollte die tatsächlichen Vorgänge umfassen, welchen die aufgenommene Order unterworfen ist. Den Reisenden wird nochmals genau eingeschärft, welche Wichtigkeit eine ganz sorgfältige Ausfüllung des Bestellungsformulars hat, und Musterbeispiele werden ihm dieses noch klarer machen. Dann wird ihm gezeigt, welche Wege die von ihm in die Fabrik eingeschickte Bestellung nimmt, was die Kreditabteilung, Buchhaltung, Expedition usw. nun eigentlich zu tun haben.

Der siebente Abschnitt umfaßt die Beziehungen des Verkäufers zur Firma und zum Kunden. Er zeigt, wie er von den einzelnen anderen Abteilungen des Geschäfts abhängig ist und mit diesen, besonders der Verkaufs- und Propagandaabteilung, zusammenarbeiten muß. Es kann ihm hier gar nicht deutlich genug bewiesen werden, wie wichtig es ist, alle Vorschriften zu beachten, welche die Firma besonders in seinem Interesse aufstellt. Er enthält genaue Anleitungen über die Ausfüllung der von ihm verlangten Berichte, Kostenabrechnungen usw. Des weiteren sollte dieses Kapitel ihm auch einige Andeutungen darüber geben, welche vermittelnde Stellung er zwischen Firma und Kunden einnimmt, und was von ihm zur Erledigung kleiner Differenzen und in bezug auf schriftlichen Verkehr mit den Kunden verlangt werden kann.

Das achte Kapitel ist vielleicht das wichtigste für den Vertreter. Hier muß die Firma aus dem ihr zur Verfügung stehenden tatsächlichen Material und aus Berichten, welche sie von den anderen Reisenden einzieht, eine genaue Aufstellung darüber geben, welche Gegenargumente von seiten des Kunden am häufigsten vorgebracht werden, und welches erfahrungsgemäß die besten Antworten hierauf

sind. Ist dieses Kapitel verständig zusammengestellt und nicht theoretisch sondern wirklich brauchbar und praktisch aufgesetzt, so hat der Reisende hier durch die Hilfe seiner Kollegen wertvolle Waffen den Kunden gegenüber. In der Regel werden sich so viele Gegenargumente in der Praxis stets wiederholen, daß er an Hand dieser Unterlagen keine Überraschungen zu erwarten hat.

Das letzte und neunte Kapitel beschäftigt sich im allgemeinen mit allen noch etwa in Betracht kommenden Fragen. Es enthält Bemerkungen über die Art, wie sich der Reisende am besten kleiden und auftreten sollte, und einige Lehren, welche er in bezug auf seine Gewohnheiten usw. befolgen müßte.

Des weiteren wird hier manches über die Konkurrenz und derartige zu sagen sein. Einige allgemeine Bemerkungen und Vorschläge in praktischer Beziehung würden dann das Manual beenden.

Wir sehen aus diesen Anleitungen, welche große Möglichkeiten gegeben sind, hier ein wirklich wertvolles Hilfsmittel für jedes Geschäft zu schaffen. Je nach der Größe der Firma und der Zahl von ihr beschäftigten Reisenden werden natürlich gewisse Abänderungen in Frage kommen, und ein Manual in der von uns niedergelegten Art dürfte für viele Unternehmen zu groß werden. Im allgemeinen jedoch wird es nötig sein, mehr oder weniger alle hier dargelegten Momente zu verwerten.

Viertes Kapitel. **Weiterbildung und Beeinflussung.**

1. Persönliche Einwirkung.

In dem vorhergegangenen Kapitel haben wir jetzt alles besprochen, was der Reisende braucht, um mit seiner Verkaufsarbeit zu beginnen. Es ist einleuchtend, daß, wenn so viel Mühe aufgewandt worden ist, ihn zu einem tüchtigen Mitglied der Firma zu machen, man nun nicht hier stehenbleiben darf.

Es wird sich stets als notwendig erweisen, die Belehrungen und Hilfsmittel nicht in Vergessenheit kommen zu lassen sondern während der ganzen Zeit seiner Tätigkeit stets aufzufrischen und zu ergänzen. Inwieweit und auf welche Weise dies zu geschehen hat, wird uns hier beschäftigen müssen.

Alle diejenigen Firmen, deren verschiedene Ausbildungssysteme wir vorher angezogen haben, setzen diese später auf bestimmte Art fort, die meistens nicht getrennt sondern sämtlich abwechselnd benutzt werden. In Frage kommen persönliche Zusammenkünfte, Briefe, Drucksachen und Hauszeitungen, so Swift & Co., National Cash Register Co., Metropolitan und Equitable Life Insurance Co., Alexander Hamilton Institute, Dennison Manufacturing Co. und Burrough.

Wenden wir uns zuerst dem Einfluß zu, welchen die Gesellschaft durch persönliche Beeinflussung auszuüben sucht. Außer den noch nachher zu besprechenden großen Versammlungen aller Vertreter, welche in bestimmten Zeiträumen erfolgen, werden noch andere Möglichkeiten vorgesehen sein, die persönliche Verbindung mit den Reisenden aufrechtzuerhalten. Die Leiter der Verkaufsabteilungen in der Zentrale oder in den Filialen benutzen oft die Sonnabende, an denen das Geschäft ja mehr oder weniger ruht, dazu, um die Vertreter um sich zu versammeln und mit ihnen neue Ereignisse oder wichtige Fragen des einzelnen zu besprechen. An sich ist dies der Idealweg, den Reisenden zu beeinflussen, und jegliche briefliche Verbindung kann nur als ein unvollkommenes

Ersatzmittel angesehen werden. Wo es räumlich nicht möglich ist, die Vertreter oft persönlich zu sehen, begegnen wir verschiedenen Firmen, die besondere Beamte haben, welche herumreisen und die Verkäufer aufsuchen. Die Erfahrung zeigt den großen Vorteil dieses Systems. Die Wahl Co., welche etwa 65 Reisende beschäftigt, nahm die vier besten aus dem tatsächlichen Verkauf heraus und benutzte sie nur dazu, herumzureisen, die anderen zu beaufsichtigen und anzuleiten. Obwohl natürlich im Anfang der Umsatz durch das Ausfallen der vier erprobten Verkäufer litt, wurde dies bald dadurch eingeholt, daß die Umsätze der anderen Reisenden durch die erhaltene Belehrung stiegen und diesen Verlust mehr als wettmachten.

2. Schriftliche Beeinflussung.

Ist es nicht möglich, persönlich den Reisenden zu beeinflussen, ist das nächstbeste Mittel der an ihn speziell geschriebene Brief. Auch hier besteht die Möglichkeit, die besonderen Erfordernisse des Einzelfalles zu berücksichtigen und gerade das hervorzubringen, was für den betreffenden Verkäufer von besonderem Werte ist.

Es gibt eine ganze Reihe von Verkaufsabteilungen, welche darauf bestehen, daß jeder ihrer Reisenden einen Brief täglich von der Firma erhält, welcher ihm neue Anregungen und Ratschläge gibt. Bei Organisationen, welche eine große Zahl von Vertretern auf Tour haben, wird es natürlich schwierig sein, jedem einzelnen täglich einen individuellen Brief zu schreiben, denn der etwa in Frage kommende Formbrief kann nie dieselbe Wirkung haben wie der auf den einzelnen eingestellte. Übereinstimmend hören wir jedoch, daß ein regelmäßiges Zusenden von Briefen für wesentlich gehalten wird, um eine feste Führung der Verkaufsorganisation zu ermöglichen.

Wenn wir Vertreter, welche ständig herumreisen, regelmäßig brieflich bearbeiten wollen, ist natürlicherweise große Sorgfalt auf die Adressierung zu legen, und nur ein genau vorher ausgelegter Reiseplan des Vertreters wird es ermöglichen, daß ihn die Briefe überall regelmäßig erreichen.

Manche Firmen benutzen zu diesem Zweck auch Kuverts in auffallenden Farben, damit der Reisende im Hotel sofort den für ihn bestimmten Brief bemerken kann. Ein anderes System, welches sich empfiehlt, ist die fortlaufende Nummerierung der Briefe, da der Empfänger so stets vergleichen kann, ob ihm etwa ein oder der andere Brief verlorengegangen ist.

Unsere persönliche Meinung geht dahin, daß ein Übermaß an Korrespondenz auf die Dauer seinen Zweck verfehlen muß. Es wird in der Regel nicht möglich sein, jeden Tag einen wirklich interessanten Brief zu schreiben, und ein allgemeines Gerede wird dazu führen, daß der Reisende am Schluß die Briefe überhaupt nicht mehr liest und, wenn wirklich einmal etwas Wesentliches berichtet wird, dies auch übersieht.

Es ist schwierig, nun noch einmal anzugeben, was in bezug auf allgemeine Regeln in derartigen Briefen enthalten sein müßte, da es ja mehr oder weniger eine Wiederholung des bereits Ausgeführten sein würde.

Wichtig ist jedoch, daß hier die Gelegenheit gegeben ist, diejenigen Fehler auszumerzen, welche sich bei längerer Reisetätigkeit nur zu leicht herausstellen. Wir wollen nach Hall einige der markantesten hier herausgreifen.

In vielen Fällen wird der Reisende es sehr übel aufnehmen, wenn ein von ihm unter großen Schwierigkeiten hereingenommener Auftrag von der Firma wegen Kreditunwürdigkeit des Bestellers abgelehnt wird. Der Verkäufer, der schon seiner Kommission sicher zu sein glaubte, verliert nur zu leicht den Mut und redet sich in eine der Firma feindliche Stimmung hinein. Ein taktvoller Brief, welcher das Wesen der Kreditabteilung genau schildert und an Beispielen zeigt, wie wesentlich eine scharfe Kreditkontrolle ist, wird hier viel helfen können.

Ebenso muß der leicht beleidigte Reisende darüber aufgeklärt werden, daß er selbst durch sein Wesen der Verlierer ist und es nur für ihn von Vorteil sein kann, wenn er sich die doch gutgemeinte Kritik der Firma gefallen läßt.

Der alte Reisende, der nur ungern und widerwillig neue Methoden annimmt, muß darüber belehrt werden, daß es ihm so ermöglicht wird, mehr Geld zu verdienen, und ein Appell an seinen Ehrgeiz wird ihm beweisen, daß er sich doch unmöglich von jüngeren Angestellten übertreffen lassen darf.

Eine gewisse Gruppe von Reisenden, welche glauben, alles besser zu wissen, werden nur durch energische Briefe geheilt werden können, welche sie auffordern, die von ihnen getroffenen Maßnahmen genau zu verteidigen.

Der mit sich selbst zufriedene Verkäufer wird in den meisten Fällen den Standpunkt einnehmen, daß sein Durchschnitt im Verkauf ein absolut guter ist, und daß aus seinen Bezirken auf keinen

Fall mehr herauszuholen ist. Eine genaue Erforschung wird stets zeigen, daß dieses durchaus nicht stimmt, und der Beweis hierfür sollte ihm in überzeugender Form zur Verfügung gestellt werden.

Ebenso wichtig ist es, auf den Mann einzuwirken, welcher durch schlechte Dispositionen seiner Reise zu viel Spesen verbraucht und auf diese Weise mit seinem Verdienst nie zufrieden sein kann. Man muß ihm hier die Wege zeigen, welche dazu führen, daß er sowohl für sich als auch für die Firma Ersparnisse macht.

Ebenso wird es notwendig sein, sich den vorzunehmen, welcher zu wenig tägliche Kundenwerbung vornimmt, und ein Vergleich seiner Tätigkeit mit der eines Kollegen wird ihm dazu helfen, diesen Fehler zu verbessern.

Besonders schwierig ist es, diejenigen Reisenden zu beeinflussen, welche es überhaupt schwer finden, in einem Bezirk Aufträge zu erhalten, und aus diesem Grunde stets auf dem Sprunge sind, ihre Stellung aufzugeben. Hat der Leiter der Verkaufsabteilung den Eindruck, daß es sich um wertvolles Material handelt, welches er sich erhalten will, wird er hier energisch vorgehen müssen. Genaue Statistiken werden dem Reisenden zahlenmäßig beweisen können, wieviel die Konkurrenz hier erreicht, und daß sein schlechtes Verkaufen weder an der Firma noch an der Ware sondern lediglich an ihm liegt.

Eine große Zahl von Reisenden, welche lediglich auf einer Kommissionsbasis angestellt sind, werden sich nur ungern damit beschäftigen wollen, voraussichtliche Kunden zu besuchen, bei denen eine große Vorarbeit notwendig ist, um eine Bestellung zu erhalten. Es bezahlt sich natürlich für sie nicht, ihre Zeit damit zu verschwenden, eine für sie unproduktive Arbeit zu leisten, wie sie trotzdem für jede Firma notwendig ist, um ihren Kundenkreis für später zu vergrößern und sich das Wohlwollen alter Kunden zu erhalten.

Hier muß der Verkaufsleiter mit wohldurchdachten Briefen erzieherisch wirken, um diesen Verkäufern zu zeigen, daß am Ende auch sie einen materiellen Vorteil davon haben, wenn sie neue Kunden anzuwerben suchen und nicht nur zu ihren alten Freunden hingehen, um dort die üblichen Bestellungen in Empfang zu nehmen. Häufig wird ein Wechsel des dem Reisenden zugesprochenen Gebietes oder ein besonderes Preisausschreiben hier von Vorteil sein.

Stets wird der Verkaufsleiter dafür zu sorgen haben, daß die Reisenden ihre Arbeit sorgfältig im voraus planen, so daß kein

Zeitverlust durch schlechte Dispositionen entsteht. Er wird vielleicht dem Unerfahrenen hierbei helfen und ihm zeigen, wie er seine Schreibarbeiten usw. einzurichten hat, damit ihm möglichst viel Zeit für produktive Arbeit übrigbleibt.

Manche Verkäufer leiden in ihrem Werte dadurch, daß sie ihre Produkte nicht gründlich genug verkaufen. Sie begnügen sich damit, eine Bestellung aufzunehmen, ohne dem Erwerber genaue Regeln über die Benutzung zu geben oder ihn wirklich voll zu interessieren. Die Folge davon ist, daß die Ware retourniert wird oder daß der Detaillist keine besonderen Verkaufsanstrengungen macht und die Sendung vergessen in den Regalen stehenbleibt, so daß keine Nachbestellungen erfolgen. Hier kann der Verkaufsleiter eingreifen, indem er bestimmte Fragen an den Reisenden stellt, z. B. ob er das Reklamematerial vorteilhaft in dem Geschäft des Kunden angebracht und ob er für Fensterauslagen gesorgt hat.

Ein Fehler, welchen wir besonders bei einer Klasse von Reisenden nur zu häufig finden, ist der, daß sie großen Wert auf die Ansicht des Kunden legen und im strittigen Falle sich auf seine Seite stellen. Obwohl es verständlich ist, daß der Reisende seinen Kunden nicht verärgern will, darf doch das Interesse der Firma hierunter nicht leiden, und soviel auch dem Geschäft selbst an einem Kunden liegen mag, muß es doch nach seinen eigenen Prinzipien verfahren. Ein gewisser Takt von seiten des Verkaufsleiters wird nötig sein, um hier den Reisenden nicht vor den Kopf zu stoßen, wenn einmal gegen seinen Kunden entschieden werden muß.

Wir sehen so eine große Zahl von Fällen, wo der persönliche Brief von sehr viel Vorteil sein kann und ein wertvolles Hilfsmittel in der Hand des Verkaufsleiters bildet, die Reisenden im Sinne der Firma zu beeinflussen.

Der ganze Stil dieser Briefe muß so kameradschaftlich gehalten werden, wie es nur irgend möglich ist. Der Verkäufer darf sie nicht als stete Maßregelung betrachten, sondern muß das Gefühl haben, daß der Verkaufsleiter bemüht ist, ihm zu helfen, mehr zu verdienen. Deshalb soll auch nicht mit berechtigtem Lobe gespart werden, wo es angebracht ist, ohne jedoch darin so weit zu gehen, daß der Reisende zu eingebildet wird und sich für unersetzlich hält.

In vielen Fällen, wo derartige Briefe vervielfältigt an alle Reisenden gleichmäßig gesandt werden, ist es besonders nötig, sie in eine angemessene Form zu kleiden. Wo die Möglichkeit besteht,

aus Berichten eines Reisenden eine Lehre für die Gesamtheit zu ziehen, wird ein derartiger Artikel meist interessieren und die beste Aufnahme finden.

3. Hauszeitungen.

Viele Firmen haben mit Hauszeitungen gute Erfolge zu verzeichnen gehabt. Wir verstehen darunter eine in regelmäßigen Abständen erscheinende Publikation eines bestimmten Geschäftes, welche an ihre Angestellten oder eine bestimmte Klasse derselben oder an ihre Abnehmer zur Verteilung kommt.

Eine große Anzahl von Firmen gibt mehrere derartige Zeitschriften heraus, je nachdem sie für einen bestimmten Leserkreis in Frage kommen. Für uns handelt es sich hier nur um solche, welche entweder für die Verkäufer mitbestimmt sind oder sich ausschließlich an diese richten.

Wir finden in Amerika bei verschiedenen großen Firmen, daß neben einer für alle Angestellten bestimmten Zeitung auch eine solche besonders für Reisende herausgegeben wird. Wir können dies nicht unbedingt empfehlen und glauben, daß sowohl die Reisenden an den anderen Geschäftsvorgängen Interesse haben sollten, als es auch den übrigen Angestellten wichtig sein wird, auf diese Weise über die Vorgänge in der Verkäuferorganisation unterrichtet zu werden.

Es wird fast stets notwendig sein, daß eine besondere Abteilung in einer Firma die Redaktion dieser Zeitung in die Hand nimmt, da doch ein bestimmtes Talent dazugehört, ein derartiges Blatt angemessen herauszubringen. Während kleinere Firmen sich darauf beschränken werden, gewöhnliche Vervielfältigungen auszuschieken, finden wir bei großen Unternehmungen gut gedruckte und illustrierte Blätter.

Schon die Wahl des richtigen Namens ist von Wert. Derselbe darf weder zu komisch noch zu ernst sein, um einen Anreiz zur Lektüre zu geben.

Viele Firmen schreiben für das Finden eines passenden Titels eine Konkurrenz unter den Reisenden aus, um so etwas wirklich Sinngemäßes zu erhalten. Wie oft die Zeitschriften erscheinen sollten, wird von den Bedürfnissen der einzelnen Firmen abhängen, doch dürfte es nicht angebracht sein, zu lange Pausen eintreten zu lassen. Einmal monatlich ist das wenigste, was uns zulässig erscheint, wenn man überhaupt noch von einer Hauszeitschrift reden will.

Das Format wird sich nach dem erwünschten Inhalt richten und darf im allgemeinen nicht zu groß sein.

Über den Inhalt einer Hauszeitschrift ist folgendes zu sagen:

In erster Linie muß sie die Leser über alle Neuigkeiten unterrichten, welche im Geschäft vorkommen. Hierzu gehören Wechsel in den verantwortlichen Stellen, Beförderungen, große Kontrakte usw., welche die Firma vergeben bzw. erhalten hat. Dann aber, und dies ist vielleicht das Wichtigste, muß neben den tatsächlichen Berichten auch eine Fülle von Material gegeben werden, welches den Korpsgeist der Angestellten befestigt und sie mit Vertrauen für die Firma erfüllt. Gerade der Reisende, der in einem kleinen Ort bei schlechtem Wetter festsetzt und den einzigen Kunden an diesem Platz nicht antreffen konnte, braucht von Zeit zu Zeit einen optimistisch gehaltenen Zuspruch, welcher ihm auf diese Weise zukommen sollte. Es gehört ein großes Maß von Geschicklichkeit hierzu, gerade für diesen Zustand das Richtige zu treffen.

Des weiteren wird die Hauszeitschrift durch Berichte über die Verkäufe einzelner Vertreter dazu dienen, eine freundliche Rivalität unter ihnen zu erzeugen. Veranstaltet die Firma Verkaufswettbewerbe, wie wir sie später zu besprechen haben werden, sind die Bedingungen hierfür sowie der Stand der einzelnen Beteiligten natürlich das gegebene Material für die Zeitschriften.

Letzten Endes werden alle diejenigen Momente, welche wir vorher bei der Abfassung der Briefe besprochen haben, auch für die Hauszeitschriften in Frage kommen. Sie müssen ebenfalls Material darüber bringen, welche Änderungen in der Produktion oder im Verkauf getroffen sind, und die Vertreter weiter erziehen, ihre Verkaufskunst zu verbessern und das Verhältnis zwischen ihrer Person und der Firma zu einem möglichst für alle Teile zufriedenstellenden zu gestalten.

Hierbei werden auch Artikel von Vorteil sein, welche sich mit der allgemeinen Lage der Branche beschäftigen. Statistische Angaben über den Absatz des in Frage kommenden Produktes im allgemeinen werden ebenso von Wert und Interesse sein wie neu gefundene Möglichkeiten, den Artikel in bisher noch nicht gekannter Weise zu gebrauchen. Ein gewisses Maß von technischer Information gehört ebenfalls hierher, ferner Berichte über in der Branche allgemein bekannte Persönlichkeiten.

Selbst wenn die Zeitschrift nur für Vertreter bestimmt ist, muß sie doch auch über die Tätigkeit der Kreditabteilung, der Expe-

dition usw. ebenso interessante Auskünfte geben als über den Verkauf und die Reklame, welche natürlich besonders interessieren werden.

Das für alle diese Zwecke benutzte Material müßte gleichfalls von den Angestellten der Firma mitgeliefert werden. Der Herausgeber der Zeitschrift wird selbstverständlich auf eigene Artikel nicht verzichten können, in erster Linie aber nur eine Auswahl über das Material zu treffen haben, welches ihm bei sachgemäßer Aufziehung von allen Seiten zufließen wird. Wenn die Zeitschrift sich eine gewisse Stellung innerhalb eines Unternehmens begründet hat, wird sie zu einem Clearing-Haus aller Ideen und Vorschläge werden. Das allgemeine Interesse, welche sie findet, wird mit den Beiträgen der Angestellten wachsen, und gerade unter den Vertretern werden wir eine ganze Reihe von Personen finden, die zur Mitarbeit nur zu gern bereit sind. Auch hier wird es sich darum handeln, die richtigen Grenzen zu finden und nicht durch besondere Berücksichtigung des einen die anderen zurückzustoßen. Ebenso wird es schwierig sein, eine gewisse Beschränkung zu finden, um zu verhindern, daß durch den Druck von Artikeln, welche nur für den Einsender Interesse haben, der Wert der ganzen Zeitschrift für die anderen gemindert wird.

Die im Augenblick von verschiedenen Firmen befolgte Idee, die Hauszeitschriften auch für die Frau der Angestellten interessant zu machen, ist nicht von der Hand zu weisen.

Es hängt für den Erfolg eines Mannes doch eine ganze Menge davon ab, in welcher Weise seine Frau an seiner Tätigkeit Anteil nimmt, und die National Cash Co. z. B. verzeichnet schöne Erfolge damit, daß sie die Frau des Reisenden anspricht, das Einkommen ihres Mannes durch ihren Einfluß zu vergrößern.

Fünftes Kapitel.

Die Entlohnung der Verkäufer.

Wir können im allgemeinen sagen, daß alle Regeln, welche für gewöhnlich auf die Bezahlung von Angestellten Bezug haben, auch für die Verkäufer gelten. Der grundlegende Gedanke wird immer der bleiben, daß jeder Arbeitgeber seine Leute so entlohnen will, daß er für sich selbst den größtmöglichen Vorteil herauswirtschaftet und auf der anderen Seite auch seine Angestellten unbedingt befriedigt.

Bei den Verkäufern ändern sich wohl diese Regeln nicht, jedoch haben wir es hier mit einer Klasse von Leuten zu tun, welche durch ihre eigenartige Tätigkeit und geistige Einstellung prinzipiell etwas anders zu behandeln sind als der Bureauangestellte oder der Arbeiter.

1. Allgemeine Prinzipien der Entlohnung.

Die Art, wie die Verkäufer bezahlt werden, wird zu einem großen Teil davon abhängig sein, welche Kategorie von Leuten und zu welcher Arbeit eine Firma diese heranziehen will. Es macht einen großen Unterschied, ob ein Unternehmen darauf Wert legt, eine Zahl von gewissenhaften und fleißigen Durchschnittsmenschen zu engagieren, oder ob sie hervorragende Kräfte an sich ziehen will, welche neben ihrer geschäftlichen Tätigkeit in erster Linie darauf bedacht sind, sich selbst eine möglichst gute Existenz zu schaffen, und infolgedessen jede Gelegenheit ergreifen, sich zu verbessern.

Ebenso wird zu bedenken sein, daß das zur Anwendung kommende System verhältnismäßig einfach in der Ausführung sein muß. Keine Art der Entlohnung wird sich auf die Dauer halten können, bei welcher die in Frage kommende Bureauarbeit nicht im Verhältnis zu dem erzielten Resultat steht. Als Hauptmoment müssen wir jedoch dem Grundsatz der Gerechtigkeit entsprechen, und eine Vertreterorganisation wird nur dann ihren Korpsgeist bewahren, wenn die Entlohnung durchaus unparteiisch und fair erfolgt. Ist sie zu sehr dem Gutdünken einzelner Beamten unter-

worfen, wird immer der Verdacht der Nepotenwirtschaft bestehen, und das Gefühl einer gleichmäßigen Behandlung wird darunter leiden.

Damit hängt es natürlich zusammen, daß der Verkäufer auch sonst materiell mit seiner Bezahlung zufrieden ist. Kann er seine Existenz auf diese Weise nicht bestreiten, hat er mit Sorgen zu kämpfen, wird er nicht imstande sein, sein Bestes für die Firma herzugeben. Nur derjenige Verkäufer wird den Höhepunkt seines Könnens erreichen, welcher im Einvernehmen mit seiner Firma und frei von drückenden, eigenen Sorgen sich ganz seiner Tätigkeit widmen kann.

Vom Standpunkt des Arbeitgebers aus muß die Entlohnung derartig sein, daß sich das besonders belohnt, was vom Standpunkt der Firma aus für diese das Vorteilhafteste ist.

Deshalb ist es für die Art der Systemauswahl bedeutungsvoll, ob der Vertreter nur die Ware verkaufen soll, oder ob daneben noch andere Arbeiten von ihm verlangt werden, z. B. der Besuch von Konsumenten, welche er nur für den Artikel interessieren soll, ohne ihnen etwas verkaufen zu können, dann die Herstellung von Fensterauslagen für die Detaillisten oder der Besuch von bisher nicht bearbeiteten Städten, bei welchen er voraussichtlich seine Ausgaben auf keinen Fall decken kann.

Neben diesen materiellen Motiven sind jedoch auch die ideellen zu berücksichtigen. Jeder gute Vertreter beabsichtigt, sich zu verbessern, und wird am liebsten bei derjenigen Firma arbeiten, bei welcher er nicht nur eine Beförderungsaussicht hat, sondern noch etwas dazulernen kann, was ihm für später Verdienstmöglichkeiten verheißt.

Ebenso finden wir, daß ein guter Verkäufer auf die Dauer auch nur gern für eine angesehene und korrekte Firma tätig sein will. Er legt Wert darauf, daß dieselbe eine bestimmte, verständige Politik in bezug auf Preise, Kredite usw. befolgt, die er jederzeit vor seinen Kunden vertreten kann.

Nur ein System, welches diese ideellen Momente mit den materiellen vereinigt, kann auf die Dauer Aussicht auf Erfolg haben.

2. Arten der Entlohnung.

Die Zahl der Systeme, die Vertreter zu bezahlen, ist eine sehr große. Bei fast allen Firmen werden wir ein bestimmtes Vorgehen finden, welches sich für den Fall am besten bewährt zu haben scheint,

und sehen, daß fast immer Abweichungen vorkommen, so daß die Zahl der möglichen Variationen unerschöpflich ist. Nur selten wird ein einziges System allein benutzt werden, sondern fast immer in Verbindung mit anderen Möglichkeiten, obwohl wir sagen können, daß meistens nicht mehr als drei verschiedene Gedanken in einer Entlohnungsart benutzt werden können.

Eine Rundfrage über die in Amerika im Augenblick gebräuchlichste Art der Entlohnung zeigt das folgende Bild. Es gaben

Gehalt	17%
Gehalt und Bonus	16 $\frac{1}{2}$ %
Gehalt und Provision	15%
Gehalt, Bonus und Provision.	3 $\frac{1}{2}$ %
Nur Provision	26%
Provision mit monatlichem Vorschuß .	13%
Provision mit Vorschuß und Bonus. .	2%
Provision mit Bonus	3 $\frac{1}{2}$ %
Gewinnteilung	3 $\frac{1}{2}$ %

So sehen wir, daß fast alle Kombinationen, welche überhaupt möglich sind, für irgendeinen Fall Anwendung finden können, und daß diejenigen Firmen, welche Kombinationen der verschiedenen Systeme benutzen, bei weitem überwiegen.

Gehalt.

Das am meisten benutzte System wird nach wie vor die Zahlung von Gehalt sein. Für Verkäufer in Detailgeschäften, bei welchen der Zufall eine sehr große Rolle für ihren Umsatz spielt, kommt beinahe kein anderes System in Frage, wenn auch manchmal vielleicht ein bestimmter Bonus in Betracht kommen kann. Für die Reisenden jedoch liegen die Verhältnisse nicht so einfach.

Eine große Reihe von Gründen sprechen an sich dafür, auch die Vertreter einfach mit Gehalt zu entlohnen. In erster Linie macht es bureautechnisch die wenigste Arbeit, Gehaltslisten aufzustellen, und es ermöglicht dem Leiter der Verkaufsabteilung, ganz genau im voraus zu sagen, wie groß sein Budget für das kommende Jahr sein wird. Daneben gibt es dem Reisenden ebenfalls die Sicherheit, wieviel er regelmäßig und bestimmt zu erwarten hat, so daß er seinen Ausgabenetat auch genau berechnen und frei von pekuniären Sorgen leben kann.

Der wichtigste Grund, warum so viele Firmen darauf bestehen, feste Gehaltszahlungen zu geben, ist jedoch der, daß sie dadurch ihre Vertreterorganisationen fester in der Hand haben, als dies auf eine andere Art zu erzielen ist. Wir sprachen schon vorhin davon,

daß eine ganze Reihe von Möglichkeiten vorhanden ist, wo der Vertreter durch seine Arbeit auf einer Provisionsbasis nicht auf seine Kosten kommen kann. Gerade diese von ihm verlangte Tätigkeit jedoch mag für die Firma von besonderem Wert sein. Unternehmungen, welche gut eingeführte Stapelware vertreiben, und bei denen es sich hauptsächlich um Routinearbeiten handelt, werden auf diese Weise am besten fortkommen. Die Bestellungen auf die Ware braucht sich der Reisende höchstwahrscheinlich nur alle 8 oder 14 Tage von dem Kunden abzuholen, der das Produkt in seinem Geschäft auf keinen Fall entbehren kann. Diese Aufträge würden ebenso der Firma direkt eingesandt werden, auch wenn sie keinen Reisenden herauschicken würde. Ein solches Unternehmen braucht seine Angestellten eben in der Hauptsache zu anderen, für den Augenblick scheinbar unprofitablen Arbeiten.

Er soll als Vertreter der Firma hören, ob irgendwelche Klagen vorkommen, und dafür sorgen, daß die Detaillisten Fensterauslagen von dem Artikel in geschmackvoller Form herstellen, kleineren Geschäften Fingerzeige für den Verkauf geben und unter Umständen in erster Linie gleichzeitig das Inkasso besorgen. Er kommt immer als ein Gesandter der Firma statt als ein tatsächlicher Verkäufer. So wird seine Zeit durch hunderterlei kleine Nebendinge ausgefüllt, welche er nicht so gern auf sich nehmen würde, wenn er auf Provision rechnen und seine ganze derartige Tätigkeit als verlorene Zeit ansehen müßte.

Gerade bei Artikeln, welche sowieso guten Absatz finden, wird es auch auf diese Weise verhindert, daß der Reisende, um seine Provision zu erhöhen, den Kunden mehr verkauft als sie gebrauchen können. Eine verständige Firma wird Wert darauf legen, daß ihre Abnehmer an den von ihr bezogenen Produkten einen guten Verdienst haben, und dieser wird umso größer sein, je weniger Kapital in den bestimmten Artikeln investiert ist und je schneller sich dieses so umschlägt.

Fügen wir noch hinzu, daß der Verkaufsleiter absoluter Herr über die Zeit seiner Vertreter ist, so kann er von ihnen ganz genaue Berichte und Statistiken verlangen und sie mehr zur Arbeit heranziehen, als es auf einer Provisionsbasis möglich wäre. Hieraus ersehen wir, daß eine ganze Reihe von Gründen für eine Entlohnung auf Gehaltsbasis zu sprechen scheint.

Auf der anderen Seite werden wir uns die Übelstände nicht verhehlen können, welche diesem System entgegenstehen.

Vertreter, welche sicher sind, jeden Monat eine bestimmte Summe ausgezahlt zu erhalten, werden zu leicht geneigt sein, immer günstige Berichte abzugeben und sich garnicht mehr recht um den tatsächlichen Verkauf kümmern. Sie werden zufrieden sein, ihren Schlendrian fortzugehen, und haben auch tatsächlich gar kein Interesse daran, den Umsatz zu vergrößern und die Unkosten zu verkleinern oder durch neue Kunden dem Geschäft ein größeres Tätigkeitsfeld zu eröffnen.

Daneben ist auf diese Weise für die Firma ein verhältnismäßig großes finanzielles Risiko gegeben; ob das Geschäft gut oder schlecht ist, der Umsatz sich hebt oder senkt, immer muß sie die ganze Last auf sich nehmen. Leistet der Vertreter nichts, verliert nicht er, sondern die Firma. Die meisten Unternehmungen stehen auf dem Standpunkt, daß der Reisende Kaufmann genug ist, um selbst einen Teil des Risikos zu übernehmen, welches in dem Einführen eines Artikels begründet liegt. Die Starrheit dieses Systems kommt natürlich bei wirtschaftlichen Krisen besonders zum Ausdruck. Während es bei Hochkonjunktur eine Ungerechtigkeit gegen den Reisenden ist, ihn bei der großen Steigerung des Absatzes auf seinem festen Gehalt stehen zu lassen, ist es bei dem durch die Geldarmut bedingten Rückgang ebenso unnatürlich für die Firma, ihren Vertretern ein bestimmtes Einkommen zu zahlen, welches in keiner Weise im Verhältnis zu den einlaufenden Orders steht.

Die größte Schwierigkeit, welche jedoch mit der Zahlung eines reinen Gehaltes verknüpft ist, entwickelt sich erst mit der Zeit. Es ist unmöglich, einem Vertreter, welcher jahrelang bei derselben Firma tätig ist, immer gleichmäßig dasselbe zu zahlen. In irgendeiner Weise muß sich sein Einkommen entsprechend seinem Alter und seinem größeren Nutzen für die Firma erhöhen. Hierfür bietet die Gehaltszahlung nur unvollkommene Möglichkeiten. Erhält er jedes Jahr eine bestimmte Zulage, wird er auf die Dauer zu teuer für die Firma werden, und das sichere Zunehmen seines Einkommens wird in den meisten Fällen von ihm als so sicher angesehen und so vorweggenommen, daß er keine besondere Freude oder Ansporn in dieser Methode erblicken kann. Bleibt er auf der anderen Seite immer auf demselben Einkommen stehen, wird er entmutigt und unzufrieden werden und sich entweder nach einer anderen Stellung umsehen oder nur gerade so viel arbeiten, daß er nicht herausgeworfen wird. Fühlt er, daß die Firma ihn für am

Ende seiner Leistungsfähigkeit findet, wird seine eigene Initiative bei diesem Gedanken absterben.

Viele Firmen haben hier nach einem System gesucht, diesen Übelständen zu begegnen. Sie haben ein bestimmtes Pensum für jeden Mann festgesetzt und eine gewisse Prozentzahl ausgerechnet, die sie die Tätigkeit eines Vertreters kosten darf. Diese so errechnete Summe erhält er als Gehalt, von welchem er seine Unkosten bestreiten muß, und alle Verkäufe über die angenommene Summe hinaus sind ihm mit einem kleinen Prozentsatz provisionspflichtig.

So sehen wir, daß jegliche Verbesserung dieses Systems eine andere Art der Entlohnung berücksichtigen muß und auf die Dauer die Zahlung eines reinen Gehaltes nur für bestimmte Branchen und Firmen vorteilhaft sein kann. Denn bei dem zuletzt erwähnten System würde auch eine Änderung des Preisniveaus nach der einen oder anderen Seite Unbilligkeiten mit sich bringen.

Es entspricht unseren Ausführungen, daß die tatsächlichen Ergebnisse ebenfalls ein Zurückgehen dieser Art der Entlohnung zeigen, und daß heute fast nur ganz alte und hervorragend eingeführte Firmen der Stapelbranche es sich noch leisten, ihre Vertreter auf diese Weise zu bezahlen.

Provision.

Liegt bei der Zahlung eines festen Gehaltes das Hauptrisiko finanzieller Natur für das Gelingen der Verkaufsanstrengungen bei der Firma, so trägt dasselbe andererseits der Verkäufer, wenn er auf einer Provisionsbasis angestellt ist. Dieses System ist fraglos das in Deutschland im Augenblick weitest verbreitete und läßt auch eine große Reihe von Abarten zu, mit welchen wir uns jedoch erst später beschäftigen wollen.

Der Hauptgrund, welcher dafür spricht, den Vertreter durch eine prozentuale Provision zu entlohnen, ist der, daß auf diese Weise der größte Anreiz für den Reisenden gegeben ist, möglichst viel zu verkaufen. Wo die Anstrengungen der Verkaufsabteilungen hauptsächlich darauf gerichtet sind, den Umsatz zu steigern, wird es sich so am besten erreichen lassen. Dafür spricht ferner die Einfachheit, mit welcher die Auszahlung und Berechnung möglich ist.

Von dem Verkauf, sei es aus dem Eingang der Bestellung oder der erfolgten Zahlung, erhält eben der Reisende einen bestimmten Prozentsatz, und er sowohl als auch die Firma können ohne große Umstände ersehen, wieviel er zu bekommen hat, zumal in den

meisten Fällen seine Unkosten auf seine eigene Rechnung gehen und von ihm zu tragen sind. Ist einmal der Prozentsatz der Provision festgesetzt und von beiden Teilen genehmigt, wird er für immer fest bleiben und der Reisende fast nie eine Erhöhung dieses Satzes verlangen. So wird es erreicht, daß die finanziellen Beziehungen zwischen Firma und Verkäufer durch eine einmalige Abmachung geregelt sind und die bei der Gehaltszahlung so unangenehmen Neubesprechungen fortfallen.

Hinzu kommt, daß für das Unternehmen auf diese Weise die Finanzierung der Verkaufsarbeit erleichtert ist. Während schlechter Geschäftszeiten hat der Verkaufsleiter es nicht nötig, unproduktive Angestellte durchzuschleppen, sondern der Prozentsatz der Verkaufskosten bleibt immer dem Umsatz gleichmäßig angepaßt. Jedes Geschäft hat eine genaue Vorstellung darüber, wieviel es gewinnbringend kosten darf, Waren zu vertreiben, und da, wie wir vorher sagten, die Tagesspesen fast immer von den Angestellten getragen werden, kann bei diesem System der einmalig festgesetzte Satz nicht überschritten werden.

Dagegen stehen eine ganze Reihe von Nachteilen, welche die unqualifizierte Anwendung dieser Methode mit sich bringt.

Der größte Fehler ist der, daß auf diese Weise die Erhöhung des Umsatzes über alle anderen Fragen kaufmännischer Prinzipien gestellt wird. Der Verkäufer hat nur Interesse daran, einen möglichst hohen Umsatz zu erzielen, und wird alles daran setzen, diesen mehr und mehr zu steigern. Unabhängig von den tatsächlichen Verhältnissen und dem Vorteil des Käufers wird er versuchen, seinen Kunden möglichst viel zu verkaufen, selbst wenn er diesen dadurch vielleicht letzten Endes schädigt. So wird eine ganze Reihe von Abnehmern möglicherweise mit der Firma und ihrer Geschäftsführung unzufrieden, und Kunden gehen verloren. Man kann einwenden, daß der Verkäufer klug genug sein sollte, sich nicht durch ein einmaliges Geschäft seinen Verdienst für später entgehen zu lassen, doch wird diese Erwägung bei dem Vertreter häufig hinter dem Wunsch zurücktreten, erst einmal möglichst viel zu verdienen und dann die Zukunft für sich selber sorgen zu lassen.

Der auf einer Provisionsbasis reisende Vertreter wird des ferneren Wert darauf legen, möglichst nur die Kunden zu besuchen, bei denen ihn eine große und sichere Bestellung erwartet. So werden die Reisegebiete verhältnismäßig oberflächlich bearbeitet,

und der Besuch kleinerer Orte oder Kunden unterbleibt als nicht gewinnbringend.

Die Beziehungen zwischen Verkäufer und Firma sind unter diesem System natürlich ziemlich gelockert. Da der Reisende ja eigentlich nur für tatsächliche Verkäufe bezahlt wird, kann die Firma von ihm nur schlecht Weitergehendes verlangen. Sie kann eine genaue Befolgung ihrer Grundsätze über Berichte, Touren usw. nicht erzwingen und hat keine Handhabe, einen Reisenden zu veranlassen, mehr zu arbeiten, als es diesem paßt.

Ebenso wird der Provisionsvertreter nur ungern Aufforderungen der Firma nachkommen, den Kunden durch Fensterdekoration oder ähnlichem zu helfen, da er mit Recht der Firma antworten wird, daß er auf diese Weise Zeit verliert, in welcher er etwas verdienen könnte, während sie ihm so nicht bezahlt wird.

Erhält der Verkäufer eine gleichmäßige Provision auf alle Artikel, welche das Geschäft vertreibt und ist deren Zahl eine sehr große, so wird er hauptsächlich sich auf diejenigen festlegen, welche gerade für ihn besonders leicht zu verkaufen sind. Er wird nur ungern Mühe darauf verschwenden, einen Artikel zu forcieren, der besonderer Verkaufsanstrengungen bedarf, wenn ein Stapelprodukt leichter abgesetzt werden kann. Dies wird auch dann zutreffen, wenn er genau weiß, daß die Interessen der Firma hierdurch nicht unbedingt gewahrt sind und sie an dem Vertrieb des etwas schwerer zu verkaufenden Produktes einen wesentlich größeren Gewinn hat.

Für neueintretende und noch unerprobte Reisende ist das Provisionssystem häufig die Grundlage ihres Versagens. Das Gefühl, ganz von dem abhängig zu sein, was sie verkaufen können, wird bei anfänglichem Mißerfolg durch die Furcht vor dem fehlenden Existenzminimum dazu führen, daß sie noch entmutigter werden und dadurch erst recht nicht ihre volle Fähigkeit entfalten können. Alteingeführte Verkäufer werden dagegen in den meisten Fällen das Provisionssystem bevorzugen.

Eine besondere Schwierigkeit muß bei denjenigen Firmen gesehen werden, bei welchen der Verkäufer unter gewissen Umständen berechtigt ist, Preisnachlässe zu gewähren. Um seine Bestellungen zu erhalten und sich seine Provision zu sichern, wird der Vertreter nie die besten Preise herausholen, zumal sein Prozentsatz an dem bewilligten Nachlaß höchstwahrscheinlich gar nicht ins Gewicht fallen wird.

Wir sehen in diesen Fällen häufig, daß die durch Provisionsvertreter übersandten Aufträge ohne Rücksicht auf das beste Interesse der Firma abgeschlossen werden und der Gewinn des Geschäftes so leidet.

In Verbindung hiermit steht es, daß viele Kunden, welche wissen, daß der Verkäufer auf einer Provisionsbasis tätig ist, selbst feste Preise der Firma dadurch zu drücken suchen, daß sie die Erteilung eines Auftrages davon abhängig machen, daß der Vertreter ein Sonderprozent auf Kosten seiner Provision gewährt. Man kann es unter Umständen dem Reisenden nicht übelnehmen, wenn er sich bei großen Aufträgen auf Nebenabmachungen einläßt, da für ihn ein kleiner Verdienst immer noch besser ist als gar keiner und seinem Gefühl nach ja nicht die Firma, sondern er selbst Verlust erleidet.

Dies ist aber durchaus nicht der Fall. Reißt einmal eine derartige Methode ein, wird von dem Vertreter ein immer größerer Prozentsatz verlangt werden, und immer mehr Kunden werden in diesem Sinne an ihn herantreten, wenn sich diese Praxis erst einmal herumgesprochen hat. Das Einkommen des Verkäufers wird so mehr und mehr geschmälert, bis es nicht mehr für seine Bedürfnisse ausreicht und er die Stellung aufgeben muß. Ein neuer Reisender, welcher dann diese Taktik nicht mitmachen will, wird dann einen mehr als schwierigen Stand haben und finden, daß eine ganze Reihe von Kunden für die Firma verloren sind.

Wir sehen, daß im Gegensatz zur Entlohnung durch Gehalt hauptsächlich persönliche, nicht sachliche Motive gegen die reine Provisionszahlung sprechen. Hat eine Firma einen Stab erstklassiger und verlässlicher Vertreter, bei denen alle die vorher aufgeführten Fehler nicht in Betracht kommen können, hat das Provisionsystem eine ganze Reihe von Vorzügen. Außerdem ist nicht zu vergessen, daß es für eine große Zahl von neu einzuführenden Artikeln die einzige Vertriebsmöglichkeit sein wird. Der Fabrikant fühlt sich nicht berechtigt, noch für den Verkauf bares Geld auf Ungewisse vorzustrecken, wenn er sich nicht erst überzeugt hat, ob das Produkt überhaupt verlangt wird. Ferner gibt es eine ganze Anzahl von Artikeln, für welche es unmöglich ist, einen Reisenden allein mit dem Vertrieb zu beschäftigen. Diese Waren werden gewinnbringend nur als Nebenprodukt von einem in einer verwandten Branche tätigen Reisenden verkauft werden können, und für diesen

Mitvertrieb wird es schwer sein, eine andere Entlohnung als die durch Provision aufrechtzuerhalten.

Der tüchtige Verkaufsleiter, welcher es versteht, erzieherisch auf seinen Untergebenen einzuwirken und diesen in der richtigen Weise zu beeinflussen, wird mit dem Provisionssystem oft die besten Erfolge zeitigen.

Eine Abart dieser Methode ist die, daß das Einkommen des Vertreters in einem prozentualen Verhältnis zu seinem Umsatz bestimmt wird, aber ein gewisser monatlicher Vorschuß ihn von den drückendsten Sorgen über seine Existenz befreit. Früher war dies das übliche System, welches jedoch jetzt mehr und mehr abkommt. Denn wenn schon der Verkaufsleiter eine bestimmte Summe monatlich auszahlt, so wird er es vorziehen, diese als Gehalt zu geben, um so einen größeren Einfluß auf den Vertreter zu erlangen.

Die Lage der Firma ist überhaupt bei dieser Methode eine recht ungünstige. Bei schlechtem Geschäftsgang kann der Vorschuß seiner Natur nach nur schwer ermäßigt werden, und wenn der Verkäufer keinen so großen Umsatz erzielt, um diesen Vorschuß daraus zu decken, kommt er in ein Schuldverhältnis zu der Firma, welches für ihn unangenehm ist und ebenso der Firma nicht erwünscht sein kann.

Muß unter diesen Umständen ein Verkäufer seine Stellung aufgeben, hat er nicht nur zu wenig verdient sondern sich noch dazu finanziell vielleicht sogar über seine Kräfte belastet, obwohl er alles getan hat, was in seiner Macht lag und noch zudem fühlt, daß sein Verlust schon deshalb von ihm ganz im Interesse der Firma übernommen wurde, weil er deren Aufforderung in bezug auf unproduktive Arbeit pflichtgetreu ausgeführt hat.

Für den Betrüger zumal sind hier Tür und Tor offen, sich von mehreren Firmen reichlich Vorschuß geben zu lassen und zu verschwinden. Kein System noch so sorgfältiger Erkundigungen wird dem Verkaufsleiter eine völlige Sicherheit gegen derartige Elemente geben.

Die wirklich tüchtigen Verkäufer werden in den meisten Fällen imstande sein, sich selbst genügend zu finanzieren, um ohne Vorschuß auskommen zu können, und für die anderen wird diese Anzahlung in keiner Weise der Anreiz sein, diesen auch wirklich zu verdienen, welcher von den Anhängern des Systems erhofft wird.

Dies trifft auch dann zu, wenn der Reisende außer der Provision auf die von ihm selbst eingebrachten Bestellungen auch noch

eine gleich hohe oder kleinere Provision auf alle aus seinem Bezirk unabhängige von ihm eingehenden Orders erhält. Zwar hat er hier bei einer gut eingeführten Firma gewissermaßen ein garantiertes Nebeneinkommen, doch wird dies im allgemeinen nicht von großem Einfluß sein.

Versucht auf der anderen Seite der Verkaufsleiter durch Berücksichtigung individueller Verhältnisse die einzelnen Reisenden noch verschieden zu stellen, wird der Glaube an die Gerechtigkeit der Firma unter Umständen gemindert werden, und der Korpsgeist der Reisenden leidet. Ebenso liegt der Fall, wenn die Spesen von der Firma getragen werden. Auf der einen Seite werden sich diese nach dem Gebiet richten müssen, welches der bestimmte Vertreter besucht, während auf der anderen Seite der weniger erhaltende nie einsehen will, daß ein anderes Gebiet teurer zu bereisen ist.

Gehalt und Provision.

Aus all dem Vorhergesagten könnte eigentlich entnommen werden, daß eine Verbindung der Gehaltszahlung mit einer kleinen Provision ein ideales System der Entlohnung darstellen müßte. Dies ist aber durchaus nicht der Fall. Wie immer, kommt es auch hier nicht vor, daß eine Verbindung zweier Materien nur die guten Punkte vereinigt, sondern eine ganze Reihe der Übelstände wird ebenfalls mit übernommen werden.

Trotzdem finden wir, daß sehr häufig der Verkaufsleiter dieses System wählt, und es mag auch von gewissem Vorteil sein, wenn eben die Natur des Geschäftes und der Artikel nicht eine weitere Verbesserung zuläßt. Große amerikanische Firmen sind ebenfalls noch Anhänger dieser Methode und melden zufriedenstellende Resultate.

Gewinnteilung.

Der Gedanke, auch bei den Vertretern ein bestimmtes System der Gewinnteilung einzuführen, ist verhältnismäßig neueren Datums. Nach den guten Erfolgen, welche mit Akkordarbeit in den verschiedensten Berufen erreicht wurden, lag es nahe, auch die Mehrproduktion des Verkäufers teilweise ihm selbst zugute kommen zu lassen, so daß die für die Firma erzielte Ersparnis auch ihm größeren Vorteil bringt.

Die Erfahrung zeigt allerdings, daß alle derartigen Systeme, bei denen der Verkäufer gleichsam ein Teilhaber der Firma ist, nur verhältnismäßig schwer und fast nie zufriedenstellend in die

Praxis zu übersetzen sind. So gut der Gedanke ist, stehen ihm doch große Schwierigkeiten entgegen.

Unabhängig davon, ob Reisespesen und Vorschußzahlungen mitgerechnet oder extra gegeben werden, wird es sich in den meisten Fällen um zwei Möglichkeiten handeln.

Die erste ist die, daß die Gewinnbeteiligung nach dem Bruttounutzen bei Zugrundelegung der eigenen Gestehungspreise errechnet wird. Die zweite schlägt erst auf diese Gestehungspreise noch einen bestimmten Unkosten-Prozentsatz auf und betrachtet erst als Nutzen die Differenz zwischen dem Verkaufspreis und den so berechneten Gestehungspreisen.

Je nachdem, welche von diesen beiden Methoden benutzt wird, kann der dem Reisenden zugesprochene Prozentsatz höher oder niedriger eingesetzt werden. In den meisten Fällen wird die zweite Abart in Frage kommen, da ein Unternehmen nur ungern ihre Angestellten über die reinen Gestehungskosten unterrichten wird.

Der Verkaufsleiter wird in allen diesen Fällen als Entlohnung von den Bezügen der Vertreter ebenfalls gewisse, natürlich wesentlich kleinere Prozentsätze erhalten können.

Vorbedingung für dieses ganze System ist eine bis ins kleinste genaue Buchführung und Selbstkostenkalkulation. Die geringsten Kleinigkeiten müssen hier in Betracht gezogen und berücksichtigt werden. Monatliche Berichte sollten die Vertreter von ihrem Stande benachrichtigen, so daß sie sich ein genaues Bild über den ihnen zukommenden Verdienstanteil machen können. Fraglos ist eine Reihe von Vorteilen gegeben. Der Vertreter, welcher für die Firma ohne Verdienst arbeitet, wird selbst keinen aufzuweisen haben und so ausscheiden. Alle Gehaltsbesprechungen mit den damit verbundenen Differenzen fallen weg. Durch das eigene Interesse des Verkäufers werden die Spesen vermindert und der Nutzen erhöht.

Wie gesagt, ist der Gedanke der, daß der Verkäufer, wenn er gewissermaßen selbständig ein Geschäft führt und auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist, seine Hauptanstrengungen auf diejenigen Artikel konzentrieren wird, welche für die Firma und ihn den meisten Nutzen abwerfen. Er wird fast nie, um eine möglichst große Order zu bekommen, die Preise stark drücken, da ein gewährter Preisnachlaß sein Einkommen wesentlich stärker beeinflußt, als dies bei einem Provisionsverkauf der Fall wäre.

Jedoch stehen diesem Vorteil große Schattenseiten gegenüber. Wie bei der Entlohnung durch Provision ist der Vertreter bei der Gewinnbeteiligung von dem Verkaufsleiter unabhängig und hat es nicht nötig, sich strikt nach dessen Anweisungen zu richten.

Die größte Schwierigkeit wird immer in der großen Komplizierung des Buchhaltungsapparates zu suchen sein. Hat eine Firma eine Reihe von einzelnen Produkten, wird sie einen stattlichen Stab von Beamten lediglich für diese Arbeiten zu beschäftigen haben. Noch schlimmer wird es, wenn etwa häufige Preisänderungen der Rohstoffe die Kalkulation öfter verändern. Wenig Firmen werden in der Lage sein, diese Verrechnungsarbeiten durchzuführen, und selbst wenn sie es tun, wird dies ein kostspieliges Vorgehen sein, welches unter Umständen den gesamten Nettoverdienst beeinflussen kann. Stellt eine Firma nur eine einzige Spezialität her, liegt der Fall natürlich günstiger.

Wenn die Gewinnbeteiligung auf anderer Basis berechnet wird, z. B. jeder einen bestimmten Nutzen entsprechend seinem Gehalt, Provision oder Umsatz von 1000 Mark des Nettonutzens der Firma erhält, werden sich ebenfalls Ungerechtigkeiten zeigen.

Nicht nur wird keine der oben angeführten Unterlagen einen idealen Maßstab für die Beurteilung des Nutzens eines Vertreters für die Firma geben, sondern bestimmte Gebiete werden sicher dann hier auf Kosten von anderen falsch eingeschätzt, worunter der betreffende Reisende leiden wird.

Falls bei Wirtschaftskrisen überhaupt kein Nutzen in einem Unternehmen gemacht wurde, verliert der Vertreter ebenfalls, was er sicher nicht seinem Arbeitgeber zuliebe tun würde. Die Erfahrung zeigt im allgemeinen ein großes Widerstreben der Reisenden gegen dieses System, da die notwendigen Unterlagen nie so objektiv und genau gemacht werden können, daß sie von den Vertretern voll anerkannt werden.

Wird die Gewinnverteilung nicht für das Individuum, sondern für eine bestimmte Gruppe festgelegt, werden sich außer den schon vorerwähnten Mißständen noch andere zeigen. Diejenigen Firmen, welche es versuchten, den Gewinn auch unter einzelnen Bezirken bzw. Gruppen von Verkäufern aufzuteilen, gaben diese Methode bald auf. Bei dem völligen Fehlen der Überwachung eines Vertreters durch den Verkaufsleiter oder die eigenen Kollegen wird gerade bei diesem System eine Belohnung darauf gesetzt, daß der

einzelne sich so viel als möglich von seiner Arbeit drückt und sich auf die anderen Vertreter innerhalb seiner Gruppe verläßt.

Sehr viele andere Variationen versuchen die einzelnen Mißstände auszumerzen und die Vorteile beizubehalten. Die Hauptgrundlage für alle derartigen Abänderungen ist das sogenannte Quoten- oder das Punktsystem.

Das Quotensystem.

Das Quotensystem ist eine der Errungenschaften der wissenschaftlichen Geschäftsleitung auf kaufmännischem Gebiete und setzt eigentlich auch das Taylorsystem in irgendeiner Form mehr oder weniger voraus.

Quota ist eine auf möglichst genauer und wissenschaftlicher Grundlage basierte Feststellung desjenigen, was der Vertreter unter Durchschnittsverhältnissen in bezug auf Umsatz, Nutzen und Nebenarbeit zu leisten hat.

Wie vorher können wir daher von vornherein sagen, daß ganz sorgfältige und objektive Feststellungen nötig sind, um zu diesen Unterlagen zu gelangen.

Zuerst einmal muß ausgefunden werden, wieviel von dem Artikel hergestellt werden kann. Dann sind genaue Verkaufsstatistiken notwendig, welche sowohl den augenblicklichen Markt und Absatz zeigen als auch auf Grund früherer Erfahrungen einen Aufschluß darüber geben, mit welcher Entwicklung des Absatzes von Jahr zu Jahr gerechnet werden muß. Hierauf ist die Konkurrenz zu berücksichtigen, um festzustellen, inwieweit der Absatz durch Vergrößerung des Marktes oder durch Wegnahme des Geschäftes von dem Konkurrenten Veränderungen erleiden wird. Genaue Statistiken müssen ferner darüber vorhanden sein, wieviel mögliche Kunden, am besten nach Klassen geordnet, in Frage kommen und wie die Verteilung dieser Abnehmer räumlich beschaffen ist, denn je nach der Konzentrierung der Käufer werden sich die Kosten des Betriebes einzustellen haben. Die so errechnete Quota sollte derartig beschaffen sein, daß der Verkäufer eine Möglichkeit hat, sie in einem bestimmten Prozentsatz zu überschreiten, da ihm durch diese Verbesserung ein größerer Nutzen zukommen sollte.

Es ist einleuchtend, daß es nicht möglich sein wird, diese Quoten ohne Reibungen mit den Vertretern festzusetzen. Jeder Verkäufer wird eine Reihe von Gründen wissen, warum die für ihn errechnete Quota zu hoch gegriffen ist, und es ist ein seltener Fall,

daß die einzelnen Vertreter mit den ihnen zugeteilten Quoten zufrieden sein werden. Am besten wird dies dadurch erreicht werden können, daß der Verkaufsleiter die zugrunde gelegten Unterlagen den Vertretern zur Verfügung stellt und durch genaue graphische Statistiken weiter dafür sorgt, daß jeder die Gerechtigkeit dieser Berechnung erkennen kann.

Der Erfolg des Planes hängt nun davon ab, daß die Verkäufer für Überschreitungen ihrer Quoten einen bestimmten Bonus erhalten, häufig in Verbindung mit einem Grundgehalt, manchmal aber auch mit einer Provision auf den Gesamtumsatz. Auf diese Weise soll die Kontrolle über die Verkäufer möglichst aufrechterhalten werden, während ein großer Wert auf die Erhöhung des Umsatzes resp. Gewinnes gelegt wird. Das Grundeinkommen muß in diesen Fällen nur das Existenzminimum gewähren, während gute Chancen gegeben sind, dieses Einkommen durch angestrengte Arbeit zu vervielfachen.

Fraglos ist, daß die Quota mit ihrer bestimmten Anforderung einen Anreiz zur Arbeit bietet. Jeder ist besser tätig, wenn er ein bestimmtes Ziel vor Augen hat, und kann seine Verkaufsanstrengungen auf diese Weise auch besser selbst kontrollieren. Wichtig natürlich ist es, daß der Verkäufer einsieht, daß die Erreichung der Quota, ja auch ihr Überschreiten im Bereiche des Möglichen liegt, da er sich sonst vor einer unlösbaren Aufgabe fühlt und von vornherein den Mut verliert.

Häufig wird der Bonus, welcher für die Überschreitung der Quoten gezahlt wird, sich ja nach der Größe des Überschusses ebenfalls prozentual verändern. Wie bei dem Taylorsystem wird für höheren Umsatz auch höhere Provision gezahlt, und zwar nicht nur aus dem Überschuß von Stufe zu Stufe, sondern auf die Gesamtsumme. Erhält der Verkäufer 15% für einen Umsatz von 20 000 Mark, bekommt er vielleicht 20% für 25 000 Mark und 21% für 30 000 Mark usw. Der Nachteil liegt natürlich darin, daß hier wieder der Verdienst auf Kosten des Umsatzes zurückgestellt wird. Andere Möglichkeiten sind die, daß die Quoten und der Bonus ebenfalls je nach dem Verdienst modifiziert werden, welche bestimmte einzelne Artikel aufzuweisen haben.

Das Punktsystem.

Liegt die Voraussetzung des Quotensystems darin, daß die neuesten Unterlagen über das von dem Reisenden zu bearbeitende

Gebiet, seine Kunden usw. vorhanden sind, so gibt es noch eine andere Methode, bei welcher die Basis für die Entlohnung des Reisenden die einzelnen Phasen seiner eigenen Arbeit sind. Dies ist das sogenannte Punktsystem.

In den meisten Fällen wird das Punktsystem in Verbindung mit einer anderen Art der Entlohnung angewandt werden, da es selbstverständlich allein nur eine beschränkt gute Unterlage der Bezahlung bietet. Entweder in Verbindung mit dem Quotensystem oder wie meistens über die Zahlung eines festen Gehalts hinaus ist es jedoch eine starke Waffe in der Hand des Verkaufsleiters.

Der Schwerpunkt liegt darin, daß dem Vertreter dafür besondere Vergünstigungen gewährt werden, daß er sein Hauptaugenmerk auf diejenigen seiner Obliegenheiten richtet, welche der Verkaufsleiter ihm vorschreibt, und die er nach dem Werte besonders bezahlt, welchen er ihnen beimißt.

Für seine regelmäßigen Routinearbeiten erhält der Vertreter ein bestimmtes garantiertes Einkommen in Gehaltsform, und es liegt ganz in seiner Hand, dasselbe wesentlich größer zu gestalten.

Der größte Vorteil liegt darin, daß es verhältnismäßig einfach ist, dieses System entsprechend dem Wechsel der tatsächlichen Verhältnisse umzugestalten und immer den jeweiligen Interessen der Firma anzupassen.

Der Einwand, daß eine zu große Buchhaltungsarbeit mit der Durchführung dieser Methode verknüpft ist, ist nicht unbedingt zutreffend. Die meisten Firmen, welche sich dieser Methoden bedienen, fanden, daß, nachdem das Punktsystem einmal eingeführt ist, die Berechnung des dem Reisenden zustehenden Betrages nicht mit allzu großen Arbeiten verknüpft ist.

Wir glauben, daß das beste Verständnis dadurch erreicht werden kann, wenn wir in folgendem ein bestimmtes Punktsystem einer Firma zugrunde legen.

Die Berechnung der im folgenden angegebenen Plus- und Minuspunkte richtet sich danach, daß für jeden verkauften Dollar Waren ein Pluspunkt gegeben wird. Jetzt erhält der Vertreter

für den Verkauf leicht zu vertreibender, annoncierter Produkte . . .	1 Punkt
bei Produkten, an welchen die Firma das Doppelte verdient . . .	2 Punkte
„ Produkten, an welchen die Firma das Dreifache verdient . . .	3 „
„ Produkten, welche besonders schwer zu verkaufen sind . . .	2 „
„ Produkten, welche viel nachbestellt werden	2 „
„ Produkten, welche die Firma abstoßen will	2 „

für das Einbringen neuer Kunden, die Skonto ausnützen	200 Punkte
„ das Einbringen neuer Kunden, die innerhalb 30 Tagen zahlen	150 „
„ das Einbringen neuer Kunden, die innerhalb 60 oder mehr Tagen zahlen	100 „
„ Auskünfte über einen Kunden, durch welche es der Firma gelingt, ihr Geld zu retten.	100 „
„ Einholung von Auskünften über neue Kunden an Ort und Stelle	50 „
„ wertvolle Nachrichten über alte Kunden.	50 „
Berichte über die Reklame, welche ein Kunde der Firma für sie macht falls der Reisende es erreicht, daß der Detaillist die von der Firma zur Verfügung gestellten Reklamemittel gründlich benutzt. . .	10 „
falls der Reisende eine Kundenliste des Detaillisten erhält, so daß die Firma selbst an diese Adressen Reklamematerial versenden kann	10 „
für jeden Bericht über einen Kunden	1 Punkt
„ jeden Besuch einer möglichen Kundschaft, unabhängig von abgeschlossenen Verkäufen	2 Punkte
„ jeden Bericht, welcher für irgendeine Abteilung der Firma von Interesse ist	1 Punkt

Demgegenüber erhält der Reisende für bestimmte Verfehlungen oder Nachlässigkeiten auch Strafpunkte, z. B.

für die Entstellung von Tatsachen	1000 Punkte
falls von den Kunden berechnigte Beschwerden einlaufen	500 „
für von den Kunden retournierte Ware, es sei denn, daß er den Auftrag rechtzeitig storniert hat	100 „
„ Zurückbleiben des Vertreters hinter seiner letztjährigen Leistung	100 „

In dieser Weise sind die ganzen Punktsysteme aufgebaut, welche im Augenblick von großen Firmen benutzt werden. Selbstverständlich wird jede einzelne Firma ihr eigenes Interesse in der Art berücksichtigen, daß sie gerade das oder jenes besonders belohnt bzw. bestraft, was für sie das richtigste ist. In großen Umrissen wird es aber immer auf das eben angegeben Schema herauskommen.

Wir sehen in ihm, daß gerade das Punktsystem die Möglichkeit gibt, auch das zur Beurteilung des Vertreters heranzuziehen, was nicht im Rahmen der eigentlichen Verkaufstätigkeit liegt, wie z. B. seine Mithilfe bei der Reklame oder Tätigkeit für die Kreditabteilung.

3. Schlußbemerkung.

Wir haben in diesem Kapitel im Gegensatz zu unseren früheren Ausführungen bei den einzelnen Methoden keine Namen von Firmen genannt, welche diese oder jene benutzen. Denn die Erfahrung zeigt, daß hier der Wechsel der Systeme ein verhältnismäßig häufiger ist, und daß alle Angaben, welche wir hier machen könnten,

in so kurzer Zeit überholt werden würden, daß sie sich nicht lohnen würden.

Die von uns gegebene Übersicht wird auch jeden in den Stand setzen, die Vor- und Nachteile der einzelnen Systeme gegeneinander abzuwägen und die Methode herauszusuchen oder zu kombinieren, welche für seine eigenen Bedürfnisse die vorteilhafteste ist.

Im Gegensatz zu der Behandlung anderer Angestellten finden wir es verhältnismäßig selten, daß Reisende nach einer bestimmten Dienstzeit bei einer Firma pensioniert werden. Dies liegt in der Natur der Sache. Der tüchtige und auch sonst kaufmännisch begabte Vertreter wird in einem großen Prozentsatz der Fälle sich nach einer bestimmten Zeit selbständig machen, und zwar, wie die Erfahrung lehrt, in den meisten Fällen als Detaillist. Andere wiederum werden, wenn sie bei einer Firma besondere Erfolge zu verzeichnen haben, in die höheren Verwaltungsstellen der Verkaufsorganisation übergehen und sich unter Umständen zum Verkaufsleiter hinaufarbeiten. Auf der anderen Seite findet bei dem untüchtigen Reisenden ein so großer Stellungswechsel statt, daß er nie lange genug bei einer Firma bleibt, um die für eine Pensionierung vorgeschriebene Zeit zu erreichen.

Es liegt auch in der Natur des Vertreters, daß die Pensionierung durch eine Firma für ihn kein großer Ansporn ist, dieser treu zu bleiben. Im Gegensatz zu Bureauangestellten ist der Vertreter weder selbsthaft noch weit vorausschauend und wird immer eine Stellung aufgeben, wenn sich ihm irgendwo anders eine für den Augenblick größere Gewinnaussicht bietet.

Hat ein Unternehmen andere Wohlfahrtseinrichtungen, wird der Vertreter, soweit möglich, gern davon Gebrauch machen. Wir erwähnen hier die freie ärztliche Untersuchung und Behandlung, welche außerhalb der gesetzlichen von manchen Firmen gewährt wird, oder die billigere Versicherungsrate, die ein Unternehmen für seine Angestellten reserviert hat. Wo freie Vergnügungen, Konzerte, Turngelegenheiten usw. geboten werden, wird der Verkäufer diese sicher gern benutzen, jedoch bringt es die Natur seiner Tätigkeit mit sich, daß alle diese Momente keinen besonderen Anreiz für ihn haben werden, wenn er sonst nicht mit seiner Stellung zufrieden ist.

Ein Wort wollen wir noch darüber sprechen, was die Erfahrung als wichtig für die Einbeziehung in die mit Verkäufern zu tätigen Verträge gezeigt hat.

Die schon erwähnte Dartnell Corporation hat ein genaues Studium über Verträge gemacht, welche bei einzelnen Firmen üblich sind, und schlägt folgendes vor.

Es sollte immer eine Abmachung darüber enthalten sein, daß in bestimmten Zeitabschnitten Berichte über die Tätigkeit des Vertreters von diesem einzusenden sind, und daß das Nichteinhalten dieser Bestimmungen als Abwesenheit des Verkäufers von seiner Arbeit mit einem entsprechenden Gehaltsabzug gebüßt wird.

Wenn der Reisende das Recht und die Pflicht hat, für die Firma zu kassieren, sind die genauesten Abmachungen nötig, wie das eingenommene Geld benutzt werden muß, damit alle Mißverständnisse vermieden werden.

Unbedingt nötig ist eine genaue Abmachung darüber, was der Vertreter nach seinem Ausscheiden aus der Firma an diese für Ansprüche zu stellen hat. Gerade wenn Provision bei indirekten Aufträgen bezahlt wird, ist dies besonders wichtig. Mündliche Nebenabreden sind möglichst zu unterlassen.

Erhält der Reisende Vorschuß auf Provision, ist genau festzusetzen, ob und inwieweit dieser zurückzuzahlen ist, falls er nicht den entsprechenden Erfolg zu verzeichnen hatte.

Bei Provisionen ist anzugeben, wann dieselben fällig sind und wie Ausfälle, Rabatte und Retourware in dieser Beziehung zu behandeln sind.

Jeder Vertrag sollte einen bestimmten Endtermin enthalten und Angaben, wann und wie er zu verlängern ist.

Behält sich die Gesellschaft das Recht vor, unter besonderen Verhältnissen während der Vertragszeit Änderungen vorzunehmen, ist dies ebenfalls festzulegen.

Die vorhandenen Erläuterungen dürften alle Punkte geklärt haben, welche das juristische Innenverhältnis zwischen einer Firma und ihrem Vertreter betreffen, und es wird uns nur noch übrigbleiben, diejenigen Methoden zu behandeln, welche dazu beitragen, die Arbeit des Verkäufers so gewinnbringend und vorteilhaft als möglich zu gestalten.

Sechstes Kapitel.
Verkaufskonkurrenzen.

1. Der Gedanke.

Wir haben schon an verschiedenen Stellen darauf hingewiesen, daß der Reisende mehr als irgendein anderer kaufmännischer Angestellter des gelegentlichen Ansporns bedarf. Seine Tätigkeit bedingt es, daß er nur selten in der Lage ist, sich mit seinen engeren Kollegen auszusprechen, und ihm fast stets die Übersicht über deren Tätigkeit und der damit verbundene Anreiz zur Verbesserung der eigenen Leistung fehlt.

Es ist für eine Firma unmöglich, den unmittelbaren und direkten Erfolg seiner Arbeit so zu übersehen, wie sie es bei fast jedem anderen tun kann. Jegliches Verhältnis zwischen Arbeit und Erfolg ist dadurch ausgeschaltet, daß ein mehrtägiger, intensiver Besuch der Kundschaft ihm manchmal nicht einen einzigen Auftrag bringt, während er durch eine zufällige Begegnung auf der Straße eine hohe Provision verdient. Selbstverständlich tragen derartige Zufälle dazu bei, seinen Fleiß zu beeinträchtigen und sich mehr auf das Glück als auf die eigene Arbeit zu verlassen.

Hinzu kommt, daß sein Tätigkeitsfeld nicht wie das der anderen Angestellten inmitten von Kollegen ist, welche demselben Ziele zustreben, sondern mit Konkurrenten und Kunden, die doch ihm gegenüber eine mehr ablehnende als kollegiale Einstellung haben. Er befindet sich dadurch in einem Zustande geistiger Anspannung, welcher zumal bei Mißerfolgen sein ganzes Wesen stark beeinflußt.

Bedenken wir noch, daß er besonders in kleinen Städten auch physisch angestrengt wird und durch schlechte Hotels, wenig zuzusagendes Essen und volle Züge auch körperlich mitgenommen wird, können wir wohl verstehen, daß er wie kein anderer des Zuspruchs und der Anfeuerung bedarf.

Und gerade diese Einwirkung, welche der Verkaufsleiter ausüben sollte, ist durch die räumliche Entfernung erschwert. Briefe sind immer etwas anderes als das gesprochene Wort, und ein paar

Zeilen, über welche sich der Vertreter ärgert, fressen sich in seinem Geiste ein und bringen ihn in eine feindliche Stimmung gegen die Firma, von der er annimmt, daß sie ihn schlecht behandelt und seinen Wert ungerechtfertigt schmälert. Aus diesem Grunde entsprang der Gedanke, durch Verkaufskonkurrenzen innerhalb der eigenen Vertreterschaft deren Korpsgeist zu stärken und den einzelnen zu erhöhter Leistung anzuspornen.

Es liegt im Wesen der Sache, daß manche Produkte sich mehr zu diesem Zwecke eignen als andere. Stapelware, wie Konfektion und Schuhe, werden verhältnismäßig selten auf diese Weise verkauft werden, während die Markenartikel-Firmen dieses System erfunden haben und gute Erfolge berichten. Wir erwähnen besonders hier National Cash Register Co., Sherwin-Williams Co., Burrough Adding Machine Co. und Addressograph Co. Je mehr jedoch auch Stapelware zu Markenartikeln wird, finden wir auch hier Verkaufskonkurrenzen. Der Gedanke ist der, daß auf diese Weise der Instinkt des Wettspieles, welcher mehr oder weniger in jedem vorhanden ist, ausgenutzt wird.

Jeder hat seine Freude daran, seine Kräfte mit denen anderer zu messen und den Sieg davonzutragen. Die ältesten Vertreter, von denen man annehmen sollte, daß sie zu abgebrüht und erfahren seien, um sich an derartigen Sachen zu beteiligen, nehmen in den meisten Fällen begeisterten Anteil an diesen Tournieren. Es ist für sie interessanter, für 10 000 Mark Ware zu verkaufen, wenn sie die Leistung eines anderen damit schlagen können, als wenn dies nur ein Teil ihrer gewöhnlichen Routine ist.

Von vielen Firmen, welche Verkaufskonkurrenzen eingeführt haben, hören wir die besten Erfolge. Es zeigt sich eben, daß auf diese Weise eine Höchstleistung des einzelnen erzielt wird, welche durch andere Mittel nicht erreicht werden kann.

Allerdings ist die Voraussetzung dafür eine genaue und gut durchdachte Anlage des ganzen Wettstreites.

Wir können uns jedoch der Tatsache nicht verschließen, daß eine ganze Reihe von Firmen diesem Gedanken feindlich gegenüberstehen, sei es, daß sie ihn mit Mißerfolg ausprobiert haben oder daß sie ihn für das eigene Geschäft nicht für anwendbar halten.

Häufig tritt durch derartige Wettstreite ein großer Wechsel in der Vertreterschaft ein, da selbstverständlich der kleinen Zahl der Gewinner eine große Reihe von Verlierern gegenübersteht, welche dadurch mit sich und der Firma unzufrieden werden.

Wie bei dem Quoten- und Punktsystem sind auch hier die Bedingungen schwer für alle gerecht zu setzen, und auch dies bringt Verstimmung in die Reihe der Vertreter.

Für die Firma selbst liegt die Gefahr darin, daß die Verkäufer bedacht sind, auf jeden Fall den Preis zu erringen, und ohne Rücksicht auf den tatsächlichen Bedarf des Kunden diesem soviel Ware als möglich anhängen, so daß der augenblickliche Erfolg durch die später eintretende Unzufriedenheit in das Gegenteil verwandelt wird. Jede Firma, die über den momentanen Nutzen hinaus das spätere Geschäft im Auge hat, wird hier die größte Vorsicht zu beachten haben.

Sehen wir so, daß die Ansichten für und wider ziemlich geteilt sind und die Übernahme dieses Systems nicht ohne Einschränkung zu empfehlen ist, wollen wir uns nun einmal die Grundlage ansehen, auf welcher eine Verkaufskonkurrenz aufgebaut sein muß, um überhaupt irgendeinen Erfolg zu zeitigen.

2. Voraussetzungen.

Maßgebend für den Erfolg eines derartigen Wettstreites ist es, daß er im psychologisch geeigneten Moment vorgenommen wird.

Er wird sich z. B. bei der Hochkonjunktur nicht empfehlen, wo sowieso alle Vertreter gut beschäftigt sind. Es ist besser, ihn in eine stille Zeit zu legen, wo der Vertreter unter gewöhnlichen Verhältnissen annimmt, doch weniger Bestellungen zu erhalten, und daher wesentlich lässiger arbeitet.

Viele Firmen haben einmal jedes Jahr eine derartige Verkaufskonkurrenz um dieselbe Zeit, und wir glauben, daß dies oft genug ist, um die Wirkung nicht abzuschwächen. Die Dauer eines Wettstreites sollte auch nicht zu lange sein, damit der Gedanke nicht an Zugkraft verliert und das Interesse der Vertreter für die ganze Zeit erhalten bleibt. Drei Monate sind im allgemeinen lange genug.

Verschiedene Unternehmungen, welche den Wettstreit durch das ganze Jahr hindurchziehen, können dies nur dadurch tun, daß sie bestimmte Unterteilungen einführen, wie z. B. besondere Preise für den Verkauf eines bestimmten Artikels in einem Monat oder die größte Zahl neuer Kunden in einem anderen. Durch diese Zwischenpreise wird immer ein neues Moment in den Wettstreit hineingetragen, so daß das Interesse von neuem angeregt wird.

Von besonderer Wichtigkeit ist es, daß jeder von der Firma unternommene Schritt vorher nach allen Seiten hin geprüft wird und der ganze Plan fertig ausgearbeitet vorliegt, wenn die Konkurrenz beginnt. Es ist unbedingt notwendig, daß eine absolute Klarheit über alle Punkte sowohl in der Verkaufsorganisation als auch in der Vertreterschaft herrscht, damit jeder genau weiß, was er zu tun und zu lassen hat. Die Aufklärung hierüber muß solange vorher bereits in der Hand der Verkäufer sein, daß alle etwaigen Zweifel behoben werden können.

Hierzu gehört auch, daß sich Verkaufsleiter und Vertreter möglichst zur beiderseitigen Befriedigung über die Handicaps geeinigt haben, damit auch der neu eintretende Vertreter mit verhältnismäßig unproduktivem Gebiet eine Chance auf das Erringen des Preises hat. Hält er es von vornherein für aussichtslos, als Sieger zu enden, wird er überhaupt keine Anstrengungen machen, sich zu beteiligen.

Um das Überladen der Kunden zu verhüten, müssen genaue Vorschriften über Retourware gemacht werden, und die Vertreter sind anzuhalten, den Verkauf so sorgfältig vorzunehmen, daß dieser Übelstand auf ein Minimum beschränkt bleibt.

Die Unterstützung der Vertreter während der Konkurrenz durch Berichte über den Stand der Kollegen usw. müssen so verfaßt sein, daß sie stets von neuem einen Ansporn zur Mehrleistung geben.

Liegt bei allen Beteiligten eine Einigung über diese Punkte vor, wird es vermieden, daß während der Wettstreite Änderungen nötig werden, welche unter Umständen das ganze Interesse an ihm töten.

Häufig empfiehlt es sich, daß die Konkurrenz nicht unter den einzelnen Vertretern ausgekämpft wird, sondern unter Filialen im ganzen, wo solche vorhanden sind. Kämpft z. B. Schlesien gegen Mecklenburg, werden die einzelnen Vertreter vielleicht noch mehr Wert darauf legen, daß ihr Filialkollege ordentlich arbeitet, um das andere Gebiet zu schlagen.

3. Ausführung.

Von besonderem Interesse ist es, daß die Preise zweckentsprechend ausgewählt und für das gegeben werden, was der Verkaufsleiter in erster Linie erreichen will. Wie bei dem Punktsystem, werden hier in jeder Firma verschiedene Interessen vorliegen, und diese wird den größten Umsatz belohnen, während die andere mehr Wert auf die Erlangung neuer Kunden oder den Verkauf eines bestimmten Artikels legt.

Andere Firmen geben Preise an den Mann, welcher seine letztjährige Leistung am meisten überholt, wodurch allerdings der vorher faule die meisten Gewinnchancen hat. Häufig finden wir es, daß die Preise einfach nach dem Punktsystem verteilt werden. In allen diesen Fällen ist jedoch auf die Verschiedenheit in den einzelnen Gebieten Rücksicht zu nehmen, um einen gerechten Ausgleich zu ermöglichen.

Je nach dem Grundgedanken, welcher so der Konkurrenz zugrunde liegt, müssen auch die Preise ausgewählt werden. Es wird sich stets empfehlen, mehrere Preise und zwar für verschiedene Höchstleistungen auszusetzen, um allen eine Chance zu geben.

Hierdurch wird es erreicht, daß derjenige, welcher in bezug auf seinen Gesamtumsatz bereits hoffnungslos geschlagen ist, doch noch weiterarbeitet, um unter Umständen wenigstens den Preis für das günstigste Verhältnis zwischen Unkosten und Umsatz zu erhalten.

In den meisten Fällen werden Geldpreise am angenehmsten für die Vertreter sein. Werden solche gegeben, sollten sie nicht zu groß sein, damit das Moment des Sieges nicht zu sehr hinter dem Preis selbst zurücktritt. In guten Verkaufsorganisationen wird die so erreichte Ehre höhergestellt als der erlangte Gewinn, schon um denjenigen, der nur einen Preis auf einem Nebengebiet erhalten kann, nicht zu sehr zurückzustellen.

Viele Firmen haben von Geldpreisen Abstand genommen und geben irgendwelche anderen Artikel von mehr oder weniger großem Wert. Die American Multigraph Co. z. B. ein Automobil oder Aktien der Firma, die Packard Co. ein Grundstück, die Addressograph Co. ein Schmuckstück, Yawman & Erbe eine Uhr. In vielen Fällen wird hier noch ein schön ausgestattetes Diplom gegeben. Der Gedanke ist der, daß ein Gegenstand in der Hand der Vertreter ist, welcher sie immer wieder an ihren Sieg erinnert und sie anreizt, ihn anderen zu zeigen und sich des Erfolges zu rühmen.

In vielen Fällen werden diese Preise in dem Hauptsitz der Firma von dem ersten Direktor überreicht, und alle Sieger werden auf Kosten der Firma, selbst aus weiten Entfernungen, zu dem anschließenden großen Festessen geladen.

Außer derartigen Geld- oder Ehrenpreisen haben verschiedene Firmen noch besondere Auszeichnungen für Sieger in Verkaufskonkurrenzen. Diese bestehen in der Gründung von Klubs, deren Mitgliedschaft nur für diejenigen Vertreter offen ist, welche einen bestimmten Erfolg errungen haben. Sei es, daß ihm alle diejenigen

angehören, welche die ihnen zuerteilten Quoten stark überschritten haben, oder die Preisträger von Verkaufswettstreiten, immer bildet die Zugehörigkeit zu einem derartigen Klub die größte Ehre, welche einem Vertreter zuteil werden kann. Derjenige, welcher den hervorragendsten Erfolg zu verzeichnen hat, ist der Vorsitzende des Klubs, und alle anderen Ehrenstellen werden nach demselben Gedanken vergeben. Die Namen der Klubmitglieder werden in den Hauszeitschriften der Gesellschaft bekanntgemacht, und bestimmte andere Vergünstigungen dienen dazu, alle Vertreter begierig zu machen, dieses Ziel zu erreichen.

Besonders berühmt sind die Klubs der Addressograph Co., der Burroughs Adding Machine Co. und der Baker-Vawter Co.

4. Beispiele.

Vielleicht die beste Vorstellung über derartige Verkaufskonkurrenzen wird dadurch gegeben werden, daß wir eine Zahl von besonders gelungenen einmal erörtern.

Häufig werden diese Wettstreite in Analogie zu einem bekannten Spiel, wie Fußball oder Billard, aufgezogen und dementsprechend angelegt.

Eine gute Methode ist auch die, das Ganze als ein Wettlaufen oder -fahren zu arrangieren, wobei ein bestimmtes Ziel, in vielen Fällen der Hauptsitz der Gesellschaft zu erreichen ist und die Vertreter, je nach der Zahl ihrer Aufträge, diesem Endpunkte näher und näher rücken. Graphisch ist dies auch am anschaulichsten zu machen, indem die Namen der Wettbewerber auf einer Landkarte mehr und mehr dem Ziel zugeschoben werden, wodurch sich zugleich auch immer der allgemeine Stand der Konkurrenz ersehen läßt.

Derselbe Gedanke liegt vor, wenn der Wettstreit als ein Höhenrekord arrangiert wird, bei dem der gewinnt, der am höchsten aufsteigen kann, was durch die Zahl der Verkäufe festgestellt wird.

Andere Wettstreite werden nur nach den bestimmten Quoten festgelegt, und der gewinnt, welcher diese Quote prozentual am meisten übertrifft.

Auch Pferderennen oder Scheibenschießen kann als Grundlage einer Konkurrenz gewählt werden.

Häufig fordert ein Verkäuferbezirk den anderen zu einem Wettstreit, und in diesem Falle kämpfen die bestimmten Bezirke um den Ehrenpreis.

Die Zahl der nach diesen Regeln veranstalteten und mit Erfolg durchgeführten Konkurrenzen ist beträchtlich, und die einzelnen Firmen schwören auf das System, welches sich bei ihnen bewährte. Je nach der Größe der Firma und der Zahl der Reisenden sind die Wettstreite mehr oder weniger kostspielig aufgezogen, und wir finden, beginnend mit einigen Drucksachen, alle Methoden bis zu den genauest gedruckten Anweisungen und Plänen über den jeweiligen Stand des Wettstreites und der einzelnen Bewerber.

Mit als Hauptsache muß es erscheinen, daß während der Konkurrenz alle Teilnehmer in genauer Fühlung mit der Verkaufsleitung sind, so daß sie bestimmt sehen können, welche Anstrengungen sie noch zu machen haben, um ihren Platz zu erhalten, bzw. den Sieg zu erringen. Wöchentlich oder täglich müssen sie Mitteilungen über den Stand der ganzen Angelegenheit erhalten, und eine geschickte Korrespondenz wird durch Photographien der augenblicklich Besten, Abdrucke von Briefen des Direktors oder der gerade führenden Vertreter dazu beitragen, das Interesse in den Wettstreiten ständig zu erhöhen.

Es ist unter Umständen auch angebracht, diese Berichte in das Haus des Reisenden zu senden, so daß seine Familienangehörigen diese ebenfalls sehen und durch ihre Anteilnahme ein weiterer Ansporn gegeben wird.

Daneben müssen alle Filialen große Karten erhalten, auf denen in graphischer Form der jeweilige Stand eines jeden Vertreters gerade dieser Filiale angegeben ist. Obwohl ein Vorteil darin liegt, die Rangierung eines einzelnen genau zu übersehen, ist es vielleicht weder nötig noch wünschenswert, die genauen Beträge anzugeben, welche im einzelnen erzielt wurden. Es ist besser, all diese Einzelheiten prozentual auszudrücken.

Wir sehen, daß in der letzten Zeit, besonders wo es sich nicht um Stapelware handelt, der Gedanke der Verkaufswettstreite große Fortschritte gemacht hat, und können feststellen, daß alle diejenigen Firmen, welche diese Methode unter Einhaltung der für sie gegebenen Regeln benutzt haben, mit derselben recht zufrieden sind. Nicht zu vergessen ist natürlich, daß der Amerikaner allen derartigen Sachen anders gegenübersteht als der Durchschnitts-Deutsche und daß hier zu wenig Erfahrungen vorliegen, um allgemein eine Annahme des Verkaufswettstreites für unsere Verhältnisse anraten zu können.

Siebentes Kapitel.

Verkäuferkonferenzen.

1. Entwicklung des Gedankens.

Die Verkäuferkonferenz ist in ihrer augenblicklichen Form eine verhältnismäßig neue Einrichtung. Früher, wo das Geschäft örtlich begrenzter war, weniger Vertreter für eine Firma gebraucht wurden und die Verbindung mit dem Verkaufsleiter wesentlich intimer war, machte sich der Mangel einer gemeinsamen Zusammenkunft aller zugehörigen Vertreter nicht so fühlbar. Diese Verhältnisse haben sich auch durch die Einführung von Filialen der Verkaufsabteilungen gewaltig geändert. Der Direktor kann heute zu oft die einzelnen Vertreter selbständiger Filialen überhaupt nicht sehen, und letztere werden gar keine Gelegenheit haben, die Fabrik oder die Zentrale des Unternehmens kennenzulernen.

Schon aus diesem Grunde zeigt es sich, daß Zusammenkünfte, bei welchen einmal alle Kollegen bekannt werden und der Verkaufsleiter alle Vertreter um sich hat, einen hohen taktischen Wert besitzen. Wie vorher ging die Anregung nicht von den Firmen aus, welche Stapelware verkaufen, sondern die Fabrikanten von Schreib- und Adressiermaschinen usw. waren die ersten und sind auch heute noch die größten Anhänger derartiger Konferenzen.

Es kommt noch hinzu, daß die Erfahrung zeigt, daß die richtige Abhaltung derartiger Zusammenkünfte durchaus nicht so einfach ist, als man leicht annehmen könnte. Wo Versuche gemacht wurden, große Konferenzen durch kleine in den Filialen zu ersetzen, war fast immer ein Fehlschlag zu verzeichnen, so daß diese Methode aufgegeben werden mußte.

Ebenso ist erfahrungsgemäß eine persönliche Zusammenkunft nicht durch Drucksachen in irgendeiner Form zu ersetzen. Eine Firma versuchte es während eines Jahres, eine Konferenz schriftlich auszuarbeiten, welche in Wirklichkeit nicht abgehalten wurde. Sie brachte bis ins kleinste gehende Berichte über die Ankunft der einzelnen Personen in der Fabrik, ihre Aufnahme, die Reden,

welche gehalten wurden, ja sogar eine genaue Aufzählung des Menüs, welches angeblich bei dem Festessen serviert wurde.

Etwas Derartiges mag ja ganz interessant zu lesen sein, aber selbst die durch die abgedruckten Reden gewährte Belehrung kann nicht mit dem Eindruck verglichen werden, den das gesprochene Wort hat und welcher durch eine persönliche Zusammenkunft erzielt werden kann.

2. Ziel und Vorbereitungen.

Das Ziel der Verkäuferkonferenz vom Standpunkt der Firma aus ist es natürlich, möglichst große Vorteile in erster Linie für sich und dann auch für die Vertreter zu erreichen. Dies kann auf die verschiedenste Weise angestrebt werden.

Wie in einer Verkaufsschule können Fehler, welche sich bei den Vertretern im Laufe der Zeit ergeben haben, und ihre Art des Verkaufens verbessert werden. Neue Momente, welche sich in der Zwischenzeit theoretisch oder praktisch herausgestellt haben, sind hier vorzutragen und die Vertreter mit ihnen bekannt zu machen.

Durch das Zusammenkommen der Kollegen können alle eine bessere Vorstellung von ihrer eigenen Bedeutung, den von ihnen bereisten Gebieten und ihren Kunden erhalten, so daß sie sich selbst analysieren und auf diese Weise Neues lernen.

Alle Beschwerden, ob sie begründet sind oder nicht, welche der Reisende in seiner Tätigkeit hört oder selbst machen muß, können hier ans Tageslicht kommen, die Stellung des Geschäftes wird erklärt und Übelstände abgestellt.

Durch die aktive Teilnahme der Vertreter an den Unterhaltungen und Beschlüssen fühlt er sich wichtiger und mehr mit der Firma verbunden, was in erhöhtem Verkauf zum Ausdruck kommen wird.

Daneben hat eine derartige Konferenz natürlich auch ihre geselligen und unterhaltenden Seiten, welche neben dem besseren Bekanntwerden der Kollegen auch für die Vertreter einen besonderen Reiz hat.

Auf der anderen Seite lernt die Firma selbst meist viel durch derartige Konferenzen. Sie hört unmittelbar, was ihre Kunden zu der Politik und den Waren des Hauses sagen, und was denjenigen Leuten verbesserungsbedürftig erscheint, die den tatsächlichen Kontakt mit der Kundschaft haben. Handelt es sich darum, Neuerungen einzuführen oder die Verkaufspolitik zu ändern, ist

hier eine Reihe von Sachverständigen gegeben, deren Urteil wertvoll ist, und welche später ganz anders mitarbeiten werden, wenn die erfolgenden Beschlüsse mit ihrer Teilnahme zustande gekommen sind. Es ist nur natürlich, daß, wenn ein Vertreter sich selbst für einen bestimmten Plan eingesetzt hat, er demselben auch in der Praxis zum Erfolge verhelfen will.

Aber neben dem Verkaufsleiter haben auch die Vorsteher der Kredit- und besonders der Reklameabteilung den größten Vorteil von einer unmittelbaren Aussprache. Die Kreditabteilung, welche ja immer notwendigerweise durch den Widerspruch der Interessen im Kampfe mit dem Verkäufer liegen wird, kann hier einerseits ihre Stellung mündlich rechtfertigen, auf der anderen Seite sich wertvolle Auskünfte über die Bonität einzelner Kunden verschaffen.

Der Reklamefachmann kann hier wie nirgends die Vertreter genau damit bekannt machen, was er auch in ihrem Interesse tut, den Absatz der Waren zu steigern. Er wird den Verkäufern genaues Material darüber geben können, in welcher Weise er an das Publikum heranzutreten hat und wie seine Verkaufsanstrengungen dem Detaillisten gegenüber ausgebeutet werden können. Da fast jeder seine eigenen Ansichten über Propaganda hat, wird er so auch die Vertreter davon überzeugen können, daß bestimmte Gründe für seine Art der Reklame vorliegen, um diejenigen zu besänftigen, welche es an seiner Stelle ganz anders machen würden. Sieht der Verkäufer einmal ein, daß die Reklameabteilung genau weiß, was sie tut und besser informiert ist als er selbst, wird er größeres Zutrauen zu der Propaganda des Geschäftes haben.

Und trotzdem kann auch der Reklamefachmann eine ganze Menge von den Vertretern lernen, und diese werden ihm, wie kein anderer es kann, zeigen, welche Fehler im einzelnen in seinem System vorliegen und wie er mit verhältnismäßig kleinen Änderungen seinen Reklamefeldzug wirksamer gestalten kann.

Bevor der Reklamefachmann sein Budget für das nächste Jahr entwirft, kann ein derartiger Fingerzeig sehr willkommen sein, und wie wir schon vorher sagten, wird der Vertreter, falls er um Rat gefragt wird, in ganz anderer Weise zu dem Ergebnis Stellung nehmen.

Nachdem wir so gesehen haben, mit welcher großen Erwartungen manche Firmen an Verkäuferkonferenzen herangehen, sind noch einige Worte darüber zu sagen, warum andere diesem Gedanken ablehnend gegenüberstehen.

Vom Standpunkt des Vertreters ist eine derartige Zusammenkunft, wenn sie nicht sehr sorgfältig geplant und durchgeführt wird, oft überaus langweilig. Der Reisende, der an eine Fülle neuer Eindrücke gewöhnt ist, sitzt nur ungern für Stunden in einem abgeschlossenen Raum, in welchem er mehr oder weniger gute Reden anhören soll. Vielen von ihnen ist es nicht gegeben, das, was sie praktisch durchführen können, theoretisch zu erklären, und sie sind es nicht gewöhnt, in einer derartigen Versammlung zusammenhängende Reden zu halten. So sind sie zumal in Gegenwart der Vorgesetzten schüchtern, und die ganze Konferenz leidet darunter, daß keine Beteiligung an der Diskussion stattfindet.

Der Verkäufer weiß, daß das ganze Ziel der Unterhaltung darauf gerichtet ist, ihn zu größeren Anstrengungen und zu erhöhten Verkäufen zu veranlassen. In dem Gefühl, schon das Beste herzugeben, was in ihm ist, ist er von vornherein feindselig gegen die ganze Veranstaltung eingestellt.

Viele Verkaufsleiter stehen auf dem Standpunkt, daß die Vertreterversammlung unter Umständen das Gegenteil von dem erreicht, was erzielt werden soll. Manche Verkäufer benutzen diese Gelegenheit, ihre ganzen mehr oder weniger begründeten Beschwerden auszupacken, sie schimpfen auf die Kreditabteilung, weisen darauf hin, daß die Preise im Vergleich zu denen der Konkurrenz viel zu hoch seien usw., und machen auf diese Weise noch diejenigen anderen unzufrieden, welche bisher keinen Grund zur Klage zu haben glaubten. So entsteht eine Stimmung der Entmutigung, gegen welche nur schwer anzukämpfen ist, und manche Vertreter verlassen die Konferenz untüchtiger als sie gekommen sind.

Auch die vorgebrachten Ansichten der Verkäufer sind im allgemeinen nicht immer als maßgebend zu betrachten. Ein paar kleine Ereignisse, welche in letzter Zeit bei einem Vertreter vorkommen, werden von ihm als typische Fälle angesehen, und wenn er gerade einer von denen ist, welche redegewandt sind, werden die anderen scheinbar keine Gegenargumente vorzubringen haben, und der Verkaufsleiter wird auf diese Weise gezwungen, etwas für die Gesamtansicht seiner Reisenden zu halten, was gar nicht der Wirklichkeit entspricht. Häufig tun sich die Führer einzelner Vertreterbezirke zusammen und versprechen sich gegenseitige Hilfe bei der Durchbringung von Änderungen, welche ihnen besonders am Herzen liegen. So wird etwas für die Allgemeinheit festgesetzt, was

nur für einen engumgrenzten Bezirk in Frage kommt und für die anderen mehr schädlich als nützlich ist.

Besonders zu bedenken ist jedoch, zumal wenn es sich um eine große Zahl von Vertretern handelt, daß die Kosten einer derartigen Konferenz in den meisten Fällen wesentlich höher sind, als vorher angenommen wird. Nicht nur kommen die Fahrkarten und Aufenthaltsspesen, Drucksachen und ähnliches schon recht hoch, sondern es ist auch zu berücksichtigen, wieviel Zeit von kostspieligen Beamten auf diese Weise in Anspruch genommen wird. Die Direktion, der Verkaufsleiter, der Reklamefachmann und ihre Assistenten sind nicht nur während der ganzen Versammlung, sondern schon Wochen vorher völlig in Anspruch genommen und haben keine Zeit dazu, ihren Routinearbeiten gerecht zu werden. Eine Aufstellung zeigt, daß eine gewöhnliche Versammlung von ca. 100 Vertretern in Amerika die stattliche Summe von 25 000 Dollar kostet, während andere bis auf 100 000 Dollar verschlingen.

Hat sich der Verkaufsleiter nun doch dazu durchgerungen, eine Vertreterversammlung abzuhalten, ist es ein unbedingtes Erfordernis für deren Gelingen, daß die sorgfältigsten Vorkehrungen getroffen werden, damit alles nach Wunsch verläuft. Im allgemeinen wird es sich empfehlen, daß außer der Direktion auch hier die einzelnen Vertreter schon zur vorherigen Mitarbeit herangezogen werden. Nicht nur muß durch Briefe, Hauszeitungen usw. für die Konferenz Stimmung gemacht werden, sondern es empfiehlt sich auch, die Vertreter zu veranlassen, Vorschläge dahingehend abzugeben, wie sie die Abhaltung der Versammlung für am vorteilhaftesten halten. Gerade diese Mitarbeit ist ein wesentliches Erfordernis für das Gelingen des Ganzen.

Zu diesem Zweck wird häufig vorher ein Komitee gebildet, das neben dem Verkaufsleiter aus den Vorständen einzelner Filialen und Reisenden besteht, welches Vorschläge für die Abhaltung der Konferenz entwickelt. Wird dieser Plan dann angenommen, so ist er gewissermaßen von den Vertretern selbst zusammengestellt und daher annehmbarer für die übrigen, welche so kein Mißtrauen haben, daß es sich um etwas handelt, was lediglich am grünen Tische ausgebrütet sei.

Unter Umständen wird dieses Komitee an alle Verkäufer Briefe versenden und sie auffordern, einzelne Punkte anzugeben, welche nach ihrer Meinung für die Diskussion bei der Versammlung in Frage kommen. Es sollte hierbei vermieden werden, Themata

aufzunehmen, welche schon endgültig entschieden sind, und durch deren erneutes Aufrollen nur nutzlose Schwierigkeiten erzeugt werden.

Weiter wird es sich dann empfehlen, wenn einmal die Verhandlungsgegenstände feststehen, einzelnen schon vorher davon Kenntnis zu geben, damit sie sich für die Diskussion dieser Fragen vorbereiten können. Hierbei sollte gleich die Zeit festgelegt werden, und zwar je nach der Wichtigkeit des einzelnen Gegenstandes, die für diese Besprechung angesetzt werden kann. Soll einer der Vertreter über ein bestimmtes Gebiet referieren, müßte ihm genau mitgeteilt werden, welche Zeit er zu seiner Verfügung hat, damit nicht das ganze Programm durch einen Dauerredner über den Haufen geworfen werden kann.

In tatsächlicher Beziehung kann ebenfalls nicht alles sorgfältig genug vorbereitet werden. Ein genaues, gedrucktes Programm muß vorhanden sein, aus dem alles Wesentliche zu ersehen ist. Falls kleine Theatervorstellungen oder das Vorführen von Filmen beabsichtigt ist, muß alles zur rechten Zeit fertig sein. Es ist Sache der Verkaufsleitung, dafür zu sorgen, daß die Reise der Vertreter zeitlich genau festgelegt ist, so daß die Fremden bei der Ankunft sofort in Empfang genommen und in vorbereitete Hotelzimmer geführt werden können. Manche Firmen gehen hier so weit, besondere Wagen für diese Zwecke zur Verfügung zu stellen und alles zu tun, daß sowohl die Reise als auch die Unterkunft alle Ansprüche übertrifft. Falls es beabsichtigt ist, für die Vertreter Essen zu veranstalten, müssen auch diese ganz genau vorher durchgesprochen werden.

3. Technik der Veranstaltung.

Die Frage, wie oft eine derartige Vertreterversammlung abzuhalten ist, bestimmt sich nach den Erfordernissen der einzelnen Firmen und den entstehenden Kosten. Grossisten, welche nur in einem bestimmten ganz kleinen Gebiete verkaufen, werden sowieso ihre Verkäufer wöchentlich oder in noch kürzeren Abständen zusammen zu sich laden, und in diesem Falle wird sich ja auch eine besonders geplante Konferenz meistens erübrigen. Im allgemeinen finden wir, daß der Durchschnitt einmal jährlich ist, und zwar häufig vor oder nach einem Verkäuferwettstreite, wie wir ihn im vorigen Kapitel besprochen haben. Eine andere gute Zeit ist im allgemeinen, besonders bei Saisonartikeln, kurz vor Beginn des Hauptgeschäftes, so daß noch einmal alles für den kommenden Verkaufs-

feldzug besprochen werden kann und die Reisenden gut ausgerüstet und voll von Enthusiasmus auf die Tour gehen können.

Letzten Endes werden wir jedoch sagen müssen, daß das ausschlaggebende Moment die individuellen Erfordernisse der Firma sind und allgemeine Regeln hier schwer aufgestellt werden können.

Die Frage, wie lange eine derartige Konferenz dauern sollte, ist ebenfalls schwer allgemein zu beantworten. Am besten kann die Antwort nach der Regel von Lincoln erteilt werden, welcher auf die Frage, wie lang die Beine eines Menschen sein sollen, antwortete, gerade so lang, um vom Körper auf den Erdboden zu reichen. Die Versammlung soll eben so lange dauern, bis all das erledigt ist, was die Firma sich zu besprechen vorgenommen hat. Erfahrungsgemäß ist die Durchschnittsdauer drei Tage, doch kommen ebenso kürzere Konferenzen vor, als auch manche eine Woche und darüber währen.

Die bei der dreitägigen Konferenz besten Tage sind vom Montag bis Mittwoch oder Donnerstag bis Sonnabend. Der erste Fall gibt der Firma den Sonntag, um nochmals alles genau vorzubereiten, während die Anhänger des letzten Gedankens sagen, daß gerade der Tag vor der Konferenz kein Feiertag sein sollte, damit alle auf ihrem Posten sind, und auf der anderen Seite der folgende Sonntag dann den Vertretern einen nach den Anstrengungen willkommenen Erholungstag gibt. Andere halten Mittwoch bis Freitag für die besten Versammlungstage, da auf diese Weise die doppelte Montagspost noch vorher erledigt sein kann, der halbe Werktag Sonnabend noch für plötzlich nötig werdende Korrespondenz benutzt werden kann und der Vertreter dann den Rest des Sonnabend und Sonntag zur Rückkehr und Ausspannung hat.

Wie lange an den einzelnen Tagen die Zeit der Verkäufer in Anspruch genommen werden sollte, ist ebenfalls eine viel umstrittene Frage. Manche Firmen teilen den Tag in drei verschiedene Schichten ein, eine Vormittags-, eine Nachmittags- und eine Abendsitzung. Hier ist dann eigentlich die ganze Zeit des Verkäufers besetzt. Andere Firmen wiederum finden dies zu schulmäßig und legen Wert darauf, daß eine gewisse Feiertagsstimmung während der ganzen Konferenz herrscht. Diese fördern sie dadurch, daß sie sowohl mittags als auch abends den Vertretern reichlich freie Zeit lassen, wo sich diese untereinander anfreunden und ihre Probleme gemeinsam besprechen können.

Die Frage nach dem besten Ort, an welchem die Vertreterversammlung abzuhalten ist, muß ebenfalls unentschieden bleiben. Wir finden im allgemeinen die Praxis, daß die Firmen ihre Verkäufer nach der Fabrik bzw. ihrem Hauptsitz kommen lassen. Es ist sicher, daß hier für tatsächliche Arbeit der beste Boden gegeben ist. Alles Tatsachenmaterial ist an Ort und Stelle vorhanden, alle leitenden Beamten, welche irgendwie ein Interesse daran haben, können den Sitzungen beiwohnen, und Rundgänge durch die Fabrik werden ebenfalls dazu beitragen, den Verkäufern Vergessenes in Erinnerung zurückzurufen.

Gerade, wo die Fabrikation verhältnismäßig kompliziert ist und ihre genaue Kenntnis ein wesentliches Erfordernis für den Verkäufer bildet, wird sich dies empfehlen. Die technischen Beamten können hier jederzeit hinzugezogen werden, um Mißverständnisse oder Zweifel aufzuklären. Zudem wird hier der persönliche Kontakt zwischen Büro, Fabrik und Verkaufsorganisation wertvoll sein.

Häufig wird jedoch dieses System in Amerika mehr als in Deutschland daran scheitern, daß die Reise zur Fabrik die ganze Versammlung wesentlich verteuern würde und deshalb ein mehr zentral gelegener Platz gewählt wird. Ist dies der Fall, wird es sich empfehlen, dann auch auf die landschaftliche Lage des Versammlungsortes Rücksicht zu nehmen. Gerade in letzter Zeit finden wir in Amerika, daß diese Versammlungen an einem besonders schönen Platz, mehr oder weniger im Freien, abgehalten werden. Für die Vertreter ist auf diese Weise eine Erholungszeit gegeben, und sie werden fraglos mit größerem Vergnügen an einer derartigen Konferenz teilnehmen. Empfehlenswert mag dieser Gedanke auch da sein, wo eine Fabrik an einem kleinen Platz gelegen ist, welcher in bezug auf Hotels usw. für die Ansprüche verwöhnter Stadtreisenden nicht in Frage kommt.

Um hier Mißvergnügen und Reibungsflächen zu beseitigen, dürfte es sich ebenfalls empfehlen, die Konferenzen an einen anderen Ort zu verlegen. Manche Firmen halten es sogar für weise, jedes Jahr den Platz der Versammlung zu wechseln. Vielleicht können sie so die Vorteile der verschiedenen Systeme vereinigen, indem ein Jahr die Konferenz in der Fabrik, das nächste Jahr in einer größeren Stadt und das dritte in einem Kurort stattfindet.

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung für den Erfolg der Konferenz ist auch der Raum, in welchem sie stattfindet. Es ist klar, daß derselbe geräumig genug sein, um bequem alle Teil-

nehmer zu fassen, und in der Ausschmückung usw. ansprechend sein muß. Es wird sich nicht empfehlen, das Zimmer zu schulmäßig zu gestalten, um nicht von vornherein Mißfallen zu erregen.

Viele Firmen finden es vorteilhaft, jedem Verkäufer gleich einen bestimmten Platz zuzuweisen, um die gewöhnliche Tendenz zu brechen, daß sich alle möglichst weit nach hinten setzen und die vorderen Reihen frei bleiben.

Eine erhöhte Plattform für die Sprecher und Direktoren dürfte sich ebenfalls empfehlen. Es wird eben Sache der Veranstalter sein, die ganze Versammlung so zu gruppieren, daß sie auf der einen Seite würdig ist, als auch alles vermieden wird, um die Angelegenheit zu feierlich zu machen und auf diese Weise die Leute schon vorher so einzuschüchtern, daß sie sich an Diskussionen nicht in der gewünschten Weise beteiligen.

Wir sprachen schon davon, daß das Arbeitsprogramm genau vorher sowohl dem Inhalt als auch der Zeit nach bestimmt sein muß.

Jede Versammlung, welche eindrucksvoll verlaufen soll, muß ganz pünktlich beginnen, damit jeder sofort weiß, daß es sich nicht um einen Spaß, sondern um eine ernst zu nehmende Unterhaltung handelt.

Den Vorsitz wird in den meisten Fällen der Verkaufsleiter übernehmen. Viele Firmen jedoch haben gute Resultate damit erzielt, daß sie jeden Tag den Vorsitzenden wechseln, und zwar entweder unter den Vertretern die betreffenden bestimmen oder sie aus der Schar der Reisenden von diesen wählen lassen. Der Zweck dieser Methode ist der, daß es sich immer zeigt, daß, je mehr die Verkäufer selbst die Versammlung als ihre eigene fühlen, je mehr Anteil und Interesse für dieselbe vorhanden sein wird.

Über die in der Versammlung zu Worte kommenden Sprecher kann meistens gesagt werden, daß dieselben aus der Reihe der Direktion bzw. der Angestellten zu entnehmen sein werden. Der Verkaufsleiter, die Abteilungsvorstände und die Reisenden selbst werden in erster Linie ihre Ansichten und Erfahrungen zu äußern haben. Manche Firmen ziehen jedoch noch besondere Persönlichkeiten von außerhalb der Firma zu, welche einen Ruf als Fachleute für bestimmte Materien haben, um diese über besonders interessierende Gebiete reden zu lassen. Die Erfahrungen, welche hiermit gemacht sind, widersprechen sich häufig und hängen ebensowohl von der Person des Redners als auch von der Klasse der Verkäufer ab. Eine interessante Ansprache dieser Art wird häufig von größtem Anreiz sein, ebensooft jedoch entspricht sie nicht den Wünschen

der Vertreter und wird von diesen als zu theoretisch nur gelangweilt entgegengenommen.

Die Dauer, welche die einzelnen Vorträge haben, wird sich nach dem Wert richten, welchen das behandelte Gebiet beansprucht. Nichts ist gefährlicher, als wenn über eine unwichtige Sache zuviel geredet wird und nutzlose Diskussionen eine Stimmung der Langweile hervorrufen, welche nur schwer wieder zu bannen ist.

Besonders gilt dies davon, wo irgend ein Vorgehen der Firma kritisiert wird. Der Verkaufsleiter mag diese Fehler kurz zugeben, aber es ist durchaus falsch, wenn zu lange Zeit durch die Diskussionen hier verloren geht und die Angelegenheit in einer Weise breitgetreten wird, welche nur noch größere Unzufriedenheit hervorrufft.

Von besonderer Wichtigkeit scheint es uns zu sein, daß alle Reden direkt an die Zuhörer gerichtet und nicht akademisch über ihre Köpfe hinweg vorgetragen werden. Tatsachen und Zahlen sprechen für sich selbst und haben immer für die Vertreter das größte Interesse. Wenn es dem Verkaufsleiter gelingt, diese Reden so einzustellen, daß gewissermaßen ein Austausch der Erfahrungen zwischen ihm und den Zuhörern stattfindet und eine allgemeine Beteiligung angebahnt ist, wird die Sitzung von größtem Erfolge sein. Selbstverständlich ist es nicht einfach, die Leute dazu zu bringen, nun wirklich frei von der Leber weg zu sprechen. Aber eine diplomatische und geschickte Art, die einzelnen ins Gespräch zu ziehen, wird dazu führen, daß sie ihre anfängliche Schüchternheit überwinden und ihre wertvollen Erfahrungen über bestimmte Vorgänge zum besten der Gesamtheit vorbringen.

Häufig wird dadurch die ganze Versammlung interessanter und für die einzelnen wertvoller, daß nicht immer dieselbe Zusammensetzung von Vertretern tagt, sondern bestimmte Materien in kleineren aber besonders interessierten Gruppen besprochen werden.

Wo es sich besonders darum handelt, belehrend zu wirken, kann im kleineren Kreis weit mehr erreicht werden, und derartige Konferenzen werden gerade da, wo viel Neulinge vorhanden sind, besonders wertvoll sein. Ebenso empfiehlt es sich, daß persönliche Aussprachen zwischen einzelnen Vertretern und Mitgliedern der Leitung stattfinden, welche für beide Teile große Bedeutung haben. Gerade ältere und erfolgreiche Verkäufer werden es als eine Ehre empfinden, zu einem Zwiegespräch mit den Direktoren geladen zu werden, und werden so zu weiteren Anstrengungen angestachelt. Das besondere Interesse, welches bewiesen wird, gibt stets der ganzen Angelegenheit ein individuelles Gepräge.

Worüber im einzelnen gesprochen werden wird, braucht hier wohl nicht noch einmal dargelegt zu werden. Die individuellen Probleme der Firma in allgemeinen, spezielle Punkte der Verkaufstechnik und ähnliches werden den größten Teil des Programmes füllen. Zu dem belehrenden Teil der Konferenz wird es sich empfehlen, den Film als Hilfe heranzuziehen. Kinematographische Aufnahmen von Fabrikationsvorgängen, neuen Modellen usw. werden stets regstes Interesse finden und manche Vorgänge in kurzer Zeit klarstellen, welche durch Reden nie in derselben Weise erläutert werden können. Die Firestone Rubber Co. macht neben vielen anderen ausgiebigen Gebrauch von diesem System.

Andere Firmen, so z. B. die National Cash Register Co., die General Fire Extinguisher Co. und Addressograph Co. veranstalten kleine Aufführungen, bei welchen der tatsächliche Vorgang des Verkaufens vorgeführt wird. Ein Vertreter stellt den Kunden dar, ein anderer den Reisenden der Firma, und es entwickelt sich nun ein Dialog, bei welchem mustergültig gezeigt wird, wie sich der Vertreter in bestimmten Fällen zu benehmen hat. Manche Firmen bereiten eine derartige Darbietung nicht vor, sondern lassen aus dem Stegreif mehrere Vertreter oder den Verkaufsleiter und einen Reisenden als Kunden und Verkäufer auftreten.

Der Versammlung bleibt es dann überlassen, kritisch hierzu Stellung zu nehmen und darzutun, in welcher Weise der Verkäufer besser hätte vorgehen können. So wird es erreicht, daß durch eine bestimmte Abwechslung im Programm das Interesse wachgehalten wird und die Unterhaltung sich allgemein gestaltet. Die United States Rubber Co. und die American Multigraph Sales Co. machen diese Zwischenspiele häufig in einer humoristischen Art und berichten von guten Erfolgen.

Ebenso wichtig wie das Arbeits- ist auch das Vergnügungsprogramm. Ein gewisses Maß von Erholung und Ausspannung muß fraglos bei allen diesen Konferenzen vorhanden sein. Zuviel und zu kostspielige Vergnügungen werden häufig den Zweck des Ganzen in Frage stellen, während auf der anderen Seite das vollkommene Fehlen jeglicher Unterhaltung ebenfalls einen schlechten Eindruck auf die Vertreter machen wird. Ein Bierabend oder größere Dinners werden jederzeit nötig sein, schon um den intimeren Zusammenhang aufrechtzuerhalten bzw. neu zu gewinnen. Falls mit diesen Vergnügungen gewisse geschäftliche Anspielungen in angenehmer Form verbunden werden können, wird dies stets von Vorteil sein.

Über das Ausmaß dieser vorbereiteten Veranstaltung sind die Meinungen sehr verschieden. Manche Firmen halten es für das beste, daß nur verhältnismäßig wenig von Geschäfts wegen geboten und den Vertretern mehr Zeit gegeben wird, untereinander Vergnügungen nach ihrem eigenen Herzen zu arrangieren. Andere Firmen fürchten, daß hierdurch einzelne über die Stränge schlagen, während andere zu kurz kommen, und ziehen es vor, das ganze Vergnügungsprogramm in die Hand zu nehmen. Sie veranstalten besondere Theaterabende oder engagieren Kabarett- oder Variétékräfte, Kapellen und andere Unterhaltungsprogramme. Häufig wird sich unter den Vertretern selbst der eine oder andere finden, welcher besondere Gaben besitzt und durch Vorträge irgendwelcher Art unterhaltend wirken kann. Verschiedene Firmen haben auch ihre eigenen Kapellen, und derartige Darbietungen von Angestellten werden sich oft großer Beliebtheit erfreuen.

Es ist üblich, am Schluß einer derartigen Konferenz bestimmte kleine Geschenke als Erinnerung an die einzelnen Teilnehmer abzugeben. Es soll sich hierbei nicht um irgend etwas wertvolles handeln, sondern nur darum, daß der Betreffende etwas mit nach Hause nimmt, was dazu beiträgt, ihn die ganze Versammlung in einem angenehmen Lichte erscheinen zu lassen.

Falls für irgendwelche besonderen Leistungen in der Diskussion oder für Darsteller in den vorerwähnten Verkaufsvorführungen Preise gegeben werden sollen, müßten diese natürlich etwas besser ausfallen, jedoch geht die allgemeine Stimmung dahin, diese Gaben nicht zu kostbar zu machen, sondern mehr die Ehre als den Wert des Geschenkes in den Vordergrund zu rücken.

Viele Firmen begnügen sich nun nicht damit, jetzt die Vertreter nach Hause zu schicken und damit die Konferenz zu Ende sein zu lassen. Sie legen vielmehr Wert darauf, daß der günstige Eindruck, welcher erzielt worden ist, nicht so schnell verschwindet und zu einem dauernden gestaltet wird.

Zu diesem Zweck dient es häufig, daß alle Reden, welche während der Versammlung gehalten wurden, stenographisch aufgenommen werden und entweder im Original oder in geschickt zusammengestellten Auszügen an die Teilnehmer versandt werden. Wenn eine Firma Hausorgane herausgibt, bieten diese eine gute Gelegenheit, den Stoff, welcher in der Konferenz zur Sprache gekommen ist, noch einmal darzutun und einzelne Punkte weiter zu beleuchten.

Achtes Kapitel.

Berichte und Statistiken.

Wir haben schon wiederholt davon gesprochen, von wie ausschlaggebender Bedeutung es ist, daß die Firma von den Reisenden die genauesten Berichte über seine Tätigkeit erhält. Die Betonung, welche in den meisten Fällen darauf gelegt wird, ging schon daraus hervor, daß viele Firmen nur das System des festen Gehaltes benutzen, um auf diese Weise gerade hierfür ein Druckmittel gegen den Vertreter in der Hand zu haben.

Daß fast alle Vertreter diese Berichte nur mit größtem Widerstreben machen, ist einleuchtend. Der Durchschnittsreisende haßt nichts mehr als Schreibarbeiten und drückt sich, wo er kann, davor, jeden Abend eine genaue Übersicht seines Tagesplanes zu geben. Auch der Verkaufsleiter hatte früher nicht dasselbe Interesse an diesen Angaben, was er heute hat. Es genügte ihm, in der Morgenpost Aufträge der Vertreter vorzufinden, und waren diese zufriedenstellend, konnte von ihm aus der Reisende machen, was er wollte.

Auch für den Verkäufer ist es jedoch von Wert, wenn er genaue Berichte über seine Tätigkeit verfaßt, selbst wenn er sie gar nicht an die Firma abschicken würde. Nimmt er sich auf diese Weise nochmals Zeit, sein ganzes Tagewerk vor seinen Augen vorüberziehen zu lassen, wird ihm immer der eine oder andere Punkt auffallen, den er hätte besser machen können, und woraus er für die Zukunft gute Lehren zieht.

Der wichtigste Umstand jedoch ist der, daß der Verkäufer auch unmittelbar aus seinen Berichten Nutzen haben wird. Versteht es die Firma, das ganze Material, welches auf diese Weise zu ihr gelangt, zu sichten und zu klassifizieren, kann sie in vielen Fällen direkt auf die Kunden einwirken, bei denen der Reisende nicht zum Erfolge kam. Durch Übersenden geeigneter Literatur oder Muster kann ein Abnehmer so bearbeitet werden, daß der Verkäufer bei seinem nächsten Besuch einen größeren Auftrag erhält, als es im anderen Falle möglich gewesen wäre.

Gerade für neueintretende Verkäufer oder in einem unerschlossenen Gebiet werden die ersten, notwendigerweise umfangreicheren Berichte eine wertvolle Hilfe für die nächste Tour geben. Aus den Tatsachen, welche auf der ersten Reise festgestellt sind, können die Punkte für die zweite gewonnen werden.

Um dem Widerstand der Reisenden zu begegnen, sind viele Firmen dazu übergegangen, besondere Formulare zu entwerfen, welche die Schreibarbeit des Verkäufers auf ein Minimum beschränken. Die wichtigsten Fragen in bezug auf den Kunden und sein Geschäft sind hier so präzisiert, daß alles Notwendige mit ein paar Worten gesagt werden kann, und es wird vermieden, daß der Reisende lange Berichte über durchaus unwichtige Sachen einschickt, während das für die Firma Wertvollste übergangen wird.

Besonders muß der Verkaufsleiter sich davor schützen, daß die ganzen Berichte des Reisenden aus den Gründen bestehen, warum er keine Geschäfte machen konnte. Ein energischer Ton wird hier am Platze sein, wenn offensichtlich der Vertreter mit der ganzen Hilfe, welche die Firma ihm gewährt, nicht ins Geschäft kommen kann.

Die meisten Verkaufsleiter verlangen tägliche Berichte über alles, was der Vertreter den Tag über gemacht hat, und häufig dazu noch wöchentliche Spezialberichte über bestimmte Kunden und Geschäftsereignisse.

Wo der Vertreter eine genau festgelegte Tour zu bekannten Kunden macht, werden ihm häufig schon die Formulare für diese Berichte mit allen Notizen, welche über den Kunden bekannt sind, gegeben, so daß er nur neue Ereignisse einzufügen braucht.

Als Ergänzung dieser Berichte kommen noch Briefe in Frage, in welchen diejenigen Anregungen niedergelegt werden, welche auf den vorgedruckten Karten keinen Platz haben. Dem Reisenden mag irgend etwas über die Reklame der Firma oder eine neue Absatzmöglichkeit auffallen, und selbstverständlich muß er dazu angehalten werden, derartige Momente an das Geschäft weiterzugeben, damit ihr etwaiger Wert ausgebeutet werden kann.

Der wichtigste Bericht, welchen der Reisende auch am liebsten macht, ist seine Unkostenaufstellung. Im allgemeinen hat sich mehr und mehr der Brauch herausgebildet, einen festen Unkostenzuschuß pro Tag oder Monat zu geben und es dem Reisenden zu überlassen, wie er mit ihm auskommen kann. Vom Standpunkt der Firma aus hat dies den Vorteil, daß sie von vornherein weiß,

womit sie zu rechnen hat. Gerade heute, wo man mehr und mehr einsieht, daß die Rolle der Handlungsunkosten beinahe wichtiger ist als der Umsatz, wird der Verkaufsleiter darauf achten, um zu einem möglichst großen Verdienst zu kommen, daß kein Geschäft hereingenommen wird, bei dem die Unkosten außer Verhältnis zu dem Gewinn stehen.

Sind die dem Reisenden erlaubten Unkosten nicht von vornherein bestimmt, sondern arbeitet er mit Vertrauensspesen, ist es unbedingt notwendig, daß feste Abmachungen getroffen werden, die spätere Mißverständnisse und Zwistigkeiten ausschließen. Viel wird davon abhängen, wo der Vertreter seinen Wohnsitz hat, und ob er von diesem Punkt aus die umliegende Kundschaft in Tagestouren besuchen oder ob er, weit von seinem Standort entfernt arbeitend, immer auf Hotels angewiesen ist. Inwieweit die Firma über die Bezahlung des Hotels, der Eisenbahnfahrt usw. hinausgeht, wird Sache der individuellen Entscheidung sein und sich in jedem einzelnen Falle anders regeln.

Die allgemeine Praxis der Reisenden, an Essen, Wohnung usw. zu sparen und der Firma einen höheren Satz hierfür zu berechnen, bedarf ebenfalls der Erwähnung. Der Standpunkt des Vertreters ist der, daß ihm die Firma ja fraglos das teure Essen und Wohnen bewilligen würde und es seine eigene Sparsamkeit ist, wenn er hier einen kleinen Nebenverdienst hat. Dies ist jedoch durchaus abwegig. Zahlt eine Firma einen entsprechenden Satz, um ihren Reisenden den Aufenthalt in ersten Hotels und gutes Essen zu ermöglichen, tut sie dies aus Repräsentationsgründen und um den Vertreter durch guten Unterhalt geeigneter für das Geschäft zu machen. Ist sie bereit, ihm den Schlafwagen zu bezahlen, damit er frisch ausgeruht am anderen Tage seine Tätigkeit beginnen kann, wird sie dadurch geschädigt, daß der Verkäufer im gewöhnlichen Coupé fährt und am nächsten Tage dann nicht so imstande ist, seinen Aufgaben gerecht zu werden. Ebenso verhält es sich da, wo ein bestimmter Zuschuß für Kleidung und Wäsche gewährt wird. Diejenigen Firmen, welche in ihrem Interesse diese Summe aufwenden wollen, werden dadurch geschädigt, daß der Vertreter sie für andere Zwecke verbraucht.

Das ganze Problem ist dadurch schwierig, daß der Durchschnittsreisende in einer Überwachung seiner Kosten ein Mißtrauensvotum sieht.

Die Unkosten, welche der Reisende für die Unterhaltung der Kunden berechnet, sind zum Glück in letzter Zeit mehr und mehr fortgefallen. Es ist nicht mehr die allgemeine Praxis, Käufer dadurch zur Erteilung einer größeren Order veranlassen zu wollen, daß man sie vorher bewirtet oder ihre Gunst durch Geschenke zu erkaufen sucht. Wo dieses System jedoch noch vorhanden ist, wie bei der Vergebung großer Kontrakte usw., wird es sich empfehlen, von dem Vertreter eine genaue Aufstellung darüber zu verlangen, wieviel Geld und für welche Kunden er es ausgegeben hat.

Es ist jetzt Sache der Verkaufsleitung, das ganze Material, welches auf diese Weise in ihren Besitz kommt, so zu verarbeiten, daß es für die Firma von größtem Vorteil ist.

Es kann an dieser Stelle nicht unsere Aufgabe sein, uns zu sehr mit allgemeinen Fragen der Statistik zu befassen. Daß sie heute eine immer größere Rolle in der wissenschaftlichen Geschäftsleitung spielt, ist einleuchtend, wenn wir gesehen haben, daß sie ja die Grundlage für alle Entscheidungen gibt. Wir wollen uns hier daher darauf beschränken, uns einmal anzusehen, welches Tatsachenmaterial eine Firma über ihre Vertreter sammeln wird. Dies wird besser als alles andere zeigen, ob der bestimmte Verkäufer zufriedenstellend für die Firma arbeitet und welchen Wert er für sie hat. Gleichzeitig werden diese Unterlagen wiederum, in der richtigen Weise vereinigt, ein bestimmtes Verhältnis zwischen Umsatz, Besuch, Unkosten und Verdienst zeigen, welches für Neueinstellungen wichtige Fingerzeige geben wird.

Die folgende Aufstellung umfaßt beinahe alles, was in diesem Zusammenhang überhaupt in Frage kommen kann, und je nach den Bedürfnissen der einzelnen Firmen wird das eine oder andere wegbleiben können.

In bezug auf die Kunden:

Zahl der Besuche, und zwar der Durchschnitt für den Tag, die Woche und den Monat werden Fleiß des Vertreters zeigen. Der Prozentsatz der alten Kunden, welche besucht wurden, im Verhältnis zu der Zahl der neuen, wird dartun, ob der Vertreter es versucht, außerhalb des alten Kundenstammes die Abnehmerzahl für die Firma zu erhöhen. Die Zahl der neugeworbenen Besteller zeigt, inwieweit er hierbei erfolgreich war.

In bezug auf das Gebiet:

Eine Übersicht über den von ihm besuchten alten Bezirk sowie neu hinzugekommenes Gebiet ermöglichen es zu sehen, ob der

Vertreter zu Hause gegessen hat oder wirklich die in Frage kommende Kundschaft bereiste.

In bezug auf den Verkauf:

Der Gesamtumsatz wird in seine einzelnen Bestandteile aufgelöst werden, um eine Übersicht zu haben, ob der Vertreter nur einseitig sich auf bestimmte Artikel festlegte, oder alles das anbot, auf dessen Verkauf die Firma Wert legte.

Im Zusammenhange damit stehen die Verkaufskosten, welche im ganzen und auf die verschiedenen Artikel verteilt, errechnet werden müssen.

Getrennt davon sind die Reisekosten des Vertreters sowohl als Gesamtsumme als auch prozentual zu bestimmen.

In bezug auf Inkasso:

Eine genaue Übersicht über die Zahlungen der Kunden des Vertreters zeigt, welchen Kredit diese zeitlich in Anspruch nehmen, und die Ausfälle werden die Kreditfähigkeit dieser Kunden im allgemeinen einschätzen lassen.

In bezug auf Reklame:

Die Art und Weise, in welcher der Vertreter der Reklameabteilung durch Ausführung schon beschlossener Pläne oder durch Anregung zu Neuem dem Reklameleiter zur Seite steht, ist aufzuführen.

In bezug auf die Persönlichkeit des Vertreters:

Der Eindruck, welchen der Verkaufsleiter bei der Ausbildung und den damit zusammenhängenden Kursen gewann, die Zeit, welche er durch Krankheit oder andere Ereignisse von der Arbeit ferngehalten wurde und seine Stellung zu der Kundschaft wird ebenso aus den Berichten hervorgehen als auch dadurch, wie er imstande ist, bei etwaigen Beschwerden der Kunden vermittelnd einzugreifen.

In bezug auf seinen Wert als Angestellter:

Es ist für die Verkaufsleitung von Bedeutung, von den einzelnen genau zu wissen, wie sie sich der bestehenden Organisation einfügen. Daher muß eine Statistik über einen Vertreter auch darüber Aufschluß geben, ob er die Anleitungen der Firma bezüglich zu besuchender möglicher Kunden ausgeführt hat und seine Berichte alles enthielten, was verlangt wurde.

In bezug auf seinen Erfolg:

Die Statistik über den Vertreter muß selbstverständlich angeben, welche Quote ihm von der Verkaufsabteilung auferlegt

wurde und mit welchem Prozentsatz er diese über- oder unterschritten hat. Veranstaltet die Firma Verkäuferwettstreite, an denen er sich beteiligte, muß sein Erfolg in diesen ebenfalls verzeichnet werden.

Es wird diejenigen Firmen, welche keine Statistik führen, überraschen, wie wenig Mühe dazu gehört, dies doch so überaus wichtige Tatsachenmaterial zu sammeln. Nur der Verkaufsleiter, welcher über alle diese Unterlagen verfügt, ist in der Lage, den Finger am Pulse des Geschäftes zu haben und seinen Angestellten mit dem Wissen gewappnet gegenüberzutreten, welches er zu ihrer gerechten Beurteilung nötig haben wird.

Wir glauben, daß in den vorhergehenden Kapiteln alle Fragen besprochen sind, welche überhaupt in dem inneren Verhältnis zwischen der Firma und dem von ihren angestellten Verkäufern auftauchen können.

Wir haben den Reisenden von dem Moment an verfolgt, wo er in den Gesichtskreis des Verkaufsleiters tritt, und alle diejenigen Punkte besprochen, welche bei seiner Einstellung, Ausbildung und Arbeit mit dem Verkaufsleiter in Frage kommen. Kein Buch jedoch, das sich mit der Kunst des Verkaufes beschäftigt, wird sich mit diesen doch mehr rein organisatorischen Fragen begnügen können. Jetzt vielmehr wird es sich darum handeln, nun einmal in die Praxis hinauszugehen und zu versuchen, gewisse Erfahrungsregeln dafür zu finden, wie der Verkäufer bei seiner eigentlichen Arbeit, dem Versuch, Aufträge zu erhalten, vorzugehen hat. Der zweite Teil unseres Buches wird sich daher mit diesem Problem zu beschäftigen haben.

Zweiter Teil.

Der Verkäufer und der Kunde.

Erstes Kapitel.

Die Vorbereitung des Verkaufs.

1. Waren und Kaufmotive.

Wir haben schon davon gesprochen, daß bei dem Verkauf drei Faktoren in Erscheinung treten: der Verkäufer, die Ware und der Kunde. Der erste Teil unseres Buches behandelte alle Fragen, welche mit der Person des Verkäufers zusammenhängen, und wir hatten auch schon dort Gelegenheit, die verschiedenen Arten von Waren kurz zu klassifizieren und sie in ihrer Beziehung zum Verkäufer zu besprechen.

Wir werden jedoch, wenn es sich jetzt darum handelt, daß der Verkäufer dem Kunden von Angesicht zu Angesicht gegenübertritt, noch einige Worte in diesem Zusammenhange zu sagen haben.

Die ausführliche Kenntnis, welche wir vom Verkäufer über alles verlangen, was mit seinen Artikeln zusammenhängt, muß nämlich nun darauf eingestellt werden, was der besondere Kunde gerade von Produkten dieser Art erwartet. Die Vorbereitung des Verkaufs bringt als erstes Erfordernis mit sich, daß der Verkäufer sich ganz genau darüber klar ist, was der bestimmte Kunde sucht, um dann ihm gerade das anzubieten, was seinen Bedürfnissen am meisten Rechnung trägt. Es ist nicht zu unterschätzen, wie groß die Bedeutung ist, welche einzelne, scheinbar nebensächliche Umstände hier für die endgültige Entscheidung haben.

In den meisten Fällen wird natürlich der Verkäufer eines Artikels der größere Fachmann von den Kontrahenten sein, und ihm ist es daher vorbehalten, die Beratung des Käufers zu übernehmen.

Wie weit dies gehen kann, beschreibt z. B. James True, der Verkaufsleiter der Anchor Post Iron Works. Diese Firma stellt an sich Drähte aller Art her. Mit den tatsächlichen Angaben über Stärke,

Haltbarkeit usw. ist aber dieses Werk in keiner Weise zufrieden. Die Verkaufsleitung sammelt alle Tatsachen über das Leben und die Gesundheit von Haustieren, um sie im Interesse der Kunden zu benutzen. Man könnte annehmen, daß Drahtgitter für Geflügelzucht z. B. ein Artikel ist, welcher immer gleichbleiben wird, und über den nie Neues gesagt werden könnte. Dies ist aber durchaus nicht der Fall. Erhält die Firma eine Anfrage, Preise für derartige Drahtgitter anzugeben, so hält sie erst eine Rückfrage, welche Art von Hühnern in Frage kommen. Handelt es sich z. B. um eine Abart, welche keine Flugversuche macht, können die Gitter höchstwahrscheinlich niedriger sein, als sie von dem Züchter geplant waren, und die so bei der Kalkulation mögliche Ersparnis wird unter Umständen den Auftrag bringen. Sind die Gitter aber zu niedrig kalkuliert und handelt es sich um Geflügel, welches gern versucht, etwas zu fliegen, werden die einmaligen Unkosten der höheren Umzäunung in der Länge der Zeit reichlich aufgewogen werden.

Sieht der Kunde so, wie genau sich die Firma seiner Interessen annimmt und ihm zu seinem Besten rät, wird der erzielte Eindruck selbstverständlich ein äußerst günstiger sein.

Die Nutzenanwendung für den Verkäufer ist nun die, daß er eben genau vorher herausfinden muß, welche Ansprüche der Kunde für den bestimmten Fall an die Ware stellt. Es ist ihm dann ein leichtes, aus einer Kombination der Erfordernisse mit seinem Wissen von dem Artikel im Interesse des Käufers die beste Auswahl zu treffen, welche die Bestellung herbeiführt und dem Gebraucher dauernde Befriedigung schafft.

Der tüchtige Verkäufer wird also als erstes Glied in der Kette seiner Vorbereitungen sich genau darüber zu informieren haben, was verlangt wird. Es ist die primitivste Form, erst beim Besuch durch Fragen diese Tatsachen herauszufinden. Der tüchtige Reisende wird andere Mittel und Wege finden, seine Erkundigungen vorher einzuziehen und aus anderen Quellen das Wissenswerte zu schöpfen. Er kann dann gleich mit einer genauen Kenntnis der bestehenden Verhältnisse dem Kunden gegenüber treten und hat so einen wichtigen Vorsprung für die Erlangung der Order.

Wir werden an dieser Stelle eine kleine Abschweifung in das psychologische Gebiet machen müssen, um uns genau über die Mittel klar zu werden, welche im einzelnen Fall den Auftrag erzwingen. Im allgemeinen werden wir sagen können, daß sehr häufig der Kunde sich selbst darüber nicht klar wird, welches

das ausschlaggebende Moment ist. Fast immer tritt eine Verbindung des Hauptmotives mit scheinbar nebensächlichen Gründen ein, und die letzteren mögen am Ende ausschlaggebend sein, ohne daß sich der Betreffende dessen bewußt wird.

Wir werden hier erst einmal einige derartige Unterschiede machen müssen, die selbstverständlich bei den einzelnen Gruppen von Käufern durchaus wechselnd sein werden.

Der Einkäufer für ein Engros- oder Detailgeschäft geht natürlicherweise völlig anders an die Sache heran als derjenige, welcher sie selbst benutzen will. Wo es sich um den Wiederverkauf von Waren handelt, wird in fast allen Fällen der ausschlaggebende Faktor der sein, daß der Kunde an der gekauften Ware verdienen will. Es ist denkbar, daß bei gewissen Markenartikeln, welche nur an bestimmte Firmen abgegeben werden, der Einkauf eine Prestige-Frage sein kann, doch wird dies verhältnismäßig selten sein, und die einzige Erwägung, welche die Bestellung herbeiführt, ist die, ob der Betreffende glaubt, an dem Artikel so viel verdienen zu können, daß die für ihn notwendige Ausgabe dadurch gerechtfertigt wird.

Anders verhält es sich bei denjenigen Personen, welche einen Artikel kaufen, um ihn selbst zu benutzen. Hier ist eine große Mannigfaltigkeit von Erwägungen gegeben, und es ist eben Aufgabe des Reisenden, das für den Kunden entscheidende Motiv möglichst schnell zu erkennen und seine Verkaufsanstrengungen dann dementsprechend einzustellen.

Im Detailhandel liegt der Fall ebenfalls noch etwas anders. Hier kommt der Kunde aus eigenem Willen und gibt klar und deutlich an, was er zu kaufen gedenkt. Wenn der Verkäufer nicht noch beabsichtigt, die Bestellung durch Verkauf anderer Waren zu vergrößern, steht er verhältnismäßig vor einer leichten Aufgabe.

Die nächste Möglichkeit ist diejenige, wo jemand ein Geschäft betritt mit der Absicht, vielleicht etwas zu kaufen. Eine Frau würde ganz gern sich irgend etwas Nettes für den Sommer kaufen und begibt sich dazu ins Warenhaus. Sie weiß aber noch gar nicht genau, was sie im einzelnen erstehen will und ist auch in gar keiner besonderen Eile, die Erwerbung gleich oder gerade in diesem Geschäft zu machen. Der Verkäufer braucht hier nicht ein Verlangen im allgemeinen zu erwecken, sondern es ist nur für ihn notwendig, gerade das herauszusuchen, was den noch nicht formulierten Bedürfnissen des Kunden am besten entspricht.

Die schwierigste Lage für den Verkäufer ist da gegeben, wo der besuchte mögliche Kunde noch gar kein Verlangen danach hat, irgendeinen Gegenstand und besonders gerade einen bestimmten, zu erwerben. Hier ist seine Aufgabe, erst einmal das Bedürfnis im allgemeinen zu erzeugen, und erst dann kann er versuchen, diese besondere Proposition begehrenswert zu machen. Das ist es, was den Agenten der Lebensversicherungsgesellschaft z. B. in eine so schwierige Lage versetzt, und warum gerade bei derartigen Verkäufen die genaueste und durchdringendste Ausbildung nötig ist, um ihm zu einem vollen Erfolge zu verhelfen.

Eine genaue Überlegung zeigt uns, daß wir uns eigentlich nicht zu sehr auf das „Verkaufen“ als solches festlegen dürfen. In dem Geiste des Verkäufers ändert sich ja nichts, sondern nur der Käufer muß dazu veranlaßt werden, in irgendeiner Weise eine bestimmte Stellung in dieser Angelegenheit einzunehmen, und daher ist es die psychologische Einstellung des Kunden, nicht die des Verkäufers, welche von ausschlaggebender Bedeutung sein wird. Es ist für den Verkäufer unbedingt notwendig, eine genaue Vorstellung von den in Frage kommenden Motiven zu haben. Nur wenn er ungefähr weiß, welche Momente überhaupt für die Entscheidung in Frage kommen können, ist er genügend geschult, wird er aus dem Gange des Gespräches das besonders geeignete auswählen können.

Professor Melvin T. Copeland von der Harvard Universität machte ein genaues Studium dieses Problems bei Gelegenheit einer reklame-psychologischen Untersuchung. Er glaubte, dreißig verschiedene Kaufmotive erkennen zu können, an welche die Verkaufsanstrengung appelliert. Er teilt diese in drei große Gruppen, nämlich instinktive, gefühlsmäßige und verstandesmäßige Kaufgründe. Es würde uns zu weit führen, alle diese einzelnen Momente durchzugehen, und es wird für unsere Zwecke genügen, wenn wir uns einige der hauptsächlichsten herausgreifen und sie zu analysieren versuchen.

Wenden wir uns zuerst den instinktiven Kaufgründen zu. An hervorragender Stelle wird hier der Hang stehen, die Gesundheit zu erhalten oder zu verbessern. Wesentlich beeinflußt wird hierdurch der Kauf von Bekleidungsstücken, allerdings mehr beim männlichen als beim weiblichen Geschlecht. Seitdem die tatsächlichen Gefahren von wilden Tieren und Feinden mehr oder weniger beseitigt sind, ist es das Bestreben des Kulturmenschen, sich von den Armeen der schädlichen Bakterien und ihren Folgen zu schützen. Aus diesem

Grunde kauft er teure Medizinen und ist empfänglich für die Angebote von Kurorten und Sportinstituten.

Bei vielen ist es die Elternliebe in ihrer besonderen Betonung des Zurücksetzens der eigenen Bedürfnisse gegenüber dem, was für die Kinder gut und vorteilhaft ist. Hat der Verkäufer die Möglichkeit, für irgendein Produkt sich an diesen Instinkt zu wenden, so hat er in diesem Falle schon meist die halbe Schlacht gewonnen. Für die Reisenden in Lebensversicherungen ist hier einer der wirksamsten Angriffspunkte gegeben.

Der instinktive Wunsch, unseren Hunger zu stillen und darüber hinaus unseren Gaumen möglichst angenehm zu beeinflussen, ist für Nahrungsmittel eine unersetzliche Waffe in der Hand des Verkäufers. Der soziale Instinkt, das Bestreben, eine führende Stellung, gesellschaftlich oder geschäftlich, zu erlangen und sich vor anderen in irgendeiner Form hervorzuheben, ist für viele Luxusgüter ein entscheidendes Moment. Ein großer Prozentsatz aller Automobile, besonders der teureren Marken, wird lediglich aus diesem Grunde bevorzugt, und exklusive Hotels und Geschäfte stellen ihre ganzen Verkäufe und Preise auf diesen Zug menschlichen Wesens ein.

Ein gewisser Instinkt zur Romantik, welcher uns allen innewohnt, ist oft ebenfalls nicht zu übersehen. Der Verkäufer wird gut daran tun, derartige Momente, welche für jeden Artikel gegeben sind, sei es in der Geschichte des Produktes, sei es in der Benutzung der Ware, dem Kunden vor Augen zu halten und auf diese Weise eine bestimmte Einstellung für den betreffenden Artikel zu erzielen.

Die gefühlsmäßigen Motive sind in der Regel ebenso stark als die instinktiven. An erster Stelle nehmen wir hier vielleicht den Stolz auf die persönliche Erscheinung, welcher gerade bei Frauen von so ausschlaggebender Bedeutung ist. Ebenso großen Wert legen wir auf das Aussehen unseres Eigentums, und Putzmittel aller Art finden durch Berufung hierauf besseres Absatzfeld.

Bei der Auswahl von Geschenken, dem Verlangen nach größtem Komfort, der Freude am geselligen Verkehr sind wir ebenfalls unseren Gefühlen unterworfen, und der Verkäufer kann aus dieser bekannten Tatsache zur Erreichung seines Zweckes Nutzen schlagen.

Alles, was mit Vergnügungen und Erholung zu tun hat, wird gefühlsmäßig bestimmt, und wir werden gerade hier oft veranlaßt, größere Summen auszugeben, als es eine rein verstandesmäßige Überlegung befürworten würde.

Von den verstandesmäßigen Motiven ist das bedeutendste unser Verlangen, Geld zu verdienen bzw. zu sparen. Wir haben schon gesehen, daß dies bei den professionellen Einkäufern an erster und entscheidender Stelle steht. Er gibt Geld aus, um mehr zu verdienen, während der für sich selbst kaufende von diesen Motiven meist nur so beeinflußt wird, daß er durch möglichst billigen Einkauf Ersparnisse machen will. Gerade hier ist eine gute Gelegenheit, zu zeigen, wie verfehlt es unter Umständen sein kann, ohne genaue Kenntnis der Sachlage den Nachdruck auf ein bestimmtes Kaufmotiv zu legen. Denn gewisse Kreise, welche Luxusgegenstände oder ähnliches kaufen, werden im Gegenteil dadurch von dem Erwerb eines bestimmten Artikels abgehalten, daß ihnen gegenüber besonders betont wird, ein wie preiswerter und billiger Kauf hier möglich sei.

In dieselbe Kategorie fallen alle Momente, welche die Brauchbarkeit, Dauerhaftigkeit und Billigkeit im Gebrauch eines Artikels beweisen. Der verständige Verkäufer wird natürlich den größten Wert auf diese Feststellung legen, und in der Mehrzahl der Fälle gerade diese verstandesmäßige Überlegung, besonders Männern gegenüber, in den Vordergrund rücken.

Trotzdem dürfen wir nicht außer acht lassen, daß die Erfahrung uns nur zu häufig zeigt, daß die rein verstandesmäßige Überlegung selten allein ausschlaggebend ist.

Der gute Vertreter wird ständig auf der Suche danach sein, Material zu erlangen, welches in diesem Zusammenhang für ihn von Wert sein wird. Sehr viel Passendes werden die Zeitungen bringen, vor allen Dingen deshalb, weil lokale Nachrichten für die Einwohner des betreffenden Ortes stets eine besondere Bedeutung haben und sie eher dazu veranlassen, die gewünschte Nutzenwendung zu ziehen. Wenn in irgendeiner kleinen Stadt ein Unglücksfall vorkommt, ist dies ein besseres Argument für Versicherungen als die ausführlichsten statistischen Angaben.

Ebenso werden bestimmte Behauptungen und Reden von als maßgebend betrachteten Personen von großem Einfluß sein und eine besondere Durchschlagskraft besitzen. Ständige Beobachtungen in dieser Beziehung werden immer neue Punkte entdecken, welche vorteilhaft von dem Vertreter benutzt werden können und das Material vergrößern, welches ihm zur Verfügung steht, bestimmte Appelle durch Anführung wahrer Tatsachen eindrucksvoller zu gestalten.

Für den Vertreter ist es nun eine Sache der diplomatischen Geschicklichkeit, festzustellen, ob der Kunde mehr auf das eine oder andere der von ihm vorgebrachten Argumente hört. Nehmen wir z. B. an, es handele sich um einen Damenpelzmantel. In erster Linie wird hier selbstverständlich die Ware eine Bedeutung als ausgesprochene Zierde und Luxusgegenstand für sich in Anspruch nehmen. Diejenige Frau, welche einen Pelzmantel erwerben will, wird damit hauptsächlich an die dadurch gebotene Möglichkeit der Verschönerung für sich denken. Weiß nun auch der Verkäufer gerade diesen Punkt besonders hervorzuheben, wird er die anderen Motive, welche den Kauf noch beeinflussen, nicht ganz vergessen. Fraglos ist es von Bedeutung, ob der in Frage kommende Mantel auch aus einem solchen Pelzwerk ist, welche die notwendige Wärme in genügendem Maße spenden kann. Der Moment des Schutzes der Gesundheit muß hier in die Wagschale geworfen werden. Daneben kann es auch angängig sein, ein paar Worte darüber zu sprechen, daß es sich um eine der Mode nicht besonders unterworfenen Pelzart handelt, welche ihren Wert nicht leicht verliert und stets modern sein wird. Bei genauer Betrachtung werden wir sehen, daß beinahe für jede Ware alle der in unserer Aufzählung erwähnten Motive verwertet werden können, wenn sie auch im einzelnen Falle teilweise eine beschränkte Bedeutung haben werden.

Bei der Gleichheit, mit welcher der Durchschnitt der Käufer im allgemeinen auf bestimmte Einflüsse reagiert, werden wir hier ersehen, welchen Wert eine von der Firma auf Grund ihrer Erfahrungen zusammengestellte Verkaufsrede besitzt, zumal wenn uns reichliches Versuchsmaterial zur Verfügung stand.

Wir sprachen schon bei Gelegenheit des Verkaufshandbuches davon, daß die meisten Firmen auf Grund praktischer Erfahrungen derartige Zusammenfassungen der Verkaufsargumente aufgestellt haben, und können jetzt ersehen, eine wie große Hilfe dem Vertreter durch sie gegeben wird.

Es wird vielfach derartig gehandhabt, daß die einzelnen Kaufmotive niedergeschrieben werden und für jedes dann die einzelnen Argumente zu verzeichnen sind, welche für das bestimmte Motiv angezogen werden können.

Im Zusammenhang damit kann dann eine logische Verbindung der Aufzählung entstehen, welche eine Musterverkaufsrede bildet. Die nächste Frage wird dann die sein, ob der Verkäufer angehalten werden soll, diese Musterrede auswendig zu lernen und vorzutragen.

Wir haben dieses Problem schon kurz gestreift und werden nun wieder sagen können, daß die besonderen Verhältnisse der Firma und Ware für diese Entscheidung den Ausschlag geben müssen. Fraglos ist jeder Käufer von dem Vertreter angenehm überrascht, welcher kurz, klar und logisch die wesentlichsten Punkte für seine Ware auseinandersetzen und jeden Einwand oder Frage sofort beantworten kann. Die Gewißheit hierfür ist für alle diejenigen gegeben, welche eine bestimmte Rede auswendig wissen und im Zusammenhang damit die Antwort auf mögliche Einwände an den Fingerspitzen haben.

Zudem gibt dem Reisenden das mühelose Vorbringen der schon vorher gelernten Verkaufsrede mehr Zeit, seine Aufmerksamkeit auf den Kunden zu richten, als wenn diese durch Suchen nach Worten abgelenkt wäre.

Auf der anderen Seite müssen wir natürlich sagen, daß auf diese Weise der Verkäufer leicht zu einer Maschine wird, welche eine gelernte Sache herunterschnurrt und auf die Dauer unfähig wird, eigenes zu bringen. Ist einmal eine abweichende Lage gegeben, in welcher die gewöhnliche Rede nicht vorgebracht werden kann, ist der, welcher völlig auf sie eingestellt ist, fraglos verwirrt und auch sonst schwer imstande, sich veränderten Verhältnissen anzupassen.

Wir werden ganz allgemein sagen müssen, daß die gewisse Vorbereitung, welche darin besteht, daß ein Vertreter eine wohlerwogene Verkaufsrede auswendig weiß, besonders für den Neuling von unschätzbarem Vorteil ist. Er hat auf diese Weise eine Grundlage für das, was vorzubringen ist, und muß nur selbst imstande sein, wenn nötig, diese Rede einmal nicht zu halten. Selbst in diesem Falle aber besitzt er durch ihre Kenntnis noch genug Material an möglichen Verkaufsargumenten und geschickten Beispielen, so daß ihm dies auch dann helfen wird, wenn veränderte Verhältnisse einen völligen Umsturz seiner Taktik herbeigeführt haben.

Handelt es sich um eine große Reihe von Waren, welche der einzelne Vertreter zu verkaufen hat, wie z. B. bei Stapelartikeln, wird es unmöglich sein, für jede derselben eine besondere Verkaufsrede vorher zu konstruieren, und die Artikel an sich sind auch zu bekannt, um sich nicht durch allgemeine Erklärungen für den Berufseinkäufer mehr oder minder lächerlich zu machen. Trotzdem werden sich auch hier genug einzelne Punkte finden, welche der Verkäufer schon vorher in seinem Geiste aufspeichern kann, um sie bei besonderer Gelegenheit vorzubringen.

2. Die Kunden und ihre Einstellung.

Wir haben schon im vorigen Abschnitt darauf hingewiesen, daß zur vollen Wirkung der vorgebrachten Kaufmotive auch eine genaue Erforschung der Persönlichkeit des Kunden nötig ist. Je nach der Art des bestimmten Käufers wirkt das eine oder andere Moment stärker, und es empfiehlt sich, daß der Reisende ebenso schon vorher eine gewisse Klassifikation der Kunden mit sich herumträgt.

Der prinzipielle Unterschied, welcher zwischen dem berufsmäßigen Einkäufer und demjenigen, der etwas für sich selbst braucht, besteht, wird hier ebenfalls eine große Rolle spielen.

Wir können im allgemeinen sagen, daß der in das Detailgeschäft kommende Kunde geneigt ist, etwas zu kaufen, der Einkäufer des en gros-Geschäftes halb willens ist, dies zu tun, während der von dem Reisenden besuchte Privatmann von vornherein entschlossen ist, nichts zu kaufen. Diese Anfangsstadien der geistigen Einstellung des Kunden ändern sich dann bei der stattfindenden Unterhaltung je nach dem Auftreten des Verkäufers und der Natur der Ware in eine entweder freundliche oder noch mehr abgeneigte Stimmung.

Drei große Klassen, unter welche die einzelnen Kunden gruppiert werden können, werden im allgemeinen gefunden.

Die erste Klasse umfaßt den mehr verstandesmäßig eingestellten Typ. Die in sie gehörenden Personen sind meistens verhältnismäßig mager und von schwächlichem Körperbau mit einem Kopf, welcher sich vielfach nach unten zuspitzt. Die Gesichtszüge sind fein gemeißelt, der Teint verhältnismäßig blaß, die Augen blau oder dunkelgrau und das Haar fein. Sie reagieren leicht auf einen Appell an ihre Ideale oder an den Verstand. Auf der einen Seite verlangt eine derartige Persönlichkeit tatsächliche Unterlagen für alles Vorgebrachte, während er auf der anderen Seite auf irgendwelche Schönheits- oder romantischen Motive reagiert. Bei der Abneigung gegen körperliche Arbeit, welche fast allen diesen Personen gemeinsam ist, werden alle diejenigen Artikel ein besonderes Interesse für sie haben, welche körperliche Anstrengung sparen und durch geistige ersetzen. Derartige Persönlichkeiten legen Wert darauf, in jedem Gespräch mitzureden, und der weise Verkäufer wird seine Verkaufsrede nicht zu lange und zusammenhängend aufbauen, um ihnen diese Möglichkeit zu geben. Auch wird es unangebracht sein, sich in diesem Falle in größere Argumente einzulassen,

welche diesen Typ nur ungünstig gegen Verkäufer und Ware beeinflussen.

Der zweite Typ ist der aus Muskel und Knochen bestehende Mann. Er ist viel massiger gebaut als der geistig Eingestellte, mit starken Schultern, Kopf und Kinn. Seine Stirn ist meistens gerundet, vielleicht sogar etwas vorstehend, die Nase nicht so hoch, das ganze Profil ist etwas konkav, seine Backenknochen hoch und das Haar meistens gröber. Er ist in seinem ganzen Auftreten vielfach positiv und an allem körperlichen Sport interessiert. Oft ist eine Vorliebe für mechanische Probleme vorhanden, und er legt Wert darauf, daß ihm die Ware tatsächlich gezeigt wird und er sie selbst anfassen und ausprobieren kann. Höchstwahrscheinlich wird es nicht leicht sein, ihn zu einer Entscheidung zu bringen, da er vorsichtig ist. Preise werden ihn weniger interessieren als die Qualität und Dauerhaftigkeit der Ware.

Der dritte Typ endlich ist der korpulente, lebensfreudige Mann. Luxusgüter und alles, was zu seinem Wohlbefinden beiträgt, haben ebensoviel Interesse für ihn als das, wodurch er Arbeit sparen kann, und jeder Appell an Verdienstmöglichkeiten wird bei ihm auf günstigen Boden fallen. Er wird verhältnismäßig nur langsam seine Entscheidung treffen, und jede Übereilung, welche hier versucht wird, macht das ganze Geschäft zunichte.

Die drei obengenannten Typen sind nach den reichen Erfahrungen klassifiziert, welche eingehende Studien in der Charakteranalyse begründet haben. Wir können uns jedoch nicht verhehlen, daß eine wissenschaftliche Genauigkeit nicht für sie beansprucht werden kann und äußere Einflüsse sowie Erziehung oft die Persönlichkeit und den Charakter des Menschen in einer Weise ändern, daß er nicht immer dem rein äußerlich festgelegten Typ entspricht. Der Verkäufer mag es versuchen, seine Beeinflussung des Kunden auf dieser Grundlage anzustreben, sollte das System jedoch nicht für unfehlbar halten.

Wesentlich wichtiger scheinen uns diejenigen Schlüsse zu sein, welche der Vertreter bei seinem Besuch aus der Umgebung und der Wohnung des Kunden ziehen kann. Die Aufmachung, in welcher er den Käufer antrifft, die Art seiner Einrichtung, der Zimmerschmuck usw. werden ihm viel Aufschlüsse geben, und auch die Stimme, die Bewegungen und der Gang verraten viel von der Wesensart eines Mannes.

Gerade im Detailgeschäft kann der Verkäufer an dem Gang allein schon beurteilen, ob jemand mit der festen Absicht des Kaufens das Geschäft betreten hat oder lediglich die ausgestellten Waren besichtigen will.

Die Kleidung ist ebenfalls darauf zu betrachten, ob sie teuer oder billig, modern oder unmodern und sorgfältig oder vernachlässigt ist. Hierbei ist jedoch zu erwähnen, daß häufig Personen durch zu große Beachtung dieses Momentes falsch beurteilt werden und so ein vielleicht wichtiger Käufer durch die ihm gezeigte Nichtachtung vor den Kopf gestoßen wird.

Der Gesichtsausdruck wird einen klaren Wegweiser für das Interesse des Kunden geben, sowie dafür, ob es sich um eine offene oder verschlossene Persönlichkeit handelt, oder ob er ein lustiges oder trauriges Temperament besitzt.

Die Art, in welcher der Kunde die Unterhaltung führt, wird für den Verkäufer ebenfalls maßgebend sein. Der Kunde, welcher leise und vornehm spricht, will auf dieselbe Art angedet werden und hat meistens eine ausgesprochene Vorliebe für gute und teure Sachen.

Die Weise, in welcher der Käufer den Artikel in die Hand nimmt, ist gerade beim Detailverkauf ebenfalls von Bedeutung. Da der Preis und die Lieferungsbedingungen feststehen, ist für den Käufer kein Anlaß, ein etwaiges Interesse an den Waren zu verbergen, während für den berufsmäßigen Einkäufer eine Verschleierung seiner wahren Gefühle vielleicht dazu dienen soll, günstigere Bedingungen herauszuschlagen. Es bedingt eine ganze Menge Übung, dies tun zu können, und eine genaue Beobachtung der unwillkürlichen Bewegungen wird besseren Aufschluß über manches geben als die Rede des vorsichtigen Käufers.

Hat der Vertreter vorher eine Chance, etwas über den Ruf des Kunden und die Stellung, welche er sozial einnimmt, zu erfahren, wird ihm dies ebenfalls von großem Nutzen sein, ihm in der bestentsprechenden Weise gegenüberzutreten.

Es empfiehlt sich vielleicht, einige der hauptsächlichsten Käufertypen kurz zu beschreiben.

Häufig begegnen wir dem gemütlichen und jovialen Kunden. Es ist leicht an ihn heranzukommen und wenn er nur etwas Zeit hat, wird er gern auch dem unbekanntem Vertreter Gehör schenken. Die hierbei gezeigte Freundlichkeit ist jedoch an sich noch kein Zeichen für seine leichte Gewinnung als Käufer, da sie ein allge-

meines Merkmal seiner Persönlichkeit ist und ihn nicht verhindern wird, wo möglich, geschäftlich das Äußerste herauszuholen. Selbstverständlich wird der Reisende hier ebenso freundlich aufzutreten haben, und es ist für ihn vorzuziehen, durch häufige Besuche eine möglichst enge Fühlungnahme zu gewinnen.

Der Gegensatz hierzu ist der in seiner Form etwas abstoßende kritische Kunde. Er ist kurz, vielleicht sogar unliebenswürdig in seiner Begrüßung und für den Neuling im Reisen meistens eine Quelle großer Verwirrung. Dieser sollte sich jedoch hierdurch nicht zu sehr verblüffen lassen, da gerade dieser Typ, obwohl er sich jeglichen lauten günstigen Urteils enthalten wird, die Proposition des Vertreters genau und vorurteilslos prüft, selbst wenn er scheinbar gar kein Interesse an den Tag legt. Die Hauptsache ist hier, sich durch das abstoßende Wesen nicht irre machen zu lassen und die Vorzüge der Ware trotzdem mit ausführlicher Begründung in das rechte Licht zu setzen. Verliert der Reisende während des Gesprächs nicht seinen eigenen Enthusiasmus für die Ware, wird er hier leicht einen Erfolg davon tragen. Ein großer Fehler, welcher gegenüber derartigen Kunden zu vermeiden ist, ist der, im Laufe des Gesprächs durchblicken zu lassen, daß der Verkäufer glaubt, mehr von den Waren zu verstehen als der Kunde. Dies wirkt beleidigend, und ebenso muß es vermieden werden, alle möglichen Sachen mit großen Reden zu erklären, welche schon bekannt sind oder als selbstverständlich angenommen werden können.

Schwierig ist meistens für den Vertreter der eingebildete und hochmütige Kunde, welcher ihn möglichst lange warten läßt und eine herablassende Haltung einnimmt. Es empfiehlt sich hier häufig, einen derartigen Mann durch geschickte Fragen selbst zum Reden zu bringen und auf seinen Selbstdünkel zu spekulieren. Wenn man ihm in allen seinen Ansichten Recht gibt, wird man verhältnismäßig leichtes Spiel haben, zumal bei ihm eine einmalige Entscheidung endgültig sein wird. Schmeicheleien sind hier äußerst angebracht und werden häufig einen schnellen Entschluß herbeiführen.

Im Detailgeschäft wird selbstverständlich die Zahl der in Betracht kommenden Käufertypen noch weit größere Verschiedenheiten aufweisen als in der Klasse der gewerbsmäßigen Einkäufer. Gerade hier ist es von Bedeutung, sich darüber klar zu werden, daß nicht zwei Kunden einander gleich sind und nur die größte Rücksicht auf den bestimmten Typ zum Erfolg führen kann.

Da ist z. B. der nervöse und reizbare Kunde, welchen wir gerade in der Frauenwelt nur zu oft treffen. Diese Dame ist daran gewöhnt, ihre eigenen Wege zu haben und beständig bedient zu werden. Sie kann keinen Widerspruch vertragen und will genau das haben, was sie sucht, ohne häufig sich selbst darüber klar zu sein, was sie eigentlich will. Sie ist von vornherein unzufrieden mit der Bedienung, welche ihr zuteil wird, und verlangt alles in einem Ton, aus dem dieses schon hervorgeht. Jeder Artikel wird genau auf Fehler untersucht, und wenn diese nicht vorhanden sind und der Preis auch nicht so hoch ist, ist es meistens nicht das, was gerade verlangt wird. Ein Ausdruck völliger Zufriedenheit wird von einer derartigen Person nie zu erzielen sein.

Der Verkäufer muß sich hier stets vor Augen halten, daß es sich um ein für die betreffende Kundschaft ganz allgemeines Benehmen handelt, durch welches er speziell gar nicht betroffen wird. Er muß sich vor jedem Widerspruch hüten und alle Fragen sofort intelligent beantworten, ohne aber Auskunft zu geben, nach welcher er nicht gefragt wird. Jede Kaufsuggestion wird nur das Gegenteil bewirken und die Kundin ungeduldig machen. Ist jedoch der Käufer willig, alles zu zeigen, was überhaupt im Geschäft vorhanden ist, und bewahrt seine vollkommene Ruhe, wird gerade diese Kundin fühlen, daß sie endlich den idealen Verkäufer gefunden hat, und ihn bei weiteren Bestellungen bevorzugen.

Eine zweite, ebensowenig angenehme Kundin ist die unentschlossene Käuferin. Sie liebt es, des Kaufens wegen zu kaufen, und ist immer auf der Suche nach besonders billigen Gegenständen. Sie zeigt sofort Enthusiasmus, wenn sie eine Sache passend findet, wird aber sofort unentschlossen, sowie der Verkäufer anfängt, den Kassenzettel auszuschreiben. Sie erinnert sich dann, etwas anderes gesehen zu haben, was vielleicht doch noch besser für sie geeignet ist, und wird sich die ganzen Waren des Geschäfts auf den Tisch legen lassen, ohne zu einem Entschluß zu kommen.

Für den Verkäufer ist hier nur eine Möglichkeit offen, nämlich durch taktvolle Suggestion selbst die Entscheidung herbeizuführen, und ihr unter Umständen nach Feststellung ihrer Erfordernisse genau zu sagen, was sie eigentlich braucht. Nur zu häufig liegt die Unentschlossenheit an dem mangelnden Selbstvertrauen in das eigene Urteil, und ein positives Auftreten des Verkäufers wird die Bestellung bewirken.

Jedes Geschäft leidet an der ungeduldigen Kundin, welche immer zuerst bedient werden will und ständig in Eile ist. Der Verkäufer darf auf keinen Fall die anderen Kunden ihretwegen warten lassen, ohne dem Ansehen des Geschäfts schwer zu schaden.

Der streitende Kunde ist ebenfalls ein häufig angetroffener Typ. Er hat einen Widerspruch gegen alles und jedes, was der Verkäufer zu sagen hat, und schweift gern auf andere Gebiete ab, um auch hier zu debattieren. Für den Verkäufer ist nur die Möglichkeit gegeben, ihn nicht durch Widerspruch zu reizen, sondern möglichst bald von dem Fernliegenden wieder zu der Verkaufshandlung zurückzuführen und unter Umständen höflich und taktvoll Gespräche über allgemeine Fragen abubrechen. Meistens ist diese Art von Kunden eingebildet, und der Verkäufer wird finden, daß er, wenn er die Diskussion gewinnt, das Geschäft verloren hat. Nur durch Ruhe und scheinbare Zustimmung ist hier etwas zu erreichen.

Häufig werden wir Kunden treffen, welche von vornherein mißtrauisch sind und in jedem eine schädliche Nebenabsicht oder Übervorteilung vermuten. Der Vertreter darf sich hierdurch nicht beleidigen lassen, muß aber auf der anderen Seite mit seiner Beschreibung der Ware möglichst vorsichtig sein und am besten noch jeden Fehler derselben besprechen, bevor er den Artikel selbst zeigt. Er wird gut tun, möglichst wenig eigene Lobeserhebungen zu machen, sondern diese anderen Personen in den Mund zu legen, um keinen Verdacht der Übertreibung aufkommen zu lassen.

Nahe verwandt mit diesem Typ ist der vorsichtige Kunde, dessen Verdacht sich nicht gegen den Verkäufer und die Ware, sondern gegen sich selbst richtet. Nur wenn er durch klares und nicht übertriebenes Vorgehen des Verkäufers Vertrauen zu diesem gewinnt, wird er sich von diesem leiten lassen, und ruhige und klare Antworten werden ihm zeigen, daß der andere etwas von der Ware versteht und er sich seinem Urteil unterwerfen kann.

Der überlegende Kunde ist meistens einfach zu befriedigen, wenn ihm alles ganz langsam und ausführlich erklärt und jede seiner Fragen verständlich beantwortet wird. Jeder Versuch einer ausweichenden Antwort kann den Verkauf scheitern lassen, da der Kunde genau weiß, was er will, und in dieses Geschäft gekommen ist, um es zu erhalten.

Eine andere Art des Kunden ist der zurückhaltende und unpersönliche Käufer. Der Erwerb eines Artikels ist ihm Notwendigkeit

und Pflicht, welche er so schnell als möglich hinter sich haben will. Der Verkäufer ist für ihn ein Teil des Geschäftes, dem er höflich, aber reserviert begegnet. Der größte Fehler, welcher hier von dem Verkäufer gemacht werden kann, ist, einem derartigen Kunden zu familiär entgegenzutreten, und die von vielen so beliebten Hinweise, daß sie denselben Artikel selbst benutzen, welchen der Käufer erstehen will, tragen unter Umständen dazu bei, diesen sofort von seinem Plane abstehen zu lassen. Er schätzt nur ein höfliches und angenehmes Bedienen ohne jede persönliche Note und wird immer wieder ein Geschäft aufsuchen, wo er weiß, einen Verkäufer zu finden, welcher ihm auf diese Weise gegenübertritt.

Häufig wird es vorkommen, und besonders der Verkäufer im Detailgeschäft wird mit dieser Schwierigkeit zu kämpfen haben, daß mehrere Personen zusammen einen Einkauf vornehmen wollen. Gerade in der Frauenwelt ist es üblich, sich eine oder mehrere Freundinnen mitzunehmen, wenn ein neues Kleid gekauft werden soll oder überhaupt eine Besorgung zu erledigen ist. Der Verkäufer hat es hier nicht leicht, allen Wünschen gerecht zu werden, zumal die Meinungen in keiner Weise übereinstimmen werden. Es handelt sich für ihn darum, herauszufinden, welche von den anwesenden Personen den größten Einfluß zu haben scheint, um durch Befriedigung dieser den Kauf perfekt zu machen.

Ist auf der anderen Seite die als eigentliche Käuferin in Frage kommende Dame bereits ziemlich zum Kauf entschlossen, sollte er möglichst Zwischenbemerkungen der anwesenden Freundinnen bei Seite schieben, um nicht durch Zeigen neuer Muster, welche mehr nach deren Geschmack sind, die Kundin zu verwirren.

Auch wenn Frauen ihre Kinder mit in das Geschäft nehmen, wird es häufig von Wert sein, diese etwas zu beachten, um der Mutter eine Freude zu machen. Einige geschickte Bemerkungen über die Klugheit oder Schönheit des Kindes werden unter Umständen die Kundin in eine zugänglichere Laune versetzen und den Auftrag sichern.

3. Das Planen der Kundenbesuche.

Hat der Vertreter sich so geistig eine Übersicht über seine Kunden gemacht und genau überlegt, unter welchen Kaufmotiven er für seine Zwecke die Auswahl hat, wird es sich für ihn darum handeln, nun einmal festzustellen, welche Personen als geeignete Verkaufsobjekte in Frage kommen.

Wir haben schon vorher davon gesprochen, daß für den an Wiederverkäufer sich wendenden Reisenden der Kundenkreis von vornherein gegeben ist. Eine bestimmte Anzahl von Firmen führt eben den Artikel, und diese müssen besucht werden, um eine möglichst durchgreifende Absatzverteilung zu erhalten. In vielen Fällen wird die Firma selbst ihm eine Liste der zu besuchenden Kunden geben, sonst wird ihn jedes Adreßbuch darüber belehren, wer in einer bestimmten Stadt aufzusuchen ist.

Ganz anders ist die Lage für denjenigen, welcher direkt an Verbraucher verkauft. Auch hier müssen wir unterscheiden, ob es sich um einen Artikel handelt, für den eigentlich jeder in Frage kommt, wie z. B. Lebensversicherung, Strumpfwaren und ähnliches, oder ob der Preis des Artikels sowie seine Gebrauchsmöglichkeit ihn von vornherein nur für eine bestimmte Klasse der Bevölkerung geeignet macht, wie z. B. Automobile, Registrierkassen usw.

Betrachten wir zuerst den Fall, daß jeder den von dem Verkäufer vertriebenen Artikel benutzen kann, so wird allgemein gesagt werden können, daß, je mehr Personen von dem Vertreter besucht werden, je größer die Chancen sind, daß er einen guten Umsatz erzielt. Es kann gar nicht Wert genug darauf gelegt werden, daß hier der Fleiß Wunder schafft, und der Hauptpfeiler des Erfolges der ist, sich keine Mühe verdrießen zu lassen und alle Personen für den Kauf zu werben, welche ihm überhaupt in den Weg kommen. Jeder einzelne hat Bekannte und Freunde, an welche er den Vertreter vielleicht empfehlen kann, und durch die so entstehende endlose Kette ist immer neues Material für die Besuche des Reisenden vorhanden.

Für denjenigen, welcher sich nicht an jeden beliebigen wenden kann, sondern nur an gewisse Klassen, liegt der Fall natürlich etwas schwieriger, und es bedarf gewisser Vorarbeit, das geeignete Adressenmaterial herauszufinden. Auch hier werden oft die Firmen selbst die besten Dienste dadurch leisten können, daß sie durch Adressenbureaus Aufstellungen von den Namen derjenigen haben, welche Aussicht auf einen lohnenden Besuch bieten. Fügt der Vertreter zu diesem Material noch diejenigen Namen hinzu, welche er gelegentlich oder durch Zufall hört, oder erkundigt er sich in kleinen Städten bei bekannten Persönlichkeiten, wird er eine reichhaltige Liste von Personen haben, welche als mögliche Kunden in Frage kommen. Vor allen Dingen handelt es sich darum, stets die Augen offenzuhalten, wo etwa eine neue Chance des Verkaufens vorhanden

ist und diese wahrzunehmen. Jede persönliche Unterhaltung kann ihm hier wertvolle Fingerzeige geben und je gründlicher er ist, um so größer wird sein Erfolg sein.

Selbstverständlich darf die zur Auffindung neuer Kunden gebrauchte Zeit nicht so groß sein, daß sie den eigentlichen Verkauf dadurch benachteiligt. Gerade der Reisende jedoch, der mehr oder weniger auf feste Stunden angewiesen ist, in welchen er nur Besuche machen kann, hat so viel andere sonst nutzlose Zeit, daß es ihm ein leichtes sein wird, sie auf diese Weise zu verwerten.

Sehr wichtig ist es natürlich für ihn, wenn er in gutes Benehmen mit einer für seine Zwecke besonders wichtigen Persönlichkeit kommt. Verkauft z. B. ein Vertreter Automobilzubehör, wird es für ihn von großem Vorteil sein, ein paar gute Freunde in einem führenden Automobilklub zu besitzen, welche ihn an mögliche Kunden weiter empfehlen und ihm deren Namen übermitteln können.

Manche Reisende benutzen, um Zeit zu sparen, briefliche Verständigungen möglichst mit frankierter Antwortkarte, welche sie aussenden, um das Interesse festzustellen, welches der einzelne für ihren Artikel hat. Andere wiederum beachten Zeitungsnotizen und ähnliches, um aus diesen zu ersehen, wo irgendeine Verbindung mit ihren Artikeln gegeben ist, an welche sie anknüpfen können.

Unbedingt notwendig ist es, über die besuchten Personen genau Buch zu führen und sich nicht darauf zu verlassen, daß beim nächsten Besuch eines Ortes ja dort schon alle erworben worden sind, so daß eine weitere Arbeit zwecklos erscheint. Nicht nur wird ein zweiter oder dritter Besuch bei demselben Kunden den Erfolg bringen, wo der erste versagte, sondern es werden sich auch immer wieder gewisse Zugänge in der Liste bemerkbar machen, welche ebenfalls aufgesucht werden sollten. Der tüchtige Verkäufer wird häufig eine derartige Karthothek mit sich führen und schon durch diese allein daran erinnert werden, wo es wieder vorteilhaft wäre, an einen vergeblichen Besuch anknüpfend, noch einmal zum Kauf zu werben. Auch hier ist eben Fleiß das erste Erfordernis des Erfolges.

Weiß der Reisende so, wen er zu besuchen hat, und zwar so genau, daß er den Kunden mit seinem richtigen Namen anreden kann, um ihn nicht von vornherein zu verstimmen, wird er, wenn es sich um einen wichtigen Kauf handelt, noch weitere Ermittlungen anzustellen haben. Er muß ungefähr eine Ahnung davon

haben, in welchen Verhältnissen der Betreffende lebt, sowohl wegen der Kreditwürdigkeit als auch deshalb, um ihm gleich das anbieten zu können, was am besten geeignet ist.

Aber auch einige persönliche Einzelheiten über die Person des Kunden sollten ihm bekannt sein.

Der Lebensversicherungsagent, welcher einen in Scheidung lebenden Mann mit dem Argument bearbeitet, daß er im Falle seines Todes für die Frau sorgen müßte, wird wenig Erfolg haben. Auch Charaktereigenschaften sind für die Behandlung des betreffenden Falles wichtig. Der Vertreter kann sich so schon vorher ein Bild darüber machen, in welche Klasse von Kunden der zu Besuchende wohl einzureihen ist und wie er ihn am besten fassen kann.

Gelingt es ihm überdies vielleicht noch, etwas über besondere Liebhabereien des betreffenden zu erfahren, wird er einen großen Vorteil haben, da er bei einiger Vorbereitung einen wirksamen Anknüpfungspunkt hat. Weiß ein Reisender, daß der von ihm zu besuchende Kunde eine Briefmarkensammlung hat und ist er selbst Philatelist, wird er dies erst einmal dazu benutzen können, einen angenehmen persönlichen Kontakt zu gewinnen. Es ist viel einfacher, einem Manne eine Offerte zu unterbreiten, mit dem man vorher einen gemeinsamen Boden gefunden hat. Viele Vertreter machen es sich hier zur Gewohnheit, wenn sie von einer besonderen Vorliebe eines Mannes hören, sich darauf vorzubereiten, selbst wenn sie dieselbe nicht teilen, um einen möglichst guten Eindruck zu erzielen. Manche Kunden, welche allgemein in der Branche als besonders schwierig gelten und von denen jeder sagt, daß man ihnen nichts verkaufen kann, werden auf diese Weise gewonnen, wenn alles andere versagt hat.

Auf der anderen Seite werden bestimmte Umstände, welche man sonst noch über den Kunden hört, einen guten Aufschluß darüber geben, welche Kaufmotive zu benutzen sind. Ist der zu Besuchende sehr hoch versichert, mag dieses eine Anleitung dazu sein, auch in bezug auf andere Sachen an seine Vorsicht zu appellieren. Ist er ein großer Sportsmann, mag er Wert darauf legen, seinen Körper nach jeder Weise zu entwickeln und eine entsprechende Beeinflussung auch für den von dem Reisenden vertriebenen Artikel den Kauf herbeiführen.

Im Detailgeschäft ist ja meistens der Reisende der Sorge enthoben, die Kunden auswählen oder besuchen zu müssen. Hier ist

oft nur die Reklame oder der persönliche Brief in der Lage, neue Kunden heranzuziehen. Trotzdem kommt es häufig vor, daß die Bedeutung eines Verkäufers eine so große ist, daß seine Persönlichkeit als solche Kunden in ein Geschäft lockt. Gerade in der Konfektion finden wir es sehr oft, daß ein gewisser Kreis von Personen so darauf eingestellt ist, sich in bezug auf ihre Kleidung von einer Verkäuferin beraten zu lassen, daß sie ohne Rücksicht auf die Firma derselben auch in ein anderes Geschäft folgen und nun dort kaufen.

4. Stadien des eigentlichen Verkaufs.

Ist der Reisende mit seinen Vorarbeiten so weit gediehen, wird es sich jetzt für ihn darum handeln, den Kunden tatsächlich aufzusuchen, um ihn zum Kauf zu veranlassen. Dieser eigentliche Verkauf zerfällt in eine Reihe von Teilen:

1. muß der Vertreter die Aufmerksamkeit des Kunden auf sich ziehen.

2. muß er diese Aufmerksamkeit dann von sich fort auf seine Ware lenken und für dieselbe Interesse erwecken.

3. muß er dann aus diesem Interesse des Kunden ein Verlangen nach den Artikeln entwickeln.

4. muß er ein bestimmtes Vertrauen des Kunden in ihn selbst und die von ihm verkaufte Ware erreichen, so daß

5. die endgültige Bestellung zustande kommt.

Diese fünf Phasen, Aufmerksamkeit, Interesse, Verlangen, Vertrauen und Handlung sind aber durchaus nicht so deutlich praktisch geschieden, als dies theoretisch der Fall ist.

Ein vollkommen geteiltes Gebiet ist die Erregung der Aufmerksamkeit. Hier ist auch praktisch eine klare Scheidelinie gegeben und zwar von dem Augenblick an, wo der Vertreter sich bemüht, Zutritt zu einem bestimmten Kunden zu erlangen, bis zu dem Moment, wo er ihm tatsächlich gegenübersteht und sich vorstellt.

Ebenso ist die Erteilung der Order praktisch ein durchaus allein aufzufassendes Gebiet. Hier handelt es sich um die Zeit, vom Herausziehen des Bestellbuches bis zu dem Fortgang des Vertreters von dem Kunden.

Ganz anders liegt der Fall bei Interesse, Verlangen und Vertrauen. Es hört sich sehr schön an, daß der Geist des Kunden diese drei Stadien und zwar meistens in der genannten Reihenfolge durch-

zumachen hat. Wann sich aber das Interesse zu Verlangen verdichtet und wann das Vertrauen des Kunden gegeben ist, wird wohl von keinem leicht gesagt werden können. Die geistige Einstellung wechselt hier so schnell und so ohne jeden Übergang, daß zeitlich keine Durchführung irgendwelcher Einteilung möglich ist. Ebenso kann es leicht vorkommen, daß schon bei der Erzeugung des Interesses der Kunde Vertrauen zu Reisendem und Ware gewonnen hat, so daß nachher eine dementsprechende Bearbeitung gar nicht mehr nötig ist.

Wir werden also wohl das Erlangen der Aufmerksamkeit und das Erteilen der Order als zwei selbständige Kapitel behandeln können, werden dies aber bei dem Hauptteil des Gesprächs besser unterlassen.

Aus Zweckmäßigkeitsgründen wird aber doch eine Teilung in irgendeiner Form vorgenommen werden, um den großen Stoff besser ordnen und übersehen zu können. Wir wollen hierbei manchen amerikanischen Vorbildern folgen und die Materien in die beiden Teile zerlegen, welche sich einerseits aus der Rede des Verkäufers, andererseits aus den Einwänden des Kunden ergeben.

Es ergibt sich mithin die Disposition: Erregung der Aufmerksamkeit, die Verkaufsrede, die Einwände des Kunden und die Erteilung der Bestellung, welche wir in den folgenden Kapiteln festhalten wollen.

Zweites Kapitel.

Das Erregen der Aufmerksamkeit.

1. Der Kundenbesuch ohne vorherige Anmeldung.

In den meisten Fällen wird der Reisende seine Kunden aufsuchen, ohne vorher eine ausdrückliche Verabredung mit ihnen getroffen zu haben. Der Inhaber des kleinen Geschäftes oder die Hausfrau des Mittelstandes werden fast immer sofort zu sprechen sein. Beide sind stets begierig, zu hören, was ihnen ein Besucher zu sagen hat, und begrüßen die Unterbrechung der Routinearbeit als eine willkommene Abwechslung. Selten werden sich hier auch andere Personen dazwischenschieben können, welche Schwierigkeiten in den Weg des Verkäufers legen, den eigentlichen Kunden zu sehen.

In der Großstadt gilt es bei der Privatkundschaft hauptsächlich die halbgeöffnete Tür zu überwinden, welche nicht eher dem Besucher ganz aufgetan wird, als bis alle Zweifel an seiner Ungefährlichkeit geschwunden sind. Es ist dies der kritische Moment des Verkaufs, und ein falsches Wort genügt für den Kunden, die Tür wieder zu schließen und die Aussicht des Reisenden völlig zunichte zu machen.

Es ist klar, daß hier ein besonders diplomatisches Vorgehen erforderlich ist, um gleich mit ein paar kurzen Worten Eintritt zu erreichen. Der Vertreter wird gut daran tun, auch gleich durch seine Haltung auszudrücken, daß er bestimmt erwartet, vorge lassen zu werden. Dies wird unter Umständen besser als Worte dazu führen, daß er sein Ziel erreicht. Viele Firmen beschreiten in diesem Falle den Weg, daß der Vertreter einige Tage vor seinem tatsächlichen Besuch eine Karte hinterläßt, daß er in den nächsten Tagen kommen wird, um gratis einen bestimmten Gegenstand abzugeben, welcher in irgendeinem Verhältnis zu seiner Ware steht. Erscheint er dann mit der Bemerkung, daß er den angekündigten Gratisartikel abgeben will, wird ihm dies in den meisten Fällen ermöglichen näherzutreten, um dann seine Kundenwerbung ausführlich an-

zubringen. Ist ihm dies nicht möglich, ist es ein anderer guter Plan, vorher in der Nachbarschaft einige Erkundigungen einzuziehen. Kann der Vertreter sagen, „ich komme von Frau Schmidt, nebenan, welche mir gesagt hat, daß ich Sie aufsuchen solle“, so hat er gleich eine gute Einführung. Der Name einer Bekannten genügt in den meisten Fällen, um den persönlichen Zusammenhang herzustellen, und wenn der Verkäufer zufälligerweise noch die Namen der Kinder erfahren hat und diese in die Debatte werfen kann, wird so ein übriges getan sein, die Möglichkeit einer ausführlichen Unterhaltung zu erreichen.

Wesentlich schwieriger liegt der Fall bei einer großen Firma. Der Vertreter, welcher ein solches Haus besucht, muß sich schon vorher darüber klar sein, daß es für ihn nicht so leicht ist, die für ihn wichtigen Personen ausfindig zu machen und bei ihnen vorgelesen zu werden.

Der Einkäufer ist hier im allgemeinen mit Angeboten überlaufen und fühlt sich selbst so genügend informiert, daß er nicht wie der kleine Geschäftsmann, Wert darauf legt, von den Vertretern neues zu erfahren. Ein genaues System wird hier dafür Sorge tragen, ihm möglichst alle Besuche vom Halse zu halten, um seine wertvolle Zeit nicht zu vergeuden. Vom Laufburschen angefangen, sind alle Angestellten angewiesen, eine genaue Prüfung vorzunehmen, ob ein Besucher vorgelassen werden soll, und im Zweifel eher einen zuviel fortzuschicken als vorzulassen.

Für den Reisenden ergibt sich hieraus die Folgerung, daß er vom Augenblick seines Eintrittes an versuchen muß, alle mit ihm in Kontakt kommenden Angestellten so höflich und zuvorkommend zu behandeln, daß sie das ihrige dazu tun werden, ihm zu seinem Ziele zu verhelfen. Schon der kleine Laufjunge kann hier etwas ausmachen und ist beleidigt, wenn er übersehen oder gar grob angefahren wird. Ebenso ist es mit der Dame, welche die Anmeldung in der Hand hat und auch eher auf ein liebenswürdiges Wesen reagiert als darauf, wenn ihr ein Vertreter hochmütig entgegentritt.

Fast immer wird der Reisende einfach den Zweck seines Besuches angeben, um vorgelassen zu werden. Häufig ist dies jedoch nicht möglich, um es zu vermeiden, daß sofort eine Ablehnung erfolgt. Es mag sich hier empfehlen, allgemein erst nur einmal anzugeben, daß man einen bestimmten Herrn in einer ihn interessierenden Angelegenheit zu sehen wünscht. Vorsicht ist natürlich dabei geboten, denn ein Vorgelassenwerden unter falschen Vor-

spiegelungen bringt in der Regel eine gereizte Stimmung bei dem Kunden hervor, welche dem Zweck des Besuches schadet.

Unbedingt erforderlich ist es in den meisten Fällen, schon vorher genau den Namen des Mannes zu wissen, den man zu sprechen wünscht. Tappt der Vertreter im Dunkeln und verlangt nur „den Einkäufer“, hat er von vornherein viele Chancen verloren. Wo es schwer ist, sich in den Besitz dieser Information zu setzen, mag eine kleine List helfen.

Ein Reisender verlangt bei allen Firmen, welche er aufsucht, den Direktor zu sprechen. Selbstverständlich wird dies nicht möglich sein, aber der Sekretär desselben wird ihn empfangen und von diesem kann er dann die Namen der in Frage kommenden Persönlichkeiten erfahren. Er hat jetzt um so leichteres Spiel, als er diesem Manne gegenüber sagen kann, daß er aus Veranlassung des Direktionssekretärs vorsprache. So ist eine wertvolle Einführung gegeben, welche dem Verkäufer in den meisten Fällen Gelegenheit geben wird, sich seiner Aufgabe zu entledigen.

Ist es dem Vertreter vorher gelungen, einige Einzelheiten über die außergeschäftlichen Liebhabereien des für ihn wichtigen Einkäufers zu erhalten, kann er dies auch hier benutzen, um Eintritt zu erhalten. Wichtig ist hier nur, daß er, wenn er seinem Kunden gegenübersteht, nicht allzulange um den Brei herumgeht, sondern nach kurzer Zeit dann mit seinem wirklichen Anliegen herausrückt, und zwar in einer solchen Weise, daß der Betreffende nicht durch die erste falsche Vorspiegelung beleidigt wird.

Wie wichtig alle diese dargelegten Punkte sind, ergibt sich am besten daraus, daß ein großer Prozentsatz aller jungen Reisenden daran scheitert, daß sie wohl gut genug geschult sind, ihre Ware zu verkaufen, aber gar keine Gelegenheit finden, überhaupt dem Käufer gegenüberzutreten. Es gibt eine ganze Reihe von Personen, welche als wichtige Käufer in Frage kämen, die von verschiedenen Reisenden einer Firma schon zu dutzenden von Malen aufgesucht sind, ohne daß einer von ihnen Gelegenheit hatte, den in Frage kommenden Mann überhaupt einmal zu sprechen. Nimmt man einen tüchtigen Vertreter, um hier einmal die Barriere zu zerstören, welche den Betreffenden umgibt, und ist dies einmal gelungen, wird es unter Umständen ein Leichtes sein, einen größeren Verkauf zu tätigen.

Eine ganz besondere Gefahr liegt darin, daß der Vertreter bei seinen Verkaufsversuchen auf ein falsches Gleis geschoben wird.

Er wird zu einem Mann vorgelassen, welcher offiziell der Einkäufer ist, in Wirklichkeit aber von den Beschlüssen eines Vorgesetzten abhängt, ohne welchen er, besonders bei großen Objekten, nichts unternehmen kann. Selbst wenn der Verkäufer diesen Mann völlig überzeugt hat, daß er den betreffenden Artikel braucht, wird es nicht zu einem Auftrag kommen, und der Reisende kann trotz wiederholter Besuche nicht feststellen, woran es eigentlich liegt, daß er die Bestellung nicht erhält. Der wirkliche Grund ist eben der, daß der Vorgesetzte sein Veto gegen den Auftrag eingelegt hat und der von dem Vertreter Besuchte dies nicht zugeben will, um sich keine Blöße zu geben. Der Reisende muß gleich versuchen, denjenigen zu sprechen, welcher tatsächlich den Auftrag zeichnet. Wird er dann von ihm an seinen Untergebenen verwiesen, hat er eine bessere Möglichkeit, später noch einmal bei dem wirklichen Einkäufer vorzusprechen, um seine Verkaufsversuche zu erneuern.

Ein anderer Weg ist der, daß man den untergebenen Einkäufer bittet, dabei sein zu dürfen, wenn er das Angebot an seinen Vorgesetzten weiterleitet. Hier ist die Möglichkeit gegeben, selbst einzugreifen und die Ware in das beste Licht zu setzen. Versucht der Vertreter jedoch über den Kopf des Untergebenen hinweg und gegen diesen zu handeln, wird dieser ihm Steine in den Weg legen und der Auftrag meistens nicht erteilt werden.

Manche Reisende halten es für vorteilhaft, von dem Empfangsraume aus ein paar kurze Zeilen an den Mann zu richten, welchen sie zu sprechen wünschen. Dieser kleine Brief muß, um Erfolg zu haben, so gehalten sein, daß er eine wirksame Einführung bildet. Viele versuchen hier, den Einkäufer irgendwie neugierig auf das zu machen, was sie ihm vorzutragen haben, oder beziehen sich auf Bekannte oder Liebhabereien des Kunden. Dies bringt von vornherein ein persönlicheres Element in die Kundenwerbung, welches nur von Vorteil sein kann.

Ist der Einkäufer wirklich beschäftigt und läßt sagen, daß er im Augenblick keine Zeit habe, den Vertreter zu empfangen, wird es sich empfehlen, gleich den Versuch zu machen, eine Verabredung für später festzulegen. Höchstwahrscheinlich wird es dem Reisenden gelingen, hier eine bestimmte Zeit für seine Besuche angegeben zu erhalten, und er wird dann darauf rechnen können, falls er die Verabredung innehält, vorgelassen zu werden. Selbst wenn ihm die berühmte Antwort zuteil wird, daß im Augenblick kein Interesse vor-

liegt, kann er versuchen, sich auf diese Weise für später anzumelden, um dann sagen zu können, daß er für diese Zeit bestellt sei.

Bei den hunderterlei Möglichkeiten, welche es hier gibt, da Erfolge zu haben, wo andere versagten, muß eben ein bestimmter Augenblick richtig ausgenutzt werden, und der tüchtige Vertreter wird gewandt genug sein, um sich sofort auf den betreffenden Fall einstellen zu können, um die Möglichkeit zu gewinnen, dem Kunden gegenüberzutreten.

2. Der Besuch nach vorheriger Anmeldung.

Viele Reisende ziehen es vor, um alle diese Schwierigkeiten zu vermeiden, eine vorherige Verabredung mit dem Kunden zu erreichen. Wir haben schon davon gesprochen, daß viele Firmen es sich zur Regel machen, ihre Vertreter durch Briefe oder Karten vorher anzumelden, um ihnen den Eingang zu erleichtern. Diese Briefe haben den Zweck, den Besuch vorzubereiten, und unter Umständen den zu vergebenden Auftrag bis dahin zurückzuschieben, bis der Käufer auch diesen Vertreter hat empfangen können.

Je persönlicher diese Briefe gehalten sind, um so wirkungsvoller werden sie sein, und eine Frankokarte wird oft genug den Vertreter zu einer bestimmten Zeit bestellen. Wo dies nicht der Fall ist, kann der Reisende dann sagen, wenn er den Kunden wirklich besucht, daß er in bezug auf den Brief komme, welchen er vor einigen Tagen geschrieben habe, und wird auf diese Weise vielleicht vorgelassen werden.

Wesentlich günstiger als das Schreiben von Briefen wird es sein, wenn der Verkäufer telephonisch eine bestimmte Verabredung machen kann. Es ist ihm so möglich, seinen Tag zeitsparend zu planen, und er wird mit ein paar Minuten telephonieren lange Stunden vermeiden, welche er sonst im Vorzimmer verbringen müßte. Er sollte jedoch das Telephon nicht benutzen, gleich eine Bestellung zu erhalten, da diese Art der Unterhaltung lange nicht so wirksam ist, als das persönliche Gegenübertreten. Diese jedoch vorzubereiten, ist der Fernsprecher ein äußerst sachgemäßes Hilfsmittel des Verkäufers. Selbst dann, wenn der Kunde sich mit starker Überlastung entschuldigt und den Vertreter auffordert, ihm telephonisch sein Angebot zu unterbreiten, ist es besser, die Angelegenheit zu vertagen und doch eine persönliche Verabredung zu erzielen.

Damit soll nicht gesagt sein, daß nicht viele Firmen gute Erfolge damit gemacht haben, überhaupt durch das Telephon zu verkaufen. In einem Falle versandte ein Haus eine Reihe von Mustern und telephonierte dann den nächsten Tag den Kunden an, um ihm weiteren Aufschluß zu geben, welche Muster etwa verlangt würden. Eine ganze Reihe von Bestellungen kam zustande, doch ist zu bedenken, daß der mehrmals auf diese Weise bearbeitete Kunde sich leicht vernachlässigt fühlt und dann nicht mehr kaufen wird.

Der Vertreter wird gut daran tun, bei diesem telephonischen Anruf gleich eine bestimmte Zeit für seinen Besuch vorzuschlagen. Ist seine Frage nach einer dem Käufer gelegenen Zeit zu allgemein, ist es für diesen leichter, eine Verabredung abzulehnen. Erkundigt sich jedoch der Vertreter, ob der betreffende Herr vielleicht morgen zwischen 11 und 12 Uhr zu sprechen wäre, kann er auf eine Absage immer noch andere Zeiten vorschlagen, und es ist wesentlich schwerer für den Käufer, ihm sein Ansinnen glatt zu verweigern.

Wert sollte darauf gelegt werden, die Besuchszeit nicht zu genau zu fixieren. Ein Reisender kann nie wissen, ob er nicht an einer Stelle länger aufgehalten wird, als er dachte, und es ist ebenso mißlich, einen Besuch zu unterbrechen und fortgehen zu müssen, als eine für eine bestimmte Zeit gemachte Verabredung nicht genau einzuhalten. Es ist daher das beste, immer eine halbe bis ganze Stunde Spielraum zu lassen, und der einsichtige Kunde wird auch nie etwas gegen eine Verabredung haben, welche z. B. zwischen 11 und 12 Uhr oder 12 und $\frac{1}{2}$ 1 Uhr liegt.

3. Der Eintritt beim Kunden.

Es ist fraglos richtig, daß ein großer Teil des Erfolges für den Verkäufer schon in den ersten fünf Minuten entschieden wird. Die Art und Weise, wie der Reisende eintritt und welchen Eindruck er mit seinen ersten Worten auf den Kunden macht, sind von überragender Bedeutung für den ganzen Ausgang des Gespräches. Die großen Firmen legen einen Hauptwert darauf, hier eine genaue Ausbildung ihrer Vertreter zu erzielen, so daß diese völlig dafür gewappnet sind, Kunden gegenüberzutreten.

Wir haben schon an anderer Stelle davon gesprochen, daß selbstverständlich das Äußere des Verkäufers vollauf genügen muß, um hier kein Vorurteil zu schaffen, und dieser Punkt kann ruhig beiseite fallen.

Die erste hier in Betracht kommende Frage wird schon allein die sein, ob der Reisende den Käufer durch Händedruck begrüßen soll. Kennt er ihn von früher, ist es selbstverständlich. Andernfalls, besonders in den großen Städten Norddeutschlands, wird diese Form als zu vertraulich abgelehnt werden müssen.

Hat der Reisende vorher seine Karte nicht hereingeschickt, muß er sich in irgendeiner Weise vorstellen, und auch dies ist an sich ein Problem, welches der Überlegung bedarf. Im allgemeinen soll der Verkäufer, wenn er seine Visitenkarte vorher nicht abgegeben hat, diese nicht persönlich übergeben, sondern dann lieber seinen Namen sagen. Obwohl der Wert, welchen der Name einer großen Firma in diesem Zusammenhange hat, nicht zu unterschätzen ist, sollte doch der Verkäufer seinen eigenen Namen nicht zu sehr in den Hintergrund treten lassen. Es empfiehlt sich sogar, ihn nicht zu murmeln, sondern laut und deutlich zu sagen, um sich schon dadurch als Mann von einer gewissen Wichtigkeit einzuführen.

Solange der Kunde steht, sollte der Verkäufer dies ebenfalls tun, sich jedoch bei bietender Gelegenheit sofort hinsetzen, um dadurch gleichsam eine gewisse Dauer der Unterhaltung anzukündigen. Es ist auch in diesem Falle für den Einkäufer nicht so leicht, das Gespräch zu beenden, wodurch sich die Aussichten des Reisenden erheblich erhöhen. Selbst die ersten Worte des Verkäufers nach der Vorstellung sollten dann ungesprochen bleiben, wenn er sieht, daß er im Augenblick doch nicht die ganze Aufmerksamkeit des Kunden haben kann, sei es, daß dieser mit anderen Sachen beschäftigt oder eine dritte Person im Zimmer anwesend ist.

Durch die Gegenwart eines anderen ist der Einkäufer von Anfang an nicht ganz frei in seinem Benehmen, und die ganze Unterhaltung wird wesentlich erschwert. Es mag in diesem Falle ein guter Gedanke sein, zu sagen: „O, ich wußte nicht, daß Sie beschäftigt waren, wann werden Sie vielleicht Zeit haben, mich zu empfangen?“ Oft wird daraufhin die dritte Person das Zimmer verlassen oder eine andere günstige Gelegenheit kann verabredet werden.

Viele Einkäufer machen eine Regel daraus, oft schon, um den Reisenden zu verblüffen, ihm bei seinem Eintritt scheinbar keine Beachtung zu schenken, sondern ruhig weiterzuschreiben, ohne überhaupt die Augen aufzuschlagen. Der kluge Vertreter wird für eine Weile diese Tätigkeit in keiner Weise unterbrechen, nach kurzer Zeit jedoch eine ähnliche Frage wie die oben angeführte stellen,

um die Situation zu klären. Kein Verkauf wird zustande kommen können, wenn die Aufmerksamkeit des Kunden von Anfang an zum größten Teil abgelenkt ist, und auch während der Verkaufsrede des Reisenden sollte dieser darauf achten, daß der Kunde bei der Sache bleibt und sich nicht anderweitig beschäftigt. Auf diplomatischem Wege wird hier viel zu erreichen sein, ohne ungezogen zu werden. Andererseits ist es ein großer Fehler, wenn der Vertreter bei einer unvorhergesehenen plötzlichen Störung, wie z. B. einem dazwischenkommenden Telephonanruf, nicht sofort ruhig ist und dem Kunden Zeit läßt, seine eigenen Sachen in der Zwischenzeit zu erledigen. Es ist hier eine reine Taktfrage, wie man sich im bestimmten Falle zu verhalten hat, und eine gewisse Ausbildung von seiten der Firma, sowie die dazukommenden eigenen Erfahrungen, werden den Reisenden in den Stand setzen, alle diese Probleme zufriedenstellend zu lösen.

Hat der Verkäufer jetzt einen Augenblick ungeteilt das Ohr des Kunden, handelt es sich in erster Linie für ihn darum, seine ersten Worte so geschickt auszuwählen, daß sie sogleich die volle Aufmerksamkeit des Kunden gewinnen.

Besonders gefährlich ist es hier, wenn die einleitenden Bemerkungen gleichsam Entschuldigungen dafür sind, daß der Verkäufer dem Kunden überhaupt gegenübertritt. Gerade der Neuling fühlt sich meistens so eingeschüchtert und in einer so ungünstigen Stellung, daß er sein ganzes Selbstvertrauen verloren hat und nach einer Entschuldigung dafür sucht, daß er überhaupt lebt. Der Besuch des Reisenden sollte dem Kunden auch Vorteile bringen, so daß er ihn nicht zu motivieren hat. Fühlt der Vertreter selbst, daß dies nicht der Fall ist, wird seine Stellung durch ein zaghaftes Vorgehen noch unhaltbarer.

Der Neuling muß sich darüber klar sein, daß es ja nicht den Kopf kosten kann, und daß das Schlimmste, was ihm passieren könnte, das ist, daß er den Auftrag nicht erhält.

Gerade die einleitenden Worte müssen dem Käufer zeigen, daß ihm etwas angeboten werden soll, wovon er einen Vorteil hat, und eben so formuliert sein, daß dies klar zum Ausdruck kommt.

Schon der Ton der Stimme und die Art des Redens müssen diesen Eindruck hervorbringen. Hier muß der Reisende jedes Wort genau vorher wissen, was er sagen will, um sich nicht zu verhaspeln oder zu stottern. Auch darf die Anrede nicht zaghaft, sondern klar und gut betont vor sich gehen, so daß der Kunde sofort jedes

Wort versteht und nicht ungeduldig wird. Die wichtigen Worte müssen entsprechend hervorgehoben werden. Ein Übermaß ist auch hier zu vermeiden, und verlangt wird keine große schauspielerische Leistung, sondern die gewöhnliche Alltagssprache des Geschäftsmannes.

Der geschickte Vertreter wird jedoch unter Umständen mit Absicht am Anfange vielleicht seine Stimme etwas dämpfen. Dadurch muß der Kunde, ohne sich tatsächlich anstrengen zu müssen, dem Verkäufer seine ganze Aufmerksamkeit schenken, was ja eben gerade in dessen Absicht liegt. Hier den richtigen Ton zu treffen und keinen Fehler nach der einen oder anderen Seite zu machen, ist gewiß nicht einfach, aber durchaus möglich, wie uns ja auch die Bühnenerfahrung zeigt.

Jeder Kunde weiß, daß er eher kauft und sich leichter beeinflussen läßt, wenn er den Vertreter ansieht und dem Einfluß des menschlichen Auges unterliegt. Die meisten Einkäufer vermeiden dies daher und beschäftigen sich mit irgendeinem Gegenstand auf ihrem Pulte oder an ihrer Person, um den Vertreter nicht ansehen zu müssen. Dieser dagegen wird alle Mittel benutzen, um seinen Zweck zu erreichen. Er wird die einzelnen Beweise an den Fingern abzählen, wobei er möglichst die linke Hand nahe vor sein Gesicht hält. Oder er wird mit seinem Zeigefinger, natürlich in angemessener Form, vor dem Gesicht des Kunden herumgestikulieren, um das Hinsehen desselben zu erzwingen. Irgendwie muß er die Augen des Kunden auf sich lenken, denn er hat keinen guten Grund, einfach mit seiner Rede deshalb aufzuhören, weil ihm dies nicht gelingt.

Das Allerwichtigste ist, daß der Reisende sofort in seiner Anrede sich auf den Standpunkt des Kunden stellt und dessen Interessen betont. Jede Abweichung von dieser Methode bedeutet eine schwere Beeinträchtigung des möglichen Erfolges. Es ist nicht zu verlangen, daß jemand Interesse an einem Artikel hat und ihn nur aus dem Grunde kauft, weil der Reisende anfängt, ihm zu erzählen, daß es ihm im Augenblick schlecht gehe und er dringend die Provision verdienen muß. Maßgebend ist nur der eigene Vorteil des Käufers, und die ganze Aufgabe des Vertreters ist die, dem Kunden sofort klarzumachen, daß gerade dieser Vorteil in seinem Angebot gegeben ist. Wir werden diese Punkte am besten durch Beispiele klarmachen.

Wir möchten gleich an dieser Stelle ein für allemal bemerken, daß die in diesem Buche gegebenen Auszüge aus den Manuals

großer Firmen, dem Werke von J. A. Stevenson: „Constructive Salesmanship“ entnommen sind. Wir geben hier einige Anreden von Reisenden, wie sie von ihren Firmen vorgeschrieben sind, welche so recht zeigen, wie sofort die ersten Worte ganz den Vorteil des Kunden betonen und das Angebot in dem Lichte seiner Interessen erscheinen lassen.

„Herr Schmidt, mein Name ist Müller, ich bin Vertreter der National Cash Register Co. (kleine Pause), und ich möchte Ihnen zeigen, wie eine moderne Registrierkasse imstande ist, Ihren Gewinn zu vergrößern, Verluste in Ihrem Geschäft zu vermeiden und Ihren Umsatz zu erhöhen.“

oder

„Herr Schmidt, ich möchte Ihnen eine schwerwiegende Frage vorlegen. Glauben Sie, daß Sie aus Ihrem Geschäft alles herausholen? Ich meine, sind Sie überzeugt davon, daß Sie den Nutzen erzielen, zu dem Sie entsprechend dem von Ihnen investierten Gelde berechtigt sind? Ich weiß natürlich nicht, wieviel Geld Sie in Ihr Geschäft hineingesteckt haben, aber ich sehe, daß Sie ein großes Lager unterhalten, ein ganz modernes Geschäft führen, mehrere Angestellte beschäftigen, und wie ich annehme, auch einen großen Teil Ihrer Zeit der Firma widmen.

Sie sagen, daß Sie glauben, alles herauszuarbeiten, was nur zu holen ist. Darf ich Sie fragen, Herr Schmidt, warum Sie das glauben? Schreiben Sie es Ihrer Geschicklichkeit zu oder der Sorgfalt und dem genauen Arbeiten Ihrer Angestellten?

Sie glauben, daß beide Umstände dafür verantwortlich sind. Ich habe eine ganze Reihe von Geschäftsleuten besucht, aber Sie sind der erste, der gerade diesen Standpunkt einnimmt. Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie mir Ihr System in der Anwendung zeigen würden. Ein Gedankenaustausch dürfte uns beiden nützlich sein.“

oder

„Herr Schmidt, mein Name ist Müller. Ich verkaufe Burroughs Bureaumaschinen. Ist es Ihnen je vorgekommen, daß Kunden sich darüber beklagt haben, daß Ihre Rechnungen Fehler zu ihren eigenen Gunsten hatten, welche sie richtiggestellt haben wollten?

Wenn Fehler in einer Richtung möglich sind, können sie auch in der anderen vorkommen. Wenn Irrtümer zum Vorteil des Kunden vorkommen, werden diese Sie höchstwahrscheinlich nicht darauf aufmerksam machen, so daß der Saldo der Fehler

sicher gegen Sie sein muß. Darin werden Sie mir recht geben müssen.

Derartige Fehler sind ein absoluter Verlust und gehen auf Kosten Ihres Reingewinnes. Möchten Sie so etwas nicht vermeiden?“

Aus den obigen drei Beispielen geht klar hervor, daß der Kunde sofort interessiert sein wird, sich mit den angebotenen Artikeln zu beschäftigen. Denn er sieht bereits jetzt, daß dies nur zu seinem Vorteil sein kann. Auch für jeden anderen Artikel wird sich eine Form finden lassen, welche ebenso geschickt gewählt ist und deren Benutzung Erfolge bringen muß.

Eine andere Art der Eröffnung ist die, die Einstellung auf den Standpunkt des Kunden und dessen Interesse nicht durch Reden, sondern durch Fragen zu erreichen. Die Einleitung zum Verkaufe eines Fortbildungskurses ist die folgende:

„Wenn ich Ihnen ein paar kleine Bücher zur Erleichterung Ihrer Fortbildung geben würde, würden Sie sie lesen, wenn sie Ihnen fesselnd und interessant erscheinen? Würden Sie dieselben dann kaufen, wenn Sie sie gelesen haben und der Inhalt Ihnen gefallen hätte?“

Wenn sie Ihnen aber nicht gefallen hätten, würden Sie sie dann in das Paket tun und mir zurückschicken?“

Diese Fragen sind so einfach und direkt, daß der Kunde wirklich nur zu jeder derselben „ja“ sagen kann, und hat er einmal diese Vorfragen zugegeben, ist ja der Verkauf so gut wie abgeschlossen. Auch hier bieten sich für fast alle Artikel Möglichkeiten, erst einmal derartige Fragen zu stellen, welche, von Schritt zu Schritt führend, am Ende den Entschluß des Kunden fast von selbst erzwingen.

Eine noch andere Art der Gesprächseinleitung ist diejenige, welche versucht, zuerst einmal die Neugier des Kunden zu erregen, was eigentlich der Vertreter zu verkaufen hat. Ein Verkäufer für einen neuen Vergoldungsprozeß z. B. geht in Juweliergeschäfte, denen er etwas verkaufen will und fragt, ob der Juwelier einen Gegenstand, welchen er ihm überreicht, vergolden kann, ohne die übliche lange Zeit dafür zu brauchen. Die gewöhnliche Antwort wird sein, daß dies auf jeden Fall mehrere Stunden dauert, worauf der Reisende ihm sagt, daß es in ein paar Minuten geschehen kann. Die darauf folgende kurze Unterhaltung wird dazu führen, daß der Verkäufer Gelegenheit hat, seine Mustertasche zu öffnen und sein Angebot

zu erklären, wozu er vielleicht bei einer anderen Art der Eröffnung nicht gekommen wäre.

Ein Verkäufer für einen patentierten Fleckentferner benutzte eine ähnliche Methode. Er ging in ein einschlägiges Geschäft und kaufte eine kleine Flasche Jod, welche er dann wie aus Versehen über seinen grauen Anzug goß, selbstverständlich zum größten Schrecken des Drogisten und anderer Anwesenden. Aber der Reisende nimmt die Sache nicht tragisch, holt seinen Fleckentferner hervor, und in einigen Minuten ist von dem Schaden nichts mehr zu sehen. Natürlich hat der Drogist die Vorstellung voller Interesse beachtet und wird weit eher geneigt sein, den ihm so demonstrierten Artikel auf Lager zu nehmen.

Eine etwas andere Form muß zur Anwendung kommen, wenn der Vertreter nicht zum ersten Male einen Kunden besucht.

Steht er mit dem Mann schon länger in Geschäftsverbindung, ergibt sich die Begrüßung und erste Unterhaltung von selbst. Der Reisende wird nach bekannten Einzelheiten fragen und sich erkundigen, wie er mit seinem letzten Einkauf zufrieden war, vorausgesetzt, daß er sicher ist, eine günstige Antwort zu erhalten.

Anders bei dem, bei welchem er schon vorher versuchte, eine Bestellung zu erhalten, ohne daß ihm dies geglückt ist. Hier ist es ganz falsch, obwohl üblich, nun einfach zu fragen, ob sich der Kunde in der Zwischenzeit die Sache noch einmal überlegt und seinen Standpunkt geändert habe. Eine derartige Frage ist leicht zu verneinen, und dem Reisenden ist auf diese Weise jede Möglichkeit abgeschnitten, das Gespräch fortzusetzen.

Die bessere Methode ist die, die seinerzeit erfolgte Ablehnung als berechtigt hinzunehmen und nun neue und andere Momente für den Kauf anzuführen mit der Begründung, daß gerade die wichtigsten Punkte das vorige Mal vergessen worden wären und dem Verkäufer erst in der Zwischenzeit eingefallen sind. So kann der Reisende das ganze Gebiet wieder neu eröffnen, und hat er erst einmal wieder mit der Rede angefangen, ist immer noch die Möglichkeit, jetzt den Auftrag doch zu erhalten.

4. Die Probleme des Detaillisten.

Gänzlich anders liegt die Angelegenheit für den Verkäufer im Detailgeschäft. An sich hat er es einfacher, da ja die Gegenwart des Kunden schon ein Beweis dafür ist, daß er etwas kaufen will. Andererseits ist es für den Kunden eine Kleinigkeit, einfach fort-

zugehen, wenn ihm die Werbung nicht zusagt. Oft wird es sich für den Vertreter darum handeln, das Verlangen des Kunden auf einen Artikel zu lenken, an welchen er vorher nicht gedacht hat, und diejenigen Personen zum Kaufe zu veranlassen, welche sich in der bestimmten Abteilung des Warenhauses z. B. nur des allgemeinen Interesses halber oder durchgehenderweise aufhalten.

Es ist sehr schwer, hier eine allgemein befriedigende Art der Begrüßung zu finden.

Oft wird derjenige, welcher ein Warenhaus ohne bestimmte Absicht durchwandernd an einem Tische stehenbleibt, eine Ansprache seitens des Verkäufers als aufdringlich empfinden, und es gehört großer Takt dazu, hier die richtige Form zu wählen.

Das beste ist, in irgendeiner Weise eine positive Aussage in bezug auf die gerade betrachteten Waren zu machen. Wenn z. B. eine Dame in der Blusenabteilung stehenbleibt und sich einige Muster betrachtet, ist es vielleicht die beste Anrede, wenn die Verkäuferin sagt, daß diese Bluse wirklich für den Preis sehr billig wäre. Eine derartige Werbung wird erfolgreicher sein, als wenn die Verkäuferin die Frage aufwerfen würde, ob sie der Kundin einige Blusen zeigen soll.

Falls das Personal eines Warenhauses geschult ist, auf diese Weise Kunden für die Firma zu werben, werden viele Verkäufe zustande kommen, welche sonst unterblieben wären.

Es handelt sich gerade darum, diese verhältnismäßig unauffällige Form der Anrede zu wählen, welche sich nicht so anhört, als ob der Verkäufer darauf besteht, daß jeder, der sich etwas ansieht, es auch kaufen muß. Dies mag auch dadurch erreicht werden, daß der Verkäufer sich in der Nähe von Personen aufhält, welche Sachen besichtigen, obwohl dies leicht einen schlechteren Eindruck als die obengenannte Form macht.

In vielen Firmen werden für bestimmte Abteilungen derartige Formen der Anrede ausgearbeitet und dem Personal eingeprägt, und je nach der Art des Geschäftes und seines Personals wird es sich empfehlen, bestimmte Unterhaltungen vorzuschreiben oder zwischen mehreren die Auswahl zu lassen.

Die Hauptsache, die jeder Verkäuferin eingeprägt werden muß, ist die, daß ihre erste Aufgabe ist, Ware abzusetzen und daher immer auf der Suche nach neuen Kunden zu sein. Die Sorge für das Lager und ihre anderen Pflichten sind nur in zweiter Reihe von Wichtigkeit. Es gibt keine Entschuldigung dafür, wenn der-

artige Nebenaufgaben sie verhindern, die Kundschaft zu bedienen oder überhaupt aus Besuchern des Geschäftes Kunden zu machen.

Es wird sich immer empfehlen, beim Nahen eines Kunden alle andere Arbeit, auch die Unterhaltung mit Kollegen, sofort zu unterbrechen und schon durch die Haltung auszudrücken, daß man Wert darauf legt, angesprochen zu werden und seine Waren zeigen zu dürfen. In einem offenen Geschäft muß der Verkäufer dem Kunden auf halbem Wege entgegenkommen, der hinter einem Ladentisch muß zu dem Punkt gehen, an welchem der Kunde haltmacht. Tut er dies regelmäßig, werden sich seine Umsätze in kurzer Zeit steigern.

Beginnt einmal die Verkaufshandlung, darf das Personal eines Geschäftes sich nicht durch andere Sachen stören lassen, sei es, daß es sich in der Zwischenzeit unterhält oder versucht, mehrere Kunden zu gleicher Zeit zu bedienen. Beides wirkt meistens beleidigend auf den Käufer und erschwert oder verhindert das Geschäft.

Drittes Kapitel.

Die Verkaufsrede.

Ist es dem Vertreter gelungen, durch seine einleitenden Worte die Aufmerksamkeit des Kunden zu erwecken, beginnen die eigentlichen Verkaufsanstrengungen seinerseits. Ihr erstes Erfordernis ist es, die gewonnene Aufmerksamkeit jetzt von seiner Person auf die Sache zu übertragen, welche er zu verkaufen hat. Kam es bis jetzt für ihn hauptsächlich darauf an, sich selbst in das beste Licht zu rücken, tritt nun die Persönlichkeit des Verkäufers gänzlich hinter der Ware zurück. Nur dann, wenn der Kunde sich ganz in die ihm vorgelegten Artikel vertieft, ist es möglich, daß der Kauf abgeschlossen werden kann.

Es ist für den Vertreter von Bedeutung, zu wissen, wie weit der Käufer über die Ware informiert ist und bei welchem Punkt er daher seine Verkaufsrede beginnen muß. Er muß fühlen, ob überhaupt schon im Prinzip eine gewisse Bereitwilligkeit zum Kaufen besteht oder ob das Gegenteil der Fall ist. Ist ein Kunde schon an sich entschlossen, Waren der ihm gezeigten Art zu erwerben, schädigt sich der Reisende nur selber, wenn er noch einmal anfängt, zu erklären, wozu seine Artikel zu brauchen sind, und ihre Vorzüge zu rühmen. Der schon hiervon überzeugte Kunde würde nur aufs neue mißtrauisch werden und vielleicht annehmen, daß er sich doch eventuell noch anderweitig umsehen müßte. Ebenso ungeschickt ist es von dem Verkäufer im Detailgeschäft, sich in langatmige Erklärungen einzulassen, wenn der Kunde offensichtlich in Eile ist und einen Artikel schon positiv verlangt.

Um sich darüber klar zu werden, wie weit der Käufer in seiner geistigen Einstellung gegenüber der Ware gelangt ist, muß der Reisende einige geschickte Fragen stellen. Er sollte dies durchaus unauffällig tun und nicht etwa, als ob er ein Verhör vornehmen wolle. Der Automobilvertreter kann wie zufällig fragen, ob der Reflektant schon vorher ein Auto besessen habe. Höchstwahrscheinlich wird er so den Namen des früher benutzten Fabrikats erfahren. Hört er nun noch, daß an sich der Kunde lieber einen

Sechs- als einen Vierzylinder fährt, kann er daraus schließen, ob der Reflektant schon von der Güte der ihm gezeigten Marke überzeugt ist oder ob er ihm deren hauptsächlichsten Vorzüge noch einmal klarmachen muß. Unter Umständen fühlt er, daß er noch weiter zurückzugehen hat und erst einmal den Kunden davon überzeugen muß, daß er überhaupt ein Automobil braucht.

Derartige Fragen sind ebenso im Laufe der Unterhaltung, wenn auch in anderer Art, stets nötig, um festzustellen, inwieweit der Kunde die Vorträge des Reisenden in sich aufgenommen hat, und werden unter Umständen eine etwas verschleierte Form annehmen. Sie dürfen jedoch nie so gestellt werden, daß der Kunde fühlt, er sollte geprüft werden, sondern immer nur scheinbar dem Gedanken entspringen, daß der Verkäufer Wert darauf legt, in jeder Einzelheit ganz und gar verstanden worden zu sein.

Besonders dort wird dies wichtig sein, wo der Intellekt des Käufers nicht fähig ist, dem Reisenden so schnell zu folgen, als dieser sein Argument vorgebracht hat. Es wird zu leicht von dem Reisenden vergessen, daß er zwar in der ganzen Materie Bescheid weiß, der Kunde jedoch unter Umständen gar nicht und nur schrittweise das ihm Vorgebrachte aufnehmen kann, bis jeder einzelne neue Gedanke völlig von ihm assimiliert worden ist. Sehr wichtig ist es hier, Punkte von einschneidender Bedeutung so lange zu wiederholen, bis ihr Verständnis als sicher vorausgesetzt werden kann. Es wird sich immer empfehlen, bei jedem neuen Kaufargument dies mit den übrigen schon vorgebrachten zusammenzufassen und besonders am Schlusse noch einmal eine genaue Aufzählung aller wichtigen Punkte zu geben. Der geschickte Vertreter wird dies tun können, ohne langweilig zu werden, denn bei einem Wechsel der Form des Ausdrucks wird in den meisten Fällen die Wiederholung nicht als solche erscheinen und in den Zusammenhang der Rede passen. Erreicht der Vertreter andererseits, daß der Reflektant ihm leicht und gut folgt, wird er es vermeiden, zu weit-schweifig zu werden und das Gespräch durch unnütze Wiederholungen in die Länge zu ziehen, welche den klugen und sachverständigen Kunden nur ungeduldig machen.

1. Das Zeigen der Muster.

Alle Erfahrungen auf dem Gebiete der Verkaufskunst beweisen übereinstimmend, daß das Zeigen der Muster und ihre richtige Erklärung die Hauptgrundlage für jeden Erfolg ist. Der Reisende,

welcher glaubt, ohne sie auskommen zu können, wird, sei er noch so gut bei der Kundschaft eingeführt, immer hinter dem zurückstehen, welcher die tatsächliche Ware dem Kunden vor Augen hält. Wir haben schon vorher davon gesprochen, daß dementsprechend die Ausstattung der Mustertasche kalkuliert sein muß, um ohne große Schwierigkeiten sofort nach den einleitenden Bemerkungen die Muster vorlegen und erklären zu können.

Einige Verkaufsleiter belehren ihre Angestellten derart, daß sie sich nie in Gegenwart eines Kunden dabei setzen sollen. Dadurch soll der Verkäufer eine mehr dominierende Stellung erhalten, durch welche er das ganze Gespräch beherrscht. Auch kann er besser seine Muster zeigen und in der richtigen Weise eindrucksvoll reden. Andererseits haben wir gesehen, daß, wenn es sich nicht um das Zeigen von Mustern handelt, der Verkäufer sich besser hinsetzt, um eine gewisse Länge des Gespräches anzudeuten.

Bei Artikeln von verschiedener Preislage ist es stets von besonderer Bedeutung, die Qualität auszuwählen, welche dem Käufer zuerst gezeigt werden soll. Wird am Anfang ein zu billiger Artikel angeboten, ist der Kunde vielleicht beleidigt, während er im Gegenteil bei der Vorzeigung eines zu teuren Grades vom Kauf abgeschreckt wird.

Wohl ist es wahr, daß das gewöhnliche Publikum dadurch geschmeichelt wird, daß man scheinbar von ihm glaubt, daß es sich die beste Qualität wünscht und es auf diese Weise vielleicht über den Preis hinausgeht, den es sich ursprünglich vorgenommen hatte. Oft genug aber will und kann der Käufer den geforderten Preis nicht anlegen und schämt sich, dies zugestehen zu müssen. Er tut dann, als ob er nichts Passendes findet, und verläßt das Geschäft, ohne etwas gekauft zu haben.

Man kann ja auch später noch die besseren Qualitäten herauslangen, im Anfang ist es jedoch das Beste, eine mittlere Preislage zu zeigen, von der ausgehend man dann ersehen kann, ob der Kunde etwas Besseres oder Billigeres wünscht. Maßgebend wird natürlich das Benehmen und Aussehen des Käufers sein, welches ja schon Schlüsse darauf zuläßt, welche Art von Waren er zu erstehen wünscht.

Für das tatsächliche Zeigen von Mustern ist es von Bedeutung, daß die ganze Behandlung, welche der Vertreter ihnen zuteil werden läßt, schon zu erkennen gibt, daß er selbst sie für gut und wertvoll hält. Nicht nur trägt dazu die ganze Art des Redens bei, aus

welcher man schon sehen kann, daß der Reisende selbst alles glaubt, was er sagt, sondern auch die Art, wie er wirklich mit ihnen umgeht. Es ist nicht anzunehmen, daß jemand Artikel für wertvoll hält, deren Muster er ohne Rücksicht durcheinanderwirft, und manche Verkaufsleiter instruieren ihr Personal, daß es beim Anfassen selbst billiger Artikel ihrer Kollektion dieselben so behandeln soll, als ob sie großen Wert hätten.

Selbstverständlich muß der Verkäufer darauf achten, daß Licht und Hintergrund möglichst gut für seine Zwecke sind. Schon aus diesem Grunde breitet der Juwelier ein farbiges Tuch unter die vorgelegte Ware, und ebenso sollte der Reisende dafür sorgen, daß er beim Auspacken seiner Muster immer einen sauberen, freien Tisch zur Verfügung hat, auf dem sie vorteilhaft zur Geltung kommen können.

Da die Kollektion ja in erster Linie dazu dient, dem Kunden eine ganz klare Vorstellung davon zu geben, was ihm geboten wird, soll der Reisende auch nichts unterlassen, was diese Zwecke fördern kann. Er muß sie also so anschaulich wie möglich machen, und je mehr er imstande ist, die Mitarbeit des Kunden zu gewinnen, um so besser ist es für ihn. Viel ist hierbei erreicht, wenn er Käufer veranlassen kann, selbst die Ware in die Hand zu nehmen und zu gebrauchen, was viele Vertreter nur zu oft vergessen. Welcher Jäger wird wohl ein Gewehr kaufen, bevor er sich davon überzeugt hat, wie es ihm in der Hand liegt und wie es arbeitet. Wenn auch dies ein besonders krasser Fall ist, so ist es doch ungefähr überall daselbe.

Meistens sind es zwei Gründe, welche den Reisenden veranlassen, die Muster nicht aus der Hand zu geben. Der erste ist der, daß er selbst gern beim Reden mit dem Artikel herumspielt, der zweite der, daß er glaubt, so besser die Möglichkeit zu haben, den Reflektanten auf die einzelnen wichtigen Punkte aufmerksam zu machen und den Fortgang der Verkaufsrede in der Hand zu haben.

Der erste oben angeführte Punkt ist sicher ein falscher. Es übt eine besondere Anziehungskraft aus, wenn wir uns selbst mit einer Ware beschäftigen können, und wir kaufen sie aus diesem Grunde eher. Die großen Geschäfte haben durch eigene Erfahrung gelernt, daß es besser ist, die Ware frei zum Anfassen des Publikums stehen zu haben, trotzdem dadurch Diebstähle, Bruch usw. vorkommen können. Es zeigt sich, daß diese Unkosten in keinem Ver-

hältnis zu dem Rückgang des Umsatzes stehen, welcher bei einzelnen Artikeln dann eintritt, wenn die Kunden nicht eine Zeitlang damit herumspielen können.

Der zweite Punkt dagegen ist durchaus in Betracht zu ziehen. Hat der Verkäufer das Muster in seiner Hand, kann er durch einen Appell an die Sinne des Kunden diesen in der Reihenfolge, wie er es wünscht, von Punkt zu Punkt leiten. Er kann bei der Erklärung mit einem Kaufargument anfangen und beim wichtigsten enden. Hat der Kunde das Muster in der Hand, ist dem Verkäufer nur zu oft die Kontrolle des Aufbaues seiner Rede genommen. Der Reflektant stellt Fragen in der Reihenfolge, wie sie ihm beim Betrachten des Artikels in den Kopf kommen, und der Reisende hat keine Gelegenheit, die ganze Unterhaltung systematisch aufzubauen. Denken wir z. B. an den Buchreisenden, welcher ein Konversationslexikon verkauft. Nimmt der Kunde es in die Hand und blättert darin herum, wird seine Aufmerksamkeit von vornherein von der Rede des Verkäufers abgelenkt, und es ist für diesen äußerst schwer, seine Argumente in der richtigen Reihenfolge und Weise vorzubringen. Auch können so Fragen auftauchen, welche schwierig zu beantworten sind und den Verkäufer in Gefahr bringen, als unwissend zu erscheinen.

Das beste wird sein, wenn der Vertreter dem Reflektanten das Muster überläßt, es ihm aber in dem Augenblick wieder entzieht, wo dieser Anstalten macht, selbst die Leitung der Unterhaltung an sich zu reißen. Ein einleuchtender Grund hierfür kann immer dadurch gefunden werden, daß der Reisende selbst angeblich eine Phase des Gegenstandes erklären will, welche dem Kunden bis jetzt entgangen ist.

Wir sprachen schon vorher davon, wie wichtig es ist, den Artikel allen Sinnen des Kunden näherzubringen. Kann man ihn, wie wir eben sahen, genau befühlen, bei Textilien sich z. B. von ihrem Gewebe mit eigenen Händen überzeugen, werden die Waren wesentlich begehrenswerter. Aber auch die anderen Sinne sollten womöglich angereizt werden. Parfüms appellieren hauptsächlich an den Geruchssinn, aber trotzdem legen die Fabrikanten größten Wert darauf, die Flaschen möglichst ansprechend zu gestalten, um den Artikel auch angenehm für das Auge zu machen.

Grammophonplatten sind natürlich in erster Linie eine Freude für das Ohr, aber Victrolapplatten mit ihrer besonderen roten Farbe zeigen eine gewisse Qualität auch für das Auge und werden schon

deshalb gekauft, damit andere sehen, daß sich der Besitzer das Beste leisten kann.

Wo es sich um Eßwaren handelt, wird eine Kostprobe ebenfalls mehr erreichen als lange Reden.

Wo die Ware als solche dem Kunden nicht in die Hand gegeben oder vor Augen geführt werden kann, ist es ebenfalls möglich, ihn in eine nähere Verbindung mit derselben zu bringen. Der Vertreter, welcher nur zahlenmäßig die Vorteile seines Angebotes beweisen kann, läßt die Reflektanten nicht nur diese sehen, sondern veranlaßt sie, wenn er ihnen Beispiele errechnet, diese Aufstellung selbst vorzunehmen und die notwendigen Zahlen niederzuschreiben. Auf diese Weise muß sich der Kunde selbst mit der Sache beschäftigen, und dies scheint manchen Vertretern so wesentlich, daß sie zu allen möglichen Hilfsmitteln Zuflucht nehmen, um dies zu erreichen. Ein erfolgreicher Reisender brach stets in Gegenwart des Kunden seinen Bleistift ab, mit dem er schrieb, um auf diese Weise den anderen zu veranlassen, die in Frage kommenden Zahlen selbst zu notieren.

Wesentlich ist es ferner, daß alle Behauptungen, welche der Vertreter über seine Ware macht, positiv gehalten sind. Unbestimmte oder zaudernde Aussagen machen stets einen ungünstigen Eindruck und schrecken eher vom Kaufe ab, als daß sie ihn fördern. Weiß der Verkäufer wirklich mit seinen Waren Bescheid, soll er in bestimmter Form das sagen, was er an ihnen rühmen kann.

Es ist sehr darauf zu achten, daß die Erläuterungen des Produktes mit dem Zeigen der Ware im Zusammenhang stehen. Der Verkäufer eines Grammophons, welcher, während eine besonders schöne Platte gespielt wird, auf die mechanischen Vorzüge des Apparates eingeht, macht einen großen Fehler. Während dieser Zeit sollte er sich lediglich über den Klang und die künstlerischen Vorzüge des Instrumentes aussprechen und das andere für eine gelegene Zeit aufsparen. Wird ein Automobil vorgeführt, sollten die guten Federn bei einer schlechten Straße, die Bremse bei einem Abgrund demonstriert werden, und es ist bei klarer Überlegung unverständlich, wieso gegen diese einfachen Regeln so oft gesündigt wird.

Wo irgend möglich, sollte beim Vorzeigen von Mustern Gelegenheit genommen werden, sie in einem Zusammenhang mit der Person des Kunden zu bringen. Bei vielen Artikeln ist dies tatsächlich angängig, und im Geschäft legt der Verkäufer den zu kaufenden

Stoff über die Schulter der Dame oder bindet eine Krawatte in einen scheinbaren Knoten, um sie gewissermaßen in der Benutzung vorzuführen.

Aber auch bei anderen Sachen ist es durchaus möglich, eine bestimmte Anknüpfung zu finden. Der Versicherungsagent malt aus, wie angenehm es für den Familienvater ist, wenn er an einem bestimmten Tage eine größere Summe als Resultat seiner Ersparnisse in Empfang nehmen kann. Der Autovertreter verkauft nicht Stahl, Holz oder Leder, sondern ein geistiges Bild von der Freude und Befriedigung, welche der Kunde aus dem Kauf des bestimmten Automobils ziehen kann, und rückt in jedem Fall den Reflektanten in den Vordergrund dieses Bildes. Auf diese Weise entsteht eine Einfühlung in den Besitz des Artikels, welche ein wesentlicher Kaufanreiz sein wird.

Am allerklarsten wird ein Gegenstand dadurch werden, daß der Kunde Gelegenheit hat, sich tatsächlich von den Behauptungen des Reisenden zu überzeugen. Ein Verkäufer für Thermosflaschen bewies die Behauptung, daß sie nicht brächen, dadurch, daß er in Gegenwart des Kunden die Flasche auf die Erde warf. Ein Vertreter einer Papierfabrik befestigt ein schweres Gewicht an einem Ende des Briefbogens, um dessen Haltbarkeit zu zeigen. Er läßt den Kunden dann das Papier durchreißen, um die Bruchfläche zu betrachten, und es gegen das Licht halten.

Die Bereitwilligkeit, mit welcher ein Reisender derartige Versuche anstellt, zeigen das Vertrauen, welches er selbst zu seinen Waren besitzt, und dies macht einen großen Eindruck auf den Kunden. Andererseits darf er sich nicht dazu verleiten lassen, in Gegenwart von Sachverständigen gewisse Mätzchen vorzumachen, welche diese als durchaus nicht beweiskräftig kennen. Hier wird es sich darum handeln, dem geschulten Einkäufer Gelegenheit zu geben, selbst alle die Versuche mit den Artikeln anzustellen, auf welche er Wert legt.

2. Die Verkaufsrede.

Allgemeines.

Sind natürlich die Muster an sich das beste Mittel, den Kunden all das klarzumachen, was in der Absicht des Vertreters liegt, darf er selbstverständlich auch die Reden nicht vernachlässigen, welche das Vorzeigen derselben begleiten. Es ist durch-

aus nötig, daß er hier ebenfalls auf der Höhe der Situation ist und seine ganze Kraft einsetzt, den Kunden in seinem Sinne zu beeinflussen.

Es wird sich für uns nicht darum handeln, die rein rhetorischen Phasen der Verkaufsrede zu besprechen. Einige Bemerkungen sind jedoch darüber am Platze, in welcher Weise es möglich ist, den Vortrag für den Zuhörer klar und verständlich zu machen.

Das wichtigste Hilfsmittel ist hier fraglos die Analogie. Viele Verkaufsleiter legen so großen Wert auf ihre Benutzung, daß sie es nicht unterlassen, sie besonders in die Verkaufsausbildung aufzunehmen, und in vielen Manuals ist ein großer Teil der Antworten auf mögliche Einreden in Analogieform gegeben.

Der Vorteil der Analogie besteht darin, daß sie in psychologisch durchaus richtiger Weise den Geist vom Bekannten zum Unbekannten leitet und so bisher unverständliche Momente erklärt. Daher ist es nötig, die Analogie so zu wählen, daß sie im Fassungsgebiet des bestimmten Hörers ist und ein Gebiet anschneidet, welches ihm völlig vertraut ist. Es wird ein leichtes sein, dies zu tun und Beispiele des täglichen Lebens zu verwenden, die jedem einleuchtend sind. Trotzdem wird es sich für den Vertreter empfehlen, eine gewisse Auswahl möglicher Analogien an der Hand zu haben, um sein Angebot wirksamer zu machen.

Ebenso benutzbar ist das Simile und die Metapher, welche ebenfalls das Unbekannte mit dem Bekannten vergleichen. Sagt der Konfitürenreisende, daß seine Schokolade im Munde wie Butter schmilzt, so benutzt er ein allen verständliches Simile, welches dem Zuhörer sofort eine bestimmte Vorstellung gibt. Wird das Wort „wie“ fortgelassen, so haben wir eine Metapher, z. B. „dieser Überzieher ist ein richtiger Pelz“, oder „dieses Konversationslexikon ist in sich eine ganze Bibliothek“. So wird durch ein wohlgewähltes Beispiel dem Zuhörer eine gute Anschauung von dem Wert des angebotenen Artikels gegeben. Die später angeführten Verkaufsreden großer Firmen zeigen, wie häufig dieser Weg in der Praxis herangezogen werden kann.

Anerkennungsschreiben.

Sehr viel wird der Vertreter von Anerkennungsschreiben und Zeugnissen Gebrauch machen, um seine einzelnen Behauptungen zu beweisen. Fraglos sind in letzter Zeit diese

Momente im Übermaß benutzt worden, so daß sie einen bestimmten Teil ihres Wertes verloren haben. Trotzdem wird man ihrer nicht ganz entbehren können. In erster Linie ist darauf zu achten, daß derjenige, welcher als Kronzeuge für einen bestimmten Punkt angeführt wird, auch ungefähr dieselben Probleme hat wie der neue Kunde. Der Besitzer eines kleinen Geschäftes in einer mittleren Stadt wird nicht dadurch überzeugt werden, daß ein großes Warenhaus der Hauptstadt den ihm vorgelegten Artikel reißend abgesetzt hat. Der kleine Detaillieur weiß zu genau, daß ganz andere Sachen bei ihm gehen, und wird viel mehr Wert darauf legen, ob Kollegen von ihm in anderen Kleinstädten Verwendung für die Ware hatten. Es ist deshalb in den meisten Fällen nötig, eine so große Auswahl von Empfehlungsschreiben zu haben, daß jedem Reflektanten das gezeigt werden kann, was wirklich für ihn beweiskräftig ist. Am besten wird es natürlich sein, wenn außerdem noch der Aussteller des Zeugnisses dem Kunden bekannt ist. Die Benutzung der Namen von Schauspielern usw. ist zu sehr übertrieben worden, als daß ihr heute noch ein Wert beigeprochen werden kann.

Viele gewerbsmäßige Einkäufer legen gar keinen Wert auf die Erfahrungen anderer, sondern ziehen es vor, ihre eigenen Kenntnisse zu sammeln, ohne sich um Kollegen zu kümmern. Zumal wenn es sich um Konkurrenten handelt, kann deren Empfehlung oft den Ausschlag nach der negativen Seite geben, da mancher Kaufmann eine Sache nicht gern im Hause haben will, welche sein Konkurrent führt und lobt.

Sehr wirkungsvoll werden die Zeugnisse sein, welche von einer maßgebenden Prüfungsstelle abgegeben sind, deren Unparteilichkeit feststeht. Die Versuchslaboratorien der Universitäten oder die Prüfungsstellen größerer Fabrikantenverbände werden für maßgeblich erachtet werden, und ihre Meinung wird in vielen Fällen ausschlaggebend sein.

Stets ist es abzuraten, Zeugnisse anders zu benutzen als wie zufällig. Der geschickte Vertreter wird Wert darauf legen, diese ganzen Anerkennungsschreiben nun nicht auf einmal mit einer großen Einleitung vorzulegen, sondern er wird, wie zum Beweis einer bestimmten Behauptung, ein gutes Zeugnis herauslangen und dem Kunden den gerade hier wesentlichen Absatz vorlesen. Ist der Käufer verhältnismäßig unerfahren und legt Wert darauf, die Anerkennungsschreiben im ganzen durchzugehen, ist es um so

besser und wird ihm gern gestattet werden. Ihm sie aber von vornherein aufzuzwingen, wird den Wert vermindern.

Suggestion.

Aber selbst, wenn der Vertreter imstande ist, alles, was er sagt, durch Zeugnisse oder Proben zu beweisen, sollte er besonders im Anfang der Verkaufsrede nur sehr vorsichtig Behauptungen aufstellen. Er muß damit rechnen, daß der Reflektant die Ware vorläufig noch gar nicht kennt und alle übermäßig erscheinenden Behauptungen mit Mißtrauen betrachten wird. Kann er den ersten Ausführungen des Vertreters ohne weiteres glauben, wird er nachher viel eher bereit sein, weitergehende Lobeserhebungen des Verkäufers anzuerkennen. Das beste ist in diesem Falle, Schritt für Schritt vorzugehen und im Anfang nur konservativ Tatsachen zu behaupten, welchen der Kunde zustimmen muß. Dann ist es leichter möglich, durch Zusammenfassung der einmal festgelegten Punkte eine Behauptung aufzustellen, welcher nicht mehr zu widersprechen ist, nachdem der Kunde sich auf die ersten Momente festgelegt hat.

Nie sollte es der Vertreter verabsäumen, wenn irgend möglich, für jeden seiner Punkte die Zustimmung des Hörers zu erlangen, da er es so erreicht, daß es nachher wesentlich schwieriger für den Kunden ist, die Erteilung des Auftrages zu verweigern.

Das beste Hilfsmittel hierfür ist es, sich positiver Suggestionen zu bedienen. Das Kapitel der Suggestion ist zu bekannt, als daß wir viel Worte darüber zu verlieren brauchten, daß eine bestimmte Handlung leicht andere dazu veranlaßt, sich von ihr beeinflussen zu lassen.

Wir kennen negative, neutrale und positive Suggestionen. Die negative ist stets äußerst gefährlich. Sie setzt voraus, daß der Kunde nicht kaufen wird, und dies wird dann auch meistens der Fall sein. Fragt der Verkäufer: „Heute brauchen Sie wohl nichts mehr“, ist es dem Kunden in den Mund gelegt, „nein“ zu sagen, was er auch fraglos tun wird, selbst wenn er unter anderen Umständen noch einen kleinen Auftrag zu geben hätte. Selbst in einer verkleideten Form sollte die negative Suggestion vermieden werden. Wenn wir sagen, daß eine Blume erst nach acht Tagen verwelkt, suggerieren wir das Verwelken, daher etwas Ungünstiges, sagen wir dagegen, diese Blume wird nach acht Tagen noch genau so frisch

wie jetzt sein, suggerieren wir das Frische, daher etwas Angenehmes, wovon ein günstiger Eindruck zurückbleibt.

Der Verkäufer muß stets bemüht sein, derartige unangenehme Vorstellungen garnicht im Geiste des Kunden aufkommen zu lassen und alles zu vermeiden, was überhaupt damit zusammenhängen könnte. Schon eine Redewendung, wie die, daß der Kunde den Kauf niemals bedauern werde, ist fehlerhaft, denn dasselbe ist in positiver Form wesentlich wirksamer, daß nämlich der Käufer nur Freude von dem Artikel haben wird. Der Reisende kann garnicht genug darauf achten, derartige sprachliche Mißgriffe zu vermeiden und sollte die ganze Verkaufsrede in eine solche Form kleiden, als ob er schon ganz sicher ist, daß ein Auftrag zustandekommen wird, ohne natürlich durch scheinbare Vorwegnahme eines Entschlusses des Kunden diesen zu verletzen. Es ist eben besser, zu sagen, „nachdem Sie mit diesem Koffer gereist sind“ als „wenn Sie mit diesem Koffer reisen, werden Sie sehen“. Auch durch Handlungen kann eine bestimmte Suggestion hervorgebracht werden, und wir sprachen schon davon, daß das besonders sorgfältige Behandeln der Muster ihre Wertschätzung durch den Verkäufer suggeriert und den Kunden beeinflussen wird. Besonders werden wir uns hiermit bei dem Abschließen des Kaufes zu beschäftigen haben.

Es wäre aber falsch, aus dem Vorgesagten in irgendeiner Weise unsere Absicht zu entnehmen, den Reflektanten in etwas hineinzureden, was nicht gut für ihn wäre. Wir haben schon wiederholt darauf hingewiesen, daß die Befriedigung der tatsächlichen Erfordernisse des Kunden das erste Ziel jedes Verkäufers sein muß und alles zu verurteilen ist, was dem widerspricht. Keine Suggestion, kein Zeugnis und keine Probe wird den Kunden so von der Sache und der Person des Verkäufers einnehmen, als wenn er sieht, daß dieser aufrichtig bemüht ist, das für ihn herauszusuchen, was für seine Zwecke wirklich am vorteilhaftesten ist.

Aus der Art und Weise, wie der Kunde sich zu den einzelnen Angeboten stellt, kann der Verkäufer ja ungefähr sehen, was er braucht, und unter Umständen durch einige geschickte Fragen sich ganz darüber informieren. Redet der Vertreter dem Reflektanten von einem bestimmten Artikel ab auf die Gefahr hin, eine Bestellung zu verlieren, nur weil er nicht für ihn geeignet sei, wird es für ihn wesentlich leichter sein, ein anderes Geschäft abzuschließen, da er das Vertrauen des Käufers in hohem Maße besitzen wird.

Nichts ist besser als ein derartiges Vorgehen, nichts schlechter, als den Eindruck zu erwecken, daß auf jeden Fall ein Geschäft gemacht werden muß, sei es vorteilhaft für den Käufer oder nicht.

Konkurrenz.

So gerecht wie der Verkäufer dem Kunden gegenüber sein muß, so notwendig ist es auch für ihn, sich der Konkurrenz gegenüber angemessen zu stellen. Die Zeit ist vorbei, wo Vertreter verschiedener Firmen derselben Branche die größten Feinde zu sein pflegten, und wir finden es häufig, daß ein durchaus herzliches Verhältnis zwischen Konkurrenten vorhanden ist.

Die Art, wie ein Reisender sich über die Konkurrenz äußern sollte, ist immer schon ein Diskussionspunkt gewesen. Alle Erfahrungen zeigen, daß es an sich am besten ist, wenn dieses unangenehme Thema überhaupt nicht aufgetischt wird.

Jeder Vergleich zwischen den angebotenen Waren und anderen ist schädlich. Es kommt im Geiste des Kunden eine Unsicherheit zum Ausbruch, die auf jeden Fall vermieden werden muß. Freiwillig die Konkurrenz in die Verkaufsrede hineinzuziehen, spricht ihr nur eine besondere Bedeutung zu und macht unter Umständen den Kunden gierig, doch erst einmal andere Angebote abzuwarten. Jede Herabsetzung der Konkurrenz ist nur zu leicht in den Augen des Kunden eine Empfehlung, und es wird besser sein, sich nur um die eigene Ware zu kümmern und alles andere beiseite zu stellen.

Trotzdem gibt es eine Anzahl von Reisenden, welche nach ihrer Erfahrung behaupten, daß das eigene Produkt an Ansehen gewinnt, wenn Konkurrenzware nicht nur erwähnt, sondern auch in den Augen des Kunden herabgesetzt wird. Besonders da, wo es von vornherein sicher ist, daß der Reflektant sich Offerten über andere Waren einholt, wie z. B. beim Kauf eines Automobils, empfiehlt diese Richtung, bei jedem Punkt darauf aufmerksam zu machen, wieviel besser die Qualität der eigenen Ware ist als die der Konkurrenz. Der Zweck ist es, zu vermeiden, daß der Kunde immer nur auch von den anderen Verkäufern das beste über ihre Ware hört und nichts über deren Fehler erfährt. Daher fühlt sich der Vertreter als kritischer Berater, der hierdurch gezwungen ist, die Konkurrenzangebote mit in seine Verkaufsrede einzubeziehen und entsprechend zu würdigen. Es kommt hinzu, daß in derartigen Fällen meistens der Kunde selbst anfangen wird, von anderen Angeboten zu reden, welche ihm gemacht worden sind, und selbst andere

Sachen, welche er gesehen hat, zum Vergleich heranzuziehen. Hat eine Konkurrenzofferte Vorteile, welche der Vertreter für seine nicht in Anspruch nehmen kann, sollte er sie ohne weiteres zugeben und dafür diejenigen Momente betonen, wodurch sich sein Angebot vorteilhaft von den anderen unterscheidet.

Eine gewisse Vorsicht ist immer beim Heruntermachen der Konkurrenz geboten, da bei zu lebhaftem Tadel der Kunde leicht zu der Ansicht kommt, daß zwar die Gegenofferten nichts wert sind, höchstwahrscheinlich die des augenblicklichen Verkäufers aber auch nichts, so daß er überhaupt von einem Kaufentschluß abkommt und das ganze Vertrauen verliert.

Hat der Kunde schon von der Konkurrenz gekauft, ist natürlich besondere Vorsicht am Platze, da jeder Tadel dieses Produktes als eine Kritik am Geschmacke des Käufers betrachtet werden muß. Hier müssen die guten Punkte völlig anerkannt werden, um die noch besseren der eigenen Ware herauszuarbeiten. Ein anderer Weg ist der, den Kunden davon zu überzeugen, daß der Verkäufer der ersten Ware keine Sachkenntnis besessen und ihn schlecht beraten hat, doch scheint uns dies gefährlicher als das erste System.

Hauptbedingung für jede Diskussion über Konkurrenzartikel ist jedoch die, daß der Vertreter wirklich genau über dieselben unterrichtet und imstande ist, jede Behauptung genau zu begründen. Wir sehen hier wieder, daß es in erster Linie Sachkenntnis ist, welche die unentbehrlichste Waffe in der Hand des Verkäufers bleibt. In Verbindung mit einer durchaus gerechten Würdigung aller Punkte für und wider wird der branchekundige Reisende auch die Erwähnung der Konkurrenz nicht zu fürchten haben, selbst wenn er ihre Nennung vielleicht am liebsten vermeidet.

Genau wie der Verkäufer am besten davon absieht, die Konkurrenz zu tadeln, wird er es in noch höherem Grade unterlassen, Vorwürfe gegen das eigene Geschäft zu erheben. Oft ist bei einer Reklamation des Kunden die Versuchung groß, die ganze Schuld auf das Geschäft zu schieben, um sich selber rein zu waschen, und gerade diejenigen Vertreter werden dies gern tun, welche die Kundenschaft für ihr eigenes Monopol halten und sie mehr an sich als an die Firma fesseln wollen. Bei dem einsichtigen Käufer wird dies jedoch nur einen schlechten Eindruck machen, denn er weiß genau, daß in jedem Geschäft Versehen passieren können, und erwartet von dem Vertreter eher eine Verteidigung seiner Firma als eine Herabsetzung. Selbst wenn der Reisende gezwungen ist, Irrtümer

seines Hauses zuzugeben, sollte er versuchen, sie zu entschuldigen, anstatt daraus für sich Kapital schlagen zu wollen.

Die Erwähnung des Preises.

Es ist eine schwierige Frage, an welchem Punkt seiner Verkaufsrede der Reisende zuerst von dem Preis der Ware reden soll. Selbstverständlich wird sich dies nach der Natur des Angebotes richten. Bei Artikeln, deren Hauptargument gerade in ihrer Billigkeit besteht, wird es sich empfehlen, diesen Punkt möglichst bald und ausführlich hervorzuheben. Anders jedoch bei Waren besonders guter Qualität, bei denen der Erstehungspreis ein verhältnismäßig hoher ist, der durch die dem Artikel innewohnenden Vorzüge erst ausführlich motiviert werden muß. Fragt in einem derartigen Falle der Reflektant gleich am Anfang nach dem Preis, mag eine Erwähnung desselben dazu führen, daß die Unterhaltung von seiten des Kunden mit der Begründung abgebrochen wird, daß ein derartig teurer Artikel für ihn gar nicht in Frage kommt. Hier ist es nötig, die Preisfrage erst einmal zurückzustellen, bis es dem Verkäufer gelungen ist, den Wert seiner Ware in das richtige Licht zu setzen und so den später zu nennenden Preis zu begründen. Den Nutzen, den der Käufer von einer Sache hat, ist sein Vorteil, der Preis, welchen er dafür zahlen muß, sein Nachteil, und selbstverständlich muß der Vorteil erst genau erläutert werden, um einen entsprechenden Vergleich für die Bewertung des Nachteils, des Preises, zu schaffen.

Gerade bei besonders hohen Preisen wird es sich empfehlen, den ursprünglichen Anschaffungspreis in die Kosten zu zerlegen, welche jährlich resp. monatlich durch den Erwerb des Artikels entstehen und diese mit den Ersparnissen derselben Zeit zu vergleichen. Wir werden uns an anderer Stelle mit den Antworten zu beschäftigen haben, welche für den Reisenden in Frage kommen, um der Einrede des hohen Preises zu begegnen.

Ist die Frage des Kunden nach dem Preis vielleicht an sich eine unangenehme, so ist sie jedoch ein Beweis dafür, daß ein bestimmtes Interesse an dem Angebot vorhanden ist. Nichts ist für den Vertreter peinlicher, als wenn er seine ganze Überredungskunst aufbietet, ohne auch nur die geringste Anteilnahme des Reflektanten zu entdecken und ohne daß dieser überhaupt in das Gespräch eingreift. Schon aus diesem Grunde machen es sich viele Reisende zu einer Regel, von Zeit zu Zeit eine Frage an den Kunden zu stellen, um zu sehen, ob ihm derselbe überhaupt folgt und in welcher Rich-

tung sich seine Gedanken bewegen. Im Anfang sollte es vermieden werden, durch ein großes Verhör den Kunden ungeduldig zu machen, später jedoch, wenn schon etwas Interesse bei ihm vorliegt, werden geschickte Fragen des Vertreters dieses nur steigern, oder wenn sie zudem noch in Verbindung mit seinen eigenen Erfordernissen stehen, ihm zeigen, daß der Vertreter versucht, ihn möglichst zu befriedigen. Dann können alle diejenigen Informationen erhalten werden, welche für den Verkäufer nötig sind, ohne daß er sie vorher erlangen konnte.

Die andere Waffe, welche durch geschickte Fragenstellung dem Reisenden gegeben ist, wird darin zu erblicken sein, daß er Schritt für Schritt die Zustimmung des Kunden zu seinen Behauptungen erlangen kann, und wir haben schon vorher gesagt, wie wertvoll dies für den Abschluß des Geschäftes ist.

Selbstverständlich sind bei diesen Fragen alle diejenigen Momente zu berücksichtigen, welche wir schon im Zusammenhang mit positiven und negativen Suggestionen besprochen haben.

Neben der Rede und Fragestellung kommt noch eine dritte Abart in Erscheinung, und diese ist das Schweigen. Es ist eine alte Erfahrung, daß fast alle Leute sich gern reden hören, und der Reisende muß darauf Rücksicht nehmen und zur richtigen Zeit dem Kunden die Gelegenheit geben, selbst das Wort zu ergreifen. Vor allen Dingen, wenn schon eine günstige Stimmung für den Erwerb des Artikels vorhanden ist, ist es nur vorteilhaft, wenn der Reflektant sich an dem Gespräch beteiligt. Besonders wenn er selbst die Vorzüge der Ware hervorhebt, sollte der Reisende ihn ruhig reden lassen. Der Reflektant wird durch seine eigenen Worte stärker beeinflußt werden als durch die des Verkäufers und sich gewissermaßen selbst den Artikel verkaufen.

Ebenso ist es eine gute Taktik für den Vertreter, dann ruhig zu sein, wenn der Kunde sich ernstlich mit der Ware beschäftigt, um sich darüber klar zu werden, ob er sie braucht oder nicht. Ein ungeschicktes Wort stört hier nur einen vielleicht günstigen Gedankengang und erscheint als ein ungerechtfertigter Eingriff in die Entschlußfreiheit des Käufers.

Merkt jedoch der Vertreter, daß das Gespräch, welchem er von seiten des Kunden zuhört, abzuschweifen beginnt und sich anderen Themen zuwendet, wird er eingreifen müssen, um nicht den Faden der Verkaufsrede zu verlieren. Eine geschickt gestellte Frage wird dies unter Umständen verhindern und die wandernde Aufmerk-

samkeit zurückführen. Ebenso sollte bei einer im Laufe des Gesprächs sich durch Dritte ergebenden Störung sofort nach Beendigung derselben die Aufmerksamkeit des Kunden wieder auf die Ware zurückgebracht und die durch die Ablenkung entstandene neue Gedankenkette abgebrochen werden.

3. Beispiele standardisierter Verkaufsreden¹⁾.

„Herr Schmidt (drücke dem Kunden kräftig die Hand und sieh ihm gerade ins Auge), mein Name ist Bartlett, ich habe einen Artikel, welchen Sie brauchen. Sie werden an ihm Geld verdienen. Hier ist, was ich Ihnen anbiete (zeigt Photographie von zwei Tellern mit gekochtem Schinken). Ihre Kunden wollen heutzutage nicht nur Qualität, sondern auch Quantität. Mein Angebot erfüllt dieses Verlangen.“

Die Aufmerksamkeit von Herrn Schmidt ist gewonnen und der erste Verkaufsschritt gelungen. Aber Herr Schmidt ist gerissen oder beschäftigt, vielleicht noch nicht genügend interessiert, und er macht den Versuch, fortzugehen. Dann sage schnell und in einem angenehmen, ruhigen Ton:

„Sie sind ein Geschäftsmann. Sie sind hier, weil Sie Geld verdienen und ein großes Geschäft aufbauen wollen?“

„Natürlich.“

„Sehen Sie, Herr Schmidt, ich bin in derselben Lage wie Sie, wir haben beide ein Geschäft, um Geld zu verdienen. Ich habe ein Angebot, an dem Sie schon im ersten Jahr das Doppelte verdienen, was es kostet, wenigstens, wie ich es gerade für Ihr Geschäft ausgerechnet habe. Gestatten Sie mir drei Fragen, und ich werde Ihnen schnell sagen können, ob mein Angebot für Sie Wert hat. Bitte, antworten Sie mir mit ungefähren Angaben.“

Bevor Herr Schmidt eine Einwendung machen kann, frage:

„Wieviel gekochte Schinken verkaufen Sie ungefähr in der Woche?“

„Ich weiß das nicht so genau, vielleicht zwei oder drei, auf jeden Fall nicht genug, um 300 oder 500 Dollar in einer Maschine anzulegen, um sie aufzuschneiden.“

„Danke sehr, Herr Schmidt, aber denken Sie bitte daran, daß ich gar nicht von einer Maschine oder von 300 bis 500 Dollar

¹⁾ Verkaufsrede von O. W. Bartlett, Leiter der Verkaufsabteilung der American Slicing Machine Co. Wie erwähnt, sind die hier aufgenommenen Verkaufsreden dem Buche von J. A. Stevenson, Constructive Salesmanship, entnommen.

gesprachen habe. Wieviel Speckschwarten verkaufen Sie wöchentlich?“

„Ich nehme an acht oder zehn.“

„Wieviel Dörrfleisch im Glas oder im Stück?“

„Ich besitze gar nichts im Glas und sehr wenig im Stück. Ich habe keine Nachfrage danach, da es zu teuer ist, und will den Artikel gar nicht führen.“

„Ich danke Ihnen, Herr Schmidt. Jetzt einen Augenblick, und ich bin entweder sofort fertig oder muß Sie bitten, mir jetzt oder später eine Stunde Ihrer Zeit zu widmen, je nachdem es Ihnen paßt.“

Jetzt öffne das Portfolio mit den Abbildungen und lege es vor den Kunden. Deute mit dem Bleistift auf die einzelnen Bilder und sage:

„Sie haben mir liebenswürdigerweise erzählt, wieviel Pfund Schinken und Speck (zeige dabei immer auf die bestimmten Bilder) Sie wöchentlich verkaufen. Hier sehen Sie eine bunte Abbildung von tatsächlichen Photographien, wo Sie den Unterschied sehen können, wie Sie im Augenblick ihr Fleisch schneiden und wie unsere Maschine es tut. Es ist einleuchtend, daß dieses halbe Pfund (zeige auf 12 Scheiben Schinken, die mit Maschine geschnitten) Schinken für Ihre Käuferin hier (zeige auf Platz am Ladentisch) ansprechender aussehen würde als dieser Teller (zeige Abbildung von sechs Scheiben Schinken, mit der Hand geschnitten) und sich viel schneller verkaufen lassen würde. Es ist klar, daß Ihre Kundin, Frau Krause, mit einer Familie von acht Kindern, deren Mann das Essen zur Arbeit mitnimmt, zwölf Scheiben zum halben Pfund hier viel lieber kaufen würde als diese sechs dicken, ungleichmäßigen und zerrissenen Scheiben für dasselbe Geld. Sie möchte aus den Pfennigen ihres Mannes das meiste herausholen, und Sie, Herr Schmidt, wollen doch gerade Frau Krauses Pfennige haben?“

„Da haben Sie fraglos recht.“

„Und dann, Herr Schmidt, hier ist etwas wirklich Besonderes bei diesem Angebot, Speck zu schneiden. Mit unserer Maschine können Sie 22 bis 28 Scheiben per Pfund von 10 Inch Speck schneiden im Vergleich von 12 bis 14 Scheiben per Pfund, welche Sie im Augenblick abgeben. Außerdem zeigen wir Ihnen, wie Sie den Speck in Einhalb-Pfund-Paketen hier auf Ihrem Ladentisch ausstellen können, und wie er in kleine Pakete so zusammengerollt

werden kann, daß er auf dem Küchentisch der Käuferin genau so daliegt, wie Sie ihn hier geschnitten haben.“

„Wie ist das möglich?“

„Das werde ich Ihnen gleich erklären. Aber hier ist noch etwas anderes Wichtiges, nämlich daß Sie 10 oder 15 Cent per Pfund an Ihrem Dörrfleisch sparen können, und daß ich Ihnen zeigen kann, wie Sie ohne Frage Ihren Verkauf in diesem Artikel verdoppeln und verdreifachen können. Unser neues System, Dörrfleisch zu schneiden, gibt Ihren Kunden hundert Scheiben zum Inch, d. h. die Scheiben sind so dünn wie Seidenpapier und so großartig schmackhaft, daß sie beinahe im Munde zergehen. Es ist wundervoll. Sie können gleich hier in Ihrem Geschäft Reklame dafür machen, daß Sie das am feinsten geschnittene Dörrfleisch verkaufen, das je in der Stadt zu haben war. Wir unterstützen Sie bei der Einführung gratis. Ich kenne Fälle, wo unser System innerhalb eines Monats Verkäufe in Dörrfleisch von 20 bis 50 Pfund wöchentlich aufgebaut hat, und vergessen Sie nicht, daß Ihr Gewinn am Pfund 35 bis 40 Cent ist. Sie haben dabei keinen Gewichtsverlust. Der Gewinn am Verkauf von zwei Pfund Dörrfleisch pro Tag zahlt allein die täglichen Kosten für unsere Maschine.

Außerdem macht es unser Angebot für Sie möglich, zwischen drei und fünf Cent per Pfund mehr für Ihren Aufschnitt zu nehmen, wenn Sie wollen, weil Ihre Kundin beinahe doppelt soviel Scheiben bekommt, als sie vorher erhalten hat. Bei Ihrem augenblicklichen Geschäft kann ich Ihnen schon tatsächlich nachrechnen, daß sich Ihr Verdienst durch bessere Preise um drei bis vier Dollar erhöhen wird. Ich kann Ihnen drei Dollar wöchentlich ersparen, welche Sie im Augenblick an den Endstücken von Schinken und Speck verlieren, und wenn Sie es mir erlauben, kann ich Ihnen zeigen, wie Sie Ihren Tagesumsatz in Schinken von zwei auf fünf Pfund, in Speck von ein auf zwei Pfund vermehren können, so daß Sie durch unsere Maschine einen wöchentlichen Mehrverdienst von 10 bis 15 Dollar haben.

(Ändere diese Zahlen je nach Umfang des Geschäftes.)

Trotzdem, um ganz konservativ zu sein, werde ich Ihnen zeigen, wie Sie bei niedrigster Berechnung jede Woche extra fünf bis acht Dollar verdienen müssen. Nun, Herr Schmidt, um Ihnen all das klar vor Augen zu führen, schickt mich meine Firma, um Ihnen gleich hier in Ihrem Geschäft die Maschine vorzuführen, durch

welche Sie Ihre Kunden so bedienen können, wie ich es Ihnen auseinandergesetzt habe.

Ich muß Sie jedoch jetzt oder später am Tage um eine halbe oder ganze Stunde Ihrer Zeit bitten. Unkosten entstehen Ihnen dadurch nicht, und Sie verpflichten sich zu gar nichts. Wir wollen die Maschine einmal hier auf den Ladentisch stellen.“

(Bringe die Maschine herein, die Aufmerksamkeit des Kunden ist jetzt rege, und er hat nur dann gesprochen, wenn er sprechen sollte. Er hat durch die geschäftsmäßige Darstellung schon einen gewissen Eindruck gewonnen und weiß, daß das, was vorgebracht ist, den Tatsachen entspricht.)

Es ist aber auch möglich, daß Herr Schmidt noch nicht genügend überzeugt ist und erst einmal sagt:

„Was kostet denn diese Maschine, über die Sie reden?“

„Sehen Sie, Herr Schmidt, ich verkaufe Ihnen wirklich etwas, was Sie gebrauchen können und keinen Preis. Ich will Ihnen die neuesten und modernsten Fleischschneidemaschinen in Amerika vorführen, aber es ist nicht nur die Maschine, an der Sie Geld verdienen werden, sondern die Bedienung Ihrer Kunden, welche dadurch möglich ist, wird Ihre Kosten doppelt und dreifach im ersten Jahre bezahlen. Lassen Sie mich Ihnen die Maschine zeigen, wie sie arbeitet, und dann können wir uns über Preise, Bedingung usw. unterhalten. Bitte, vergessen Sie den Preis, aber wenn Sie über Kosten nachdenken, nehmen Sie es für sicher, daß unser Angebot mit der Maschine für Sie eine Auslage von ungefähr 35 Dollar bedeutet. Danach wird die Gesellschaft gewissermaßen mit Ihnen in Partnerschaft für ein Jahr oder so, monatlich eine kleine Summe ohne Verzinsung von dem Nettoverdienst erhalten, den Sie mit der Maschine über Ihren augenblicklichen Verdienst erzielen.“

„Das hört sich ja ganz gut an, aber momentan kann ich mir die Sache nicht leisten. Das Geschäft ist zu schlecht, ich sehe Sie das nächste Mal, wenn Sie in der Gegend sind.“

„Herr Schmidt, Sie sagten mir, daß Sie ein Geschäft hätten, um Geld zu verdienen. Sie geben doch zu, daß ich Ihnen Möglichkeiten gezeigt habe, sofort etwas zu verdienen, was Sie bisher nicht konnten, nicht wahr?“

„O vielleicht.“

„Dann, Herr Schmidt, muß ich Ihnen ganz energisch sagen, daß Sie sich und die Ihren einer Möglichkeit berauben, Ihre Stellung

zu verbessern oder wenigstens mit den augenblicklichen Fortschritten mitzugehen und sich über die wunderbare Neuerung zu informieren, welche dazu beiträgt, für die amerikanischen Kaufleute mehr Geld zu verdienen. Sie können es nicht darauf ankommen lassen, mir jetzt nicht 30 Minuten Ihrer Zeit zu schenken, wenn ich mir dieselbe Zeit für Sie nehme. Ich zeige Ihnen etwas Großartiges, Sie werden Ihre Augen aufsperrn und sich wundern. Wenn ich nicht Wort halte, werde ich Sie um Entschuldigung bitten, Ihre Zeit in Anspruch genommen zu haben, und Sie ebenso als Freund verlassen, als wie ich Sie begrüßt habe.“

Höchstwahrscheinlich wird der Durchschnitts Kaufmann jetzt nachgeben. Im allgemeinen ist das Verhältnis mindestens 1 : 3. Bis jetzt ist von der Maschine noch gar nichts gesagt worden, und dies braucht auch nicht zu geschehen, wenn der Reflektant keine Konkurrenzartikel erwähnt. Bei der Vorführung der Maschine braucht man sich verhältnismäßig wenig um den Kaufmann zu kümmern, da in den meisten Fällen die anwesenden Kunden ihm beim Zusehen die Maschine verkaufen werden. Bemerkungen wie: „Dadurch schmeckt der Schinken besser“, „ich habe ihn gern dünn geschnitten“, werden eine große Verkaufshilfe sein.

Nachdem auf diese Weise die Angestellten, Kunden und meistens auch Frau Schmidt von dem Wert der Maschine überzeugt sind, erläutere das Hauptargument, nämlich die große Ersparnis an den Endstücken des Schinkens und Specks.

Danach, wenn Herr Schmidt noch immer nicht gewonnen ist, kommt eine intensive Erklärung der mechanischen Vorzüge der Maschine, wobei man darauf achten soll, daß der Käufer selbst die Maschine in Tätigkeit setzt und prüft.

Auszug aus Verkaufsreden der Reisenden für Fuller-Bürsten (Fuller-Brush Company).

„Guten Tag, Frau Schmidt, ich spreche heute vor, um Ihnen eine Fuller-Bürste in Austausch für die Karte zu geben, welche vor ein paar Tagen bei Ihnen abgegeben worden ist.“

„Jawohl, danke, da ist die Karte.“

„Sie verzeihen, wenn ich einen Augenblick eintrete, um meine Koffer zu öffnen. Danke schön.“

(Überreiche Gemüsebürste.)

„Hier, Frau Schmidt, überreiche ich Ihnen Fullers Küchenbürste. Sie werden sie ausgezeichnet finden, um Gemüse, Kar-

toffeln, Mohrrüben usw. damit zu reinigen. Bitte beachten Sie, wie sie konstruiert ist, da ist kein Rücken, in dem sich Schmutz sammeln kann, sondern diese Bürste ist ganz nach sanitären Grundsätzen angefertigt. Die Borsten werden in der Mitte durch diese gebogenen Drähte festgehalten, und Sie können leicht den Vorteil dieser Einrichtung sehen; wie ich schon vorher sagte, macht es den Schmutz auffangenden Rücken unnötig, gibt eine doppelte Gebrauchsfläche und, da sie keinen festen Rücken hat, trocknet sie in ein paar Minuten, wodurch die Borsten nicht verfaulen und ausfallen können. Wir geben Ihnen diese Bürste gratis, Frau Schmidt, um für unsere Produkte Reklame zu machen, und Sie können sich dadurch schon einen Begriff von unseren Artikeln machen. Sie haben sogar ein Anrecht, sie zu sehen.

Die Fuller-Brush Co. fabriziert alle Arten von Toiletten- und Haushaltbürsten, und sie sind alle nach demselben Prinzip aufgebaut. Unsere ganze Fabrikation wird direkt von der Fabrik an den Verbraucher verkauft. Darum haben wir diese Art der Reklame gewählt, so daß Sie einmal im Jahr unsere Bürsten gratis erhalten und sich die anderen ansehen können, anstatt nur ihre Bilder in den Zeitschriften zu finden.

Wir wissen, wie gern sich Frauen Schaufenster ansehen, und darum bringen wir, um es für Sie angenehmer zu machen, alles gleich in Ihre eigene Wohnung.“

Reklame.

(Zeige Abbildung eines Kataloges.)

„Hier sind einige unserer Annoncen, welches dieses Jahr in verschiedenen Zeitschriften erscheinen werden; diese im Ladies' Home Journal und diese in der Zeitschrift Good Housekeeping. Sie wissen, daß, um in diesen Blättern Reklame zu machen, ein großes Maß von Verlässlichkeit für jede Firma vorgeschrieben ist, da sonst das Inserat nicht aufgenommen werden würde. Nehmen Sie sich z. B. das Magazin Good Housekeeping und sehen sich deren Garantie für jeden Artikel an, welcher in einem Inserat ist. Überzeugen Sie sich, daß Sie von den Blättern selbst Ihr Geld wieder erhalten, wenn irgend etwas Sie nicht befriedigt, wenn wir dies nicht von allein tun (was niemals vorkommt). Außerdem überzeugen Sie sich davon, daß jedes unserer Inserate die Empfehlung des ‚Instituts für gute Haushaltsführung‘ trägt, das bedeutet, daß unsere ganzen Erzeugnisse daraufhin untersucht worden sind, ob sie das auch

wirklich leisten, was wir behaupten, und daß diese Proben so ausgefallen sind, daß das Institut die Artikel empfehlen kann.

Wirklich, Frau Schmidt, die einzigen Leute, welche beim Einkauf von Bürsten Risiko laufen, sind die, welche keine Fuller-Bürsten erstehen. Dann noch hier, auf der Rückseite des Auftrages, ist die schriftliche Garantie, welche wir jedem Käufer geben. Sie ist ziemlich weitgehend, nicht wahr? Und sie ist nicht zeitlich begrenzt und hält, bis die Bürste abgenutzt ist, und dies dauert recht lange. Ich will Ihnen nur sagen, daß dies der einzige Fehler ist, den die Fuller-Bürsten in meinen Augen haben, daß sie zu lange halten, aber für Sie und andere Käufer ist das ja kein Fehler, sondern ein Vorteil.“

Brauseeinrichtung.

(Wenn möglich, schließe an Wasserleitung an, wenn nicht, tue so als ob.)

„Dies ist unsere Brausebadeinrichtung. Sie werden fraglos zugeben, daß dies die vernünftigste Brause ist, die Sie je gesehen haben. Der Anschluß paßt gerade für den Hahn an Ihrer Badewanne, und das Wasser kommt durch den Gummischlauch und Elfenbeingriff durch diese Löcher am Ende (zeige Schlauch und wie Wasser durchläuft). Sie sehen, es sind Löcher an beiden Seiten. Das billigste Brausebad, welches Sie in ihrer Wohnung einbauen können, kostet bekanntlich 75 Dollar und ist gar nicht recht brauchbar, weil das Wasser überall im Zimmer herumspritzt.

Wir haben zu der Einrichtung noch diese wundervolle Bürste beigelegt, wodurch Sie eine Massage und Brause zur selben Zeit haben können. (Zeige Elfenbeingriff.) Glauben Sie nicht, daß das ein guter Gedanke ist? Wie Sie sehen, trifft das Wasser beim Ausfließen aus dem Handgriff auf die Bürste und wird dann auf den Körper gelenkt.

(Zeige Bild im Katalog.)

Sie sehen hier, wie leicht alle Teile des Körpers, sogar der Rücken, erreicht werden können. Wirklich eine Bürste, die jeder haben will. (Halte gegen das Licht.) Sie sehen, daß auch hier kein fester Rücken ist, der mit dem Körper in Berührung kommt, Bazillen oder Schmutz ansammelt, wie es bei Holzurücken doch immer der Fall ist. Wenn Sie einmal sehen würden, Frau Schmidt, was sich am Rücken einer Badebürste befindet, wenn sie ein paar mal benutzt ist, würden Sie keine im Hause haben wollen. (Wenn

möglich, habe eine alte hölzerne Badebürste bei dir und betrachte sie voll Ekel.)

Wir haben uns die Mühe genommen festzustellen, wie solch eine Bürste nach ein paar Wochen aussieht. Es ist kein besonders angenehmes Thema, aber man muß doch Tatsachen gerade ins Auge sehen (schildere Bazillen usw. so anschaulich, daß die Kundin ihre alte Bürste wegwerfen wird).

Wir konstatierten, daß Bürsten mit festen Rücken in ganz kurzer Zeit unglaublich viel tote Haut und Bazillen ansammelten, und ich kann mir nicht denken, daß irgend jemand noch einmal eine hölzerne Badebürste benutzen wird, nachdem er die Gefahr gesehen hat, welche sie durch Bazillen usw. in sich birgt. Wie Sie wissen, kommen alle Krankheiten durch Bazillen, und der sicherste Weg, Krankheiten zu vermeiden, ist, wenn irgend möglich, alle Gegenstände auszuschalten, welche als Bazillenträger in Frage kommen, wovon einer der größten gerade die hölzerne Badebürste ist.

So wird auch die mittelalterliche Methode vermieden, daß man in eine Wanne Wasser steigt und sich mit Wasser wäscht, das schon nach fünf Minuten nicht mehr sauber ist, denn Sie werden zugeben, daß das Wasser nur eine kurze Weile sauber bleibt, nachdem Sie einmal eingestiegen sind. Daher finden Sie auch in vielen ganz modernen Badehäusern überhaupt keine Badewanne. Wozu mehrere hundert Dollar für eine Badewanne mit Kacheln und Fußbodenbelag ausgeben, wenn man dasselbe mit einer Bürste erreichen kann! Lassen Sie mich Ihnen zeigen, wie diese Bürste arbeitet. (Reibe die Bürste kräftig in der Hand und zeige Begeisterung.) Erst massiere ich mich kräftig mit der ganz trockenen Bürste, dann lasse ich etwas Wasser durchlaufen, um Bürste und Körper anzufeuchten. Dann mache ich mit einer Badeseife kräftigen Schaum, wobei ich natürlich das Wasser abdrehe. Jetzt massiere ich den Körper mit der Seife, indem ich bei den Schultern anfangen und den ganzen Körper hinuntergehe, daß sie in alle Poren geht und sooft als möglich neue Seife nehme. (Gehe durch die Bewegungen eines Bades und fasse hinten an den Rücken.)

Wenn dies gesehen ist, drehe ich das Wasser in der Temperatur an, welche ich haben will, und reibe die ganze Seife aus der Bürste. In der Zwischenzeit ist der Schaum, den Sie eingerieben haben, ganz tief eingedrungen und hat allen Schmutz und Fett, das etwa auf Ihrem Körper sitzt, gelöst. Wenn Sie jetzt mit ganz frischem Wasser, das die ganze Zeit fließt, diesen Schaum abwaschen, kommt

der ganze Schmutz heraus und wird sofort gewegewaschen, da ja die Wanne nicht gefüllt und der Abfluß offen ist. (Halte dabei Bürste über den Kopf, als wenn man sich braust.)

Ist das nicht der ideale Weg, ein Bad zu nehmen? Natürlich kann die Bürste als gewöhnliche Brause auch benutzt werden. Ein paar Leute haben mir gesagt, sie können sie sich nicht leisten, aber ich kann nicht verstehen, wie irgend jemand es sich leisten kann, keine zu haben.“

Handbürsten.

„Wie lange halten Ihre alten Handbürsten, Frau Schmidt? Ungefähr vier Monate? Möchten Sie nicht gern eine Handbürste haben, welche Sie mit Leichtigkeit sechs oder acht Jahre benutzen können? Diese Bürsten hier halten solange, und ich will Ihnen sagen warum. Erstens ist noch nie eine Handbürste fabriziert worden, welche solche Borsten hat wie unsere. (Gib ihr die Bürste in die Hand, so daß sie die Borsten fühlen kann.) Wenn Sie eine Handbürste mit solchen Borsten schon haben, will ich Ihnen diese gleich gratis geben. Sie können sich darauf verlassen, Frau Schmidt, daß ich dies im letzten Jahr schon mehrere tausendmal gesagt habe und noch nie beim Worte genommen bin, weil niemand mir eine Bürste mit derartig guten Borsten zeigen kann, wenn es keine ‚Fuller‘ ist. Wenn irgendein anderer Fabrikant Bürsten mit solchem Material herstellen kann, würde ich doch unter so vielen Leuten einmal eine gefunden haben, nicht wahr? Und außerdem halten sie auch solange, weil sie keinen Rücken haben. (Halte gegen das Licht.) Wie Sie sehen, geht die Luft gerade durch, und deshalb trocknen sie schnell.

(Zeige an eigenen Nägeln.)

Wenn Sie die Bürste so benutzen, leistet sie doppelte Dienste, indem sie nicht nur die Nägel säubert, sondern auch die Haut zurückstößt. Sie können sie für alle Zwecke benutzen.“

Bürste für Zentralheizung.

(Zeige die Bürste und finde Staub, um zu beweisen, wie sie säubert.)

„Hier ist die einzige Bürste, welche einen Zentralheizungskörper reinigt. Sie sehen, wie sie gerade zwischen die Röhren paßt und die richtige Größe hat, da wir alle unsere Bürsten nach wissenschaftlichen Grundsätzen fabrizieren. So ist alles ganz genau berechnet, und jede Borste mehr bzw. weniger würde den Erfolg beeinträchtigen. Sehen Sie, wie sie sich der Form anpaßt. Die Bürste macht

genau dasselbe auf der Innenseite, so daß Sie, wenn Sie oben derartig anfangen und so nach unten streichen, fraglos die ganze Röhre gereinigt haben. Sie kommt mit einem langen Griffe, so daß Sie von beiden Seiten arbeiten können, um die Röhren zu säubern. Auch für das Säubern von Bettspiralen und unter dem Klavier ist diese Bürste sehr nützlich. Außerdem wäscht sie sich sehr leicht und hält unbeschränkt.“

(Zeige Benutzung von anderen Bürsten.)

Schluß.

„Ich habe hier noch verschiedene andere Artikel, die Sie sehr interessieren werden, und ich möchte Ihnen einmal zeigen, wie Sie diese bekommen können. Lassen Sie uns erst einmal die zur Seite legen, welche Ihnen am besten gefallen haben. (Lege diese Bürsten zur Seite.)

Wirklich, Frau Schmidt, mit Ausnahme von zwei oder drei Bürsten haben Sie gerade unsere . . . Dollarkollektion ausgewählt. Was dazu fehlt, ist nur Wenn Sie diese paar Bürsten noch hinzunehmen, haben Sie gerade die . . . Dollarkollektion ganz und erhalten dann noch diese wundervolle Bürste, welche wir mit der ganzen Kollektion gratis geben. Es ist eine Damen-Kleiderbürste und aus original russischen Eberborsten. Wie Sie wissen, kostet sie 5 Dollar, so daß diese Zugabe wirklich etwas ausmacht. Versuchen Sie sie einmal an Ihrem Rock. Ist das nicht die beste Kleiderbürste, welche Sie je benutzt haben? Ist das nicht eine wundervolle Gelegenheit, diese Fünf-Dollar-Bürste absolut frei zu erhalten? (Gib sie ihr in die Hand.) Jetzt werde ich Ihnen sagen, wie sie diese Bürsten geliefert bekommen können. Nachdem wir einen bestimmten Bezirk bearbeitet haben, sind immer soviel Leute, welche unsere Sachen haben wollen, daß wir Vorkehrungen getroffen haben, in diese Bezirke immer zwei Wochen, nachdem die Verkäufer dort gewesen sind, die Waren abzutragen. Ich persönlich passe auf alle Bestellungen auf, die mir gemacht worden sind, und werde Sonnabend in acht Tagen wieder in der Gegend sein. Ich werde Ihnen dann gern diese Kollektion heranbringen, und noch etwas anderes Angenehmes kann ich Ihnen sagen, Frau Schmidt, nämlich, daß Sie keinen Pfennig zu bezahlen haben, bis ich Ihnen die Bürsten herbringe und Sie sich davon überzeugt haben, daß sie genau so gut sind wie die Muster, welche ich Ihnen gezeigt habe. Das ist doch wohl das größte Entgegenkommen, was man sich denken

kann. (Gib ihr Auftragsbuch und Bleistift.) Wenn Sie nun jetzt bitte Ihren Namen schreiben wollen, werde ich Ihnen die Kollektion Sonnabend in einer Woche überbringen.“

Auszug aus der Verkaufsrede der Wear-Ever-Compagny.

„Guten Tag, Frau Schmidt, mein Name ist Krause. Ich verkaufe einige Muster von Wear-Ever-Aluminiumtöpfen. Frau Schulze erhielt gestern einige Muster und gab mir Ihren werten Namen. Ich habe eine vollkommene Kocheinrichtung aus Wear-Ever-Aluminium und gebe einige Töpfe gratis, um die ganze Einrichtung zeigen zu können und hier ins Geschäft zu kommen. Frau Schulze dachte, daß Sie vielleicht Interesse daran hätten, sich die Sachen anzusehen; haben Sie ein paar Minuten Zeit?

(Vor dem Öffnen des Musterkoffers.)

Bevor ich Ihnen die ganze Einrichtung im einzelnen zeige, möchte ich Ihre Aufmerksamkeit darauf lenken, daß die Wear-Ever-Co. sich das bestimmte Ziel gesteckt hat, eine vollkommene Kucheneinrichtung herzustellen. Sie sind es gewöhnt, Einrichtungen in zueinander passenden Stücken für Ihr ganzes Haus zu kaufen, wie Silberkästen, Schlafzimmereinrichtungen usw. Sie haben komplettes Geschirr, und sogar Ihre Vorhänge sind aufeinander abgestimmt, jedoch die Küche hat nie diese Beachtung gefunden, obwohl sie ja eigentlich der wichtigste Teil Ihres Hauses ist. Da findet man in vielen Haushalten eine Zusammenstellung von Töpfen und Pfannen in allen Formen, Größen und Beschreibungen, einen Teekessel aus Nickel, emaillierte Kochtöpfe in blau, weiß und grau, und vielleicht eine Pfanne aus Aluminium, mit anderen Worten, in der Küche gibt es keinen Plan und kein System, und keiner denkt über die Einrichtung nach. Und warum ist dies? Weil kein Fabrikant sich die Mühe genommen hat, eine wirklich brauchbare und gleichmäßige Einrichtung zu schaffen, die man tatsächlich als vollkommen bezeichnen könnte.

Sie wissen, Frau Schmidt, daß es verschiedene Arten der Zubereitung gibt.“ (Der Reisende gibt jetzt eine genaue Anleitung über die verschiedenen Arten des Kochens und welche Arten von Geschirr für die einzelnen Vorgänge in Frage kommen.)

Nachdem er alles klargemacht hat, zählt er noch einmal die ganzen einzelnen Artikel auf, welche zu einer kompletten Kucheneinrichtung gehören.

(Der Verkäufer muß dann noch den letzten Widerstand der Reflektantin überwinden.)

Vorteile.

„Viele Frauen sind sich darüber einig, daß mit einer solchen Ausrüstung Kochen keine Arbeit, sondern ein wirkliches Vergnügen ist. Die Einrichtung gibt einen großen Vorteil. Die einzelnen Gegenstände sind leicht, rosten und brechen nicht und können herumgeworfen werden, ohne daß sie kaputt gehen. Sie brauchen bei Aluminium nicht immer an dem Ofen stehen und andauernd herumrühren, und mit gewöhnlicher Pflege wird alles so lange halten wie Ihr Haus und der Ofen.

Die meisten Frauen sind der Ansicht, daß es ebenso wichtig ist, brauchbares Handwerkszeug in der Küche zu haben als in dem vorderen Teil ihrer Wohnung oder im Geschäft Ihres Mannes. Es sind jeden Tag drei Mahlzeiten zu kochen, und das Jahr hat 365 Tage. Man muß nicht nur mit diesen Artikeln kochen, sondern muß sie auch jedesmal reinigen und wegstellen. Beinahe die Hälfte der täglichen Arbeitszeit vergeht mit der Beschäftigung mit ihnen. Daher müssen sie brauchbar sein und sogar noch brauchbarer als die anderen Gegenstände, welche weit weniger im Haushalte benutzt werden. Hausfrauen verdienen die besten Hilfsmittel, und sie müssen außerdem freundlich und ansprechend sein, um die Arbeit zu erleichtern und Vergnügen zu machen.

Gerade weil die Wear-Ever-Aluminiumeinrichtung die brauchbarste Verbindung von Küchenutensilien auf dem Markte ist — weil Wear-Ever-Artikel die Arbeit im Hause zum Vergnügen machen —, haben Tausende von Frauen sie in ihrem Hause eingeführt. Eine Wear-Ever-Aluminiumeinrichtung bedeutet besser gekochtes und besser schmeckendes Essen, weniger Arbeit und wirkliche Freude in der Küche.“

Ersparnisse.

„Aber außer diesem großen Vorteil wird die Aluminiumeinrichtung eine ganze Menge Geld sparen. Wie wir Ihnen schon beim Vorführen zeigten, werden diese Pfannen Ihnen jährlich 7,30 Dollar Gas sparen.

(Schreibe Zahlen auf Papier.)

Jedesmal, wenn Sie diese Töpfe benutzen, sparen Sie zwei Löcher auf Ihrem Ofen oder auf Ihrem Gasbrenner. Es bedarf ungefähr einer halben Stunde, um ein Gemüse zu kochen. Sie sparen daher zwei Brenner für eine halbe Stunde, oder einen Brenner für eine Stunde. Es kostet wenigstens 1 Cent, die Stunde Gas

zu brennen, daher sparen Sie jedesmal, wenn Sie die Pfanne benutzen, für 1 Cent Gas, das macht zweimal täglich im Jahr 7,30 Dollar.

Wir wollen dies schon genug sein lassen, um Ihnen zu zeigen, was nun die ganze Wear-Ever-Aluminiumeinrichtung Ihnen im Jahr an Gas spart. Sie werden mir Recht geben, daß dies ein vorsichtiger Anschlag ist, denn wir haben alle die Artikel nicht in Betracht gezogen, welche zwei oder drei verschiedene Sachen zur selben Zeit kochen, und ebenso die Ersparnis beim Backen. Auch das dürfen Sie nicht vergessen, daß jedesmal, wenn Sie in einem Wear-Ever-Aluminiumtopf kochen, Sie etwas Gas schon dadurch ersparen, weil Aluminium weniger Hitze braucht als alle anderen Kochgeräte.

Außerdem ersparen Sie die Kosten des Ersatzes von Emaillewaren. Es ist berechnet worden, daß die Hausfrau im Durchschnitt 3 bis 5 Dollar jährlich braucht, um ihre Emailletöpfe reparieren zu lassen. Wenn wir vorsichtigerweise nur 2 Dollar rechnen, so sind diese doch sicher bei der Benutzung von Wear-Ever-Aluminium gespart, da dies so lange halten wird, als Sie überhaupt Wirtschaft führen.“

(Es folgen noch einige andere Beispiele von Ersparnissen, welche dadurch möglich sind, daß das Essen weniger rasch anbrennt und durch die verbesserte Art des Kochens billigere Fleischstücke benutzt werden können. Auch wird auf die Ersparnis an Doktorrechnungen hingewiesen, welche durch die verbesserte Hygiene möglich ist. Auf diese Weise wird eine jährliche Mindestersparnis von 24,18 Dollar erreicht oder 12% auf 200 Dollar. Jetzt kommt der Vertreter erst zu der Preisfrage.)

„Aber in Wirklichkeit kostet Sie die ganze Einrichtung gar nicht 200 Dollar, nicht einmal 100 Dollar. In Wirklichkeit ist ihr Preis nur . . . Dollar.

In drei Jahren wird die ganze Einrichtung für sich selbst bezahlt haben, und jedes Jahr danach sparen Sie bei konservativer Berechnung mindestens 24,18 Dollar. Sie dürfen auch nicht vergessen, wieviel Zeitanstrengung und Energie Sie dadurch ersparen, daß Sie wirklich vollkommene Arbeitswerkzeuge haben.

Sie haben nicht ein Stück in Ihrem Hause, das Ihnen jedes Jahr so viel einbringen wird wie die Wear-Ever-Aluminiumeinrichtung.

Aber außer den Vorteilen und Ersparnissen können diese Töpfe nicht abblättern und in der Nahrung giftige Stoffe erzeugen. Aluminium ist ebenso sicher wie Porzellan oder echtes Gold.

Wenn Sie alle diese Punkte zusammenfassen, welche die Wear-Ever-Aluminiumeinrichtung verkörpert, können Sie leicht einsehen, warum die Regierung diese Artikel in so vielen Abteilungen eingeführt hat, und warum so viele Hausfrauen sie benutzen. Sie kaufen nicht nur Kochtöpfe, sondern eine Einrichtung, welche besser schmeckendes und gesünderes Essen für die Familie bedeutet, weniger Arbeit und mehr Vergnügen für die Mutter, weniger Rechnungen für den Vater und Sicherheit für die ganze Familie.

Frau Schulz erhält ihre Einrichtung bei meinem nächsten Rundgang, also am Frau Müller bekommt zu derselben Zeit noch einige neue Stücke. Das würde wohl auch für Sie die passende Zeit sein, daß ich Ihre Einrichtung abgeben kann.“

4. Die Probleme des Detaillisten.

Wir haben uns in den vorigen Abschnitten in der Hauptsache mit den Reisenden beschäftigt, welche den Kunden in seiner Wohnung resp. Geschäftslokal aufsuchen. Selbstverständlich ist hier die ganze Stimmung eine andere als im Detailgeschäft. Nicht nur, daß ganz andere Regeln für das Benehmen des Verkäufers maßgeblich sind, ganz andere Methoden für sein Anbieten der Ware in Frage kommen, sind auch fast immer die Wünsche des Kunden im Detailgeschäft wesentlich bestimmter als in den anderen Fällen.

Die Veränderung des ursprünglichen Auftrages.

Ein Problem z. B., welches so recht typisch für den Wiederverkäufer ist, wird darin zu erblicken sein, daß er häufig aus verschiedenen Gründen versuchen wird, das Kaufverlangen des Kunden auf einen anderen Gegenstand zu lenken, als dieser anfangs im Auge hatte.

Zwei verschiedene Möglichkeiten werden vorhanden sein können, um den Verkäufer zu dem Versuch zu veranlassen, die Bestellung des Kunden in eine andere als die ursprüngliche Bahn zu lenken: Die erste, wo an sich der geforderte Artikel auf Lager ist, aber lieber ein anderer verkauft werden soll, und die zweite, wo der Wunsch des Kunden tatsächlich nicht befriedigt werden kann und ein Geschäft nur dann möglich ist, wenn ein anderer Artikel als der ursprünglich gewünschte untergeschoben werden kann.

Wenden wir uns dem ersten Teil zu. Der Verkäufer muß vor allen Dingen nicht zu deutlich zeigen, daß er nicht beabsichtigt, die Bestellung des Kunden auszuführen. Fragt der Käufer nach

einem bestimmten Markenartikel, sollte der Angestellte zuerst einmal diesen, wie er verlangt wird, auf den Ladentisch stellen. Ist der Kunde scheinbar in Eile, sollte er keine Beeinflussung irgendwelcher Art versuchen, sondern sich dies für einen gelegeneren Zeitpunkt aufsparen.

Im allgemeinen sollte der Versuch der Unterschiebung eines anderen Artikels nicht zu offensichtlich, sondern in einer unauffälligeren Form gemacht werden. Immer ist es notwendig, die bestimmten Gründe anzugeben, warum es sich wohl für den Käufer empfehlen würde, seinen Entschluß zu ändern. Geschieht dies nicht, nimmt der Kunde von vornherein an, daß hinter der ganzen Angelegenheit eine selbstsüchtige Absicht steckt, was ihn von Anfang an mißtrauisch macht. Dies wird eben dann vermieden, wenn mit der Empfehlung der anderen Ware positive Argumente vorgebracht werden, die eine natürliche Erklärung für das Benehmen des Verkäufers geben. Selbstverständlich gehört hierzu eine große Warenkenntnis, denn jeder derartige Versuch wird Fragen des Kunden veranlassen, deren sachgemäße und einleuchtende Beantwortung Vorbedingung für das Gelingen der Substituierung sind. Die Gefahr liegt vor allen Dingen darin, daß unter Umständen nicht nur die Unterschiebung des anderen Artikels unmöglich wird, sondern der Kunde sogar verärgert nicht einmal die ursprünglich geforderte Ware nimmt und das Geschäft, ohne zu kaufen, verläßt.

Allgemeine Redensarten werden hier bei dem sachkundigen Käufer wenig erreichen. Das allgemein bekannte, daß der eine Artikel „genau so gut“ sei wie der andere, birgt von vornherein schon die Niederlage in sich, da so ja absolut keine Vorstellung irgend-eines besonderen Momentes gegeben ist und diese Phrase auch gar nicht besonders empfehlend wirkt. Es muß doch schließlich eine bessere Qualität oder ein billigerer Preis in Frage kommen, weshalb jemand nicht das erwerben sollte, was er eigentlich beabsichtigte.

Wir wollen hier betonen, daß das Unterstellen anderer Waren für die geforderten, zumal in dem Fall, wenn der Artikel wirklich auf Lager ist, von uns in keiner Weise gebilligt wird. Im allgemeinen weiß jeder Mensch genau, was er haben will, und diese bestimmte Ware ist ihm entweder von anderen empfohlen worden, oder er hat sich selbst von ihrer Güte überzeugt. Der andere Fall ist noch möglich, daß er durch geschickte Reklame gerade auf diese Marke aufmerksam gemacht worden ist. Kein Kunde wird es letzten Endes gern sehen, wenn er beim Herausgehen aus dem Ge-

schäft fühlt, daß er von seinem ursprünglichen Vorsatz abgebracht worden ist und den Anregungen des Verkäufers eher als seinem eigenen Willen gefolgt ist. Wo es sich um Gegenstände handelt, die eine gewisse technische Vorbildung voraussetzen, kann man sich vorstellen, daß der Verkäufer als Sachverständiger anzuerkennen ist und sein Rat bestimmend wirken kann. Im anderen Falle jedoch wird jeder Verständige das Gefühl haben, daß der Verkauf eines anderen Artikels als des geforderten nur dem Verkäufer zugute kommen wird. Sei es, daß er alte Ladenhüter abstoßen will oder an einer Ware mehr verdient als an der anderen, nie kann man sich einen stichhaltigen Grund denken, warum ein geforderter Artikel durch einen anderen ersetzt werden sollte, solange die Möglichkeit besteht, die Bestellung original auszuführen.

Besonders während der Kriegszeit hat sich diese Unsitte durch die Warenknappheit noch mehr eingeführt, und die Kunden sollten schon in ihrem eigenen Interesse alles tun, um diesen Krebschaden zu unterbinden.

Eine genaue Prüfung wird zeigen, wie oft Kunden einem Geschäft untreu werden und sich andere Lieferanten deshalb aussuchen, weil sie fühlen, daß man bei der alten Verbindung nie das erhielt, was man forderte. Der einmalige größere Vorteil an dem substituierten Artikel wird das Fernbleiben eines guten Käufers nur selten aufwiegen.

Besondere Vorsicht ist da am Platze, wo der ausgesprochene Wunsch des Kunden scheinbar gar nicht mit dem übereinstimmt, was er der ersten Abschätzung des Verkäufers nach brauchen könnte. Hier muß man sich jedoch stets vor Augen halten, daß häufig der Käufer eines Gegenstandes nicht sein Benutzer ist und in vielen Fällen Personen Einkäufe für andere machen. Versucht hier der Angestellte, nach bestem Wissen und Gewissen zum Vorteil des Kunden diesen von seinem Wunsche abzubringen, wird er ihn besonders leicht verstimmen und aus dem Geschäft hinaustreiben.

Ganz anders liegt die Sache in dem zweiten Fall, wo der geforderte Artikel nicht am Lager ist. Kein Mensch wird es einem Geschäftsmann übelnehmen, wenn er nicht jeden Gegenstand führt, den es überhaupt gibt, oder auf Fragen offen zugesteht, daß sein Lager in dieser Ware geräumt ist. Ebenso ist es nun natürlich, daß bei dieser Gelegenheit der Angestellte versuchen wird, einen anderen vorrätigen Gegenstand zu verkaufen. Hier den richtigen Ausweg zu finden, ist eine Sache des Taktes und eine Frage der

Geistesgegenwart. Es wird sich stets darum handeln, daß der Kunde gar nicht die Zeit und die Möglichkeit hat, nachdem sein Begehren abgewiesen worden ist, den Laden zu verlassen, sondern daß ihm die Ware, welche man ihm statt der geforderten empfahl, sogleich vor Augen geführt wird. Selbstverständlich ist es auch hier am Platze, sofort einige gute Kaufargumente für den bestimmten Artikel einzuflechten, damit er auch wirklich gewählt wird. In diesem Falle ist immer zu erwägen, daß auf der einen Seite das Verlangen des Kunden nach dem bestimmten Gegenstand steht, auf der anderen die Umständlichkeit, nun erst wieder in ein anderes Geschäft gehen zu müssen. Dieser letzte Faktor wird oft ausschlaggebend dafür sein, daß ein Kauf der neuempfohlenen Ware zustande kommt, wenn nicht ein besonders starkes Verlangen nach dem Originalartikel vorgelegen hat. Auch hier natürlich muß der Verkäufer genau wissen, worum es sich bei den Waren handelt, um aus dem vorrätigen Lager wirklich das auszuwählen, was dem vom Kunden geforderten Gegenstand am nächsten kommt.

Die Vergrößerung des ursprünglichen Auftrages.

Stets wird die Tendenz des Wiederverkäufers darauf gerichtet sein, den Einkauf des Kunden so groß wie möglich zu gestalten und ihm mehr zu verkaufen, als er ursprünglich beabsichtigte. In fast allen Warenhäusern finden wir genaue Instruktionen über die verschiedenen Methoden, welche hier befolgt werden sollten, und besonders in Amerika wird dieser Frage die ausgiebigste Aufmerksamkeit zuteil.

Wir müssen zugeben, daß es unter Umständen direkt im Vorteil des Kunden liegt, wenn die Größe seines Auftrages etwas reguliert wird. Männer besonders pflegen manche Gegenstände, wie Kragenknöpfe und Schnürsenkel erst gerade dann zu kaufen, wenn das letzte Exemplar unbrauchbar geworden ist. Sie dazu zu veranlassen, hier gleich mehrere Stücke zu kaufen, heißt ihnen einen Gefallen tun. Der Verkäufer, der sie in entsprechender Weise auf diesen allgemein menschlichen Zug hinweist, wird seinen Umsatz vervielfachen können und seine Kunden dadurch nur mehr befriedigen. Die Liste derartiger Gegenstände kann endlos fortgesetzt werden, wo eine kleine häusliche Reserve manche Unannehmlichkeit ersparen wird. Der geschickte Verkäufer wird hier auch so vorgehen, daß er scheinbar gar nicht auf den Gedanken kommt, daß nur ein einzelnes Stück verkauft werden soll, und es von vornherein als

selbstverständlich suggeriert, daß der Kunde eine bestimmte, größere Menge erwirbt.

Es liegt in der Natur der Sache, daß diese Taktik natürlich nur bei denjenigen Waren gegeben ist, bei denen der Anschaffungspreis eine verhältnismäßig kleine Rolle spielt. Bei teureren Gegenständen wird es im allgemeinen nicht möglich sein, jemanden zu veranlassen, über die Menge hinauszugehen, welche er als für sich notwendig ins Auge gefaßt hat. Hier beginnt das ungleich interessantere Gebiet der Suggestion wesensverwandter Artikel.

Die großen Kaufhäuser tragen schon durch die Auslegung ihrer einzelnen Abteilungen diesem Momente Rechnung, indem sie diejenigen Waren miteinander verbinden, welche ihrer Art nach zusammengehören, seien auch die Materialien, aus denen sie hergestellt sind, durchaus verschieden. Wer sich einen neuen Anzug kauft, wird leicht dazu veranlaßt werden können, noch einen passenden Hut und harmonisierende Krawatten zu erwerben. Zu einem Hemd gehören Kragen, Manschettenknöpfe, zu Strümpfen Sockenhalter und vieles derartige mehr.

Große amerikanische Kaufhäuser haben besondere Listen von den Waren gemacht, welche so zusammengehören, und diese von ihren Angestellten auswendig lernen lassen. Der Hauptwert ist hierbei darauf zu legen, daß die Suggestion derartiger neuer Käufe zur rechten Zeit gemacht wird. Sie darf nicht erfolgen, bevor der erste Kauf abgeschlossen ist, um diesen nicht zu erschweren, andererseits aber, bevor das Paket fertig gemacht und die erste Rechnung bezahlt ist. Gerade die Zwischenzeit des Wartens ist denkbar geeignet, den Kunden Umschau halten zu lassen und ihn der Einwirkung des Verkäufers auszusetzen. Er fühlt, daß der Kauf der neuen Sache dadurch erleichtert wird, daß er nun schon einmal im Geschäft ist und alles bequem auf eine Rechnung kommen kann.

Selbstverständlich ist eine gewisse Vorsicht auch hier am Platze, um nicht den Anschein zu erwecken, daß man den Kunden über seinen Bedarf hinaus eindecken wolle oder ihm Waren aufzuhängen beabsichtigt, welche er nicht gebrauchen kann. Viele nehmen an derartigen Anpreisungen Anstoß und gerade bei der ersten Suggestion kann ja der Verkäufer sehen, wie weit er im bestimmten Falle gehen kann. Der Eindruck muß erweckt werden, daß das Vorschlagen neuer Artikel nicht der Vergrößerung des Umsatzes dient, sondern um tatsächlich dem Kunden zu helfen, der sich vorher nicht genau überlegt hat, was er alles braucht.

Im allgemeinen ist ein derartiges Vorgehen in der Hauptsache da am Platze, wo ein großer Prozentsatz von Laufkundschaft vorhanden ist. Regelmäßig kaufende Kunden werden im allgemeinen nicht so zugänglich für die weitergehenden Empfehlungen des Angestellten sein.

Eine wesentliche Vergrößerung des Umsatzes ist schon dadurch zu erreichen, daß bei abgefüllten Waren stets zuerst die größere Packung gezeigt wird, vor allen Dingen, wenn ein bestimmter Preis nicht erwähnt worden ist. Da im allgemeinen das größere Paket etwas billiger sein wird, kann es auch da des besseren Wertes wegen angeboten werden, wo ursprünglich nur der Erwerb der kleineren Packung beabsichtigt war.

Dieser letzte Punkt ist auch bei dem Reisenden von Bedeutung. Auch er wird dann mehr verkaufen, wenn er im Anfang einmal eine größere Verkaufseinheit anbietet und so die Vorstellung des Kunden von vornherein auf einen umfangreicheren Kauf einstellt.

Der Besucher, welcher erst einmal vergleichen will.

Wir hatten schon davon gesprochen, welche Taktik der Detaillist verfolgen muß, um diejenigen Kunden zum Kaufe zu veranlassen, welche nur des Beschauens halber sein Geschäft besuchen. In den meisten Fällen wird es sich hier lediglich um die einleitenden Worte als um etwas Neues handeln, und im übrigen würde wohl das Vorgehen des Angestellten sich genau in den üblichen Bahnen bewegen.

Anders ist es mit denjenigen Kunden, hauptsächlich immer Frauen, welche einen Gegenstand kaufen wollen, aber erst in andere Geschäfte gehen, um sich dort alles zeigen zu lassen und dann aus den erhaltenen Offerten nach Qualität und Preis ihre Entscheidung zu treffen. Bei gewissen Arten von Ware wird dies die Regel sein, und der Detaillist muß damit rechnen, daß bei Hüten und Kleidern usw. seine Angebote erst eingeholt werden, und der Kunde, selbst wenn sie ihm gefallen, erst später zurückkommt, um seinen Kauf zu tätigen. Oft genug sagt der Reflektant ganz frei heraus, daß es sich vorläufig für ihn erst um einen informativischen Besuch handelt, dem er andere folgen lassen muß, um sich zu entscheiden.

Es ist sicher, daß, selbst wenn der Verkäufer dies weiß, er darum nicht minder entgegenkommend und dienstfertig sein muß. Jedoch muß seine Absicht darin liegen, wenn irgendmöglich seine Ware so darzustellen, daß der Kunde auf sein ursprüngliches Vorhaben verzichtet und das Geschäft gleich zustande kommt. Es wird sich

im allgemeinen empfehlen, derartigen Besuchern von vornherein zu sagen, daß es durchaus im Interesse der Firma liegt, wenn sich der Kunde vor dem endgültigen Kauf noch an anderen Stellen genau informiert, da er gerade dann sicherlich zurückkommen wird. Nur so könnte er sich darüber unterrichten, wie preiswert und gut er bei dieser Firma bedient wird, so daß eine völlige Befriedigung gesichert ist. Einer zielbewußten Verkaufskunst wird es dann gelingen, die Worte in die Tat umzusetzen.

Wenn man es mit diesen Typen zu tun hat, ist das Wichtigste, ihnen eine ganz klare Vorstellung davon zu geben, was das Geschäft ihnen anbieten kann. Sie haben sich die verschiedensten Waren angesehen, viele Preise gehört, und sind meistens darnach etwas verwirrt in bezug auf all die Sachen, welche sie gesehen haben. Verläßt ein derartiger Kunde das Geschäft, hat er höchstwahrscheinlich gar nichts Bestimmtes in seinen Geist aufgenommen, was er mit dem vergleichen kann, das er jetzt etwa wo anders sehen wird. Um gerade dies zu vermeiden, ist es eben nötig, seine Aufmerksamkeit auf einen oder zwei Artikel zu richten, welche für seine Zwecke besonders geeignet erscheinen, und deren Vorzüge ganz genau und erinnerlich einzuprägen. Verläßt der Besucher dann das Geschäft, hat er eine genaue geistige Vorstellung von bestimmten Gegenständen und wird eher zu demselben zurückkehren.

Dies gilt für alle Fälle, wo an sich eine Unentschlossenheit des Kunden vorlag, an diesem Tage oder bei dieser Firma zu kaufen. Viele Verkäufer gehen darin sogar noch weiter, indem sie auf ein Blatt Papier eine kurze Skizze der Ware niederzeichnen und daneben den genauen Preis schreiben. Betonen sie dazu noch besondere Kaufargumente, welche diese Gegenstände im Vorzug zu anderen haben, werden sie eine günstige Vergleichsbasis schaffen und höchstwahrscheinlich das Geschäft erzwingen. Das Herumtragen einer derartigen Karte wird zudem dazu beitragen, die bestimmte Firma rechtzeitig in Erinnerung zu rufen und den Kunden zum Zurückgehen zu veranlassen.

Hat der Besucher schon vorher andere Geschäfte besucht und kommt mit bestimmten Vorstellungen zu einer neuen Firma, muß der Verkäufer überaus vorsichtig sein. Bei der großen Zahl maßgebender Geschäfte in einer Großstadt sind Preisunterschiede in vielen Fällen möglich. Der Verkäufer darf nun nicht so ohne weiteres behaupten, daß es ausgeschlossen ist, wenn ein Kunde ihm er-

zählt, daß er denselben Artikel bei der Konkurrenz um mehrere Mark billiger gesehen habe. Er muß wissen, daß schon durch Reklameangebote usw. eine Unterbietung möglich sein kann, und jeder ausgesprochene Zweifel in der Behauptung des Kunden wird diesen verärgern oder auf jeden Fall gegen die Firma einnehmen. Hier muß es sich dann für den Angestellten darum handeln, nicht die Wahrheit der Worte des Besuchers anzuzweifeln, sondern den höheren Preis seines Artikels zu motivieren. In vielen Fällen wird es sich bei derartigen billigen Posten, die eine Firma ausnahmsweise auf den Markt wirft, um Reste handeln, wo unter Umständen nur bestimmte ausgefallene Farben und Größen zu dem Sonderpreise verkauft werden, und der Kunde wird darunter gar nicht das für ihn Passende gefunden haben, gerade der Grund, warum er nun in das andere Geschäft geht. Für diese in Frage kommenden Artikel als regelmäßige Stapelware wird die Firma die verlangte Größe und Farbe wohl auf Lager haben, aber selbstverständlich zu dem normalen Preise. Jetzt ist es Sache des Verkäufers, den Kunden darüber aufzuklären, daß das eine Haus durchaus nicht teurer ist als das andere und er eben hier den Gegenstand erhalten kann, welcher an der anderen Stelle wohl billiger, aber dafür gar nicht in den bestimmten Maßen erhältlich ist, welche nur für den Kunden in Betracht kommen. Auch in anderen Fällen, wo auf derartige Preisdifferenzen hingewiesen wird, muß der Verkäufer stets darüber Aufklärung geben können, wie eine solche Differenz zustande kommt. Die Ware mag in der Qualität oder in der Verarbeitung besser sein, die Farbenschattierungen neuer und kostspieliger, oder bestimmte kleine Verbesserungen sind eben vorhanden, welche den Gegenstand ansprechender und ansehnlicher machen. So kann oft noch ein Kauf abgeschlossen werden, wenn zuerst der Besucher behauptet hat, das Geschäft sei unverschämt teuer, und er würde von jetzt ab alles bei der anderen billigeren Stelle kaufen.

Wechsel in der Bedienung.

In vielen Geschäften ist es üblich, daß, im Fall ein Verkäufer den Kunden nicht zum Kauf veranlassen kann, er einen anderen herbeiruft, damit dieser vielleicht noch einmal sein Heil versucht. In derartigen Fällen ist es die Regel, daß der zweite Verkäufer als „Einkäufer“ oder „Geschäftsführer“ vorgestellt wird, um ihm der Kundschaft gegenüber eine erhöhte Bedeutung zu sichern. Dadurch ist es ihm auch möglich, im Notfall durch die ihm auf diese

Weise zugesprochene Autorität Preis- oder Konditionsänderungen zuzubilligen, durch welche der Kauf doch noch zustande kommt. Auch vom Standpunkt des Kunden hat dieses Vorgehen seine Vorteile. Vielleicht hat der erste Verkäufer wirklich nicht genug Waren- und Lagerkenntnis besessen, ihm das herauszusuchen, was er wirklich haben will und worauf der neue Verkäufer ihn aufmerksam machen kann. Dadurch, daß dieser gerade in dem Falle herbeigerufen worden ist, wo sein Kollege schon versagt hat, ist ja auch sein Ehrgeiz geweckt. Er wird alles tun, um diesen durch Abschluß des Geschäftes zu übertrumpfen.

Gegen dieses Vorgehen spricht es, daß der Kunde leicht ein zu großes Drängen zum Kaufe übelnimmt, andererseits, daß die Provision auf die so erzielten Aufträge meistens dem ersten Verkäufer gutgebracht wird, wodurch oft Unzufriedenheiten entstehen. Die Erfahrung zeigt, daß im allgemeinen nur wenige Geschäfte auf diese Weise vom Nichtzustandekommen gerettet werden, und es der Firma häufig einen schlechten Namen macht, wenn man von ihr sagt, daß es schwer sei, sie, ohne gekauft zu haben, zu verlassen.

Der zweite Kunde.

Mit die größte Schwierigkeit des Detaillisten ist es, wenn er gezwungen ist, zur gleichen Zeit zwei Kunden zu bedienen.

Häufig wird gerade bei der Abfertigung eines Käufers ein zweiter eintreten, und es mag nicht möglich sein, sofort einen anderen Angestellten hinzuzurufen. Er kann sich entweder dann darauf beschränken, den Neuangekommenen kurz zu begrüßen, um mit der ersten Verkaufshandlung fortzufahren, ohne jedoch dem ersten Kunden den Eindruck zu geben, daß seine Gegenwart jetzt als störend empfunden wird. Wenn der Verkäufer den zweiten Kunden „auf nur ein paar Minuten“ vertröstet, wird der erste unter Umständen beleidigt sein und schwerer kaufen. Wo es möglich ist, wird es sich empfehlen, den Neueingetretenen ein Musterbuch oder einen bestimmten Gegenstand in die Hand zu geben, so daß er etwas beschäftigt ist und sich schon darüber unterrichten kann, was er nachher haben will.

Ist der zuerst bediente Kunde ein alter Freund der Firma, oder gerade dabei, sich selbst verschiedene Sachen anzusehen, mag es auch durchaus möglich sein, sich für ein paar Minuten zu entschuldigen, um den anderen abzufertigen. Gerade bei lange dauernden Besprechungen wird es sich empfehlen, auf diese Weise störende

Dritte fernzuhalten. Die letzte Entscheidung wird immer durch den Takt des Verkäufers gegeben werden, welcher natürlich gerechterweise die Priorität besonders berücksichtigen müßte.

Der Verkauf an Gruppenkäufer.

Jeder Detaillist fürchtet das Auftauchen mehrerer Personen, welche gemeinsam für einen von ihnen einen Kauf vornehmen wollen. Stets wird dies bedeuten, daß das Geschäft sich länger hinziehen und wesentlich schwerer sein wird, da bei der Verschiedenheit des Geschmacks alle mehr oder weniger auf ihre Rechnung kommen wollen und ein alle befriedigender Mittelweg gefunden werden muß. Der Verkäufer muß vorsichtig herausfinden, wer die entscheidende Persönlichkeit in diesem Falle ist, um dementsprechend vorgehen zu können. Häufig genug ist es der mitgebrachte Freund, nicht der eigentliche Besitzer, welcher die entscheidende Stimme hat, aber der, welcher am Ende zahlen soll, will natürlich trotzdem ebenfalls berücksichtigt werden und nimmt es übel, wenn er scheinbar übergangen wird.

Der Reisende kennt dieselben Probleme, wenn er in einem Geschäft von mehreren Partnern empfangen wird oder einem Ehepaar zu gleicher Zeit verkaufen muß. Genauere vorherige Erkundigungen werden ihm helfen, sich darüber klar zu sein, wer die ausschlaggebende Person bei der Transaktion ist, so daß er sich besonders auf diese konzentrieren kann. Viele Vertreter versuchen, die betreffenden Persönlichkeiten einzeln zu beeinflussen, so daß nach Überzeugung des einen der andere leichter dadurch gewonnen werden kann, daß man ihm sagt, der andere habe sich schon in demselben Sinne entschieden.

Rein äußerlich wird die Erfahrung zeigen, daß der Verkäufer am besten tut, falls er mit mehreren verhandelt, diese nebeneinander vor sich zu haben, um sich nicht immer von einem zum anderen umdrehen zu müssen oder ihnen Gelegenheit zu geben, sich hinter seinem Rücken durch Handbewegungen oder Grimassen zu verständigen. Verhandelt der Vertreter schon mit einer von mehreren maßgebenden Persönlichkeiten, und die andere betritt neu das Zimmer, empfiehlt es sich, die Verkaufsrede in ihren wesentlichsten Punkten zu wiederholen, um den Neueingetretenen so ausreichend zu informieren und zu erwärmen, daß er nicht ein Kaufhindernis bietet.

Beispiele.

Das folgende Beispiel einer standardisierten Verkaufsrede in einem Hutgeschäft verdanken wir Fräulein Natalie Kneeland vom Research Bureau for Retail Training, Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh, Pa.:

„Ich möchte einen kleinen Hut, den ich entweder zum Kleid oder zum Cape tragen kann.“ Die Verkäuferin veranlaßt die Kundin, sich bequem vor einen Spiegel zu setzen, indem sie gleichzeitig Notiz davon nimmt, daß die Reflektantin einen kleinen Kopf mit kurzgeschnittener Bubifrisur, spitzes Gesicht und kleine, zierliche Figur hat. Sie schlägt vor:

„Sie werden sicher ein kleines Format für die Straße haben wollen. Ich glaube, ich habe etwas da, was Ihnen gefallen wird.“ Sie kommt mit mehreren Mustern, welche sie auf einen nahestehenden Tisch legt. Von diesen wählt sie einen garnierten Turban aus, welchen sie vorsichtig der Kundin von hinten über den Kopf zieht, indem sie durch Betrachten des Spiegels den besten Sitz findet. Gleichzeitig bemerkt sie, daß dieser Hut eine genaue Kopie eines eben eingetroffenen französischen Modells ist.

Da sie den Gesichtsausdruck der Kundin im Spiegel sieht, sagt sie sofort: „Nein, das ist nicht das Richtige. Er ist vorn zu hoch“, wobei sie den vorderen Rand berührt. „Aber das Material sieht sehr elegant aus, finden Sie nicht?“ Die Kundin ist derselben Ansicht, daß sie den Hut zwar hübsch findet, aber in der Form nicht für sie geeignet, und das Muster wird wieder auf den Tisch gelegt.

„Hier ist ein herrliches Modell in Panne.“ Die Verkäuferin hält den Hut so vor die Kundin, daß die Federn sich anmutig über ihren Arm legen. „Dieser Hut hat eine besonders kleine Kopfgröße, und der niedrigere vordere Rand sollte Ihnen sehr gut stehen.“ Beim Anprobieren bemerkt sie, daß er entweder als angezogener Hut oder für die Straße getragen werden könnte, da die Form sehr einfach und das Material sehr elegant ist.

Die Verkäuferin tritt jetzt zur Seite und beobachtet, wie die Kundin den Hut von allen Seiten betrachtet. Sie gibt ihr einen Spiegel und macht sie darauf aufmerksam, wie vorteilhaft der Hut an den Seiten und hinten aussähe, wo er mit dem Haar eine gute Linie bilde.

Die Kundin nimmt den Hut ab und sieht ihn sich kritisch an. „In der Tat, es ist ein besonders schöner Hut.“

„Auch das Futter ist gut abgearbeitet“, macht die Verkäuferin aufmerksam. „Die Verarbeitung der französischen Hüte ist meistens der unsrigen überlegen.“

„Was kostet der Hut?“ fragt die Kundin mißtrauisch. . . . „Oh“, enttäuscht, „das ist mehr, als ich ausgeben wollte.“

Die Verkäuferin widerspricht nicht: „Es ist ein ziemlich hoher Preis, aber Sie würden auch dafür eine ganz besondere Qualität erhalten. Es ist ein französisches Modell und das Material von besonderer Qualität. Sehen Sie sich nur an, wie fein der Velvet ist.“ Sie macht darauf aufmerksam, indem sie zärtlich über den Kopf des Hutes streicht. „Später, in der Saison, wird dieser Hut höchstwahrscheinlich 10 oder 15 Dollar mehr kosten. Trotzdem macht es mir Vergnügen, Ihnen, bevor Sie sich entschließen, noch etwas anderes zu zeigen, und wir können diesen so lange beiseite legen.“

„Ja, ich möchte noch einige andere sehen. Ich finde diesen Hut sehr hübsch, aber ich möchte mich nicht so schnell entschließen.“

Die Verkäuferin legt den Hut vorsichtig beiseite, aber in Reichweite der Kundin, und geht, um andere Muster zu holen. Wenn sie zurückkommt, ist die Kundin gerade dabei, den Hut wieder aufzuprobieren. Sie lächelt beifällig, sagt aber nichts, sondern läßt den Hut für sich selber reden.

„Er steht mir wirklich gut“, seufzt die Kundin, indem sie den Hut mit Bedauern fortlegt und gespannt auf die neuen Muster wartet.

Das erste Modell paßt sehr gut und ist von einer sehr gut zu Gesicht stehenden grauen Farbe. Die Kundin will ihn jedoch nicht haben, da er sie zu sehr an ihren letztjährigen erinnert. Der zweite Hut gefällt ihr sofort, trotzdem findet sie etwas daran, was ihr nicht recht paßt, ohne zu wissen, was es ist. Sie setzt sich in den Stuhl zurück und betrachtet sich kritisch für einige Augenblicke im Spiegel. „Es ist ein sehr hübscher Hut, aber er hat doch nicht den Schick von dem anderen.“

„Nein,“ erwidert die Verkäuferin, „die Formen in den französischen Hüten sind immer etwas distinguiertes. Der Hut, den Sie im Augenblick aufhaben, ist fraglos sehr kleidsam, aber wenn Sie besonderen Wert auf Schick legen, wird Sie natürlicherweise der französische Hut mehr befriedigen.“ Sie nimmt das französische Modell noch einmal auf und zeigt ihr die Form von der vorteil-

haftesten Seite, indem sie ihn so dreht, daß die Kundin ihn von allen Seiten betrachten kann.

„Lassen Sie mich noch einmal probieren“, sagt die Kundin jetzt mehr entschlossen.

„Diese Form ist moderner als die andere“, fügt die Verkäuferin hinzu, als sie den Hut anprobiert. „Die Hüte, welche vorne hochgeschlagen sind, hat man schon das ganze Frühjahr getragen. Es ist fraglos eine kleidsame Mode, aber es ist ein Vergnügen, einmal etwas anderes zu haben, besonders wo der gebogene Rand Ihnen so gut zu Gesichte steht.“ Dabei berührt sie beide Seiten des Hutes beifällig

„Ich möchte eigentlich nicht so viel Geld für einen Hut ausgeben“, sagt die Kundin bedauernd, „aber ich weiß, daß mir nichts anderes mehr gefallen wird, und es ist sicher ein guter Hut, wie Sie sagen“

„Aber sicherlich, Sie würden sich immer freuen, diesen Hut gekauft zu haben. Er ist einer der preiswertesten, welche wir führen. Außerdem ist es ein Vorteil, so früh in der Saison zu kaufen, bevor die Preise heraufgehen und so lange Sie noch eine große Auswahl sehen können. Außerdem ist er sehr kleidsam. Sehen Sie sich nur diese Linie an der Seite an! Ist er nicht wunderhübsch? Die Federn sind auch etwas Besonderes und geben Ihrem Gesicht gerade auf dieser Seite einen guten Abschluß.“ Die Verkäuferin setzt den Hut noch eine Kleinigkeit gefälliger auf den Kopf und zeigt ihre Bewunderung.

„Na, ich glaube, ich werde ihn nehmen. Können Sie ihn heute noch schicken?“

„Jawohl, gnädige Frau, er wird um drei Uhr ausgetragen werden. Soll er auf Rechnung gesetzt werden?“

„Ja, für Frau Schmidt, Kissinger Straße 12. Können Sie mir zufällig sagen, wo ich Gardinenstangen erhalte?“

„In der Gardinenabteilung im vierten Stock, wenn Sie aus dem Fahrstuhl kommen gleich auf der rechten Seite. Mein Name ist Krause. Wenn Sie wieder einmal hierher kommen, bitte, fragen Sie nach mir, und ich werde Sie gern bedienen. Vielen Dank, Frau Schmidt. Auf Wiedersehen.“

John A. Stevenson, welcher dieses Gespräch aufführt, bringt dazu folgende Kritik:

In dem gerade beschriebenen Verkauf betont die Verkäuferin in erster Linie die Kleidsamkeit, nachdem sie sich zuerst eine

genaue Vorstellung von der Person der Kundin gemacht hat, und sucht gerade den Hut aus, welcher am besten zu ihr paßt. Sie legt Wert darauf, den Hut in einem möglichst gefälligen Aussehen zu zeigen.

Sie verhütet es, daß die Kundin in eine negative Einstellung kommt, indem sie ihren Ausdruck beobachtet und eine Einrede verhindert, bevor sie gemacht werden kann.

Indem sie die gefällige Form besonders betont und ihren Beifall indirekt dadurch zum Ausdruck bringt, daß sie etwas zur Seite tritt und ihre Zustimmung durch ein Lächeln zeigt, ohne die Kundin durch große Reden anzutreiben oder zu ermüden, gibt sie der Käuferin das Gefühl, daß der Hut ihr gut steht.

Der Chic und das Aussehen des Hutes werden durch die vorsichtige Behandlung des Gegenstandes betont, wie durch das Vorzeigen, das Streicheln des Materials, das Anlegen der Federn usw. Dann weist die Verkäuferin besonders noch auf Eleganz hin, auf die Linie des französischen Modells, die sorgfältige Verarbeitung, die moderne Form usw.

Die anderen Vorteile des Kaufes werden noch herausgebracht, indem die Verkäuferin darauf hinweist, daß die Kundin durch frühzeitigen Einkauf einen besonders billigen Preis erhält. Durch die höfliche und intelligente Bedienung und das durch die Erinnerung des Namens gezeigte persönliche Interesse, sowie die Bitte, sich wieder an sie zu wenden, wird fraglos die Kundin das Geschäft mit dem Eindruck verlassen, gut bedient worden zu sein.

Verkauf im Handschuhladen.

„Ich möchte ein Paar Handschuhe zu einem schwarzen Tuchkleid. Welche Farbe wird diese Saison getragen?“

Die Verkäuferin sieht auf die Größe der Hand der Kundin. „Schwarz ist sehr gut, oder grau. $6\frac{1}{4}$ ist wohl die richtige Größe?“

„Ich glaube 6, und ich möchte lieber etwas in Schwarz sehen.“

Die Verkäuferin versichert sich der Größe, indem sie noch einmal die Hand der Kundin mißt, bevor sie die Ware bringt. Sie holt ein Paar lange Handschuhe und öffnet das Papier, um sie zu zeigen.

„Dies ist ein sehr feines französisches Ziegenleder“, sagt sie, indem sie das Muster noch in dem Papier vor die Kundin legt. „Sie sind sehr weich und anschmiegsam.“ Sie nimmt einen Handschuh beim Rand und zieht das Leder etwas, um zu zeigen, wie es sich dehnt.

„Wie lang sind diese Handschuhe, und wie weit reichen sie?“

„Sie haben 16 Knöpfe. Sie kommen gerade bis hierher (mit Handbewegung) und bedecken den Ellenbogen. Hat Ihr Kleid kurze Ärmel?“

„Ungefähr dreiviertel lang, aber sie sind unten ganz weit. Glauben Sie, ich könnte einen kürzeren Handschuh tragen?“

„Sie könnten einen Zwölf-Knopf-Handschuh tragen, aber er würde nicht so gut aussehen, wenn Sie Ihren Arm hochheben, weil dann Ihr Ärmel zurückfällt. Ich möchte Ihnen jedoch ein Paar zeigen, damit Sie den Unterschied sehen können.“

Sie holt ein Paar Zwölf-Knopf-Handschuhe und legt sie neben die sechzehnknöpfigen.

„Sehen Sie (mit Handbewegungen zu den Zwölf-Knopf-Handschuhen), sie würden gerade bis zum Ellenbogen kommen und diese so weit, daß der Ellenbogen bedeckt ist, wenn Sie den Arm biegen. Der längere Handschuh kann bei jedem kurzärmeligen Nachmittagskleid getragen werden und würde besonders gut bei Ihrem Cape aussehen.“

„Das ist ein guter Gedanke. Ich habe es nie hübsch gefunden, wie man bei diesem Cape meine Ellenbogen sah. Ich möchte diesen einmal ausprobieren.“ Sie zeigt dabei auf den Sechzehn-Knopf-Handschuh.

Die Verkäuferin besichtigt erst vorsichtig den Handschuh, indem sie den Mittelfinger nachmißt und ihn über der Hand des Kunden dehnt. Nachdem sie sich von der richtigen Größe überzeugt hat, dehnt und pudert sie jeden Finger und streckt ihre Hand nach derjenigen der Kundin aus.

„Bitte, die rechte Hand. Wir probieren immer die rechte Hand an, weil sie gewöhnlich ein bißchen größer ist als die linke.“ Nachdem sie den Handschuh vorsichtig angezogen hat, knöpft sie ihn vorsichtig zu und streicht ihn glatt. Danach läßt sie die Hand der Kundin biegen, um den Sitz beurteilen zu können.

„Er paßt sehr gut“, sagt die Kundin, indem sie die Handschuhe kritisch betrachtet. „Welche Größe ist das?“

„Das ist $6\frac{1}{4}$. Sehen Sie, wenn der Handschuh sich eng anlegt, wenn er anprobiert wird, ist es leicht möglich, daß die Nähte aufreißen, wenn man die Hand schließt, weil die Spannung zu groß ist. Ich habe auch Größe 6 in dieser Qualität, aber ich glaube, daß Sie mit diesem Paar mehr zufrieden sein werden. Ein Handschuh, der nicht so eng anliegt, sieht wirklich besser aus und ist

angenehmer im Tragen. Sie können sich selbst davon überzeugen, daß er nicht die geringste Falte wirft.“

„Vielleicht habe ich meine Handschuhe immer zu eng genommen. Sie halten nie. Es ist komisch, daß ich nie daran gedacht habe, daß sich der Handschuh dehnt, wenn ich meine Hand schließe. Ich habe immer versucht, die Handschuhe so eng passend und glatt wie möglich zu bekommen, wenn ich sie anprobiert habe. Ich nehme an, daß diese Form jetzt am meisten getragen wird, nicht wahr?“

„Jawohl, gnädige Frau. Für angezogene Kleider trägt man jetzt beinah ausschließlich sichtbare Naht. Der Handschuh sieht auf diese Weise besser aus und paßt auch besser als bei den anderen Formen. Möchten Sie nicht vielleicht auch ein kurzes Paar für die Straße haben?“ Sie zieht den langen Handschuh ab und streicht ihn wieder in die ursprüngliche Form.

„Eigentlich nicht, aber wo ich daran denke, könnte ich mir gleich ein Paar besorgen. Es soll aber etwas sein, was sich gut wäscht.“

„Wir haben heute einen Verkauf von Waschllederhandschuhen für einen Dollar, welche wirklich vorzüglich sind, und zwar in Hellgrau und Mausegrau.“

„Bitte, lassen Sie mich das Mausegrau sehen.“ Sie nimmt den Handschuh in die Hand, befühlt das Material und die Raupen. „Werden sie sich gut waschen?“

„Jawohl, gnädige Frau, wir haben noch nie Anstände damit gehabt. Wenn Sie sich nach den Anweisungen richten, welche jedem Paar beiliegen, werden Sie sehr damit zufrieden sein.“

Die Kundin betrachtet den Handschuh weiter und sieht die Größenangabe. „Diese sind aber hier 6 $\frac{1}{2}$? Haben Sie sie nicht etwas kleiner?“

„Diese Art von Handschuhen kommt nur in halben Größen vor, und es ist besser, sie etwas größer zu nehmen als die ziegenledernen, weil sie eingehen. Sie brauchen auch nicht ganz so eng zu passen als Glacé. Sie könnten wirklich keine kleinere Größe nehmen. Wie Sie sehen, kommt Ihr Finger ganz zum Ende des Handschuhes.“ (Sie mißt den Handschuhfinger an dem der Kundin.)

„Nun gut, dann nehme ich sie.“

„Möchten Sie beide Paare gleich mitnehmen?“

„Das könnte ich eigentlich ebenso gut tun. Bitte, lassen Sie sie anschreiben.“

„Auf welchen Namen, bitte?“

Stevenson kritisiert diese Verkaufsrede wie folgt:

Wenn eine Kundin Handschuhe anprobiert, denkt sie hauptsächlich daran, ob sie ihr passen, zu dem Kleide stehen, modern sind und auch etwas halten werden.

Da das Passen mit das Wichtigste ist, muß die Verkäuferin ihr Hauptaugenmerk darauf richten, die für die Kundin genau passende Größe auszuwählen.

In dem vorher angeführten Fall unterrichtete sich die Verkäuferin über die richtige Größe durch Betrachtung der Hand der Kundin, Fragen, und indem sie die Hand nachmaß und dann den Handschuh anprobierte. Sie überzeugte dann die Kundin von der richtigen Größe, indem sie ihr erklärte, warum sie die ausgewählte Nummer tragen mußte.

Der Wert der Handschuhe war außerdem durch die sorgfältige Behandlung noch betont. Die Verkäuferin tat dies dadurch, daß sie die Handschuhe möglichst lange in der Papierhülle ließ, sie vor dem Anpassen einpuderte, um Beschmutzungen zu verhindern und sie immer wieder zu der ursprünglichen Form ausstrich.

Indem sie der Kundin tatsächlich zeigte, wie die Handschuhe getragen werden sollten, durch Vergleich der verschiedenen Längen und durch Vorschläge für ihr Tragen brachte sie die Kundin dazu, die Ware auf Grund ihrer Brauchbarkeit zu erwerben. Indem sie sie davon überzeugte, daß sie eine sicher passende Größe nehmen sollte und ihr Aufklärung über das Waschen gab, ließ sie die Kundin an die Haltbarkeit der Handschuhe glauben.

Der Vorschlag, noch ein Paar kurze Handschuhe zu kaufen, appellierte an das Verlangen der Kundin, von einem Sonderverkauf Vorteil zu haben.

Viertes Kapitel.

Die Einreden des Kunden.

1. Die Bedeutung der Einreden.

Es gibt verhältnismäßig wenig Geschäfte, die zustande kommen, ohne daß der Käufer irgendwann einmal Einreden gegen das erhebt, was ihm vom Vertreter vorgetragen wird. Gleichgültig, ob es sich um Spezialitäten oder Stapelware handelt, ob der Verkauf im Ladengeschäft oder in der Wohnung des Kunden stattfindet, stets wird der Käufer Verschiedenes dagegen einzuwenden haben, was ihm gesagt wird, bevor er sich von seinem Gelde trennt. Selbst bei Waren, welche später ohne jede Schwierigkeit verkauft werden, ist dies im Anfang nicht so ohne weiteres der Fall, und ein gewisser Widerstand wird stets bei ihrer Einführung zu überwinden sein.

Beinah instinktiv ist ja jeder, an den irgendein Angebot herantritt, in einer Abwehrstellung, und diese geistige Voreingenommenheit bringt es von vornherein mit sich, daß jede Gelegenheit benutzt wird, um die vorgebrachten Argumente anzuzweifeln und Einwendungen zu erheben.

Nirgends braucht der Verkäufer eine bessere Kenntnis der Psychologie als gerade dann, wenn es sich darum handelt, diesen Einreden in einer solchen Weise zu begegnen, daß sie entweder entkräftet werden, oder sich sogar in das Gegenteil verwandeln.

Es ist genau so wichtig, zu wissen, warum ein Kunde kauft, als warum er dies nicht tut, und entsprechend den Klassen und Einteilungen der Kaufargumente gibt es auch solche der Gründe, welche das Zustandekommen des Geschäftes vereiteln. Werden diese Motive dem Kunden nicht klar ausgesprochen, ist der Vertreter in einer besonders unangenehmen Lage, da er darauf angewiesen ist, aus dem Gange des Gesprächs und der Haltung des Kunden nun erst einmal zu raten, warum immer und immer wieder seine besten Argumente verpuffen und die Bestellung nicht erfolgt. In den meisten Fällen wird es sich hier darum handeln, daß eben niemand mehr Geld ausgeben kann als er tatsächlich verdient bzw.

besitzt. Der Reflektant würde gar zu gern den Artikel erwerben, aber er weiß genau, daß sein Einkommen es ihm verbietet, und sein Instinkt zur Sparsamkeit wird ein weiteres tun, ihn vom Kauf abzuhalten. Ebenso bedeutungsvoll ist der innere Widerstand, welcher dann zu überwinden ist, wenn es sich darum handelt, durch den Verkauf eines neuen Artikels die bisherigen Gewohnheiten des Kunden zu verändern und diesen zu veranlassen, sich jetzt völlig neu einzustellen. Sowohl für sich selbst, als auch für sein Geschäft, lehnt jeder gern etwas ab, was für sein Leben oder seinen Arbeitsplan Veränderungen mit sich bringen würde. Bei dem Verkauf aller Buchhaltungsmaschinen und neuer Systeme der Registratur ist es eben diese Umstellung, welche es so überaus schwierig macht, neue Kunden zu werben. Jeder bleibt am liebsten bei dem, was er hat, und selbst wenn er die Fehler des Systems erkannt hat zieht er sie den Umständlichkeiten vor, die jede Änderung mit sich bringen muß.

Gerade diese beiden innerlich vorhandenen Kaufwiderstände werden in den meisten Fällen nicht ausgesprochen werden, weil sie zwar vorhanden, jedoch der letztere besonders in keiner Weise logisch begründet werden können. Sie beide lassen immer wieder den Vertreter gegen eine verschlossene Tür anrennen, und der Kunde stimmt scheinbar allen Ausführungen des Reisenden bei, ohne sich jedoch zum Kauf zu entschließen.

Wird einmal eine Einrede ausgesprochen, ist dies schon immer dafür ein Zeichen, daß ein gewisses Interesse vonseiten des Kunden vorhanden ist. Er fühlt, daß er dem Angebot des Vertreters nachgeben will, und hört nun gern immer wieder neue Gründe dafür, warum er im Begriff ist, den richtigen Entschluß zu fassen. In vielen Fällen handelt es sich in der Brust des Reflektanten um einen Zwiespalt zwischen seinen Gefühlen und seinem Verstande. Er fühlt, daß er den Artikel nur zu gern besitzen würde, während ihm sein Verstand sagt, daß der Kauf über seine finanziellen Kräfte ginge. Oder aber sein Verstand sagt ihm, daß er einen Artikel unbedingt notwendig braucht, während sein Gefühl ihm eingibt, sein Geld lieber nicht für diese Sache auszugeben, sondern sich damit ein schon lange ersehntes Vergnügen zu machen. Wir müssen daher sehr häufig Einreden nicht als Hindernisse in der Bahn des Vertreters betrachten, sondern als Hindernisse, welche sich in dem Geist des Kunden der Erfüllung seiner Wünsche entgegenstellen. Es ist die vornehmste Aufgabe des Verkäufers, dem Reflektanten dabei zu

helfen, hier zu einem Entschluß zu kommen und zwar zu dem, welcher im Interesse des Reisenden liegt. Daher sollte er auch in keiner Weise eine feindliche Stellung gegen den Kunden einnehmen, sondern durch geschickte Suggestionen die Gefühle des Kunden so verstärken, daß sie über die reine Vernunft triumphieren oder umgekehrt durch verstandesmäßige Argumente die ihm hinderlichen Gefühle beiseite schieben.

So müssen wir es als Grundforderung aufstellen, daß keine Einrede jemals mit einem verdrossenen oder unfreundlichen Gesicht empfangen wird. Schon weil sonst der Kunde denkt, daß er die verwundbare Stelle sofort getroffen habe, und noch stärkeres Mißtrauen gegen das Angebot faßt. Ebenso schädlich ist es, durch Haltung oder Ausdruck irgendeine Einrede des Kunden als dumm und lächerlich hinzustellen, denn niemand hat es gern, wenn ein anderer überlegen tut und ihn in eine untergeordnete Stellung zurückdrängt.

Wir erwähnten schon vorher, daß die Lage des Vertreters dann am schwierigsten ist, wenn er klar erkennt, daß irgendein Widerstand des Kunden vorhanden ist, ohne daß dieser ihn genau ausspricht. Um ihm wirkungsvoll zu begegnen, muß er ihn zuerst kennen, und es wird sich viel für ihn darum handeln, wenn er klar sehen kann, in welcher Richtung sich seine Argumente bewegen müssen. Die einfachste Möglichkeit ist die, ganz offen dem Kunden zu sagen, daß er ersichtlich in irgendeiner Weise widerstrebe und es auch in seinem Interesse liege, zu sagen, was denn eigentlich seine Bedenken seien.

Der unerfahrene Käufer, der diese Frage beantwortet, begibt sich dadurch in eine leicht angreifbare Stellung, denn wenn er sich einmal auf einen bestimmten Grund festgelegt hat, warum er nicht kauft, hat der Vertreter leichtes Spiel. Ist es diesem dann möglich, die besondere Einrede zu widerlegen, hat sich ja der Reflektant schon beinahe verpflichtet, den Artikel zu erwerben.

Außerdem wird eine derartige Frage dazu beitragen, die Verkaufsrede zu verkürzen, denn der Reisende kann auf die Darstellung vieler Punkte, welche er sonst ausgeführt hätte, verzichten, um sich lediglich auf die zu konzentrieren, welche seinem Kunden die wichtigsten zu sein scheinen.

Andere Verkäufer jedoch glauben, daß sie sich selbst mit einer derartigen direkten Frage ein Armutszeugnis ausstellen. Sie glauben, so den Eindruck zu erwecken, daß ihre Anstrengungen

offensichtlich fehlgegangen sind und sie dem Kunden gegenüber scheinbar zugeben, daß er sie geschlagen hat. Andere Verkäufer versuchen daher, ihren Zweck auf einem mehr indirekten Wege zu erreichen. Ist ein Kunde scheinbar an einem Artikel interessiert, legt ihn aber sofort beiseite, sowie er den Preis hört, bedarf es keiner großen Frage, um den Grund zu erkennen, warum er nicht kauft. Ähnliche Zeichen werden auch im Gespräch verraten, woran die Verkaufsanstrengungen scheitern. Sind die entsprechenden Einreden von dem Kunden noch nicht ausgesprochen worden, ist es besser, es gar nicht dazu kommen zu lassen, damit der Reflektant sich nicht zu ausdrücklich festlegt, so daß er später noch schwieriger umgestimmt werden kann.

2. Das Übergehen der Einreden.

Es ist nicht so einfach, sich darüber klar zu werden, ob prinzipiell Einreden beantwortet werden müssen oder nicht. Im allgemeinen kann man wohl sagen, daß sie beantwortet werden sollten. Russell gibt drei gewichtige Punkte an, warum man auf jeden Fall dafür sorgen sollte, daß die von dem Kunden vorgebrachten Einwendungen erst einmal aus dem Wege geräumt werden, um die folgenden Situationen zu vermeiden:

1. Der Kunde versucht, sich an seine Einwendungen zu erinnern und kann sich daher nicht auf das konzentrieren, was der Verkäufer vorbringt. Seine Ansicht ist die, daß jener will, daß er sein Bedenken vergißt, und schon aus diesem Grunde fühlt er, daß er es nicht tun darf.

2. Der Kunde mag das Vertrauen zu dem Vertreter verlieren. Er glaubt, daß dieser nicht imstande ist, seine einfache Frage richtig und zweckentsprechend zu beantworten, und daher die Waren selbst nicht kennt.

3. Wenn der Verkäufer eine Einrede hinausschiebt, indem er sagt, daß er später zu ihrer Beantwortung kommen würde, erweckt er den Eindruck, daß er nur ein auswendig gelerntes Stück aufsagt und veranlaßt den Kunden, mehr auf die Methode des Vertreters zu achten als auf seine tatsächlichen Ausführungen.

Trotz dieser Gegen Gründe mag es sich häufig empfehlen, Einreden der Kunden nicht unmittelbar zu beantworten.

Nicht nur wird die zusammenhängende Verkaufsrede darunter leiden, sondern die Antwort legt auch dadurch die ganze Führung der Unterhaltung in die Hände des Kunden, so daß der Vertreter

die zweite Flöte spielen muß. Wir haben schon vorher gesehen, wie wichtig es für ihn ist, die Leitung des Gesprächs stets selbst zu behalten, und er darf sie sich nicht ohne schwere Schädigung für seine Interessen entwinden lassen.

Besonders wenn die Preisfrage gestellt ist, bevor der Vertreter Zeit hatte, den Kunden von dem Werte seiner Ware zu überzeugen, wird es unbedingt notwendig sein, die Beantwortung aufzuschieben, um nicht einen vorzeitigen Abbruch der Unterhaltung eintreten zu lassen. Häufig wird sonst der Kunde einfach sagen, daß ihm der Artikel auf jeden Fall zu teuer sei, und den Kauf ablehnen, den er im anderen Falle vorgenommen hätte, wenn er erst einmal genauere Informationen erhalten haben würde.

3. Das Vorwegnehmen der Einreden.

Wenn man sich also auch nicht allgemein klar darüber sein kann, ob man Einreden stets gleich beantworten muß oder nicht, ist doch das eine sicher, daß es sich immer empfiehlt, sie, wenn möglich, vorwegzunehmen, bevor sie ausgesprochen werden können. Es ist stets besser, wenn auf diese Weise der Reflektant gar nicht die Möglichkeit hat, sich in irgendeiner Richtung festzulegen, denn selbstverständlich wird er einen Gedanken schwerer aufgeben, wenn er ihn einmal selbst ausgesprochen hat. Erfahrung im Verkauf seiner Waren sowie genaue vorherige Erkundigungen über die Person und geistige Einstellung des Kunden werden dem Verkäufer dazu helfen, daß er ziemlich genau weiß, was er jetzt vonseiten des Reflektanten zu erwarten hat.

Unter Vorwegnahme der Einrede verstehen wir natürlich nicht, daß der Reisende sie ausspricht und dann selbst beantwortet, sondern daß er derartige Argumente in geschickter Form vorbringt, daß der Kunde gar keine Gelegenheit mehr hat, seine Einwendungen auszusprechen.

Hat jedoch der Verkäufer eine besonders gute Antwort auf eine mögliche Einrede, mag es in seinem Interesse liegen, sie von dem Kunden aussprechen zu lassen, um auf diese Weise ein weiteres Kaufargument eindrucksvoll vorzubringen.

4. Arten der Einreden.

Wir können alle Einwendungen, welche in diesem Zusammenhang möglich sind, unter bestimmten Gruppen zusammenfassen:

1. Wichtige Einreden. Diese entstehen, wenn der Kunde wirklich im Zweifel ist, ob sich das Angebot des Verteters für ihn

eignet. An sich möchte er ganz gern den Artikel erwerben, aber er sieht doch verschiedene Schwierigkeiten, welche er dem Verkäufer offen darlegt, um diesem Gelegenheit zu geben, sie zu beantworten und sich so über die Ware zu informieren.

Es gehört eine gewisse Erfahrung vonseiten des Vertreters dazu, um feststellen zu können, welche von den vorgebrachten Einwendungen ernsthaft ist, und bei oft gleichbleibenden Worten wird ihm der Ton und Ausdruck des Reflektanten zeigen, inwieweit es sich wirklich um dessen ernsthafte Meinung handelt.

2. Leichtfertige Einreden. Diese kommen stets dann vor, wenn der Kunde an sich gar nicht die Absicht hat, die Ware zu erwerben. Er will durch sie nur den Vertreter verblüffen und abweisen. Es ist ihm völlig gleichgültig, welche Gegenargumente angeführt werden, da es sich ja gar nicht um seine wirkliche Meinung handelt, sondern er nur den unbetenen Besucher los sein will. Erfahrung wird den Reisenden lehren, wann er einem solchen Falle gegenübersteht und ob die Absicht des Kunden dahingeht, ihn loszuwerden, oder um durch derartig unbegründete Einwendungen Sondervorteile, wie bessere Preise oder günstigere Bedingungen, zu erlangen.

Alle diese Einreden können in irgendeiner Weise beantwortet und widerlegt werden. Zwei Einwendungen jedoch kennen wir, welche vonseiten des Verkäufers, sowie er sieht, daß sie ernsthaft sind, nur den unbedingten Abbruch der Verkaufsrede übriglassen: Die eine ist die, daß der Kunde ihm offen mitteilt, daß er kein Geld habe, um die Ware zu bezahlen, die zweite die, wenn der Vertreter sich selbst davon überzeugt, daß der von ihm Besuchte nicht die geringste Verwendungsmöglichkeit für sein Angebot hat. In diesen beiden Fällen bleibt ihm nichts anderes übrig, als sich zu verabschieden, und wenn möglich, im besten Einvernehmen von dem Kunden zu scheiden

5. Die Methoden, Einreden zu beantworten.

Eine beschränkte Verkaufserfahrung zeigt schon dem Reisenden, daß sein Erfolg bei der Beantwortung von Einreden zum großen Teil von seiner eigenen Persönlichkeit und der des Kunden abhängt. Häufig handelt es sich nicht darum, was gesagt, sondern in welcher Weise es vorgebracht wird. Manches kann von einem bestimmten Mann zu seinem Kunden gesagt werden, was einen guten Eindruck macht und überzeugend wirkt, während es von einer anderen Per-

sönlichkeit an anderer Stelle vorgebracht, nur verletzend und kränkend empfunden wird.

Trotzdem zeigt die Erfahrung, daß es im ganzen fünf verschiedene Arten gibt, den Einreden des Kunden zu begegnen. Diese sind:

- a) Umkehrung der Auslegung,
- b) Halbe Zustimmung,
- c) Entschlossener Widerspruch,
- d) Die Gegenfrage,
- e) Die Kompensierung.

Fast alle möglichen Fälle können so erledigt werden, und wir tun am besten, diese verschiedenen Methoden einer genauen Prüfung zu unterwerfen.

a) Die Umkehrung der Auslegung.

Die Methode, der Behauptung des Kunden zuzustimmen und sie bumerangartig in ihr Gegenteil umzukehren, ist fraglos die wirkungsvollste. Der Leiter der Verkaufsabteilung einer großen Registrierkassenfabrik gibt seinen Reisenden immer nur den einen Rat auf die Tour, daß sie, was auch der Kunde für Einreden mache, ihm immer antworten sollen: „Das, mein lieber Herr, ist gerade der Grund, warum sie diesen Artikel kaufen sollten.“

Wenn der Kunde sagt, daß das Geschäft im Augenblick schwach sei, ist das gerade der Grund, weshalb er die Maschine kaufen soll, denn sie wird das Geschäft bessern. Wenn er sagt, daß sie im Augenblick seinen Etat überschreite, ist dies falsch, denn gerade durch diese Maschine wird er eben mehr verdienen. Wenn er sagt, daß er sie nicht braucht, ist er schon ganz und gar im Irrtum, denn er wiegt sich in einer falschen Sicherheit, welche eines Tages doch zerstört werden wird.

Der amerikanische Name der „Bumerang“-methode ist — wie wir sehen — recht zutreffend, denn es handelt sich stets darum, daß bei vollster Zustimmung zu den Worten des Kunden die Einrede als starkes Kaufargument benutzt wird.

Sagt der Kunde, daß er noch nie von der bestimmten Gesellschaft gehört habe, ist das gerade der Grund, weshalb man ihn besucht, da er gerade an den Erzeugnissen dieser Firma besonders interessiert sein würde. Hat er gerade einige Bücher über ein besonderes Gebiet gekauft, ist das gerade der Grund, warum er noch ein anderes kaufen sollte, weil er ja an diesem Gegenstand Freude hat. Wenn die angebotene Ware ihm zu teuer ist, ist das

gerade der Grund, warum er sie sich ansehen soll, da er ja bekanntermaßen mehr an dem Endnutzen als an der augenblicklichen Ausgabe interessiert ist.

Der große Vorteil dieses Systems liegt darin, daß es den Widerstand im Geiste des Kunden beseitigt, ohne ihn zu veranlassen, Gründe für die Umkehrung seines Standpunktes anzuführen.

b) Halbe Zustimmung.

Hier gibt der Verkäufer zu, daß er bis zu einem gewissen Grade mit dem Kunden übereinstimmt, um dann aber bestimmte Behauptungen aufzustellen, welche die Kraft der Gegenbehauptung beseitigen. Dieses System wird von allen am meisten benutzt, obwohl es unseres Erachtens nicht so stark ist, wie das zuerst angeführte.

Bei dieser Methode wird es auf der einen Seite vermieden, dem Kunden glatt zu widersprechen, während auf der anderen Seite Gründe dafür gefunden werden, warum doch die Behauptung des Kunden nicht richtig zutreffen kann. Die Begegnung seiner Einrede beginnt mit einer Zustimmung. Der Verkäufer sagt: „Sie haben ganz recht“ oder „in den meisten Fällen dürfte dies stimmen“ usw. — „aber . . .“

Auf diese Weise wird jede Beleidigung des Kunden vermieden, mit dem ja der Verkäufer scheinbar völlig übereinstimmt. Der erste Teil der Beantwortung stellt sich völlig auf den Boden des vorgebrachten Materials und schmeichelt dem Reflektanten durch Unterordnung unter das von ihm Vorgebrachte. Erst dann folgt eine Anpassung auf den besonderen Fall, und hier weiß natürlich der Verkäufer besser Bescheid, so daß man die Eitelkeit des Kunden nicht dadurch verletzt, daß seine Behauptung als hier nicht zutreffend bewiesen wird.

Gerade bei selbstbewußten Persönlichkeiten, welche einen bestimmten Widerspruch nicht vertragen können, wird sich diese Methode besonders empfehlen. Immer ist es hier möglich, den Anschein zu erwecken, als ob der Kunde auf einen Gedanken käme, welcher neu und wirkungsvoll ist. Schon dadurch, daß der Reisende dem Kunden erst Recht gab, ist dieser so gut wie verpflichtet, im zweiten Teil sich nun auch zu der Ansicht des Vertreters bekehren zu lassen.

Gute Beispiele dafür finden wir bei allen großen Diskussionsrednern. Wir denken hier nur an die Reden des berühmten ame-

rikanischen Wanderpredigers Billy Sunday, der auf die Frage, ob seine Bekehrungen auf die Dauer wirksam blieben, in demselben Stil antwortete: „Nein, sie mögen nicht dauernd wirksam sein, aber das Gleiche gilt ja auch für ein Bad.“ Man kann noch so viele Worte und Beweise in einem solchen Falle machen, aber die Einrede doch nicht besser beantworten. Denn, wenn jeder zugeben muß, daß eine Sache, deren Vorteile nur vorübergehend sind, trotzdem gut ist, muß es auch notwendigerweise bei einem ähnlichen Falle zutreffen.

Der gesunde Menschenverstand zeigt jedem, daß man natürlich nicht einer unwahren Behauptung zustimmen kann, nur um diese Methode zu benutzen. Aber immer wird sich in jeder Behauptung ein Satz finden, den man als richtig anerkennen kann und von dem ausgehend man seinen Gegengrund vorbringt, so daß der Kunde den Eindruck erhält, daß seine Bemerkung im gegebenen Falle durchaus natürlich und zutreffend war.

c) Der entschlossene Widerspruch.

Schon der Name dieser Methode zeigt, daß der Vertreter hier nicht versucht, vermittelnd zu wirken, sondern eine entschlossene Stellung gegen das einnimmt, was der Kunde vorbringt.

Wir alle kennen derartige Fälle, wo es unmöglich ist, sich auch nur mit irgendeinem Punkt eines Widerspruches einverstanden zu erklären, und wo der Name der Firma oder schon die gute Meinung von sich selbst es verlangt, daß man energisch Stellung nimmt.

Es gibt eine ganze Reihe von Fällen, wo der Kunde selbst fühlt, daß das, was er sagt, vielleicht nicht ganz korrekt ist, es aber dennoch tut, weil er glaubt, auf diese Weise entweder den Reisenden verblüffen zu können oder ihn dazu zu veranlassen, billigere Preise oder bessere Bedingungen zu machen. Widerspricht ihm in einer Anzahl von Fällen der Vertreter nicht ganz energisch, verliert jener den Glauben an dessen Aufrichtigkeit, und die Folge davon ist ein Mißtrauen, welches das Geschäft ungünstig beeinflusst. Wenn z. B. der Kunde behauptet, daß er von einem anderen Vertreter derselben Firma einen billigeren Preis genannt erhalten hat, hat der Verkäufer gar keine andere Wahl, als ganz energisch diese Behauptung zurückzuweisen, obwohl er natürlich eine Form wählen muß, welche nicht beleidigend wirkt und den Reflektanten nicht vor den Kopf stößt. Ebenso ist es, wenn das Produkt in irgendeiner Weise

schlecht gemacht wird oder bestimmte Eigenschaften desselben angegriffen werden.

So notwendig es manchmal ist, dem Kunden zu widersprechen, gibt es doch eine Reihe von Fällen, wo diese Methode besser vermieden wird.

Für den Angestellten des Detailgeschäftes ist es meistens nicht empfehlenswert, es derartig hart auf hart kommen zu lassen. Seine Stellung ist nicht so, daß er dem Käufer auf gleichem Fuße gegenüber treten kann, und die Folge eines solchen Widerspruches wird höchstwahrscheinlich darin bestehen, daß der Kunde ihn tüchtig heruntermacht.

Aber auch in anderen Fällen muß man dann vorsichtig sein, wenn man merkt, es mit einer selbstherrlichen und von sich eingenommenen Person zu tun zu haben. Ein solcher Mann wird kein Verständnis für die Berechtigung der Entgegnung haben, sondern in ihr nur einen Widerspruch sehen, welcher ihn verstimmt.

Die höflichste Form des Widerspruchs ist die nächste Methode.

d) Die Gegenfrage.

Diese gibt die Möglichkeit, ohne in irgendeiner Form beleidigend zu wirken, das absolut Falsche einer Behauptung zurückzuweisen, und kann daher in allen Fällen empfohlen werden, wo der Vertreter fürchtet, durch eine allzu schroffe Stellungnahme anzustoßen.

Aber auch an anderer Stelle hat die Fragemethode ihre Vorteile. Wir haben schon gesehen, daß durch sie die Möglichkeit gegeben ist, einzelne Vorbedingungen sicherzustellen, welche die Grundlage zu einer späteren Zustimmung bilden. Oft wird die Frage des Verkäufers nach den Voraussetzungen gehen, welche scheinbar der Behauptung des Kunden zugrunde liegen. In diesem Falle wird es schwer für ihn sein, nun das wirklich zu beweisen, was er gesagt hat, und so wird auch in seinen Augen die Kraft dieser Einrede geschwächt. Darin gerade liegt die besondere Bedeutung der Frage, daß sie die ganze Aufmerksamkeit des Kunden verlangt, um beantwortet zu werden, und so eine starke Waffe ist, die Verkaufshandlung zu fördern.

e) Die Kompensierung.

Wo es schwer ist, einer Einrede des Kunden etwas Tatsächliches entgegenzusetzen, da eine gewisse Berechtigung zu der Behauptung nicht abgestritten werden kann, wird es sich für den Ver-

käufer darum handeln, sich nicht in große Debatten einzulassen, sondern den Hauptwert auf einen anderen Vorteil zu legen, welcher den kleinen Nachteil mehr als kompensiert. Ist ein Artikel verhältnismäßig teuer, kann der Reisende nichts anderes tun, als dieses zuzugeben, dafür aber eben die weit bessere Qualität und längere Haltbarkeit zu betonen. Ist auf der anderen Seite das Material eines Artikels nicht besonders gut, wird sich dies nicht weglegen lassen, dafür kann aber der Verkäufer mit Recht sagen, daß dieser Umstand eben durch den billigen Preis völlig ausgeglichen wird.

Der Standpunkt, welcher für den Vertreter einzunehmen ist, wird der sein, daß man nicht alles vereint haben kann. Wenn dies auch eine verhältnismäßig schwache Methode ist, da sie ja der Behauptung des Kunden in keiner Weise widerspricht, wird es doch in vielen Fällen das einzig Mögliche sein, und sich überall da empfehlen, wo die Einrede auf keine andere Weise entkräftet werden kann.

Ist es in der Natur der Sache gegeben, daß ein bestimmter Widerspruch gar nicht entkräftet werden kann, wird nichts anderes übrigbleiben, als ihn zu überhören, oder seine Beantwortung erst einmal scheinbar zurückzustellen.

Wir haben schon vorher über die Gefahren gesprochen, welche dies immer mit sich bringen wird, und in den meisten Fällen ist es nur der geschickte Vertreter, welcher auf diese Weise vorgehen kann.

Bei allen Methoden der Beantwortung von Einreden ist es wichtig, dem Widerspruch keinen noch größeren Wert in den Augen des Kunden zu verleihen. Ist einmal in irgendeiner Form die Einrede von dem Verkäufer erledigt worden, sollte er nicht wieder auf sie zurückkommen, sondern dieses Thema als abgeschlossen behandeln. Dadurch wird vermieden, daß gerade einem bestimmten Punkte eine Bedeutung beigelegt wird, welche seiner Wichtigkeit nicht entspricht, und welche gerade deshalb unangebracht ist, da es sich ja hier um einen Streitfall zwischen Kunden und Reisenden handelt.

Im Detailgeschäft ist es, wie wir schon gezeigt haben, immer schwer, Stellung zu Einreden des Kunden zu nehmen, und nur ein verbindliches Vorgehen sowie Entschuldigungen werden in der Lage des Angestellten möglich sein. Ist bei anderen Verkäufen die Beantwortung von Einreden oft ein Moment, welches den Abschluß des Geschäftes fördert, wird sie bei dem Detaillisten in den meisten Fällen die entgegengesetzte Wirkung haben.

6. Verschiedene Einreden.

Wir haben schon bei der Abfassung von Verkaufsmanuals darüber gesprochen, daß die Erfahrung jedem Reisenden zeigt, wie bestimmte Einreden immer und immer wiederkehren werden. Es ist durchaus möglich, diese zu sammeln und zu klassifizieren. Firmen, welche dieses seit längerer Zeit getan haben, stellen fest, daß ihre Zahl gar nicht so groß ist, wie man vorher vermuten sollte. Man nimmt an, daß der Agent für eine Feuerversicherungsgesellschaft zahllose Arten des Widerspruchs zu hören bekommt, während es sich zeigt, daß zwanzig Gruppen fast alles decken, was überhaupt vorgebracht werden kann.

So ist es dann möglich, gemeinsame Erfahrungen auszutauschen und die gute Methode eines Vertreters dem anderen zugänglich zu machen, während der Erfinder als Gegenleistung wieder von anderen lernt, was in bestimmten Fällen seiner Art der Beantwortung überlegen sein wird.

Weiß der Reisende vorher, was ihm ungefähr von seiten des Kunden gesagt werden wird, und hat er die beste Antwort hierauf schon vorbereitet in seinem Kopfe, kann er schnell und nachdrücklich sofort Stellung dazu nehmen. Gerade darin liegt der nicht zu unterschätzende Wert, welchen die Verkaufsmanuals haben.

Es ist natürlich an dieser Stelle nicht möglich, diejenigen Einreden zu besprechen, welche gegen bestimmte Eigenschaften eines Artikels vorgebracht werden können. Hier müssen die Erfahrungen der einzelnen Firmen ausschlaggebend sein und speziell ausgearbeitet werden. Wir wollen jedoch im folgenden diejenigen Einreden betrachten, welche in der ganzen Welt gleichmäßig, allgemein vorkommen und unabhängig von jedem Artikel sind. Ihre Beantwortung wird den besten Fingerzeig geben, wie auch spezielle Fälle zu behandeln sein werden.

Die hier niedergelegten Antworten entstammen den Verkaufsmanuals verschiedener Firmen, sowie den Büchern von *Stevenson Russell u. a. m.*

a) Der Artikel ist zu teuer.

Diese Einrede ist fraglos diejenige, welcher der Vertreter am häufigsten zu hören bekommt. In vielen Fällen ist sie nichts anderes als ein Bluff, welcher den Reisenden veranlassen soll, mit seinem Preis herunterzugehen oder bessere Bedingungen zu stellen. Hier ist es besonders nötig, energisch Stellung zu nehmen.

Bei anderen Kunden bedeutet diese Einrede nichts weiter, als daß sie den Wert des Artikels noch nicht völlig verstanden haben, und wird nicht direkt beantwortet werden müssen, sondern nur dadurch, daß Qualität und Vorteil der Ware noch einmal sorgfältig dargestellt werden, um als ein kompensierendes Moment gegen den Preis zu wirken. Sehr viel wird hier von der Persönlichkeit des Kunden abhängen, in welcher Weise der Schreck überwunden wird, welchen er durch die Nennung des Preises erhalten hat. Wir geben im folgenden erst allgemeine, dann spezielle Antworten.

„Herr Schmidt, ist nicht die Hauptsache für Sie der Endnutzen und nicht die ursprüngliche Anlage, welche für einen Artikel nötig ist? Wenn Sie wissen, daß Sie an etwas Geld verdienen werden, würden Sie es doch sicher für eine gute Anlage halten!“

„Herr Schmidt, Sie kennen mich und meine Gesellschaft gut genug, um zu wissen, daß wir Ihnen auf Ihre Einrede viele überzeugende Antworten geben könnten. Wenn sie zutreffen würde, könnten wir nicht den Umsatz machen, den wir erzielen. Ich möchte Ihnen nur zeigen, warum andere Kunden lieber unseren Preis bezahlen, als schlechtere Ware zu einem billigeren Preis zu kaufen.“

„Herr Schmidt, würden Sie nicht, unabhängig von den Kosten, immer nur mit der besten Qualität zufrieden sein, welche Sie überhaupt erhalten können?“

„Die Anzahlung, welche Sie machen, ist das einzige, was Sie eigentlich für den Artikel bezahlen. Die monatliche Rate ist nur ein Teil davon, was Sie jeden Monat an Ihren Rechnungen ersparen. Wir haben nur einmal einen Nutzen an dem Verkauf unserer Maschinen, während Sie, Herr Schmidt, jeden Tag verdienen, an dem Sie sie benutzen. Für Sie ist nur die Frage maßgebend, ob sie den Preis für Sie wert ist, den wir fordern. Wenn die Maschine alles das tun kann, was wir behaupten, brauchen Sie dieselbe, und sie ist zu jedem Preis billig. Es ist nicht so eine Preisfrage, als eine Frage, was die Maschine leisten kann. Die Erfahrung der Benutzer zeigt, daß sie mehr tut, als für sich selber zu bezahlen, so daß sie doch unmöglich dann teuer sein kann.“

„Sicher erscheint der Preis ziemlich hoch, wenn man ihn nicht mit den besseren Qualitäten von Emaille vergleicht. Sie sollten ihn sicher nicht bezahlen, wenn das Aluminium nicht mehr wert

ist als der andere Artikel. Lassen Sie also uns erst einmal die Tatsachen betrachten und den Preis von Aluminiumkochgeschirr mit dem von der besten Emailleware vergleichen.“

„Sie geben zu, daß diese Maschine die Leistungsfähigkeit Ihrer Angestellten erhöhen wird, da Sie durch dieselbe mehr Ware verkaufen können. Man kann annehmen, daß jeder Angestellte dadurch jeden Tag für 20 Mark mehr verkauft, und wenn Sie 20% Bruttonutzen berechnen, der in diesem Falle ja rein netto ist, würden diese 4 Mark pro Tag und Angestellter oder 400 Mark monatlich bei 4 Angestellten bedeuten. Dies zeigt, daß Sie 100% in 10 Monaten an dem angelegten Kapital verdienen. Sollte es 2 Jahre dauern, bis die Maschine für sich bezahlt hat, haben Sie 50% jährliche Zinsen auf das Geld, welches Sie für die Maschine ausgegeben haben.“

„Herr Schmidt, das wollen wir doch einmal gleich hier klarstellen. Der Automobillastwagen, völlig ausgerüstet für Ihre Zwecke, kostet 1800 Dollar. Sie werden zugeben, daß ein Geschäftsmann sich heutzutage anstrengen muß, um 10% von seinem Gelde zu haben. 10% von 1800 Dollar sind 180 Dollar, und dies muß der Lastwagen für Sie wert sein, sonst könnte ich Sie nicht dafür interessieren. Wir haben festgestellt, daß Sie bei der Benutzung des Automobils 16 Dollar wöchentlich oder für 36 Wochen, in denen Sie es benutzen können, 576 Dollar sparen. Dann sehen die 180 Dollar ziemlich unansehnlich aus, nicht wahr? Sie können es sich wirklich gar nicht leisten, heute noch ein Pferdagespann zu benutzen. Es ist, als ob Sie Briefe mit der Postkutsche versenden.“

„Ich freue mich, daß Sie mir Ihren Standpunkt in dieser Beziehung klarmachen. Wir wollen einmal sehen, auf welcher Basis Sie diese Preise berechnen. Wir müssen sie doch mit irgend etwas vergleichen, nicht wahr? Was haben Sie zum Vergleich herangezogen? (Höchstwahrscheinlich wird die Antwort sein: „Nichts“.) Wir können den Preis unserer Maschine nur damit vergleichen, was durch das Vermeiden von Fehlern usw. gespart wird. Wieviel rechnen Sie, ungefähr sparen zu können?“

(Jetzt geht der Reisende daran, eine imponierende Summe von Kosten und Verlusten des alten Systems zusammenzurechnen.)

„Was kümmern Sie sich darum, was der Artikel kostet, solange Sie ihn mit Nutzen verkaufen können? Tausende von Detaillisten verkaufen ihn täglich mit gutem Verdienst, und Sie können doch sicher dasselbe tun wie Ihre Kollegen. Der Konkurrenzartikel, den Sie erwähnen, kostet allerdings 10 Mark weniger. Aber ich möchte Ihnen nun einmal genau zeigen, was Sie für diese 10 Mark für größere Vorteile erhalten.“

„Ich kann leicht den Preis herabsetzen, wenn Sie damit einverstanden sind, daß die Qualität verschlechtert wird, aber wollen Sie eine schlechtere Ware?“

„Es ist sicher mein Fehler, Herr Schmidt, daß Sie diese Gedanken gefaßt haben, denn es zeigt, daß ich die Vorzüge des Artikels nicht genügend klargemacht habe. Ich habe sicher nicht genug betont, daß — — —“

Im Detailgeschäft.

„Auf den ersten Blick sieht diese Ware vielleicht ebenso aus wie die, welche Sie eben zu einem billigeren Preis bei der Konkurrenz gesehen haben. Aber wenn Sie genauer hinsehen, werden Sie sofort finden, daß dort das Futter nicht so gut und die Farbe nicht so modern war wie bei den von mir gezeigten.“

„Es ist wohl möglich, daß dort der Artikel billiger im Ausverkauf ist, aber ich bezweifle sehr, daß Sie dort die Größe und Farbe erhalten können, welche Sie haben wollen und die ich Ihnen deshalb geben kann, weil wir nicht nur Reste in einem Artikel, sondern ihn ständig in allen Ausführungen auf Lager haben.“

„Es ist sehr wohl möglich, daß einmal irgendein Gegenstand bei uns etwas teurer ist als in einem anderen Geschäft. Jeder Kaufmann kalkuliert seine Ware verschieden und dafür, daß wir manchmal vielleicht nicht am billigsten sind, können Sie jederzeit alles bei uns umtauschen, was Sie kaufen, und haben eine Auswahl, welche Sie an anderen Stellen nicht finden können.“

b) „Ich kann es mir nicht leisten.“

„Damit mögen Sie von Ihrem Standpunkt aus recht haben, aber von meinem Standpunkt aus handelt es sich nicht darum, ob Sie sich den Kauf leisten können, sondern ob Sie es sich leisten können, diesen Gegenstand nicht zu kaufen.“

„Aber können Sie es sich leisten, daß man von Ihnen sagt, Sie hätten etwas nicht, was heute allgemein in jedem Geschäft als eine Notwendigkeit betrachtet wird?“

„Es ist eine alte Redensart im Geschäftsleben, daß jeder für eine Sache bezahlen muß, welche er gebraucht, ob er sie kauft oder nicht. Wenn Sie z. B. sich weigern würden, diesen Winter für Ihre Familie Kohlen zu kaufen, würden Sie dafür in Doktorrechnungen bezahlen und überdies noch alle Unannehmlichkeiten eines ungeheizten Hauses haben . . .“

„Ich kann das vollkommen verstehen, Herr Schmidt, und ich weiß sehr wohl, daß Sie so ökonomisch wie möglich handeln wollen. Das sollten wir alle tun. Bedenken Sie jedoch, daß Bürsten ebenso notwendig sind wie Kleider und Seife. Unser Heim und Körper müssen rein gehalten werden, ohne Rücksicht auf die Kosten hierfür. Wenn das ein Luxus wäre, würde ich Sie nicht eine Minute quälen, aber Bürsten sind Notwendigkeiten und sparen Ihnen ein Vielfaches in Geld, Arbeit und Geduld.“

„Wenn ich nicht Ihre Stellung in der Geschäftswelt kennen würde, Herr Schmidt, würde ich sicher Ihre Bemerkung ernsthafter nehmen, als ich es so tue.“

„Spart ein Mann, der den ganzen Winter ohne Überzieher geht, das Geld für diesen? Nein. Er zahlt dafür mit Doktorrechnungen, mit gemindertem Ansehen bei seiner Umgebung und in vielen anderen Arten. Die Familie eines Mannes, welcher sich nicht bei der Versicherung eingekauft hat, weil er denkt, daß er es sich nicht leisten konnte, findet nach seinem Tode, daß seine Ersparnisse in Wirklichkeit ein großer Verlust waren. Der Hauseigentümer, welcher es verabsäumt, ein Haus anstreichen zu lassen, welches die Reparatur nötig hat, und das Gebäude durch Regen, Hitze oder Kälte verfaulen läßt, zahlt ein Vielfaches für Holz und Reparaturen, als ihm das Anstreichen gekostet haben würde. Da Sie den Vakuumreiniger brauchen, zahlen Sie für ihn. Seit Sie angefangen haben, ein Haus zu führen, haben Sie jedes Jahr für ihn bezahlt, und Sie werden immer weiter für ihn bezahlen, wenn Sie sich keinen anschaffen. Sie zahlen für ihn mit dem Gelde, welches Sie für Bürsten und Teppichkehrer ausgeben, durch Ihre eigene Gesundheit und die Ihrer Familie. Sie werden ihn doppelt und dreifach bezahlen, wenn im Verlauf von zehn Jahren mehrere

Teppiche durch das übermäßige Abbürsten abgenutzt werden, was nicht vorkommen würde, wenn Sie dieselben durch einen Vakuumreiniger gesäubert hätten.“

c) „Die Qualität ist nicht gut genug.“

„Wenn auch vielleicht derselbe Artikel aus einem besseren Material hergestellt werden könnte, würde er sich dadurch doch so verteuern, daß er in keinem Verhältnis zu dem Qualitätsunterschiede stehen würde. Es gibt sicher bessere Artikel dieser Art, genau so, wie es ganz billige und ganz teure Automobile gibt. Sie sehen aber ebenso, wie viel mehr Ford-Wagen verkauft werden als Mercedes, und Sie können nicht erwarten, daß beide dasselbe kosten.“

„Es stimmt schon, daß dieser Artikel nicht so lange halten wird, als wenn er wesentlich besser und dementsprechend teurer wäre. Wenn er aber schon nach zwei Jahren durch einen neuen ersetzt werden muß, so können Sie sich wieder einen anderen von diesen verschiedenen aussuchen, und es wird für Sie angenehm sein, nach einer gewissen Zeit wieder einen Wechsel eintreten zu lassen.“

d) „Ich kaufe nicht von Ihnen bzw. von Ihrer Firma.“

Ist diese Einrede durch eine vorherige Differenz erklärlich, wird es das Beste sein, erst einmal diese aus der Welt zu schaffen, und zwar entweder durch Entschuldigung oder durch eine Einigung über das Streitobjekt.

Ist die Verstimmung auf das Verhalten eines bestimmten Mannes zurückzuführen, welcher den betreffenden Kunden beleidigt hat, kann der Vertreter sagen:

„Sie würden doch deshalb trotzdem wieder in ein Friseurgeschäft gehen, weil Sie einmal dort von einem Angestellten schlecht rasiert worden sind. Die anderen Friseure sind alles tüchtige Leute, und sogar der eine würde jedenfalls das nächste Mal alles daran setzen, Sie ganz besonders zufriedenzustellen.“

„Unsere Firma gibt allerdings nur 20% Nutzen auf die Ware. Durch unseren großen Reklame-Etat jedoch setzen Sie Ihr Lager in unseren Artikeln 20 mal im Jahr um, während Sie es bei den anderen Produkten, wo Sie 25% verdienen, nur 10 mal umsetzen können. Am Ende werden Sie daher trotzdem mit unseren Artikeln das meiste verdienen.“

„Es ist unser Fehler, Herr Schmidt, daß Sie noch nie von unserer Firma gehört haben. Wir hatten unser Hauptinteresse bis jetzt auf ein anderes Feld gelegt und uns erst in letzter Zeit auf diese Artikel geworfen. Sie haben sicher recht, daß Sie vorsichtig sind, und da Sie uns noch nicht kennen, sind wir gern bereit, Ihnen ausreichende Gelegenheit zu geben, sich einmal unsere Ware anzusehen . . .“

„Es ist natürlich, daß Sie unsere Firma nicht kennen, und man kann nicht beanspruchen, daß jemand selbst die größten Fabrikanten von Waren kennt, die er im Augenblick noch nicht führt.“

„Wir sind allerdings nur eine kleine Firma, aber darin liegt ja gerade der Vorteil für Sie. Denn selbstverständlich erhalten Ihre Aufträge auf diese Weise unsere besondere Aufmerksamkeit, und Ihre Interessen werden von uns derartig wahrgenommen, wie es bei einem großen Konzern gar nicht möglich wäre. Trotzdem vertreiben und fabrizieren wir mehr Waren, als irgendein Detaillist aufnehmen kann, und Sie können sicher sein, stets alles von uns prompt zu erhalten, was Sie in unseren Artikeln überhaupt brauchen können.“

e) „Ich bin mit meiner augenblicklichen Verbindung zufrieden.“

„Ich weiß, Herr Schmidt, daß Ihre augenblickliche Geschäftsverbindung eine sehr angesehene Firma ist, und es würde sicher ein großer Fehler sein, diese Beziehung abzubrechen. Aber meine Gesellschaft bietet Ihnen im Augenblick etwas ungewöhnlich Günstiges, von dem ich sicher bin, daß es Sie interessieren wird.“

„Darum gerade kam ich hierher. Ich weiß, daß Sie gewöhnt sind, nur die allerbesten Artikel zu kaufen, und ich wollte Ihnen etwas zeigen, was meine Firma gerade auf den Markt gebracht hat.“

„Ich habe durchaus nicht die Absicht, überhaupt mit Ihren gegenwärtigen Geschäftsverbindungen zu kollidieren, aber es ist doch nie ein Fehler, Ihr Lager mit Waren zu vergrößern, welche sich schnell und mit gutem Verdienst umsetzen lassen.“

„Ich verstehe wohl, daß Sie von großen Trusts nicht kaufen wollen. Wenn wir unsere Kunden nur unpersönlich behandeln würden, hätten Sie sicher recht. Wir sind aber nur dadurch so groß geworden, weil wir unseren Geschäftsfreunden nur und gerade

das an Qualität und Bedienung geben, was sie brauchen. Wenn wir uns nicht so intensiv um unsere Kunden kümmern würden, hätten sie uns schon lange verlassen.“

„Wir sind gewöhnlich immer mit dem zufrieden, was wir haben, bis wir etwas Besseres sehen. Ich möchte Ihnen hier etwas Interessantes zeigen, und es kostet Sie doch keinen Pfennig, es sich anzusehen.“

„Sie sehen natürlich ein, daß, wenn ich nur zu Kunden ginge, welche mit ihrer augenblicklichen Geschäftsverbindung unzufrieden sind, ich gar keine erstklassige Kundschaft haben könnte.“

„Sie würden kein modernes Geschäft haben, wie Sie es führen, wenn Sie immer nur dieselben Artikel gekauft hätten, die Sie zu der Zeit Ihrer Eröffnung hatten. Wechsel bedeutet Fortschritt, und jede Chance, einen kleinen Extraverdienst zu machen, muß mitgenommen werden, sonst tut es jemand anders.“

„Ich verlange von Ihnen keineswegs, daß Sie aufhören sollen, von Ihren augenblicklichen Lieferanten zu kaufen. Ich möchte Ihnen nur die Vorteile einer neuen Verbindung zeigen, von der ich sicher bin, daß dieselbe Sie ebenso befriedigen wird wie Ihre augenblickliche.“

f) „Ich habe im Augenblick alles, was ich brauche, auf Lager.“

„Ich habe es nicht anders erwartet, als daß Sie alles auf Lager haben, was jeden Tag verlangt wird, aber wird es nicht vorteilhaft sein, eine kleine Reserve zu führen?“

„Wenn man das Lager sorgfältig durchgeht, ist man verwundert, wieviel Sachen man braucht. Es kommt häufig vor, daß ich von meinen Kunden diese Antwort erhalte. Wenn sie aber ihr Lager kontrollieren, stellt es sich immer heraus, daß eine ganze Reihe von Sachen fehlt, welche ich einfach und leicht beschaffen könnte.“

„Gestatten Sie vielleicht, daß ich schnell diese Liste durchgehe, um zu sehen, ob doch nicht ein oder zwei Artikel da sind, von welchen Sie im Augenblick nicht genug haben.“

„Vielleicht erlauben Sie mir einmal, schnell Ihr Lager durchzugehen. Möglicherweise bin ich imstande, Ihnen einen Plan vorzuschlagen, wodurch Sie Ihr Lager schneller umsetzen.“

g) „Ich habe gar keinen Platz mehr, um die Ware aufzustellen.“

„Sie haben wirklich beinahe gar keinen Platz mehr übrig. Wie oft machen Sie eine Lageraufnahme? Alle sechs Monate? Wenn Sie eine sorgfältige Aufstellung machen wird sich sicher herausstellen, daß Ihr Lager in mehreren Artikeln, welche Sie jetzt führen, seit Ihrer letzten Inventur nicht einmal umgeschlagen worden ist, und für diese Ware brauchen Sie mehr Platz als für die Artikel, welche Sie zwölfmal im Jahr umsetzen. Wenn Sie Ihre Generalunkosten für das Jahr berechnen, und jede Ware in dem Verhältnis zu dem Platz belasten, welchen sie einnimmt, wird sich herausstellen, daß Sie in vielen Fällen tatsächlich Geld an der schlecht gehenden Ware verlieren. Sie machen alle Anstrengungen, Ihr Geschäft und Ihren Verdienst zu vergrößern. Trotzdem lassen Sie sich durch diese Artikel Platz wegnehmen und Ihren Profit verkleinern. Mit anderen Worten, zahlt Ihnen diese Ware keine Miete.“

„Selbstverständlich erkennen Sie die Notwendigkeit, Ihren Kunden eine gute Auswahl zu bieten. Haben Sie je darüber nachgedacht, daß die großen Warenhäuser ihr Geschäft ebenso auf die Zahl der vielen ausgestellten Artikel wie auf ihre billigen Preise aufgebaut haben? Der niedrige Preis mag Leute in das Geschäft ziehen, aber wenn sie einmal da sind, werden sie durch Hunderte von Artikeln veranlaßt, weitere Einkäufe zu machen. Wenn Sie wollen, daß Leute von Ihnen kaufen, müssen Sie auch etwas haben, um ihnen etwas zu verkaufen.“

„Haben Sie Ihre Kunden schon einmal danach gefragt? Die, welche regelmäßig bei Ihnen kaufen, sind fraglos damit zufrieden, was Sie ihnen anbieten. Aber es gibt eine Menge Käufer, welche kommen würden, wenn Sie ihnen etwas Neues und Gutes zeigen könnten. Die Mengen, welche ich überall in meinen Gebieten verkaufe, geben klar zu erkennen, daß das Publikum meinen Artikel leicht kauft. Wollen Sie Ihre Tür einer solchen Gelegenheit verschließen?“

h) „Das Geschäft ist im Augenblick sehr schlecht, und die Zeiten ungünstig.“

„Ja, das Geschäft ist im Augenblick schlecht, aber gerade in solchen Zeiten sollte jeder eine besondere Anstrengung machen,

dem abzuhelfen. Ich möchte Ihnen in diesem Zusammenhange etwas vorschlagen, was Sie sicher interessieren wird.“

„Ich weiß, daß das Geschäft augenblicklich schlecht ist, aber gerade nach meinen Artikeln ist die Nachfrage so groß wie immer, Sie werden dies durch Ihre Statistik bestätigt finden.“

„In schlechten Zeiten ist ein kluger Geschäftsmann besonders sparsam, und die Grundlage hierzu ist es, jede Verschwendung zu verhindern und jeden Verlust zu verhüten. In schlechten Zeiten paßt man sogar auf den kleinsten Gewinn auf, und da eine tägliche Ersparnis von ein paar Mark eine Verdienstquelle ist, wird es wirtschaftlicher sein, eine Methode anzunehmen, um diese Ersparnis zu erreichen. Es würde gerade in schlechten Zeiten ein großer Fehler sein, die Annahme eines Planes zu verweigern, der in wenigen Monaten durch das gesparte Geld für sich selbst bezahlt hat, und der dann Jahr auf Jahr genug Geld sparen wird, um das Gehalt eines Angestellten zu zahlen. Schlechte Zeiten kommen immer vor, die Regel jedoch sind die guten. Ein tüchtiger Kaufmann wird keinen Plan ablehnen, welcher seinen Kunden gefällt und sie durch unbedingte Genauigkeit der Kontoauszüge an sich fesselt. Wo eine Rechenmaschine benutzt wird, finden die Kunden bald heraus, daß hier überall Ordnung herrscht und Fehler beinahe überhaupt nicht vorkommen.“

„Wir wissen natürlich alle, daß im Augenblick die Zeiten schwer sind, aber Sie wollen doch nicht der Außenwelt gegenüber den Anschein erwecken, daß Ihr Geschäft nicht mehr so gut geht wie früher. Wenn Sie aber Ihre Reklame verringern, wird dieser Anschein erweckt werden.“

„Wenn das Geschäft ruhig ist, ist es gerade wichtig, etwas zu tun, um es zu verbessern. Mein Angebot bietet Ihnen einen exklusiven Vorteil vor der Konkurrenz und ist ungefähr das Beste, was Sie zur Belebung Ihres Geschäftes tun können, daher . . .“

i) „Ich kann diesen Artikel nicht gebrauchen.“

„Es ist ganz selbstverständlich daß Sie glauben, keine besondere Verwendung für meine Ware zu haben. Viele haben dieses geglaubt, bevor sie sich über den tatsächlichen Wert meines Artikels für ihr Geschäft überzeugt haben.“

„Meinen Sie damit nicht eigentlich, daß Sie glauben, ohne meinen Artikel auskommen zu können? Früher glaubten viele, ohne Schreib- und Nähmaschinen auskommen zu können. Sicher kann man auch ohne sie fertig werden, aber die Vorteile sind so offensichtlich, daß kein Geschäftsmann es versuchen wird, ohne Schreibmaschine, und keine Frau ohne Nähmaschine auszukommen, wenn man nicht unbedingt muß. Genau so ist es mit meinem Artikel, und ich glaube nicht, daß Sie ohne ihn sein möchten, wenn Sie sich seine Vorteile klargemacht haben.“

„Beinahe alle meine augenblicklichen Kunden haben mir das gesagt, wenn ich das erstemal bei ihnen war. Wenn Sie aber jetzt zu einem von ihnen gehen würden, könnten Sie hören, daß sie ohne diese Maschinen gar nicht mehr auskommen könnten. Bevor sie dieselbe hatten, konnten sie gar nicht beurteilen, was sie entbehren, und ich möchte nur, daß Sie sich einmal darüber informieren, welche Vorteile Ihnen geboten werden.“

„Ich wundere mich gar nicht darüber, daß Sie mir sagen, Sie hätten keine Nachfrage nach meinen Artikeln. Keiner kommt doch zu Ihnen und verlangt einen Haarschnitt oder rasiert zu werden. Aber die Leute würden kommen, wenn Sie wie ein Friseur ein Barbierbecken heraushängen würden. Es ist dasselbe mit unseren Artikeln. Wenn Sie unser wohlbekanntes Zeichen draußen am Geschäft anbringen, werden die Leute wissen, daß sie diesen Artikel hier erhalten, und gerne kommen, um ihn zu kaufen.“

„Wenn alle Kaufleute warten würden, bis ein Artikel bei ihnen verlangt wird, würde nur ein kleines Geschäft möglich sein. Wenn jemand unsere Ware bei Ihnen kaufen wollte, würde er doch gar nicht warten, bis Sie die Bestellung dann ausführen könnten, sondern zur Konkurrenz gehen. Sobald das Publikum sieht, daß Sie den Artikel auf Lager haben, wird er auch gekauft werden, sonst könnten wir doch gar nicht schon so lange bestehen. Machen Sie eine Ausstellung von unseren Erzeugnissen, und bei meinem nächsten Besuch werde ich eine große Nachbestellung von Ihnen erhalten.“

„Vanderbilt sagte dasselbe zu Westinghouse, als man ihm eine Luftbremse anbot, um Züge durch Luft zum Halten zu bringen. Heute benutzt fast jede Dampf- und elektrische Bahn die Westinghouse-Luftbremse. Vanderbilt verlor die größte Cance seines Lebens, weil er ungläubig war und sich die Sache nicht erklären lassen wollte.“

k) „Ich will diesen Artikel nicht haben.“

„Ich glaube wohl, daß Sie meinen Artikel nicht haben wollen, aber das führt mich gerade zu Ihnen. Diese Bemerkung werden Sie aber noch nie von jemandem gehört haben, der die Ware einmal gekauft hat.“

„Ihre Bemerkung wundert mich gar nicht. Die meisten Leute sagen dasselbe, wenn man an sie herantritt. Der Grund liegt darin, daß sie nicht wissen, worum es sich handelt. Wenn sie meinen Artikel gewollt hätten, würden sie ihn ja schon lange haben.“

„Ich habe auch gar nicht angenommen, daß Sie die ganze Aluminium-Kücheneinrichtung haben wollen, aber ich zeigte sie Ihnen, damit Sie die Töpfe auswählen können, welche Sie gebrauchen.“

„Ja, höchstwahrscheinlich wollen Sie diese Maschine nicht haben. Aber wie ist es mit den Angestellten, welche sie zu benutzen hätten?“

l) „Ich will mir die Sache überlegen.“

„Aber sicher, Herr Schmidt, ich wußte, daß Sie sich die Sache noch einmal überlegen würden. Aber ich möchte Sie darauf aufmerksam machen, daß es nicht klug ist, mehr Zeit als unbedingt notwendig zu verlieren, denn in der Zwischenzeit wird Ihr Geschäft einen Gegenstand entbehren, welcher Ihren Gewinn vergrößern würde.“

„Wenn mein Artikel nicht eine gute Sache für Ihr Geschäft ist, brauchen Sie ihn natürlich nicht. Ist er aber eine gute Sache, brauchen Sie ihn sofort. Darf ich fragen, welchen besonderen Punkt Sie sich noch überlegen wollen?“

„Das ist ein sehr guter Gedanke, aber darf ich Sie fragen, was Sie sich noch im besonderen überlegen wollen? Höchstwahrscheinlich ist es mein Fehler, daß ich etwas übersehen habe, woran Sie gedacht haben. Was wollen Sie anfangen, diesen Fehler und Verlust zu vermeiden, welche Ihren Verdienst verringern, wie Sie selbst zugeben?“

„Meine Erfahrung zeigt, daß Geschäftsleute gern Verluste in ihrem Geschäft verhüten wollen, nachdem sie sich einmal von ihrem Vorhandensein überzeugt haben. Sie legen Wert darauf, unser System sofort einzuführen und sind sehr enttäuscht, wenn Sie

hören, daß Sie fünf oder sechs Wochen warten müssen, da wir unseren Artikel nach Bestellung anfertigen. Ich verstehe gar nicht, warum Sie in dieser Beziehung von den anderen Geschäftsleuten verschieden sind.“

„Wissen Sie, was passieren kann, während Sie sich die Sache überlegen? Ihr altes Dach kann anfangen, so viel Wasser durchzulassen, daß der dadurch angerichtete Schaden mehr ausmacht als ein neues Dach.“

„Selbstverständlich möchte ich, daß Sie sich die Sache genau überlegen. Aber lassen Sie mich Ihnen doch einmal alles klar machen, inwieweit Sie Vorteile von meinem Angebot ziehen können. Wenn Sie mir hierin genau folgen, werden Sie höchstwahrscheinlich zu dem Entschluß kommen, daß Sie gar nicht mehr nachzudenken brauchen.“

m) „Ich muß es erst mit meiner Frau (Kompagnon) besprechen.“

„Ich glaube nicht, daß es ganz gerecht ist, Ihrer Gattin eine Frage wie diese zur Entscheidung vorzulegen, ohne daß sie Gelegenheit gehabt hat, sich selbst erst einmal zu informieren. Vielleicht will sie etwas wissen, was wir nicht besprochen haben. Ich bin jederzeit gern bereit, zu einer Zeit bei ihr vorzusprechen, welche ihr paßt.“

„Sie fragen doch für gewöhnlich Ihren Mann nicht vor jeder kleinen Auswahl. Die meisten Männer kümmern sich um solche Sachen nur ungern. Wenn Sie ihm aber erzählen, daß Sie jetzt einen Vakuumreiniger haben, welcher Ihnen so viel schwere Arbeit erspart, alles viel besser reinigt und tatsächlich seinen Anschaffungspreis durch die geringere Abnutzung der Teppiche bezahlt, wird Ihr Gatte nur Ihren Entschluß loben.“

„Herr Schmidt, Ihr Kompagnon ist in dieser Angelegenheit nicht so im Bild wie Sie. Wenn Sie mit ihm darüber sprächen, würde er für einen Augenblick zuhören und dann fragen, ob Sie es für gut halten — wenn Sie dies bejahen, würde er Ihnen die Entscheidung überlassen, da Sie mit der Sache Bescheid wissen und er nicht. Warum wollen Sie daher nicht gleich das tun, was er Ihnen auf jeden Fall vorschlagen wird?“

n) „Ich bin mit meinem alten System immer sehr gut ausgekommen.“

„Wir beide können uns kaum mehr der Zeiten erinnern, wo unsere Großmütter alles mit der Hand nähten. Aber sie taten es, und Ihre Frau könnte es heute auch noch tun, wenn sie müßte. Aber solange es eine bessere Methode gibt, wäre es doch unsinnig, die alte zu benutzen.“

„Es ist allgemein bekannt, daß Sie ein erfolgreicher Geschäftsmann sind. Ich bin sicher, keiner könnte Sie hier morgen ersetzen oder doch nur annähernd Ihre Erfolge erreichen. Er würde über das Geschäft nicht so gut Bescheid wissen. Sie haben den Erfolg auf Ihrer Seite, weil Sie viele Tatsachen wissen, aber Ihr kluger Kopf könnte noch mehr erreichen, wenn Sie noch mehr wissen würden, als Sie schon jetzt tun. Viele lebenswichtige Zahlen könnten Ihnen täglich von Ihrem Buchhalter mitgeteilt werden, die einem Mann von Ihrer Begabung helfen würden, noch mehr zu verdienen. Dieses ganze Material könnten Sie leicht und ohne besondere Kosten durch unsere Buchhaltungsmaschine erhalten.“

o) „Ein Kollege von mir führte Ihre Ware, ohne sie verkaufen zu können.“

„Ihr Geschäft ist nicht wie jenes. Sie haben sich nicht die Kundschaft, welche Sie im Augenblick haben, dadurch erhalten, daß Sie sich einfach auf das Glück verlassen haben, um Ihre Ware zu verkaufen. Ich weiß, daß, wenn Sie einen Artikel kaufen, Sie ihn auch forcieren, und das hat der andere Käufer nie gekonnt. Wenn Sie darüber nachdenken, wieviel Hunderte von Geschäften Geld an unserer Ware verdient haben, wird es Ihnen klar sein, daß in dem Fall, den Sie anführen, der Fehler nicht an uns, sondern an Ihrem Kollegen lag.“

p) „Wenn Ihr Artikel verlangt wird, kann ich leicht einen anderen dafür geben.“

„Darin haben Sie zweifellos recht, aber jeder Kunde will doch das haben, was er verlangt. Einmal wird er den substituierten Artikel annehmen, das nächste Mal aber in ein anderes Geschäft gehen. Ein guter Verkäufer kann einem Kunden, der in seinem Lager ist, einen Ersatzartikel verkaufen (lächelnd), aber er kann einem Kunden nichts verkaufen, welcher in dem Laden des Konkurrenten ist.“

q) „Ich kaufe von einem Freunde.“

„Das ist sehr angenehm für Sie. Aber Ihr Freund wird Ihnen nicht alles liefern können, was Sie brauchen. Geben Sie mir eine Gelegenheit, Ihnen da zu helfen, wo Ihr Freund es nicht kann, zum Beispiel . . .“

r) „Ich bin im Augenblick zu beschäftigt.“

„Es freut mich, daß Sie beschäftigt sind, denn mein Angebot ist nur für Leute, welche etwas zu tun haben. Da Sie nicht viel Zeit haben, werde ich mich ganz kurz fassen.“

„Dann komme ich ein andermal. Wie würde Ihnen Mittwoch, um neun Uhr, passen?“

„Niemand ist zu beschäftigt, um nicht einem Angebot, das zu seinem Vorteil ist, wenigstens zehn Minuten seine Aufmerksamkeit zu widmen. Es wird sogar noch weniger als zehn Minuten in Anspruch nehmen, um Ihnen meine Offerte ganz klarmachen zu können.“

„Herr Schmidt, ich bin genau so beschäftigt wie Sie und habe für meinen Lebensunterhalt schwer zu arbeiten, um etwas zu erreichen. Ich muß jeden Tag eine bestimmte Anzahl von Kunden aufsuchen, und wenn ich einmal eine Stadt bearbeitet habe, komme ich erst nach Monaten wieder zurück. Als Kaufmann wissen Sie, daß der Augenblick immer die beste Zeit ist, Geschäfte zu machen, und jetzt bin ich gerade am Platze. Sie haben mich aufgefordert, wiederzukommen, vielleicht darf ich Ihnen doch jetzt mein Angebot vorlegen.“

Fünftes Kapitel.

Das Erlangen der Bestellung.

1. Allgemeine Bedeutung.

Das Ende jeder erfolgreich durchgeführten Unterhaltung zwischen Verkäufer und Kunden ist die Entgegennahme der Bestellung. Für den Leiter der Verkaufsabteilung wird letzten Endes die Beurteilung seiner Angestellten davon abhängen, in wieviel Prozent der Fälle es ihnen gelingt, einen Auftrag zu erhalten. Wohl mag, wie wir vorher gesehen haben, manches durch einen Besuch des Reisenden erreicht werden, selbst wenn er nicht zu einer Order führt. Doch es liegt in der Natur der Sache, daß dies nur Teilerfolge sein können, solange der praktische Hauptzweck nicht erreicht ist.

Gerade der Neuling hat sehr häufig das Gefühl, daß er die ganze Verkaufshandlung in durchaus richtiger Weise geführt hat und es ihm vollkommen geglückt ist, den Kunden von der Vorzüglichkeit seiner Ware zu überzeugen. Aber zuletzt scheint doch etwas gefehlt zu haben, denn wenn er versucht, die Probe aufs Exempel zu machen, bemerkt er mit Schrecken, daß seine Anstrengungen vergeblich waren und es ihm nicht gelingt, den Auftrag definitiv zu erhalten.

Es ist in den meisten Fällen falsch, zu glauben, dies liege daran, daß er es nicht verstände, die richtigen Endmaßnahmen zu treffen. Das Erteilen der Order seitens des Kunden ist die logische Folge dessen, was vorhergegangen ist, und wenn eben der Auftrag nicht erteilt wurde, bedeutet dies, daß in irgendeiner Weise wesentliches vorher schon unterlassen wurde.

Trotzdem ist es eine Kunst für sich, in geschickter Weise den letzten Anstoß dazu zu geben, daß der Kunde nun den Kaufkontrakt unterschreibt und sich zur Übernahme der Waren verpflichtet. Eine ganze Reihe von Momenten kommt hier in Frage, deren richtige Beachtung und sachverständige Anwendung diesen Vorgang wesentlich erleichtern werden.

Der vorher erwähnte Eindruck des Neulings ist häufig darauf zurückzuführen, daß er besonders, manchmal aber sogar auch der

alte Vertreter, bei dem Schlusse des Interviews ein gewisses Gefühl der Aufregung und Furcht nicht überwinden kann. Gerade vor dem entscheidenden Augenblick, welcher für den Erfolg seiner Bemühungen ausschlaggebend ist, bemächtigt sich des Reisenden eine gewisse Nervosität und ein Unbehagen wie vor einem Examen. Es gibt kein Mittel, diese Stimmung zu überwinden, außer durch straffe Selbstdisziplin. Der Verkäufer muß sich darüber im klaren sein, daß er ja alles weiß, was er über die Ware und die Bedürfnisse des Kunden ausfinden konnte, und dies auch in entsprechender Weise vorgebracht hat. Dadurch muß er zu sich selbst Vertrauen fassen und dies auch dem Kunden gegenüber durchblicken lassen. Tut er dies nicht, wird er nervös und aufgeregt, schreckt er schon dadurch den Käufer ab und verliert den schon beinahe sicheren Auftrag. Es ist nichts weiter als Mut und die feste Zuversicht, daß der Erfolg eintreten wird, welcher hier von Bedeutung ist. Der Kaltblütigere sieht in dem Abschlusse des Geschäftes durchaus nichts Ungewöhnliches, sondern behandelt es als eine Selbstverständlichkeit, daß nach all seinen Darlegungen ihm auch nun die Bestellung erteilt werden wird.

Aber auch hier zeigt sich wie in keinem anderen Augenblick der wahre Charakter des Menschen. Jeder Kunde benutzt die Zeit vor der endgültigen Erteilung des Auftrages dazu, um noch einen Versuch zu machen, in bezug auf Preise und Bedingungen das Letzte herauszuholen. Es gehört eine gewisse Willensstärke dazu, hier festzubleiben und sich nicht durch die Furcht vor einem etwaigen Verlieren der ganzen Order dazu bestimmen zu lassen, über das Maß des Möglichen nachzugeben.

Der Kunde wird nur vor dem Reisenden auf die Dauer Achtung haben können, der nicht mit sich herumhandeln läßt und bei dem ein einmal gegebener Preis auch nicht Objekt des Feilschens bildet.

2. Die Bestimmung des richtigen Augenblickes.

Das große Problem wird immer sein, den richtigen Augenblick zu finden, wo der Kunde weit genug beeinflußt ist, um nun den Auftrag zu unterschreiben. Es gehört eine gewisse Feinfühligkeit dazu, diesen Moment richtig zu erkennen und auszunutzen. Keine Vorbereitung, keine auswendig gelernte Verkaufsrede kann hier etwas nutzen. Der Reisende ist ganz auf seine eigene Intuition angewiesen, um zu erkennen, ob er seine Beweisführung noch fortsetzen muß oder der Kunde schon hinreichend überzeugt ist.

Die Stimmung eines Menschen gegenüber einem Angebot irgendwelcher Natur unterliegt einem beständigen Wechsel. Es ist sehr wohl möglich, daß es dem Reisenden an einem bestimmten Punkte gelungen wäre, die Order zu erhalten, daß er aber diese Möglichkeit dadurch wieder verloren hat, indem er weiterredete und durch seine Ausführungen die Stimmung des Kunden sich wieder entfremdete. Das Beste, was er in diesem Falle tun kann, ist, von Zeit zu Zeit Stichproben über die jeweilige geistige Einstellung des Kunden zu machen. Wie der Koch von Zeit zu Zeit durch Einstecken eines Stäbchens sich vergewissert, ob der Kuchen schon gar ist, muß auch der Verkäufer hin und wieder durch eine kleine Zwischenfrage feststellen, ob der richtige Augenblick bereits gekommen ist, den Kontrakt zur Unterschrift vorzulegen. Es ist eine durchaus falsche Ansicht, daß diese Gelegenheit nur immer einmal bei jeder Verkaufsverhandlung vorkäme und gerade dieser einzige Moment getroffen werden muß, wenn der Reisende Erfolg haben soll. Vielmehr gibt es eine ganze Reihe von Augenblicken, in welchen das Geschäft abgeschlossen werden kann, und es genügt völlig, wenn einer derselben getroffen wird.

Erfahrung wird zeigen, daß es gar nicht so schwer ist, einen dieser Höhepunkte des Interesses zu erwischen und auszunutzen. Es ist durchaus nicht nötig, daß der Verkäufer sich hier in irgendeiner Weise beunruhigt, denn im allgemeinen wird nichts dadurch verdorben werden, daß er eine Beendigung der Unterhaltung zu frühzeitig versucht. Merkt der Verkäufer, daß der Kunde auf seine Anregung nicht eingeht, so hat er nichts weiter zu tun, als zu seiner Verkaufsrede zurückzukehren und fortzufahren, neue Kaufargumente ins Treffen zu führen.

Auch hier wird es sich manchmal wieder empfehlen, durch kleine Zwischenfragen, auf welche es keine andere Antwort als „ja“ gibt, die richtige Grundlage zu schaffen, welche für später auch die letzte und entscheidende Zustimmung sichert.

Ebenso mag es sich empfehlen, Zwischenfragen zu stellen, durch welche bestimmt werden kann, inwieweit der Kunde den Ausführungen des Vertreters folgte. Gerade bei der gleichgültigen Haltung, welche manche prinzipiell in Gegenwart des Verkäufers einnehmen, ist es für diesen schwer, herauszufinden, ob es sich um eine geheuchelte oder wirkliche Teilnahmslosigkeit handelt. Die Probe aufs Exempel ist hier sehr leicht dadurch zu machen, daß der Vertreter ihm eine Frage stellt, zu deren Beantwortung eine gewisse

geistige Mitarbeit mit dem bisher Gesagten unbedingt erforderlich ist. Zeigt sich, daß sie vorhanden war, ist der richtige Augenblick für den Abschluß des Geschäftes gekommen.

Alte und erfahrene Reisende behaupten, daß ein gewisses Etwas schon in der physischen Haltung des Kunden zeigt, daß derselbe sich zum Kauf entschlossen habe. Wer glaubt, sich danach richten zu können, wird fraglos einen gewissen Vorteil davon haben. Sicherer jedoch können wir vorgehen, wenn der Kunde uns durch gewisse Bemerkungen anzeigt, daß er zum Kauf entschlossen ist. Solche Ausführungen sind zum Beispiel Fragen wie: „Wieviel würde dieser Artikel pro Tausend kosten?“ oder „Wie lange Ziel gewähren Sie?“ Aus ihnen geht klar hervor, daß nur noch kleine Einzelheiten im Wege stehen, während der Kaufentschluß als solcher bereits gegeben ist.

3. Der letzte Anstoß zum Kauf.

Um diese letzten inneren Widerstände zu brechen, hat der tüchtige Vertreter mehrere Hilfsmittel zu seiner Verfügung.

Eins der gebräuchlichsten ist es, sich ein starkes Kaufargument bis zum Schlusse aufzuheben. Viele Verkäufer haben die Erfahrung gewonnen, daß je nach der Natur des Kunden ein Motiv besonders wirksam sein wird, und sparen sich dieses bis zu dem Moment auf, wo das Schicksal der ganzen Werbung in der Schwebe hängt.

Benutzt er diesen Augenblick, um noch einmal die vorher ausgeführten wesentlichen Punkte zusammenzufassen und einen neuen von starker Durchschlagskraft hinzuzufügen, wird fast immer der Tag für ihn gewonnen sein. Viel kann hier durch eine geschickte Anspielung an die Vorstellungskraft des Kunden erreicht werden. Jetzt ist es richtig, dem Käufer vorzustellen, wie er sich im Besitz des Gegenstandes ausmachen würde und welche Vorteile und Genüsse ihm durch den Kauf zugänglich werden. Je bestimmter das so entworfene Bild ist, je mehr es sich den tatsächlich vorliegenden Verhältnissen anpaßt, um so größer wird seine Wirkung sein, das letzte Zaudern zu überwinden.

Nicht ganz so wirkungsvoll, aber auch für das Gelingen des Geschäftes wesentlich ist es, bestimmte Momente ins Feld zu führen, welche es dem Kunden erschweren, die Werbung des Vertreters abzuschlagen. Oft wird der Vertreter dies durch geschickte Schmeichelei erreichen. Er gibt in all und jedem seinem Kunden recht und

setzt allmählich eine solche Übereinstimmung zwischen seinen Ansichten und denen des anderen voraus, daß aus dieser gegenseitigen Einstellung heraus der Kunde gar nichts anderes tun kann, als dann „ja“ zu sagen, wenn ihm die Erteilung des Auftrages in den Mund gelegt wird.

Ein anderes Mittel ist es, sich jetzt der Suggestion zu bedienen, um den Kunden in die gewünschte Richtung zu lenken. Es gibt eine ganze Reihe von Momenten, welche zu einer Handlung in einem bestimmten Sinne treiben und daher in diesem Zusammenhang besonders wertvoll sind. Hierzu gehört das bekannte Mittel, in diesem Augenblick dem Kunden einen Bleistift und das Orderbuch zu überreichen und ihm dabei genau die Zeile anzugeben, wohin er seinen Namen schreiben soll. Um die Aufmerksamkeit des Käufers von der Wichtigkeit dieses Schrittes noch mehr abzuziehen, verbessert ein Reisender die Methode in der Art, daß er schon vorher auf den Kopf des Auftragsbogens den Namen des Kunden geschrieben hat und ihn nun auffordert, denselben auf der Unterschriftenzeile genau so zu Papier zu bringen, wie er ihn oben aufgezeichnet hat. Hierdurch ist eine Ablenkung gegeben, welche die darin enthaltene Suggestion noch wesentlich wirksamer macht. Der Kunde hat jetzt zwei Gedanken, nämlich erstens, seinen Namen zu schreiben, und zweitens, ihn so zu schreiben, wie er ihm vorgezeichnet ist, so daß er noch weniger sich darauf konzentriert, daß er überhaupt zeichnet. Dasselbe wird dadurch erreicht, daß der Vertreter sagt: „Bitte, unterschreiben Sie hier genau so, wie Sie für gewöhnlich zeichnen.“

Um die Suggestion stärker zu machen, schreiben manche Vertreter zuerst ihre eigene Unterschrift auf den Auftragszettel, obwohl dies ja in den meisten Fällen von der Gesellschaft gar nicht verlangt wird.

Ein anderes, derartiges Mittel ist es, den Kunden davon zu überzeugen, daß seine Entschließung die gewöhnliche ist und er nur dem Beispiel anderer folgt, wenn er den Auftrag erteilt. Dadurch wird gewissermaßen der letzte kleine Anstoß gegeben, welcher ihn vorwärtsschiebt, denn jeder will lieber mit dem Strom schwimmen als dagegen. Jeder Kunde will gerade den Artikel kaufen, von welchem erzählt wird, daß er ausverkauft sei, und mit besonderer Vorliebe ebenso das letzte Stück erwerben, welches noch von einer bestimmten Sendung vorrätig ist. Häufig benutzt der Verkäufer dies Moment des scheinbaren Widerstrebens, um die Begierde des

Kunden noch mehr zu verstärken und sich den Auftrag definitiv zu sichern.

Ein anderes, oft benutztes System ist es, die Auswahl der Entscheidungen zu verringern, zwischen welchen der Kunde noch schwanken kann. Anstatt der Entscheidung zwischen Kauf und Nichtkauf wird ihm eine Frage vorgelegt, deren Entscheidung nach der einen oder anderen Seite den Kauf stets einschließt und nur noch verschiedene Modifikationen desselben offen läßt. Es bleibt ihm nur noch übrig, zu entscheiden, ob er den einen oder anderen Artikel kaufen will bzw. eine besondere Art der Bezahlung oder des Versandes wählt. Nie ist diese Frage mit einem glatten „ja“ oder „nein“ zu beantworten, sondern sie läßt nur noch eine Entscheidung zu, bei welcher der Kauf stille und selbstverständliche Voraussetzung ist.

Je nach der Art des Artikels werden diese Fragen verschieden sein und mehr oder weniger direkt gestellt werden. Im einen Falle versucht der Verkäufer, die Zustimmung des Kunden durch Festlegung auf einen an sich unwichtigeren Punkt vorwegzunehmen, wie z. B. „Wann wünschen Sie, die Ware zugeschickt zu erhalten?“

Im anderen Falle, welcher beinahe noch wirkungsvoller ist, wird die Frage so gestellt, daß immer noch eine Auswahl zwischen zwei verschiedenen Momenten übrigbleibt, wodurch der Auftrag noch mehr als in dem vorher ausgeführten Beispiel dem Kunden in den Mund gelegt wird. Beispiele hierfür sind: „Wollen Sie diese Bücher in Leder oder Halbleinen eingebunden haben?“ oder „Wollen Sie den Schreibtisch in Eiche oder Mahagoni gebeizt?“ Wir sehen hier den Kauf völlig als getätigt betrachtet, wodurch dem Kunden ebenfalls suggeriert wird, daß er in seinem Entschluß schon weiter gelangt ist, als er selbst vorher annahm.

Auch im Detailgeschäft wird dieser Plan erfolgreich angewendet werden können. Der tüchtige Verkäufer läßt nicht alle Gegenstände, welche der Kunde besichtigt hat, auf dem Tische liegen, sondern entfernt all das, was nicht in erster Linie in Betracht kommt. Hat er dann noch zwei oder drei einzelne Stücke auf dem Ladentisch, suggeriert er, daß der Entschluß jetzt nicht mehr zwischen Kaufen und Fortgehen liegt, sondern nur noch darin, welcher dieser Gegenstände definitiv in Frage kommt. Der geschickte Angestellte wird, wenn er dann noch eine weitere Unschlüssigkeit bemerkt, selbst versuchen, den Ausschlag zu geben, indem er zu einem Artikel besonders zuredet.

In allen diesen Fällen liegt der Hauptwert darin, daß das Erteilen des Auftrages als sicher und als eine logische Folge der vorausgegangenen Unterhaltung vorausgesetzt wird.

4. Die Erteilung der Bestellung.

Ist der Kunde jetzt dazu gebracht worden, sich für die Erteilung der Order zu entschließen, sind noch einige Punkte bei ihrer Entgegennahme zu beachten.

Jede Firma macht einen großen Fehler, welche in ihren Bestellbüchern einen langatmigen Kontrakt aufgedruckt hat, der alle möglichen und unmöglichen Fälle weitschweifig vorsieht. Es kann gar nicht genug darauf hingewiesen werden, wieviele Aufträge dadurch noch in letzter Minute verhindert werden, daß der Kunde an dem Text des zu unterschreibenden Kontraktes Anstoß nimmt und mißtrauisch wird. Je mehr es den Anschein hat, daß ein großes juristisches Schriftstück unterschrieben werden soll, um so vorsichtiger wird der Käufer und vermutet irgendeine Hintertür, welche ihm für später gefährlich werden kann.

Das Beste ist, hier scheinbar ganz natürlich und ungezwungen vorzugehen. Der Verkäufer sollte sein Bestellsbuch schon vorher sehen lassen und im Laufe des Gespräches all das ausfüllen, was in bezug auf Konditionen, Quantitäten usw. zu vermerken ist. Je ungezwungener und natürlicher dies geschieht, um so weniger schwierig wird es nachher sein, den Kunden zu seiner Unterschrift zu bewegen. Viele Verkäufer vermeiden es aus ähnlichen Gründen, besonders bei Kunden, welche sie das erstemal besuchen, ganz neue Bestellsbücher zu benutzen. Es macht einen wesentlich vertrauenerweckenderen Eindruck, wenn das Buch schon eine ganze Reihe von Orderkopien enthält, welche der Vertreter mit Absicht langsam überblättert. Dieses Vorgehen besänftigt das Mißtrauen des Kunden und gibt ihm gleichzeitig einen wertvollen Antrieb zur Nachahmung.

Wir wollen nicht verfehlen, doch noch an dieser Stelle einige Worte darüber zu sagen, in welcher Weise der Reisende versuchen sollte, die Größe der Order zu beeinflussen.

Während der Vertreter der alten Schule alles daransetzte, die Bestellung des Kunden so groß wie möglich zu gestalten, und dabei gar keine Rücksicht auf die individuellen Verhältnisse nahm, hat sich heute diese Sachlage fast in ihr Gegenteil verkehrt. Es wird so viel davon gesprochen, dem Käufer nur so viel Ware abzugeben,

als er tatsächlich brauchen kann, daß manche Reisende übervorsichtig verkaufen. Sie versuchen, auf diese Weise für ihre Waren einen möglichst hohen jährlichen Umschlag zu erzielen, um die Verbindung mit ihrer Firma möglichst gewinnbringend zu gestalten und das spätere Geschäft anzubahnen.

Wir glauben, auch hier ein gewisses Maß empfehlen zu können und die Bestellung nicht absichtlich zu sehr zu verkleinern. Der Verkäufer, der gewissermaßen dem Kunden abredet, eine große Order zu erteilen, wird wenig Zuversicht zu seinen Waren einflößen können. Im Gegenteil wird ein derartiges Vorgehen unter Umständen den Kunden veranlassen, noch in letzter Minute überhaupt von einer Bestellung abzusehen.

Zudem bringt es ein kleines Lager in einem bestimmten Artikel stets mit sich, daß häufig der Vorrat nach kurzer Zeit ausgegangen ist und der Detaillist in diesem Falle bei Nachfragen seitens seiner Kundschaft etwas anderes substituieren wird. Gelingt ihm das einige Male, wird er sich sagen, daß er den Artikel ja überhaupt nicht mehr zu führen braucht, und ganz von weiteren Bestellungen absehen.

Wir können es daher nur empfehlen, die einzelne Bestellung, wenn möglich, zu vergrößern, selbstverständlich nicht über das Maß dessen hinaus, was der Kunde einigermäßen gebrauchen und bezahlen kann.

Gerade da, wo eine Fabrik eine größere Anzahl von Artikeln herstellt, von denen nur der eine oder andere wirklich stark verlangt wird, wird es immer das Bestreben des Verkäufers sein müssen, auch die anderen Produkte bei dieser Gelegenheit miteinzuführen und Aufträge auf sie zu erhalten.

In je größeren Zahlen der Reisende selbst denkt, um so größer wird er die Bestellung des Kunden gestalten können. Es ist mehr als unwahrscheinlich, daß er eine Order über 1000 Mark erhält, wenn seine Vorschläge erkennen lassen, daß das von ihm ins Auge gefaßte Quantum nur ca. 500 Mark ausmacht. Wir sahen schon bei Gelegenheit des Verkaufes der Fuller-Bürsten, wie der Reisende stets versucht, die Bestellung nach oben auf eine der verschiedenen in den Handel gebrachten Kollektionen abzurunden, und bestimmte Zugaben dazu benutzt.

Auch dem Wiederverkäufer gegenüber finden wir häufig dieses System, durch bestimmte Rabatte bei größeren Abschlüssen Mehrbestellungen zu erlangen, und können dies nur empfehlen.

Ist es dem Verkäufer nicht möglich, einen richtigen Auftrag zu erhalten, und auf der anderen Seite der Firma etwas daran gelegen, ihre Waren gerade an dieser Stelle einzuführen, gibt es noch verschiedene andere Mittel, um dies zu erreichen.

Das erste ist die Probestellung. Häufig sagt der Kunde, welcher noch nicht besonders von dem Werte und der Verkaufsfähigkeit der Ware überzeugt ist, daß er sie zwar noch nicht richtig auf Lager nehmen wolle, aber bereit sei, ein kleines Quantum zu bestellen, um einen Versuch mit diesem Artikel zu machen. In den meisten Fällen wird dies keine besonders erfolgreiche Art der Einführung sein. Die Bestellung ist zu klein, um irgendwelches Zurschaustellen zu ermöglichen, und der Detaillist wird auch nicht besonders versuchen, den Artikel zu forcieren. Höchstwahrscheinlich fühlt er auch etwas antagonistisch gegen diese Ware und hofft, daß sie bei dem nächsten Besuch des Vertreters noch ziemlich unberührt sein wird. Um diese Gefahren zu beseitigen, darf die Versuchsbestellung nicht zu klein ausfallen, und der Reisende muß sich vergewissern, daß sowohl der Händler als auch seine Angestellten bereit sind, ihre Unterstützung zum Verkauf zu leihen. Zu bedenken ist ferner, daß viele derartige Orders die Generalunkosten des Geschäftes ungebührlich belasten, wenn sie nicht wirklich zu einer Einführung im größeren Umfange führen. Im allgemeinen können wir sagen, daß der Vertreter es vermeiden sollte, derartige kleine Orders aufzunehmen, da sie ja auch leicht zu richtigen Bestellungen ausgestaltet werden könnten.

Ein anderes Zugeständnis des Verkäufers, welches gerade in der letzten Zeit in Amerika sich sehr verbreitet hat, ist der Verkauf zur Ansicht. Die großen Versandgeschäfte haben damit begonnen, und eine Reihe von Firmen hat ungeheure Umsätze auf dieser Methode aufgebaut.

Wir können eine große Anzahl von Vorteilen nicht übersehen. Wird einem Kunden angeboten, ihm die Ware frei in sein Geschäft oder in seine Wohnung zu senden, so daß er sie dort genau ausprobieren und besichtigen kann, ist es sehr schwer für ihn, eine derartige Offerte abzulehnen. Man kauft leichter, wenn man weiß, daß man noch den Rat anderer hören kann, wenn der Gegenstand erst einmal abgeliefert worden ist. Für die endgültige Entscheidung kommt hinzu, daß der Gegenstand in der richtigen Umgebung meist anziehender wirkt als vorher im Muster und erfahrungsgemäß selten zurückgeschickt wird.

Auf der anderen Seite wird der Reisende, welcher weiß, daß er letzten Endes seine Ware in dieser Form anbieten kann, sich mit seiner Verkaufsrede nicht besonders anstrengen und sich zu sehr darauf verlassen, daß die Ware sich von selbst empfehlen wird. Zudem ist zu bedenken, daß die Zeit der freien Benutzung nur eine kurze sein darf, um nicht das Interesse des Kunden abkühlen zu lassen.

Eine Reihe von Waren, durch welche Ansteckungen verbreitet werden können, wie Kleidungsstücke usw. eignen sich von vornherein nicht für den Verkauf auf Ansicht. Ebenso ist es bei denjenigen Artikeln, welche in einem Zustande zurückkommen, der ihren Wert beeinträchtigt.

Die Erfahrung zeigt, daß Ausfälle durch Betrug keine große Rolle spielen, und ein großes amerikanisches Versandhaus berechnet, daß im Durchschnitt mehrerer Jahre nur $\frac{1}{18}\%$ Verlust auf diese Weise entstanden ist. Selbstverständlich wird hier in erster Linie die Klasse der in Frage kommenden Käufer maßgeblich sein, und es macht einen großen Unterschied, welche Art von Leuten dieses Vorrecht in Anspruch nehmen will.

Die Möglichkeiten, die hier gegeben sind, sind mannigfaltig. Manche Firmen verlangen beim Absenden der Ware überhaupt keine Anzahlung, während andere einen nominellen Betrag als Sicherheit verlangen. Andere wiederum bestehen auf voller Bezahlung, jedoch mit der Verpflichtung ihrerseits, bei Nichtgefallen innerhalb einer bestimmten Frist gegen Zurücksendung der Ware auch den Betrag wieder zu vergüten. In letzter Zeit ist es auch vielfach üblich gewesen, die zur Ansicht gesandten Güter auf Abzahlung zu verkaufen, und fraglos liegt hier ein großer Kaufreiz. Der Reklamewert des freien Zurverfügungstellens von Ware ist fast immer ein sehr großer. Die Schwierigkeit wird meistens nur darin liegen, daß bei einem derartigen Angebot des Fabrikanten der Zwischenhändler, falls ein solcher in Frage kommt, eine Masse teilweise unbezahlter Arbeit übernimmt, so daß er derartigen Plänen nicht besonders freundlich gegenübersteht.

Das Überlassen von Ware in Konsignation kann ebenfalls dazu führen, einen neuen Artikel erst einmal einzuführen, um den festen Kauf für später vorzubereiten. Wo in einem Produkt eine große Auswahl vorhanden sein muß, wird es schwer sein, die richtige Einführung anders als mit dieser Methode zu erreichen. Der Zwischenhändler wird sich weigern, in ein unausprobirtes Feld so viel

hineinzustecken, wie dazu gehört, die volle Kollektion auf Lager zu nehmen. Wird ihm erst einmal gestattet, daß er von ihr später alles zurückgeben kann, was er nicht verkauft, wird er eher geneigt sein, den Artikel zu führen, und bei Einschlagen des Geschäftes größere Order einsenden.

5. Das Fortgehen.

Genau so wie wir eine ganze Reihe von Momenten besprochen haben, welche bei dem Eintritt des Reisenden von Bedeutung sind, ist auch die Art und Weise von Wichtigkeit, wie er sich verabschiedet. Viele Vertreter behaupten sogar, daß dies mit der wichtigste Moment der ganzen Verkaufsverhandlung sei, da hier über das Schicksal der späteren Geschäftsverbindung entschieden würde. Sie betrachten ihr Fortgehen schon als den Anfang des nächsten Verkaufes. Selbst, wo es sich um Waren handelt, welche höchstwahrscheinlich nicht wieder gekauft werden, ist es doch von Bedeutung für den Verkäufer, einen möglichst guten Eindruck zu hinterlassen.

Gerade dann, wenn es dem Vertreter nicht gelungen ist, einen Auftrag zu erhalten, ist es besonders wichtig, sich auf die richtige Weise zu verabschieden. Selbstverständlich darf er nicht einen beleidigten und mißgestimmten Eindruck machen, sondern genau so tun, als ob der Verkauf zustandegekommen wäre. Auf diese Weise bereitet er sich für später einen besseren Empfang.

In einer Reihe von Fällen mag es durchaus möglich sein, die scheinbar verlorene Order noch im Weggehen zu erhalten. Viele Vertreter benutzen das Einstecken ihrer Muster oder den letzten Augenblick im Hinausgehen an der Tür noch einmal zu einer intensiven Werbung, und das Unvermutete dieses Angriffs führt oft noch die Bestellung herbei.

Ist jedoch ein Verkauf zustandegekommen, ist es ebenfalls nötig, in richtiger Weise ein Ende der Unterhaltung zu finden. Der Neuling ist häufig so aufgereggt, daß er sich durch einen Schwall von Dankesworten in den Augen des Kunden herabsetzt. Es wird sich immer empfehlen, völligen Gleichmut zu bewahren und nach Erhalt des Auftrags das Gespräch möglichst in andere Kanäle zu leiten.

Es kommt häufig genug vor, daß der Kunde noch einmal seine Absicht ändert und die Bestellung storniert, wenn nach erteiltem Auftrag der Reisende noch länger dableibt und sich mit ihm über

den Artikel unterhält. Es tauchen neue Bedenken auf, und ehe der Verkäufer es sich versieht, verzichtet der Kunde auf die Ausführung seines Auftrages.

Aus diesem Grunde wird allgemein empfohlen, sich so bald als möglich zu verabschieden, um dieser Gefahr zu begegnen, und der gewerbsmäßige Einkäufer sieht dies auch nur gern, da er nicht viel Zeit zu seiner Verfügung haben wird.

Anders ist es in kleinen Städten, wo der Detaillist es unter Umständen als Unliebenswürdigkeit empfindet, wenn der Reisende ihn sofort nach Erhalt der Order wieder verläßt. Er verlangt eher, daß er ihm auch als Privatmann nähertritt und sich ihm noch nach Abschluß des Geschäftes widmet. Der persönliche Takt wird hier den Ausschlag darüber geben, wie der Vertreter sich im einzelnen zu verhalten haben wird.

Ebenso gefährlich, wie überflüssige Dankesworte nach dem Abschlusse sind, ist eine überhebende Stellungnahme seitens des Verkäufers. Es wird so der Anschein erweckt, als ob es ihm gelungen wäre, den Kunden hereinzulegen, und eine gereizte Stimmung mag entstehen, die für später unangenehme Folgen mit sich bringt. Auch die so häufig gefundene Indifferenz des Verkäufers hinterläßt einen schlechten Eindruck, der vermieden werden muß.

6. Der Verkauf beim Detaillisten.

Einige Momente sind im Falle des Detaillisten besonders zu beachten, obwohl sie natürlich auch allgemeine Anwendung haben.

Der Angestellte des Detaillisten muß immer willig sein, alle Waren vorzuführen, welche er in dem verlangten Artikel auf Lager hat. Sowie er noch sieht, daß der Käufer unentschlossen bleibt, muß er sich bemühen, alles herbeizuschaffen, was noch irgendwie in Betracht kommen kann.

Gerade hier ist es auch unbedingt nötig, sich liebenswürdig und mit einem freundlichen Dank von dem Käufer zu verabschieden. Ganz große Firmen der Vereinigten Staaten legen den Hauptwert darauf, daß allen ihren Käufern am Schlusse der Dank der Firma ausgesprochen wird, und halten strikte auf Einhaltung dieser Regel. Dies ist auch davon unabhängig, ob tatsächlich ein Gegenstand gekauft worden ist. Der Angestellte sollte selbst dem Kunden gegenüber seine Liebenswürdigkeit und Ruhe nicht verlieren, der ihn ungebührlich lange aufgehalten hat, um am Schlusse zu erklären, daß er sich nur ein paar Sachen habe ansehen wollen. Ein

freundliches Wort am Ende der Unterhaltung mag hier doch noch dazu führen, daß der Besucher wiederkommt und zum Käufer wird.

Wir glauben, in dem vorliegenden Werke alle Unterlagen gegeben zu haben, um das Verhältnis zwischen Verkäufer und Firma einerseits und das zwischen Verkäufer und Kunden andererseits zu beleuchten. Wir dürfen nach dem Ausgeführten annehmen, doch einige allgemeine Regeln gefunden zu haben, die für fast alle Fälle Anwendung finden können. Notwendigerweise kann eine Materie, welche so von den einzelnen Charakteren abhängig ist, nicht als objektive Wissenschaft behandelt werden. Die Veranlagung des einzelnen und der launische Zufall mögen wohlerrwogene Pläne beiseite schieben und zunichte machen. Sicher ist jedoch, daß eine allgemeine Kenntnis der hier in Betracht kommenden Fragen für jeden von Vorteil sein wird, der direkt oder indirekt mit dem Verkauf etwas zu tun hat, und dies sind schließlich wir alle. Als Geschäftsleute oder Konsumenten erstehen wir uns die Bedürfnisse des täglichen Lebens und das, was darüber hinaus unser Dasein begehrenswert und angenehm macht.

Haben die vorliegenden Zeilen uns dazu geholfen, als Käufer oder Verkäufer, als Fabrikant oder als Konsument unsere geschäftlichen Vorteile wahrzunehmen und unsere Handelsbeziehungen so gewinnreich als möglich zu gestalten, so haben sie ihre Aufgabe erfüllt und dazu beigetragen, für einen Teil unserer Wirtschaft eine wissenschaftliche Grundlage zu finden.

Verlag von Julius Springer in Berlin W 9

Der Weg zum Käufer

Eine Theorie der praktischen Reklame

Von

Kurt Th. Friedlaender

Dr. jur. et rer. pol.

Zweite, verbesserte Auflage

Mit 144 Abbildungen im Text. 1926

206 Seiten. Gebunden RM 12.—

Inhaltsübersicht:

I. Bemerken. 1. Kapitel. Die Bedeutung der Aufmerksamkeit. 2. Kapitel. Mechanische Mittel zur Erregung der Aufmerksamkeit. 3. Kapitel. Interesse als Anreiz zur Aufmerksamkeit. — **II. Lesen.** 1. Kapitel. Das Bewahren der Aufmerksamkeit. 2. Kapitel. Das Erwecken von Wohlwollen. 3. Kapitel. Fehlerhaftes Lesen. — **III. Erinnern.** 1. Kapitel. Die Erinnerung und ihre Gesetze. 2. Kapitel. Mittel zur Erhöhung des Gedächtniswertes. 3. Kapitel. Der Wert des Vergessens. — **IV. Handeln.** 1. Kapitel. Das Hervorbringen der Handlung. 2. Kapitel. Der Appell zum Verstande. 3. Kapitel. Die Verwertung menschlicher Instinkte. 4. Kapitel. Das suggestive Moment. 5. Kapitel. Die Macht der Gewohnheit. 6. Kapitel. Die Bedeutung der Nachahmung. — Die Probleme des Reklameleiters.

Die Reklame des Maschinenbaues

Von

Georg v. Hanffstengel

a. o. Professor an der Technischen Hochschule Charlottenburg

Mit zahlreichen, zum Teil farbigen Abbildungen. 150 Seiten. 1923

Gebunden RM 8.—

Aus dem Inhaltsverzeichnis:

Erster Abschnitt: **Allgemeine Grundlagen und Richtlinien.** 1. Heutige Behandlung der Werbetätigkeit. 2. Aufgaben der Werbetätigkeit. 3. Besondere Verhältnisse im Maschinenbau. Sachlichkeit. 4. Die Leitung der Werbetätigkeit. Beratung. 5. Güte der Erzeugnisse. Berufung auf erzielte Erfolge. 6. An wen soll die Werbung sich wenden? 7. Werbeigenschaften eines Erzeugnisses. 8. Schutzrechte. 9. Stete Wiederholung als Hauptgrundsatz der Werbung. 10. Stellung gegenüber der Werbetätigkeit des Wettbewerbs. 11. Günstigste Zeit. — Zweiter Abschnitt: **Bild, Schrift und Druck.** 1. Allgemeine Anforderungen an das Bild. 2. Photographien. 3. Zeichnungen. 4. Gegenstand der bildlichen Darstellung. 5. Eigenschaften von Maschinen in der bildlichen Darstellung. Diagramme. 6. Fabriksichten. 7. Schrift. Anordnung von Text und Bild. 8. Allgemeines über den Buchdruck. 9. Retusche von Photographien. 10. Wahl des Rasters bei Autotypien. 11. Zurichtung und Druck. 12. Druckfarbe. 13. Andere Druckverfahren außer Buchdruck. — Dritter Abschnitt: **Die Mittel der Werbung.** A. Anzeigen. 1. Grundlegende Gesichtspunkte. 2. Schlagwort-Anzeigen. 3. Textanzeigen. 4. Bild-Anzeigen. 5. Kleinanzeigen. 6. Häufigkeit, Größe und Stellung der Anzeigen. 7. Durchbildung des Anzeigenteils der Zeitschriften. B. Drucksachen. 1. Grundlegende Gesichtspunkte. 2. Größere Werbeschriften. 3. Flugblätter. 4. Druck und Papier. C. Plakate. D. Aufsätze in Zeitschriften und Vorträge. 1. Aufsätze. 2. Vorträge. E. Werbung durch Briefe. F. Ausstellungen. G. Werbegeschenke. — Vierter Abschnitt: **Die praktische Durchführung der Werbearbeit.** A. Organisation des Büros. 1. Persönlichkeit und Stellung des Reklamemeisters. 2. Beschaffung der Unterlagen für die Werbearbeit. 3. Unterrichtung der Vertreter. 4. Anzeigenverwaltung. 5. Verwaltung der Photographien und Lichtbilder. 6. Herstellung und Verwaltung der Drucksachen. 7. Verfolgung der Literatur und der Patent-Angelegenheiten. B. Werbeplan und Werbekosten. 1. Allgemeine Gesichtspunkte. 2. Wahl zwischen den Mitteln der Werbung. 3. Zulässige Höhe der Werbeausgaben. 4. Beispiel für den Kostenvoranschlag. — Anhang: **Neue Wege.** 1. Benutzung der Papiernormen. 2. Die T.W.-Kartei und die L.W.-Lehrmittelzentrale (T.W.L.). 3. Internationale Dezimal-Klassifikationen (D.K.).

Betriebswirtschaftliche Zeitfragen

Herausgegeben von der
Gesellschaft für Betriebsforschung E. V., Frankfurt a. M.
(ehemals Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung)

I. Serie: **Der Geldwertausgleich in der Bilanz.**

Erstes Heft: **Goldmarkbilanz.** Von Dr. **E. Schmalenbach**, Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln. (In zweiter Auflage erschienen und vergriffen.)

Zweites Heft: **Wirtschaftsunruhe und Bilanz.** Von Dr. **Erwin Geldmacher**, Privatdozent der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln.

I. Teil: **Grundlagen und Technik der bilanzmäßigen Erfolgsrechnung.** Mit 15 Abbildungen. (70 S.) 1923. RM 2.50

Drittes Heft: **Der organische Aufbau des industriellen Rechnungswesens insbesondere die Zwei- und Dreiteilung der Abrechnung.** Von Dipl.-Kaufmann **Hans Bergmeir**. (60 S.) 1925. RM 3.90

Viertes Heft: **Goldkreditverkehr und Goldmark-Buchführung.** Von Dr. **W. Mahlberg**, Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Handelshochschule Mannheim. Mit 12 Abbildungen. (50 S.) 1923. RM 1.80

II. Serie: **Das Abrechnungswesen in der Fabrik.**

Fünftes Heft: **Die Verrechnungspreise in der Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe.** Von Dr. **Theodor Beste**, Privatdozent der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln. (68 S.) 1924. RM 3.—

Sechstes Heft: **Intensitätsmessung in der Industrie.** Von Dipl.-Ing. **W. Steinthal**. Mit 26 Abbildungen. (57 S.) 1924. RM 2.70

Siebentes Heft: **Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung.** Von **Herbert Peiser**, Mitglied des Vorstandes der Bamag-Meguïn A.-G., Berlin. Mit 13 Abbildungen. (22 S.) 1924. RM 1.80

Achtes Heft: **Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad.** Von Fabrikdirektor Dr.-Ing. **H. Müller-Bernhardt**. Mit 10 Abbildungen. (32 S.) 1925. RM 3.—

Grundriß technisch-wirtschaftlicher Probleme der Gegen-

wart. Von Dipl.-Ing. **Carl T. Kromer.** Stoff, Energie und Arbeit, ihr Wesen und ihre Zusammenhänge in der Wirtschaft. (52 S.) 1926.

Steif broschiert RM 2.40

Das Wirtschaftssystem Fords. Eine theoretische Untersuchung. Von

Dr.-Ing. Dr. rer. pol. **W. G. Waffenschmidt,** Privatdozent an der Universität Heidelberg. Mit 20 Abbildungen. (50 S.) 1926. RM 1.80

Der Zug nach U. S. A. Gedanken nach einer Amerika-Reise 1924.

Von Professor Dr.-Ing. **P. Riebensahm.** Mit 7 Bildern. (22 S.) 1925.

Gebunden RM 1.—

Das Problem der Industriearbeit. Mechanisierte Industriearbeit,

muß sie im Gegensatz zu freier Arbeit Mensch und Kultur gefährden?

Von **Hugo Borst,** Kaufmännischer Leiter der Robert Bosch A.-G. **Die Erziehung der Arbeit.** Von Dr. **W. Hellpach,** Staatspräsident und Professor in Karlsruhe. Zwei Vorträge, gehalten auf der Sommertagung 1924 des Deutschen

Werkbundes. (75 S.) 1925. RM 2.—

Lebensarbeit in der Industrie und Aufgaben einer europäischen

Arbeitsfront. Von Professor Dr. jur. et phil. **Eugen Rosenstock,** Breslau. (94 S.) 1926. RM 4.80

Die psychologischen Probleme der Industrie. Von **Frank Watts,**

M.-A., Dozent der Psychologie an der Universität Manchester und an der Abteilung für industrielle Verwaltung der Gewerbeakademie von Manchester.

Deutsch von **Herbert Frhr. Grote.** Mit 4 Textabbildungen. (229 S.) 1922.

RM 5.50; gebunden RM 7.—

Die systematische (doppelte) Buchführung. Grundlage, System

und Technik. Von **Max Schau,** Diplomhandelslehrer an der Staatlichen Handelsschule und Dozent am Technischen Vorlesungswesen und der Volkshochschule zu Hamburg. Mit 2 Tafeln. (110 S.) 1923. RM 2.—

Buchhaltung und Bilanz auf wirtschaftlicher, rechtlicher und mathe-

matischer Grundlage für Juristen, Ingenieure, Kaufleute und Studierende der Privatwirtschaftslehre mit Anhängen über „Bilanzverschleierung“ und „Teuerung, Geldentwertung und Bilanz“. Von Professor Dr. hon. c. **Johann Friedrich Schär** in Berlin. Fünfte, durchgesehene und erweiterte Auflage. (520 S.) 1922.

Gebunden RM 15.—

Industrielle Psychotechnik

Angewandte Psychologie
in Industrie — Handel — Verkehr — Verwaltung

Herausgegeben von

Professor Dr. W. Moede

Technische Hochschule zu Berlin / Handelshochschule Berlin

Monatlich ein Heft von 32 bis 40 Seiten Quartformat

Preis für das In- und Ausland vierteljährlich RM 6.—

Einzelheft RM 2.50

Die Arbeitsgebiete der „Industriellen Psychotechnik“ sind:

- 1. Rationalisierung der Arbeitszuteilung:** Prüfung der einzustellenden Arbeitskräfte, Arbeitsverteilung entsprechend den Ergebnissen der Prüfung. Berufsberatung an Hand der Prüfungsergebnisse für den Prüfling selbst.
- 2. Rationalisierung der Anlernung:** Schulung der in einem Betrieb aufgenommenen Neulinge nach erprobten und als zweckmäßig erwiesenen Arbeitsmethoden in Werkstatt und Büro.
- 3. Rationalisierung der Arbeitsverfahren:** Zweckmäßige Einrichtung und Gestaltung der Werkzeuge, Arbeitsplätze sowie aller wichtigen Betriebshilfsmittel technischer und kaufmännischer Unternehmungen mittels umfassender Arbeitsstudien, die der Beanspruchung des Menschen nach allen arbeitswichtigen Seiten seiner Beschaffenheit hin gebührend Rechnung tragen. Neben Sinnes-, Aufmerksamkeits- und Zeitstudien werden Bewegungs-, Arbeits-, Ermüdungsmessungen zu behandeln sein.
- 4. Rationalisierung der Absatzverfahren:** Zweckmäßige Gestaltung von Werbesachen aller Art, Untersuchung der Wirksamkeit von Inserat und Plakat, praktische Erfolgskontrollen der Unternehmen, psychotechnische Begutachtung von Plakat, Inserat, Warenzeichen, Packung, Werbefeldzügen.

Mit diesem Programm ist die „Industrielle Psychotechnik“ das
**Zentralorgan für die Rationalisierung und Organisation
der menschlichen Arbeit**

an allen Plätzen der Betriebe, an denen Menschen tätig sind.

Heft 11, November 1925, enthält Inserat-Wettbewerbe, und zwar:
Der Anzeigenwettbewerb der Dresdner Neuesten Nachrichten. Von Dr. rer. pol. Hans Piorkowski. — Die Wertung des Zeitungsinserats beim Provinzpublikum. Von Privatdozent Dr. Fritz Giese. — Urteilsstatistik der Leser und Laboratoriumsbegutachtung von Inseraten. Von Dr. phil. Maria Frank.

Die Inseratwettbewerbe großer deutscher Tageszeitungen haben das lebhafteste Interesse nicht nur der Leser, sondern auch der inserierenden Firmen erregt. Das wertvolle Material, das nach Durcharbeitung durch Fachleute erstmalig in dem November-Heft der Zeitschrift „Industrielle Psychotechnik“ veröffentlicht wird, verdient eine Verbreitung weit über den relativ begrenzten Kreis der Leser der Tageszeitungen, die den Wettbewerb veranstaltet haben.