

Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren

Zweck und Ziel der Planabteilung im Einzelhandel

Von

I. M. Witte

Berlin

Mit einem Geleitwort

von

Russell W. Allen

New York und Berlin

Mit 23 Textabbildungen



Berlin

Verlag von Julius Springer

1928

ISBN-13: 978-3-642-89264-6 e-ISBN-13: 978-3-642-91120-0
DOI: 10.1007/978-3-642-91120-0

Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung
in fremde Sprachen, vorbehalten.

Geleitwort

von **Russell W. Allen**, Consulting Engineer¹, New York und Berlin.

In der gesamten kaufmännischen Welt besteht zur Zeit ein äußerst reges Interesse für die Möglichkeiten, die Grundsätze der wirtschaftlichen oder neuzeitlichen Betriebsführung, die sich in der Industrie so sehr bewährten, auch auf den Handel und die Verwaltung zu übertragen. Allenthalben erkennt man in stets steigendem Maße die große Rolle, die Warenvertriebs- und Verkaufskosten in der Gestaltung der Lebenshaltung spielen. Daß alle diese Bestrebungen mit dem Zweck, die Kosten, und zwar zum Vorteil aller beteiligten Kreise, herabzusetzen, von Erfolg gekrönt werden, geht wohl schon daraus hervor, daß weitblickende Leiter großer Unternehmungen sich praktisch diesen Fragen zuwenden, um auch für den Handel wirkungsvolle Arbeitsverfahren zu finden.

Seit einer Reihe von Jahren werden die Erzeugungsverfahren stündlich neu erforscht und verbessert; daß der Warenvertrieb bisher nach dieser Richtung hin stiefmütterlich behandelt wurde, ist eine Tatsache, über die nicht gestritten werden kann. Diese Unterlassung ist nur so zu erklären, daß die industriellen Führer meistens analytisch geschulte Persönlichkeiten waren, während die Führer von Handelsbetrieben sich in erster Linie um die Preisgestaltung der Ware kümmerten. Das Leben dieser Männer war sozusagen dem Bestreben gewidmet, „zu niedrigen Preisen einzukaufen und zu höheren zu verkaufen“.

Die Zeiten haben sich indessen geändert, der Wettbewerb im Handel ist heute größer als je zuvor. Der Besitzer eines Unternehmens muß, um erfolgreich zu sein, heute auf noch mehr achten, als nur darauf, daß die Ware zum richtigen Preise vor-

¹ Mitglied der „Beratungsstelle für Bestgestaltung der Arbeit“ Berlin, der auch d. Verf. angehört.

handen ist, denn die Handelsunkosten beanspruchen bereits einen stattlichen Teil des Verkaufspreises. Jenes Geschäft, das die richtige Ware zum richtigen Preise verkauft und dabei noch die geringsten Unkosten und die besten Dienstleistungen aufweisen kann, wird schließlich auch das sein, das den größten Erfolg zu verzeichnen hat.

Es gibt auch heute noch Unternehmer, die der Meinung sind, daß die Grundsätze einer wirtschaftlichen Betriebsführung auf den Einzelhandel keine Anwendungsmöglichkeit haben. Diese Ungläubigen wissen noch nichts von den bisher erzielten Ergebnissen, die organisatorisch fortschrittliche Betriebe aufzuweisen haben und die so positiv sind, daß sie jeden Zweifel endgültig zerstreuen müssen. Diese Ungläubigen wissen scheinbar auch noch nicht, welche große Rolle zum Beispiel die folgenden Faktoren in der Organisation großer Einzelhandelsbetriebe spielen:

Die wirtschaftlichste Verwendung von Raum,

Die wirtschaftlichste Verwendung von menschlicher Energie,

Die wirtschaftlichste Verwendung der Ware.

Es gibt bereits in der Industrie erprobte und bewährte Grundsätze und Gesetze, die sich auf diese Forderungen beziehen und sich in sinngemäßer Übertragung mit gleichem Erfolg auch im Handelsbetrieb anwenden lassen.

Das Arbeitsgebiet eines Einzelhandelsbetriebes in seine Hauptfunktionen unterteilt, wird bereits die Wichtigkeit des soeben Ausgeführten erkennen lassen.

Derartige Funktionen sind:

1. Auswahl des richtigen Artikels zum richtigen Preise zur richtigen Zeit,

2. Kundendienst,

3. Werbung,

4. Handhabung von

a) Waren, b) Geld, c) Vordrucken, d) Materialien.

Wenn wir zunächst einmal den Kundendienst in diesem Zusammenhang ganz außer acht lassen, so bleibt als eines der Hauptprobleme noch immer jenes der Handhabung der Ware. Handhabungen sind Bewegungen. Größte Wirtschaftlichkeit der Bewegungen und der Platzausnutzung sind Aufgaben, die heute schon in der Industrie zum Teil mustergültig gelöst werden konnten.

Eine wirkungsvolle Ausübung der genannten Funktion wird allgemein

den Dienst am Kunden verbessern,

die Materialkosten vermindern,

die Arbeitskosten vermindern,

die individuelle Arbeitsleistung erhöhen, wobei höhere Löhne erzielt werden können und auf diese Weise das Niveau der Angestelltenschaft gehoben und der Arbeitswechsel vermindert werden kann.

Meine bisherigen Erfahrungen gerade auf dem Gebiet des Einzelhandels bestätigen mir immer wieder aufs neue, in welchem hohem Maße eine sachgemäße Ausbildung am Platze ist und wieviel sie zur Lösung des gesamten Einzelhandelsproblems beitragen kann. Eine entsprechende Ausbildung kann aber nicht stattfinden, ehe das zweckmäßigste Arbeitsverfahren ermittelt und festgelegt wurde. Es ist daher klar, daß eine der wichtigsten Aufgaben bei der Rationalisierung des Einzelhandelsbetriebes die Vereinheitlichung und Normung der vorkommenden Arbeiten ist.

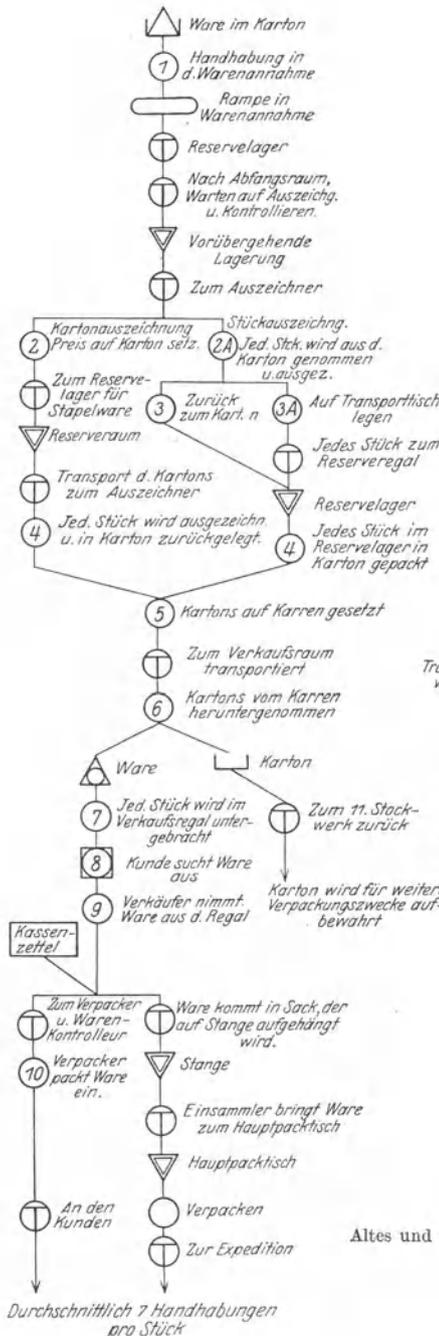
Die folgenden Seiten dieser Schrift zeigen einige der Ergebnisse, die durch systematische Anwendung eines wissenschaftlichen Verfahrens der Analyse und Synthese auf dem Gebiet des Einzel- und Warenhaushandels erzielt werden können. Trotzdem möchte ich an dieser Stelle noch einige Beispiele erwähnen, um die äußerst weitgehenden Anwendungsmöglichkeiten und die erzielten, zum Teil überraschenden Ergebnisse des geschilderten besonderen Verfahrens zu zeigen.

Ein wohl allgemein bekanntes Gesetz für die Handhabung von Waren lautet:

Waren sind so selten als möglich und in so großen Mengen als möglich zu handhaben; werden sie irgendwie bewegt, so sollen dabei so wenig Bewegungen als möglich gemacht werden.

Die folgende graphische Darstellung zeigt, wie die Anwendung dieses Grundsatzes die Anzahl der Bewegungen je Stück Ware von 6,7 auf etwa 3,6, also auf fast die Hälfte, herabsetzen konnte¹. Da die betreffende Drogenabteilung eines großen Warenhauses, aus

¹ Eine nähere Erläuterung der benutzten Symbole folgt in Teil I dieser Schrift. D. Verf.



Altes und neues Verfahren für die Handhabung von Drogen.

der die Karte stammt, jährlich etwa 3 Millionen Stück handhabte oder bewegte, so ist die Bedeutung einer derartigen Rationalisierung der Bewegungen wohl klar, um so mehr, wenn man bedenkt, daß die Gehälter, die für die Gesamtsumme solcher Bewegungen bezahlt werden, einen der größten Unkostenposten in jedem Einzelhandelsgeschäft darstellen.

Das Gesetz der besten Lageranordnung

„die am meisten verlangten Waren sollten an der bequemsten Stelle untergebracht sein“

wird ebenfalls als selbstverständlich angesehen, aber in neun- undneunzig von hundert Fällen nicht befolgt. Dort, wo man diesem Gesetz auch in der Praxis Beachtung schenkte, konnte man in bestimmten Fällen die bisherige Verkaufszeit für einen Gegenstand von 3,3 Minuten auf 1,49 Minuten herabsetzen. Auch hier handelt es sich wieder um Artikel, die in ungeheuren Massen verkauft wurden; eine Ersparnis von 2 Minuten je Artikel bedeutete eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des Personals um das Dreifache.

Ein Problem, das in jedem Einzelhandelsgeschäft vorkommt und dem auch heute noch nicht die genügende Beachtung zuteil wird, ist jenes der zweckmäßigsten und gleichzeitig wirtschaftlichsten Auszeichnung der Ware, die aus Papier hergestellt ist, wie Bücher, Noten usw. Eine eingehende Untersuchung dieser Frage zeigte, daß es wichtig war, irgendein Auszeichnungsverfahren zu ermitteln, daß nicht nur lesbar und ausradierbar, sondern auch schneller anbringbar sein mußte als Bleistift. Es wurde schließlich eine Art von Stempelkissen entwickelt, das die bisherige Auszeichnungszeit auf ein Viertel herabsetzen konnte.

In ähnlicher Weise konnte man ein neues Auszeichnungsverfahren für das Auspreisen von Glaswaren, Steingut usw. ermitteln, mit dem man zehnmal so schnell als bisher arbeiten konnte und dessen Kosten einen Bruchteil der bisherigen ausmachten.

Eine andere wichtige Aufgabe des Organisators sowohl in der Industrie wie auch im Einzelhandel besteht darin, solche Arbeiten durchzuführen, die nach Meinung anderer „nicht gehen“. Ein Beispiel, das zur Vervollständigung des bisher Gesagten

dienen soll, zeigt, wie durch Überwindung dieser Ungläubigkeit große Ersparnisse erzielt werden konnten.

Es handelte sich darum, bessere Verfahren zur Anbringung des Preisetiketts an Taschentücher, Handtücher und andere Textilien zu ermitteln. Auf den Vorschlag des Organisators hin, eine bestimmte Maschine zu verwenden, wurde der Einwand erhoben, daß gerade diese Maschine bereits zweimal erfolglos für den gedachten Zweck ausprobiert worden sei. Ungeachtet dieses in jedem Betriebe der Welt täglich und stündlich zu hörenden Einwandes „es geht nicht“ ging der betreffende Ingenieur an die Durchführung seiner Aufgabe mit Hilfe dieser Maschine heran. Mit großer Geduld — ohne sie ist ein Organisator unmöglich — und technischem Verständnis war es möglich, die Maschine so abzuändern, daß sie die verlangte Arbeit anstandslos verrichten konnte — das Ergebnis war eine Zeit- und Geldersparnis von 75 % in Verbindung mit einer sauberen Etikettierung. Der Fabrikant dieser Maschine zeigt sie auf Grund dieser vorgenommenen Änderung heute als die einzige Maschine an, die die betreffende Etikettierarbeit an Textilwaren einwandfrei und leistungsfähig verrichten kann.

Eine Untersuchung der Warenbewegung in den Verkaufsabteilungen bzw. in den Filialen ließ eine Umgestaltung der Abteilungen ratsam erscheinen, um die Kunden in weit höherem Maße als bisher auf die ausgestellte Ware aufmerksam zu machen. Das erzielte Ergebnis war auch hier eine bedeutende Steigerung des Umsatzes.

Eine Untersuchung über das Verhältnis des Publikums, das die Schaufenster besichtigt, im Vergleich zu jenem, das an den Auslagen vorübergeht, führte zu einer Änderung der bisherigen Art des Dekorierens.

Eine Untersuchung der Hochkonjunktur- bzw. Saisonzeiten in der Fabrikation gestattete dem Einzelhändler, Rohmaterialien in ruhigen Zeiten zum Selbstkostenpreis zu kaufen und in der Vorsaison von der Konfektion unter Preis verarbeiten zu lassen. Auf diese Weise war man in der Lage, Ware in der Vorsaison oder Nachsaison etwa 25% unter dem regulären Preis zu verkaufen und dabei doch noch Gewinn zu erzielen.

Eine Untersuchung mit dem Zweck, Leerlaufzeiten des Verkaufspersonals in höherem Maße als bisher auszunutzen, führte

wieder in einem anderen Fall zu dem Ergebnis, daß vom Verkaufspersonal in den ruhigen Stunden Versandaufträge ausgeschrieben wurden, wodurch sich die bisherigen Kosten des Ausschreibens um 50 % ermäßigten.

Alle jene, die sich mit diesen Forschungsarbeiten auf dem Gebiete des Handels beschäftigten, wissen genau, daß wir uns bisher noch immer an der Oberfläche befinden; wir wissen aber auch, daß die Gesetze, die wir bisher entwickeln konnten, bereits genügend bestätigt sind, um den Einzelhändler zu überzeugen, daß er diese Verfahren anwenden muß, wenn er in dem heutigen wirtschaftlichen Kampfe nicht beiseite gedrängt werden will.

Vorwort.

Während des vergangenen Winters hielt ich mich längere Zeit in Amerika auf, wo ich u. a. den Einzelhandel auf ausgesprochen arbeitswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Einflüsse hin studierte. Diese Studien waren besonders erfolgreich, denn sie zeigten mir einige Betriebe, und zwar sowohl in Spezialgeschäften als auch in Warenhäusern, die gerade nach dieser Richtung hin systematisch vorgegangen waren und als Ergebnis einer derartig konsequent durchgeführten arbeitswissenschaftlichen Durchdringung ihres Betriebes ganz erstaunliche Erfolge erzielen konnten.

In den nachstehenden Seiten versuche ich, einen Einblick in das Typische des Gesehenen zu gewähren, betone aber ausdrücklich, daß ich hierbei nur einige Ausschnitte aus dem Gesamtgebiet gebe und andere, wie z. B. den Einkauf und die Kostengebarung, nicht einmal berühre. Das soll vielleicht einigen späteren Sonderabhandlungen vorbehalten bleiben.

Ich versuche aber, in der durchgeführten Dreiteilung meiner kleinen Arbeit zunächst einmal die Grundbegriffe und Aufgaben der Forschungs- oder Planabteilung im Einzelhandel klarzulegen, um dann im zweiten Abschnitt ihre praktische Auswirkung in amerikanischen Handelsunternehmen und im dritten ihre erfolgreiche Anwendung auch in Deutschland zu schildern.

Wie allen „Amerikafahrern“ wurde auch mir in den Vereinigten Staaten jede nur mögliche Unterstützung zuteil. Allen, die mir halfen, an dieser Stelle zu danken, ist mir Bedürfnis. Ganz besonders möchte ich aber die Hilfe von Miß Eugenia Lies, Leiterin der Forschungsabteilung des Warenhauses R. H. Macy & Co., und von Mr. Sargent von der Regal Shoe Company hervorheben. Mr. Russell W. Allen, der mir sowohl in Amerika als auch hier in Deutschland bei der Zusammenstellung dieser Schrift half, und mit dem zusammen ich die geschilderten Grundsätze zur Zeit hier in Deutschland einführe, bin ich zu besonderem Dank verpflichtet.

Berlin-Friedenau, im April 1928.

I. M. Witte.

Inhaltsverzeichnis.

	Seite
I. Die arbeitswissenschaftliche Planabteilung und ihre Aufgaben im Einzelhandel	1
A. Gleichheit der Grundprobleme in erzeugenden und verkaufenden Unternehmen	1
B. Definition der Planabteilung	2
C. Das angewandte wissenschaftliche Verfahren und seine Hilfsmittel — Die Definition des zu lösenden Problems	4
D. Zweck und Ziel der Raum-Analyse in einem Warenhaus	13
1. Bericht einer Untersuchung über die Schuhabteilung eines Warenhauses.	14
2. Die bei der Analyse zu untersuchenden Probleme	14
3. Grundsätzliches über Lageranordnung	15
4. Vorgeschlagene Neuordnung	16
E. Normung des geeignetsten Verfahrens	17
F. Ausbildungsverfahren	21
G. Budgetierung der Angestellten	25
H. Messung der Arbeitsleistung und Gewährung von Prämien	28
I. Übergang zur Praxis	30
II. Praktische Ergebnisse der Planabteilung im Verkaufs- und Lagerwesen	30
A. Die durch das neue System möglichen Ersparnisse	33
B. Neuartige Bedienungsverfahren — neuartige Bedienungsmittel	35
C. Neuartige Lageranordnung und Lagerverfahren	39
1. Lageranordnung	39
2. Lagerverwaltung — Übersichtstafeln	40
D. Ausbildungs- und Anlernverfahren	47
III. Die Planabteilung oder Forschungsstelle im deutschen Einzelhandel	51

I. Die arbeitswissenschaftliche Planabteilung und ihre Aufgaben im Einzelhandel.

A. Gleichheit der Grundprobleme in erzeugenden und verkaufenden Unternehmen.

Es hat viele Jahre gedauert, bis man allgemein zu der Erkenntnis kam, daß wirkungsvolle Verkaufs-, Lager- und Warenvertriebsverfahren in genau der gleichen Weise für ein erfolgreiches Handelsunternehmen nötig sind wie wirkungsvolle Erzeugungsverfahren für ein erfolgreiches Produktionsunternehmen. Dementsprechend standen auch bisher in sehr vielen Fällen die Kosten des Warenverkaufs in keinem Verhältnis zu denen der Erzeugung.

Vor etwa 5 Jahren setzte eine Bewegung zur systematischen Behandlung auch dieses Teiles des Wirtschaftsproblems ein. Und heute ist es möglich, Näheres über die praktische Anwendung arbeits- und betriebswissenschaftlicher Grundsätze im Einzelhandel und die bisher erzielten Ergebnisse zu veröffentlichen.

Bereits bei der ersten systematischen Durchdringung des Problems stellt es sich heraus, daß die Grundfragen der erzeugenden wie auch der verkaufenden Unternehmen die gleichen sind: in beiden Fällen findet man neben den eigentlichen sogenannten „produktiven“ Kräften (den Arbeitern auf der einen und den Verkäufern auf der anderen Seite) ein großes Heer von „unproduktiven“ Kräften. Es ist wohl nicht allgemein bekannt, daß z. B. hinter den Kulissen mehr Personen beschäftigt sind als im eigentlichen Verkauf. Die Beschäftigung dieser sogenannten nicht-produktiven Angestellten ist sowohl in der Industrie wie im Handel sehr ähnlich: hier wie dort gibt es eine ganze Reihe von schriftlichen, also Bureauarbeiten; hier wie dort muß Ware eingekauft werden, gibt es einen Wareneingang, eine Lagerhaltung, eine Warenausgabe, gibt es statistische, propagandistische und

buchhalterische Abteilungen, Personalfragen usw. Beim Verkauf wie bei der Erzeugung gilt es, Arbeitskräfte anzulernen, zu beaufsichtigen, gute Leistungen zu erkennen, zu belohnen usw.

Die in vielen Industrien eingeführte arbeitswissenschaftliche Forschungsstelle, die „Plan-Abteilung“, ist daher in gleicher Weise im Einzelhandel am Platze — über die Aufgaben solcher Stellen, die seit mehreren Jahren bestehen und sich bewährten, soll im nachfolgenden gesprochen werden.

B. Definition der Planabteilung.

Die Forschungsstelle, die in amerikanischen Handelsunternehmen in genau der gleichen Weise wie in der Industrie „Planning Department“ (Plan-Abteilung) genannt wird, hat hier jedoch eine weiter gesteckte, auf jeden Fall aber umfassendere Funktion. Nach Taylor war es Aufgabe der Plan-Abteilung, als Mittler bei einer zentralisierten Produktionskontrolle zu wirken. Heute wird diese Stelle mehr als ein Werkzeug, ein Hilfsmittel der Leitung betrachtet, das sie befähigen soll, ihre Aufgaben wirkungsvoller als bisher zu lösen. Konkreter ausgedrückt kann man sagen, daß die Aufgaben dieser Zentralstelle in der Ermittlung von bestgeeigneten Verfahren und Vordrucken für die Erledigung aller vorkommenden Routinearbeiten liegen und außerdem darin bestehen, auf die Aufrechterhaltung und stetige Verbesserung dieser Verfahren zu achten. Eine genaue Unterweisung in den zu verrichtenden Arbeiten und ein Beaufsichtigen der in Ausführung begriffenen umfaßt sowohl den Taylorschen Gedanken der zentralisierten Produktionskontrolle als auch den der erwähnten neueren erweiterten Auffassung der Plan-Abteilung als Hilfsmittel der Betriebsleitung. Nach Leffingwell ist die Funktion dieser Abteilung eine Normung der befolgten Betriebspolitik, der Arbeitsverfahren, der Einrichtungen und der Werkzeuge oder Hilfsmittel.

Gleich hier soll, um auftretenden Einwänden zu begegnen, bereits einiger Schwierigkeiten gedacht werden, die einem solchen Vorgehen stets im Wege stehen und von Anfang an mit in den Kauf genommen, also bei allen Erwägungen und Maßnahmen berücksichtigt werden müssen: einmal die ungeheure Vielfältigkeit der Waren in Geschäften, die kleine Artikel führen (z. B.

Drogen), zum andern die mitunter sehr erheblichen Schwankungen im geschäftlichen Leben. Ohne Zweifel gibt es bestimmte, periodisch auftretende Schwankungen, die man voraussehen kann, wie eine tägliche Spitze während einiger Stunden, eine wöchentliche an Sonnabenden und Spitzen während der Saison, insbesondere zu Ostern, Pfingsten und zu Weihnachten.

So manches wird sich hier durch genaue und mit einfachsten Mitteln mögliche statistische Erhebungen einmal über die tägliche Zeiteinteilung der einzelnen Verkaufskräfte in 10- oder 15-Minuten-Perioden (s. Abb. 1),

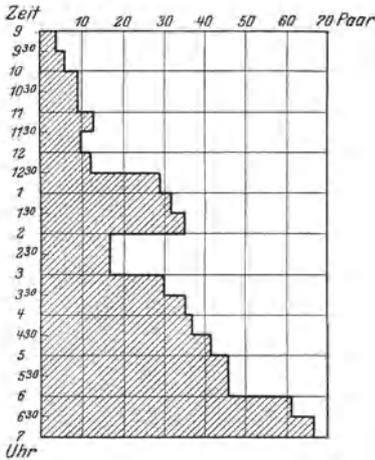


Abb. 1. Tägliche Beschäftigungskurve von Schuhverkäuferinnen (Hauptbeschäftigungszeiten deutlich erkennbar).

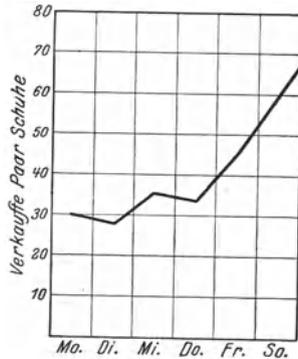


Abb. 2. Wöchentliche Beschäftigungskurve (Hauptbeschäftigungstage; deutlich erkennbar).

zum andern über die Verteilung der wöchentlichen Verkäufe auf die einzelnen Wochentage (Abb. 2) verbessern lassen. Größere Geschäfte werden vielleicht gewissen Schwankungen der einzelnen Abteilungen durch stundenweise Zusammenziehung oder Verminderung der Verkaufskräfte begegnen können. Ähnlich können auch Kettenläden oder Filialen mit voneinander abweichendem Beschäftigungsgrad vorgehen.

Aber nur durch eingehende Untersuchungen kann hier ein zwangsläufiges System eingeführt werden. Eine „Neuorganisation“ auf Grund von Erraten oder „Abschätzen“ der Lage ist schlimmer als ein schon in gewissem Sinne eingefahrenes, wenngleich nicht ganz wirkungsvolles System — vor einem solchen Vorgehen kann nicht dringend genug gewarnt werden.

Dann gibt es aber im Geschäftsleben Maxima und Minima, auf die nur schwer oder keinerlei Einfluß ausgeübt werden kann und die durch unkontrollierbare Faktoren wie Witterung, Mode usw. heraufbeschworen werden. Auch diese müssen von einer Forschungsstelle berücksichtigt werden.

Soweit in großen Zügen die Aufgaben und Funktionen der Forschungsstelle oder Planabteilung in einem Handelsunternehmen.

C. Das angewandte wissenschaftliche Verfahren und seine Hilfsmittel.

Die Definition des zu lösenden Problems.

Alle organisatorisch zu lösenden Probleme können unter dem Titel „Die Ermittlung besserer Wege der Arbeitsverrichtung“ zusammengefaßt werden

Die Praxis vieler Jahre hat auf dem Gebiet der arbeits- und betriebswissenschaftlichen Forschung eine Reihe von Hilfsmitteln hervorgebracht, einmal um die Arbeit besser veranschaulichen, analysieren und normen, zum andern — was fast noch wichtiger ist — um sie vereinheitlichen und nach Möglichkeit vergleichbar gestalten zu können. Das ist das Ziel der Bewegung, das von allen ernsthaften Mitarbeitern erstrebt wird: die gepredigten Grundsätze der Organisation selber auf die eigene Arbeit anzuwenden, um zu Vergleichsnormen innerhalb des Betriebes, des Fachgebietes und vielleicht einmal zu nationalen und internationalen Normen zu gelangen; denn in ihre kleinsten, also ihre Grundelemente unterteilt, werden sich alle Betätigungen nähern, wenn nicht gar gleichen.

Das Verfahren, auf das sich die folgenden Untersuchungen und die erzielten Ergebnisse vor allem stützen, wird von einer Gruppe fortschrittlich gesonnener Betriebsingenieure und Organisatoren sowohl in Amerika als auch in Europa angewendet. Es unterscheidet sich grundsätzlich von anderen Verfahren. An einigen möglichst einfachen Beispielen aus der täglichen Praxis soll versucht werden, das Besondere dieses Verfahrens zu zeigen.

Größten Wert wird auf den ersten Schritt jeder Organisationstätigkeit gelegt, auf die Problemstellung, oder mit anderen

Worten: auf die Feststellung, wo das Bedürfnis nach der Untersuchung irgendeines Problems besteht. Ein Beispiel:

Es sei also zunächst vorausgesetzt, daß das zu lösende Problem beispielsweise in einer Preisauszeichnung von Ware besteht, die sich in Kartons befindet, und daß die bisherige Art, diese Preisauszeichnung vorzunehmen — das Aufkleben der Preisetiketts auf den Karton — viel Geld kostet.

Der erste Schritt auf dem Wege zur Verbesserung einer Organisationsaufgabe wird also in einer genauen Feststellung dessen liegen, was zu erzielen ist, stets unter Berücksichtigung der Frage, warum. Es soll also zuerst „das Problem festgelegt werden“. In dem Falle der Preisanbringung liegt die zu lösende Aufgabe nicht darin, Preisetiketts auf einen Karton zu kleben, sondern den Preis dorthin zu setzen, wo

1. der Kunde das Gefühl fester Preise erhält,
2. der Verkäufer mit Leichtigkeit den richtigen Preis feststellen kann, und
3. die Paketkontrolle den Preis mit dem Kassenzettel vergleichen kann.

Außerdem muß die Preisangabe

- a) lesbar,
- b) sauber,
- c) billig und
- d) als das der Firma eigene Preiszeichen erkennbar sein, so daß der Verkäufer es nicht willkürlich ändern und die Ware etwa zu einem niedrigeren Preise verkaufen könnte.

Durch diese grundlegenden Erwägungen ist zunächst schon einwandfrei die Frage, was zu tun ist und warum es zu tun ist, an welcher Stelle der Preis anzubringen ist, wer ihn anzubringen hat und wann und wo (Arbeitsplatz) er angebracht werden soll, geklärt — das alles sind Fragen, die zum Teil von der endgültigen Lösung des Problems abhängen, zum Teil in sich schon das Wie der Arbeit bestimmen können.

Bezüglich des Wohin der Anbringung gibt es nur zwei Möglichkeiten, und zwar einmal die der Anbringung auf die Ware selbst und zum andern auf den Karton. Alle Vor- und Nachteile, die das Anbringen des Preises auf den Karton oder auf die Ware selbst mit sich bringen würde, sind gänzlich objektiv gegeneinander abzuwägen. Wo es, wie es in diesem Falle tatsächlich

zutraf, nötig ist, die Ware zwecks Ermittlung des Preises aus dem Karton herauszunehmen, mußte dieser Nachteil alle etwaigen Vorteile, die ein solches Verfahren der Preisbringung in sich schließen könnte, aufheben. Die Anbringung des Preises auf den Karton war also der logischere Weg.

An welcher Stelle des Kartons ist der Preis anzubringen? Ein Etikett, das die Artikelnummer, die Beschreibung der Ware, die Größe usw. aufweist, war schon von dem Fabrikanten auf dem Karton angebracht. Die Frage lag nahe, ob nicht der Preis ebenfalls schon von dem Fabrikanten auf das Etikett gesetzt und auf diese Weise eine ideale Lösung der ganzen Frage herbeigeführt werden könnte. Die Preise schwanken aber heute auf allen Märkten so erheblich, daß der schließliche Verkaufspreis immer erst unmittelbar vor der Verschickung aus dem Lager in die Verkaufsgeschäfte festgesetzt werden kann.

Nach Klärung aller dieser Fragen bleibt als letzte jene nach dem Wie der Preisbringung offen, und zwar unter Berücksichtigung der erwähnten Anforderungen. Aus früheren Erfahrungen und Laboratoriumsversuchen ist bekannt, daß das schnellste Verfahren, ohne mechanische Mittel Papier zu bedrucken, im Stempeln besteht. Hier stellten sich zunächst wieder unerwartete Schwierigkeiten ein, da das Stempeln auf einen Karton, der aus einer nachgiebigen Pappe besteht, nur undeutliche Abdrücke zeigte, weil der Karton beim Aufdrücken des Stempels stets etwas nachgab. Sowohl die Stempelfabrikanten als auch die Bearbeiter im Lager der betreffenden Firma erklärten mit größtem Nachdruck, daß eine Beseitigung dieses Nachteils nicht zu erreichen sei, was sie auf Grund ihrer langjährigen Erfahrungen voll vertreten könnten.

Auch hier galt es wieder, unter stetiger Vergegenwärtigung des Problems auf die Erfahrungen in anderen Industrien zurückzugreifen, um vielleicht hier oder da Anzeichen zu finden, wie doch ein Weg zum Stempeln der Preise ermittelt werden könnte.

Die Rotationspresse führte schließlich zur Lösung und ließ den Gedanken an einen gewölbten Stempel auftauchen. Mit diesem Stempel, der von rechts nach links aufgedrückt wird und so der nachgebenden Seite des Kartons folgt, war es möglich, deutliche und lesbare Aufdrucke zu erzielen. Um noch ein weiteres für einen möglichst guten Abdruck zu tun, wurde

wichtig und unumgänglich nötig, das gegenwärtige Verfahren festzuhalten und verschiedene Möglichkeiten auszuarbeiten, bis das schließlich durchführbare geeignetste Verfahren ermittelt ist.

Eine derartige Festhaltung des „gegenwärtigen Verfahrens“ schließt sowohl ein Studium der Reihenfolge der einzelnen Betätigungen oder Arbeitsfunktionen als auch der aufgewendeten Zeit, Kosten, zurückgelegten Entfernungen und vieler anderer Variablen in sich ein.

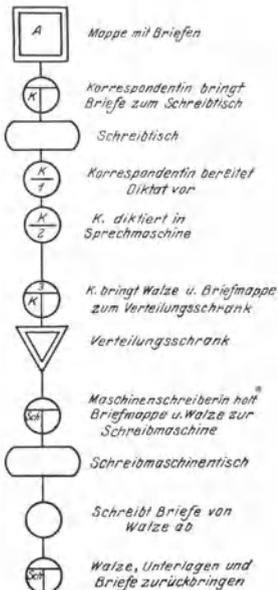


Abb. 4. Gegenwärtiges Verfahren.

Um die Reihenfolge der Operationen, durch die bestimmte Arbeiten zu erledigen sind, zu veranschaulichen, gibt es verschiedene Verfahren. Mit zu den bekanntesten und erfolgreichsten in Amerika gehören heute die graphischen Arbeitsschaubilder, die vor allem von den Gilbreths befürwortet wurden und heute von den Planabteilungen vieler großer Betriebe angewendet werden. Auf sie sollen sich die folgenden Ausführungen vor allem stützen, denn sie bildeten auch die Grundlage der bei der Regal Shoe Company angestellten Untersuchungen, über die noch näher zu sprechen sein wird.

Graphische Verfahren sind ein Hilfsmittel zur Veranschaulichung eines Arbeitsverfahrens mit dem Gedanken, es

zu verbessern. Jeder Teil, jeder Schritt, jeder Griff, jede Bewegung eines Verfahrens wird in mehr oder minderem Maße von allen anderen Griffen oder Schritten beeinflusst. Es muß daher das gesamte bestehende Verfahren in einer solchen Form festgehalten werden, daß es als Ganzes betrachtet werden kann, ehe irgendwelcher Versuch unternommen wird, Verbesserungen oder Veränderungen an irgendeinem Teil vorzunehmen. Wird nicht hiernach verfahren, so können augenscheinliche Verbesserungen an einer Stelle trotzdem für den Gesamtprozeß eine Erschwerung bedeuten.

Das „Arbeitsschaubild“ (Process Chart) ist ein Nachweis der gegenwärtig angewendeten Verfahren und stellt in einer ein-

fachen, zusammengedrängten, leicht verständlichen Form die Angaben dar, die zusammengetragen werden müssen, um das bereits erwähnte Gesamtbild zu erhalten. Die Bilder bestehen aus einer Reihe von genormten Symbolen, wie aus Abb. 3 ersichtlich ist. Jedes dieser Symbole ist auf Grund ernsthafter Überlegungen und langjähriger Erfahrungen aufgebaut. Die Symbole sind vornehmlich mnemotechnisch, wie z. B. das Symbol „Güte“ zeigt, das in einem Kasten, der ganz allgemein „Prüfung“ darstellt, eine diamantförmige Figur aufweist. Der Diamant war von jeher das Symbol für besonders gute Qualität und wird sich, wie auch alle anderen Symbole, schnell und nach-

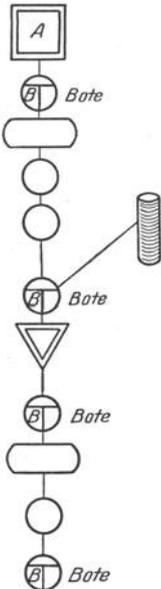


Abb. 5. Möglichkeit I.

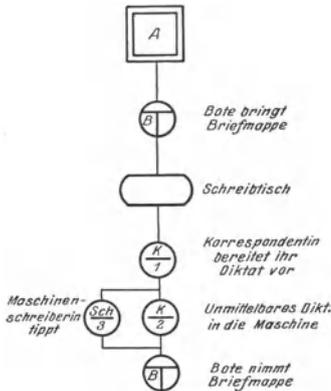


Abb. 6. Möglichkeit II.

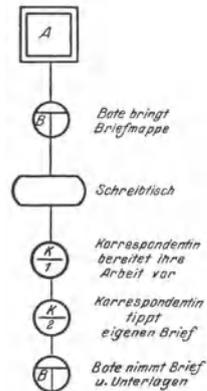


Abb. 7. Möglichkeit III (das schließliche Verfahren).

haltig einprägen. Diese Symbole bedeuten für die Eingeweihten eine eigene Sprache, die sie so schnell wie Kurzschrift lesen und schreiben. Von einfachen Angestellten können diese Schaubilder gezeichnet werden, und es ist erstaunlich, wie der an diese Bilder gewöhnte Betriebsingenieur mit einem Blick das Wesentliche aus ihnen herausliest.

Die Abb. 4 bis 7 zeigen einige praktische Beispiele solcher Karten und der durch sie möglichen Analyse und schließlichen Normung des zurzeit bestmöglichen Arbeitsverfahrens.

Diese vier Karten sind jüngsten Datums und stammen aus der Praxis einer Parlographabteilung eines großen New Yorker Warenhauses.

Das gegenwärtige Verfahren. Abb. 4 zeigt das Verfahren, das bei Aufnahme der Karte üblich war: die Korrespondentin holte sich in einer Briefmappe die eingelaufenen Briefe und diktierte die Antworten in die Diktiermaschine. Der fertige Zylinder wurde von der betreffenden Korrespondentin wieder zum Verteilungsschrank gebracht, von wo eine Parlographschreiberin ihn sich zum Abschreiben holte.

Eine Analyse dieser Darstellung des gegenwärtigen Verfahrens ergab der Reihe nach verschiedene Verbesserungsvorschläge, die zunächst in Form von **Möglichkeitenbildern** niedergelegt waren.

Möglichkeitenkarten werden bei der Analyse als Hilfsmittel benutzt, um das schließlich beste Verfahren zu ermitteln; sie stellen sozusagen das zu erstrebende Idealverfahren dar. Sie zeigen Abweichungen oder Veränderungen des gegenwärtigen Verfahrens, um mit dem ebenfalls graphisch festgelegten gegenwärtigen Verfahren verglichen zu werden. Außer dieser Vergleichsmöglichkeit lassen sie auch noch eine Beurteilung des Einflusses einer vorgeschlagenen Veränderung auf den Gesamtprozeß zu.

Möglichkeitenkarte 1 (Abb. 5). Alle Wege wurden jetzt von Boten gemacht, wodurch die anderen Arbeitskräfte an ihrem Arbeitsplatz bleiben konnten.

Möglichkeitenkarte 2 (Abb. 6). Weitere Erwägungen unter Berücksichtigung der zum Diktieren und Abschreiben erforderlichen Zahl von Arbeitskräften, der Kosten des Diktierens und Schreibens führten schließlich zu der Erkenntnis, daß die Sprechmaschine ganz ausgeschaltet werden und die Korrespondentin die stets mehr oder minder gleichbleibenden Briefe unmittelbar in die Maschine diktieren könnte.

Das schließlich angenommene Verfahren (Abb. 7). Die **Möglichkeitenkarte 3**, die schließlich angenommen wurde, schaltet als letztes jetzt sogar die Korrespondentin aus und läßt die Maschinenschreiberin nach entsprechender Auswahl, Ausbildung und nach Gewährung einer gewissen Prämie die Briefe selber schreiben.

Die Karten zeigen den ständig fortschreitenden Weg der Verbesserung sehr deutlich.

Neben diesen Operationskarten dient auch das **Wegemodell** dem Zweck, die bestehenden Einrichtungen in dreidimensionaler Hinsicht festzuhalten (Abb. 8).

Das Wegemodell ist meistens aus dünnen Brettchen zusammengestellt und gibt in verkleinertem Maßstabe ein räumliches Bild der Arbeitsstätte, gleichgültig ob sie in einem oder in mehreren Stockwerken untergebracht ist. Fenster, Treppen, Fahrstühle und sonstige Transporteinrichtungen sind durch Öffnungen oder auf andere Weise angedeutet. Die Inneneinrichtung — Lagerregale, Arbeitsplätze, Verkaufseinrichtungen usw. — sind durch kleine wieder in richtigem Maßstabe gehaltene Pappkärtchen dargestellt.

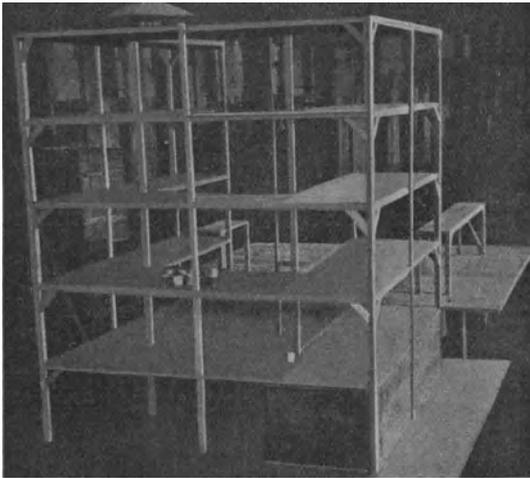


Abb. 8. Wegeplan.

Das Wegemodell ist besonders wertvoll, um vorkommende Verlustquellen im Transport zu zeigen; es gestattet eine Analyse der Reihenfolge der Operationen, ist aber vor allem wertvoll als ein Mittel zur Erlangung des Interesses der Angestellten und Arbeiter.

Überall wird der Arbeitende neuen Verfahren gegenüber zumindest skeptisch eingestellt sein, und zwar so lange, bis er an den Arbeiten zur Bestimmung eines besseren Verfahrens selbst beteiligt wird. Diese praktische Mitarbeit des Angestellten oder Arbeiters wird durch die Herstellung des Wegemodells leicht gewonnen und sie erzieht die Angestellten auch von Anfang an dazu, sich mit dem Gedankengang einer rationellen Bewegungspraxis vertraut zu machen.

Das abgebildete Wegemodell wurde so hergestellt, daß man zuerst den Plan des untersten Stockwerks (einer Schuhabteilung) festlegte unter Berücksichtigung der einzelnen Regale, der Probiertühle und Probiereinrichtungen. Dann wurde der Verkäufer zur Mitarbeit herangezogen und gebeten, in seiner freien Zeit die Masse für die einzelnen Gegenstände anzugeben, bei welcher Gelegenheit ihm Zweck und Ziel des Hilfsmittels erklärt wurde. Das fertige Modell ließ den Wunsch in ihm rege werden, mehr über die durch die Studien erzielten Ergebnisse zu erfahren. Eines dieser Ergebnisse war, daß die Schuhe der Größe und nicht der Art entsprechend untergebracht werden sollten. Ein neues Modell wurde als Gegenstück angefertigt,

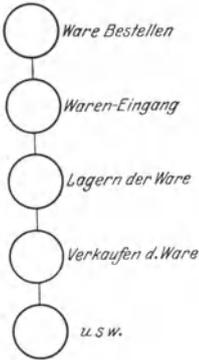


Abb. 9. Beispiel einer Funktionskarte aus einem Warenhaus.

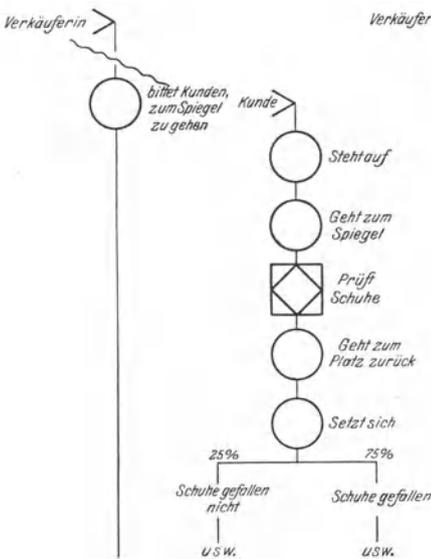


Abb. 10. Teil des gegenwärtigen Verfahrens beim Verkauf.

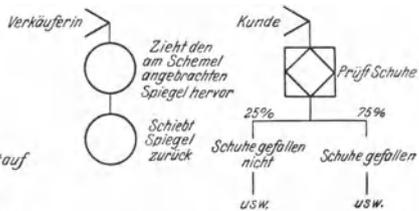


Abb. 11. Teil des vereinfachten Verfahrens beim Verkauf.

um die bei dem Verfahren mögliche Verkürzung der Wege zu veranschaulichen. Der Angestellte fühlte sich als Mitarbeiter bei diesen Untersuchungen und konnte in kurzer Zeit für die neuen Gedankengänge gewonnen werden.

Die Zeit- und Bewegungsstudien mit ihren Hilfsmitteln wie Stoppuhr, Film- und Glühlampchenaufnahmen verdienen bei einer Besprechung der vorhandenen

Forschungsverfahren ebenfalls genannt zu werden. Über sie besteht auch bei uns in Deutschland eine umfangreiche Literatur und ausgedehnte Praxis. Bei einem kürzlichen Aufenthalt in Amerika konnte ich feststellen, in welchem Maße Bewegungsstudien in den Forschungsstellen der Großbetriebe einschließlich der großen Handelsunternehmen angewendet werden und wie sich die auf diese Weise möglichen Verbesserungen in der Praxis bewährten.

Die geschilderten Verfahren der Analyse lassen sich in genau der gleichen Weise auch auf den reinen Verkauf anwenden, wie Abb. 9 und 10/11 deutlich zeigen. Abb. 9 zeigt die Hauptfunktionskarte eines Warenhauses, und Abb. 10/11 zeigen Anschauungsbilder des gegenwärtigen sowie des vorgeschlagenen verbesserten Verfahrens. Deutlich gehen hier die durch unzumutbare Einrichtungen entstehenden Verluste an Zeit und Arbeit hervor — Hauptzweck ist es aber, jeden Kunden so schnell und so zufriedenstellend als möglich zu bedienen. Abb. 11 zeigt die durch kleine Verbesserungen möglichen Ersparnisse. Der gezeigte Vorgang stellt nur einen kleinen Ausschnitt aus einer Gesamtanalyse des Schuhverkaufs dar.

D. Zweck und Ziel der Raum-Analyse in einem Warenhaus.

Analysen werden auch zu dem Zweck unternommen, Möglichkeiten für einen erhöhten Umsatz zu ermitteln, und zwar, worauf vor allem Wert gelegt wird, innerhalb der vorhandenen Räumlichkeiten, die auf diese Weise selbstverständlich wertvoller werden. Es ergibt sich von selbst, daß es in steigendem Maße für jede Abteilung notwendig ist, sich über die beste Ausnutzung des ihr zur Verfügung stehenden Raumes klar zu werden. Wenn die Anzahl der Kunden in einem gegebenen Raum zunimmt, so muß jeder Kunde in kürzerer Zeit abgefertigt werden, soll die Abteilung wirkungsvoll arbeiten. Zu diesem Zwecke sind nötig:

1. ein schnelles Ermitteln der Wünsche des Kunden,
2. das entsprechende Warenlager, um diesen Bedürfnissen zu genügen,
3. Mittel und Wege, dem Kunden die verlangte Ware in kürzester Frist vorzulegen und schnelle Zahlung bzw. Aushändigung der Ware zu ermöglichen.

Diese drei Aufgaben sind einfach, aber grundlegend für die Lösung der Gesamtfrage einer Umsatzsteigerung bei gleichbleibenden Räumlichkeiten.

1. Bericht einer Untersuchung über die Schuhabteilung eines Warenhauses.

Der bestehende Kontrollausschuß wurde beauftragt, eine Untersuchung der bisherigen Verkäufe und Verkaufskosten durchzuführen, um festzustellen, welcher Aufgabe man sich zweckmäßigerweise zuerst zuzuwenden hätte.

Als Ergebnis dieser Untersuchung, die im April 1926 abgeschlossen wurde, stellte der Ausschuß fest, daß in der vergangenen Saison die Unkosten den Bruttogewinn überschritten hatten, wodurch ein Nettoverlust entstand. Die zwei Hauptgründe dafür waren:

1. Der Ausgabenposten für Verkaufsgehälter in der betreffenden Saison 1925 ging weit über das normale Maß hinaus.

Diese Tatsache kann darauf hindeuten, daß jede Verkaufskraft augenscheinlich zu wenig Kunden bedient hatte, oder mit anderen Worten, daß jede Verkäuferin zuviel Zeit auf jeden Kunden dadurch verwendete, daß sie seine Wünsche nicht schnell genug ermitteln und ihm das Gewünschte vorlegen konnte.

2. Aus der gleichen Untersuchung der Herbstware 1925 ging ferner hervor, daß ein großer Teil der Preise für die Ware dieser Abteilung von Anfang an zu niedrig bemessen war. Es schien weiter, daß es in dieser Abteilung Ware zu bestimmten Preisen und von bestimmten Firmen gab, die von Anbeginn an zu Herabzeichnungen neigte, sowie, daß eine unzweckmäßige Lagerung der Ware Herabzeichnungen bedingte.

Daß diese Herabzeichnungen, die immer auf ein schlechtes Sortiment, auf nicht richtige Preise und nicht gangbare Ware zurückzuführen sind, höher waren als nötig, beweist, daß ein zu großer Teil der gesamten Ware nicht den Wünschen der Kunden entsprach.

2. Die bei der Analyse zu untersuchenden Probleme.

1. Menge und Größen des zu führenden Lagers:

Eine solche Untersuchung sollte dem Abteilungsleiter ermöglichen, jene Ware zu führen, die der Kunde verlangt, und auf diese Weise die Herabzeichnung in ein richtiges Verhältnis zu bringen.

2. Beste Lageranordnung der Schuhe, Handschuhe, Strümpfe usw.

Eine zweckentsprechende Lageranordnung wird den Verkaufskräften ermöglichen, das, was der Kunde verlangt, schneller heranzuschaffen. Auf diese Weise können sie in kürzerer Zeit mehr Kunden bedienen, wodurch die übermäßig hohen Gehaltskosten vermindert werden.

3. Die Ermittlung eines bestimmten Verfahrens zum Anpassen der Schuhe, um auch auf diese Weise schneller und zufriedensstellender bedienen zu können.

3. Grundsätzliches über Lageranordnung.

Die Lageranordnung in einer Schuhabteilung sollte logisch und zweckmäßig aufgebaut sein, um folgenden Anforderungen zu entsprechen:

1. Ein schnelles und leichtes Bedienen der Kunden, zu welchem Zwecke die Schuhe in kürzester Zeit herbeigeschafft werden müßten;

2. ein leichtes Vertrautsein des Verkäufers mit der herrschenden Lageranordnung;

3. mit geringstem Zeitaufwand das Lager ständig in Ordnung zu halten;

4. ein Mittel — ein statistisches — zu haben, um dem Leiter in kürzester Zeit einen Überblick über sein Lager zu vermitteln, insbesondere ob er das richtige Größensortiment besitzt, um auf diese Weise ein Nachbestellen oder Nachfüllen in kürzester Zeit zu ermöglichen.

Die bestehenden Verfahren der Lagerhaltung und Lageranordnung waren vom Standpunkt dieser grundsätzlichen Erwägungen eines zweckentsprechenden Kundendienstes und einer leistungsfähigen Lagerhaltung nicht ideal.

Die Schuhgröße, einer der wichtigsten Faktoren vom Standpunkt des Kunden, war vielleicht am stiefmütterlichsten behandelt. Der Verkäufer brauchte daher zum Heraussuchen der gewünschten Größe zu viel Zeit, und auch für den Lagerhalter und den Einkäufer war es schwer, das so geführte Lager zu überblicken und richtig zu disponieren. Außerdem wurde zu wenig Gewicht auf eine deutliche Kennzeichnung der Absätze sowohl im Artikelsystem als auch in der Lageranordnung gelegt. Auch dieser Zu-

stand erschwerte dem Verkäufer ein schnelles Finden der verlangten Ware, was den Kunden unzufrieden machte und die Kosten des Verkaufs unnötig verteuerte.

Diese und noch einige andere Einwände gegen das System erschwerten den Gesamtbetrieb und ließen das Anlernen der Verkaufskräfte zu einem überaus schwierigen Prozeß werden. Aushilfen waren und sind in solchen Fällen so gut wie wertlos, da sie sich schwer in den herrschenden Zustand hineinfinden und meistens herumstehen.

4. Vorgeschlagene Neuordnung.

Jede Neuordnung des Lagers, des Reservelagers und des Lagers im Laden kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie den Standpunkt des Kunden bei jedem Schritt immer wieder berücksichtigt. Die Fragen, ob für einen Kunden mehr als eine Größe in Betracht kommt und ob man bei Beginn des Verkaufs schon bestimmt weiß, welcher Absatz gewünscht wird, sowie ob es möglich ist, daß während des Verkaufens der Kunde seine Wünsche von schwarz auf braun oder z. B. von Spangenschuhen auf Pumps umstellt, sind bei einer Neuordnung von entscheidender Bedeutung.

Kommt mehr als eine Größe in Betracht, so daß z. B. infolge besonderer Umstände 6 und 6^{1/2} vorgezeigt werden kann, so bedeutet eine Ordnung der Schuhe nur nach Größen, daß der Verkäufer doch mehrere Wege zu machen hat — wenn auch vielleicht weniger als heute bei einer stets mehr oder minder willkürlichen Anordnung.

Unter Berücksichtigung aller dieser Gesichtspunkte ist für ein Schuhgeschäft größeren und größten Umfangs wohl nur eines der folgenden beiden Verfahren das zweckentsprechende.

Die eine Anordnung berücksichtigt der Bedeutung nach zuerst die Größe, sodann die Art des Schuhs, als Drittes die Farbe, sodann das Material und schließlich eine gewisse Reihenfolge innerhalb jeder Lager- oder Materialart. Außerdem muß es bei dieser Reihenfolge auch noch eine Möglichkeit geben, die Art des Absatzes und den Preis zu zeigen. Ein Artikelsystem kann unter Umständen diese Bezeichnungen enthalten, so daß schon aus der Nummer Art der Ware, Farbe, Form, Absatz und Preis hervorgehen.

Eine zweite Anordnung beginnt mit dem Artikel und unterteilt z. B. nach Straßenschuhe, Luxusschuhe, Sportschuhe usw. Innerhalb jeder Gruppe unterteilt sie die lagernde Ware nach Farben, sodann nach Größen und schließlich wieder nach einem gewissen Artikelnummersystem, das eventuell auch, wie schon angedeutet wurde, die Art des verwendeten Materials zeigt. Auch hier müßten Mittel und Wege gefunden werden, um Absatz und Preis in einen gewissen logischen Zusammenhang mit der übrigen Anordnung zu bringen.

E. Normung des geeignetsten Verfahrens.

Das Ergebnis aller dieser arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen läßt schließlich das zurzeit und für die gegebenen Bedingungen am geeignetsten erscheinende Verfahren erkennen, das nun in Form von Arbeitsnormen und Arbeitsanweisungen festgelegt wird. Die Planabteilung ist, wie bereits angedeutet werden konnte, nicht nur für eine Untersuchung des gegenwärtigen Verfahrens und eine Bestimmung des zurzeit geeignetsten verantwortlich, sondern auch für eine Beaufsichtigung seiner Einführung und seiner Aufrechterhaltung. Erfahrungen haben gezeigt, daß dieser zweite Schritt oft länger dauert und schwieriger ist als der erste. Einige Musterbeispiele von solchen Arbeitsanweisungen und dauernden Vorschriften sind in den Abbildungen 12 und 13 gegeben.

Eine weitere Funktion der Planabteilung besteht in der Überwachung des gesamten Betriebes, einmal hinsichtlich der Einhaltung der vorgeschriebenen Normen, zum andern in bezug auf eine gewisse Abstimmung der in den einzelnen Abteilungen herrschenden Verfahren. Diesem Zweck dient auch die ebenfalls in der Forschungsstelle zentralisierte Vordruck-Sammelstelle, der alle neu entworfenen oder neu zu bestellenden Vordrucke zur Genehmigung zu unterbreiten sind.

Auf diese Weise erhält die Forschungsstelle einen gewissen Ein- und Überblick in und über die im Betriebe angewendeten Arbeitsverfahren. Abweichungen von der vorgeschriebenen Norm sind leicht zu erkennen; denn wohl kein anderes Hilfsmittel erreicht die Einhaltung vorgeschriebener Verfahren zwangsläufiger als gerade jenes der Vordrucke. Dem Vordruckwesen wird daher

Arbeitsvorschrift.

An der durch diese Anweisungskarte festgelegten Normal-Arbeitsweise darf keine Änderung ohne die ordnungsmäßige Genehmigung vorgenommen werden.

Arbeitsvorschrift Nr.
Anzahl der Bogen..... Bogen Nr.....

WER die Arbeit ausführen soll

Gruppe und Abt.	Arbeit	Nr. der Arbeitsanweisungskarte	Gruppe und Abt.	Arbeit	Nr. der Arbeitsanweisungskarte

<p>WAS zu tun ist (die Hauptteile des beschriebenen Verfahrens sind aufzuführen)</p> <p>Gegenstand:</p>	<p>UND WARUM (um sich die Arbeitsvorschrift leichter einzuprägen)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

<p>WER sie einhalten soll</p>	<p>WER benachrichtigt werden soll, falls die Arbeit nicht vorschriftsmäßig ausgeführt wird</p>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Gruppe u. Abt.</td> <td style="width: 33%;">Arb.</td> <td style="width: 33%;">Init.</td> </tr> </table>	Gruppe u. Abt.	Arb.	Init.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Gruppe u. Abt.</td> <td style="width: 33%;">Arbeit</td> <td style="width: 33%;">Init.</td> </tr> </table>	Gruppe u. Abt.	Arbeit	Init.
Gruppe u. Abt.	Arb.	Init.					
Gruppe u. Abt.	Arbeit	Init.					

<p>Nachkontrolle</p> <p>Durch Vordruck Nr.</p> <p>Am</p> <p style="text-align: center;">Datum</p>	<p style="text-align: center;">Andere benutzte Vordrucke</p>	<p>Ausgegeben von</p> <div style="text-align: right; margin-right: 20px;"> <p>{ Stellvertr. General-Direktor,</p> </div> <p>dem alle Veränderungsvorschläge zu unterbreiten sind</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vorbereitet von
Datum
Geschrieben von

Abb. 13. Muster einer Arbeitsvorschrift.

Arbeits-Beschreibung.

Bezeichnung d. Arbeit	Nr. d. Arbeit	Symbol d. Arb.
Gruppe	Nr. in d. Gruppe	
Abteilung	Nr. in d. Abt.	
Sektion	Nr. in d. Sekt.	Datum
Beschreibung der Arbeit.		
<p>Die Kassiererin sitzt im Kassenraum (mit etwa 50 anderen Mädchen) neben einem Laufband, das ihr die Hülzen (in die die Verkäuferin den Kassenzettel und das Geld legte) bringt und die erledigten fortschafft. Sie ist für das von ihr verwaltete Geld verantwortlich und muß deshalb richtig wechseln und das erhaltene Geld zusammen mit den eingenommenen Beträgen abends mit dem Geldsammler oder der Hauptkasse abrechnen. Die Funktionen der Arbeit sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Hülzen schnell vom Laufband abnehmen (mitunter muß sie ihre Arbeit unterbrechen, um das zu tun). 2. Die Hülzen aufdrehen, Verkaufszettel und Geld herausnehmen, den Verkaufszettel auf seine Richtigkeit überprüfen (für jeden Fehler in der Berechnung oder für jedes andere Versehen, das sie entdeckt, erhält sie eine Prämie von 10 Cent = 40 Pfennig). 3. Während sie die erhaltenen Geldscheine oder Münzen in die entsprechenden Fächer der Kasse legt, überzählt sie sie, um sie mit dem angegebenen Betrag abzustimmen. 4. Das Wechseln des Geldes hat schnell, aber genau vor sich zu gehen, da die Kassiererin für das empfangene und herausgegebene Geld verantwortlich ist. 5. Die einzelnen Phasen des Systems sind festzulegen und Veränderungen, wo sie nötig sind, ohne Zögern vorzunehmen. <p>Um ihre Prämie zu verdienen und mit den anderen Kassiererinnen Schritt zu halten, muß sie schnell arbeiten, und zwar während der Hauptbeschäftigungszeit des Tages unter Hochdruck, in lärmender Umgebung, ohne übermäßig zu ermüden.</p>		
<p>Persönliche Eignung¹ Alter 17—25, vorzüglich 20—25 Aushilfsweise auch verheiratete Frauen 25—30 Jahren. Geschlecht: Weiblich. Schule: Volksschule, nach Möglichkeit bis zur obersten Klasse.</p> <p>Persönliches: Flink und lebhaft. Ausgeglichenener und objektiver Typ. Frei von ernstlichen Konflikten und Komplexen „Nervöser Typ“ mit emotionaler Abweichung ist keine gute Kassiererin Zufriedenstellende Verhältnisse zu Hause. Ernste Krankheit oder persönliche Schwierigkeiten können Fehler hervorrufen. Verantwortlichkeit</p>	<p>Physische Eignung: Gutes Sehvermögen. Kräftig und gesund. Keine Defekte an der Hand, am Handgelenk oder Arm, die die Bewegung beeinträchtigen. Frei von Schwäche- oder Ermüdungszuständen.</p> <p>Besondere Eigenschaften: Geschwindigkeit: Gut od. genügend. Genauigkeit: Gut Lernfähigkeit: Gut od. genügend. Rechnen: Gut od. genügend. Motorische Geschicklichkeit: Vorzugsweise gut</p> <p>Intelligenz: Zwischen 90—110 bevorzugt. Zwischen 80—90 annehmbar. Über 110 nicht anzuraten mit Ausnahme dort, wo die Arbeit mit dem sozialen Stand oder der geistigen Einstellung nicht in Konflikt gerät.</p>	
<p>¹ Diese Angaben sollen bei der Eignungsprüfung, die in allen Fällen angestellt wird, als Richtschnur dienen.</p>		

Abb. 14. Muster einer Arbeitsbeschreibung aus einem Warenhaus.

auch in amerikanischen Betrieben eine erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet.

Es sei noch hinzugefügt, daß Arbeitsanalysen auch zu dem Zweck unternommen werden, um die Anstellungs- und Ausbildungsabteilungen mit Arbeitbeschreibungen (s. Abb. 14) zu versorgen, die die Grundlage für eventuelle psychotechnische Prüfungen der Bewerber, bilden und zu einer Normung des Lohnverfahrens führen können.

F. Ausbildungsverfahren.

Ist man schließlich zu einem Verfahren gekommen, das für die gegebenen Verhältnisse als das geeignetste erscheint, und hat man dieses Verfahren auch schriftlich festgehalten, so gilt es nun, Mittel und Wege zu finden, um die Angestellten, insbesondere die Verkaufskräfte, auf zweckentsprechendste Weise heranzubilden.

Ein solches Ausbilden gehört mit zu den wichtigsten Schritten der ganzen Betriebsrationalisierung — denn ohne planvolle Mitarbeit aller Kräfte werden die ermittelten und festgelegten Maßnahmen nur auf dem Papier stehen und bestenfalls Stückwerk bleiben.

Beim Verkauf bzw. bei der Ausbildung der Verkaufskräfte sind vor allem zwei Elemente zu beachten: ein mechanisches (Verkaufstechnik) und ein psychologisches (Verkaufpsychologie). Das mechanische Element, das Eingewöhnen des Anfängers oder Neueingestellten an die herrschenden Verkaufsverfahren ist das einfachere; eine Ausbildung nach der verkaufpsychologischen Seite hin ist schwieriger, gehört aber heute mit zu jenen Faktoren, die für einen schließlichen Erfolg ausschlaggebend sind.

An der Universität Pittsburgh gibt es eine Forschungsabteilung für die Ausbildung von Verkaufskräften (Research Bureau for Retail Training), deren Leitsätzen für die Aufstellung eines Ausbildungsprogramms die folgenden Gedankengänge entnommen wurden.

Ein Verkäufer mag über eine noch so große Verkaufsbefähigung verfügen, besitzt er über die zu verkaufende Ware keinerlei Fachkenntnisse, so wird er bei seiner Arbeit stets unsicher sein und sich manchem Fehlschlag aussetzen. Um das Anlernverfahren möglichst wirkungsvoll zu gestalten und den tatsächlichen Be-

dürfnissen anzupassen, ist es vornehmlich auf die folgenden vier Hauptelemente einer spezifischen Warenkunde des betreffenden Betriebes aufzubauen:

1. Anwendungsmöglichkeit unter Berücksichtigung der Frage: Welche Anwendungsmöglichkeiten besitzt die Ware (für welche Gelegenheiten kann man z. B. bestimmte Schuhe, Kleider usw. tragen)?

2. Herstellung: Wie wird die Ware hergestellt? Aus welchem Material?

3. Gesprächspunkte: Welches sind die Vorteile der Ware, insbesondere im Vergleich zur Konkurrenz?

4. Verkaufswiderstand: Welche Widerstände sind beim Verkauf der Ware zu überwinden?

Nachdem in der Forschungsstelle des Betriebs alles auf diese Fragen bezügliche Material gesammelt wurde, und zwar aus allen möglichen Quellen (vom Leiter, Personal, aus vorhandener Literatur usw.), muß es jetzt für die Praxis, d. h. für die Zwecke der Unterweisung und Anlernung zugerichtet werden. Dieses Unterweisen kann auf verschiedenste Art erfolgen: durch Vorträge, Bücher, Broschüren, Filme, Verkaufsschulen, die den Laden mit allen Einzelheiten wirklichkeitsgetreu darstellen usw. Je nach dem verfolgten Zweck und den bestehenden Bedingungen werden diese Verfahren verschieden sein. In vielen Fällen werden dem angehenden Verkäufer in Form von Vorträgen der Herstellungsgang und die Eigenheiten der betreffenden Firma auseinandergesetzt; bei den praktischen Vorführungen, bei Führung von Verkaufsgesprächen werden dem Schüler Einwände zur Widerlegung und Beantwortung vorgetragen, wobei vor allem Wert darauf gelegt wird, daß er den Sinn des Gespräches erfaßt und nicht einfach die ihm gegebenen Beispiele auswendig lernt und später automatisch herunterleiert. Schriftliche Anweisungen geben ihm nicht nur jede Handbewegung und jeden Teil des beim Verkauf zu übenden Verfahrens in allen Einzelheiten und durch eindringliche Blaupausen unterstützt wieder, sondern zur Unterstützung seines Gedächtnisses und zum späteren Nachschlagen und Auffrischen dienen auch die während der Vorträge mitgeteilten Angaben über die Firma usw.

Noch ein Wort über die Handbücher oder Manuals, die in amerikanischen Betrieben eine große Rolle spielen und überall

zu finden sind. Zu unterscheiden ist zunächst zwischen allgemein unterrichtenden Manuals und solchen, die sich auf ein Unterweisen in Sonderfragen beziehen.

Die Untersuchung einer Reihe solcher von den verschiedensten Firmen auf den verschiedensten Gebieten herausgegebenen mehr allgemeinen Manuals oder besser noch Handbücher ergab, daß sie im wesentlichen auf folgende Punkte bzw. auf einen Teil von ihnen eingehen:

1. Arbeitsstunden.
2. Die in der Abteilung vorkommenden Routinearbeiten und ihre Behandlung.
3. Ein ins einzelne gehende Programm aller Pflichten, und zwar unter Berücksichtigung jeder Stunde des Tages und jedes Monats im Jahr.
4. Das auf Grund der von der Firma unternommenen Untersuchungen ermittelte beste Verfahren zur Erledigung der Arbeit.
5. An wen der Angestellte sich wegen Materials wenden soll.
6. An wen er sich für zusätzliche Auskünfte zu wenden hat.
7. Urlaubspläne.
8. Die während des Jahres gewährten Feiertage.
9. Die Namen aller Vorgesetzten und Mitarbeiter, mit denen er in Berührung kommen kann.
10. Die Art des Kontakts mit anderen Dienststellen.
11. Die Politik der Firma den Angestellten gegenüber. Wohlfahrtseinrichtungen, Fortbildungsmöglichkeiten.
12. Die Politik der Firma den erzeugten Waren gegenüber.
13. Die Politik der Firma ihren Kunden gegenüber.
14. Die von jedem Angestellten erwartete Führung — Höflichkeit den Kunden gegenüber usw.
15. Die Pflichten jedes Angestellten in seiner Abteilung.
16. Die Funktionen anderer Abteilungen.
17. Disziplin-Vorschriften.
18. Vorschläge und Anregungen seitens der Angestellten und Pläne, um diese zu belohnen.
19. Eine Zentralstelle für Beschwerden und die Beilegung von Konflikten.
20. Vordrucke, Papiervorräte usw. (Muster, die auch zum Teil ausgefüllt sind).
21. Regeln zur Benutzung der vorrätigen Materialien.

22. Regeln, um das Eigentum der Firma, das den Angestellten anvertraut wird, instand zu halten und zu behandeln.

23. Regeln für die Grenze zwischen der Bequemlichkeit oder Behaglichkeit des Angestellten und der Förderung der ihm anvertrauten Arbeit.

Studieren die neuen Angestellten diese ersten allgemeinen Anweisungen, so wird der Prozeß ihrer Einführung und ihrer Verschmelzung mit dem Betriebe nach Meinung vieler Personalleiter sehr beschleunigt und ihr Wert bedeutend gesteigert.

Fast allgemein verwendet werden gedruckte Manuals in kleinem handlichen Format (etwa 10×15 cm groß und 20 bis 90 Seiten umfassend), die jeder Angestellte bei seinem Eintritt erhält und die ihm einen allgemeinen Überblick über die neue Firma und ihre Arbeitsgebiete verschaffen.

Sonderanweisungen. Außer diesen allgemeinen Arbeitsordnungen, die alle Angestellten eines Betriebs erhalten, gibt es auch noch solche, die sich auf die verschiedenen im Betriebe vorkommenden Arbeitsstellen und ihre Funktionen beziehen. So gibt z. B. ein großes New-Yorker Warenhaus etwa 60 solcher Büchlein heraus. Jeder Angestellte erhält zunächst die erwähnte allgemeine Arbeitsordnung, jede Verkaufskraft außerdem ein für alle gültiges Heftchen über das bestehende Verfahren der Warenanforderung, der Warenaufbewahrung, des Verkaufs, der Art, wie Kassenzettel ausgeschrieben werden usw. usw. Es gibt dann noch eine dritte Art von Büchern, die sich auf ganz spezielle Funktionen beziehen, wie z. B. auf „Notwendige Angaben für das Verkaufen von Schuhen, von Tabak, von optischen Waren, für die Leiter von Restaurants“ usw., die Warenkundliches und Fachtechnisches enthalten.

Ebenso wichtig wie eine auf solche Art vermittelte Kenntnis der Betriebspolitik und der Waren ist aber auch die Entwicklung der Persönlichkeit des zukünftigen Verkäufers. Und besonders diese Frage, die oft die ausschlaggebende im Verkaufswesen ist, wird heute noch in hohem Maße vernachlässigt. Weit häufiger als man gemeinhin annimmt, führt die Persönlichkeit des Verkäufers den Kaufabschluß herbei. Das ist zu erkennen und auch diese Seite bei der Ausbildung zu berücksichtigen.

Untersuchungen, die in der bereits erwähnten Forschungsabteilung für Verkäufersausbildung an der Universität Pittsburgh

durchgeführt wurden, zeigten, daß die Fähigkeiten des Verkäufers in drei große Gruppen geteilt werden können: in jene, wo er besonders stark bzw. durchschnittlich bzw. verhältnismäßig schwach ist. Um den künftigen Verkäufer erfolgreich werden zu lassen, muß man diese starke Seite kennenlernen und auf sie die Ausbildung stützen. Vielleicht liegt seine Stärke in einem unbewußt sicheren Auftreten. Ist das erkannt, so wird sich die weitere Ausbildung auf dieser Eigenschaft aufbauen und dabei nach Möglichkeit die schwachen Seiten stützen und kräftigen.

Wenn es auch unmöglich ist, aus einer Ente einen Schwan zu machen, so ist es trotzdem nicht schwer, den künftigen Verkäufer auf dieser Grundlage zu einem leistungsfähigen und zufriedenen Angestellten zu erziehen.

G. Budgetierung der Angestellten.

Seit vielen Jahren arbeiten hochorganisierte amerikanische Betriebe nach dem Budgetierungssystem, d. h. die in einer guten Betriebsführung schon immer herrschende Forderung nach einer Vorbereitung, nach einer Vorherbestimmung des Betriebsplanes ist auf diese Weise vor allem auch auf die finanztechnische Seite des Unternehmens ausgedehnt worden. Bei uns in Deutschland ist der Gedanke des Haushaltplans, des Etats, auch stets bekannt gewesen, jedoch gewinnt er erst jetzt für den Privatbetrieb größere Bedeutung, vor allem durch die mit ihm zusammenhängende und für sein Gelingen erforderliche straffe Organisation aller Abteilungen und Arbeiten.

Faßt man den Begriff des Budgets weiter als gewöhnlich angenommen bzw. führt man ihn auf den Grundbegriff der Vorbereitung zurück, so folgt daraus, daß eine Budgetierung nicht nur der Finanzen, sondern in gleicher Weise auch der Rohstoffe, der Betriebsmaterialien, sowie auch der Arbeitskräfte erfolgen kann und daß eine solche sich auf alle Arten von Unternehmen ausdehnen läßt. Die nachfolgenden Ausführungen sollen sich vor allem auf den letztgenannten Punkt, also eine Budgetierung von Arbeitskräften beziehen im Zusammenhang mit dem in diesem Abschnitt behandelten Gebiet der Auswahl, Einstellung und vor allem Ausbildung von Angestellten.

Zweck einer solchen Budgetierung wird sein: den Budgetgedanken auf die Personalverwaltung auszudehnen, damit der

Betrieb zu jeder Zeit und in wirkungsvollster und rationellster Weise mit den erforderlichen Arbeitskräften in der geeigneten Art und Anzahl versehen ist. Oder mit anderen Worten: dieses Vorgehen stellt einen Versuch dar, einen Angestelltenstamm zu erwerben, zu erhalten und auf Grund einer Voraussage der künftigen Geschäftslage zu vermehren oder zu vermindern.

Diese Forderung läßt sich auf fast alle, wenn nicht auf sämtliche Arten von Unternehmungen anwenden, ganz besonders auf solche, die einen ausgesprochenen Saisoncharakter tragen, wie Einzelhandelsgeschäfte, die z. B. um die Weihnachtszeit Spitzenleistungen aufzuweisen haben; auf Versandhäuser, die mit dem Wechsel der Jahreszeiten außerordentlich stark beschäftigt sind; auf industrielle Betriebe, bei denen ein Saisoncharakter ebenfalls die entscheidende Rolle spielt. Alle diese Unternehmen könnten durch eine entsprechende Personalpolitik diese Spitzen voraussehen und sich rechtzeitig durch Einstellung entsprechender Arbeitskräfte auf sie vorbereiten, um im geeigneten Augenblick einen gut ausgebildeten Angestelltenstamm zu besitzen, der die zu bewältigende Arbeit ohne weiteres leisten kann. Wartet man, bis eine Stelle frei ist, die in kürzester Zeit besetzt werden muß, so wird das Ergebnis weder für den Arbeitgeber noch für den Angestellten, der auf diese Weise häufig nicht die für ihn geeignete Stelle erhält, befriedigend sein.

Um das Verfahren einer Budgetierung des Personals einzuführen, ist es natürlich wünschenswert, wenn auch nicht unbedingt erforderlich, daß in dem Betrieb ein Budgetierungssystem bereits besteht. Ist es vorhanden, so ist es für die Personalabteilung verhältnismäßig leicht, das bereits abteilungsweise aufgestellte Budget für ihre eigenen Zwecke zu verwenden, indem die festgelegte voraussichtliche Arbeitsmenge auf die zu ihrer Ausführung erforderlichen Arbeitskräfte verteilt wird. Leistungsberichte und eine gewisse Erfahrung der Abteilungsleiter sowie des Personalbureaus werden eine solche Umrechnung meistens mit ziemlicher Genauigkeit ermöglichen. Eine derartige Voraussage sollte die monatlich erforderliche Zahl von Angestellten nach Tätigkeitsarten und Abteilungen festlegen, und zwar etwa für die Dauer eines Jahres oder einer größeren Zeitspanne, die sich nach der dem Hauptbudget zugrunde liegenden richten wird. Eine Umrechnung des aufgestellten Personalbudgets in Mark und Pfennig

ist nicht schwer; sie muß jedoch eventuelle Gehaltserhöhungen berücksichtigen, was eine gewisse Schwierigkeit bedeutet. In großen fortschrittlichen Betrieben, die ein solches Verfahren anwenden, herrscht meistens eine sehr scharfe Gruppeneinteilung aller vorkommenden Tätigkeiten, die eine gewisse automatische Beförderung ermöglicht, wobei die Gehälter für gleiche Arbeitsarten und gleiche Leistungen nach Möglichkeit ebenfalls die gleichen sind.

Ist das Budget soweit gediehen, so folgt als nächstes eine Erwägung, in welcher Weise und zu welchen Zeiten der Angestelltenstamm ausgedehnt werden soll, um den zu erwartenden Spitzenleistungen zu genügen. Eine gewisse Ausbildungszeit ist besonders bei stark unterteilten Arbeitsarten immer zu berücksichtigen; ferner ist mit einem gewissen Stellungswechsel zu rechnen. Alle diese Faktoren müssen in Betracht gezogen werden, soll zur festgesetzten Zeit ein ausreichendes ausgebildetes Personal zur Verfügung stehen.

Noch etwas anderes muß berücksichtigt werden bei einem Betrieb, der auf Grund seiner Organisation so scharf unterteilt ist, daß bei einer Hochkonjunktur jede Arbeitskraft zählt: das ist der voraussichtliche Umfang eines Fehlens der Angestellten bzw. ihrer Unpünktlichkeit. Wenn in einem Betriebe mit mehreren tausend Angestellten ein größerer Prozentsatz von ihnen fehlt, so ist das ein Faktor, der in die Berechnung einbezogen werden muß.

Betriebe, die noch nicht mit einem Budget arbeiten, können, wenn auch mit einem gewissen Mehraufwand an Arbeit, dieses System ebenfalls anwenden. Graphische Darstellungen über die Arbeitsbewegung der einzelnen Abteilungen sowie des Gesamtbetriebs werden sich dem Personalbureau hierbei als nützlich erweisen. Ratsam ist es, in einem solchen Falle mit einer Abteilung zu beginnen, die die größten Schwankungen in der Beschäftigung aufzuweisen hat. Als nächstes sind die bereits vorhandenen Personalmachweise unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Geschäftslage zu studieren; gleichzeitig sollte der betreffende Abteilungsleiter über seine bisherigen Erfahrungen nach Möglichkeit berichten, damit auf Grund aller dieser Angaben das Budget für das in dem laufenden Jahre gebrauchte Personal aufgestellt werden kann.

Wenn auch die ersten derartigen Haushaltpläne nicht genau ausfallen werden, so bieten sie gegenüber dem bisherigen Verfahren des Ratens doch bereits eine gewisse Handhabe und werden sich von einem Male zum andern genauer gestalten, um sich schließlich zu einem äußerst wertvollen Instrument zur klaren und störungsfreien Betriebsführung auszuwachsen.

H. Messung der Arbeitsleistung und Gewährung von Prämien.

Zu einer systematischen Durchdringung des Betriebes gehört selbstverständlich auch eine genaue Messung der Leistungen aller Angestellten. Es gibt auf diesem Wege verschiedene Verfahren, die ich vor einiger Zeit in einem Aufsatz „Leistungsmessung und Leistungskontrolle in amerikanischen Bureaubetrieben“¹⁾ schilderte. Hier soll daher nur auf einige Gesichtspunkte eingegangen werden, die vor allem für Handelsunternehmen in Betracht kommen.

Die bereits geschilderten Schwierigkeiten in Handelsbetrieben im Verein mit der mitunter ungeheuren Vielfältigkeit an Waren lassen die Festlegung von individuellen Produktionsnormen nur ganz allmählich zu. In vielen Fällen wird die richtige Lösung ohne vorherige Einführung anderer Normen schwer zu finden sein. Um in einem Betrieb, der, wie z. B. ein Warenhaus, eine außerordentlich große Zahl verschiedener Operationen aufzuweisen hat, Leistungen zu messen, wird man sich bei gewissen Arbeiten auf einen gemeinsamen Arbeitsnenner einigen können, da es schwer sein wird, für jede Operation eine besondere Leistung festzulegen. Wo Schwankungen in dem Umfang der geleisteten Arbeit oder andere Faktoren nicht kontrolliert werden können, wird die Durchschnittsleistung einer gegebenen Zeitspanne gemessen und mit der festgelegten Norm verglichen.

In vielen Fällen sind Leistungsmessungen auch die Grundlage für eine Prämienzahlung. Die Leiterin der Plan-Abteilung des größten New-Yorker Warenhauses (R. H. Macy & Co.) Miß Eugenia Lies äußerte sich anlässlich eines Vortrags vor der Taylor-Society über ihre Erfahrungen bei der Festsetzung derartiger Prämien. Ihren interessanten Ausführungen entnehmen wir folgendes:

¹⁾ Organisation, 1. Oktober 1926, S. 540.

„Die Verkaufskräfte arbeiteten von jeher mit gewissen Umsatzprämien und es entstand der Wunsch, auch die nicht verkaufenden Angestellten außer ihrem wöchentlichen Lohn für besondere Leistungen zu entschädigen. Bis zu jenem Zeitpunkt gab es zwar auch schon gewisse Prämien für diese Angestellten, jedoch nur auf Grund ihres pünktlichen Erscheinens und anderer Faktoren, die nicht unmittelbar mit ihren Leistungen zusammenhängen. Nach vielen Überlegungen und Beratungen kam man dahin überein, daß eine Prämienzahlung sich nur auf Leistungen beschränken müßte, die an Hand der für jede Arbeitsart festgelegten Norm gemessen werden konnten. Hiermit war ein neuer Grundsatz geschaffen, dessen Anerkennung und Annahme die Beseitigung der vorerwähnten Prämie für Pünktlichkeit und regelmäßiges Erscheinen bedeutete. Die Gefahr lag nahe, daß eine solche Maßnahme vielleicht als eine indirekte Lohnherabsetzung betrachtet werden könnte. Um dem entgegenzutreten, führte man eine sehr weitgehende Urlaubsprämie ein, die, in Mark und Pfennig umgerechnet, den bisher für Pünktlichkeitsprämien gezahlten Beträgen gleichkam.

Ein Wort der Warnung bezüglich der Prämienzahlung ist hier am Platze. Wenn wir uns auch darüber einig wurden, auf welcher Grundlage sie zu gewähren ist, so zahlen wir zurzeit diese Prämie dennoch nur für einige wenige Arbeiten. Der Grund ist klar: das Bestimmen und Festlegen von Arbeitsnormen ist ein langwieriger Prozeß, da er als vorbereitende Schritte eine Normung der Arbeitsverfahren, des Arbeitsdurchlaufs und der Arbeitseinrichtung erheischt. Nachdem diese vorbereitenden Schritte unternommen sind, müssen noch weitere Faktoren berücksichtigt werden, wie z. B. Schwankungen im Umfang der geleisteten Arbeit und andere Variablen, die oft außerhalb des Bereiches der Betriebsleitung und des Arbeitenden liegen. Ehe hier nicht eine Norm geschaffen wurde, kann kein normales Tagespensum für jede Arbeitsart festgelegt werden. Daß daher auf diesem Wege nur mit allergrößter Vorsicht vorangegangen werden kann, ist klar . . .“

Prämienzahlungen an Arbeiter in der Industrie sind schon lange bekannt. Der Gedanke, auch Bureau- und Verkaufsangestellte allgemein durch Prämienzahlung zu erhöhten Leistungen anzuspornen, hat ebenfalls seit einer Reihe von Jahren bei vielen Firmen Anklang gefunden und sich auch bewährt. Die Bedeutung derartiger Prämien kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Alle arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen, alle schriftlich festgelegten Arbeitsanweisungen mit entsprechenden Auswahl- und Anlernverfahren genügen nicht, um die erstrebte höhere Leistung zu erzielen. Ohne die positive Mitwirkung der Angestellten wird kein System auf die Dauer bestehen bleiben können. Den Angestellten muß ein Anreizmittel geboten werden, das so zu bemessen ist, daß es ihnen auch wirklich etwas bedeutet und, wie schon Taylor sagte, mindestens eine Er-

höhung von 35 % über den bisherigen Mindestlohn ausmacht. Sodann sollte jedes Prämiensystem äußerst kurz bemessen sein, es müßte den Ansporn auf eine möglichst gleichmäßig hohe Leistung während des gesamten Tages legen, d. h. die Stückleistung belohnen, und nicht die am Ende eines Tages erreichte Gesamtleistung. Außerdem müssen die so erworbenen Prämien möglichst kurzfristig, d. h. spätestens am nächsten Tag bekanntgegeben und nach Möglichkeit am Schluß der Woche oder des Monats ausbezahlt werden.

I. Übergang zur Praxis.

Das ist in großen Umrissen das Arbeitsgebiet von Planabteilungen im Einzelhandelsbetrieb. Im zweiten Teil dieses Berichts sollen nun die praktischen Ergebnisse derartiger Forschungsarbeit gezeigt werden. Das angeführte Beispiele aus dem Schuhhandel ist besonders lehrreich, trotzdem sich unschwer Beispiele auch aus einer Reihe anderer Betriebe des Einzelhandels finden ließen. Es sei wiederholt, daß die Grundsätze und Elemente stets die gleichen bleiben werden, und es gilt nur, sie in die Sprache des jeweiligen Geschäftszweiges zu übertragen.

II. Praktische Ergebnisse der Planabteilung im Verkaufs- und Lagerwesen.

Will man ein bereits bestehendes Geschäft nach neuzeitlichen Organisationsverfahren umstellen, so ist zum Gelingen dieses Planes zunächst und vor allem die Mitarbeit der gesamten Leitung sowie aller Angestellten erforderlich. In den meisten Fällen wird das durch die Heranziehung der Angestellten bei den Umstellungsarbeiten und durch eine offene Aussprache über Zweck und Ziel der neuen Bestrebungen möglich sein. Die Angestellten fühlen sich auf diese Weise nicht übergangen, sie tragen eine gewisse Verantwortung am Gelingen des Planes und gewinnen Interesse an der Umstellung.

Wie im ersten Teil auseinandergesetzt wurde, gehört zu den ersten Schritten jeder Neuorganisation ein absolut klarer Überblick des gegenwärtigen Standes, eine Erkennung des Gesamtproblems, um jedes Einzelproblem im Zusammenhang mit den

anderen und in Harmonie mit dem Ganzen lösen zu können. Ziel jeder Organisation wird stets sein:

den Wirkungsgrad zu erhöhen und sowohl die Arbeitskosten je Arbeitseinheit (nicht die ausgezahlten Löhne und Gehälter!), sowie auch die indirekten und Lagerkosten zu vermindern bei gleichzeitiger Erhöhung des Umsatzes und Gewinns.

Um an einem konkreten Beispiel zu zeigen, wie die im ersten Teil angedeuteten Forschungen praktisch ausgewertet und angewendet wurden, sollen sich die folgenden Ausführungen vor allem auf den Betrieb der Regal Shoe Company sowie der Schuhabteilung eines New-Yorker Warenhauses beziehen. Sie stellen vielleicht das zur Zeit prägnanteste Musterbeispiel nach dieser Richtung hin dar. Erst durch ausgedehnte Vorarbeiten und Untersuchungen der Forschungsstelle waren die geschilderten Umstellungen möglich — es ist nötig, sich das bei den späteren Ausführungen immer wieder ins Gedächtnis zurückzurufen.

In Groß-NewYork gibt es 22 Kettenläden der Regal Shoe Stores, in Boston, wo auch die Leitung der Betriebe ihren Sitz hat, 4 Geschäfte, im ganzen verfügt sie über 60 Kettenläden. Die Fabrik der Gesellschaft befindet sich in Neu-England.

Die Umstellung auf das neue nachstehend geschilderte System nahm etwa zwei Jahre in Anspruch; die Firma erreichte durch diese Umstellung auf der einen Seite eine Herabsetzung ihrer Verkaufspreise um 35%, sowie eine Verminderung ihrer Lagerbestände im Einzelladen als auch im Haupt- oder Zentrallager um 25%, auf der anderen Seite aber eine Verdoppelung des Verkaufs und eine Erhöhung des Nettogewinns. Oder noch auf andere Art und Weise ausgedrückt: der Warenumsatz in den Einzeläden war jetzt ein vierfacher jährlich und im Hauptlager ein vierzehnfacher. Nach Einführung der neuen Organisation erhöhten sich die Aktiven im Verhältnis zu den Passiven von bisher 1,7 : 1 auf 5 : 1.

Vor der Einführung des neuen Systems wurden 2500 verschiedene Artikel geführt; jetzt ist nach äußerst eingehenden, alle Faktoren der eigenen und der konkurrierenden Geschäfte sowie die gesamte Wirtschaftslage berücksichtigenden Marktanalysen diese Zahl auf 100 Typen begrenzt, die in Massenfabrikation hergestellt werden. Auf diese Weise ist eine gleichmäßigere

Beschäftigung der eigenen Fabriken das Jahr hindurch gewährleistet (wo keine eigenen Fabriken in Frage kommen, können in ähnlicher Weise die Einkaufsdispositionen sicherer und auch auf längere Sicht getroffen werden).

Eine derartige Typisierung darf nun nicht etwa so aufgefaßt werden, daß sie schematisch vorgeht und den Modefaktor nach bestimmten Gesetzen erfassen will.

Der Modeappell ist ein emotioneller und läßt sich auf diese Weise nicht erfassen. Nach wie vor wird ein Erkennen und Erfassen der Mode in hohem Maße eine Angelegenheit der persönlichen Erfahrung und des persönlichen Urteils bleiben. Steht außerdem das gesamte verfügbare Lager im richtigen Verhältnis und ist — worüber noch zu sprechen sein wird — das „Paß“-Element stets gegenwärtig, dann sollte es nicht schwer sein, jedem, der den Laden betritt, ein Paar passende Schuhe zu verkaufen.

Eine Untersuchung über den Anklang, den verschiedene charakteristische Schuharten beim Publikum fanden, wurde geführt. Das Ergebnis zeigte deutlich, auf welche Weise man die Wünsche des Publikums mit der geringsten Zahl von Modellen in Einklang bringen kann. Jede Type wird einer besonderen Gruppe zugeteilt, und zwar je nach ihrer Bestimmung für Abend-, Straßen- oder Sportkleidung. Eine weitere Unterteilung ist nach der Breite der Schuhe (schmal, mittel oder weit) unter Berücksichtigung der Faktoren „Mode“ oder „Bequemlichkeit“ vorgenommen worden. Schließlich, nach einer weiteren Unterteilung nach verschiedenen Leistenarten, kommt als letztes eine Gruppierung nach

Stapelware — in drei Saisons verkäuflich,

Semi-Stapelware — in wenigstens zwei Saisons verkäuflich,

Modeware — nur in einer Saison verkäuflich.

Schon dieses eine Beispiel zeigt den mit der Einführung sinngemäßer Arbeitsverfahren eingezogenen neuen Geist der Sachlichkeit. Es wird nicht mehr geraten, nicht mehr „geschätzt“, Dispositionen werden nicht mehr dem Gefühl nach getroffen, sondern auf Grund zahlenmäßiger Unterlagen und unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage.

Alle Schuhe der Regal-Geschäfte wurden nach Einführung des neuen Systems zu einem Einheitspreis von \$ 6,60 (rd. 25 R.M.)

verkauft, während vordem eine Preisvielfältigkeit, ähnlich wie bei uns, herrschte.

Das hier angewendete Prinzip der Normung und Vereinfachung ist also dem Ford-Prinzip ähnlich: ein stets gleichbleibender Gewinn; eine Qualität, ein Preis.

A. Die durch das neue System möglichen Ersparnisse.

Es wurde nicht nur ein Einheitspreis und eine stark begrenzte Typenzahl eingeführt, sondern es wurden gleichzeitig von der Planabteilung aus auch alle anderen Faktoren des Lagerns und Verkaufens der Ware durch Untersuchungen systematisch erforscht und analysiert. Eine Tatsache, die noch lange nicht genügend gewürdigt wird, ist, daß im Einzelhandel, also auch beim Schuhhandel, der größte Teil aller Kosten durch Bewegungen, also Manipulationen oder Handhabungen an der Ware entstehen.

Wird die Ware von dem Augenblick an, wo sie die Zentrale oder das Lager betritt, bis zu jenem, wo der Kunde sie verpackt mitnimmt, oft hin- und herbewegt, so erhöhen sich die Kosten um ein Beträchtliches. Je glatter der Durchlauf vom Ein- bis zum Ausgang ist, um so billiger stellen sich die Kosten der Lagerung. Zweckentsprechende Transportvorrichtungen, die die Ware beim Eingang in Empfang nehmen und möglichst ohne Umladung durch die verschiedenen Prozesse der Kontrolle auf Qualität, Preis, Menge usw. ins Lager führen und dort auf gleiche Weise, evtl. durch Rutschbänder, ohne große Kosten an Arbeitslohn wieder aus dem Lager hinausexpedieren, sind das Gegebene, um auch hier mit möglichst geringem Aufwand an Geld hohe Leistungen zu erzielen.

Das Anfordern der Ware im Lager geschieht auf verschiedene Art und Weise; die Unterlage einer Anforderung wird aber stets irgendein Vordruck sein. Hier läßt sich durch Vereinfachung des Vordrucks meist auch sehr viel unnötige Schreiarbeit ersparen und eine größere Übersichtlichkeit erzielen. Der an anderer Stelle bereits erwähnte Grundsatz, den Drucker einen Teil der Arbeit, die bisher das Lager- oder Bureaupersonal Tag um Tag ausführte, übernehmen zu lassen, bewährt sich wohl nirgend besser als gerade hier. Der Vordruck kann z. B. schon so vorgearbeitet

sein, daß nur in die mit Größen vorgedruckten Spalten die gewünschte Menge einzusetzen ist.

Das Verkaufen wurde auch vereinfacht. Wenn jetzt der Käufer den Laden betritt, ist die Preisfrage von vornherein für ihn geregelt. Meist weiß er auch schon ziemlich genau, was er will, denn die Ware in den Schaufenstern der Regal Company ist sehr übersichtlich, sehr ansprechend und — was psychologisch sehr wichtig ist — in bequemem Blickbereich ausgestellt, jede



Abb. 15. Zweckmäßige Schaufenster-Auslage.

Überfülle an Waren, die den Kunden nur verwirren und ihm die Wahl erschweren, ist vermieden (Abb. 15). Zurzeit tragen die ausgestellten Schuhe ein Etikett mit der Auszeichnungsnummer, damit der Käufer bereits bei Besichtigung des Schaufensters, das fast alle gangbaren Typen enthält, seine Auswahl treffen und gleich nach dem Gewünschten fragen kann. Der Verkäufer weiß auch auf diese Weise, welche Art von Schuhen der Kunde kaufen möchte, was ihm seine Arbeit sehr erleichtert¹. Diese Einrichtung

¹ Wieweit eine Wiederholung der Schaufensterauslage im Laden eine weitere Erleichterung und Beschleunigung des Kaufens darstellen würde,

hat indessen einige Bedenken bei der Leitung wachgerufen und man erwägt zurzeit, statt der Nummer eine allgemeinere Typenbezeichnung einzuführen, damit der Käufer sich nicht auf eine Nummer versteifen und bei deren Nichtvorhandensein den Laden unverrichteter Dinge verlassen kann.

Wie dem auch sei, das Verkaufsproblem besteht, dem vereinfachten Verfahren entsprechend, jetzt eigentlich nur darin, daß der Kunde für seine Füße genau passende Schuhe erhält. Die zu dem Verkauf bisher erforderliche Zeit wurde um 50% vermindert, oder mit anderen Worten: jeder Verkäufer kann in der gleichen Arbeitszeit jetzt einen doppelten Umsatz erzielen, also seine Leistungen verdoppeln.

Übersichtskarten im Hauptbureau der Gesellschaft in Boston, die auf Grund eingehender Bewegungsstudien festgelegt wurden, zeigen, daß nach den alten Verfahren, die auch heute noch in den meisten Schuhgeschäften der Welt üblich sind, 245 Bewegungen von dem Kunden und dem Verkäufer ausgeführt werden, ehe der passende Schuh — wenn überhaupt — gefunden wird. Nach dem neuen Verfahren konnte man volle 80% dieser Bewegungen, also rund 200 beseitigen. Die Verkaufskosten je Einheit konnten dadurch stark gesenkt werden.

B. Neuartige Bedienungsverfahren — neuartige Bedienungsmittel.

Die Bedienungsverfahren, die Anordnung der Ware, der Proberstühle weichen in dem geschilderten Fall auch grundsätzlich von den allgemein üblichen ab; sie stellen als das Ergebnis der geschilderten eingehenden Untersuchungen die zurzeit für die gegebenen Verhältnisse günstigsten Verfahren und Einrichtungen dar.

Jeder Kunde wird von einem freundlichen jungen Mann empfangen, der mit einem Blick die mutmaßliche Größe seines Fußes abschätzt und ihn an einen Platz führt, der sich in unmittelbarer Nähe des betreffenden Lagers befindet. Wie an

ist einer Überlegung und Untersuchung wert. Es ist bekannt, daß heute noch nur zu oft der Verkäufer mit dem Kunden zusammen den Laden verläßt, um sich vor dem Schaufenster über den Wunsch des Kunden klar zu werden, was vor allem Zeit, also Geld kostet.

anderer Stelle noch näher beschrieben werden soll, sind in den Regalgeschäften die Schuhe nach Größe und Weite, nicht nach der Art geordnet. Auch die Anordnung der Sitzgelegenheit ist hier eine neuartige. Der Stuhl, auf dem der Kunde Platz nimmt, besteht aus Metall mit einem Holzüberzug und ist auf einer Plattform angebracht; er ist bequem, paßt sich dem Rücken an und auch die Armlehnen befinden sich in richtiger Höhe.



Abb. 16. Neuartiger Bedienungsstuhl.

Gerade dieser Stuhl ist ein wichtiger Bestandteil des „Regalsystems“. Die obere Fläche der in blauer Farbe gehaltenen Plattform (s. Abb. 16) ist durch weiße Striche in kleine Quadrate eingeteilt und wird durch einen Metallstreifen von 2 cm Breite eingefast, der eine genaue Maßeinteilung zeigt. Diese Einteilung in 10 cm große Quadrate ist eines der wichtigsten Hilfsmittel des modernen Bewegungsstudiums, denn sie gestattet eine objektive Auswertung der angestellten Messungen. Jedes

persönliche, so leicht dem Irrtum zugängliche Abschätzen und Beurteilen ist auf diese Weise von vornherein ausgeschlossen.

Kaum hat der Kunde Platz genommen, so wird er auch schon bedient. Als erstes setzt der Verkäufer ein am unteren Ende der Plattform, wie aus der Abbildung deutlich ersichtlich ist, angebrachtes Pedal in Bewegung, wodurch ein paar Fußstützen sichtbar werden, die vor den Füßen des Kunden, auch wieder in bequemster Lage, stehen bleiben. Die bei uns üblichen kleinen Fußschemelchen, auf denen der Verkäufer sitzt, fallen fort. Der Verkäufer steht während des Bedienens, wodurch seine Arbeit erleichtert, vereinfacht und beschleunigt wird.

Während der Verkäufer dem Kunden die alten Schuhe auszieht, erkundigt er sich nach der Art der gewünschten neuen Schuhe. Dabei drückt er ein anderes Pedal herunter und automatisch rollt sich ein Fußteppich über die Plattform, der unter den Füßen des Kunden liegen bleibt. Ein Meßinstrument folgt dem Aufrollen des Teppichs bis zu der Stelle, wo sich die Füße des Käufers befinden (Abb. 17). Gleichzeitig verschwinden die Fußstützen und der Kunde wird gebeten, aufzustehen und sich auf das Meßinstrument so zu stellen, daß sich sein Gewicht gleichmäßig auf beide Füße verteilt.

Dieser ganze Meßvorgang dauert 40 Sekunden. Die einzelnen Griffe sind auf Grund arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen der geschilderten Art genormt und dem Verkäufer in einem Anlernkursus so beigebracht worden, daß er sie unbewußt, also mechanisch meistert und seine Aufmerksamkeit dem Zufriedenstellen des Kunden voll und ganz widmen kann.

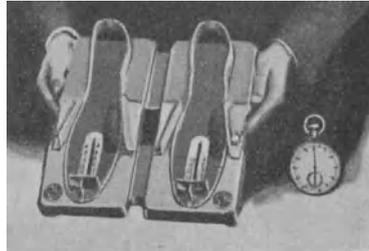


Abb. 17. Neuartiges Meßinstrument.

Noch einige Worte über dieses Meßinstrument, das gleichzeitig dem Kunden an beiden Füßen angepaßt wird. Das geschieht in der Weise, daß die Stützen sich dem Hacken, der großen Zehe wie auch den Seiten des Fußes anschmiegen. Die Weite und Länge des Schuhs ist so für jeden Fuß einwandfrei gegeben und kann auch von dem Kunden an der Skala abgelesen werden. Bisher wurde — wenn überhaupt — die Größe von einem Fuß mit Hilfe eines Zollstocks mehr geraten als gemessen — hier haben wir es mit einem absolut genau arbeitenden Instrument zu tun, das in jedem Falle als erstes in Tätigkeit tritt.

Der Kunde setzt sich wieder und Teppich sowie Meßvorrichtung verschwinden. Der Verkäufer geht an eines der nächstliegenden Regale, die der fraglichen Größe entsprechen, und kehrt im Augenblick mit dem betreffenden Schuh zurück. Die Fußstützen erscheinen wieder und die Schuhe werden an beiden Füßen probiert, wobei sie auf ihren Sitz hin geprüft werden. (Der Verkäufer darf nicht mehr als ein paar Schuhe auf einmal dem Regal

entnehmen; der Karton, ein wenig hervorgezogen, bleibt im Regal zurück.) Ein Schuh des ausgesuchten Paares wird unter den Arm genommen und mit der rechten Hand der rechte Schuh dem Käufer zur Ansicht gezeigt. Ganz ausdrücklich wird dem Verkäufer eingeschärft, dem Kunden nie mehr als ein Paar Schuhe auf einmal vorzulegen, um ihm die Wahl zu erleichtern und sie ihm nicht künstlich zu erschweren. Gefällt der anprobierte Schuh, so wird er — an beiden Füßen — anprobiert, der Käufer erhebt sich und nun prüft der Verkäufer durch die „Zehnpunktprobe“, ob die beiden Schuhe in jeder Weise passen, also in bezug auf Länge, Weite, Fessel usw. Der Kunde geht im Raum auf und ab und das Anprobieren ist beendet. Gefällt der Schuh nicht, dann muß der Verkäufer selbstverständlich weitere vorlegen, bis er den Kauf abschließen kann.

Gewöhnlich dauert das $4\frac{1}{2}$ Minute. Bei besonders günstigen Verhältnissen kann diese Zeit auf $2\frac{1}{2}$ Minute verkürzt, bei besonders ungünstigen auf 7 Minuten verlängert werden. Es ist klar, daß es möglich ist, durch dieses Verfahren ohne Überarbeitung des Verkäufers und ohne lange Wartezeit für den Kunden einen weit größeren Umsatz je Verkäufer als bisher zu erzielen.

Mitunter wird es vorkommen, daß ein Käufer aus diesem oder jenem Grunde sich für ein Paar Schuhe entscheiden will, das nach Meinung des Verkäufers zu kurz, also zu knapp ist. Auch hier wurde ein einfaches, aber recht überzeugendes Verfahren eingeführt. Am Ende einer Stahlschiene, die der Länge der jeweiligen Schuhgröße entspricht, befindet sich eine Art Bleiplombe von etwa $\frac{1}{3}$ bis $\frac{1}{2}$ cm Durchmesser (Abb. 18). Ohne

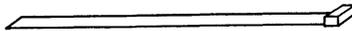


Abb. 18. Stahlschienen in verschiedenen Größen als Hilfsmittel für den Verkäufer.

daß der Kunde es merkt, wird nun diese Schiene in den Schuh hineingelegt, der sich bei nochmaligem Anprobieren jetzt meist als zu kurz erweist und „drückt“. Bleibt der Kunde auch jetzt noch bei dem Schuh, so nur mit ausdrücklicher Warnung des Verkäufers und auf eigene Verantwortung.

C. Neuartige Lageranordnung und Lagerverfahren.

1. Lageranordnung.

In genau der gleichen Weise wie bei dem neuartigen Bedienungungsverfahren weicht auch die Lageranordnung und die Lagerhaltung grundsätzlich von dem Althergebrachten ab. Nicht mehr nach Typen, sondern nur noch nach Größen und Weiten sind die Schuhe in den Läden der Regal Company eingeordnet. Ganz richtig folgert die Geschäftsleitung, daß die schönsten Typen und die vielfältigste Auswahl keinen rechten Sinn für den Kunden haben, wenn sie nicht in den gewünschten Größen vorhanden sind, daß also die Größen und Weiten das ausschlaggebende Moment sind. In den Läden der Regal Company ist man zum Teil aus Raumersparnisgründen und auch mit Rücksicht auf eine größere Übersichtlichkeit zu einer anders gearteten Regalanordnung gelangt. Fast in allen Schuhgeschäften, die wir kennen, d. h. also in Europa und auch in Amerika, ist es üblich, die Schuhe in Regalen unterzubringen, die an den Wänden entlang laufen und fast bis zur Decke reichen. Die Regal Shoe Company hat nun in Abkehr von dieser Regel die Regale in der Mitte des Ladens aufgestellt, und zwar unmittelbar hinter den drei oder fünf Reihen von Anprobierstühlen, die wie in einem Vortragssaal aufgestellt sind. Das Regal, das die gangbarste Größe (in Amerika für Männerschuhe Nr. 8) enthält, ist in einigen, nicht in allen Läden das größte und steht in der Mitte des Raumes (es können hierbei beide Seiten des Regals zur Unterbringung von Schuhen ausgenutzt werden) und strahlenförmig reihen sich ihm zur Rechten und Linken die Regale für die anderen Größen an, die der Höhe der Nachfrage, also des Absatzes entsprechend kleiner und kleiner werden. Abb. 19 gibt eine Vorstellung dieser Anordnung und einen guten Überblick über die Gesamteinrichtung des Ladens.

Mehrere Gründe führten zu der Verwendung von doppelseitigen Regalen, vor allem auch jener der Raumersparnis in Gegenden, wo die Mieten unerschwinglich hoch sind. Einzelne Geschäfte der Gesellschaft befinden sich in den verkehrsreichsten Straßen New-Yorks, wo die Mieten derart sind, daß sie den Mieter zwingen, mit dem Zentimeter zu rechnen. Man wird z. B. winzig kleine Läden finden, deren Inhaber auf jede Art und Weise ver-

suchen müssen, durch besondere Anordnung des Lagers möglichst viel Ware unterzubringen und durch besondere Bedienungs-

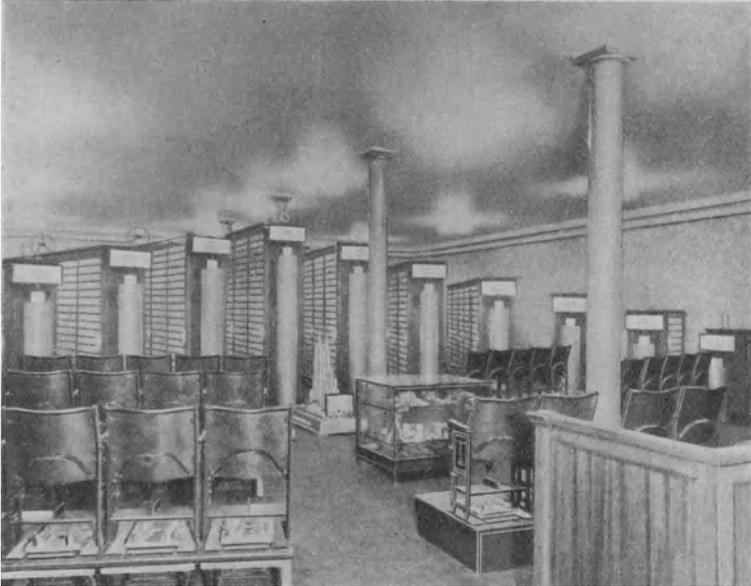


Abb. 19. Einrichtung des modernsten amerikanischen Schuhgeschäftes.

verfahren den Verkaufsprozeß zu beschleunigen. Heute sind diese kleinen Läden Musterbeispiele nachahmungswerter Lagerverwaltung und Bedienungsverfahren.

2. Lagerverwaltung — Übersichtstafeln.

Das Lagerverfahren sowie die schriftlichen Lagernachweise sind nach dem neuen System stark vereinfacht worden. Nach einem Bericht der Regal Shoe Company senkten sich die Kosten der Lagerverwaltung in allen 60 Geschäften mit ihren 1000 Angestellten trotz des erhöhten Umsatzes um 26%.

Dabei ist es aber von äußerster Wichtigkeit, daß die von der Firma hergestellten Arten und Größen auch stets vorhanden sind, denn nichts ist für den Ruf der Firma nachteiliger, als wenn der Kunde unverrichteter Dinge den Laden verläßt. Noch schlimmer für den Ruf der Firma ist es aber, wenn der Käufer den Laden mit

schlecht sitzenden Schuhen verläßt. In Amerika vertritt man den Standpunkt, daß der Verkauf von einem Paar schlecht-sitzenden Schuhen die Wirkung einer ganzseitigen Anzeige in einer Tageszeitung illusorisch werden läßt. Daher die besondere Sorgfalt beim Anprobieren und ein ständiges, ununterbrochenes Trachten danach, alle gangbaren Sorten und Größen stets in genügender Zahl — nicht mehr, aber auch nicht weniger — auf Lager zu haben.

Alle diese Fragen greifen tief in das Problem der Lagerverwaltung ein. Einerseits sollen alle geführten Schuhe ständig am Lager sein, zum andern sollen sogenannte Laden-

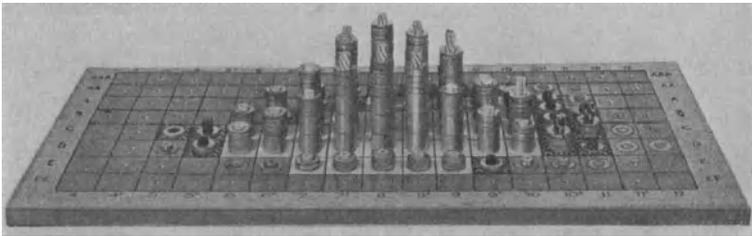


Abb. 20. Übersicht des Lagerbestandes nach Größen und Weiten.

hüter, die vor allem in selten verlangten Nummern vorkommen, vermieden werden.

Wir finden daher in allen Schuhgeschäften der Regal Company ein besonderes System der Lagerhaltung, und zwar das gleiche, das auch in der Fabrik der Gesellschaft in entsprechend größerem Maßstab angewendet wird.

In jedem Laden steht an einer für alle Kunden deutlich sichtbaren Stelle eine Übersichtstafel des Lagerbestandes, die zu jeder Zeit auf dem laufenden gehalten wird und das Sicherheitsventil des ganzen Unternehmens bildet (s. Abb. 20).

Jede Übersichtstafel hat die Form eines Rechteckes in der Größe von $60 \times 35 \times 7 \frac{1}{2}$ cm und wird meist aus Metall hergestellt. Die obere Fläche besteht aus einem Größenblatt wie jeder Schuhfachmann es kennt; es ist in 136 Quadrate eingeteilt, die die vorhandenen Schuhgrößen und -weiten darstellen. Auf Grund der langjährigen Erfahrung dieses Betriebes, also auf Grund des Verkaufs von Millionen Paar Schuhen und einer

entsprechenden Analyse dieses Gesamtverkaufs ist das Blatt außerdem noch in vier farbige Felder oder Zonen geteilt — weiß, gelb, blau und rot —, die die relative Gangbarkeit der verschiedenen Größen und Weiten darstellen. Die Quadrate in der Mitte der Karte stellen die gangbarsten Größen dar und sind weiß. Weiß bedeutet hier also „sicher, vernünftig und stets verkäuflich!“ Direkt außerhalb dieser Zone finden wir die gelbe Farbe, die uns verkündet: „Diese Größen sind mit Vorsicht einzukaufen!“ Einige blaue Felder in geringer Entfernung davon bedeuten „Gefahr!“ Die restlichen Felder tragen ein grelles Rot und sagen uns, daß in diesen Größen kein Lagerbestand vorhanden sein darf, es sei denn, daß für jedes Paar vorhandener Schuhe ein Kunde bereits da ist. Aus jedem Feld oder jeder Zone ragt ein hölzerner Stab zur Aufnahme von Metallringen — jeder Ring stellt ein Paar Schuhe dar. Die Höhe dieser Stäbe hängt von dem Umfang des in dieser Größe zu haltenden Lagers ab. Ist der Stab mit den Metallringen gefüllt, so ist auch das Lager gefüllt; ist ein Teil des Stabes zu sehen, so weist das Lager eine entsprechende Lücke auf. Der Verkäufer ist verpflichtet, bei Abgabe des Verkaufszettels an die Kasse einen Ring von diesem Inventurbrett abzunehmen — die Kontrolle ist also einfach, zwangsläufig und gegeben.

Kommt neue Ware von der Fabrik oder vom Zentrallager herein, so wird die entsprechende Zahl der Metallringe auf dem Inventurbrett ergänzt.

In der Hauptfabrik wird eine ähnliche Übersichtstafel geführt mit dem einzigen Unterschied, daß hier jeder Ring 100 Paar Schuhe darstellt.

Ein derartig ausgedehntes System bedingt selbstverständlich sehr eingehende Statistiken im Hauptbureau, das mit allen modernen Hilfsmitteln der graphischen Darstellung arbeitet.

Um zu diesen Ergebnissen zu gelangen, waren eine Reihe von Voruntersuchungen erforderlich.

Nach dem alten Verfahren hatte jeder Leiter einer Filiale eine Vielfältigkeit an Aufgaben zu lösen. Er war nicht nur für den erfolgreichen Betrieb seines Ladens verantwortlich, sondern mußte auch das Personal einstellen und entlassen; er machte nach Gutdünken die Bestellungen bei der Hauptfabrik, dekorierte die Fenster und schrieb die Verkaufsberichte für das Haupt-

bureau; er war, dem alten Verfahren gemäß, wo ein Engrosgeschäft mit jeder Filiale zusammenhing, außerdem für zwei bis zehn Reisende verantwortlich. Mit einem Wort, er war überlastet und mußte notgedrungen die eine oder andere Funktion vernachlässigen.

Nach dem neuen Verfahren wurden die meisten dieser Arbeiten dem Leiter der Filiale abgenommen und auch die Reisenden fielen fort, da die Firma sich nur noch auf einen direkten Verkauf an den Verbraucher, und zwar durch ihre Filialen beschränkte.

Vor dem Jahre 1922, also vor der Neuorganisation des Betriebes, wurde halbjährlich in jedem Laden Inventur gehalten. Weder das Hauptlager noch die einzelnen Geschäfte hatten eine laufende Inventur geführt. Nach Einführung des neuen Verfahrens, also nach Einführung eines einheitlichen Verkaufsplanes und einer Beschränkung der bisher geführten Arten konnte ein Lagersystem angewendet werden, das eine ständige Kontrolle gestattete.

Diese laufende Inventur verdient noch mit ein paar Worten näherer läutert zu werden: täglich sind von einer von der Zentrale vorherbestimmten Zahl von Artikeln des Lagers oder der Filialen Kontrollaufnahmen zu machen, um auf diese Weise eine ständige Übereinstimmung zwischen dem Soll- und Istbestand herbeizuführen. Die auftretenden Differenzen lassen ein Streiflicht auf die innere Ordnung des Lagers zu; kommen viele Fehler vor, so ist das entweder auf eine Unordnung im Lager oder evtl. auch auf Unredlichkeit zurückzuführen und in beiden Fällen wird ein Einschreiten von größter Bedeutung sein.

Ein weiterer Vorteil der laufenden Inventur ist folgender: nicht nur einmal im Jahre stellt man die vorhandenen Bestände fest, sondern laufend, und zwar so, daß nach Möglichkeit alle vier Wochen jeder Artikel im Lager mit dem in der Statistik geführten Sollbestand abgestimmt wird. Für die Zwecke einwandfreier Einkaufsdispositionen ist diese jährlich mehrmalige Aufnahme des Lagers ebenfalls von besonderer Bedeutung.

Die statistische Abteilung setzte die Gesamtzahl der in jedem Geschäft zu führenden Schuhe, und zwar nach Größen und Weiten fest. Das schwierigste Problem hierbei war eine zweckentsprechende und der Zusammensetzung der Kunden gemäße Zuteilung nach den geführten hundert Arten.

Ehe man sich jedoch auf ein bestimmtes System einigte, wurden zehn Monate vor Einführung des Einheitsplanes in den statistischen Abteilungen Verkaufsanalysen durchgeführt. Während dieser Zeit hatten die 60 Geschäfte der Regal Company durchschnittlich 800000 Paar Schuhe verkauft. Nach Abschluß der Analyse war die während der zehn Monate in jedem Geschäft verkaufte Anzahl Schuhe jeder Größe und Weite bekannt. Die Größe 8 C in Herrenschuhen war die am meisten verlangte. Die Häufigkeit des Verkaufs dieser Größe wurde von dem Statistiker der Gesellschaft daher als Einheit benutzt, um, von ihr

	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
AAA										AAA							
AA				1167	584	41	29	28	29	37	49	162	1167	1167	AA		
A				834	50	13	5	4	4	5	6	74	24	834	1167	A	
B				389	22	4					4	8	14	584	1167	B	
C			26	12	4						3	5	12	389	834	C	
D			31	13	5						4	10	20	584	834	D	
E				729	29	71	8	7	8	9	12	18	38	278	1167	1167	E
EE																EE	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12								

Abb. 21. Analyse des Verkaufsverhältnisses der gangbarsten Größe (8C) zu anderen Größen. Während je ein Paar in irgend einer anderen Größe verkauft wurde, war der entsprechende Verkauf in Größe 8C der eingesetzten Zahl entsprechend. Demnach wurden 26 Paar 8C für jedes Paar 5C verkauft.

ausgehend, die von der Firma bisher verkauften anderen Schuhgrößen festzulegen. Abb. 21 zeigt die entsprechende Analyse, die in ähnlicher Weise auch für Damenschuhe durchgeführt wurde.

Ein Vergleich mit dem Verkauf der einzelnen Geschäfte zeigte jedoch die Tatsache, daß die Verteilung der Verkäufe nach Größen und Weiten hier ganz anders aussah als für das Gesamtgeschäft. Je nach dem Bezirk einer Großstadt oder der Lage der betreffenden Stadt schwankten die Größen und Weiten der verlangten Schuhe. Die gangbarsten Größen und Weiten des einen Geschäfts konnten in einem anderen unter Umständen gar nicht gehen (auf dieser Grundlage baut sich der größte Vorteil für Kettenläden auf, da die schwer verkäuflichen Schuhe einer Filiale in einer anderen meistens ohne weiteres abgesetzt werden können). Die folgende Tabelle zeigt diese ungleiche Ver-

teilung der am häufigsten verlangten Schuhe in vier Geschäften. Eine Analyse der am meisten verlangten Arten wurde nicht angestellt, da die Leitung von dem Gedanken ausging, daß ein gut ausgebildeter Verkäufer aus den vorhandenen hundert Arten einem Kunden sicher das Gewünschte verkaufen kann, solange der betreffende Schuh einwandfrei sitzt.

Anzahl der Schuhpaare nach Weiten, die bei vier bestimmten Filialen der Regal Shoe Company auf Lager gehalten werden.

Filiale A verkauft vornehmlich schmale Damenschuhe		Filiale B verkauft vornehmlich weite Damenschuhe		Filiale C verkauft vornehmlich schmale Herrenschuhe		Filiale D verkauft vornehmlich weite Herrenschuhe	
Weite	Lager in Paaren	Weite	Lager in Paaren	Weite	Lager in Paaren	Weite	Lager in Paaren
AA	304	AA		AA	160	AA	1
A	594	A	59	A	379	A	16
B	745	B	336	B	657	B	177
C	641	C	848	C	866	C	1036
D	198	D	692	D	413	D	1737
E	18	E	62	E	30	E	534
insgesamt	2500	insgesamt	1997	insgesamt	2505	insgesamt	3501

Die Filialleiter brauchen nach dem neuen System keinerlei Aufträge mehr an das Hauptlager zu erteilen, von Ausnahmen natürlich abgesehen. Unter der Aufsicht des Verkaufsleiters arbeiten in der Fabrik vier „Verteilungssachverständige“, die auf Grund der Statistik bisheriger Verkäufe automatisch eine Auffüllung der Bestände der einzelnen Filialen durchführen.

Zu Beginn jeder Saison bestimmen Verkaufs- und Warenleiter des Hauptbetriebes die von der Fabrik während des laufenden Jahres herzustellenden Arten und Sortimente. Die Verteilung der so erzeugten Saisonware ist Aufgabe der erwähnten „Verteilungssachverständigen“. Im allgemeinen ging man so vor, daß man von einer Type, von der man während der Saison einen größeren Absatz erwartete, eine bestimmte Zahl von Größen und Weiten, den weißen Feldern der jeweiligen Übersichtstafel der betreffenden Filiale entsprechend, dem einzelnen Geschäft zuwies. War anzunehmen, daß die betreffende Type durch zwei Saisons modern bleiben würde, so gab man dem einzelnen Geschäft eine ge-

nügende Auswahl, den weißen und gelben Feldern entsprechend. Bei Waren, die länger als zwei Saisons, voraussichtlich durch drei hindurch modern sein würden, berücksichtigte man die weißen, gelben und blauen Felder. Nur bei ganz regulären stets nachgefragten Waren wurden auch die roten Felder berücksichtigt.

Die Pflichten des Verkaufsleiters beschränkten sich nach dem neuen Verfahren also auf eine Beaufsichtigung seiner Angestellten, seines Lagers und eine allgemein zweckmäßige Leitung seiner Filiale; auch die komplizierte Führung von Gewinn- und Verlustnachweisen wurde ihm abgenommen, die das Hauptbureau für ihn erledigt.

Diese Nachweise lassen sechsmonatliche Vergleiche auf Grund der Einnahmen und Ausgaben für jeden Laden zu. Unabhängig von Art und Größe wird der Verkauf in Herren-, Damen- und Kinderschuhem, sowie in Strumpfwaren und Furnituren einmal mengenmäßig, zum andern wertmäßig ermittelt.

Die hierzu erforderlichen Angaben waren aus den täglichen Verkaufsaufstellungen der Filialleiter ersichtlich. Schließlich enthielt dieser individuelle Gewinn- und Verlustbogen einen Nachweis über die Kosten der verkauften Waren, wieder unterteilt nach Herren-, Damen- und Kinderschuhem, sowie Strümpfen, Furnituren und Reparaturen. Die hierzu nötigen Angaben erhielt man aus den von der Fabrik und dem Einkäufer geführten Statistiken, da die Filialleiter die Einkaufspreise ja nicht kannten. Die Betriebskosten des Ladens unter Berücksichtigung folgender Posten wurden auch mit aufgeführt: Nachlässe, Rabatt an die Angestellten, Verkaufsprämien, Gehälter (unterteilt nach Leitung, Verwaltung und Verkauf), interner Transport, Kosten der Überweisungen, Fensterdekoration, direktes und indirektes Anzeigen, Miete, Heizung, Licht und Fracht, Versicherung der Ware und Einrichtung, Renovierung der gemieteten Räumlichkeiten, Steuern Packmaterialien, Lieferspesen, Papier- und Bureauvorräte, Telephon, Telegraph, Reinigung, kostenlose Reparaturen, Verschiedenes und Inventar von überzähligen oder fehlenden Stücken. Der Posten „Indirektes Anzeigen“ war der auf das betreffende Geschäft entfallende Anteil einer das ganze Land umfassenden Anzeigenkampagne des Hauptbureaus.

Zum Schluß dieser Ausführungen noch ein Wort über den Wert von Verkaufsstatistiken im allgemeinen.

Von Marshall Field stammt der Ausspruch, „größerer Verlust entsteht dadurch, daß von Stapelware nicht stets ein vollständiges Größensortiment vorhanden ist als durch das Fehlen eines Modeartikels überhaupt“. Noch heute besteht diese Tatsache genau so zu Recht wie vor 50 Jahren — das statistische Verfahren der Größen- und Bestandskontrolle ist daher als eine der wichtigsten Funktionen eines gut geleiteten Einzelhandelsbetriebes zu betrachten. Dabei muß aber durch entsprechende Vorkehrungen dafür gesorgt werden, daß nicht der gleiche Fehler gemacht wird wie so oft in der Industrie, wo zwar groß angelegte statistische Abteilungen wichtiges Material verarbeiten, das jedoch von niemand beachtet wird. Nicht plötzlich darf eine solche Abteilung eingeführt und Berge von Papier den einzelnen Stellen wahllos zugeschickt werden, sondern die statistische Abteilung muß sich auf gesunder Grundlage entwickeln und die Stellen, die Material von ihr erhalten sollen, müssen erst dazu erzogen werden, es auch zu ihrem Vorteil anzuwenden.

In den letzten fünf Jahren haben sich in Amerika Untersuchungen der Marktverhältnisse für den Absatz der Ware als sehr wertvoll erwiesen. Diese allgemeinen Untersuchungen der gesamten Marktlage waren an sich wertvoll — die nächste Aufgabe des Einzelhändlers wird es aber sein, seinen eigenen Markt zu untersuchen und auf Grund der gewonnenen Ergebnisse den Preisbereich seiner Ware und den Anzeigenappell entsprechend einzurichten. Ein etwas drastisches Beispiel, das aber die auf diesem Gebiet möglichen Unsinnigkeiten klar vor Augen führt, ist jener Einzelhändler, der Anzeigen im Werte von etwa 1000 M. für den Absatz von Golfschuhen erließ, obwohl er an Hand entsprechender Nachweise hätte ermitteln können, daß in seiner näheren und weiteren Umgebung nicht mehr als dreißig Golfspieler wohnten!

D. Ausbildungs- und Anlernverfahren.

Die bisherigen Ausführungen zeigten wohl schon deutlich, in welchem hohem Maße alle Bestrebungen zur Rationalisierung des Betriebes vom Faktor Mensch abhängen. Im Einzelhandel hängt außerdem und noch darüber hinausgehend ein großer Teil des Gesamterfolges vom Verkäufer und seiner sachgemäßen und sorgfältigen Ausbildung ab.

Man hat in Amerika die Bedeutung einer derartigen Ausbildung von Beginn an klar erkannt und so manche Firma hat ihre Verfahren entsprechend gestaltet.

Die Anlernschulen großer Gesellschaften sind deshalb auch besonders beachtenswert. Sie stellen in vielen Fällen ein naturgetreues Bild des Ladens in verkleinertem Maßstabe dar und



Abb. 22. Beispiel aus dem Unterrichtsmaterial für richtiges Passen.

sind außerdem mit den Einrichtungen für einen Klassenbetrieb, also mit Tafel, Tischen und Stühlen ausgestattet. Schriftliche Arbeitsanleitungen mit graphischen Darstellungen, die einen Einblick in die Hauptfabrik und die Herstellungsverfahren der später zu verkaufenden Schuhe gewähren, werden hier im Verein mit praktischen Unterweisungen erläutert; Bewegungsstudien lassen die beste Art jedes Griffes beim Bedienen oder Anprobieren erkennen; diese Griffe sind in Zeichnungen

festgehalten und den Arbeitsanweisungen in Form von Blaupausen beigeheftet (Abb. 22).

In Klassen- oder auch Einzelunterweisung werden den neuen Verkaufskräften hier die später auszuübenden Verfahren so lange praktisch vorgeführt und eingeübt, bis sie ihnen sozusagen in Fleisch und Blut übergegangen sind.

Man ist in der Schuhbranche wie auch anderswo vor allem bemüht, dem „Kaufwiderstand“ noch wirkungsvoller als bisher

zu begegnen. Auch nach dieser Richtung hin liegen in Verbindung mit der Anlernschule interessante Anfänge vor. Inwieweit hier Normalreden eingeführt werden können, die in der Ausbildungsschule gelehrt werden, hängt von den Ergebnissen von Versuchen ab, mit denen man zurzeit beschäftigt ist. Interessierte Stellen in Amerika sind augenblicklich dabei, mit Hilfe eines Mikrophons, das sich in einem hinter dem betreffenden Laden liegenden Bureau befindet, die zwischen Käufer und Verkäufer stattfindenden Gespräche von einem auf dem Gebiet des Verkaufswesens besonders sachverständigen Beamten aufnehmen zu lassen. Auf diese Weise will man die Psychologie des Käufers, seine Einwände usw. noch genauer als bisher erfassen. Je nach dem Ergebnis dieser Versuche will man dann vielleicht neu einzustellenden Verkäufern und Verkäuferinnen, aber auch den älteren gewisse Verhaltensmaßregeln zur Überwindung des Kaufwiderstandes geben.

Noch einiges Typische über die amerikanische Ausbildung von Verkaufskräften:

Die Verkäufer werden in manchen Betrieben angewiesen, den Käufer nach Möglichkeit zu veranlassen, die neu gekauften Schuhe anzubehalten, einmal, um ein Zurückbringen zu vermeiden, zum andern, um die Möglichkeit zu schaffen, demselben Käufer gleich ein zweites Paar zu verkaufen.

Auf dem Wege zur Kasse muß der Käufer in vielen Geschäften das Strumpflager passieren. Der Verkäufer hat die Pflicht, den Kunden zum Kauf von passenden Strümpfen zu den neu gekauften Schuhen aufzufordern, wenn ihm es nicht schon beim Anprobieren der Schuhe gelang, das Gespräch auf Strümpfe zu bringen.

Als erstes werden dem Kunden beim Betreten des Ladens beide Schuhe ausgezogen und die neuen an beiden Füßen anprobiert. Der verkaufpsychologische Grundsatz hierbei ist interessant: auf diese Weise sind die alten Schuhe aus dem Gesichtsfeld des Kunden entfernt und er kommt nicht so leicht als bisher auf den Gedanken, bei nicht passenden neuen Schuhen die alten schnell wieder anzuziehen und den Laden zu verlassen.

Die Psychologie des Kunden zu ermitteln und ihr zu entsprechen, ist genau so wichtig wie eine Erforschung der Psycho-

logie des Verkäufers. Auch dieser Frage widmete man in Amerika besondere Untersuchungen. Innerhalb einiger derartiger Ermittlungen über den Standpunkt des Käufers, vor allem in Schuhgeschäften, erhielten vor kurzem zwei junge Mädchen (Absolventinnen von Hochschulen), ohne daß man ihnen den Zweck ihrer Mission erklärte, den Auftrag, sich in New York je ein Paar Schuhe zu kaufen und über ihre Erfahrungen bei diesem Kauf zu berichten. Nachdem sie vier oder fünf Geschäfte aufgesucht hatten, kauften sie sich die Schuhe schließlich in dem Geschäft, wo den gegebenen Berichten entsprechend der Verkäufer die Psychologie der Käuferin scheinbar am besten erfaßte, indem er ihr persönlich zuredete. Empört verließen die jungen Mädchen zwei Läden, wo ihnen die Behandlung nicht aufmerksam und entgegenkommend genug erschien. Ein anderes Geschäft verlor ihr Vertrauen, weil es zu „ramschig“ aussah.

Eine Reihe von Problemen tauchen in diesem Zusammenhang auf. Die Frage ist noch nicht endgültig geklärt, inwieweit Frauen von Verkäuferinnen oder Verkäufern bedient werden sollten. Und auch jene ist noch zu beantworten, ob die Behandlung der Käuferin anders als jene des Käufers sein soll; denn es ist erwiesen, daß der männliche Käufer fast nie Zeit hat und sich in den meisten Fällen nur zu gern zu einer schnellen Entscheidung drängen läßt, während der Fall bei der Käuferin fast immer gerade umgekehrt liegt.

Es gibt, wie man sieht, noch eine ganze Reihe von Untersuchungen, die anzustellen wären und deren Ergebnis wohl in den meisten Fällen den geleisteten Aufwand an Zeit und Geld mehr als bezahlt machen dürfte.

Zusammenfassend kann man indessen von den geschilderten Verfahren sagen, daß dieses Beispiel praktischer Anwendung arbeits- und betriebswissenschaftlicher Grundsätze, das sich in glänzender Weise bewährte, zeigt, wie die bisher vor allem in der Industrie angewendeten Mittel der Leistungssteigerung in genau der gleichen Weise auch bei anderen Gebieten menschlicher Betätigung, also auch im Handelsbetrieb, durchaus am Platze sind.

III. Die Planabteilung oder Forschungsstelle im deutschen Einzelhandel¹.

Die Rationalisierungsbestrebungen der deutschen Wirtschaft sind bekanntlich nach dem Kriege in einem besonders starken Maße ausgeprägt.

Die deutsche Wirtschaft muß, um exportfähig, d. h. weltmarktfähig zu werden, ihr Preisniveau dem Weltmarktniveau angleichen. Das deutsche Preisniveau zu senken ist aber heute zum entscheidenden Teil nur durch Rationalisierung unserer gesamten Wirtschaft möglich.

Unsere Industrie hat in den letzten zehn Jahren in dieser Beziehung die größten Fortschritte erzielt. Der Gedanke der Rationalisierung hat aber auch im Einzelhandel ein großes Feld.

Amerika hat schon frühzeitig erkannt, daß dieselben Methoden, die im Produktionsprozeß angewandt werden, um die Arbeitsverfahren zweckmäßiger zu gestalten und zu vereinfachen, auch im weitesten Maße im Einzelhandel Anwendung finden können.

Die großen Warenhäuser Amerikas:

Marshall Field in Chicago,
Macy in New York,
Filene in Boston,

das größte Versandgeschäft der Welt, Sears, Roebuck & Co. und viele andere haben durch ihren phantastischen Aufschwung in den letzten Jahren den praktischen Beweis erbracht, daß die planmäßige Durchdringung und Analyse des Unternehmens die einzige Möglichkeit ist, um höchste Aktivität des Betriebes bei geringen Gestehungskosten durch Ausschaltung aller vermeidbaren Verlustquellen zu erzielen.

Es kommt jedoch im Einzelhandel nicht nur auf eine Verminderung der Kosten an, um so beispielsweise Schuhe billiger verkaufen zu können, sondern auch gleichzeitig, um dem Kunden bessere Dienste zu erweisen.

In unserem eigenen Unternehmen haben wir uns den amerikanischen Einzelhandel zum Vorbild genommen.

¹ Ansprache von Dr. Jakob Rosner, Mitglied der Geschäftsleitung von H. Leiser Nachf. (Inh. Julius Klausner), Berlin, anlässlich der Eröffnung des vergrößerten Schuhhauses in der Königstraße am 18. Dezember 1927.

Die wirtschaftlichste Warenbewegung, die bestmögliche Ausbildung unserer Mitarbeiter und schließlich die zweckmäßigste Kundenbedienung waren die ersten Aufgaben, die wir arbeitswissenschaftlich zu lösen versuchten.

Unsere Zentrale ist der Auffangort für Schuhwaren aus allen Teilen der Welt, die, ehe sie zur Verteilung an das Publikum kommen, noch verschiedene Stufen der Qualitätsprüfung, der Sichtung, der Lagerung und der Verbuchung durchzumachen haben.

In unseren Zentrallagerräumen von ca. 10000 qm — eine Grundfläche so groß als der Alexanderplatz — lagern Hunderttausende von Schuhen. Der ununterbrochene Durchfluß der hereinkommenden und an die Filialen hinausgehenden Waren durch unsere Zentralläger hat bisher 15 Handhabungen an jedem Paar Schuhe erfordert. Unserer Plan-Abteilung ist es gelungen, durch systematische Analyse der Warenbewegung und durch besonders konstruierte arbeitsparende Vorrichtungen zu erreichen, daß schon heute nur noch 5 Handhabungen je Paar Schuhe erforderlich sind. Dies bedeutet eine Verringerung der Zahl der Handhabungen um $66\frac{2}{3}\%$. Der Zeitgewinn durch die Ausschaltung der nicht notwendigen Handhabungen der Ware multipliziert mit der Millionenziffer der in einem Jahr zu bewegenden Schuhe ist eine enorme Einsparung.

Jede schwere körperliche Arbeit des Tragens ist ausgeschaltet. Fahrstühle befördern die Ware hinauf und auf Rutschbahnen gleiten mitunter bis zu 20000 Paar Schuhe täglich durch eigene Schwerkraft mit Pfeilgeschwindigkeit vom Dach bis zum Erdgeschoß.

Um den Verkehr zwischen der Zentrale und unseren Filialen rascher zu gestalten, so daß das Zentrallager jedes verkaufte Paar möglichst sofort ersetzt, beschäftigen wir uns mit der Ausschaltung aller überflüssigen Schreibarbeit. Ein Grundprinzip der Rationalisierung unserer Schreibarbeit ist: Laßt den Buchdrucker die Arbeit machen.

So konnten wir durch einige einfache Bewegungsuntersuchungen gerade bei der Warenbestellung die Hälfte der bisherigen Schreibarbeit ausmerzen, indem wir es dem Drucker überließen, einen Teil unserer Arbeit für uns zu erledigen, d. h. indem wir unsere Vordrucke zweckmäßiger gestalteten. Einen sol-

chen Vordruck bzw. eine solche Bestellung auszuschreiben dauert nur etwa 2 Minuten. Bei den durchschnittlich 2000 solcher Bestellungen, die täglich von den Filialen in unserer Zentrale einlaufen, bedeutet die Ersparnis Stunden und Stunden mühseliger Schreibarbeit.

Bei der Warenbewegung spielt auch die wirtschaftliche Auszeichnung der Ware eine weitaus wichtigere Rolle, als im allgemeinen dieser Frage heute im Einzelhandel Beachtung geschenkt wird.

Während wir früher die Etiketten zur Preisauszeichnung immer erst bestellen, in einer bestimmten Quantität vorrätig haben mußten, dann von einem bestimmten Regal blätterweise herausnahmen, einzelne Etiketten abreißen, anfeuchten mußten, um sie schließlich zur Auszeichnung auf dem Karton aufzukleben, rutscht die Ware jetzt wiederum durch ihre Schwerkraft auf einen Preisauszeichnungstisch. Früher mußten wir als nächstes, um richtig auszuzeichnen, erst die Preiskarthotek aufschlagen, um den richtigen Preis für den Artikel festzustellen. — Jetzt ist über dem Preisauszeichnungstisch eine Übersichtstafel angebracht, auf der alle Preise unseres Artikelsystems mit einem Blick zu übersehen sind. — Mit einem Blick auf die Preistafel ermittelt der Auszeichner den Preis und kann mit einem Griff den entsprechenden Preisstempel aufdrücken. Besonders interessant ist, daß sich jahrelang Fachleute mit der Frage beschäftigten, einen deutlichen Stempel auf eine nachgebende Fläche, wie die Vorderseite des Schuhkartons sie darstellt, anzubringen. — Wir mußten aber, um große Ersparnisse zu erzielen, einen diesen Anforderungen entsprechenden Stempel haben, den wir nach langen Überlegungen konstruierten.

Zwischen dem Stempelgriff und der Stempelfläche haben wir eine Zwischenschicht aus Schwammgummi eingeschaltet und die Stempelfläche leicht gebogen.

Eine Untersuchung dieser Frage zeigte, daß durch Ausarbeitung dieses besonderen Stempelverfahrens die an sich unbedeutende Einzelerparnis umgelegt auf die jährlich millionenfach vorkommenden Auszeichnungen eine überraschende Ersparnis an Zeit brachte.

Selbstverständlich gehen wir bei unserer Planarbeit keineswegs starr vor und versuchen etwa Grundsätze und Verfahren,

die sich in anderen Betrieben bewährt haben, gedankenlos zu übernehmen.

Wir studierten stets das unseren Bedingungen und unseren Verhältnissen eigene Problem. So konnten wir einem Fall durch Dezentralisierung einer großen Abteilung, unserer Statistik, eine bedeutende Ersparnis an Arbeitszeit und Arbeitskräften erzielen.

Die Lager- und Bestandskontrolle im Einzelhandelbetrieb ist einer der Grundpfeiler jedes gut geführten Einzelhandel-Unternehmens.

Dies gilt im besonderen Maße für ein Schuhgeschäft, wo man sowohl verschiedene Formen, als Modelle, in jedem Modell aber wieder verschiedene Größen und Weiten zu unterscheiden hat.

Ein Schuhhändler kann ein Lager von 10000 Paar Schuhen haben, findet der Kunde aber nicht die seinem Fuß entsprechende Paßform in der richtigen Größe, so kann das Geschäft mit dem größten Lager dem Kunden nicht dienen.

Von einem Kinderschuh braucht man in einer einzigen Form und in einer einzigen Ausführung 23 Größen. Wir führen ca. 330 verschiedene Kinderschuhmodelle, das sind also allein im Kinderlager Tausende verschiedener Schuhe.

Unsere Aufgabe war daher, eine Statistik zu schaffen, die uns in kürzester Zeit einen vollkommenen Überblick über den Bestand in unseren Lagern, nach Artikeln und Sortimenten unterteilt, geben könnte.

Die Arbeiten begannen wir mit der Überlegung:

1. Welche Stellen in unserem Betriebe brauchen Statistik und welche Statistiken sind für diese Stellen erforderlich, um sie hundertprozentig auszuwerten?

2. Wie können wir unsere Statistik so gestalten, daß die Ergebnisse unmittelbar verwendet werden können, denn Zeitverlust, d. h. das zu spät kommende Ergebnis einer Statistik, die noch so schön ist, läßt sie wertlos werden.

Um eine entsprechende Statistik zu bekommen, haben wir nun in jeder Filiale eine Größen- und Bestandskartei aufgebaut. Die Dezentralisation der Statistik im Kettengeschäft hat den Vorteil, daß der Filialleiter jederzeit sein gesamtes Lager in den Einzelheiten überblicken kann und zwar in kürzester Zeit ohne zeitraubende Lageraufnahmen.

Auch das Bestellungenwesen wird durch dezentralisierte Statistik beim Kettengeschäft mehr mechanisiert.

Durch unser Karteisystem wird nur auf Grund der Artikelkarte unter Berücksichtigung der darauf vermerkten Verkaufsziffern der betreffende Artikel automatisch nachbestellt. — Heute führt das in jeder unserer Filiale eine einzige Person, die Kartothekführerin, durch, während bisher täglich alle Verkäuferinnen eine geraume Zeit lang mit Aufnahmen und Bestellungen beschäftigt waren.

Wenn wir auch in diesem Falle durch Dezentralisierung in unserem Betriebe ein wirtschaftlicheres Verfahren eingeschlagen haben, so glauben wir natürlich nicht, daß Dezentralisation in jedem Falle angebracht ist.

In einem anderen Falle gingen wir gerade umgekehrt vor und konzentrierten qualifizierte Arbeit, die bisher in verschiedenen Abteilungen unabhängig voneinander durchgeführt wurde, und erzielten auch hier das gleiche Ergebnis: einen erhöhten Wirkungsgrad der Arbeit, Senkung der Unkosten.

Unser Zentrallager unterteilt sich in eine Reihe von Speziallagern, die gleiche Funktionen auszuführen haben (Etikettieren, Qualitätsprüfung usw.).

Da der Warenein- und -ausgang in den verschiedenen Lagern natürlich großen Schwankungen unterliegt, so bedeutet hier allein die Konzentrierung der Arbeit an einer Stelle Steigerung der Arbeitsleistung, da die Gesamtschwankung im Gesamtlager relativ immer geringer sein wird wie in den einzelnen Lagern.

Wir haben hierdurch aber nicht nur die schwierige Frage des Personalausgleichs zwischen Teillagern erledigt und hiermit eine Ausnutzung der Leerlaufzeiten des alten Systems erreicht, sondern auch eine intensivere Bearbeitung der Teilarbeiten durch die hierdurch möglich gewordene Spezialisierung erzielt.

Die Auswirkung solcher Rationalisierung kommt somit dem Kunden durch bessere Dienstleistung, dem Angestellten durch höheres Einkommen, dem Geschäfte durch einen steigenden Umsatz zugute. Diese Erfolge sind aber nur möglich durch gründliche Durchbildung des Personals, denn das menschliche Element ist hierbei von ausschlaggebender Bedeutung.

Wir haben daher schon seit Jahren eine Lehrlingsschule mit 300 ständigen Schülern. In diesen Wochen haben wir eine Zentral-

stelle errichtet, die in engster Mitarbeit mit allen leitenden Stellen unseres Unternehmens einmal den großen Wissensstoff, der sich in jahrelanger Erfahrung bei uns angesammelt hat, sichtet. In Form von Handbüchern wird das Beste festgehalten und als Lehrstoff unseren Ausbildungsschülern und dem neu angestellten Verkaufspersonal zugeführt.

Wir sind aber auch systematisch bemüht, die Bedienungszeit um ein Vielfaches herabzusetzen, um unseren Kunden soviel wie möglich Zeit zu ersparen. — Um dies durchführen zu können, beschäftigen uns eine Fülle von Bewegungsproblemen, von denen ich hier nur auf eines hinweisen will.

Wir wissen, daß es für den eiligen Kunden wichtig ist, schnell bedient zu werden und schnell seine Schuhe nach dem Kauf zu bekommen. Deshalb führen wir ein fließendes Band in die unmittelbare Nähe jeder Verkäuferin, wodurch wir erreichen, daß jeder Kunde nachdem er bezahlt hat sein Paket eingepackt am Paktisch finden wird und ohne unnötigen Zeitverlust sofort das Geschäft verlassen kann.

Rationalisierung ist Zeitersparnis.

„Zeitersparnis ist Geldersparnis für unseren Kunden“, so fassen wir den

„Dienst am Kunden“

auf.