

# Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung

Von

Dr. Otto R. Schnutenhaus



**Berlin**  
Verlag von Julius Springer  
1927

ISBN-13: 978-3-642-90371-7  
DOI: 10.1007/978-3-642-92228-2

e-ISBN-13: 978-3-642-92228-2

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

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1927

## Vorwort.

Der Zweck dieser Arbeit ist ein doppelter. Einmal soll der Versuch unternommen werden, dem am Exportgeschäft interessierten deutschen Kaufmann einen Einblick in die augenblicklichen absatztechnischen und verkaufspolitischen Probleme der amerikanischen industriellen Betriebswirtschaft zu geben, zum anderen soll die Arbeit durch die Berücksichtigung der deutschen Literatur über die Absatztechnik dazu beitragen, einen Baustein zu liefern für das von der heutigen deutschen Betriebswirtschaftslehre immer noch nicht sonderlich gepflegte Spezialgebiet der Lehre vom Verkaufen. Auf diese Weise ist es vielleicht auch möglich, die deutsche industrielle Absatztechnik zu erweitern, wobei aber nicht gedankenlos amerikanische Verhältnisse auf deutsche übertragen werden dürfen.

Es muß darauf hingewiesen werden, daß die amerikanischen Verkaufsprobleme mehr als die Produktionsprobleme seit den letzten Jahren in Wort und Schrift im Mittelpunkt der öffentlichen Erörterung stehen, während deutsche Arbeiten, soweit sie Verkaufsprobleme behandeln, sich nur verstreut als Aufsätze in Zeitungen und Zeitschriften finden. Die neuere deutsche Literatur, die sich ausschließlich mit betriebswirtschaftlichen amerikanischen Fragen befaßt, ist noch recht spärlich (Friedlaender, Übersetzungen von Irene Witte), meist handelt es sich — abgesehen von Werken technischen Inhalts — nur um die Schilderungen von Reiseeindrücken volkswirtschaftlichen, sozialen und politischen Inhalts, weil zum Studium privatwirtschaftlicher Probleme den meisten Interessenten die Zeit fehlt.

Bis zu welcher öffentlichen Bedeutung sich die Absatztechnik in den Vereinigten Staaten aufgeschwungen hat, geht daraus hervor, daß sich 1920—1921 das Repräsentantenhaus mit dem Problem befaßte, ob die Verkaufskosten an sich zu hoch seien. Aus dem Bericht der „joint-commission“ des 67. Kongresses, der für diese Untersuchung speziell einen Untersuchungsausschuß einsetzte, geht folgendes hervor: „Wir haben jetzt einen Punkt erreicht, wo es mehr kostet abzusetzen und zu bedienen als zu produzieren. Der allgemeine Warenwert verliert sich in einer Masse von Bedienungs- und Lieferungskosten, und die Zeit ist daher gekommen für eine Be-

trachtung der grundlegenden Probleme über die ökonomische Verteilung absoluter Bedarfsartikel.“ Gegenüber dieser nicht mehr neuen Regierungsauslassung fehlt es nicht an widersprechenden Stimmen der Gegenwart, daß das Warenverkaufen an sich nicht zu teuer sei und statistisch überhaupt nichts bewiesen werden könne. Einmal deswegen, weil es keinen Standard der Verkaufskosten gebe, und zum anderen, weil es unmöglich sei, die reinen Kosten des Verkaufens von solchen zu isolieren, die als Folge der Veränderung sozialer und ökonomischer Bedingungen aufträten. Gleichgültig, welche Ansicht zu Recht besteht, so gibt es doch keinen Zweifel darüber, daß in keinem anderen Lande der Welt die Verkaufskunst und damit das Bestreben der Verringerung der Verkaufskosten einer so starken fachwissenschaftlichen Kritik in Wort und Schrift unterliegt wie in den Vereinigten Staaten.

Es ist daher in dieser Arbeit nicht nur rein theoretisch die moderne amerikanische Literatur seit dem Jahre 1914 in weitgehendem Umfange berücksichtigt worden, sondern dem Verfasser ist in seinem Geburtslande sowohl durch die besondere Vertrautheit mit den Eigenarten dieses Landes, als auch durch seine Tätigkeit als Salesmanager in der Praxis hinreichend Gelegenheit gegeben worden, die praktischen amerikanischen Verkaufsprobleme zu studieren und mit den in der Literatur aufgestellten Theorien zu vergleichen.

Insbesondere ist der Verfasser Herrn Professor Dr. Leitner (Handelshochschule Berlin) und seinem früheren Mitarbeiter Herrn Professor Dr. Rogowsky (Handelshochschule Königsberg) für die dauernde Ermunterung, bei der speziell in den Weststaaten der Union durchaus schwierigen Literaturbeschaffung nicht zu ermüden, zu großem Dank verpflichtet.

Berlin, im Frühjahr 1927.

**Der Verfasser.**

# Inhaltsverzeichnis.

	Seite
Einleitung . . . . .	1
<b>I. Abgrenzung und Erfolgsvoraussetzung der Absatz- technik.</b>	
1. Stellung, Aufbau und Aufgabe der Verkaufsabteilung im Industriebetrieb . . . . .	5
2. Stellung, Qualifikation und Aufgabenkreis des Verkaufs- abteilungsleiters im Industriebetrieb . . . . .	13
<b>II. Grundlagen und Durchführung der Absatztechnik.</b>	
3. Die Analyse des Marktes vom absatztechnischen Standpunkt des Unternehmers . . . . .	16
4. Die Analyse der Absatzkanäle vom industriellen Unternehmer- standpunkt . . . . .	25
a) Der Großhändler (jobber oder wholesaler) . . . . .	26
b) Der gebundene Fabrikagent (manufacturer's selling agent)	31
c) Der freie Fabrikagent	
α) Der „commission merchant“ . . . . .	32
β) Der „merchandise broker“ . . . . .	33
d) Der Kleinhändler, allgemein und speziell (retailer, specialty shop) . . . . .	33
e) Der gebundene Fabrikhändler (exclusive agent) . . . . .	35
f) Der Engros-Kleinhändler	
α) Das Warenhaus (department store) . . . . .	38
β) Das Kettengeschäft (chain store) . . . . .	39
g) Der Hausierer (canvasser, peddler) . . . . .	43
h) Das Postversandgeschäft (mail-order system) . . . . .	44
5. Die Analyse des Produktes vom absatztechnischen Standpunkt des industriellen Unternehmers . . . . .	50
a) Die absatzstatistische Methode . . . . .	52
b) Die absatzpolitische Methode . . . . .	53
6. Die Handhabung der Verkäuferpersönlichkeit durch die Ver- kaufsleitung als Mittel der Absatztechnik für die persönliche Kundenwerbung . . . . .	60
a) Die Analyse des Engagements . . . . .	60
b) Die Verkäuferschule . . . . .	65
c) Die persönliche Verkaufstechnik des Vertreters . . . . .	68
d) Die Bedeutung des Verkäuferhandbuchs für die Verkaufs- leitung und für den Vertreter . . . . .	72
e) Die persönliche Behandlung des Vertreters vom Gesichts- punkt einer Umsatzsteigerung . . . . .	74
f) Die Kontrolle der Vertretertätigkeit . . . . .	84

	Seite
7. Die Bedeutung der unpersönlichen Kundenwerbung (Reklame) für Verkaufsleitung und industriellen Vertreter . .	90
a) Die Differenzierung des Produktes durch die Wertmarke . . . . .	94
b) Die Auswahl der Reklameträger . . . . .	98
c) Der Reklamefeldzug als Tempobeschleuniger zur Absatzeroberung . . . . .	105
8. Das Problem der Absatzkosten vom Standpunkt der Verkaufsleitung . . . . .	108
a) Die begriffliche Gliederung der Absatzkosten . . . . .	109
b) Die zweckmäßige Verteilung der Absatzkosten . . . . .	113
$\alpha$ ) Beobachtung der Richtung und Bewegung der Absatzkosten . . . . .	114
$\beta$ ) Beurteilung der Ökonomik der Absatzkosten . . . . .	116
c) Die Absatzschätzung und die verschiedenen Grundlagen des Absatzkostenbudgets . . . . .	118
9. Die Preispolitik vom absatztechnischen Standpunkt der industriellen Unternehmung . . . . .	123
Der Gewinnzuschlag als Preisbildungsfaktor	
$\alpha$ ) Die Absatzanalyse der Konkurrenz als Kontrolle des Gewinnzuschlags . . . . .	125
$\beta$ ) Der industrielle Gewinnzuschlag bei direkter Konsumorientierung neuer Produkte . . . . .	126
$\gamma$ ) Der Einfluß des Händlergewinnes auf den industriellen Gewinnzuschlag bei Einführung neuer Produkte . . . .	128
III. Die Vervollkommnung der Absatztechnik.	
10. Der Aufgabenkreis und die Bedeutung der Verkaufsforschungsabteilung für Absatztechnik und -politik der industriellen Unternehmung . . . . .	133
11. Die amerikanische Konjunkturforschung im Dienste der industriellen Absatztechnik und Absatzpolitik . . . . .	143
Die amerikanischen Konjunkturforschungsagenturen . . . . .	152
Literaturverzeichnis	
Amerikanische Literatur (1914—1926) . . . . .	157
Deutsche Literatur (1914—1926) . . . . .	167
Sachverzeichnis . . . . .	170

## Einleitung.

a) **Bedeutung des Themas.** Während der Jahre 1917—1920, den Jahren der amerikanischen Beteiligung am Weltkriege und den beiden Jahren der Auskostung eines gewonnenen Krieges, befand sich die amerikanische Wirtschaft in einer der deutschen nicht unähnlichen Situation. Alle wirtschaftlichen Werte waren gegenüber der Vorkriegszeit inflatiert und die Nachfrage nach Waren war größer als das Angebot. Für einige Jahre war so die Kunst des Verkaufenkönnens in die Kunst des Nichtverkaufenwollens umgeschlagen in der Erwartung täglich steigender Preise. In jenen Jahren war die Tüchtigkeit des Einkäufers das Herz des Betriebes. Seit der Deflationsepoche, etwa Ausgang 1920 bis Anfang 1921, sind die Verhältnisse den Vorkriegszeiten wieder ähnlich und gewissermaßen normal geworden. Seit etwa 1924 scheint aber die normale Basis wieder verlassen zu werden. Diese Abweichung vom Normalen, d. h. einer ruhigen stetigen Wirtschaftsentwicklung bewegt sich jedoch in einer bisher noch nicht dagewesenen Richtung. Alle Umstände sprechen nämlich dafür — trotz Ablehnung angesehenen amerikanischen Großbanken — daß die Verkaufskunst oder Absatztechnik überspannt wird. Der Verkauf mit allen nur denkbaren Mitteln von der logisch notwendigen bis zur sinnreich ausgeklügelten Methode ist die Tageslosung der amerikanischen Wirtschaft geworden.

So bewegt sich augenblicklich eine Richtung von Kaufleuten, denen die Massenproduktion nicht Zeit genug läßt, darüber nachzudenken, wo und wie sie ihre Waren am zweckmäßigsten abzusetzen haben, lediglich auf dem Felde der Zahlungsbedingungen und Verkaufskonditionen, d. h. der Konsumfinanzierung zur Erzielung eines schnellen Umsatzes.

Die andere Richtung von Kaufleuten hingegen denkt nicht daran, dem Kunden den Einkauf oder ihren eigenen Verkäufern den Verkauf zu erleichtern durch die Einräumung übermäßiger Kreditmöglichkeiten ohne sichere Unterlagen. Die Situation der privaten Konsumenten, und gerade sie sind mit Ausnahme der weiterverarbeitenden Industrie die Kreise, an die sich die Produktion auf jede mögliche Weise direkt zu wenden versucht, ist heute in den Vereinigten Staaten derart prekär, daß die Verteilung ihrer Kaufkraft, d. h. ihres Einkommens auf 3 bis

6 Monate und noch mehr im voraus festgelegt ist. Eine solche überspannte Situation, wo die Einräumung einer Kreditmöglichkeit keinen Anreiz zum Sparen mehr bedeutet, ist auf die Dauer unmöglich, wenn die Absatzökonomik nicht zum Ziel jeder Verkaufs- respektive Absatzpolitik gemacht wird. Und da die Absatzökonomik in engerem Sinne letzten Endes die ökonomische Gestaltung der Absatzkosten zu erreichen sucht, so müssen diese Absatzkosten ständig überprüft werden. Die Absatzkosten sind das Kriterium für die Qualität der Absatzpolitik. Doch steht die absatzpolitische Handhabung der Waren in dieser Arbeit nicht zur Diskussion. Es soll nicht die Kunst des Möglichen gezeigt werden, wie eine Ware gut oder schlecht abgesetzt werden kann, sondern es soll vielmehr nur die Absatztechnik, die Analyse des Handwerkszeuges der ausführenden Absatzpolitik, also die wesentlichsten und engeren Aufgaben der Vorbereitung einer jeden industriellen Absatzpolitik als Funktion der Absatzkostenbildung im Mittelpunkt des Interesses dieser Abhandlung stehen.

Es ist selbstverständlich, daß günstige Zahlungsbedingungen den Verkauf erleichtern. Mehr oder weniger ist dies aber eine Frage der finanziellen Stärke der Unternehmer. Ebenso selbstverständlich ist es aber auch, daß sich die in günstigen Verkaufsbedingungen überbietende Kreditbereitwilligkeit in dem Maße, als die Konkurrenz zu denselben Mitteln greift, in der Verkaufswirkung aufheben muß und ganz allmählich wieder zu einer anwachsenden Schwierigkeit des Verkaufens führt und noch weiterführen muß. Abgesehen von den volkswirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der Kreditüberspannung, die hier nicht näher zu untersuchen sind, lenkt eine sich allmählich ergebende Einengung von Verkaufsmöglichkeiten den Blick auf die ökonomische Gestaltung privater Absatzorganisationen. Die Niedrighaltung der Verkaufspreise zur Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit zwingt dazu, den Aufbau der Verkaufsorganisationen und deren Wirtschaftlichkeit einer ständigen Kontrolle zu unterziehen. Nur durch die rationelle Verteilung der Verkaufsspesen ist letzten Endes eine Ökonomik der gesamten Verkaufsorganisation zu erzielen.

**b) Begriff und Umfang des Themas.** Es ist absichtlich hier nicht die Aufgabe unternommen worden, die Absatztechnik oder gar die Absatzpolitik sämtlicher sich mit dem Absatz von Waren befassender Vertriebsorganisationen, wie z. B. Kommissionshandel, Großhandel, Einzelhandel usw., zu behandeln. Die Formen, die Technik, die Politik dieser Organisationen und ihre Abhängigkeit von anderen Organisationen kritisch zu untersuchen, schien uns trotz der Aktualität einzelner Probleme nicht so dringend wie eine Untersuchung der Grundlagen und wichtigsten Probleme der industriellen Absatztechnik. Die maschinelle Abwicklung der amerikanischen industriellen Verkaufstätigkeit beispiels-

weise nach einem erfolgten Verkauf darzustellen, schien uns trotz vielfacher Abweichung von deutschen Verhältnissen ebenfalls nicht so notwendig wie die Behandlung der sich durch alle Kapitel dieser Arbeit hindurchziehenden Frage, wie erzielt man mit den geringsten Verkaufsspesen einen Absatz, wie steigert man mit den geringsten Verkaufsspesen diesen Absatz mit der Zeit zu einem größeren Umsatz und wo liegen die Vorteile respektive Nachteile der Absatzorganisation vom Standpunkt der industriellen Unternehmung? Die Behandlung der technischen Momente, die gewissermaßen Werkzeuge und Unterlagen einer jeden Verkaufspolitik sind, und die Hervorhebung von Überlegungen, die angestellt werden müssen, um den Kreis zukünftiger Käufer zu ermitteln und ihre Bereitwilligkeit zum Kaufen in Aktion zu setzen, ist zweifellos vom Standpunkt der produktiven Seite des Verkaufes oder Absatzes am wesentlichsten. Deswegen ist beispielsweise das zum Gebiet der speziellen Absatztechnik gehörige Feld der Finanzierung des Absatzes, der Kreditgewährung und ähnliches, mit Ausnahme eines kurzen Überblickes über die Zusammenhänge zwischen Konsumfinanzierung und industrieller Preispolitik, nicht berücksichtigt worden. In den Vereinigten Staaten fällt letzterer Fragenkomplex überhaupt nicht in das Gebiet der Verkaufsleitung, sondern in das der Kreditabteilung, deren Leiter, nebenbei bemerkt, in der National Association of Credit Men zusammengeschlossen sind. Gerade weil auch in der amerikanischen Literatur die Frage der Absatztechnik unter diesem Gesichtswinkel der bewußten Hervorhebung industrieller Einstellung noch nicht behandelt worden ist, schien uns ein besonderer Anreiz für die Bewältigung dieser Aufgabe gegeben zu sein.

Besonderes Gewicht wurde daher darauf gelegt, im Laufe der Arbeit nicht mit einzelnen praktischen Beispielen zu operieren, sondern das für die gesamte Industrie Wesentliche der Absatztechnik wissenschaftlich nach der induktiven Methode zu behandeln. Aus Gründen der Methodik wurde deshalb zunächst die Analyse des für jedes Produkt gegebenen Marktes dargestellt, da einerseits stets der Markt zuerst gegeben und jedes Produkt von ihm abhängig ist, andererseits aber zu berücksichtigen bleibt, daß sich die außerhalb der industriellen Unternehmungen abspielenden betriebswirtschaftlichen Ereignisse infolge ihrer volkswirtschaftlichen und sozialen Verwobenheit nur schwer rein betriebswirtschaftlich erfassen lassen, so daß es auch deswegen konsequenter erschien, eine Behandlung der Fragen, die mit dem allgemeinerwirtschaftlichen Interesse verbunden sind, denen des Einzelwirtschaftsinteresses vorauszuschicken. Ferner ist bei der Marktanalyse der betriebswirtschaftliche Standpunkt am wenigsten sichtbar, die Abhängigkeit des Verkaufssystems von den volkswirtschaftlichen Gegebenheiten aber am deutlichsten fühlbar. Danach wurden die einzelnen Absatz-

kanäle der industriellen Unternehmung kritisch untersucht, die von dem Markt zum Produkt, also mitten in den Kreis rein privatwirtschaftlicher Überlegungen führen. Nach dieser Untersuchung behandelten wir die Produktanalyse. Erst auf Grund der genauen Kenntnis des Marktes, der Absatzkanäle und des Produktes ist es möglich, zu der Frage des Aufbaues einer Verkaufsorganisation, sowohl der inneren als auch der äußeren Stellung zu nehmen, insbesondere aber die Mittel der Umsatzsteigerung anzuwenden.

Bei der Behandlung der einzelnen Abschnitte kam es uns deshalb darauf an, die betriebswirtschaftliche Seite der Probleme und das Wesentliche dieser Probleme aus der Fülle des gebotenen Materials klarzulegen, wobei die aus der Praxis abstrahierten Theorien selbstverständlich nur *cum grano salis* zu verwenden sind. Nicht die Behandlung spezieller Fragen des Verkaufes irgendeines Industrieproduktes, sondern die Ausführung allgemein gesetzmäßig wiederkehrender Überlegungen, denen sich eine individuelle Verkaufspolitik sowohl im Stadium der Vorbereitung als auch der Ausführung nicht entziehen kann, war die in dieser Arbeit gesteckte Aufgabe.

Für die allgemeine theoretische Behandlung stellten wir uns auf den Standpunkt, begriffliche Definitionen z. B. über Absatz, Verkauf, Absatzenergie, Absatzökonomik, Absatzdisposition u. a. m. nicht zu geben. Im großen und ganzen vertreten wir die Auffassungen und Formulierungen von Findeisen, mit Ausnahme der Begriffe Absatz und Verkauf, die wir in dieser Arbeit aus Einfachheits- und Zweckmäßigkeitsgründen identifizierten, wiewohl wir entgegen Findeisen das hauptsächlich konstituierende Begriffsmerkmal des Absatzes im örtlichen Territorium, das des Verkaufes in der Tätigkeit, d. h. in dem persönlichen Mittel der Absatzgewinnung sehen.

# **I. Abgrenzung und Erfolgsvoraussetzung der Absatztechnik.**

## **1. Stellung, Aufbau und Aufgabe der Verkaufsabteilung im Industriebetrieb.**

Einkaufen, Produzieren und Verkaufen ist die sachliche Dreiteilung eines jeden Industriebetriebes. Der Einkauf hat es mit Personen und Waren zu tun, also persönlichen und sachlichen Faktoren; das Produzieren hat es nur mit sachlichen Faktoren und der Verkauf wieder mit Personen und Sachen zu tun. Damit scheidet das Produzieren als die für den menschlichen Geist leichtere Aufgabe aus. Zwischen Einkauf und Verkauf eines Industriebetriebes besteht aber der Unterschied, daß die Einkaufsabteilung nicht nur die Rohstoffe und Halbfabrikate kennt, die sie verarbeiten will, sondern auch die Quellen ihrer Herkunft. Die Verkaufsabteilung dagegen kennt nur die produzierte Ware; aber nicht die Mündungen, wohin die Ware geht. Während sich in einem Industriebetrieb Einkäufer und Lieferant begegnen, in ihrem gegenseitigen Bestreben sich zu finden, ist das beim industriellen Verkauf an Nichtweiterverarbeiter nicht der Fall, weil die Abnehmer, größtenteils aus Passivität, gar nicht das Bestreben haben, gefunden zu werden. Damit charakterisiert sich die Verkaufsaufgabe als die schwierigere kaufmännische Teilaufgabe, woraus die Folgerung abgeleitet werden sollte, auch in einem Industriebetrieb der Verkaufsabteilung eine prädominierende Stellung einzuräumen.

In amerikanischen Industriebetrieben nimmt die Verkaufsabteilung im allgemeinen fast immer eine überragende Stellung ein, was durch die schärfere Aufgabengliederung gegenüber den übrigen kaufmännischen Abteilungen dadurch deutlich zum Ausdruck kommt, daß diesen sämtliche Aufgaben, die irgend etwas mit dem Verkauf zu tun haben, fortgenommen und meist abteilungsmäßig verselbständigt der Verkaufsabteilung direkt unterstellt sind. So ist der Allgemeinen Statistischen Abteilung die Verkaufsstatistik abgenommen und diese einer besonderen Abteilung, die sich nur mit den Problemen der Absatzsteigerung zu befassen hat, der Verkaufsforschungsabteilung, dem sog. Laboratorium

der Verkaufsabteilung überantwortet, woselbst sie entsprechend den Unterabteilungen aufgeteilt wird. Die Festsetzung der Zahlungsbedingungen, der Lieferfristen, der Höhe der Kredite für die Abnehmer ist weder Aufgabe der Buchhaltung noch der Finanzabteilung, sondern einer besonderen Kreditabteilung, die, wenngleich selbständig, doch in gewisser Unterordnung mit der Verkaufsabteilung arbeitet. Als letzte Abteilung wäre die Reklameabteilung zu nennen, die ganz von der Verkaufsabteilung abhängig ist und deren Aufgabenkreis sich nur in der Anwendung der Mittel von der Verkaufsabteilung unterscheidet. Während so der Verkaufsabteilung in ihrer Einrichtung hinsichtlich der Innenorganisation des gesamten kaufmännischen Betriebes Grenzen gesteckt sind, ist ihr Feld für außerorganisatorische Einrichtung und Betätigung unbegrenzt. Unter letzterem ist nicht nur die reine Außenverkaufsorganisation, d. h. nur Warenabsatz zu verstehen, sondern auch die produktionstechnische Organisation außerhalb des ursprünglichen Fabrikbetriebes, wie Gründung von Zweigfabriken im Ausland (siehe Ford), Angliederung von fremden Produktionsbetrieben in vertikaler und horizontaler Richtung, die sämtlich die letzte Überlegung rationelleren, billigeren und besseren Absatzes zum Ausgangspunkt haben.

Während die innere Verkaufsorganisation von der äußeren abhängig ist, ist diese das Ergebnis aus 3 Komponenten, dem verkaufsfähigen Produkt ( $x$ ), den finanziellen Mitteln der Unternehmung ( $y$ ) und der Organisationsform des Absatzes, d. h. der Art der Absatzkanäle oder Warenvermittlung ( $z$ ).  $x$  wird immer bekannt sein, fast immer auch  $y$ , dagegen nicht immer  $z$ , so daß folgende Fragen entstehen können:

a) Gegeben ist Charakter und Umfang der Produktion und bezogene finanzielle Mittel, welche Organisationsform des Absatzes ist zu wählen, um die wirksamste Verkaufsorganisation aufzubauen?

b) Gegeben ist Charakter und Umfang der Produktion und die Absatzmethode, wie ist die Verkaufsorganisation zu gestalten, um sie den finanziellen Mitteln der Unternehmung anzupassen?

Die Beantwortung dieser Fragen ist das Ergebnis finanzieller und verkaufspolitischer Überlegungen und bezieht sich sowohl auf die äußere als auch innere Verkaufsorganisation.

Die Außenorganisation (field organisation) untersteht trotz ihrer Beeinflussung der Innenorganisation natürlich immer der Kontrolle der inneren Verkaufsleitung, die oft gleichzeitig die Verkaufsoberleitung verkörpert, aber die Reichweite dieser Kontrolle ist verschieden.

Es hat sich nun herausgestellt, daß die meisten Firmen zu einer zentralisierten Verkaufseinrichtung übergegangen sind, der die Idee zugrunde liegt, daß durch straffere Zentralisierung nicht nur eine Ersparnis der allgemeinen Unkosten, sondern auch eine größere Beständigkeit des Verkaufspersonals (standardization of personnel) erzielt wird,

was für die direkte Umsatzerhöhung von größter Wichtigkeit ist. Man nimmt an, daß es leichter und besser sei, Vertreter von der Zentrale aus zu engagieren und durch eine eigene Verkäuferschule zu schicken, als die Auswahl dem Außenmanager zu überlassen. Die häufigste Einrede des Außenmanager, daß jeder Verkaufsdistrikt in seinem Charakter verschieden sei, ist natürlich kein stichhaltiger Einwand gegen die Zentralisierung, weil jeder Industrievertreter dazu erzogen werden kann, sich den Lebensbedingungen des Territoriums und den Gewohnheiten der Käufer anzupassen. Der weitere Einwand des Außenmanager, daß er nur mit solchen Verkäufern arbeiten könne, die mit ihm harmonieren, ist ebenfalls unbegründet, da das Zentralbureau die Fähigkeiten und Infortigkeit des Außenleiters am objektivsten beurteilen und infolgedessen die geeignetsten Mitarbeiter für ihn aussuchen kann.

Mit der richtigen Auswahl des Verkäufers oder des Außenvertreters fangen die Schwierigkeiten fast jeder Verkaufsleitung an, weswegen amerikanische Gelehrte<sup>1)</sup> seine Persönlichkeit und Tätigkeit in den Mittelpunkt der Verkaufsforschung gerückt haben wollen. Das Ziel der Auswahl ist, den jährlichen Wechsel resp. die Umsatzquote (turn over) der beschäftigten zu den entlassenen Verkäufern so niedrig als möglich zu halten, was nur durch Auswahl der Vertreter nach wissenschaftlichen Methoden erreicht werden kann. Bei dem Distriktsleiter hat man aber nicht die Kontrolle und daher nicht die Gewähr einer systematischen Auswahl auch aus anderen hier nicht zu erörternden Gründen<sup>2)</sup>.

Bei der Dezentralisation, d. h. zu großer Selbständigkeit der Außenleitung hat die industrielle Verkaufsoberleitung den Nachteil, daß der Hauptaußen- oder -gruppenleiter nur für ein im voraus geschätztes Gesamtergebnis verantwortlich gemacht werden kann, die Erreichung dieses Resultates und die Anwendung der Mittel aber ihm überlassen bleiben muß. Ferner hat sich die Verkaufsoberleitung bei beabsichtigter oder bereits durchgeführter Dezentralisation die Frage vorzulegen, ist es zweckmäßig, die Reklame, die Feststellung der Höhe der Kundenkredite, die Verkaufsforschung und andere Funktionen, die auf die Verkaufspolitik Einfluß haben, dem Außenmanager zu überlassen?

Nach den von 1916—1924 stattgefundenen Untersuchungen des Bureau of Salesmanship Research im Carnegie Institute of Technology, das 1915 gegründet wurde, werden als die hauptsächlichsten Aufgaben des Außenmanager, deren Umfang naturgemäß vom Standpunkt der Zentralisation oder Dezentralisation des Unternehmens abhängt, folgende angesehen:

1) Vgl. Kapitel X dieses Buches.

2) Vgl. Kapitel VI a dieses Buches über „Analyse des Engagements“.

1. Engagement von Verkäufern.
2. Anlernung resp. Training der Verkäufer.
3. Anhaltung der Verkäufer zur Arbeit.
4. Hilfe beim Abschluß schwieriger Verkäufe.
5. Analyse der Schwächen der Verkäufer.
6. Beobachtung, daß der Verkäufer nicht einseitig bleibt.
7. Analyse der Verkaufsmöglichkeiten in seinem Territorium.
8. Entwurf von Dispositionen.
9. Teilnahme an Festlichkeiten seiner Verkäufer.
10. Beobachtung der Verkaufskosten.
11. Führung systematischer Rekorde.
12. Diktate schwieriger Verkaufsbriefe.
13. Ausarbeitung neuer Ideen.
14. Berichte an die Zentrale.

Tatsächlich läßt sich wohl nicht bestreiten, daß die Fortnahme der Punkte 1 und 2 im Interesse des Unternehmens liegt und somit eine wichtige Stütze dezentralisierter Organisation entfällt. Trotz des Fortfalles dieser Stützen scheint vom Standpunkt der Verkaufsoberleitung eine straffere Dezentralisation rentabler zu sein als eine lose Zentralisation. Denn bezüglich der Einrichtung von Außenorganisationen (Zweighäusern) mit besonders tüchtigen Kräften an der Spitze, im Gegensatz zur Handhabung aller Verkäufe von der Zentrale, ist doch der Erfolg mehr auf seiten der Zweighäuser, da deren Leiter über eine tiefere Territoriumskenntnis verfügen als der „general manager“, was für die Marktanalyse verkaufspolitisch sehr wichtig ist.

Es entsteht nun die Frage, welches ist überhaupt die beste Außenorganisation? Soll diese nach Distrikten, Gruppen oder wie sonst aufgebaut sein?

Mit der Antwort auf vorstehende Fragen erledigt sich, wie eingangs des Kapitels erwähnt, auch die weitere Frage, welches ist der beste Typ der Innenorganisation des Zentralbureaus?

Die Antwort auf die erste Frage liegt in der allgemeinen Tendenz der divisionalen Einteilung des Absatzgebietes mit Zweighäusern, denen die Distrikt- oder Gruppenmanagers an Ort und Stelle vorstehen. Die weitere oder sozusagen „äußere“ Außenorganisation, d. h. die Vertreterorganisation des Zweighauses wiederum muß das Aufbauresultat sein um die Arbeiten der einzelnen Verkäufer. Dies ist von dem Komitee für Verkaufsorganisation und -methoden der Taylor Society klar ausgesprochen worden<sup>1)</sup>. Dabei sind für die Organisation der Außenvertreter folgende Vorfagen aus der Produkt- und Marktanalyse zu berücksichtigen:

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bulletin of the Taylor Society Bd. VI, Nr. 6, Dez. 1921.

1. Ist das Produkt dauerhaft oder nicht?
2. Ist das Produkt seinem Charakter nach technisch oder nicht?
3. Ist das Produkt Luxus- oder Gebrauchsgegenstand?
4. Ist das Produkt geschützt? Hat es besonderen Stil?
5. Ist die Nachfrage regelmäßig oder saisonweise?
6. Wie viele mögliche Kunden existieren im Verhältnis zur Bevölkerung?
7. Ist besondere Bedienung (service) der Kunden notwendig oder angebracht, um den Verkauf zu beschleunigen?

8. Wie stark ist die Konkurrenz der Menge und dem Charakter nach?

Die Außenorganisationen sind nun entweder geographisch, funktionell oder produktenmäßig divisional eingeteilt und unterstehen im Zentralbureau einem Divisionsmanager, der seiner Außenorganisation Quoten zuweist und allein für den Umsatz dem Generalmanager verantwortlich ist.

Damit ist auch die Frage nach der zweckmäßigsten Innenorganisation gelöst, die durch die Außenorganisation bedingt ist. Vorbedingung einer guten Innenorganisation ist in jedem Falle, daß die Arbeitsteilung nicht einfach nach äußerlich erkennbaren Kriterien erfolgt, wobei Streitfälle immerhin möglich sind. Vielmehr sollte der Umfang der Verantwortung und der Tätigkeit jedes einzelnen „Innenverkäufers“ in dem Organisationsplan möglichst so zweckentsprechend festgelegt sein, daß die Organisation durch den Wechsel von Mitarbeitern nicht beeinträchtigt wird und der gute Eindruck einer geschlossenen Einheit nach außen hin nicht verlorengeht. Um diese Geschlossenheit nach außen im Interesse des Kredits der Firma unter allen Umständen zu wahren, geht die industrielle Tendenz immer ausgesprochener dahin, den Nachwuchs für leitende Stellungen aus den eigenen Reihen zu nehmen. Es soll der Konkurrenz und der Kundschaft nicht die Möglichkeit einer falschen Vermutung gegeben werden, daß etwas mit den Verkaufsmethoden der Firma nicht in Ordnung sei, nur weil diese sich außerhalb ihrer Organisation nach neuen Leitern umsieht<sup>1)</sup>. Die Möglichkeiten der Innenorganisation sind begrenzt durch die Außenorganisation, stützen sich aber, wie bereits erwähnt, in der Hauptsache auf die drei großen Gesichtspunkte: Territorium, Produkte und Funktionen. So kombinieren z. B. die großen Gummigesellschaften funktionelle und produktweise Verkaufsleitung. Daneben halten sie sich für besondere Produkte Experten, deren Aufgabe nur darin besteht, neue Verkaufsmethoden für diese zu entdecken. Die Fuller-Morrison Co. in Chicago, eine der größten Drogengesellschaften, die ca. 61 000 verschiedene

<sup>1)</sup> Vgl. Wilson, P. E.: The Outdoor Salesforce, The International Organisation and Routine of the Sales Department. New York: Pitman & Sons 1924.

Artikel handelt, hat beispielsweise nur funktionelle und keine geographische Einteilung. Die einzelnen Verkäufer unterstehen also direkt dem Zentralbureau.

Für ein erfolgreiches Wirken der Außenorganisation der Vertreter — von dieser hängt ja das Wohl und Wehe jeder Firma ab — ist auch der Einfluß zu untersuchen, den die Form der exekutiven Kontrolle der Verkaufsabteilung, d. h. der Spitzenleitung ausübt. Hier entsteht folgende Frage, soll die Oberleitung direktorial oder kollegial sein? Die sog. direktoriale oder „Ein-Mann“-Exekutive wird dort bevorzugt, wo die zu verkaufenden Produkte ihrem Charakter nach nicht technisch sind, und kein großer Aufwand besonderer Fachkenntnisse notwendig ist. Dagegen ist die kollegiale Form des Komitees dort in Anwendung, wo sich entweder verschiedene Gesellschaften zusammengeschlossen haben, die einzelnen Verkaufsoperationen getrennt sind, oder wo so viele Detailkenntnisse erforderlich sind, daß diese nicht gut von einem einzelnen verlangt werden können.

Nach den Untersuchungen des bereits zitierten Carnegie-Instituts ist man bei der Analyse der Arbeit und Aufgaben der Verkaufsleitung von über 75 in der ganzen Nation bekannten Firmen zu der interessanten, von vielen im voraus „erfühlten“ Feststellung gekommen, daß bei gleich großen Unternehmungen in ein und derselben Branche nicht nur der Aufgabenkreis und die Arbeitstätigkeit der Verkaufsleitung verschieden, sondern auch die gesamte innere und äußere Verkaufsorganisation oft geradezu in entgegengesetzter Richtung aufgezo- gen waren. Diese Feststellungen sind lediglich ein Beweis dafür, daß jede Form einer Verkaufsorganisation wohl möglich ist, aber kein Beweis dafür, daß sie auch rentabel ist. Denn theoretisch kann es nach den im Eingang dieses Kapitels auseinandergesetzten Hauptbestimmungs- formen der Verkaufsorganisationsform nur ein bestes Verkaufsprogramm und eine beste Verkaufsorganisation geben. Daß die in Übung befindlichen Organisationsformen des Absatzes sich keineswegs als rentabel erwiesen haben müssen, geht aus den weiteren Untersuchungen des Carnegie-Instituts hervor<sup>1)</sup>, die leider nur beobachtend feststellen, welche einschneidenden Veränderungen während der amerikanischen Deflationsperiode bei den einzelnen Verkaufsorganisationen vor- genommen wurden, um den Verkauf zu heben, resp. die Größe und Arbeitsgliederung der Verkaufsabteilung dem wirklichen Bedarf anzupassen. Dadurch wurden die Unstabilität aller in Übung befindlicher Organisationsformen aufs deutlichste klargestellt und die Defekte des volkswirtschaftlichen Verteilungsapparates schlagartig be- leuchtet.

<sup>1)</sup> Vgl. Kenagy, H. G. und Yoakum, C. S.: The Selection and Train- ing of Salesmen, publ. McGraw-Hill Book Co. New York 1925.

Die von dem Institut untersuchten Unternehmungen machten beispielsweise in ihrem Verkaufsapparate folgende Eingriffe:

1. Ausschaltung von Zwischenhändlern. Hierzu ist als Beispiel aufzuführen, daß die Sun-Maid-Raisin Grocers' Association<sup>1)</sup> mit Erfolg die „broker“ durch direkte, von ihr abhängige Verkäufer ausschaltete. Durch diese Ausschaltung und die Einführung eines neuen 5-Cents-Konfekts (brand) wurde 1923 dreimal die Produktion von 1912 umgesetzt.

2. Errichtung von weiteren Zweighäusern zur besseren Kontrolle.  
3. Bessere Informierung der Zweighäuser über die lebenswichtigen Fragen der Unternehmung.

4. Verstärkte Kontrolle der Zweighausläger, um Bestandsverluste zu verhindern.

5. Verkleinerung der Verkaufsterritorien an sich, d. h. des gesamten Marktes.

6. Verminderung des Vertreterstabes im allgemeinen.

7. Entlassung von Vertretern und Zuteilung größerer Territorien an erfahrene Vertreter.

8. Einstellung von neuen Vertretern und Reduktion der Größe der Territorien.

9. Training und Vergrößerung des Vertreterstabes.

10. Sorgfältigere Analyse der täglichen Arbeit des Vertreters.

11. Verteilung von aufklärenden und belehrenden Berichten an die Vertreter.

12. Erhöhung der Anzahl der täglichen Besuche der Vertreter.

13. Wechsel von der Gehaltsmethode zur ausschließlichen Provisionsmethode bei der Vertreterentlohnung.

14. Der umgekehrte Weg von 13.

15. Quotenzuteilung und Prämienaussetzung für die Vertreter.

16. Straffere Organisation der Verkaufsabteilung im Hauptbetrieb.

17. Veränderung der Warengröße und der Preiseinheit.

18. Vermehrung von Reklamebriefen und der Reklame überhaupt.

19. Aufnahme neuer Produkte, Abstoßung unrentabler Produkte.

Gleichzeitig sind, um die Schlußfolgerungen aus den ermittelten Ergebnissen des Carnegie-Institutes noch zu erweitern, die zu diesen Umstellungen in der Verkaufsorganisation führenden Mängel auch die sachliche Ursache des häufigen Wechsels und Umschlags des Verkaufspersonals und so die ständig drohende Gefahr eines Mißerfolges. Anstatt nun aber durch systematische Kontrolle diese Übel abzustellen, verlassen sich noch zu viele Verkaufsleitungen auf ihre empirische Menschenkenntnis und ihre glückliche Hand bei der Einstellung des nächsten Vertreters. Mit

<sup>1)</sup> Vgl. Printers' Ink Juni 1924.

anderen Worten sie überlassen die Initiative dem Verkäufer. Daher der hohe Umsatz an Verkaufspersonal bei vielen Firmen, die lediglich aus diesem Grunde niemals einen stabilen Absatz erzeugen können. Von dieser unwissenschaftlichen Methode, den Erfolg einer Verkaufsorganisation und der gesamten industriellen Organisation überhaupt auf das unkontrollierte Wollen und Können der Verkäufer abzustellen, sind allerdings die ganz großen amerikanischen Unternehmungen schon seit etwa 15 Jahren völlig abgekommen. Die Erkenntnis schreitet eben fort, daß der Verkäufer diejenige Person des Betriebes ist, deren Auswahl, Weiterbildung und Überwachung nicht dem Zufall überlassen bleiben darf. Die umfangreiche Literatur über diesen Gegenstand zeigt, daß die Amerikaner diesem Punkte die größte Beachtung schenken, weshalb auch in dieser Abhandlung die Persönlichkeit des Verkäufers als Mittel der Absatztechnik in einem besonderen Kapitel untersucht wird.

Die weiteren Ergebnisse der eingehenden Untersuchungen des Carnegie-Instituts über die Vertreterorganisation und die Zweckmäßigkeit einer schärferen Kontrolle waren folgende:

1. Das Berichtssystem mit seinem Schreibwerk ist eine Last für den Durchschnittsvertreter.

2. Die Berichte der Vertreter sind nicht akkurat und zuverlässig genug.

3. Die Vertreter wenden die ihnen von der Verkaufsleitung gegebenen Auskünfte über die Händler resp. sonstige Abnehmer nicht richtig an.

4. Die Vertreter wenden die von der Gesellschaft aufgegebenen Richtlinien für die Gewinnung und den Aufbau eines Kundenkreises nicht richtig an.

5. Viele Vertreter legen sich nur auf bestimmte Artikel.

6. Die Verkaufskontrolle (field-supervisors) ist unregelmäßig, unsystematisch und häufig dem Vertreter geistig nicht gewachsen.

Diese vorstehend ermittelten Untersuchungsergebnisse verdienen insofern erhöhte betriebswirtschaftliche Beachtung unter den Aufgaben der Verkaufsabteilung als sie, obgleich nur indirekt die Form der Organisation und direkt die Absatztechnik betreffend, die wesentlichsten Ursachen charakterisieren, die zum sofortigen Mißerfolg mancher Verkaufsaußenorganisation führen und daher einzeln als Ausgangspunkt für eine Nachuntersuchung der Rentabilität der bestehenden Organisationsform herangezogen werden können.

Glaubt man nun den richtigen Plan der Absatzorganisation gefunden zu haben, so können noch folgende drei Gründe auftauchen, diese Verkaufsorganisation aus der Mutterunternehmung herauszuschälen und selbständig zu machen<sup>1)</sup>:

---

<sup>1)</sup> White und Hayward: Marketing Practice, Garden City, 1924.

1. Sparsamkeitsrücksichten.

Die Verkaufssteuern (filing fees for articles) werden in der Regel in den verschiedenen Bundesstaaten der Union auf das Aktienkapital der Unternehmung bezogen.

2. Richtige Selbstkostenberechnung.

Ein vom Produktionsbetrieb getrennter Verkaufsapparat ist leichter in der Lage, die wirklichen Kosten des Warenabsatzes zu berechnen.

3. Rechtliche Überlegungen.

Im Falle von Schadensatzklagen ist es besser, die Gesellschaft mit geringen Aktiven verklagt zu sehen.

Mit der bisherigen Darlegung wäre die Stellung der Verkaufsabteilung im amerikanischen Industriebetriebe umrissen und durch die Umgrenzung des Aufgabenkreises und des Aufbaues der Verkaufsabteilung, insonderheit der äußeren Absatz- und Vertreterorganisation die Richtung angedeutet, in der sich eine Untersuchung über die Grundlagen der Absatztechnik im Sinne einer Absatzgewinnung vom Standpunkt der Verkaufsleitung zu bewegen hätte.

## **2. Stellung, Qualifikation und Aufgabenkreis des Verkaufsabteilungsleiters im Industriebetrieb.**

Die Stellung des „Sales Manager“ in den Vereinigten Staaten begann sich so etwa um 1865 herauszukristallisieren, als die ersten großen amerikanischen Firmen ihre eigenen Verkäufer auf die Straße („on the road“) schickten, um Kunden zu suchen. Zu jener Zeit war die Tätigkeit des Verkaufsdirektors unregelmäßig und unsystematisch. Seit etwa 1900 aber und besonders hervortretend in den letzten 10 Jahren hat das industrielle Verkaufswesen in den Vereinigten Staaten sich sehr nach wissenschaftlichen Methoden entwickelt, was nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Fülle der Literatur über den Gegenstand der Verkaufsfragen zum Ausdruck kommt. Der Verkaufsdirektor ist heute wegen der Kreditübersetzung<sup>1)</sup> in den Vereinigten Staaten, d. h. der schon auf Monate hinaus festgelegten Einkaufskraft der Abnehmer, wodurch das Verkaufen immer schwieriger wird, mehr noch als früher der überragende Leiter des industriellen Betriebes geworden<sup>2)</sup>. Seine Stellung zu den übrigen Abteilungsleitern ist, wie bereits ausgeführt, mehr als koordiniert.

<sup>1)</sup> Vgl. Kapitel IX: Die Preispolitik vom verkaufstechnischen Standpunkt des industriellen Unternehmers.

<sup>2)</sup> Vgl. Russell, Frederic A., Prof. of Business Operation, University of Illinois: The Management of the Sales Organisation, publ. McGraw-Hill Co. 1922.

Was der Verkaufsabteilungsleiter nach amerikanischer Auffassung unbedingt vom übrigen Betrieb wissen muß, ist folgendes:

1. Die Maschinen und Produktionskapazität des Betriebes.
2. Fehler und Mängel in der Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen.
3. Haltung der Angestellten und Arbeiter gegenüber der Betriebsleitung.
4. Belieferung mit Rohmaterialien; insbesondere ob seine Firma billiger einkauft als die Konkurrenz.

Je besser der Verkaufsleiter über den gesamten Produktionsbetrieb orientiert ist, um so besser ist es natürlich um den Warenabsatz bestellt.

Als Persönlichkeit darf der Verkaufsleiter nicht Pessimist, sondern nur Optimist sein. Natürlich kein Optimist, der die schwierige Verkaufskunst auf zu leichte Schultern nimmt, denn schwierig wird die Handhabung der Verkaufstechnik immer bleiben. Früher glaubte man auch in den Vereinigten Staaten, daß Verkäufer und Verkaufsleiter für ihren Beruf geboren sein müßten, um erfolgreich zu sein. Heute lehrt die Praxis, daß man so nicht denken kann. Man glaubt nicht mehr an angeborene Verkaufsfertigkeiten, sondern nur noch an rücksichtsloses Training und systematische Erziehung zur Fertigkeit. Der Verkäufer muß lernen, den Kunden zu analysieren und elektiv synthetisierend sich auf ihn einzustellen. Und erst recht muß diese Fähigkeiten der Verkaufsleiter besitzen. Trotz dieser Anforderung darf aber die Persönlichkeit des Verkaufsleiters nicht so überragend und ausschlaggebend sein; daß die ganze Verkaufsorganisation von ihm abhängt und in dem Moment zusammenstürzt, wo er aus der Organisation ausscheidet. Es ist daher für jede größere Unternehmung zweckmäßig und fast unerlässlich, das Verhältnis des Verkaufsleiters zu der Verkaufsorganisation festzulegen. Dabei tauchen folgende Fragen auf, die für die Stabilität der Verkaufsorganisation von Bedeutung sind:

Wem soll der Verkaufsdirektor unterstellt werden und an wen hat er zu berichten?

Soll der Verkaufsdirektor aus der eigenen Organisation hervorgehen oder nicht?

Sind die Anforderungen, die man an erfolgreiche Leiter anderer Abteilungen stellt, ohne weiteres auf den Verkaufsdirektor anzuwenden?

Welche Vorzüge muß der Verkaufsleiter gegenüber den anderen Abteilungsleitern aufzuweisen haben?

Wird die Qualifikation eines erfolgreich sein sollenden Verkaufsdirektors irgendwie dadurch gestört oder beeinträchtigt, daß man die gesamte Verkaufstätigkeit in Forschen, Vorbereiten und Ausführen trennt?

Gleichgültig, wie man die letzte Frage beantwortet, wird ein Verkaufsdirektor, der erfolgreiche Verkaufstechnik und -politik treiben will, ohne die systematische Kenntnis, wie das Verkaufsgebiet, die Waren, die Verkaufskanäle und die Mittel des Verkaufes, wie persönliche und stille Kundenwerbung zu analysieren sind, nicht auskommen. In bezug auf die stille Kundenwerbung, die Reklame, sollte er den Hauptnachdruck auf die Reklamepsychologie legen, da nur die fortschreitende psychologische Erkenntnis das Gebiet der rein technischen Anwendung der Reklamemittel erweitern kann und ihn vor schablonenhafter Anwendung von subjektiven Erfahrungen in diesem noch nicht völlig erforschten Gebiet im Interesse seiner Unternehmung schützt. Da finanziell sämtliche für die Verkaufstechnik resp. Verkaufspolitik in Betracht kommenden Faktoren in das Problem der Verkaufskosten münden, so muß er sowohl über dessen Behandlung, als auch über die damit zusammenhängende Preispolitik weitgehende Kenntnis verraten. Um aber all diese notwendigen und verlangten Kenntnisse richtig anwenden zu können, sollte der Verkaufsleiter wie ein Feldherr ständig einen Orientierungsplan in Form und Ausführung besonders auffallender Karten vor seinem Auge haben.

Diese Karten müßten nach Frederick<sup>1)</sup> folgende Punkte fortlaufend anschaulich zeigen:

1. Anzahl der Staaten, die als Verkaufsterritorium bearbeitet werden.
2. Städteübersicht (mit Bevölkerungszahl) in jedem Territorium.
3. Übersicht über Städte, die bearbeitet und noch nicht bearbeitet sind.

4. Übersicht der wirklichen Kunden.
5. Übersicht der möglichen Kunden.
6. Übersicht der gewünschten Kunden in jedem Verkaufsdistrikt.

Zu diesen topographischen Übersichten sollten noch folgende täglichen und monatlichen Aufstellungen in Tabellenform hinzukommen:

1. Namen der Verkäufer in jedem Distrikt.
2. Die zahlenmäßige Bewegung von den präsumptiven zu den tatsächlichen Käufern und der Anteil jedes Verkäufers hieran.
3. Die Gesamtzahl der Besuche der einzelnen Verkäufer.
4. Die Gesamtzahl der Besuche per tatsächlichen Käufer.
5. Die Gesamtzahl der Besuche per präsumptiven Käufer.
6. Die Gesamtzahl der Wiederholungsbesuche.
7. Durchschnittliche Anzahl der Besuche per Tag.
8. Gesamtbetrag der Verkäufe per Verkäufer im laufenden und vorhergehenden Monat.
9. Durchschnittlicher Auftragsbetrag per Verkäufe.

<sup>1)</sup> Vgl. Frederick. Justus George: Modern Salesmanagement, publ. D. Appleton. New York 1925.

Die wichtigsten Aufgaben des modernen amerikanischen Verkaufsabteilungsleiters gipfeln aber in der systematischen Behandlung seiner lebenden Verkaufswerkzeuge, nämlich seiner Verkäufer. Das alte System der unrationellen Vertreterorganisation, wo jeder Verkäufer in seinem Bezirk tun und lassen konnte, was er wollte, und der Leiter mit einem Marktbericht des Verkäufers, so wie er diesem paßte, sich zufrieden gab, ist schon seit über 10 Jahren einer organischen Verkaufssystematik in den Vereinigten Staaten gewichen. Diese Systematik besteht in erster Linie darin, daß die Verkaufstechnik in eine zielbewußte, sorgfältig durchdachte Arbeitsvorbereitung und Arbeitsteilung seitens der Zentrale gegliedert wird.

Die durch ihre Systematik wirklich wissenschaftlich vorgenommene ständige Analyse der persönlichen Behandlung des Verkäufers bildet deswegen für den Verkaufsleiter eine noch größere Aufgabe als die unmittelbare Markt- oder Produktanalyse, weil die besten Verkaufsüberlegungen der Zentrale ohne eine bewußt geförderte, geistige und körperliche Mitarbeit des einzelnen Verkäufers wertlos sind.

## **II. Grundlagen und Durchführung der Absatztechnik.**

### **3. Die Analyse des Marktes vom absatztechnischen Standpunkt des industriellen Unternehmers.**

Der Amerikaner unterscheidet zwischen einem industriellen Absatz und einem Handelsabsatz schon in der sprachlichen Verschiedenheit. Unter „marketing“ versteht er den Verkauf von Produkten vom Industriellen zum Großhändler, vom Industriellen zum Kleinhändler oder direkt zum Konsumenten, unter „merchandising“ den Absatz vom Großhändler zum Kleinhändler, vom Kleinhändler zum Konsumenten. Die wirtschaftliche Bedeutung des letzten Begriffes soll in dieser Arbeit nicht besonders untersucht werden, da der Händler, soweit der Absatz in Frage kommt, sich mehr oder weniger in denselben Gedankengängen bewegt wie der Industrielle. Die spezifischen Probleme des Großhändlers (jobber oder wholesaler) in seinem Verkehr mit dem Industriellen, resp. die Konkurrenzprobleme zwischen Industriellen und Großhändler, lernen wir dagegen noch bei der Abhandlung über die Absatzkanäle genauer kennen.

Im nachfolgenden soll der Versuch gemacht werden, wie in der Einleitung bereits erwähnt, die amerikanische Marktanalyse vom Standpunkt des industriellen Verkaufsleiters auseinanderzusetzen, und zwar unter dem Gesichtswinkel der direkten Konsumenteneroberung. Es ist

mangels deutscher Literatur gerade in diesem Punkte leider nicht möglich, die amerikanischen Gedankengänge kritisch zu vergleichen. Es muß also dem geistigen Auge des Praktikers überlassen bleiben, das für seine Vertriebsorganisation praktisch Wesentliche aus den nachfolgenden Ausführungen zu erkennen, ebenso wie es dem Theoretiker anheimgestellt bleiben muß, neue Möglichkeiten wissenschaftlicher Erkenntnis auf dem Gebiete der Absatzforschung darin zu entdecken.

Bekanntlich ist es immer leichter, irgend etwas einzukaufen als zu verkaufen, abgesehen natürlich von Zeiten einer Inflationskonjunktur, wo gerade das Umgekehrte der Fall ist. Leichter ist das Einkaufen deshalb, weil die Mehrzahl der Mittel zu unserer Bedürfnisbefriedigung nicht allein materiell sichtbar sind, sondern uns auch noch bei jeder Gelegenheit in allen Variationen absichtlich sichtbar gemacht werden. Dagegen können wir, vom Verkaufsstandpunkt betrachtet, die Bedürfnisse anderer als eine Art innerer menschlicher Auslösung nicht sehen, sondern höchstens vermuten. Dieses „Vermuten“ in ein wissenschaftliches, systematisches Erkennen umzuwandeln, ist die stets wiederkehrende Kernaufgabe des Verkaufes. Verkaufen heißt die Bedürfnisse finden, mit anderen Worten die Bedürfnisträger der Menge und dem Charakter nach feststellen, örtlich suchen und finden, persönlich überzeugen und zum Handeln, d. h. zum Kauf bringen. Das Konsumentenfeststellen und -suchen, d. h. das Studium des schon bestehenden oder möglichen Bedarfes einer bestimmten Ware, ist die eigentliche Aufgabe der Marktanalyse<sup>1)</sup>. Die Absatzgewinnung, d. h. das Auffinden der örtlichen Absatzrichtung, mehr noch als die Umsatzgewinnung eines Unternehmens ist der Zweck der Marktanalyse. Das Suchen nach der örtlichen Absatzrichtung ist außerdem eine Vorbedingung für die Gestaltung der Preisabsatzrichtung nach dem Ertragsmaximum, wie später noch gezeigt wird.

Es entsteht somit für eine industrielle Verkaufsleitung als erste Frage: Wie geschieht die Analyse am zweckmäßigsten, d. h. wie gewinnt man die meisten Konsumenten auf dem kleinsten Territorium? Jeder Konsument ist von seinem Standort abhängig, weswegen die nächstliegende Untersuchung den Charaktereigenschaften des ausgewählten Territoriums gelten sollte.

In Deutschland hatte man häufig vor dem Kriege, und vielleicht jetzt noch, die Vertreterbezirke nach Staaten eingeteilt, z. B. Bayern, Sachsen usw. Eine solche politisch territoriale Einteilung gibt es in den Vereinigten Staaten nicht. Bei einigen der 48 amerikanischen Bundesstaaten, besonders den westlichen, stimmen die politischen Grenzen mitunter mit den geographischen überein, so daß sie für die Markt-

<sup>1)</sup> Vgl. Bradford: Managements Handbook, Kap. Marktanalyse.

einteilung teilweise benutzt werden; aber die Regel ist es nicht. Die Grenzen des Marktes in den Vereinigten Staaten werden zunächst gezogen durch die Unterscheidung nach Land- oder Stadtbevölkerung.

Die Landbevölkerung scheidet wegen ihrer zerstreuten Ansiedelung bei der Betrachtung allgemeiner oder spezieller Kundenfindung zunächst aus. Kunden innerhalb der Landbevölkerung zu finden, setzt, mit Ausnahme des sog. Postversandgeschäftes, für den industriellen Verkaufsleiter die Einspielung seines Verkaufsapparates auf die Stadtbevölkerung voraus. Zu allernächst gilt es, den Städter als Kunden zu gewinnen. Städte sind aber fast immer dort, wo gute Landstraßen, schiffbare Flüsse oder Seen vorhanden sind. Die stärkere Bevölkerungsdichte läßt sich also stets am schnellsten erreichen. Umgekehrt kann man auch sagen, wo verkehrstechnisch die besseren Zufahrtstraßen sind, befindet sich immer die größere Bevölkerungsdichte. Mit anderen Worten die Transportmöglichkeit ist der zweite Gesichtspunkt in der Untersuchung der Marktabgrenzung. Wo in bezug auf den Ausgangspunkt des Transportes der zweckmäßigste Standpunkt des Unternehmens sein muß, interessiert in diesem Zusammenhang nicht. Zu bemerken wäre höchstens, daß bei der Riesenausdehnung der Vereinigten Staaten und der damit verbundenen Absatzmöglichkeiten von der erforderlichen Nähe eines spezifischen Absatzgebietes kaum gesprochen werden kann und die Wahl des Standortes nicht davon abhängt. Natürlich gibt es Unternehmungen, die aus irgendwelchen Gründen möglichst in der Nähe der Kunden fabrizieren, wenn sich ihnen die Gelegenheit einer günstigen Standortsauswahl bietet. Solch ein Grund ist beispielsweise die rein konzentrische Lage der Kunden (Automobilindustrie um Detroit). Das hindert aber nicht, daß ihnen erfolgreiche Konkurrenz auf weite Distanz gemacht wird. Wenn man sich nämlich überlegt, daß etwa 75 vH des Güterverkehrs auf den amerikanischen Eisenbahnen aus Rohstoffen und forst- resp. landwirtschaftlichen Produkten (bulk) bestehen, kann man sich vorstellen, daß Fertigprodukte erst recht mit der Eisenbahn befördert werden. Ein amerikanischer Durchschnittsgüterzug lädt ca. 250 amerikanische Tonnen, wobei ein Wagen ca. 60 000 bis 80 000 amerikanische Pfund (27—35 000 kg) aufnimmt. Es ist somit für einen Massentransport und für eine rentable Ausnutzung von Raum und Zeit in größtem Umfange gesorgt. Die Einstellung der privaten Eisenbahngesellschaften, den Absatz der Industrie möglichst rentabel zu machen, da sie selbst ja dadurch nur verdienen können, überwindet bis zu einem gewissen Grade das Problem der Marktentfernung. Die Märkte werden größer und der tote Punkt der Unrentabilität des Absatzes wird vom Zentrum der Produktion weiter abgerückt. Bei der Untersuchung der Transportmöglichkeit spielen also letzten Endes die Frachtkosten eine ausschlaggebende Rolle in der Fixierung des Absatz-

gebietes, wozu noch die Berücksichtigung der Schnelligkeit, der Häufigkeit und der Bedienung (service) der Transportmittel kommt. Ford hat beispielsweise dadurch, daß er sich seine eigenen Eisenbahnen mit prompter Frachtenbeförderung sicherte, seine an Hand befindlichen Lagerbestände (Materialien) um 28 Mill. Dollar herabsetzen können<sup>1)</sup>. Die fünf in Gebrauch befindlichen privaten Gütertransportsysteme, die der Industrielle für seinen Absatz zu beobachten hat, mögen der Vollständigkeit halber hier zusammenfassend erwähnt werden<sup>2)</sup>.

Die Tarife sind:

1. Die offizielle alte Klasse (official class).
2. Die Südliche Klasse (southern class).
3. Die Südöstliche Klasse (southeastern class).
4. Die Westliche Klasse (western class).
5. Die Transkontinentale Klasse (transcontinental class).

1. Bei der offiziellen alten Klasse handelt es sich um den Neu-Englandtarif mit dem Einheitssatz (flat rate) für den Zentralverkehrsdistrikt (central traffic district), d. h. die Strecke Chicago—New York wird mit 100 vH zugrunde gelegt und alle anderen Strecken werden als vH-Bruchteile behandelt.

2. Die Südliche Klasse umfaßt die Transmississippi- und Transmissouritarife mit ihren festen Differenzsätzen, bekannt als system of fixed differences, d. h. gewissen Städtegruppen werden von einem gewissen Ausgangspunkt (base city) dieselben Frachtsätze gewährt.

3. Der Südosttarif (south east rate district) ist bekannt als das „basing point system“. Hier werden Hauptkonzentrationspunkte mit einer Wasseroute verbunden und als Basis für den Tarif benutzt.

4. Die Westliche Klasse (western class) umfaßt den Texastarif. Diesem System liegt der Gedanke zugrunde, daß ein Staat nicht einige wenige große Handels- oder Industriezentren, sondern möglichst viele kleine haben sollte. Daher wird bis zu einer bestimmten Entfernung ein Maximumsatz, darüber hinaus aber kein Zuschlag festgesetzt. Für den zwischenstaatlichen Durchgangsverkehr wird ebenfalls ein Maximumsatz festgesetzt. Trotzdem oder besser, weil dieses System, bekannt als „common-point system“, allen Handelszentren dieselbe Chance bietet, Großhandelszentrum (jobbing center) zu werden, ist es völlig unbeliebt.

5. Das Transkontinentale System (pacific coast system) hat verschiedene Sätze, je nachdem ob diese Waren see- oder landwärts gerichtet sind<sup>3)</sup>.

<sup>1)</sup> Vgl. Willivar, Judson C., in: Henry Ford, Dreamer and Worker. Review of Reviews, Nov. 1921, S. 488.

<sup>2)</sup> Vgl. McPherson: Railroad Freight Rates in Relation to Industry and Commerce. — Ripley: Railroads, Rates and Regulation. — Tissenden: Industrial Traffic Management.

<sup>3)</sup> Vgl. Academy of Political Science, N. Y. C.: The Railroad Problem. Kent Hall: Columbia University 1922.

Die Höhe der Transportkosten und die mit dem Güterverkehr verbundenen Umstände sind für viele Fabriken maßgebend, entweder in ihren Verkaufsdistrikten Zweigfabriken zu errichten, oder mit Rücksicht auf Transportkostensparnis Lagerhausgesellschaften (warehouse companies) an Eisenbahnknotenpunkten zu benutzen oder gar selbst welche zu besitzen. Auf das Problem der Lagerhäuser vom industriellen Verkaufsstandpunkt kommen wir an späterer Stelle noch zurück.

Der nächste Schritt in der Analyse bildet die Feststellung der Einkaufsgewohnheiten der Bevölkerung des durch die schnellsten und besten Transportmöglichkeiten als Verkaufsbezirk umgrenzten Territoriums. Man hat sich zur Erforschung dieser Einkaufsgewohnheiten folgende Fragen vorzulegen:

Wird in kleinen oder großen Beträgen gekauft?

Werden Verkaufskredite gegeben?

Kauft der Konsument direkt ab Fabrik oder lieber vom Groß- oder Kleinhändler?

Wird Reklame beachtet oder nicht?

Kann sich der Käufer an einen neuen Markenartikel gewöhnen?

Wird Wert auf Aufmachung der Ware gelegt?

Interessiert sich die Bevölkerung nur für bestimmte Waren?

Kann der Geschmack des Käufers verbessert werden?

Welcher Preis wird augenblicklich willig für einen Artikel ähnlicher Qualität bezahlt?

Diese Fragen muß sich der Industrielle vorlegen, gleichgültig, ob es sich um die Einführung einer wirklich neuen Ware oder nur eines verbesserten Produktes handelt. Gelbe Waschseife wird z. B. überall in den Vereinigten Staaten verkauft, aber weiße Seife wird besonders in den nordwestlichen Staaten bevorzugt. Der Seifenindustrielle, der erfolgreich verkaufen will, muß solche Gegebenheiten durch die Marktanalyse festgestellt haben. Dabei ist zu beachten, daß beispielsweise die Analyse der Einkaufsgewohnheiten nicht bei der Ermittlung rein wirtschaftlicher Tatsachen stehenbleiben darf, sondern auch die Interna des Familienlebens erkenntnistheoretisch für die Technik und Kunst des Verkaufens auszuwerten hat. Es entsteht hier unter anderem die Frage: wer gibt innerhalb der Familie den Ausschlag für den Ankauf der Ware? Die Automobilfabrikanten haben z. B. herausgefunden, daß der ältere Sohn oft mehr von der Automobiltechnik versteht als der Vater. Folglich gilt es, die Wünsche des Sohnes zuerst zu erforschen. Die Beschaffenheit der Ware selbst, die Größe, Dauerhaftigkeit usw. setzt oft logischerweise, wie die noch zu besprechende Analyse der Produkte zeigt, der Marktausdehnung natürliche Grenzen; doch werden heute die transporttechnischen Mittel von Tag zu Tag vervollkommenet, so daß Hemmungen dieser Art für die Absatzausdehnung immer mehr

in den Hintergrund treten. Frisches Fleisch hat z. B. jetzt einen Absatzradius von 500 amerikanischen Meilen (25 Meilen = 40 km) und noch mehr. Weitere Fragen, die sich die Verkaufsleitung eines industriellen Unternehmens nach der Festlegung der Umfangsbegrenzung des Verkaufsdistriktes, Auswahl der Transportmittel und -wege zu den Käufern und Einkaufsgewohnheiten der Käufer für die Analyse des Marktes vorlegen muß, kann man vom Standpunkt von Charaktereinheiten der Bevölkerung aufstellen und weitgehend spezifizieren. Solche Fragen sind:

Wie groß ist die Bevölkerung im Verkaufsdistrikt per Quadratmeile und per Eisenbahnmeile und wie gliedert sie sich?

Wie ist die Vermögenslage der Bevölkerung<sup>1)</sup>?

Wie ist die Berufsgliederung?

Wie ist der Stand der Bildung und Erziehung?

Diese Frage ist wegen der 25 vH Illiteraten in den Vereinigten Staaten und deshalb für die richtige Anwendung der Reklame als Mittel der Absatztechnik wichtig.

Wie ist die Gliederung der Bevölkerung nach Nationalität und Glaubensbekenntnis?

Auch diese Frage ist wegen der verschiedenen Emigranten nach den Vereinigten Staaten sehr bedeutungsvoll. Man denke an die bedürfnislosen Einwanderer aus den Balkanstaaten und an die verschiedene Ernährungsweise der westeuropäischen Völker.

Wie groß ist der Gesamtverbrauch des Artikels in den Vereinigten Staaten, in dem einzelnen Territorium oder der Stadt über soundso viele tausend Einwohner im Territorium?

Den möglichen Verbrauch einer Ware kann man schätzen, indem man Schlüsse aus dem bekannten Mengenverbrauch einer anderen Ware zieht. So ist man z. B. in der Lage, aus den bezogenen Emballagesorten und -mengen der Konkurrenz die verschiedensten Rückschlüsse zu ziehen. Von einigen großen Industriefirmen, die ihre Absatzpläne für mehrere Jahre im Voraus entwerfen, weiß man, daß sie in der Lage sind, in einem neuen Territorium bis zu 95 vH des geschätzten Betrages abzusetzen<sup>2)</sup>. Besonders erleichtert ist der Absatz für solche Artikel, die in irgendeinem Zusammenhang mit den Lebensmitteln stehen; denn über den Lebensmittelkonsum werden Statistiken der Regierung geführt, so daß die diesbezüglichen Quoten nur mit der Distrikts-einwohnerzahl multipliziert zu werden brauchen, um den vermutlichen Verbrauch zu ermitteln.

1) Vgl. Thompson, I. Walter: A Statistical Index of the Purchasing Power of Consumers in U.S.A., publ. Shaw Co. 1925.

2) Vgl. Butler, Ralph Star and Swiney, John B.: Marketing and Merchandising, publ. Alexander Hamilton Institute. New York 1922.

Ist der Verbrauch stabil oder durch Saisoneinwirkung beeinflusst?

Wie hoch ist das Einkommen per Kopf der Bevölkerung und per Eisenbahnquadratmeile?

Diese Frage wird am besten durch die Banken beantwortet, die ziemlich genau angeben können, welcher Geldbetrag in einer Stadt verausgabt wird. Wie wichtig die Analyse gerade dieser Frage für Absatzmöglichkeit, Qualität und Preis des Produktes ist, geht daraus hervor, daß z. B. im Jahre 1920 41.614.248 Leute in den Vereinigten Staaten eine geldeinbringende Beschäftigung hatten, aber 82,55 vH dieser Beschäftigten nur ein Einkommen unter 1000 Dollar pro Jahr bezogen. An diesen Zahlen hat sich bis heute nicht viel geändert, betrug doch 1924/25 die Zahl der Steuererklärungen nur 1.751.613, wobei zu berücksichtigen ist, daß nur solche physischen Personen, die im Steuerabschnitt ein Reineinkommen von 1500 Dollar (Verheiratete 3500 Dollar) oder ein Bruttoeinkommen von mehr als 5000 Dollar haben, zur Abgabe einer Steuererklärung verpflichtet sind. Es muß daher die Frage aufgeworfen werden:

Wie viele präsumptive Kunden sind für das Produkt kaufkräftig genug?

Diese Frage hat ihre besondere Bedeutung für Spezialprodukte, deren Anschaffung sich nur die kaufkräftigen Bevölkerungsschichten erlauben können.

In bezug auf die Konkurrenz sind marktanalytisch folgende Fragen von Wichtigkeit:

Wie viele Konkurrenten verkaufen in dem betreffenden Markt?

Wieviel vH des Geschäftes hat jeder Konkurrent?

Wie groß ist der Umfang und Typ ihrer Reklame?

Wie viele Konkurrenten haben ein Absatzgebiet über ganz Nordamerika (U. S. A.), wie viele nicht?

Wie viele Konkurrenten haben durch besondere Handelsmarken ihre Produkte geschützt und diese durch den Umfang und die Wiederholung ihrer Reklame dem Gedächtnis der Käuferschicht eingehämmert?

Wie viele Großhändler und Kleinhändler gibt es im Territorium?

Aus der Beantwortung der vorstehenden Fragen ergibt sich gleichfalls ein Anhaltspunkt für die Reichweite des Marktes und seine Einteilung in Verkaufsdistrikte. Die feinere Bestimmung des Verkaufsdistriktes, wo mit Erfolg abgesetzt werden könnte, ergibt sich aber erst unter Anwendung der Ergebnisse aus der Analyse der Absatzkanäle und des Produktes.

Was bis jetzt behandelt worden ist, sind lediglich die Grundfaktoren, die vom betriebs- oder privatwirtschaftlichen Standpunkt das Gerüst der Marktanalyse darstellen, insofern als sie die volkswirtschaftlichen und sozialen Erscheinungen in erster Linie berücksichtigen. Die feineren

Fragen in bezug auf die Marktanalyse, die sich der amerikanische Industrielle für die Erzielung eines Absatzes resp. Vergrößerung eines Umsatzes in einem bestimmten Verkaufsdistrikt unter dem Gesichtspunkt der privatwirtschaftlichen Erscheinungen außerhalb seines Betriebes vorzulegen hat, werden aus Gründen der Zweckmäßigkeit erst in einem späteren Kapitel dargelegt und kritisch beleuchtet werden<sup>1)</sup>.

Letzten Endes ist die Marktanalyse auch notwendig für die Schaffung einer zweckmäßigen Kalkulationsbasis der Absatzkosten. Erst wenn sämtliche Verkaufsfaktoren gründlich analysiert sind, kann die Synthese der einzelnen Ergebnisse zur Ermittlung des zweckmäßigsten, d. h. für die größte Konsumentenschicht preiswertesten und kürzesten Absatzweges folgen. Die Auffindung des kürzesten Absatzweges bedeutet aber die Herabsetzung der Verkaufskosten der Produkte und somit weitere größere Absatzmöglichkeit und Umsatzsteigerung. Nicht an den hohen Produktionskosten allein scheitern so viele Betriebe, sondern wahrscheinlich noch mehr an den Absatzkosten. Teilt sich doch der Durchschnittsdollar des amerikanischen Konsumenten vom Produzenten bis zum Händler nach einer Untersuchung Ramsays folgendermaßen auf<sup>2)</sup>:

37 vH Rohstoff- und Arbeitskosten,  
49 vH Verkaufskosten,  
14 vH Gewinn<sup>3)</sup>.

Im Kleinverkaufspreis für Schuhe, um nur einen alltäglichen Bedarfsgegenstand als Beispiel für die Höhe der Absatzkosten vom Händler bis zum Konsumenten zu nennen, stecken 40 vH Verkaufskosten.

Dieses Ergebnis der Auflösung des letzten Verkaufspreises eines Produktes beweist am besten, daß von einer Konsumorientierung der meisten industriellen Unternehmungen in den Vereinigten Staaten keine Rede sein kann.

Die systematische Gliederung des Absatzgebietes hat aber neben einer sich ergebenden schärferen Einsicht in die Absatzkosten<sup>4)</sup>, die in einem anderen Kapitel kritisch betrachtet werden, auch den weiteren Vorteil, daß sie die Produktionsanpassung erleichtern<sup>5)</sup>. Die Verkaufsabteilung ist heute in den hochentwickelten amerikanischen Betrieben

<sup>1)</sup> Vgl. Kap. VI e dieses Buches: Die persönliche Behandlung des Vertreters vom Gesichtspunkt einer Umsatzsteigerung.

<sup>2)</sup> Vgl. Ramsay, Robert E.: Constructive Merchandising, Kap. I, publ. D. Appleton & Co. New York 1925.

<sup>3)</sup> Vgl. White and Hayward: Marketing Practice, S. 135, Garden City 1924, ungefähr dieselben Zahlen.

<sup>4)</sup> Vgl. Kap. VIII dieses Buches: Das Problem der Absatzkosten vom Standpunkt der Verkaufsleitung.

<sup>5)</sup> Vgl. Presley, I. Fred: Determining the profitable Limits of your Market, publ. R. L. Polk & Co. Detroit 1922.

der bestimmende Faktor. Sie gibt an, was abgesetzt werden muß. Keineswegs ist es mehr ihre Aufgabe, das abzusetzen, was gerade produziert wird oder mit Rücksicht auf die Kapazität des Betriebes produziert werden könnte. Das Problem des Produzierenkönnens ist heute im wesentlichen gelöst, aber nicht die Frage des Verkaufenkönnens. Die Produktion, man muß darauf immer wieder hinweisen, hat es mit bestimmbaren Größen, sozusagen Arbeiter, „maschinen“ und totem Inventar zu tun, der Verkauf dagegen zwar auch mit totem Inventar, aber gleichzeitig doch mit schwer berechenbaren menschlichen Faktoren. Das ist auch nach amerikanischer Auffassung der Grund, warum eine allgemeine Wirtschaftlichkeit des Absatzes sich erst ganz allmählich mit einer fortschreitenden Erkenntnis der psychologischen Einwirkungen des Käufers durchsetzen kann. Auf diese Weise, ausgehend vom Absatzmarkt, insbesondere der Analyse der Einkaufsgewohnheiten der präsumptiven Käufer, wäre nach amerikanischer Ansicht vielleicht ein weiteres Mittel gefunden, der Lösung des Problems der Absatzkrisen näherzukommen.

Das Drängen der amerikanischen industriellen Unternehmungen, den heimischen Markt schon jetzt so zu analysieren, um das Ziel der Verkaufsleitung, i. e. schwankungslosen, mechanisch automatischen Verkauf unter Ausschaltung eventuell eintretender Störungen von der Produktionsseite, möglichst bald zu erreichen, wird nicht so sehr von dem Fortschrittstempo der amerikanischen Volkswirtschaft und den Möglichkeiten der Bevölkerungsentwicklung diktiert, als von dem allgemeinen Bestreben, die Absatzwege zu taylorisieren. Kommt doch nach der Schätzung von Prof. Johnson erst für 1974 eine Bevölkerung von 200 000 000 Menschen in Frage, das ist 66 per Quadratmeile.

Man zählt, um damit das Kapitel über die Marktanalyse zu schließen, augenblicklich für die Markteinteilung in den Vereinigten Staaten 663 Handelszentren, die 66 vH aller steuerbaren Einkommen und 40 vH aller Familien des Landes umfassen. Von den 663 Handelszentren seien nachstehend die bedeutendsten 34 Handelszentren der Vereinigten Staaten genannt<sup>1)</sup>: Boston, Worcester, Providence, New Haven, New York, Albany, Syracuse, Rochester, Philadelphia, Scranton, Pittsburgh, Washington, Cleveland, Toledo, Columbia, Dayton, Cincinnati, Louisville, Indianapolis, Detroit, Grand Rapids, Chicago, Milwaukee, Minnesota, Omaha, St. Louis, Kansas City, Denver, Salt Lake City, Los Angeles, San Francisco, Portland, Seattle, Spokane. Der nicht erfaßte, zerstreut liegende Rest jedoch des kaufkräftigen Marktes abseits der Handelszentren stellt in Wirklichkeit der Entwicklung der Absatztechnik in den Vereinigten Staaten erst die eigentlichen Probleme.

<sup>1)</sup> Von der wirtschaftlichen Forschungsabteilung des Curtis-Verlages (Curtis Publishing Co.) zusammengestellt.

#### 4. Die Analyse der Absatzkanäle vom industriellen Unternehmerstandpunkt:

Sobald sich die industrielle Verkaufsleitung ein ertragswirtschaftliches Urteil über die Möglichkeiten der Nachfrage nach ihren Produkten in dem auserwählten Marktgebiet gebildet hat, sollte sie dazu übergehen, die Absatzkanäle zu studieren. Und zwar sollte sie den möglichen Weg des Produktes von der Fabrik bis zum Konsumenten nach drei Gesichtspunkten untersuchen. Sie sollte erstens feststellen, welche Absatzkanäle, d. h. Warenvermittler, es überhaupt gibt; zweitens, welche Warenvermittler als Abnehmer in Frage kommen und drittens, welche betriebswirtschaftlichen Vor- und Nachteile diese Abnehmer vom Standpunkt der industriellen Verkaufsorganisation für gänzliche Ausschaltung oder Übernahme einzelner Funktionen hätten. Die Wahl des Absatzweges zwischen direktem Konsumentenverkauf oder Verkauf durch Händler hängt ganz besonders bei der Neueinführung eines Produktes vorwiegend von der finanziellen Stärke des Unternehmens ab, in zweiter Linie erst von überragender kaufmännischer Tüchtigkeit seiner Leiter. Neugegründete Unternehmungen, gleichgültig, ob sie eine völlig neue oder bekannte Ware einführen wollen, können sich nur bei hohem Betriebs-, d. h. Umsatzkapital die Auswahl eines direkten Absatzweges leisten. Im allgemeinen sind sie auf Händlervermittlung angewiesen und haben danach verkaufspolitisch zu disponieren. Die betriebswirtschaftliche Überlegung der Analyse der Absatzwege gipfelt nun aber, wie man glauben könnte, nicht so sehr in der Ausschaltung der Zwischengewinne, die, wie wir bereits bei der Aufteilung des Konsumdollars gesehen haben, nicht so hoch sind, als vielmehr in der Ausschaltung von Arbeits- und Kostenduplizität.

Entsprechend der Reihenfolge der anzustellenden Überlegungen der Verkaufsleitung seien nacheinander die verschiedenen, teilweise von den europäischen Verhältnissen abweichenden Absatzwege vom betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt des industriellen Unternehmens untersucht.

Diese Absatzkanäle sind:

- a) Der Großhändler (jobber oder wholesaler)
- b) Der gebundene Fabrikagent (manufacturer's agent)
- c) Der freie Fabrikagent
  - α) commission merchant,
  - β) merchandise broker
- d) Der Kleinhändler, allgemein und spezial (retailer, specialty shop)
- e) Der gebundene Fabrikhändler (exclusive agent)
- f) Der Engros-Kleinhändler
  - α) Warenhaus (department store),
  - β) Kettengeschäft = Filialsystem (chainstore)

- g) Der Hausierer (cavvasser oder peddler)
- h) Direkter Verkauf durch die Post an den Konsumenten = Postversandgeschäft (mail-order system)

Der Angestellte als industrieller Vertreter, in der freien Verfügungsgewalt der Verkaufsleitung, wird nicht als Absatzkanal von uns betrachtet. Über seine Funktionen, deren sich in fast allen Fällen die Verkaufsleitung unmittelbar zur Bearbeitung der Absatzwege bedient, wird noch an anderer Stelle gesprochen werden.

Genau wie in den anderen Volkswirtschaften — man denke an die Preistreibereiverordnungen in Deutschland während der Kriegs- und Inflationszeit — ist in den Vereinigten Staaten das Verteilungssystem der Waren ein ununterbrochen erörtertes Problem. Der selbständige Handel, insbesondere der Großhandel, ist ständig die Zielscheibe der Industriellen, weniger des Kleinhandels, aber nicht weil es etwa der Zahl nach zu viele Händler gäbe, sondern weil man deren Funktionen übernehmen zu können glaubt. Man kann nun einmal übermäßig hoch erscheinende Preise nicht einfach dadurch auf ein niedrigeres Preisniveau bringen, daß man die Warenvermittler (middlemen), d. h. den Zwischenhandel einfach eliminiert. Bei den fortschrittlichen Industriellen ist die Erkenntnis längst durchgedrungen, daß man den Zwischenhandel nur beseitigen kann, wenn man nicht nur dessen Arbeitsfunktionen voll übernehmen, sondern auch die Kosten seiner Arbeitsfunktionen herabsetzen kann. Wer den selbständigen Handel als solchen abschaffen will, ohne diese privatwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Überlegung anzustellen, muß zunächst die Bedingungen abschaffen, die den Handel in die heutige Position gebracht haben. Die Konkurrenz ist heute überall so stark, und die wissenschaftliche Durchdringung der Absatztechnik, speziell in den Vereinigten Staaten durch die fortschreitende Einrichtung von Verkaufsforschungsabteilungen (sales research departments) so im Zunehmen begriffen, daß sich überhaupt nur noch der am zweckmäßigsten organisierte Händler mit der größten Leistungssumme behaupten kann.

### **a) Der Großhändler (jobber oder wholesaler).**

Der amerikanische Großhändler oder jobber ist in keiner beneidenswerten Position mehr, da der Industrielle wirtschaftlich zu mächtig geworden ist und der jobber diesen nur noch in Ausnahmefällen finanziell bevormundet oder in Abhängigkeit hält. Überhaupt spielt der Einfluß des Großhandels, soweit die Finanzierung der Industrie durch den Handel in Frage kommt, mit Ausnahme im Textilhandel, wo sich jetzt aber auch die Banken einschleichen, nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Banken und „discounting companies“ = Gesellschaften zum Ankauf von Forderungen aus Warenlieferungen, haben das Finanzgeschäft in den Händen. Be-

sonders die „Contract Purchase Corporations“ sind in den Vereinigten Staaten zur Finanzierung langfristiger Warenverkaufskredite sehr verbreitet. Dieser letzterwähnte Gesellschaftstyp wird als Mittel zur Umsatzerweiterung im Kapitel „Die Preispolitik vom verkaufstechnischen Standpunkt des industriellen Unternehmers“ noch eingehender erörtert.

Bevor wir auf die spezielle betriebswirtschaftliche Analyse der Vor- und Nachteile des Großhändlers vom absatztechnischen Standpunkt des Industriellen eingehen, sind aber noch einige allgemeine Punkte zu erwähnen, die seine Ausschaltung schwierig machen. Das Großhändlerproblem ist heute in den Vereinigten Staaten mehr oder weniger eine Frage der Kontrolle der Spezialisierung. Ein Fabrikant stellt meistens nur einen oder wenige Artikel her, weswegen sich in vielen Fällen für den Fabrikanten der Aufbau einer direkten konsumorientierten Absatzorganisation nicht lohnt, während nationale Großhändler (im Gegensatz zu lokalen Großhändlern) bis zu 100 000 verschiedene Artikel führen. Letztere haben also die Möglichkeit, sofort einen größeren Abnehmerkreis zu erreichen als der Fabrikant. Selbstverständlich wird dieser Vorteil aber dann aufgehoben, wenn der Großhändler zu viele Waren führt, so daß er sich dem nachdrücklichen Vertrieb (pushing) eines einzelnen Artikels nicht mehr widmen kann. Das ist heute bei fast allen Großhändlern eine regelmäßige Erscheinung. Mit Recht sagt daher Clark<sup>1)</sup>: „Solange es kleine Produzenten gibt und große Industrielle mit ungleicher Kapitalkraft, oder Fabrikanten, die zu wenig Artikel fabrizieren, um einen direkten Absatz wünschenswert erscheinen zu lassen und solange der Kleinhändler zu schwerfällig ist, mit dem Produzenten direkt in Kontakt zu kommen, bleibt der Mittelmann bestehen.“ Der Großhändler kann also in der Regel als Abnehmer für alle Industrieprodukte angesehen werden. Wollte man das jobber-System heute nicht mehr gebrauchen, so wären bedeutend mehr Lagerhäuser für den Industriellen notwendig, deren Errichtung aber nicht überall möglich ist.

Die privatwirtschaftlichen Vorteile der Großhandelsorganisation, die gleichzeitig zu überwindende Nachteile vom Standpunkt des Industriellen darstellen, wenn dieser daran denkt, die Funktionen des „jobber“ zu übernehmen, sind folgende:

In bezug auf die spezialisierte Produktion nur weniger Artikel verteilen sich die Verkaufsspesen, wie z. B. Lagerung und Lieferung, beim Großhändler über ungleich mehr Artikel. Der vH-Satz, mit dem der einzelne Artikel beim Großhändler belastet wird, ist also gering. Hierbei ist zu

<sup>1)</sup> Vgl. Clark, Fred Emerson: Principles of Marketing, publ. McMillan Co. New York 1922. — Derselbe: Readings in Marketing, publ. McMillan Co. New York 1924.

beachten, daß die mit dem reinen Verkauf verbundenen Spesen überall größer sind als die Lagerungskosten. Auf den Umsatz bezogen halten sich die Gesamtunkosten am niedrigsten im Holzgroßhandel 5,6 vH, am höchsten im Handel mit Autozubehör 23,4 vH. Die Verkaufsspesen selbst betragen 25—40 vH von den Gesamtunkosten. Ferner kennt der Großhändler den Kleinhandel meist genauer und weiß, welche Waren besser oder überhaupt „gehen“.

Die Zahl der Kleinhändler, besonders für Stapel- und tägliche Gebrauchsartikel (z. B. 300 000 Feinkosthändler) ist außerdem oft so groß, daß sich ein eigener Stab von Verkäufern des Industriellen nur unter ganz bestimmten Bedingungen lohnen würde. Dagegen verfügt fast jeder „jobber“ über einen Stab eigener Verkaufskräfte, weil sich die Summe kleiner Aufträge aus hunderttausend gleichzeitig angebotenen Artikeln rentiert.

Die Frage nach der Zahl der Detaillisten in der betreffenden Branche ist also äußerst wichtig und hat nicht nur einen bestimmenden Einfluß auf die Verkaufsorganisation des Industriellen, sondern auch auf die Erforschung der Aufnahmefähigkeit des Marktes. Damit geht Hand in Hand der Vorteil, daß der Überblick über viele kleine Kreditrisiken, Kollektionen der Außenstände und Buchführung für den „jobber“ leichter und nicht so kostspielig ist.

Als die wichtigste Funktion des „jobber“ in den Vereinigten Staaten gilt aber heute, wie schon oben angedeutet, die Warenlagerung<sup>1)</sup>. Der Kleinhändler oder Kunde hat den Vorzug, schnell und billig bedient zu werden, ganz besonders wenn das Lagerhaus in der Nähe der größten Kundendichte liegt. Allerdings scheint diese starke Position des „jobber“ durch das schnelle Wachstum der Unternehmungen gefährdet zu sein. Die großen Firmen greifen gerade diesen hervorragenden Stützpunkt des „jobber“ an, indem sie sich ihre eigenen Lagerhäuser in allen Handelszentren halten oder die Dienste der sich immer mehr ausdehnenden Lagerhausgesellschaften benutzen.

In diesem Zusammenhang mögen folgende Charakteristika über die amerikanische Warenlagerung in Lagerhäusern festgehalten werden. Der Typ des Lagerhauses ist der Beschaffenheit des Produktes angepaßt, z. B. Fleisch in Eiskühlräumen, Korn in Räumen geschützt gegen Feuchtigkeit, Tabak, Bananen, Käse usw. wiederum in besonderen Räumen zwecks Gärung und Reife. Verfassung, Arbeitsteilung und Verwaltung der Lagerhäuser sind standardmäßig in den ganzen Vereinigten Staaten geregelt, wozu das 1922 erlassene Gesetz (United States Warehouse Act) sehr beigetragen hat. Der allgemeinwirtschaftliche Vorteil

<sup>1)</sup> Vgl. Converse, Paul Delane: *Marketing Methods and Policies*, publ. Prentice-Hall. New York 1924. — Haring, H. A.: *Warehousing*, publ. Ronald Press Co. New York 1925.

der Lagerhausbenutzung für den Industriellen liegt in der teilweisen Stabilisierung der Produktion<sup>1)</sup>. Der privatwirtschaftliche Vorteil der Lagerhausbenutzung für den Industriellen liegt in folgendem:

1. Das Lagerhaus sortiert, setzt zusammen, verpackt und liefert an den Kunden, wenn gewünscht.

2. Durch die Benutzung des Lagerhauses kann der Bedarf des Kunden schneller gedeckt, der Markt erweitert, die Warenretouren verringert werden.

3. Die Lagerkosten fallen gegenüber den oben beschriebenen Vorteilen nicht ins Gewicht, z. B. Eier  $\frac{1}{2}$  vH per Monat per Dutzend.

4. Der Lagerhausschein ist durch Gesetz öffentlich anerkannte Kreditunterlage, wodurch naturgemäß die Finanzierung des Unternehmens sehr erleichtert wird.

Es kommen natürlich alle möglichen Vereinbarungen zwischen Fabrikanten und Großhändler vor, sofern die Inanspruchnahme nur einzelner Funktionen und nicht des ganzen Apparates in Frage kommt. So stellt zur Absatzunterstützung der Fabrikant häufig seine eigenen Verkäufer dem Großhändler zur Verfügung, besonders wenn es sich um die Einführung eines neuen Artikels handelt, und überläßt die Orderentgegennahme den Verkäufern des Großhändlers. Oder aber er beliefert den Kunden direkt, so daß der Großhändler nur mit Rechnungsausfertigung und Inkasso zu tun hat (drop shipments). Die letztere Methode wird heute von manchen Fabrikanten als ein Allheilmittel betrachtet in der Annahme, daß erhebliche Umpackungsspesen erspart werden und der Kleinhändler überdies zur Aufgabe kleiner, aber vieler Aufträge noch mehr angehalten resp. erzogen werden könnte. Seit der Deflation von 1920 ist nämlich das Einkaufen in kleinen Mengen in Industrie und Handel geradezu ein hervorstechendes Merkmal geworden. Man hofft durch diese Technik, die, aus Angst geboren, gewissermaßen einen Schutz gegen Preisüberraschungen bieten soll, in Verbindung mit der schon vor etwa 10 Jahren begonnenen Konjunktur- und Absatzforschung besser den Wirtschaftskrisen begegnen zu können und mit der Zeit wenigstens ein wirksames Mittel gegen Überproduktion zu bekommen<sup>2)</sup>.

Die betriebswirtschaftlichen Nachteile des Großhändlers in den Augen der industriellen Unternehmung, die seine Ausschaltung oft wünschenswert machen und vor der sich der Großhändler nur durch intensive Beobachtung und Selbstkontrolle retten kann, sind folgende:

1. Bei Vertrieb zu vieler Wareneinheiten muß der persönliche Kontakt zwischen Groß- und Kleinhändler allmählich zum Nachteil des Fabrikanten verlorengehen.

<sup>1)</sup> Vgl. Clark, Fred E.: a. a. O., Kap. IV.

<sup>2)</sup> Vgl. Kap. VIII: Das Problem der Absatzkosten vom Standpunkt der Verkaufsleitung.

2. Bei der Zersplitterung in zu viele Branchen (lines) wird keine Branche so beachtet, wie sie es verdient. Es ist in diesem Zusammenhang notwendig, darauf hinzuweisen, daß der Amerikaner Branchen im Handel miteinander verbindet, die nach deutschen Begriffen immer noch undenkbar sind, wie z. B. Tabake und Zigarren mit Kleineisenwaren.

3. Der Großhändler kann zur Konkurrenz übergehen, d. h. Waren der Konkurrenz verkaufen.

4. Der Großhändler ist einzig und allein interessiert am Gewinn, daher kann die Qualitätsempfehlung der Ware leicht zum Nachteil des Produzenten in den Hintergrund treten.

5. Der Großhändler hat selten Lust, die Geschäftspolitik des Fabrikanten mitzumachen.

6. Im allgemeinen verhalten sich „jobbers“ ablehnend gegen neue Produkte und Spezialartikel.

7. Der Großhändler wird Konkurrent des Fabrikanten, indem er sich selbst Produktionsbetriebe angliedert.

Diese letztere Tatsache überwiegt alle anderen Nachteile und bildet gegenwärtig das Problem zwischen Produzententum und Großhandel<sup>1)</sup>. Entweder greift der finanziell starke Großhändler selbst über in das Produktionsgebiet, gliedert sich Fabriken an, kauft die Produktion auf, oder er setzt seine eigene Handelsmarke (private brand) auf die gekauften Waren. Daher ist es fast immer sein Bestreben, möglichst ungeschützte Waren aufzukaufen, weil die „brands“ des Produzenten infolge der kostspieligen Unterstützung des „jobber“ durch Produzenten-Reklame nur eine geringe Gewinnmarge lassen, und weil außerdem bei eigenen „brands“ die Sicherung gegen eventuelle Ausschaltung durch den Industriellen eine viel größere ist. Ein kleiner oder mittlerer Obstkonservenfabrikant kann beispielsweise wegen der Verschiedenheit des Ernteauffalls, d. h. der verschiedenen Obstgrößen sich einen eigenen „brand“ nicht leisten, wohl aber der „jobber“, der von verschiedenen Fabriken kauft und die gleichen Sorten aussuchen kann. Allerdings muß berücksichtigt werden, daß der schnellere Umsatz der Produzenten „brand“ häufig den Gewinn der Großhändler „brands“ ausgleicht, nicht zu reden von dem weiteren Nachteil, daß neuerdings der Kleinhändler größere Garantien auf „jobber brands“ verlangt. Die Tendenz der „private brand“-Politik wird dadurch also wieder eingedämmt<sup>2)</sup>. In der Konfektionsbranche hatte der Großhandel schon

1) Vgl. Duncan, Carson Samuel: Marketing, its Problems, its Methods, publ. D. Appleton & Co. New York 1920.

2) Hess, Herbert W.: Scientific Distribution, Modern Selling, a Dynamic Wealth Producing Force, publ. by The American Academy of Political and Social Science. Philadelphia 1924.

vor dem Fabrikanten seine eigenen Schutzmarken, aber in jüngster Zeit geht der „jobber“ auch in andere Branchen, z. B. den Kolonialwarenhandel, über. Natürlich versucht der Fabrikant dann den Händler, insbesondere den großen national orientierten „jobber“, entweder ganz auszuschalten oder ihn nur mit zweiter, dritter oder noch geringerer Qualität zu beliefern, die erste Qualität für seinen eigenen „brand“ gebrauchend. Da aber über 50 vH der amerikanischen Bevölkerung in ländlichen Distrikten verteilt lebt, und es etwa 60000 Städte mit „general country stores“ gibt, an die direkt zu verkaufen sich selten lohnt, wird der Großhandel nur von einzelnen Industriellen zu umgehen sein und auch von diesen nur unter Erfüllung bestimmter Voraussetzungen in bezug auf Produkt und Kapitalkraft der Unternehmung.

Die Ausmerzung der oben aufgeführten Nachteile des „jobber“ wird natürlich allen Industriellen immer am Herzen liegen, dagegen nicht seine allgemeine Ausschaltung nur zum Zwecke der Übernahme des Nettogewinns, der bloß einen sehr bescheidenen vH-Satz vom Umsatz ausmacht ( $1\frac{1}{2}$ —4 vH). Firmen wie die Standard Oil Co., Colgate und Co. (bekannt durch Rasierseifen, Zahnpulver usw.), H. I. Heinz und Co. (berühmt wegen seiner 57 verschiedenen Produkte in Kolonialwaren und Delikatessen), National Biscuit Co. liefern nicht an Großhändler. Dagegen liefern z. B. nur an Großhändler: Kellogg Toasted Corn Flake Co. (geröstete Zerealien).

Zum Schluß des Abschnittes über den Großhändler dürfte es interessieren, daß es die wenigsten Großhändler im Handel mit Schwämmen (ca. 50), die meisten im Handel mit landwirtschaftlichen Produkten gibt (ca. 8000).

Zwischen den soeben beschriebenen Großhandel und den Fabrikanten schieben sich je nach der Eigenart der Produkte noch Zwischenhändler ein, deren betriebswirtschaftliche Bedeutung für den Industriellen ebenfalls zu untersuchen ist.

### **b) Der gebundene Fabrikagent (manufacturer's selling agent).**

Der gebundene Fabrikagent wird nur von solchen Industriellen in Anspruch genommen, denen die Produktionsprobleme ihrer Betriebe, Finanzsorgen oder ähnliches soviel zu schaffen geben, daß sie sich den Verkaufsfragen nicht eingehend widmen können. Diese Gattung eines Fabrikagenten kommt als selbständiger Abnehmer des Industriellen nicht in Frage. Sein Typ variiert bis zum Großhändler. Er ist speziell im Textil- und Eisenwarenhandel vertreten und handelt meist entfernt vom Produktionsort mit einer Anzahl nicht konkurrierender Artikel. Auch bei diesem Agenten kommt es darauf an, welche Funktionen er für den Lieferanten übernehmen soll. Danach richtet sich die Reichweite seines Kontraktes und die Höhe seiner Provision. Seine eigentliche

Stärke liegt in der speziellen Lokalkenntnis, wodurch er die Fähigkeit zur schnellen Kundenvermittlung besitzt. Hin und wieder gehört auch die Finanzierung des industriellen Unternehmens zu seinem Aufgabenkreis. Im übrigen ist er streng an die Vorschriften des Unternehmers gebunden, weshalb man ihn als den unselbständigsten aller Händler bezeichnen kann, der geradezu in einem gewissen Angestelltenverhältnis zum Produzenten steht.

### c) Der freie Fabrikagent (commission merchant und merchandise broker).

Nach dem amerikanischen Handelsgesetz wird zwischen „broker“ und „commission merchant oder factor“ unterschieden. Erstere haben mit Besitz und Inkasso nichts zu tun. Hierdurch werden sie rechtlich vom „commission merchant“ unterschieden. Die amerikanische Praxis des Kaufmanns nimmt es aber mit der Unterscheidung in der Benennung nicht so genau, trotzdem sie sich privatwirtschaftlich sehr gut durchführen ließe.

Die Hauptfunktion ist bei beiden, wie beim „manufacturer's agent“, gestützt auf eingehende Kenntnis des Marktes und der Preise, schnell Kunden zu finden, wofür sie eine Provision erhalten. Ihre Existenz verdanken sie wie jeder Händler der Schwierigkeit der Absatzfindung für den Produzenten.

α) Der „commission merchant“. Die Hauptdomäne des „commission merchant“ ist der Textil-, Getreide-, Baumwoll- und Chemikalienmarkt. Neben seiner fast immer durch Kontrakt festgesetzten Verkaufstätigkeit für den Unternehmer liegt eine weitere Aufgabe seines Arbeitsfeldes auf dem Gebiet der Finanzierung. Im Gegensatz zum gewöhnlichen Großhändler = „jobber“ beansprucht er keine Kredite und übernimmt große Posten oder selbst die gesamte Produktion oft lange im voraus zu fest vereinbarten Preisen. Der Unternehmer erhält von ihm ferner sehr häufig so große Vorschüsse, daß trotz aller Verkaufsbezirkseinteilung, Abnahmeverpflichtungen u. a. m. der „commission merchant“ in Wirklichkeit der diktierende Teil ist<sup>1)</sup>. Das trifft besonders auf dem Textilrohstoffmarkt zu. Wichtig ist aber die Feststellung, daß er mit eigenem Kapital nur selten sich beteiligt und die Vorauszahlung erst mit der Rimesse seines eigenen Kunden bewerkstelligt. Sollte der Kunde kein Geld, aber Kredit haben, so schiebt sich die Bank zur Übernahme dieser ausgesprochen bankmäßigen Funktion ein. Das ist heute trotz der allgemeinen Geldliquidität in Industrie und Handel der Vereinigten Staaten beinahe die Regel. Über seine eigentlichen Verkaufsfunktionen ist anzuführen, daß er alle Verkaufsspesen aus seiner Kom-

<sup>1)</sup> Vgl. White and Hayward: Marketing Practice.

mission bestreitet, mit Ausnahme der Ausgaben für Transport, Lagerung und Versicherung der Waren während seines Besitzes, die er dem Fabrikanten belastet. Er ist beweglich in der Festsetzung von Preisen, Krediten und im Inkasso, wodurch er sich vom „manufacturer's agent“ unterscheidet. Manchmal garantiert er auch das Inkasso, wofür er dann eine besondere Delkredereprovision erhält. Um eine ungefähre Vorstellung von der Höhe der ihm zugebilligten Provision zu geben, sei erwähnt, daß der übliche Satz im Chemikalienmarkt 5 vH ist, im Textilverhandlung vom Bruchteil 1 vH bis zu 10 vH schwankt, aber natürlich geringer ist, wenn besondere Verkaufsspesen außer den obenerwähnten dem Fabrikanten belastet werden.

β) Der „merchandise broker“. Im Gegensatz zum „commission merchant“ ist ein schriftlicher Kontrakt beim „merchandise broker“ nicht üblich. Während die Hauptfunktion des Einkaufsbroker die Konzentrierung und Sortierung der verschiedensten Waren ist, bleibt die des Verkaufsbroker die reine Kundensuche. Der Verkaufsbroker handelt in fremdem Namen. Er kommt nicht in den Besitz der Waren und hat mit Preisen, Krediten, Rechnungsausfertigung und Inkasso nichts zu tun. Er gibt dem Fabrikanten seinen eigenen Orderzettel und erhält seine Provision nach effektivem Verkauf. Er ähnelt in seiner Position fast vollständig dem „manufacturer's agent“, nur unterscheidet ihn von diesem, daß er selbständig ohne Aufsicht arbeitet. Seine Hauptdomäne ist der Obst-, Kaffee-, Tee-, Konserven- und Käsemarkt und seine Provision schwankt je nach der Branche zwischen  $\frac{1}{2}$  und 5 vH.

#### d) Der Kleinhändler (dealer oder retailer)

In diesem Kapitel soll, um im Rahmen des Themas zu bleiben, nur das über den Kleinhandel ausgeführt werden, was die industrielle Verkaufsführung unbedingt wissen muß, wenn sie den Großhandel ausschalten und sich direkt mit dem Kleinhandel befassen will. Der Kleinhandel hat seine eigenen ungezählten Probleme<sup>1)</sup> und die amerikanische Literatur über diesen Gegenstand ist unübersehbar, aber erst vor wenigen Jahren hat der amerikanische Industrielle angefangen, diese Probleme von seinem Standpunkt aus zu beleuchten. Die Planlosigkeit seiner Produktion und die immer wiederkehrenden Absatzstockungen führt er nämlich zum großen Teil auf die kaufmännische Unbildung der meisten Kleinhändler zurück. Der Schuhgroßhandelsverband (Wholesale Shoe League) beschwert sich beispielsweise seit langem über die Ignoranz seiner Abnehmer. Diesem Urteil schließt sich auch ganz allgemein die

<sup>1)</sup> Vgl. Hall, Samuel Roland: Retail Advertising and Selling, publ. McGraw-Hill Co. New York 1924. — Ivey, Paul Wesley: Elements of Retail Salesmanship, publ. The McMillan Co., New York 1923. Mit Bibliographie.

Reichshandelskommission (Federal Trade Commission) an und der Nationale Verband der Industriekreditabteilungsleiter (National Association of Credit Men). Es ist daher nicht zu verwundern, wenn der Industrielle alles versucht, den Kleinhändler in seinem Sinne zu erziehen, d. h. die direkte persönliche Konsumentengewinnung in den Mittelpunkt seiner Betrachtung zu stellen<sup>1)</sup>. Nur durch das andauernde Studium der menschlichen, psychologischen Faktoren, die neben den wirtschaftlichen den Kauf bestimmen, sei es nach seiner Ansicht allmählich möglich, den Zwischenhandel auszuschalten. Bei der Behandlung der Fragen über die Handhabung der Verkäuferpersönlichkeit in diesem Buche wird die systematische Erforschung der menschlichen Bedürfnisregungen und ihre ertragswirtschaftliche Verwertung vom privatwirtschaftlichen Unternehmerstandpunkt noch näher dargestellt.

Wenn auch das ideale Ziel jedes Kaufmanns der automatische Verkauf oder Nachkauf ist, so will der Fabrikant den „retailer“ doch nicht zum bloßen Auftragsempfänger (order taker) des letzten Konsumenten erziehen. Die Bestrebungen des Fabrikanten gehen vielmehr dahin, die Kleinhandelstechnik dauernd zu verbessern, insbesondere den selbständigen Ladeninhaber aus seiner Indifferenz herauszureißen und ihn zu veranlassen, sich mehr um die Schulung seines Verkaufspersonals zu kümmern. Erst wenn seine Verkäufer absatztechnisch besser erzogen sind, werden schnelle Umsatzgüter nicht lange liegenbleiben und wie langsame Umsatzgüter wirken, die oft ungerecht, aber psychologisch verständlich, den Kleinhändler beeinflussen, von dem früheren Industriellen nicht mehr zu kaufen.

Drei Fehler der persönlichen Verkaufstechnik des Kleinhändlers sucht dabei der Fabrikant abzustellen:

1. Gleichgültigkeit der bedienenden Verkäufer.
2. Übertriebene Hartnäckigkeit der bedienenden Verkäufer, um jeden Preis etwas zu verkaufen.
3. Das oft aus zwei resultierende Aufdrängen von Ersatzwaren. Amerikanische Weltfirmen, wie die photographische Unternehmung „Kodak“ (Eastman) in Rochester, unterhalten große Unterrichtsabteilungen speziell für Händler, wo jeder Wiederverkäufer kostenfrei und systematisch ausgebildet wird.

Der Krebschaden aber, insbesondere beim amerikanischen Kleinhandel, ist der, daß die Verkäufer nicht so lange lernen wie in Deutschland, so daß jeder halbgelernte oder ungelernete Mann mit etwas Geld und „common sense“ sich berufen fühlt, irgendwo ein Ladengeschäft aufzumachen, ohne die systematische Vorüberlegungen natürlich, welche

---

<sup>1)</sup> Vgl. Waggoner, Frank H.: Merchandising, publ. American Institute, Bd. V, S. 1200ff.

die großen Kleinhandelsgesellschaften anstellen. Die Sterbezahlen der Kleinhandelsunternehmen, wie sie statistisch sehr gut von Dun & Co. oder Bradford alljährlich erfaßt und veröffentlicht werden, sind der beste Beweis dafür. Trotz der vielen Gesellschaften, die ihre speziellen Dienste für die Erforschung der Geschäftskonjunktur verkaufen (business research companies) macht der Kleinhandel viel zu wenig Gebrauch davon, so daß stets neue ungeeignete Konkurrenz entsteht, die der Fabrikant immer wieder von neuem erziehen muß. Nach der Ansicht von Fred E. Clark<sup>1)</sup> ist diese zahlenmäßig größere und schneller wachsende Konkurrenz auch der Grund für die Steigerung der Kleinhandelsabsatzkosten. Daher sollte man nach seiner Ansicht die Zahl der Kleinhändler rücksichtslos beschneiden, wenn man die Absatzkosten im allgemeinen senken will.

Das bisher Gesagte gilt besonders für den Einzelgeschäftsinhaber in der Stadt und den „country general store“ auf dem Lande. Ganz anders liegt es dagegen bei den übrigen Typen oder Erscheinungsformen des Einzelhandels.

### e) Der gebundene Fabrikhändler (exclusive agent).

Betrachten wir zunächst den gebundenen Fabrikhändler oder Alleinverkäufer. Bei geringwertigen Massenbedarfsartikeln mit täglicher Nachfrage und täglichem Umsatz wird ein solcher Agent als Alleinverkäufer selten in Frage kommen. Die Verkaufsleitung wird eher den Verkauf durch alle ortsansässigen Händler vornehmen lassen. Bei höherwertigen Spezialgebrauchsartikeln mit nicht täglichem Absatz wird dagegen die Verkaufsleitung einen Alleinverkäufer vorziehen, und zwar hauptsächlich solange das Produkt noch nicht genügend bekannt ist.

Dies ist der amerikanische Vorgang bei der Auswahl von allen Händlern mit Monopolstellung, wobei noch andere Überlegungen angestellt werden, die weiter unten beleuchtet werden sollen. Wenn deutsche Hersteller nach der Ansicht von Reichel<sup>2)</sup> den Absatz ihrer Erzeugnisse durch Händler mit Monopolstellung deswegen besorgen lassen, um den Verkehr mit dem Kunden vollkommen zu umgehen, so ist das verkaufspolitisch im Sinne einer zu erzielenden Umsatzsteigerung falsch, denn mit dem Verkauf an den Händler haben die Waren ihr Ziel noch nicht erreicht. Ganz irrtümlich und nicht „selbstverständlich“ ist aber die Auffassung Reichels, „es kann sich selbstverständlich hier nur um Massenwaren handeln“.

<sup>1)</sup> Vgl. Clark, Fred E.: Principles of Marketing, S. 526.

<sup>2)</sup> Vgl. Reichel, Dr. Kurt: Die Verkaufsabteilung im Fabrikbetrieb. Verlag Spaeth & Linde 1925.

Es ist richtig, daß die Idee der exklusiven Agenten nicht von allen amerikanischen Fabrikanten nur als vorübergehende Maßnahme bis zur Einführung ihrer Artikel benutzt wird. Denn es gibt viele Fabrikanten, die aus konservativer Einstellung bei diesem System bleiben, obwohl sie überzeugt sind, daß sie unter Hinzuziehung aller Kleinverkäufer einen größeren Umsatz erzielen würden. Aber diese wenigen Fabrikanten können das Mißtrauen der meisten amerikanischen Händler nicht verschrecken, daß bei Bewährung des Monopolhändlers fast immer eine Schmälerung seiner Rechte eintritt. Es hängt daher von der Verkaufspolitik der Unternehmung ab, für eine Vermehrung des Absatzes im allgemeinen zu sorgen, so daß der Gewinn des Agenten nicht zurückgeht, sondern eher steigt, wenn die Monopolstellung des Händlers fallen soll. Auch diese Fälle kommen häufig genug vor. Es kommt also ganz auf Bedarf, Qualität und Preis des Produktes an, ob eine Alleinvertretung zweckmäßig ist oder nicht.

Tägliche Bedarfsartikel (convenience goods) durch eine exklusive Agentur verkaufen zu lassen, wird aus folgenden betriebswirtschaftlichen Gründen abgelehnt:

1. Die geringsten Reklamekosten für einen Bedarfsartikel, den man nicht im nächsten Laden kaufen kann, werden als fortgeworfen betrachtet.

2. Ein größerer Umsatz von anerkannten Gebrauchsgegenständen kann nicht durch einen Alleinverkauf, sondern nur durch die vereinigten Verkaufsanstrengungen aller Händler erreicht werden.

3. Die Möglichkeit, daß von der Konkurrenz Ersatzgegenstände auf den Markt gebracht werden, liegt nahe, besonders dann, wenn der Gegenstand an sich oder in seiner äußeren Aufmachung nicht ohne weiteres seinen exklusiven Charakter erkennen läßt.

4. Die Möglichkeit einer falschen Auswahl des Agenten ist zu groß. Dieser Grund speziell scheint unseres Erachtens einer der wichtigsten in den Vereinigten Staaten zu sein, warum die Händler mehr für, der Fabrikant gegen Monopolvergebung ist. Infolge der heutigen großen nationalen Reklame der Fabrikanten ist auch hier die Tendenz: Beseitigung oder Umgehung des Alleinvertreters.

Die betriebswirtschaftlichen Vorteile für den Industriellen durch die Errichtung einer „exclusive agency“ liegen in folgendem:

1. Produkte, deren Preis oder Beschaffenheit den Käufer zu Vergleichen und Besuchen mehrerer Läden herausfordern, eignen sich besser für den Verkauf durch den Alleinvertreter. Dieser hat mehr Geduld, die besonderen Vorzüge der Ware, besonders solche technischer Natur zu erläutern als ein allgemeiner, nicht bevorzugter Händler, der schon aus Zeitersparnis einen Ersatz anbieten würde.

2. Erfordern die Produkte große Kapitalauslagen des Kleinhändlers, so muß ihn einerseits der Fabrikant zwar gegen Konkurrenz schützen, andererseits ist aber der Händler selbst mehr interessiert. Automobile, landwirtschaftliche Maschinen, Pianos usw., kurzum hochwertige Spezialartikel, werden fast immer durch Alleinhändler vertrieben<sup>1)</sup>. Von diesen besonderen Überlegungen abgesehen, muß der Industrielle aber auch die Überzeugung haben, daß der für die Firma gewünschte Jahresumsatz von einem solchen ausgesuchten Händler tatsächlich erzielt wird.

3. Die Preiskontrolle im Kleinhandel läßt sich für den Unternehmer besser mit der „exclusive agency“ durchführen, da die amerikanische Gesetzgebung resp. Rechtsprechung einen Zwang auf Preisinnehaltung nicht anerkennt. Die Preisstabilisierung ist daher ein andauernd schwieriges Problem für den Fabrikanten, weswegen es bei der Berücksichtigung der Absatzkanäle besonders beobachtet werden muß.

4. Der Alleinverkäufer eignet sich besser zum Ausprobieren eines neuen Artikels und der Erschließung eines neuen Marktes. Produkte, die besondere technische Kenntnisse für Montage, Inbetriebsetzung und -haltung, Lieferung von Zubehörteilen erfordern, kommen eigentlich nur für den Alleinverkauf (oder Fabrikfilialsystem) in Frage.

5. Der Fabrikant kann mit dem Alleinverkäufer in bezug auf die individuelle Verkaufsunterstützung durch seine eigene Verkaufsabteilung in besserer persönlicher Beziehung bleiben als mit dem gesamten Händlermarkt.

6. Wenn die Finanzen des Unternehmers Reklamespesen im großen nicht vertragen, ist es besser, einen Alleinvertreter zu finden, da die gewöhnlichen Durchschnittskleinhändler sich heute nur noch mit Artikeln befassen, für die der Fabrikant reichlich Reklame macht.

Während der Alleinvertreter also eine vollständige Händlerabart für sich ist und entweder meist nur für die Einführung neuer teurer oder besserer Produkte in Frage kommt, sind die anderen Erscheinungen des Kleinhandels Entwicklungsergebnisse aus dem einzelnen offenen Ladengeschäft, dem „specialty store“ in der Stadt, wo keine Monopolstellung in Frage kommt. Worauf es dem Industriellen bei dem gewöhnlichen Kleinhändler ohne Vorzugsstellung ankommt, ist bereits dargelegt worden. Für ihn bleibt die Tatsache bestehen, daß die „specialty stores“ solange sein erheblichstes Abnehmerkontingent darstellen werden, als er nicht direkt an den Konsumenten verkauft.

<sup>1)</sup> Vgl. New York University Bureau of Business Research, March 1923: Study on Exclusive Agency.

## f) Der Engros-Kleinändler.

Entgegen den Kleineinkäufern im Kleinhandel verlangen die Großeinkäufer im Kleinhandel eine andere Einstellung der industriellen Verkaufsleitung. Großeinkäufer sind die Warenhäuser (department stores) und die Händler mit ausgedehntem Filialsystem (chain stores).

α) Das Warenhaus (department store). Die deutsche Übersetzung Warenhaus für „department store“ trifft nach deutschen Begriffen nicht ganz zu, weil man nicht alles, was man in einem deutschen Warenhaus bekommen kann, in einem amerikanischen „department store“ erhält. Der betriebswirtschaftliche Vorteil für den Unternehmer, solche Kunden zu haben, liegt in der Größe der Abnahme und der besseren Feststellung der Kreditlage der Abnehmer, wogegen er aber billigere Preise in Form von größeren Rabatten und auch längeres Ziel gewähren muß. Die Größe der Abnahme ist bei dem „department store“ nicht so sehr eine Frage des Preises als der Qualität im Gegensatz zu dem „chain store“-Kunden. Für das „department store“ System eignen sich im allgemeinen nur Waren, die beim Käufer eine langsame Überlegung erfordern (shopping lines). Die Kernfrage für die Zukunftsentwicklung der „department stores“, von denen das größte Marshall Field & Co. (1865 gegründet) in Chicago seinen Sitz hat, ist heute die, ob das System sich auf individuelle oder mechanische Bedienung (service) des Kunden einstellen soll, da die Kosten für den Aufenthaltskomfort des Kunden im Warenhaus von Jahr zu Jahr steigen.

β) Das Kettengeschäft (chain store). Während der „department store“ eigentlich nur eine Konzentration von hochwertigen Branchen an einem Ort darstellt und für den Fabrikanten weder in bezug auf Anwendung der Organisation noch Übernahme einzelner Funktionen in Frage kommt, stellt der „chain store“ eine technische Fortentwicklung des Einzelgeschäftes dar, die vom Fabrikanten für seine Absatztechnik sehr wohl zu beachten ist. Wir haben in Deutschland auch Filialsysteme; aber diese sind meist nur verschiedene Verkaufsstellen eines Fabrikanten und seltener eines Händlers. Aber selbst wenn ein Händler 5 oder 10 Filialgeschäfte hat, so braucht er damit noch kein „chain store“-System zu haben. Der „chain store“ ist eine Entwicklung vom Kleinhandel in den Großhandel, in erster Linie bezüglich des Einkaufes. Er hat mit dem Warenhaussystem nur eine teilweise gemeinsame Seite, und zwar gerade die des Einkaufes. Ferner zentralisiert er nicht seinen Absatz, sondern dezentralisiert ihn, um damit einen größeren Abnehmerkreis zu treffen, wobei Gewicht darauf gelegt wird, daß die Waren je nach der momentanen örtlichen Nachfrage schnell hin und her transportiert werden können. Ein Gesichtspunkt, auf den die deutschen

Fabrikanten resp. Händler mit Filialsystem viel zu wenig Gewicht legen. Das Hauptmerkmal des „chain store“ bildet aber neben seinen billigen Einheitsverkaufspreisen seine finanzielle Stärke (Umsatzkapital), die hieraus entspringende Möglichkeit ganzer Produktionsaufkäufe und die Schaffung einzelner Handelsmarken, wodurch er für den Fabrikanten, der selbst die direkte Konsumentenversorgung aufnehmen will, eine viel größere Konkurrenzgefahr geworden ist als irgendein anderer Kleinhändler. Und dabei ist zu beachten, daß er seine Kunden nicht einmal soweit bedient, ihnen die Ware frei ins Haus zu senden.

Der jährliche Zuwachs der „chain stores“ beträgt nach Ramsay etwa 15 vH. 1924 gab es etwa 1927 verschiedene Gesellschaften (systems) mit 62671 Läden<sup>1)</sup>. Nach anderen Angaben sollten 1925 etwa 8000 Gesellschaften mit ca. 100000 Läden existieren. Wir glauben aber, daß die Ramsayschen Berechnungen mehr der Wirklichkeit entsprechen. Die Umsätze der „chain stores“ haben sich von 1914—1925 etwa verfünffacht.

Der Leiter des „chain store“ kennt die guten und schlechten, die starken und schwachen Seiten des Kleinhändlers und versteht es infolge seiner kaufmännischen Überlegenheit und seiner Zentralisation des Einkaufes und der Verwaltung, ganz besonders der durchgearbeiteten statistischen Kontrolle der Nachfrage, nicht nur die Unkosten degressiv und niedrig zu halten, sondern auch organisationstechnische Mängel des Kleinhändlers zu vermeiden. Diese Stärke verleiht ihm letzten Endes seine Überlegenheit. Ob der „chain store“ als selbständiger Abnehmer für den Fabrikanten oder unselbständiger, d. h. in die industrielle Verkaufsorganisation eingereichter Verkäufer in Frage kommt, hängt natürlich ganz von der Eignung des Produktes, und wie oben bereits gesagt, noch mehr vom Preise ab.

Um die Preisfrage näher zu beleuchten, muß erwähnt werden, daß „schneller Umsatz, kleiner Nutzen“ eine viel schärfere Parole beim „chain store“ als bei irgendeinem anderen Händler ist. Während z. B. der durchschnittliche Nettoprofit eines gewöhnlichen Lebensmittelkleinhändlers 5—8 vH ist, können „chain stores“ derselben Branche infolge ihres größeren Umsatzes mit 2 vH arbeiten. Zigarrenläden der berühmten „United Cigar Stores Co“ schlagen manchmal ihr Kapital in einer Woche um. Die Erzielung eines derartig schnellen Umsatzes ist natürlich nicht das Ergebnis günstigeren Einkaufes allein, wodurch die Waren billiger abgegeben werden können, sondern auch noch das Ergebnis anderer betriebswirtschaftlicher Überlegungen, die die Kenntnis dieses Organisationssystems für den Industriellen bei der Errichtung eigener „chain stores“ oder „branch houses“ zur Zeit ungeheuer wichtig machen.

<sup>1)</sup> Vgl. Ramsay a. a. O. S. 492.

Solche Überlegungen gipfeln beispielsweise in der Auswahl der Läden nach einer bestimmten Methode, bei der nicht allein die Gegend augenblicklich größten Verkehrs, sondern noch mehr die sich zukünftig entwickelnden Verkehrs in Frage kommt. Bei der schnellen Ausdehnung der amerikanischen Städte und den ständigen Umbauten der Geschäftshäuser verschiebt sich sehr häufig das Schwergewicht der Geschäftsgegend, weshalb die Frage einer geeigneten Ladenauswahl absatztechnisch von großer Wichtigkeit ist. Man zählt z. B. wie viele Passanten an einem ähnlichen Laden vorbeigehen, am Schaufenster stehenbleiben und hineingehen. Durch die Relation dieser Zahlen und Multiplikation mit dem Durchschnittsverkauf per Kunden als Erfolgsergebnis aus bereits in Betrieb befindlichen Läden bekommt man eine Schätzung des voraussichtlichen Umsatzes und der Lagerhöhe. Wenn man weiter auf die geschätzten Bruttoverkäufe den vH-Satz der Mieten, die die einzelnen Branchen für ihre Läden im Verhältnis zu ihren Bruttoverkäufen zahlen, anwendet, erhält man einen annähernd richtigen Überblick über die Zweckmäßigkeit des in Aussicht genommenen Ladens, da dessen Miete ja gegeben ist. Auf die Bruttoverkäufe angewandt, ergeben sich beispielsweise folgende Mieten in vH<sup>1)</sup>:

Department stores . . . . .	3—4 vH
5 and 10 cts. chain stores . . . . .	5 „
Zigarrenläden . . . . .	6—7 „
Schuhläden . . . . .	8 „
Herrenhüte . . . . .	8 „
Eisenwarenhandlungen . . . . .	8 „
Restaurants . . . . .	12 „
Zigarrenläden in Hotels . . . . .	12 „
Blumenläden . . . . .	12—15 „

Bei einem Ladeninhalt von 20 mal 100 Fuß sollten nach amerikanischer Ansicht wenigstens 10 vH auf Schaufensterraum entfallen. Fast alle amerikanischen Läden weisen deshalb in Verfolg dieser Anschauung das Charakteristikum auf, daß ihre Schaufenster spitzwinklig nach dem Innern des Ladens laufen, die Ladentüren also nicht wie in Europa direkt am Bürgersteig liegen. Durch diese Anordnung der Schaufenster steht der Straßenpassant schon halb im Laden, was verkaufpsychologisch sehr bedeutungsvoll ist. Da die „chain stores“ durch ihre einheitliche äußere Aufmachung (meist lange einfarbig grundierte Ladenschilder aus Glas) schon an sich attraktiv wirken, brauchte, wie man annehmen könnte, ihr Augenmerk eigentlich auch weniger auf die Schaufensterdekoration gerichtet zu sein. Dem ist aber nicht so. Im Gegenteil, Aufmerksamkeit und Interesse werden in verstärktem Maße dadurch erzeugt, daß man die Dekorierung mit Ereignissen besonderer

<sup>1)</sup> Vgl. White and Hayward: Marketing Practice S. 346.

Art verbindet oder auf besondere Geschehnisse hinweist. In der Regel wechseln die Dekorationen einmal, mitunter auch zweimal in der Woche. Da die amerikanische Erfahrung gelehrt hat, daß der Passant zuerst nach der rechten Ecke des Schaufensters sieht, so werden dort die Hauptgegenstände plazierte<sup>1)</sup>. Ein anderes, aus vielfacher Beobachtung entstandenes Gesetz ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, nämlich nur eine Warengattung resp. nur eine Preisgruppe zur Zeit im Schaufenster zu haben. Ein Überladen der Schaufenster kommt wie bei allen guten Geschäften nie in Frage, ebensowenig eine Heranziehung des Hintergrundes als Attraktionsmittel. Trotzdem nun der Kleinhändler ebensogut die Technik der Schaufensterdekoration beherrschen könnte, überragt der „chain store“ (ebenfalls der „department store“) auch hierin seine kleinen Konkurrenten. Nur in den seltensten Fällen haben wir von der Dekorationskunst des Kleinhändlers in größeren amerikanischen Städten etwas merken können, woran vielleicht die allgemeinverbreitete Parkettäfelung schuld ist, die an sich schon dekorativ wirkt.

Während die Einkaufspreisfrage für den „chain store“ ausschlaggebend ist — selbst die beste Kundenwerbung kann hieran nichts ändern — und hierdurch in verstärktem Maße die Vorteile des „jobber“ wahrgenommen werden, ist die Frage des Verkaufspreises nicht so sehr ins Gewicht fallend, weil die meisten „chain stores“ nach Ansicht der „kleinen“ Kleinhändler doch Preisschleuderer (price-cutters) sind, um eine möglichst große Warenreichweite, d. h. Kundenkreis zu erlangen. Sie verkaufen nämlich entweder wie F. W. Woolworth & Co. (ca. 1200 stores) alle Gegenstände (every day necessities) zu 5, 10 oder 15 Cents, oder wie viele andere zu 25 oder 50 Cents oder ähnlichen Einheitspreisgruppen und klassifizieren unter diese festen Preisabstufungen natürlich hin und wieder auch höherwertige Waren.

Um erfolgreich zu arbeiten, muß nach C. S. Duncan<sup>2)</sup> der durchschnittliche Rohgewinn (gross profit) 40 vH betragen und die Ware mindestens sechsmal im Jahre umgesetzt werden. Diese betriebswirtschaftliche Gebarung ähnelt also dem Warenhausumsatz in Deutschland. Charakteristisch für die erfolgreiche Tätigkeit der „chain stores“ ist, daß die meisten sich aus ihren eigenen Gewinnen finanzieren und ihre Aktiva stets flüssig halten.

Gegenwärtig tritt unter den großen Kettengeschäften eine starke Tendenz zur Konzentration durch Aufkauf kleinerer „chain store“-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Blumenfeld, W.: Zur Psychologie der Werbewirkung des Schaufensters, in *Praktische Psychologie*, II. Jahrg. 1920/21, S. 81. Blumenfeld registriert dagegen die Blickrichtung von Personen vor Schaufenstern nach rechts am geringsten.

<sup>2)</sup> Vgl. Duncan, C. S.: *Marketing, its Problems and Methods*. D. Appleton. New York 1920.

Gesellschaften zutage. Die „United Retail Store Corporation“ geht sogar soweit, verschiedene Branchen zu syndizieren. Die größte Organisation der „chain stores“ ist gegenwärtig wohl die „Great Atlantic and Pacific Tea Co.“ (Lebensmittel) mit ca. 5000 Läden, die überhaupt der grundlegende Anfänger in dieser ganzen Bewegung ist.

Die inneren Organisationsprobleme des Kettengeschäftes konzentrieren sich in der Hauptsache auf die geeignete Auswahl der Ladenleiter, von deren Tüchtigkeit trotz aller von der Zentralstelle gelöster Vorbedingungen die Umsatzhöhe abhängt. Diese Leiter kommen aus dem durch eigene Verkäuferschulen gedrillten Personal und haben durch ihre hohe Bezahlung und Gewinnbeteiligung nur selten ein Interesse, der Firma untreu zu werden. Es läßt sich natürlich nicht verhindern, daß trotzdem hin und wieder besonders tüchtige Kräfte eine günstige Gelegenheit ergreifen und sich selbständig machen, indem sie selbst „chain store“-Gesellschaften organisieren. Dies zu verhindern, bildet ein schwieriges Problem, um dessen Lösung sich auch der Fabrikant, der seine eigenen Verkaufsniederlassungen oder Zweigfabriken unterhält, kümmern muß. In welcher Weise er zur Lösung dieses Problems vorzugehen hat, wenn er seine Leiter der Reihe seiner eigenen Verkäufer entnimmt, ist im Kapitel über die „Verkäuferpersönlichkeit“ näher auseinandergesetzt<sup>1)</sup>.

Als Abart des „chain store“ seien zum Schluß dieses Kapitels noch die Ein- und Verkaufsvereinigungen (corporative associations) erwähnt, die geschäftlich nach dem System der „chain stores“ arbeiten, aber durch die verschiedenartige Besitz- und Verwaltungsform sich von diesen unterscheiden. Diese Vereinigungen sind besonders im Drogenhandel vertreten, z. B. „United Drug Co.“ (Rexall stores), deren Anteile sich ungefähr auf 7500 Drogisten verteilen und das „American Drugist Syndicate“, das ca. 35000 Drogenhandlungen umfaßt. Überhaupt setzen sich neuerdings in der Drogenbranche die „chain stores“ sehr fest, so daß sie bei nur 4 vH Beteiligung an den Läden (ca. 50000) bereits  $\frac{1}{6}$  der Gesamtumsätze beherrschen.

Konsumgenossenschaften in deutschem Sinne gibt es in Amerika noch nicht. Man fängt an einigen Orten mit schüchternen Versuchen an, aber die ganze Einrichtung entspricht nicht dem Wesen und den Gewohnheiten des Amerikaners. Der Amerikaner ist im Grunde nicht seßhaft in seiner Gemeinde, was Voraussetzung ist für die gedeihliche Entwicklung einer Konsumgenossenschaft; außerdem empfindet er den Einkaufszwang bei einer Genossenschaft als persönlichen Eingriff in seine Freiheit. Und schließlich sind zu viele verschiedene Nationalitäten — oft in einem Häuserblock — durcheinandergewürfelt, von

<sup>1)</sup> Vgl. Kap. VI dieses Buches: Die Handhabung der Verkäuferpersönlichkeit durch die Verkaufsleitung als Mittel der Absatztechnik für die persönliche Kundenwerbung.

denen häufig der größere Teil von dieser Einrichtung nichts wissen will. Derartige Versuche einer Organisation der Konsumenten unter sich machen auch nach unserer Ansicht dem Fabrikanten noch lange keine Kopfzerbrechen.

Eine weitere Abart des „chain store“-Systems, soweit die Verkaufsmethoden zum Zwecke der Herabsetzung der Absatzkosten in Frage kommen, ist die Methode der Piggly Wiggly Co. in Chicago, nach der jeder sich selbst bedient. Für den Industriellen dürfte dieses System, das hauptsächlich im Nahrungsmittelhandel vorkommt, neuerdings aber auch in der Konfektion auftaucht und eine große Anzahl zu führender Produkte voraussetzt, ebensowenig Interesse bieten, wie der mögliche Absatz durch den Straßenhandel (roadside marketing), der hauptsächlich aus Mangel an Selbsthaftigkeit keine Zukunft hat.

Die Ausdehnungsmöglichkeiten beider Verkaufsmethoden scheinen uns auch vom Händlerstandpunkt nicht sehr groß.

### **g) Der Hausierer (canvasser, peddler).**

Nicht zum Straßenhandel gehörig im obigen Sinne sind die Händler zu betrachten, die von Haus zu Haus ziehen (peddlers, canvassers). Sie sind für viele Fabrikanten die direkten Verkäufer ihrer Produkte, oft unter Ausschaltung sämtlicher anderer Absatzkanäle und kaufen im Gegensatz zum deutschen Hausierer, von dem sie sich in der Achtung des Publikums stark unterscheiden, die Waren nicht selbst ein. Sie sind mit anderen Worten nichts anderes als industrielle oder Händlerverkäufer. Der bereits zitierte Ramsay behauptet, daß sie zweifellos den höchsten Verkäufertyp darstellen. Die Schwierigkeit liegt aber für den Fabrikanten in der Organisation dieser Verkaufskräfte (sales force), die deshalb, weil sie mit dem Fabrikanten keinen Vertrag eingehen und nur auf Provision verkaufen, noch eigenwilliger als die „star-salesmen“ sind. Ferner ist die Anwendung einer solchen Verkaufsorganisation, wo der Fabrikant von dem Verkäufer abhängig ist, in hohem Maße mit dem Einheitspreis der einzelnen Ware verknüpft, d. h. ein zu niedriger Wert der Ware in bezug auf die Herstellungskosten kann den vH-Satz der Verkaufskosten meist nicht ertragen. Gerade die amerikanische Anwendung dieses Verkaufssystems weist einen hohen vH-Satz der Absatzkosten auf. Man kann ebendeshalb unter Bezugnahme auf dieses Verkaufssystem nicht allgemein behaupten, daß der direkte Konsumentenverkauf die Verkaufskosten verringert<sup>1)</sup>. Zu erwähnen bleibt, daß die „Fuller Brush Co.“ (Bürstenfabrikation) und die „Real Silk Knitting Mills“ (Seidenstrickwaren)

<sup>1)</sup> Vgl. Advertising Fortnightly 1923, worin dieser Gegenstand gründlich behandelt wurde.

diejenigen hervorragenden zwei Beispiele amerikanischer Industriefirmen sind, denen es gelungen ist, eine mustergültige „von Haus zu Haus“-Verkaufsorganisation einzurichten.

Mehr für Früchte, Wolle, Tabak, aber auch für industrielle Produkte, wie Teppiche, Pelze, kommt das Auktionshaus (auction house) für den Produzenten als direkter Abnehmer in Frage. Die durchschnittliche Kommission bei diesem beläuft sich von 1—3 vH mit einem zusätzlichen vH-Satz für jede gehandelte Stückeinheit. Dieser Absatzweg kommt indessen nur für solche Fabrikanten in Frage, die sich den Verkaufsproblemen nicht widmen können.

### **h) Das Postversandgeschäft (mail-order system).**

Als letzten Großvertreter des Kleinhändlertyps, der sowohl für die Warenvermittlung des Fabrikanten, als auch für die Übernahme einzelner Funktionen seiner Organisation in Frage kommt, bleibt noch das Postversandhaus oder Großversandgeschäft durch die Post (mail-order house) zur kritischen Erörterung übrig<sup>1)</sup>.

Das „mail-order house“ ist nicht spezifisch amerikanisch, denn es kommt seit langem auch in England vor<sup>2)</sup>. Es hat aber eine größere Bedeutung doch nur in den Vereinigten Staaten erlangt. Seit vielen Jahren ist in Amerika der Verkauf durch die Post Gegenstand betriebswirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungen. Für den Industriellen gibt es dabei immer zwei Wege, aus der Organisation des „mail-order“-Hauses Nutzen zu ziehen. Entweder verkauft er seine Waren durch die soweit beschriebenen Absatzkanäle und gleichzeitig vermittelt direkt von seiner Verkaufsabteilung ausgesandter Reklamekataloge und Reklamebriefe durch die Post (selling by mail)<sup>3)</sup>, oder er widmet sich dieser Postversandmethode ausschließlich und kommt dann wegen der eigenartigen Voraussetzungen dieser Technik automatisch in die Kategorie der „großen“ Kleinhändler. Der letztere Fall tritt jedoch selten ein, weil der Fabrikant entweder noch andere Waren einzukaufen oder selbst alle denkbaren Waren produzieren müßte. Der umgekehrte Weg der vertikalen Ausdehnung der „mail-order“-Häuser ist dagegen die Regel. Wenn nur partielles Postversandgeschäft des Industriellen in Frage kommt, so hat er sein Hauptaugenmerk auf die Katalogpolitik zu richten, auf die wir weiter unten noch zu sprechen kommen.

<sup>1)</sup> Vgl. Pratt, Verneur Edmund: *Selling by Mail, Principles and Practice*, publ. by McGraw-Hill & Co. New York 1924. — Vgl. Bucley, Homer John: *The Science of Marketing by Mail* by B. C. Forbes Co. New York.

<sup>2)</sup> Vgl. auch Bull, Albert E.: *Conducting a Mail-Order Business*, publ. by I. Pitmann & Sons. New York und London. — Vgl. auch Wilson, P.: *Mail-Order Organisation, the Art of Selling Goods by Post*. London 1922.

<sup>3)</sup> Vgl. Pratt, Verneur Edmund: a. O.

Trotzdem nur die betriebswirtschaftlichen Vor- und Nachteile des Postversandverkehrs beleuchtet werden sollen, seien zum besseren Verständnis für die Bedeutung dieses Absatzkanales in den Vereinigten Staaten einige allgemeine Daten gegeben.

Etwa 50 vH der amerikanischen Bevölkerung sitzt, wie in der Marktanalyse bereits hervorgehoben, mühselig erreichbar auf dem Lande und gibt dem Verkaufsleiter die schwierigsten absatztechnischen Probleme auf. An diese Bevölkerungsklasse, deren Wünsche von den „general country stores“ nur ungenügend erfüllt werden konnten, wandten sich die „mail-order“-Häuser zuerst mit Briefreklame, später mit großartigen Reklamekatalogen. Daher kommt die vielen Leuten auffällige Tatsache, daß große Postversandhäuser jährlich Kataloge an über 50 Millionen Adressen senden. Die Überlegung eines solchen Vorgehens war, daß der Farmer in seinen Mußestunden lieber in einem belehrenden und zugleich unterhaltenden Katalog blättert, als im Kramladen des Nachbarortes herumzustöbern und nicht zu finden, was er haben möchte. Die Vielseitigkeit des Katalogs bringt aus denselben Gründen denjenigen Städter, der wegen des Gedränges nicht gerne „shopping“ geht, als Kunden zu dem Postversandhaus. Des weiteren hat der Durchschnittskäufer das Gefühl, daß die Waren aus den großen Handelszentren von besserer Qualität sind. Von der Gewaltigkeit dieser Unternehmungen, auch kurz Kataloghäuser genannt, kann man sich einen Begriff machen, wenn man sich einige Umsatzzahlen vor Augen hält. Von den etwa 3000 „mail-order“-Häusern in den Vereinigten Staaten sind die beiden größten Sears, Roebuck & Co. und Montgomery, Ward & Co. Im Jahre 1920, vor der amerikanischen Deflation, bezifferte sich der Gesamtumsatz des erstgenannten Hauses auf 112333525 Dollar, der des letztgenannten auf 254605000 Dollar. Der Umsatz der Firma Sears stieg 1924 auf rund 215 Millionen Dollar, dagegen ging der Umsatz von Montgomery in demselben Jahre auf 163 Millionen Dollar zurück. Trotz des unterschiedlichen Entwicklungstempos beherrschen diese beiden Postversandhäuser heute etwa 50 vH des „mail-order“-Marktes.

Besondere Beachtung verdient die Geschäftskostenentwicklung der Postversandhäuser. Montgomery, Ward & Co.<sup>1)</sup> sagten im Jahre 1912, daß sich die gesamten Geschäftskosten (cost of doing business) auf 16—25 vH der Verkäufe beliefen. Dagegen stellten sich im Jahre 1924 die Durchschnittskosten nur auf 7 vH<sup>2)</sup>. Im allgemeinen dürften trotz der eingetretenen starken Senkung in den letzten

<sup>1)</sup> Vgl. Ramsay a. a. O. S. 502.

<sup>2)</sup> Diese Feststellung von Ralph K. Wadsworth in *Printers' Ink*, May 15, 1924 ist nicht einwandfrei.

Jahren die Unkosten heute zwischen 10 und 25 vH liegen, der „gemachte“ Reingewinn zwischen 6 und 8 vH. Auch nach unserer Ansicht trifft die Annahme Findeisens<sup>1)</sup>, „am vollkommensten scheint das Prinzip der Kostendegression des Absatzes das Versandgeschäft zu erreichen“ auf die amerikanischen Verhältnisse zu. Selbstverständlich gibt das zunehmende Wachstum dieser Gesellschaften, die heute sogar soweit gehen, in den Städten „chain store“-Systeme zum besseren und schnelleren Absatz ihrer Produkte aufzuziehen, andauernd Veranlassung zu volkswirtschaftlichen Streitfragen über die Zweckmäßigkeit dieser Verteilungsform, die wir hier nicht erörtern können. Ihr privatwirtschaftlicher Haupterfolg liegt aber unzweifelhaft darin, daß sie dem Kunden für weniger Geld mehr Qualität bieten können als der Kleinhändler. Infolge ihrer scharf zentralisierten Organisation sind sie in der Lage, die Wünsche des Publikums viel gründlicher zu studieren als der „retailer“. Sie teilen in dieser Hinsicht die Vorteile der ebenfalls zentralisierten Organisationsformen des „chain store“ und des „department store“. Dazu kommt, daß von einer Billigkeit der Aufmachung und der Anpreisung ihrer Waren, wie es vor 20 Jahren noch üblich war, bei der heutigen Konkurrenz und der wissenschaftlichen Durchführung ihrer Absatzmethoden keine Rede mehr ist. Ihre Reichweite ist unbegrenzt und sie sind überdies von Streiks nahezu unabhängig.

Ihre besonderen betriebswirtschaftlichen Vorteile vom Unternehmerstandpunkt liegen in folgenden Tatsachen:

Die Kataloghäuser (catalog houses) können mit verhältnismäßig geringem Eigenkapital arbeiten. Sie brauchen nicht alle Waren auf Lager zu halten, da sie entweder die Aufträge direkt an den Fabrikanten zur Erledigung weiterleiten oder die beordneten Waren erst nach der Auftragserteilung beziehen. Sie können diese Einkaufspolitik um so eher betreiben, weil ein mit dem Kataloghaus arbeitender Kunde wegen der großen örtlichen Entfernung die Waren nicht so eilig erwartet. Die großen Häuser suchen allerdings ihre einlaufenden Orders sämtlich am Eingangstage zu erledigen, da die schnelle Bedienung ja gerade ein Vorteil des ortsansässigen Händlers ist, den es zu überwinden gilt. Die Schnelligkeit der Bedienung hängt aber trotz sinnreichster Organisation der „mail-order“-Häuser von der Vielheit des Bedienungspersonals ab (Sears, Roebuck & Co., ca. 13000 Personen). Eine weitere Überlegenheit des Kataloghauses liegt in der Preisfestsetzung. Trotz einem verhältnismäßig geringem Eigenkapital kann es in größeren Quantitäten einkaufen und erhält, da es nur selten Wiederverkäufer beliefert, von dem Fabrikanten einen besseren Mengenrabatt vom Kleinhändlerlisten-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Findeisen: Absatztheorie. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Jg. 1925, H. 1, S. 16.

preis. Von den Sonderangeboten (inside prices) und geheimen Diskonten (secret discounts), die allerdings, wenn entdeckt, von der Federal Trade Commission bestraft werden, soll gar nicht gesprochen werden. Infolgedessen kann es die Waren, wenn nicht andere Unkosten hinzukommen, auch billiger abgeben. Immerhin hat es entsprechend seiner Verkaufspolitik bei der Preisstellung zu berücksichtigen, ob der Käufer die Bezugskosten in jedem Falle zu tragen hat oder nicht. Üblich ist, daß der Käufer die Transportkosten übernimmt, wodurch naturgemäß der Absatzradius durch die Konkurrenz solcher Kataloghäuser stark beeinflußt wird, die die Lieferungskosten selbst tragen. Die Übernahme der Bezugskosten durch den Käufer hat indessen für die Verkaufsorganisation des Kataloghauses den riesigen Vorteil, daß die gesamten Lieferungsprobleme entfallen. Ferner hat das Postversandgeschäft, vorausgesetzt, daß es keine „chain stores“ aufzieht, keine Ausgaben für Läden und Schaufensterreklame und kann unter Umständen auch mit billigerem Personal arbeiten, weil jeder Arbeitsvorgang bis aufs kleinste eingeteilt ist und geradezu mechanisch erledigt wird. Weiterhin erhält das Kataloghaus gewöhnlich das Geld voreingesandt, bevor der Käufer die Ware erhält, wodurch die Spesen für die Inkasso- und Kreditabteilung fortfallen und für die Buchhaltung sich verringern. In den neueren Fällen, wo sich amerikanische „mail-order“-Häuser mit Lieferungen auf Kredit befassen (instalment plan), teilweise sogar ohne jede Anzahlung, sind naturgemäß die Verwaltungskosten wesentlich höher. Der letzte und wahrscheinlich der allein ausschlaggebende Vorteil, wodurch sie die anderen Absatzkanäle resp. Warenvermittler überragen, ist die Größe der Warenauswahl, wobei festzustellen ist, wie bereits oben angedeutet, daß sie die angepriesenen Waren oft gar nicht besitzen. Durch ihre eigentümliche Position im Beschaffungsmarkt ist so neben der territorialen Überwindung des Absatzmarktes auch das Problem der Absatzabhängigkeit vom Produkt gelöst. Das Produkt kann den Einkaufsgewohnheiten des besonderen Marktes durch entsprechende Berücksichtigung und Hervorhebung im Katalog angepaßt werden. Die beinahe unendliche Anzahl der Produkte, d. h. die Größe einer solchen Warenauswahl kann aber nur durch den Katalog und nicht durch versandte Muster veranschaulicht werden. Alle Kunst der Reklame-technik wird daher auf die textliche Abfassung und die bildliche Ausstattung des Kataloges verwandt, als dessen Geburtsjahr man wohl das Jahr 1880 bezeichnen darf.

Der Katalog repräsentiert im „mail-order“-Haus das, was der Vertreter in einer industriellen Unternehmung darstellt, genauer präzisiert bildet jedoch der Katalog nicht einen Teil, sondern die gesamte Außenverkaufsorganisation, wogegen die innere Organisation des „mail-order“-Hauses trotz ihres Aufbaues nach dem Prinzip der Abrechnungs-

und Bedienungsschnelligkeit erst die zweite Rolle spielt. Das Wesentlichste der Katalogtechnik gleitet zu sehr in das Gebiet der Reklame-technik über, um es in diesem Rahmen einer eingehenden Erörterung zu unterziehen. Nur so viel sei hier bemerkt, daß die meisten Gesellschaften heute entweder zweimal im Jahr ganz große, oft elegant gebundene Kataloge herausgeben und wie z. B. Tiffany in New York 8—10 Dollar per Blaubuch berechnen, oder alle 2 Monate mit neuen Katalogen herauskommen und Ersatzblätter liefern. Da eine gewissenhafte Herrichtung des Katalogs des Postversandhauses viel Geld und viel Zeit in Anspruch nimmt, müssen die Berechnungen so weit gehen, daß der Größe einer jeden einzelnen Waren-Reklamefläche ein bestimmter Umsatz zugrunde gelegt wird. Es ist also nicht möglich, die Kataloge einfach wahllos zu versenden. Auch hier gilt, was an dieser Stelle besonders hervorgehoben werden soll, die Marktanalyse des Konsums, die jedoch insofern modifiziert resp. erleichtert wird, als für die spezifischen Zwecke des Postversandgeschäftes bestimmte Namenlisten leicht erhältlich sind. Am schnellsten sind die zum Kauf von Händlern angebotenen Listen (mailing lists) zu bekommen. Hier kosten 1000 Namen zwischen 3—5 Dollar, aber diese sind, weil nicht genügend spezifiziert, auch am wenigsten wertvoll. Bessere Listen erhält man schon von Privaten, Reklameagenturen, Banken, Herausgebern von Zeitschriften, im Austausch mit anderen Gesellschaften, Auskunftsteien (credit rating boooks), Stadt- und Landbehörden (von diesen z. B. Steuerlisten, Listen über alle Arten von Lizenzen, z. B. Autos, Bauten usw.), von Vereinen und Organisationen (Mitgliederlisten). Die Schwierigkeit für das Postversandgeschäft besteht bei diesen Listen darin, sie laufend à jour, d. h. von „toten“ Namen befreit zu halten. Wenn nämlich der präsumptive Kunde nach einer gewissen Zeit überhaupt nicht mehr oder nicht ein gewisses Minimum kauft, so wird sein Name einfach gestrichen.

Nicht nur um diese Namen, sondern um auch die richtigen Adressen immer zur Hand zu haben, wird folgende Kontrolltechnik beobachtet.

1. Abstimmen der zurückgesandten Kataloge.
2. Abstimmen gegen Anfragen.
3. Abstimmen gegen Aufträge.
4. Abstimmen gegen neue Listen aus obengenannten Bezugsquellen.
5. Abstimmen durch die Post, d. h. der Post werden Listen des Postversandgeschäftes eingesandt, die diese für 60 Cents die Stunde überprüft<sup>1)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Pratt, Verneur Edmund, a. O.

Soweit die Vorteile des Postversandhauses, deren geschickte Ausnutzung manchem Unternehmer den Weg des Erfolges gewiesen hat.

Nicht gering sind jedoch die privat- resp. betriebswirtschaftlichen Nachteile dieser direkten Absatzmethode, wenn das betreffende Unternehmen sie nicht zu meistern versteht.

1. Kein persönlicher Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer.
2. Der Käufer kann die Ware nicht sehen und auch nicht anfassen, bevor er sie kauft, was psychologisch sehr beachtlich ist.
3. Dem Käufer ist es unbequem, den Auftrag auszufüllen, das Geld einzusenden, Rückfragen zu stellen oder gar die Ware zurückzusenden.
4. Mangelnde Kenntnis der Einkaufsgewohnheiten des Kunden.
5. Einseitige Kundschaft, meist nur Farmer (ist die wirtschaftliche Lage der Landwirtschaft schlecht, so ist auch die Lage der Kataloghäuser nicht rosig).
6. Schwierigkeiten in der Lieferung, Berechnung der Bezugskosten und der Voreinsendung des Geldes, da es nicht überall Post und Eisenbahn gibt. Dazu kommen Bruch und Verderbrisiko.
7. Gebundenheit an Standardqualität der Ware wegen verlangter unbedingter Garantieübernahme der Geldrücksendung an den Kunden, falls dieser aus irgendeinem Grunde mit der Ware unzufrieden ist.
8. Gebundene Preispolitik in bezug auf die Dauer des umlaufenden Kataloges. Dies führt entweder zum Schaden der Firma oder des Konsumenten, aber meist zum Nachteil des „mail order house“ wie z. B. im Jahre 1920.
9. Abnehmende Kundschaft der Zahl nach durch die zunehmende Einführung des Automobiles auf dem Lande.
10. Hohe Geschäftskosten, speziell für Nachfrageerzeugung und -erhaltung nach der Ansicht von Clark<sup>1)</sup>. Hierzu ist kritisch zu bemerken, daß die Geschäftskosten (expenses of doing business) bei jedem Unternehmen verschieden hoch sind. Nach der bereits zitierten Äußerung über die Geschäftskosten der Fa. Montgomery scheint wohl die Tendenz stark nach unten gerichtet zu sein. Auf keinen Fall aber dürfte dieser Punkt unter sonst günstigen Voraussetzungen hindernd wirken.
11. Die Lieferungen sind im allgemeinen noch zu langsam.
12. Starke Konkurrenz der „chain store systems“.
13. Großer Umsatz meist nur in billigen Artikeln einfacher Beschaffenheit. Hierzu ist zu bemerken daß vor allem der Umsatz solcher Waren rentabel ist, deren Gewicht gering, deren Wert aber groß ist. Seife ist z. B. unrentabel, da allein die Transportspesen 25 bis 75 vH des Wertes verschlingen.

<sup>1)</sup> Vgl. Clark, Fred. E., Prof. of Marketing in the Northwestern University School of Commerce, a. O.

Profitieren kann unseres Erachtens der industrielle Unternehmer nur, wenn er sich die Katalogtechnik des amerikanischen Postversandgeschäftes für seine Verkaufsorganisation vom Standpunkt der Verkaufsleitung dienstbar macht. Er kann das „mail-order house“ wohl als selbständigen Abnehmer betrachten, eine volle Eingliederung in seine eigene Verkaufsorganisation dürfte aber kaum in Frage kommen.

Die Zukunft des „mail-order house“ in den Vereinigten Staaten ist sehr unsicher, und selbst nur die Tendenz der möglichen Entwicklung anzudeuten, ist unmöglich und in der amerikanischen Literatur über diesen Gegenstand bisher auch noch nicht versucht worden. Wie lange also die Kataloghäuser in ihrer heutigen selbständigen Form noch bestehen werden, hängt ganz von dem Tempo der Bevölkerungs- und Verkehrsentwicklung ab. Jedenfalls drängt neuerdings die Konkurrenz der Kettengeschäfte große Kataloghäuser schon dahin, selbst Ladengeschäfte zu eröffnen. Wenngleich es auch in England „mail-order“-Häuser gibt, deren Bedeutung nicht im entferntesten an die der amerikanischen Institute heranreicht, so scheint unseres Erachtens die Einführung solcher Postversandgeschäfte nach wirklich englisch-amerikanischem Muster in Deutschland noch wenig aussichtsreich, weil es der deutschen Bevölkerung einfach an der Hauptvorbedingung, nämlich der nötigen vertrauensvollen Einstellung und Gewöhnung für den Einkauf „unsichtbarer“ Güter fehlt, d. h. solcher Waren, die sie nicht beim Einkauf in natura vor sich sieht.

## **5. Die Analyse des Produktes vom absatztechnischen Standpunkt des industriellen Unternehmers.**

Nachdem im vorigen Kapitel die verschiedenen in der amerikanischen Praxis gegebenen Verkaufskanäle betriebswirtschaftlich auf ihre Vor- und Nachteile, d. h. auf ihre funktionellen Arbeitsleistungen, Betriebs- und Absatzorganisationen, Behandlung des Absatzgebietes kritisch beleuchtet worden sind, soll in diesem Kapitel der Versuch unternommen werden, das Produkt in absatztechnischer Hinsicht zu analysieren.

Es muß hier voraus geschickt werden, daß die im Anhang angegebene und benutzte amerikanische Literatur über diesen Gegenstand keine bewußt scharfe Trennung zwischen privat- und volkswirtschaftlicher Behandlung macht<sup>1)</sup> und ebenso deutsche Literatur über dieses Thema

---

<sup>1)</sup> Vgl. z. B. Copeland, Melvin Thomas: Principles of Merchandising, publ. A. W. Shaw Co. 1924.

für kritische Vergleiche nicht gefunden werden konnte. Es können daher die nachstehenden Ausführungen unter Berücksichtigung unserer eigenen leitenden Verkaufstätigkeit in den Vereinigten Staaten nur einen Versuch bedeuten, die in der amerikanischen Praxis angetroffenen Methoden mit den in der Literatur beschriebenen zu kombinieren und auf eine theoretische Basis zu bringen.

Im Gegensatz zur Marktanalyse, deren Ziel die Feststellung der Verkaufsmöglichkeiten, d. h. der einzelnen Kaufkräfte ist, bleibt Sinn und Zweck der betriebswirtschaftlichen, verkaufstechnischen Produktanalyse die Absatz- oder Verkaufserleichterung resp. die Feststellung der Absatzfähigkeit. Ein anderes Ziel kann in diesem Falle die Zergliederung des Produktes nicht haben.

Man hätte wohl freilich die Untersuchung über die Analyse des Produktes an den Anfang aller Fragen über die Absatztechnik überhaupt stellen können, da beispielsweise bei einem neuen Produkt und einem neuen Unternehmen das Produkt und die Kapitalkraft die beiden einzigen Gegebenheiten sind, die man wirklich genau kennt. Es ist aber absichtlich hier das Produkt nicht an den Anfang dieser Arbeit gerückt worden, weil die Überlegungen der Verkaufsleitung über den Absatzmarkt und die Verkaufskanäle nur die Außenwelt des Industriebetriebes, d. h. Teile der volkswirtschaftlichen Organisation berühren. Insofern also als nach unserer Ansicht die Verkaufsleitung sich über die sozialwirtschaftlichen Gegebenheiten zunächst zu orientieren hat und um diese Untersuchung bewußt als eine betriebswirtschaftliche zu exponieren, schien es zweckmäßig, die auftauchenden Fragenkomplexe ihrem volks- und privatwirtschaftlichen Charakter nach so scharf als möglich zu trennen. Unsere Untersuchung führt daher rein induktiv vom Absatzmarkt über die Verkaufskanäle zum Produkt in die Fabrik hinein und weiter zu den rein betriebswirtschaftlichen Mitteln, die der industriellen Verkaufsleitung zur Verfügung stehen, um die Resultate ihrer Analysen durch die Anwendung dieser Mittel in einen betriebswirtschaftlichen Erfolg zu verwandeln. Ebensovienig wie es also die Absicht dieser Arbeit ist, die innere Verkaufsorganisation, z. B. Behandlung einer eingegangenen Verkaufsorder, zu beschreiben, ebensovienig ist es der Zweck, den äußeren Aufbau einer Verkaufsorganisation zu beschreiben. Der wirkliche Zweck soll vielmehr der sein, um das an dieser Stelle wiederholt zu betonen, das „Wie“, d. h. die Handhabung der Absatztechnik, die bis zu einem gewissen Grade immer ein Kunstgewerbe bleiben wird, so wie sie in den Vereinigten Staaten für eine Umsatzerreichung und -verbesserung üblich ist, kritisch darzulegen.

Man kann die Analyse des Produktes nach zwei Methoden vornehmen, die wiederum miteinander verbunden werden können.

### a) Die absatzstatistische Methode.

Die erste Methode ist die rückwärts schauende sog. statistische Methode, die einen gewissen Umsatz des Betriebes als gegeben annimmt und diesen produktweise analysiert oder die Produkte mit den Erfolgswerten verbindet. Dadurch soll ermöglicht werden, festzustellen, ob das, was erreicht ist, schon genügt oder ob und wo es noch zu wünschen übrigläßt. Mit anderen Worten, diese Methode setzt sich zum Ziel die Auffindung und Entdeckung von Schwächen in der Absatztechnik und -organisation mit Hilfe des Produktes als Orientierungsmittel vom Standpunkt des bereits erzielten Erfolges. Und gerade deswegen, weil hier das Produkt in zahlenmäßig ausgedrückten Geldwerten mengenweise benutzt wird, kann es nur in Relation mit der statistischen Marktanalyse (Absatzgebieten) und der statistischen Analyse der Verkaufskanäle (Wiederverkäuferkreise) etwas aussagen. Dieses „Etwas“ bezieht sich meist nur auf die unerwartet geringe oder auf eine übertroffene Schätzung. An und für sich gibt es nur wenig Schlüsse, die man sicher mit dieser Methode ableiten kann<sup>1)</sup>. Man kann, wenn nur wenige Produkte hergestellt werden, die Produkte individuell analysieren oder bei Herstellung von Massenwaren, diese nach Abteilungen, Warengruppen, Betriebsgruppen usw. auflösen (departmental basis), z. B. Photoabteilung: Photo, Warengruppe: Kamera; Produktionsgruppe: Amateurlinse; Betriebsgruppe: Amateurlinse Größe 12<sup>1</sup>/<sub>2</sub>—17<sup>2)</sup>. Diese vertikale Gliederung kann man dann noch weiter horizontal aufteilen nach verkaufter Menge, Verkaufswerten, Anzahl der eingegangenen Orders, Anzahl der ausgeführten Orders, Anzahl der gestrichenen Orders, Wochen, Monaten und Jahren. Auf diese Weise erhält man überdies gleichzeitig den unerledigten Orderbestand nach Produkten. Die weitere Aufteilung nach Absatzkanälen und Absatzmärkten vervollständigt das Bild dieser Methode, die nur eingetretene Wirkungen aufzeigen kann, aber nicht über die Entstehung dieser Wirkungen, also ihre Ursachen Aufschluß gibt. Diese Methode ist als ausschließlicher Verkaufskompaß heute leider noch viel zu sehr in Anwendung in den statistischen Abteilungen deutscher industrieller Unternehmungen. Ihr einziger Vorteil vom Standpunkt der Verkaufsforschung liegt darin, daß man die festgestellten sog. Schwächen, z. B. zu geringen Verkauf einer Betriebsgruppe, als Ausgangspunkt für die analytische Anwendung der zweiten Methode nehmen kann.

<sup>1)</sup> Vgl. Reichel, Dr. Kurt: Die Verkaufsabteilung im Fabrikbetrieb, S. 64.

<sup>2)</sup> Vgl. Gauß und Wightman: Sales and Advertising, Kapitel XXVIII. Publ. American School. Chicago 1922.

## b) Die absatzpolitische Methode.

Die zweite oder „introduktive“ Methode hat zunächst das Produkt selbst zu untersuchen und die Ergebnisse mit denen der übrigen Absatzanalysen zu produktivem Zwecke zu kombinieren.

Am zweckmäßigsten teilt man sich, falls eine Mehrheit von Produkten in Frage kommt, diese in drei Klassen ein<sup>1)</sup>:

1. Rohprodukte, Halbfabrikate zum Verkauf für Weiterverarbeitung und Montage (assembling)
2. Fertigfabrikate zum Verkauf als Produktionsmittel, Produktionshilfsmittel und Geschäfts- oder Betriebsausrüstung
3. Fertigfabrikate für individuellen Verbrauch
  - a) Luxusgegenstände
  - b) Gebrauchsgegenstände

Durch diese Einteilung nach dem Verwendungszweck der Produkte kann die Verkaufsleitung sich von unnützen Überlegungen befreien, besonders wenn sie die Produkte aller drei Klassen handelt. Die Erleichterung besteht darin, daß die Analyse der Absatzrichtung und des Absatzziels, die mit jedem Produkt verbunden sind, stärker beachtet wird. Bei den Produkten zu 1 und 2 ist die Verkaufsleitung sehr stark abhängig von der Zuverlässigkeit und betriebstechnischen Höhe ihrer Fabrik, weil die Waren den technischen Brauchbarkeitsprüfungen der Einkäufer unterliegen. Da ferner der Abnehmerkreis dieser Produkte begrenzt ist und die Verkaufsleitung aus besonderen Listen, Katalogen usw. sämtliche Fabriken einschließlich ihrer Produktionskapazität kennt, wird sowohl eine Analyse des Marktgebietes als auch der Verkaufskanäle sehr erleichtert. Überflüssige Offerten seitens der Verkaufsleitung dürften in diesem Falle kaum in Frage kommen, wie denn überhaupt eine besondere Rationalisierung der Verkaufsorganisation bei solchen Unternehmungen eher möglich ist, wo Produkt und Käufer in einem gewissen Zwangsverhältnis zueinander stehen. Ein Fabrikant von Autoteilen findet z. B. 90 vH seiner Abnehmer im Umkreis einiger hundert Meilen von Detroit. Aus dieser Tatsache kann man zwar noch nicht auf die zweckmäßigste Anordnung der Produktionsbetriebe schließen. Wohl aber kann man sich einen Begriff von der zweckmäßigsten Absatzorganisation machen. Ein anderes Beispiel in diesem Zusammenhang über die Abhängigkeit der Absatzorganisation vom Produkt gibt die „United Shoe Machinery Company“, die ihre fabrizierten Maschinen nicht verkauft, sondern nur an die verschiedensten Schuhfabriken in den Vereinigten Staaten verpachtet und sich das Recht vorbehält, jederzeit die Maschinen zu inspizieren oder durch andere zu

<sup>1)</sup> Vgl. Gauß und Wightman, a. O.

ersetzen. Unternehmungen, deren technische Produkte Montage, Reparaturen, Unterricht, Inspektion usw. verlangen, besitzen nur aus Gründen der Absatz erleichterung eigene Verkaufsstellen (branch houses), wie z. B. Underwood Typewriter Company und Burrough's Adding Machine Company. Bei solchen Unternehmungen vereinfachen sich die Verkaufsprobleme natürlich wesentlich durch die Ausscheidung der Analyse der Verkaufskanäle. Die Eigenschaften solcher Produkte erlauben keine lange Handelskette, sondern erfordern die kürzeste Absatzrichtung. Gerade sie sind ein Beweis dafür, daß das Produkt den Absatzkanal beinahe ausschlaggebend bestimmt.

Es entsteht sodann die nächste Frage nach der Feststellung der Absatzfähigkeit, d. h. liegt die zu geringe Verkäuflichkeit oder gar Unverkäuflichkeit am Produkt selbst?

Der Amerikaner macht sich im allgemeinen zum Prinzip, das Produkt nach dem Markt zu gestalten, abgesehen von den Möglichkeiten, die er hat, die Käuferschichten durch Anwendung und Pflege bestimmter Mittel für ein neuartiges Produkt zu gewinnen und daran zu gewöhnen. Das Produkt muß oder sollte vielmehr in jedem Falle das Resultat von reinen Verkaufsüberlegungen sein, denn der produktionstechnische Apparat ist im allgemeinen heute so entwickelt, daß er jede Verkaufs-idee in eine materielle Form gießen kann. Die Gestaltung einer großen Anzahl landwirtschaftlicher Produkte nach reinen Verkaufsüberlegungen ist heute beispielsweise in jedem modernen amerikanischen landwirtschaftlichen Großbetrieb anzutreffen, und auch in Deutschland merkt man bereits scharfe Ansätze dieser Art.

Die Möglichkeit der materiellen und formalen Gestaltung des Produktes nach dem Markt muß man also immer vor Augen haben, wenn man das Produkt auf die oben gestellte Frage negativ auf seine Fehler hin analysieren will.

Hierbei entstehen folgende Unterfragen:

a) Hat das Produkt Fehler in bezug auf Qualität, d. h. Zerreißbarkeit, Widerstand, Dauerhaftigkeit, Abnutzung, Konstitution, Montage usw.? Hierzu ist kritisch zu bemerken, daß selbst in rein technischen Fabriken, z. B. Maschinen- oder Automobilfabriken in den Vereinigten Staaten der Ingenieur im Verkaufsbureau nicht die Rolle spielt wie in Deutschland. Man vergleiche z. B. deutsche und amerikanische Automobile dem Material nach (z. B. Federung). In Deutschland produziert man schweres, hochwertiges Material auf ewige Haltbarkeit berechnet, in Amerika dagegen produziert man für begrenzte Lebensdauer. Man vergleiche fernerhin trotz des hochwertigen deutschen Materials (ganz abgesehen von der allgemein schlechteren Wirtschaftslage in Deutschland) den Erfolg vom absatztechnischen Standpunkt. Daraus entsteht die Forderung für Fabriken technischer Waren, daß

der deutsche Ingenieur mehr zum Verkäufer erzogen und dem Kaufmann mehr Einfluß in technischen Bureaus gewährt werden müßte. Der Wunsch des Käufers in bezug auf die Qualität muß maßgebend sein und nicht der des Ingenieurs oder Fabrikleiters. Die deutschen Fabrikate haben in bezug auf Qualität fast alle den Nachteil einer zu langen Lebensdauer in einer kurzlebigen Zeit.

b) Hat das Produkt Fehler in bezug auf die Form? Hierzu ist als Forderung aufzustellen, daß das Aussehen, die Gestalt, die Form der Ware selbst und ihrer Verpackung im psychologischen Sinne suggestiv auf den Käufer einzustellen sind, um nach der Lehre der Reklamepsychologie die Gefühls- und Willenswirkung des Käufers zugunsten der Kaufbereitschaft zu beeinflussen<sup>1)</sup>.

Bezüglich der Verpackung als notwendiges Korrelat einer Ware ist vom Standpunkt der Verkaufsanalyse eines Produktes kritisch folgendes festzuhalten:

Die Packung oder Verpackung kann nur im Zusammenhang mit dem Produkt behandelt und auf ihre Zweckmäßigkeit hin geprüft werden. Die Verpackung einer Ware hat mit der Qualität der Ware selbst nichts zu tun, wohl aber mit ihrer Form. Die Form der Ware steht mit der Verpackung in einem Verhältnis gegenseitiger Beeinflussung, d. h. bei einer festen Form der Ware ist die Verpackung abhängig, bei einer flüssigen oder losen Form der Ware ist die Verpackung meist bestimmend. Das bedeutet, daß die Ware nicht nur in der Verpackung, sondern durch die Verpackung verkauft wird (z. B. Parfum) oder überhaupt erst verkäuflich ist. In letzterem Falle ist bei der Marktanalyse die Käuferschicht nach Geschlechtern einzuteilen, da bekanntlich psychologisch die weibliche Käuferschicht visuellen Reizen stärker unterliegt. Die lose Form ist wahrscheinlich auch deswegen die Ursache erheblicher Verkaufserleichterungen, weil man sie für das Absatzgebiet nicht nur auf eine bessere Formel der Verpackungseinheit, sondern auch auf eine bessere Verkaufseinheit (Pfund oder Liter) reduzieren kann. So werden Mehl, Grieß, Grütze, Nudeln, Bohnen, viele andere Hülsenfrüchte und Lebensmittel in den Vereinigten Staaten an den Detaillisten nicht mehr in Größeneinheiten eines Zentners usw. geliefert, sondern konsumbereit ausgewogen nach  $\frac{1}{4}$ -,  $\frac{1}{2}$ -, 1-Pfund-Packungen. Es ist bemerkenswert, daß man in einem amerikanischen „grocery-store“ in der kleinsten Stadt keine Säcke herumstehen sieht. Es ist also im Zusammenhang mit der Form die Frage zu untersuchen, in welcher Größeneinheit erreicht die Ware den Konsumenten?

Neben Größe, Gewicht, Form der Verpackung spielt noch die Farbe eine ausschlaggebende Rolle, da aus praktischen Gründen die Form

<sup>1)</sup> Vgl. Kapitel VII, Die Bedeutung der unpersönlichen Kundenwerbung (Reklame) für Verkaufsleitung und industriellen Vertreter.

der Verpackung mehr gleichförmig geworden ist und nur noch die Farbe zur Differenzierung von Konkurrenzprodukten übrigbleibt. Daher bürgert sich bei den Fabrikanten immer mehr eine einheitliche Verpackungsfarbe neben einem einheitlichen Verpackungsstil für ganze Warengruppen ein. Die Auswahl der Farbe selbst ist Gegenstand der Reklamepsychologie und hier nicht zu erörtern. Bis zu welchem Grade die Verpackung gegen Beschädigung und für Sauberkeitserhaltung des Produktes auszuwählen ist, muß gleichfalls untersucht werden. Oft ergibt sich eine Verkaufsmöglichkeit der Ware selbst nur durch die Nutzenanwendung der Verpackung oder der Ware in Verbindung mit der Packung. Diese Probleme bedürfen gründlicher Klärung bei der Analyse der Form des Produktes.

c) Hat das Produkt Nachteile in bezug auf seine Nutzenanwendung? Die Brauchbarkeit einer Ware ist ihr ganzer Einkaufszweck. Wenn eine Ware für einen gedachten Zweck nur schlecht oder gar nicht geeignet ist, leidet die Einstellung des Käufers auf die Ware trotz bester Reklame. Deswegen ist es wichtig, als Verkaufspunkt herauszustellen, welche Verbesserungen und Fortschritte ein Produkt im Laufe der Jahre gemacht hat. Die Frage der Nutzenanwendung muß, obgleich von a und b und der Zeit abhängig, eine in Geld ausdrückbare ökonomische Ersparnis des Käufers im Auge haben. Oft wird die Lösung dieser Frage nur im Vergleich mit Konkurrenzwaren möglich sein. Die Patentfrage spielt hier insbesondere eine Rolle, desgleichen die Frage, ob das Produkt von einer Garantie begleitet sein soll.

d) Welche Nachteile hat das Produkt in bezug auf den Preis? Die Frage des Preises vom absatztechnischen Standpunkt wird in einem besonderen Kapitel behandelt. Hier soll nur so viel gesagt sein, daß der Preis nicht nur die Addition der Herstellungskosten von a, sondern die Komponente von a, b und c sein soll. Ferner ist festzustellen, ob auch in bezug auf den Preis die Größeneinteilung des Produktes als Verkaufseinheit richtig gewählt ist. Eine falsche Verkaufspreiseinheit beeinflußt psychologisch den Käufer nicht unbedeutend in seiner Einstellung auf die Ware. Ferner müssen die mit dem Preis verbundenen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen selbstverständlich mituntersucht werden.

Um die verschiedenen isolierten Verkaufspunkte, die sich so aus der Analyse des Produktes ergeben, festzuhalten, scheint folgende vielfach gebräuchliche kartenweise Einteilung beachtenswert:

Karte 1 wird in fünf Kolonnen eingeteilt und hierin werden die physikalischen Tatsachen der Ware aufgezeichnet, wie sie sich an die fünf Sinne wenden. Das kann sowohl Form als Qualitätseigenschaft der Ware sein.

Karte 2 enthält die Nutzenanwendung des Produktes, d. h. seine Leistungsfunktionen.

Karte 3 gibt Aufschluß über Herstellungsort und Firma (falls Halbfabrikate in Frage kommen).

Karte 4 notiert die Bestandteile und die Technik ihrer Herstellung.

Karte 5 gibt die auf den Preis bezüglichen Daten an.

Karte 6 faßt die wichtigsten Verkaufsargumente für den Wiederverkäufer und vom Standpunkt des Wiederverkäufers zusammen.

Karte 7 enthält die hauptsächlichsten Verkaufsargumente für den Konsumenten.

Es ist wichtig, diesen Unterschied zwischen 6 und 7 zu machen, da es sich durch viele Beispiele belegen läßt, daß den Händler oft andere Eigenschaften der Ware interessieren als den letzten Konsumenten. Weshalb in diesem Zusammenhang stets folgende Frage zu untersuchen ist: Inwieweit beeinflussen oder bestimmen gerade die Eigenschaften dieses speziellen Produktes die Verkaufskanäle? Ferner gilt es die Frage zu beantworten: Welche Produkte können zu dem gegenwärtigen Produkt hinzugefügt werden, um es sowohl für den Händler als auch für den Konsumenten mehr attraktiv zu machen?

Es müssen die vier Hauptcharakteristika (a—d) des Produktes isoliert z. B. auf die bereits benutzten Verkaufskanäle dargestellt, d. h. untersucht werden, so daß man sich des weiteren etwa folgende Fragen vorlegt: Wie verhält sich der Großhändler zum Preise des Produktes?, der Kleinhändler zu seiner Nutzenanwendung?, oder wie verhält sich jeder einzelne Warenvermittler = Verkaufskanal zu allen vier analysierten Punkten des Produktes?

Trotzdem ein und dasselbe Produkt oft durch verschiedene Verkaufskanäle mit Erfolg verkauft werden kann, wird der Erfolg der absoluten Höhe nach niemals gleich sein. Es gilt demnach die analysierten Eigenschaften des Produktes so zu kombinieren, daß sie von selbst nur zu demjenigen Absatzkanal gravitieren, der die meisten rationellen Funktionen für den Industriellen aufweist. Ein Beweis für die Art dieses Vorgehens ist, daß oft unverkäufliche Waren durch weitgehende Produktanalyse einen anderen Absatzkanal erforderten und erst so verkäuflich wurden. Nur diese Art der Verkaufsänderung, d. h. der Verschiebung der Absatzkanäle können wir, um dies hier nebenbei zu bemerken, begrifflich als Änderung einer Verkaufsmethode bezeichnen. Gerade in bezug auf den Erfolg solcher Änderungen führt Prof. Henry R. Tosdal<sup>1)</sup> eine Fülle von glänzenden Beispielen an aus augenblicklich existierenden mittleren und größeren amerikanischen industriellen Konzernen.

Wenn durch die Untersuchung des Industriellen, sozusagen in seinem Verkaufslaboratorium, und durch experimentelle Tests festgestellt ist,

<sup>1)</sup> Vgl. Tosdal, Harry R.: Problems in Salesmanagement. 1925.

daß ein geringer Absatz nicht auf das Produkt selbst zurückzuführen ist, sondern auf andere Umstände, so muß die Analyse des Produktes zunächst in der Untersuchung des Absatzzieles fortgesetzt werden. Bezüglich des Zieles des Produktes entsteht die Frage, wendet sich das Produkt durch die Einstellung seiner vier Charakteristika (a—d) auf Psychologie und Kaufkraft an die richtige Käuferschicht? Ist diese Käuferschicht bei der Marktanalyse auf anderem Wege richtig ermittelt worden?

Es ist die reine Lösung vorstehender Fragen abhängig von dem Ergebnis der Analyse des Produktes an sich. Da das Produkt vom verkaufsanalytischen Standpunkt nicht von den Warenvermittlern, wohl aber in gewissem Grade vom Absatzgebiet, d. h. dem letzten Konsumenten abhängig ist, interessiert die Kombination Produkt — letzter Konsument am allerstärksten. Daß diese Kombination die industrielle Verkaufsleitung am stärksten interessieren muß, geht daraus hervor, daß mit der unkombinierten, sozusagen reinen Produktanalyse der Unternehmer erst seine eigene Ansicht über die Marktfähigkeit des Produktes ausgesprochen aber noch nicht die Ansicht des Kunden gehört hat. Nur durch ständige experimentelle Untersuchungen, wie Verteilung von Gratisproben (meist an 200—2000 typische Käufer), Aussendung von Kundschaftern (research men), kann die Verkaufsleitung die Kritiken der Konsumenten in bezug auf die Ware einsammeln und verarbeiten. Dabei wird sich häufig genug herausstellen, daß neue Gebräuche für ein Produkt entdeckt werden, ohne seinen Charakter zu ändern. So veröffentlichte z. B. die Diamond Crystal Salt Co. 101 Gebräuche für Salz. Erst wenn durch Tests, die häufig von besonderen Gesellschaften (test companies) ausgeführt werden, in verschiedenen Territorien das Ziel der Analyse, die Absatzfähigkeit der Ware, festgestellt ist, geht man, da die Analyse der Richtung (Warenvermittler), in welcher die Ware bewegt werden muß, schon vorher festgelegt worden ist, zur Analyse der Bewegungsmittel<sup>1)</sup> über.

Des weiteren entsteht als letzte Frage: Sind die Bewegungsmittel, d. h. die Mittel der persönlichen und der unpersönlichen Kundenwerbung sämtlich und richtig auf das zu untersuchende Produkt angewendet? In welcher Weise diese Mittel zum Zwecke der Absatzfindung und der Umsatzerhöhung im Rahmen der Verkaufstechnik anzuwenden sind, wird in den nachfolgenden Kapiteln erörtert.

Hier soll nur ein Punkt kurz gestreift werden, der im Kapitel über die unpersönliche Kundenwerbung eine ausführlichere Behandlung erfährt, der aber einen Teil des Wesens des Produktes ausmacht, so

---

<sup>1)</sup> Vgl. Kapitel VI, Die Handhabung der Verkäuferpersönlichkeit durch die Verkaufsleitung als Mittel der Absatztechnik für die persönliche Kundenwerbung.

daß seine Berücksichtigung in der Produktanalyse berechtigt ist. Es handelt sich um das Bindemittel zwischen Produkt und Käufer: den Rufnamen der Ware, der als solcher ein Ergebnis der Faktoren a—c ist. Kann ein Produkt nicht durch ein Patent geschützt sein, wodurch an sich natürlich die Produktanalyse wesentlich einfacher, für ein wirkliches Absatzerforschen leider oft nur zu einfach wird, so ist ein Schutz vielleicht durch eine Handelsschutzmarke (trade-mark) möglich, die im Volksjargon auch als „brand“ bezeichnet wird. Gerade die falsche „brand“-Politik ist trotz aller Güte des Produktes und der Auswahl richtiger Verkaufskanäle der Grund für den Nichtabsatz mancher Ware. Im allgemeinen kann man von der Anwendung einer „brand“-Politik nur bei Produkten des täglichen Gebrauches mit hohem Umsatz sprechen. Auf einige Fehler bei der Schaffung des „brand“ sei hier hingewiesen:

Der Name des Produktes hat die Aufgabe, einen Kunden zu werben und ihn zu erhalten. Beim Käufer soll bei Nennung der Produktenbezeichnung oder durch visuellen Reiz bei schriftlicher Reklame eine Ideenassoziation zwischen Produkt und Firma erzielt werden. Die Erreichung dieser Ideenassoziation wird von Tag zu Tag schwerer, weil die Summe der störenden Einflüsse unaufhörlich zunimmt. In erster Linie sind dies ähnliche Bezeichnungen anderer Firmen, die die Aufmerksamkeitserregung neutralisieren. Man nimmt z. B. an, daß in Orten über 3000 Einwohner mindestens 20 „brands“ in jeder Branche geführt werden. Den meisten dieser „brands“ gelingt nicht einmal die Erreichung der ersten Stufe der Reklamepsychologie, nämlich die Aufmerksamkeitserregung. Ein Hauptgrund für die Nichterfüllung dieser fundamentalen Absatzvorbedingung ist, daß viele Eigennamen in der englischen Sprache schlecht auszusprechen sind und keine phonetische Wirkung haben z. B. Sanatogen, Agfa, Chicquotclub und viele andere mehr. Die meisten Namen haben auch den Fehler, daß sie zu lang sind. Die zugkräftigsten Handelsmarken enthalten deshalb im allgemeinen nicht mehr als bis zu 6 oder 7 Buchstaben. Ein weiterer Nachteil vieler Marken ist Unklarheit und Gemeinplätzigkeit des Namens, wie z. B. Star, American, Standard, Acme u. a. m., was zu Konfusionen mit ähnlichen Namen derselben Branche oder anderer Branchen Veranlassung gibt. Anstatt solcher hochtönenden aber nichtssagenden Worte ist weit zweckmäßiger, einen geschickt erfundenen Namen zu benutzen, wofür als amerikanische Musterbeispiele Coca-Cola (Art Sirup mit Selters für 5 Cents) und Uneda (You need a biscuit) gelten können. Wie sehr der Name als solcher zum Produktbegriff gehört, beweist wohl am besten das Coca-Cola-Getränk, dessen produzierende Gesellschaft von 1886 bis heute ca. 250 Rechtsstreite ausgetragen hat, die sich nur mit der Geschäftsschädigung durch unlauteren Namenswettbewerb befassen.

Mit vorstehenden Ausführungen glauben wir die Grundzüge der industriellen Produktanalyse im Sinne eines aufbauenden Verkaufes als Fortsetzung der statistischen Analyse des einzelnen Produktumsatzes klargelegt zu haben.

## **6. Die Handhabung der Verkäuferpersönlichkeit durch die Verkaufsleitung als Mittel der Absatztechnik für die persönliche Kundenwerbung.**

Zu den Mitteln der Absatztechnik kann man begrifflich alles das rechnen, was in der absoluten Verfügungs- resp. Bestimmungsgewalt des Unternehmers liegt zum beschleunigten Absatz seiner Ware an den letzten Verbraucher. Durch diese Begriffsbestimmung werden die verschiedenen bereits abgehandelten Händlertypen oder Absatzkanäle als Mittel des Verkaufs ausgeschaltet. Dagegen kann man den industriellen Verkäufer, ob Innen- oder Außenvertreter, ohne Rücksicht auf die Basis seiner Bezahlung, gewissermaßen als lebendes Werkzeug zu den Verkaufsmitteln rechnen, da er sich in der Verfügungsgewalt der Unternehmung befindet. In dem Mittelpunkt der Abhandlung der folgenden Abschnitte steht also die Persönlichkeit des industriellen Vertreters, auf dessen Dienste ein industrielles Unternehmen sowohl bei der Benutzung der meisten zur Verfügung stehenden Absatzkanäle als auch beim direkten Konsumentenverkauf nicht verzichten kann. Es ist daher die Aufgabe der folgenden Untersuchung die speziellen amerikanischen Verhältnisse aufzuzeigen, d. h. wie die Verkaufsleitung eines industriellen Unternehmens sich auf ihre eigenen Vertreter einstellt, um aus ihnen das Optimum für Absatz und Umsatz herauszuholen. Selbstverständlich haben wir nicht alle Fragen erörtern können, die auf die Behandlung der Vertreterpersönlichkeit abzielen, z. B. nicht die Frage, wie ist der Vertreter am zweckmäßigsten auf Verkaufskonferenzen zu behandeln? Wenn wir solche und ähnliche Fragen nicht behandelt haben, so deswegen, weil wir alles Sekundäre in den Hintergrund treten lassen und nur die für eine Absatzrentabilität unmittelbar notwendigen Probleme der Verkäuferpersönlichkeit erörtern wollten.

### **a) Die Analyse des Engagements.**

Bei den meisten amerikanischen Unternehmungen wird das Engagement des Verkäufers nicht durch das Personalbureau, d. h. den Personalchef vorgenommen. Dieser wird vielmehr nur beratend vom Verkaufsdirektor hinzugezogen. Bei größeren Betrieben wird der Bewerber noch von einem dritten Direktor besonders geprüft, um ein kombiniertes Urteil über ihn zu erhalten. Aber selbst dieses

„combined rating“ wird mit Recht von vielen angefochten, da das kombinierte Urteil einer Gruppe nicht besser ist als das des schlechtesten Beurteilers in der Gruppe. Aus diesem Grunde hat man einen Standardfragebogen „standard application blank“ zur Vorbereitung für die Konferenz mit dem Bewerber entworfen, dessen nachstehende charakteristische Merkmale zur allgemeinen Verwendung in den Vereinigten Staaten empfohlen werden:

1. Gehalt und Gründe der Aufgabe der letzten drei Positionen?
2. Wieviel Zeit wurde im Innenbetrieb der Verkaufsorganisation und wieviel Zeit im Außenbetrieb verbracht?
3. Was war die Veranlassung, die Verkaufstätigkeit zum Lebensberuf zu wählen?
4. Wie verhält sich die eigene Familie zum Beruf?
5. Beschäftigung des Vaters oder der Brüder?
6. Wieviel Male haben sie im letzten Jahre am Spiel von Tennis, Golf, Kegel, Billard usw. teilgenommen?
7. Wie oft waren Sie im Filmtheater?
8. Was halten Sie von der Reklame?
9. Warum glauben Sie ausgerechnet unsere Produkte verkaufen zu können?
10. Worin besteht Ihre Überlegenheit gegenüber anderen Bewerbern?
11. Können Sie Kautions stellen? mit geborgtem oder erspartem Gelde?
12. Aufgabe von drei Referenzen bekannter Geschäftsleute, die aber nicht frühere Arbeitgeber sein dürfen.

Zu dem Punkt 12 ist zu bemerken, daß der Amerikaner auf Zeugnisse im allgemeinen kein Gewicht legt und ebenso selten Erkundigungen bei früheren Arbeitgebern einzieht. Der Grund liegt auf der Hand, der frühere Arbeitgeber wird, ob gutes oder schlechtes Zeugnis, in keinem Falle als objektiv genug betrachtet, um über den Angestellten im Interesse des neuen Arbeitgebers auszusagen. Außerdem liebt es der freie Amerikaner mehr als der doktrinäre Deutsche einem Bewerber, der ihm gefällt, eine Chance zu geben.

Dieser Fragebogen soll, wie bereits gesagt, nur den Zweck haben, den Verkaufsleiter für die mündliche Unterhaltung mit dem Bewerber vorzubereiten. Während des Interview sucht der Arbeitgeber sich auf selbst vorgelegte Fragen Antworten zu bilden, die er nach der Unterhaltung schriftlich fixiert. Der Zweck dieser Niederschriften ist die Sammlung genügend statistischen Materials zu Vergleichszwecken bei Entlassungen, um durch die Erforschung der Gründe und Anlässe für die Entlassungen die Analyse des Engagements weiter zu vertiefen und ungeeignete Verkäufer aus dem Betriebe fernzuhalten. Die meisten Verkaufsleiter haben bekanntlich im Falle von Entlassungen ihrer Verkäufer

nur noch eine vage Vorstellung vom Engagementsinterview, so daß sie sich selbst keine Rechenschaft geben können, warum dieser oder jener eigentlich engagiert worden ist, und warum man den zur Entlassung führenden Grund nicht schon früher hat voraussehen können.

Folgende Fragen sucht der Verkaufsleiter sich zu beantworten:

1. Spricht der Bewerber gutes Englisch? Wie groß ist sein Wortschatz?
2. Welchen Eindruck machen sein Äußeres, Gestalt, Haltung und Bewegung?
3. Wie ist sein Gesichtsausdruck beim Sprechen?
4. Kann er einem offenen Blick begegnen und ihn aushalten?
5. Welchen Klang hat seine Stimme?
6. Inwieweit nimmt er an dem Interview aktiv teil?
7. Wie ist die Ansicht über seinen Charakter und seine Aufrichtigkeit? Insbesondere scheint er aufdringlich, neidisch und eingebildet zu sein?
8. Zeigt er Initiative, eigene Originalität, ist er kuragiert veranlagt oder leicht entmutigt?
9. Besitzt er technische Fähigkeiten?
10. Ist er mit modernen Geschäftsproblemen vertraut?
11. Wie ausdauernd dürfte er sich wohl der Verkaufstätigkeit widmen?
12. Wie hoch ist der Betrag zu veranschlagen, den er während des ersten Jahres umsetzen würde?

Dies sind die hauptsächlichsten Punkte des Interview, deren richtige Beantwortung zur Urteilsbildung über den Kandidaten genügt. Weiter wird das Urteil noch durch die Analyse der persönlichen Vergangenheit des Bewerbers (Erziehung, Umgebung, Heirat usw.) erheblich verbessert. Der Vergleich dieser Prüfungsergebnisse mit denen der physikalischen und geistigen Eigenschaften bereits erfolgreich beschäftigter Vertreter trägt außerdem ebenfalls zur Verhütung von falschen Engagements bei.

Es wird ganz allgemein weder als anständig noch als rentabel betrachtet, gute Verkäufer anderen Gesellschaften auszuspannen. Die besten und dauerhaftesten Erfolge sieht der Amerikaner in der richtigen Auswahl des Rohmaterials, d. h. es besteht die Tendenz, entweder Leute zu engagieren, die noch niemals im Vertreterberuf tätig waren, oder Verkäufersmaterial aus unverdorbenen Vertretern anderer Berufe zu rekrutieren. Allerdings gibt es auch hier eine gewisse Gefahrgrenze; denn für jede Branche bestehen natürlich entsprechend ihrer Eigenart andere Methoden. Jedenfalls ist die Quellenforschung hier das erste Problem, das berücksichtigt werden muß. C. F. Hansen<sup>1)</sup> hat beispielsweise, basiert auf den Angaben von 4500 Agenten, herausgefunden, daß

<sup>1)</sup> Vgl. Hansen, C. F.: Printers' Ink, Febr. 1, 1923, S. 25—26.

50 vH der Lebensversicherungsagenten zu diesem Beruf durch einen Freund veranlaßt wurden.

Die ausgezeichneten Untersuchungen von H. G. Kenagy<sup>1)</sup> über die Charakteristika erfolgreicher Verkäufer liefern weiterhin interessante Einzelheiten, die der Beachtung für das Engagement wert sind. So ist ungewöhnliche Größe kein Vorteil für den Verkäufer. Die wirksamste Größe ist 5 Fuß und 9,6 Zoll. Das beste Alter liegt zwischen 35 und 40 Jahren. Das mittlere Gewicht schwankt um 169 amerikanische Pfund. 90 vH der von Kenagy untersuchten Verkäufer waren verheiratet, und von diesen hatten die erfolgreichen Verkäufer keine große Familie, im allgemeinen nur Frau und ein Kind. Die genauere Familiendurchschnittszahl ist indessen 2,6. Höhere Bildung (College oder Universität) hat bisher auf die Fähigkeiten oder die Anlagen, ein erfolgreicher Verkäufer zu werden, keinen erkennbaren Einfluß gezeitigt. Wenngleich diese Untersuchungen sich auch nur auf 152 erfolgreiche Ladenverkäufer erstreckten, so sind die physikalischen Charakteristika jedoch ebenso sehr ausschlaggebend für reisende Vertreter<sup>2)</sup>. Alter, Familie, körperliche Beschaffenheit haben danach doch einen gewissen Einfluß auf die Eignung zum erfolgreichen Verkäufer und der Prüfung dieser Faktoren beim Bewerber sollte ebenfalls beim Engagement bis zu einem gewissen Grade Rechnung getragen werden. Das Bureau of Salesmanship Research, Pittsburgh, kommt nach seinen Untersuchungen gleichfalls zu dem Ergebnis, daß besonders befähigte Vertreter mit den angegebenen Eigenschaften mit der Länge ihrer Dienstzeit einen steigenden Umsatz erzielen.

Die Eignung der Bewerber als Verkäufer jedoch auf Grund ihrer Haarfarbe zu beurteilen, scheint zu weit zu gehen. H. G. Kenagy<sup>3)</sup> hat in einem anderen Artikel über diesen Gegenstand an Hand von Tabellen und statistischen Untersuchungen auf genügend breiter Grundlage im Gegensatz zu Katherine M. H. Blackford und Arthur Newcomb<sup>4)</sup> überzeugend nachgewiesen, daß die Haarfarbe kein Kriterium bei der Auswahl von Vertretern bilden kann.

Da viele Bewerber sich selbst besser verkaufen können als die Ware, werden Mißgriffe natürlich nicht ausbleiben, aber sie werden doch durch ein systematisches, methodisches Vorgehen erheblich verringert werden können, wodurch gleichzeitig eine große Ersparnis der Engagementskosten erzielt wird, die manche Betriebe zwischen 50 und 3000 Dollar

1) Vgl. Kenagy, H. G.: *Printers' Ink*, 29. März 1923.

2) Vgl. Gauß, Chester und Wightman, Lucius: *Sales and Advertising*, Kap. IX: *Selecting Salesman*.

3) Vgl. Kenagy, H. G.: *Sales Management*, Februar 1923.

4) Vgl. Blackford, Katherine, M. H. und Newcomb, Arthur: *The Job, the Man, the Boss*. S. 144ff., publ. Doubleday, Page & Co. 1919.

pro Verkäufer beziffern. Diese Engagementskosten sind Verlustziffern, die sich aus dem Wechsel des Personals ergeben. Es geht daher die neue wissenschaftliche Forschung darauf aus, die Ursachen der Entlassung so systematisch festzustellen und zu verwerten, daß diese unproduktiven Kosten auf ein Minimum herabgesetzt werden. Es seien deswegen im Zusammenhang mit der hier erörterten Analyse des Engagements einige bisher festgestellten Gründe mitgeteilt, die man aber unseres Erachtens noch nicht ohne weiteres verallgemeinern kann. So sollen die Entlassungen nach einem Monat ein Beweis schlechter Auswahl, die Entlassungen nach 12 Monaten ein Beweis schlechter Kontrolle sein.

Bezüglich der schlechten Auswahl ist wohl mit Recht hervorzuheben, daß immer noch viele Verkaufsleiter in den Fehler verfallen, sich nach nur „intelligenten“ Verkäufern umzusehen, ohne Rücksicht auf die Kompliziertheit oder Einfachheit der verlangten Arbeit. Besonders intelligente Menschen sind bekanntlich für niedrigere „jobs“ nicht zu gebrauchen und umgekehrt. Obgleich nun das Verkaufen in weitestem Begriffsumfang an das geistige und seelische Können des Verkäufers hohe Ansprüche stellt, so beweist die amerikanische Praxis nach Kenagy doch, daß die weniger hoch intelligenten Verkäufer dauerhafter im Erfolg sind. Vor allem aber darf in sozialer Hinsicht der Verkäufer nicht über dem Niveau seiner Kunden stehen. Da nun der Begriff Intelligenz ein sehr weiter ist, kann man leider nichts damit beweisen. Tatsache bleibt nur, daß sehr erfolgreiche Verkäufer, sog. „stars“, durchaus nicht immer die intelligentesten Köpfe in einer Verkaufsorganisation sind, sondern häufig genug durch ihr Auftreten für den Durchschnitt der übrigen Verkäufer und die Verkaufsleitung sehr verhängnisvoll werden können. Der „starsalesman“ ist nun einmal kein regelmäßiger Gruppenarbeiter, sondern ein „sprinter“ und „spurter“.

Jeder Verkäufer, der aber nach einjähriger Tätigkeit verlorengeht, ist ein Opfer schlechter Kontrolle und wird als effektiver Verlust in Dollars und Cents betrachtet. Die Engagementskosten setzen sich in solchem Falle wie folgt zusammen:

1. Verlust an Zeit und Geld für die Versuche, den Verkäufer fortzubilden.
2. Verlust an Verkäufen, die der Verkäufer eigentlich hätte tätigen müssen.
3. Verlust an Kunden und „good will“ an die Konkurrenz.
4. Verlust an Gehalt an einen Verkäufer, der es nicht verdient hat.
5. Dazu kommt noch im Durchschnitt ein Verlust von ca. 20 vH der Gehälter auf Krankheiten.

## b) Die Verkäuferschule.

Prof. Dr. Riebensahm, kein deutscher Verkäufer, sondern Professor der Ingenieurwissenschaften an der Technischen Hochschule Berlin-Charlottenburg, sagt in seinem interessanten Aufsatz „Der Zug nach U. S. A.“<sup>1)</sup>: „In dem die Technik umschließenden Kreis der wirtschaftlichen Erscheinungen fällt am meisten auf die besondere, präzise und fast wissenschaftlich sich gebärdende Beeinflussung, ja Erziehung des Verkäufers und der großen Masse der Käufer.“ Es ist bemerkenswert, daß sogar einem Techniker und nicht nur dem kaufmännischen Betriebswirt die Erziehung des amerikanischen Verkäufers auffällt, was für die dem Durchschnittsamerikaner selbst nicht mehr auffällige Verbreitung der praktischen Verkaufslehre und der an den meisten Universitäten durchaus nicht unwissenschaftlich betriebenen Verkaufstechnik spricht. Es ist deswegen doppelt reizvoll, die private Verkäuferschule der amerikanischen industriellen Unternehmung näher zu betrachten.

Die Praxis, neue Verkäufer entweder unmittelbar nach ihrem Eintritt für gewisse Zeit in die Fabrik zu schicken und dann erst in die Verkäuferschule oder umgekehrt, wird nicht einheitlich ausgeübt. Die großen industriellen Unternehmungen haben aber sämtlich ihre eigenen Verkäuferschulen<sup>2)</sup>. Die Notwendigkeit dieser Schuleinrichtung ist zwar durch den Erfolg bestätigt; trotzdem existieren aber noch nicht genug Verkäuferschulen aus folgenden Gründen:

1. Sie sind häufig zu kostspielig gedacht
2. Sie sind oft zu schwierig hinsichtlich der Lehr- und Lertätigkeit gedacht
3. Man hält sie häufig für zu theoretisch und nicht für praktisch genug
4. Viele unloyale Verkäufer genießen die praktische Ausbildung, um sich nach erfolgter Ausbildung anderen Firmen zu höherem Gehalt anzubieten.

Die Meisterung dieser Einwände hängt ganz von der Tüchtigkeit der Verkaufsleitung ab. Eigentlich sollten sie aber nicht stichhaltig genug sein, die Oberleitung daran zu hindern, daß durch systematische Schulung jeden Verkäufers der gesamte Verkaufsapparat auf ein höheres Niveau kommt. Es ist im besonderen nicht die Aufgabe der Verkäuferschulen und Trainingskurse, Zeitstudien als einen Teil der Arbeitsanalyse des Ver-

<sup>1)</sup> Vgl. Riebensahm: Der Zug nach U. S. A. 4. Jg. der V. D. I. Nachrichten Nr. 43.

<sup>2)</sup> Vgl. Kennard, Beulah Elfreth: The Educational Director. The Ronald Press Co. New York 1918. — Maxwell, William Morey: The Training of a Salesman. Phil. J. P. Lippincott 1919.

käufers zu treiben, so wie es Taylor in der Produktionsanalyse gemacht hat; denn diese Forschungen sind heute ein Teilgebiet der im Laufe der letzten Jahre in Industrieunternehmungen neugeschaffenen Abteilungen, wie Verkaufsforschungsabteilung (sales research), Verkaufsförderungsabteilung (sales promotion), Absatzkontrollabteilung (merchandising control) oder Verkaufingenieurabteilung (sales planning or engineering). Trotzdem sind aber manchmal Zeitstudien nötig, um die schwachen Punkte der Verkäufer herauszufinden.

Im allgemeinen umfaßt der Lehrgang einer industriellen Verkäufer-schule folgende Lehrgegenstände:

1. Allgemeine Geschäftsprinzipien
2. Reklametechnik
3. Buchführung
4. Kleinverkaufsmethoden
5. Organisationsfragen
6. Kreditwesen
7. Produktanalyse
8. Persönliche Verkaufstechnik
9. Psychologie des Käufers
10. Persönlichkeit des Verkäufers, wie Haltung, Stimme, Initiative, Urteil usw.
11. Hygiene auf Reisen

Da der Verkäufer infolge der Beschäftigung außerhalb des Fabrikbetriebes seiner Natur nach Freiheitsdrang verspürt und gegen straffen Organisationgeist ist, wird gleichfalls noch Gewicht auf die Erziehung und Leitung seines Temperamentes gelegt. Selbstverständlich ist der Ausgangspunkt jedes Lehrplanes mehr oder weniger das zu verkaufende Produkt, von dessen Kompliziertheit die Intensität der übrigen Studien abhängt. So können Stapelprodukte in 5—10 Minuten verkauft werden, ja verkaufen sich teilweise sogar von selbst, weswegen hier natürlich ein Lehrgang viel einfacher aufgebaut ist. Ist doch die Behandlung aller speziellen Fragen, wie z. B. die Festsetzung einer Standardzahl von Besuchen per Tag bei Stapelprodukten ziemlich einfach durchzuführen. Anders verhält es sich dagegen bei technischen Produkten. Im großen und ganzen soll aber die Lehrtechnik auf den Erfahrungen der Seniorenverkäufer aufgebaut sein. Besondere Sorgfalt neben der Lehre von dem Produkt wird heute dem Fach der Kleinverkaufskunst gewidmet, da in erster Linie die Riesenunternehmen mit nationaler Reklame über die Untüchtigkeit der Detaillisten als Verkaufskünstler klagen. In ihren Augen sind die meisten Detailhändler einfach nichts anderes als reine Auftragsempfänger (order takers) der Konsumenten. Wie also der

Industrieverkäufer den Detaillisten in der Kleinverkaufskunst anzuweisen hat, um den Absatz zu finden und den Umsatz zu beschleunigen, ist von größerer Wichtigkeit und für den Industriellen mehr wert als beispielsweise der Unterricht in der Buchführung, die selbstverständlich auch Gegenstand des Verkaufsunterrichts ist.

Von der Methode, die neueingestellten Vertreter erst dann in die Verkäuferschule zu schicken, nachdem sie einige Monate unter dem Distriktmanager gearbeitet haben, kommt man nach den neueren Erfahrungen immer mehr ab, da letzterer nach seiner Ansicht schon gut arbeitende Kräfte nur unwillig abgibt. Die Dauer der Ausbildung hängt natürlich ganz von der Art des Unternehmens ab und schwankt zwischen 1 und 6 Monaten<sup>1)</sup>.

Bezüglich des Lehrfaches über die Käuferpsychologie wäre hervorhebend zu bemerken, daß trotz der ungeheuer anschwellenden Literatur und teilweise recht tief schürfenden Analyse der praktische Wert dieses Unterrichtes noch sehr gering ist. Das mag daher kommen, daß die Methode gewechselt hat, und man nicht wie früher das „Was“, sondern das „Wie“ mehr in den Vordergrund schiebt, insofern als man nicht generell unterrichtet, sondern individuell den Gegenstand behandelt. Dem Verkäufer wird also nicht einfach gelehrt, „etwas“ zu verkaufen, sondern eine bestimmte Sache „wie“ zu verkaufen. Der persönlich durch seine „Sprechkunst“ überzeugende Verkäufer studiert daher die Verschiedenheiten der Käufer, der Reklamefachmann oder stille Verkäufer nur die Gemeinsamkeiten der Käufer.

Der Lehrgegenstand über die Käuferpsychologie ist seiner Natur nach eng mit dem der persönlichen Verkaufstechnik des Verkäufers verbunden. In letzterer drängt sich heute das Bedienungsprinzip (service), d. h. das Prinzip der körperlichen und geistigen Einkaufserleichterung für den Kunden immer mehr in den Vordergrund. Gehen doch einige Industrielle so weit, zu behaupten, daß 30 vH ihrer Verkäufe nur auf systematische, bis zum äußersten angewandte Bedienungs politik zurückzuführen sei. Wie entlaste ich den Käufer von allen Unbequemlichkeiten des Einkaufes und von jedem Risiko? ist die Kernfrage, die jeder Verkäufer von Anfang bis zu Ende eines Verkaufes sich vorzulegen hat. Das alte lateinische Wort „caveat emptor“ hat im heutigen amerikanischen Verkaufslexikon keinen Platz mehr. Der Verkäufer soll ebenso sehr Führer wie Helfer sein, weshalb mit Recht die moderne, reelle Verkaufskunst nicht darin besteht, dem Käufer um jeden Preis viel zu verkaufen oder ihm gar solche Waren aufzuhängen, die er nicht gebrauchen kann. Die persönliche Verkaufstechnik ist somit das A und

<sup>1)</sup> Das Bureau of American Management Association gibt mehrere intensive Trainingsmethoden im Bericht vom 27. Mai 1920. — Vgl. auch Hawkins, Narval: The Selling Process.

O des Lehrganges zum guten Verkäufer und erst die Beherrschung dieser Technik durch jeden einzelnen Vertreter setzt alle angestellten Absatzüberlegungen der Verkaufsleitung in pekuniären Erfolg um.

### c) Die persönliche Verkaufstechnik des Vertreters.

Man kann das Hirn seines zukünftigen Käufers (prospect) beim Anpreisen einer bestimmten Ware nur durch dessen fünf Sinne erreichen, und da das menschliche Hirn nur immer einen Gedanken auf einmal verarbeiten kann, ist es zweckmäßig und nach der Erfahrung meist am richtigsten, lediglich einen oder ausnahmsweise einmal zwei Hauptgedanken stark zu bearbeiten. Die Vorzüge einer neu einzuführenden oder nicht alltäglichen Ware sind nie so stark, daß sie sich von selbst verkauft, weshalb man gerade auf dem Wege über die Produktanalyse immer an die Triebkräfte im Menschen appellieren muß, z. B. an den Trieb der Selbsterhaltung, des Selbstschutzes, der Liebe, des Stolzes, der Schönheit, des Vergnügens, der Bequemlichkeit, des Luxus, der Einbildung usw.

Der erste Schritt nach der Produktanalyse, den der Verkäufer zu tun hat, bevor er die Vorzüge seiner Ware überhaupt anpreisen kann, ist die Vorbereitung zum Interview. Diese Vorbereitungen nehmen nach den Untersuchungen über die Zeitanalyse des einzelnen Verkaufes ca. 30 vH der gesamten Zeit in Anspruch<sup>1)</sup>. Sie bestehen im allgemeinen in der Erlangung von Information über den zukünftigen Kunden, die der Vertreter beispielsweise aus den verschiedenen Klubs, z. B. „Machinery Club“ oder „Railroad Club“ in New York, bezieht, wobei besonders die Steckenpferde und der genaue Umfang der Befugnisse des Abnehmers erforscht werden, wenn es sich um einen Angestellten der betreffenden Firma handelt. Oder es werden bei Wiederholungsbesuchen die Kundenkarten mit den Bemerkungen über den letzten Besuch geprüft oder Thomas' resp. Hendriks' jährliche Fabrikantenbücher mit den darin aufgeführten leitenden Angestellten hinzugezogen, wenn es gilt, den Namen des Einkäufers richtig zu buchstabieren. Hat man nun über den zukünftigen Käufer so viel Daten gesammelt, daß man sich für den Verkauf genügend präpariert glaubt, geht es zum Interview selbst. Es zeigt sich also, daß kein Versuch eines Verkaufsabschlusses ohne vorherige genaueste Information gemacht wird. Je größer der Wert des zu verkaufenden Produktes, um so größer der Umfang der Information. Eine gewisse Systematik in der Erlangung von persönlichen Auskünften erleichtert sicherlich die Anbahnung zum Verkauf und stellt ein geeignetes Mittel in der Kette der Absatzerreichung dar. Die Information bildet mit anderen Worten die Basis der persönlichen Verkaufsenergie.

<sup>1)</sup> Vgl. Schluß des Kapitels VI f, Die Kontrolle der Vertretertätigkeit.

Zwischen Information und Interview liegt die Begegnung. Hier ist die Behandlung des Handschlages eine offene Frage. Im allgemeinen liebt der Amerikaner den „hand shake“. Der Verkäufer sollte aber nur die ihm dargebotene Hand ergreifen und niemals von sich aus die Hand anbieten.

Angenommen, das Interview ist erreicht, so steht aber der Verkäufer erst vor seiner eigentlichen Aufgabe, d. h. Anwendung der Verkaufsenergie. Es seien hier nur solche Punkte behandelt, auf die der Verkäufer unbedingt zu achten hat, und die als das Ergebnis langjähriger Beobachtungen der persönlichen amerikanischen Verkaufspraxis in umfangreichen, meist nur allgemein gehaltenen und leider nicht immer kritischen Büchern behandelt werden<sup>1)</sup>.

Vorausgesetzt, der Verkäufer ist selbst so gebildet oder trainiert, daß an Kleidung, Haltung, Benehmen und Sprache nichts auszusetzen wäre, so beginnt seine Schwierigkeit mit dem „Was“ und „Wie“ er es sagen soll. Natürlich gibt es hierin ebenso viele Methoden als Verkaufsorganisationen. Es wird indessen als allgemeines Prinzip psychologisch für richtig gehalten, die Verkaufspunkte ihrer Stärke nach in logischer Reihenfolge zu bringen, und zwar dergestalt, daß die Stufenleiter des Reklamegesetzes durchlaufen wird, d. h.

1. Erweckung des Interesses,
2. Sicherung des Interesses,
3. Herbeiführung des Wunsches,
4. Erweckung von Vertrauen, Einsicht und Überzeugung,
5. Herbeiführung der Entscheidung.

Das Gespräch (sales talk) muß langsam beim Käufer zur Überzeugung führen und soll möglichst mit einem Gemeinplatz anfangen, um die Zustimmung des Käufers von vornherein zu erhalten. Auch uns scheint dieses Verfahren richtiger zu sein, als gleich am Anfang des Gespräches überzeugen zu wollen oder die stärksten Punkte zu bringen. Zustimmung wird man aber selten mit unsinnigen Gemeinplätzen erlangen, durch die man den Gegner in einen gewissen Furchtzustand zu versetzen sucht, wie z. B. „später wird es teurer werden“ usw. Die Tonart als solche muß überredend und nicht argumentierend sein. Es ist auch oft richtiger, den Käufer anstatt das Produkt in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen („you“ attitude). Ganz gewiß falsch ist es aber, nur von sich und über sich resp. über den Fabrikanten oder die Fabrik der Ware zu reden, also die „Ich-Form“ zu benutzen, was nichts damit zu tun hat, daß das Vorzeigen eines vollen Orderbuches,

<sup>1)</sup> Vgl. Elmer, F. Ferris, Prof. of Salesmanship, New York University: Developing Sales Personality. New York, Prentice Hall 1923. — Vgl. auch Mackintosh, Charles Henry: Creative Selling, Making and Keeping Customers. New York 1923.

womöglich mit Aufträgen von Freunden des zukünftigen Kunden, immer noch eine suggestive Überzeugungskraft besitzt. Besonders erleichternd wirkt das Orderbuch, nachdem der Verkäufer festgestellt hat, daß sein zukünftiger Abnehmer nicht selbst denkt, sondern andere für sich denken läßt. Um die schwachen Punkte seines Gegners herauszufinden oder herauszufühlen, ist es für den Vertreter zweckmäßig, nicht selbst fortwährend zu reden, sondern besser den Einkäufer zum Sprechen zu bringen, und wenn dies nicht möglich ist, jedenfalls dauernd Augen und Gesichtsausdruck seines Gegenüber zu beobachten. Weiterzusprechen, wenn der Käufer unterbrechen will, ist niemals als kluge Verkaufspolitik zu betrachten. Einen Käufer, den man nicht ohne weiteres zu Äußerungen über die Ware bringen kann, soll man wenigstens durch pointierte Redewendungen so weit beeinflussen, um Aufmerksamkeit oder Interesselosigkeit zu erkennen. Der Verkäufer muß in jedem Falle festzustellen suchen, ob sein Abnehmer die Ware lieber sofort im Original sieht, zunächst Anzeigen und Prospekte darüber lesen möchte, oder es vorzieht, erst Verkaufsargumenten zuzuhören, ohne überhaupt irgend etwas von der Ware zu sehen. Es wird fernerhin von den meisten amerikanischen Verkaufstheoretikern als nicht empfehlenswert angesehen, den Preis als solchen in den Vordergrund zu stellen, sondern anstatt des Preises ein stärkeres Argument zu bringen, etwa wie man durch die Nützlichkeit der Ware Geld „macht“ oder Geld erspart. Diese Einstellung des Vertreters trifft auf den industriellen Einkäufer ebenso zu wie auf den Händler oder Konsumenten. Gegenüber dem Wiederverkäufer sind allerdings in erster Linie die starken Momente des Weiterverkaufes zu betonen. Viele industrielle Vertreter machen nämlich auch heute noch den Fehler, daß sie den Händler wie den letzten Verbraucher behandeln. Tatsächlich sind aber Grossisten und Detaillisten keine Käufer, sondern Verkäufer<sup>1)</sup>. Taktisch völlig unklug ist es auch weiterhin, dem Käufer nachweisen zu wollen, daß er bei einem Einkauf von anderer Seite einen Fehler gemacht oder falsche Entscheidungen getroffen habe. Der Vertreter soll vielmehr, wenn das Produkt kein sog. erklärungsbedürftiges „reason-why“-Produkt ist, darauf ausgehen, die logischen Überlegungen des Einkäufers abzudämmen und mehr seine psychische Seite zu treffen unter richtiger Beobachtung seiner Haltung und Bewegungen; denn die Mehrzahl unserer Einkaufsentscheidungen sind nachweislich mehr emotional als logisch. Das Gespräch selbst muß positiv beendet werden, d. h. es muß alles aus dem Gedankengang des Einkäufers ferngehalten werden, was ihn veranlassen könnte, überhaupt keine Entscheidung zu treffen. An den Verkaufsabschluß sollte der Verkäufer nicht eher herangehen, als bis er der Zustimmung des Käufers

<sup>1)</sup> Vgl. The Art and Science of Selling, Bd. VI by National Salesman Training Association. Chicago 1918.

zu sämtlichen vorgebrachten Verkaufsargumenten sicher ist. Und vor allem sollte er nach dem Abschluß beim Käufer nicht das Gefühl hinterlassen, ihn „erledigt“ zu haben.

Unseres Erachtens hat die amerikanische verkaufstechnische Erkenntnis, besonders bei dem Verkauf technischer oder komplizierter Waren dem Verkäufer die Methodik des Gesprächsvorganges bis zu einem gewissen Grade einzuimpfen viele Vorzüge. Wir können aber nicht die Praxis derjenigen großen Unternehmungen gutheißen, die ihre Verkäufer den „standardized sales talk“ auswendig lernen lassen. Das führt zu weit in der Mechanisierung des Verkaufens. Man sollte die Gesprächsführung immer flexibel halten, um dem Verkäufer die Situation einer Hilfslosigkeit zu ersparen, wenn er aus dem Konzept gebracht wird. Ein geschickter Vertreter wird ständig so viele Vorzüge seines Produktes vor Augen haben, um gegen alle Einwendungen gewappnet zu sein<sup>1)</sup>.

Diejenigen Charakteristika des Produktes, die nach den Untersuchungen von Frederick<sup>2)</sup> am ehesten zum Ziele, zu Überzeugung und Auftrag führen sollen, sind dem Range nach folgende: 1. Aussehen, 2. Material, 3. Konstruktion, 4. Dauerhaftigkeit, 5. Nützlichkeit, 6. Einfachheit, 7. Popularität, 8. Dienstbarkeit, 9. Lieferungsschnelligkeit, 10. Konkurrenzüberlegenheit, 11. Preis, 12. Renommee der Verkaufsfirma, 13. Transporterleichterung, 14. Zahlungsbedingungen.

Es ist leider aus den Ausführungen von Frederick der Umfang seiner Untersuchungen nicht zu ersehen. Die Klassifizierung der Eigenschaften Nützlichkeit und Dienstbarkeit erst an fünfter und achter Stelle steht im Widerspruch mit der von uns in der amerikanischen Praxis angetroffenen Gepflogenheit, darauf zuerst hinzuweisen. Dagegen scheint die Preisfrage ihrer Bedeutung nach an richtiger Stelle zu stehen. Es sollten auch von deutschen Firmen die Angebotswirkungen ihrer Waren mehr analysiert und daraus Schlüsse für die Absatzsteigerung gezogen werden.

Wenngleich der industrielle Verkäufer bis zu einem gewissen Grade möglichst ein für allemal bei der als best erkannten Verkaufstechnik bleiben soll, so ergeben sich doch insofern unterschiedliche Einstellungen, als er von seinen Käufern nicht unabhängig ist. Es ist nämlich ein Unterschied, ob er mit einem Industrieekäufer, mit einem Groß- oder Kleinhändler oder mit einem letzten Verbraucher handelt. Bei ersterem hängt die gewünschte Auftragserteilung meist davon ab, ob sich seine Überzeugung von Qualität, Preis, Bedienung oder Prestige der Firma durchsetzt. Beim Wiederverkäufer ist es meistens die Profitfrage, die den Ausschlag gibt, beim Verbraucher mehr die unbewußte Kombination

<sup>1)</sup> Vgl. Giles, Ray: 500 Answers to Sales Objections. Ronald Press. New York 1924.

<sup>2)</sup> Vgl. Frederick a. a. O., Kap. XXIV.

seiner Kaufkraft mit allen Vorzügen des Produktes, d. h. Vergleich von persönlichem Einkommen und Befriedigungsstärke der Bedürfniserregung. Trotzdem der theoretischen Fünfteilung in der Analyse der Käuferpsychologie größte Bedeutung zukommt, beschränkt sich die persönliche Verkaufstechnik doch meist nur auf Herbeiführung von Wunsch, Einsicht und Entscheidung.

Auf die Detaillierung der persönlichen Verkaufstechnik als Tagespensum des Vertreters wird noch im Abschnitt f über „Die Kontrolle der Vertretertätigkeit“ näher eingegangen.

#### **d) Die Bedeutung des Verkäuferhandbuchs für die Verkaufsleitung und für den Vertreter.**

In den größeren amerikanischen Industrieunternehmungen hat man es vom verkaufstechnischen Standpunkt als eine Zweckmäßigkeit erkannt, den Verkäufer oder Vertreter in seinen Bemühungen, die Ware abzusetzen, in jeder nur denkbaren Weise mit Gedächtnishilfen zu unterstützen. Hierzu gehört es, dem Verkäufer alles Wissenswerte über seine Firma in schriftlicher Form mitzugeben, in der Voraussetzung, daß der Verkäufer nicht alles Wissenswerte behalten, und daß der Verkaufsleiter nicht überall dabei sein kann<sup>1</sup>). Er muß in der Lage sein, fern von der Firma jederzeit ohne Rückfragen sich schnell orientieren zu können. Das kann er aber nur an Hand eines Nachschlagebuches (manual) über die spezielle Verkaufstechnik seiner Firma. Große Firmen, wie die Standard Oil Co., Kodak, Overland Auto Co. u. a., haben sorgfältig bis zu 100 Druckseiten ausgearbeitete Handbücher. Es läßt sich natürlich nicht verhindern, daß solche Handbücher von unzuverlässigen Verkäufern abgeschrieben oder verborgt werden oder sonstwie auf unregelmäßigem Wege in die Hände der Konkurrenz kommen. Aber abgesehen davon, daß wirkliche Geschäftsgeheimnisse nicht in solche Bücher hineinkommen, ist der Amerikaner für gewöhnlich nicht so ängstlich vor der Konkurrenz, weil er immer sein Unternehmen für so individuell aufgebaut hält, daß der Konkurrent Mühe hat, sein Verkäuferhandbuch zu kopieren. Der wissenschaftliche Streit der praktischen und theoretischen amerikanischen Betriebswirte, welche Gegenstände in einem Manual vom Standpunkt des Verkäufers und des Unternehmers zu behandeln sind, haben bis heute noch keinen Abschluß gefunden<sup>2</sup>). Man ist sich aber darüber klar, daß die meisten Bücher daran krankten, für den erfahrenen Verkäufer zuviel Elementarunterricht zu enthalten. Dieser viel empfundene Mißstand hängt aber mit der hier

<sup>1</sup>) Vgl. Heß, Herbert W.: Creative Salesmanship, Scientific Ideas for Salesman, Salesmanager, Salesadministration, S. 299ff. Phil. 1923.

<sup>2</sup>) Vgl. Printers' Ink: What shall we put in a salesman's manual? 30. November 1922.

schon an anderer Stelle ausgesprochenen Übung zusammen, das Verkäuferrohmaterial möglichst anderen Berufen zu entnehmen, was logischerweise zu einer unterstrichenen Darstellung der elementaren Regeln führen muß. Im allgemeinen vertritt man die Ansicht, daß folgende Punkte von prinzipieller Bedeutung behandelt werden müßten:

1. Geschichte der Gesellschaft und deren Geschäftspolitik
2. Erklärungen über die Politik besonderer Organisationsfragen
3. Topographische Darstellung der Organisation
4. Persönliche Tatsachen über hervorragende Betriebsleiter
5. Beschreibung des Herstellungsprozesses, der charakteristischen Eigenschaften und der verschiedenen Gebrauche der Ware
6. Analyse des Absatzgebietes, Vorgehen in einem neuen und alten Territorium
7. Tatsachen über große Abnehmer
8. Analyse einer Verkaufsverhandlung, wie Erreichung des Zutrittes einleitende Fragen, Mustervorzeigen und -erklären, Verkaufsabschluß, allgemeine Einwände und deren Entgegnungen
9. Richtlinien über Preisgestaltung und Rabattgewährung
10. Die Spezialitäten der Firma
11. Die Ausrüstung des Verkäufers (Muster, Proben, photographische Abbildungen)
12. Der Verkäufer und seine Gesundheit
13. Der Verkäufer im Verkehr mit seiner Firma (Musterberichte)
14. Der Verkäufer und seine Unterstützung des Händlers
15. Wichtige Punkte für den Vertreter über Kundenwerbung durch Reklame
16. Die Belohnung des Verkäufers, Faktoren des Erfolges.

Leider existiert über diesen Gegenstand gar keine deutsche Literatur, um kritische Vergleiche anstellen zu können. Die Beschreibung des Herstellungsprozesses eines Produktes im Verkäuferhandbuch kann man bis zu einem gewissen Umfang wohl verstehen, die Erklärung der Analyse des Absatzgebietes jedoch scheint uns für ein Verkäuferhandbuch nicht notwendig, besonders die Kenntnis der Analyse methode, deren spezifische Anwendung nur die Verkaufsoberleitung interessiert, ist unseres Erachtens ein Stück betriebswirtschaftlichen Geheimnisses.

Während das Handbuch mehr in ernster, gründlicher Art dem Verkäufer Anregung und Wissen neben einer zweckmäßigen Hilfe des Gedächtnisses bieten soll, dient die sog. Hauszeitung nur zum Kitzel des persönlichen Ehrgeizes. Sie ist wegen der scharf ausgeprägten Einstellung des Amerikaners auf Geld und Rekord viel verbreiteter als in Deutschland und wegen der beinahe pressemäßigen Beeinflussung des Verkäufers von größter Bedeutung für die Verkaufsleitung. Folgende Punkte werden in einer guten Hauszeitung ständig behandelt:

1. Wöchentlicher Stand der Verkäufe der einzelnen Verkäufer
2. Interessante Tagesereignisse einzelner Verkäufer
3. Anfeuernde Artikel über Verkäufereigenschaften
4. Briefe von Direktoren und Distriktsleitern
5. Kluge Sprichworte über die Verkaufspolitik
6. Persönliches
7. Photographien preisgekrönter Verkäufer aus Verkaufswettbewerben.

### **e) Die persönliche Behandlung des Vertreters vom Gesichtspunkt einer Umsatzsteigerung.**

Zu den bereits besprochenen engeren Aufgaben des Innenverkaufsleiters wie Auswahl der Verkäufer, Training der Verkäufer, Abfassung des Handbuches gehören u. a. noch folgende: Anhalten zur Arbeit und dauernde Verstärkung des Interesses des Verkäufers an seinem Beruf, Analyse seiner Schwächen und deren Abstellung durch anhaltende Kontrolle, Teilnahme an sozialen Ereignissen des Verkäufers<sup>1)</sup>. Diese soeben aufgezählten Aufgaben können, wenn zweckmäßig, auch in den Kreis des Außenverkaufsleiters fallen.

Es ist eine Tatsache, daß diejenigen Unternehmungen auf die Dauer den höchsten Absatz erzielen, die sich ständig um das Wohl und Wehe ihrer auswärtigen Verkäufer kümmern. Die Gründe, warum sich jede Firma intensiver mit einem Verkäufer abgeben sollte als mit einem anderen Angestellten liegen klar zutage. Der Vertreter ist oft lange Zeit fort aus seinem Familienkreis, er befindet sich bei dem dauernden Hotelleben gewissermaßen immer in einer ihm feindlichen Sphäre, die körperlichen Anstrengungen des Kundenbesuches beeinflussen ihn leicht ungünstig in seiner geistigen Einstellung zur Firma, d. h. es kommt bei ihm leichter das Gefühl einer gewissen Vereinsamung, Vernachlässigung und gleichgültigen Behandlung durch seine Geschäftsleitung auf. Seine Arbeit ist keine mechanische, wiewohl eine gewisse Gesetzmäßigkeit in der Ausübung seines Berufes nicht zu verkennen ist. Er muß tagtäglich zur Erreichung seines Zieles, des höchsten Absatzes, das Optimum seiner geistigen Spannkraft und Energie einsetzen. Es ist daher nur zu einleuchtend, daß die Verkaufsleitungen sich immer wieder die Frage vorlegen, wie erhalten wir das Interesse unserer Vertreter wach? Auf keinen Fall hält man das Interesse des Vertreters durch beständiges Fehlerfinden wach. Dauernde Kritik vom Zentralbureau wirkt allmählich erlahmend. Zu dieser Kritik ist der Feld- oder Gruppenkontrolleur eher berufen, weil der Schein des Dekrets vom

<sup>1)</sup> Vgl. Hall, S. Roland: The Handbook of Salesmanagement, publ. McGraw-Hill Co. New York 1924.

Grünen Tisch vermieden wird. Ist der Verkäufer wirklich in einem Feld untüchtig, so wird er oft nochmals in einem anderen Verkaufsdistrikt ausprobiert. Der Amerikaner liebt es, was nicht oft genug hervorgehoben werden kann, einem Vertreter möglichst viele Chancen zu geben, weil vielleicht doch eine Chance rentabel werden kann. Überdies wird das Interesse der übrigen Vertreter stärker wachgehalten, wenn sie wissen, daß auch für sie noch nicht alle Möglichkeiten erschöpft sind. Man ist aber unseres Erachtens bei dem Studium dieses „Wohlfahrtsproblems“ schon bis an die Grenze des Möglichen und die Peripherie des Unmöglichen gekommen.

Zur dauernden Stimulation beobachtet man folgende Möglichkeiten einzeln oder kombiniert:

1. Ein Gehalt auf richtiger Grundlage
2. Eine Provision auf gerechter Basis
3. Das Quotasystem in Verbindung mit 1 und 2
4. Das Punktsystem in Verbindung mit 1 und 2
5. Anteil am Gewinn in bar oder Aktien
6. Bonusverteilung, Prämiensystem
7. Besondere Preise in Warenform
8. Beförderungen
9. Anerkennungsbriefe von höchsten Leitern
10. Wahl in Ehrenklubs der Firma oder des Industriezweiges
11. Sport und Vergnügungsspiele auf Kosten der Firma
12. Besondere Vergnügungsreisen auf Kosten der Firma

Zu den oben aufgeführten Punkten ist folgendes kritisch zu bemerken:

Die Frage, ob es zweckmäßig sei, einen Verkäufer nur auf Gehalt oder nur auf Provision (strict commission basis) oder beides zusammen anzustellen, wird in der Praxis negativ dahin beantwortet, daß es nicht rentabel sei, einen Verkäufer nur auf Gehalt zu engagieren. Das reine Gehalt bietet in der Tat im allgemeinen keinen Stimulus für den Verkäufer und hat auch für die Firma nur die Wirkung und Tendenz, einen gewissen Betrag von intensiver „Missionsarbeit“ zu gewährleisten; wogegen ein Verkäufer, der nur auf Provision arbeitet, sein Interesse lediglich auf Absatz und Umsatz einstellt und auch mit seiner Firma in zu loser Verbindung steht. Stars große Gesellschaften lehnen es aber meist ab, anders als auf reiner Provisionsbasis zu arbeiten, womit nicht gesagt sein soll, daß diese Klasse von Verkäufern nur nach dem sog. „high pressure system“ = Absatz um jeden Preis beim ersten Besuch verfährt. Auf jeden Fall sollte der Provisionsatz unter der Voraussetzung eines Existenzminimumgehalts, errechnet nach dem Umsatz auf reiner Provisionsbasis, so bemessen sein, daß der Verkäufer angehalten ist,

seine Spesen auf ein Minimum zu halten<sup>1)</sup>. Abhebungen auf noch nicht verdiente Provisionen (das Problem der „drawing accounts“) sollten nur als Vorschüsse betrachtet werden, die in jedem Falle zu limitieren wären. Die tatsächlichen Verkäufe, die von einem Vertreter während des ersten Jahres seines Dienstes getätigt worden sind, sollten als Verkaufsquote für das folgende Jahr zugrunde gelegt und das Gehalt des kommenden Jahres hiernach bemessen werden. Für gewöhnlich beträgt dieses Gehalt  $\frac{1}{10}$  der gesetzten Quote. Auf dieses Gehalt darf der Vertreter, ohne daß für die Verkaufsleitung Bedenken bestehen, Abhebungen machen. Der Sinn des „drawing account“ (Vorschußkonto) liegt also darin, daß der Verkäufer die belastete Gehaltsseite durch die kreditierten Provisionen abarbeiten muß. Aus der Bewegung des monatlichen Saldos — der Debetsaldo wird meist vorgetragen, der Kreditsaldo ausgezahlt — erkennt man somit die Wirtschaftlichkeit des Verkäufers. Einem zunehmenden Debetsaldo wird genau auf den Grund gegangen, ob die Schuld etwa am Verkäufer, an der Wirtschaftslage oder einem Dispositionsfehler der Verkaufsleitung liegt. Der Debetsaldo pflegt ebensowenig von dem Gehalt des folgenden Monats gekürzt zu werden, wie der Provisionssatz bei steigendem Kreditsaldo. Erstaunlich hoch ist aber, um dies hier nur nebenbei einzuflechten, die Zahl unreeller Industrievertreter, die besonders kleine und mittlere Industriefirmen, bei denen die Technik des „drawing account“ nicht so vollkommen ist, mit größeren Vorschüssen „anzusetzen“ versuchen.

Von besonderer Bedeutung für das reine Provisionssystem ist auch die Frage, ob und wieviel der Verkäufer an Provision von solchen Aufträgen zugeschrieben erhalten soll, die direkt bei der Zentrale einlaufen. Der Amerikaner beantwortet dieses Problem mit der negativen Fragestellung: Welches sind die Gründe, warum dieser Auftrag dem Verkäufer nicht gutgeschrieben werden sollte? Es ist aber hervorzuheben, daß die bei der Zentrale einlaufenden Aufträge dem Verkäufer meistens doch gutgeschrieben werden.

Die Kombination von Gehalt und Provision zeigt sich ebenfalls als nicht empfehlenswert bei der Über- resp. Unterschätzung einer dieser Wirkungsfaktoren reiner Gehalts- oder Provisionszahlung. Ob reines Gehalt oder reine Provision hängt immer noch zum großen Teil von der Umsatzschnelligkeit der Ware in der betreffenden Branche ab. Ob der Verkäufer also Stapel- oder Spezialartikel zu vertreiben hat, macht heute, soweit das System der richtigen Entlohnung in Frage kommt, noch einen erheblichen Unterschied in den Vereinigten Staaten aus. Es dürften sich schätzungsweise reine Gehaltszahlungen und reine Provisionsvergütungen die Wage halten, während das kombinierte System,

<sup>1)</sup> Vgl. Gauß und Wightman, a. a. O., S. 268.

dem man in den nächsten Jahren die Oberhand prophezeien darf, noch nicht so weit entwickelt ist.

Alle Anstrengungen richten sich unablässig darauf: wie findet man die richtige Gehalts- resp. Provisionsbasis? Sie kann nur gefunden werden durch eine wissenschaftliche Aufteilung des Arbeitsgebietes des einzelnen Verkäufers vom betriebswirtschaftlichen Unternehmerstandpunkt. Das ist die Auffassung der fortschrittlichen amerikanischen betriebswirtschaftlichen Praxis und Literatur. Die Aufteilung eben dieses Arbeitsgebietes führte zur betriebswirtschaftlichen Analyse des Marktes, des Produktes und der Konkurrenz, woraus sich die Erfindung des sog. Punktsystems ergab. Selbstverständlich sollte rein äußerlich das Punktsystem den Verkäufer durch die Beseitigung von Ungerechtigkeiten, gegen die er machtlos war, zufriedenstellen, innerlich aber sollte durch größere Rationalisierung des Verkaufsbetriebes ein größerer Umsatz, eine höhere Rentabilität erzielt werden. Das Punktsystem ist also nicht um seiner selbst willen oder nur aus Lohngründen erfunden worden, sondern es ist einfach das Ergebnis systematischer Entwicklung der Absatztechnik.

Dieses sog. Punktsystem verwendet speziell Erkenntnisse der Analyse des Marktes aus der Differenzierung der Territorien, der Analyse des Produktes aus der Unterschiedlichkeit der Waren und der Relativität ihrer Gewinne, der Analyse der Konkurrenz aus den Unterschieden des Ordereinganges. Man geht von diesen drei Gebieten aus und nimmt die Zahl 100 als Einheitsmaßstab für Faktoren, die aus jedem dieser drei Gebiete ausgewählt werden. Hat man beispielsweise drei territoriale Faktoren ausgewählt, so bewertet man diese ihrer Wichtigkeit entsprechend quotenmäßig vielleicht mit 60, 30, 10 = 100. Die Verkaufsquote ist so jedesmal das Ergebnis einer bestimmten weder zu niedrigen noch zu hohen Pensumszuweisung, die tatsächlich auch von dem einzelnen Verkäufer bewältigt werden kann und nicht auf Vermutungen, sondern auf dem eingehenden Studium spezialisierten statistischen Materials aufgebaut ist, wie die Aufteilung solcher statistischen Unterlagen weiter unten beweist. Der Erfolg der erstrebten ausgleichenden Bewertung soll sein, daß die Schwierigkeit des Verkaufens in jedem Verkaufsdistrikt in das richtige Verhältnis gesetzt wird zu dem jeweils gewünschten Absatz des einzelnen Produktes und der darauf bezüglichen Entlohnungseinheit. Bisher ist man in der Erforschung der Territoriumsfaktoren am weitesten gekommen, nicht nur wegen der grundsätzlich stärkeren Bedeutung, die dem Verkaufsgebiet gegenüber Produkt und Verteilungsfragen zukommt, wenn man die Entlohnung des Vertreters im Auge hat, sondern weil die reine Absatz- oder Verkaufsforschung auch ohne Rücksicht auf den Vertreter und dessen Bezahlung sich diesen Fragen am stärksten zuwendet. Je größer z. B. die Anzahl der

Verkäufer in einem gegebenen Territorium, um so größer in der Regel die gesamte Anzahl der Aufträge. Bei gleichbleibenden Kosten können aber die Durchschnittsaufträge per Vertreter fallen, wenn einfach schematisch weitere Vertreter eingestellt werden und das Territorium unverändert bleibt.

Die Marktanalyse ist bereits in allgemeinen Zügen im ersten Kapitel dieser Arbeit dargestellt worden, sie soll aber hier im Rahmen der Erörterung des Punktsystems unter eingehender Berücksichtigung des Verkäufers resp. Vertreters als Instrument zur Erzielung des Verkaufsabschlusses noch stärker rein betriebswirtschaftlich beleuchtet werden.

Als eine Verkaufsdistriktseinheit (unit) sollte nach amerikanischer Ansicht stets derjenige Verkaufsdistrikt betrachtet werden, der die geringsten Verkaufsmöglichkeiten bietet. Auf Grund dieser Einheit sollten dann alle anderen Distrikte bewertet werden. Die Wahl einer solchen Einheit ist deswegen wichtig, um der Konkurrenz am wirksamsten zu begegnen, ferner um die Verkaufsgelegenheiten unter den Vertretern soweit als möglich auszugleichen und genaue Vergleiche mit anderen Territorien aufzustellen. Man kann daher sehr wohl, wie es die Taylor Society in New York macht, die einen Sonderausschuß zur Prüfung dieser Fragen eingesetzt hat, die territoriale Bewertung als die Grundlage der Verkaufsquote ansehen, solange die theoretische und praktische Entwicklung der Analyse des Produktes und der Konkurrenz noch nicht so weit gediehen ist wie die der Marktanalyse. Die Aufteilung nach Staaten und Städten oder Kreisen (county lines) wurde bereits im ersten Kapitel als oberflächlich und bequem abgelehnt. Hin und wieder kommen sie noch vor. Im allgemeinen wird jedoch als Maßstab die Transportmöglichkeit genommen. Die meisten Verkaufsdistrikte sind aber nach amerikanischer Erfahrung bei Anwendung dieses Maßstabes zu groß, weshalb auch die Verkaufsspesen zu hoch sind. Der Verkaufsdistrikt sollte vielmehr stets dem Verkäufer angepaßt werden, d. h. der Vertreter muß sich geistig und körperlich auf seine Abnehmer einstellen können. Das kann er nur in einem nicht zu großen Distrikt.

Spezielle Daten, deren Ermittlung sowohl für die Feststellung eines Bewertungs-vH-Satzes für das Punktsystem als auch für die bessere Erkenntnis der Absatzmöglichkeiten und im Zusammenhang damit als Grundlage für die betriebswirtschaftliche Konjunkturforschung des „sales research department“ betrieben werden sollte, sind für einen ausgewählten Distrikt folgende:

1. Dichte der Bevölkerung per Quadratmeile
2. Dichte der Bevölkerung per Eisenbahnmeile
3. Dichte der Klein- oder Großhändler oder anderer Warenvermittler per Quadratmeile, per Eisenbahnmeile oder per 1000 der Bevölkerung

4. vH-Satz der unzugänglichen Bevölkerung
5. Anzahl der möglichen Käufer per 1000 der Bevölkerung, per Quadratmeile, per Eisenbahnmeile
6. Feststellung des Wohnortes dieser präsumptiven Käufer, der Möglichkeit ihrer Erreichung
7. Gesamtverbrauch und Verbrauch per Kopf der Bevölkerung in dem zu verkaufenden Produkt oder einem verwandten Artikel
8. Die Brutto- und Nettobeölkerung, d. h. die verdienstfähige und verdienende Bevölkerung aufgeteilt in
  - a) soziale Klassen,
  - b) Reichtum und Vermögen,
  - c) Einkommen,
  - d) Beschäftigung und Beruf,
  - e) Eingekaufte oder konsumierte einzelne Produkte
9. Charakter der Bevölkerung (infolge der Einwanderung nach U. S. A. bildet die Verschiedenheit des Bevölkerungscharakters eine spezifisch amerikanische Erscheinung, die besonderer Untersuchung bedarf)
10. Umfang der von der Konkurrenz verkauften Produkte
11. Der durchschnittliche Einheitseinkauf per Kopf und Familie
12. Verteilung von Grundeigentum, Bankdepósitos und Geschäftsräumen dem Werte nach auf den Kopf der Bevölkerung
13. Verteilung der Bautätigkeit dem Grundeigentum, den Bankdepósitos und den Geschäftsräumen nach
14. Die präsumptiven Käufer eingeteilt nach 7
15. Die wirklichen Kunden eingeteilt nach 7, 8, 11
16. Die präsumptiven Käufer klassifiziert
  - a) nach alten, verlorenen Kunden,
  - b) nach neuen, aber bearbeitet interessierten Kunden,
  - c) nach neuen, aber bearbeitet uninteressierten Kunden,
  - d) nach neuen, aber unbearbeitet uninteressierten Kunden
17. Anzahl der Besuche per Verkauf und per Verkäufer und durchschnittlicher Betrag jedes Verkaufes (hierbei ist die Frage zu beobachten, wieviel Besuche kann ein Verkäufer an einem Tage überhaupt machen?)
18. Anzahl der Kunden, Händler und Großhändler per Quadratmeile zugänglichen Territoriums auf jeder Verkaufsrouten
19. Verhältnis von wirklichen Kunden (customers sold) zur Gesamtzahl möglicher Käufer 15 : 14
20. Durchschnittliche Länge des Weges des Verkäufers von einem Kunden zum anderen
21. Durchschnittlicher Betrag jedes Verkaufes, des Maximums und des Minimums per Kunden und per Verkäufer
22. Anzahl und Betrag der Orderstreichungen (cancellations), Retouren und erwarteter Kreditrisiken

23. Betrag des sichergestellten Absatzes, d. h. bis zu welchem Umfang die Waren durch Kleinhändler vor das Publikum kommen können. Dies schließt die Notwendigkeit ein, die Arten der Kleinhändler auszuwählen, ihre Anzahl zu bestimmen, sowie die durch sie getätigten eigenen Verkäufe zu denen für die Konkurrenz getätigten in Beziehung zu setzen

24. Durchschnittsgröße der Order

25. Häufigkeit der Order

26. Größe der Waren

27. Geschäftseinstellungen (failures) per 1000 der Bevölkerung.

Die vorstehend erwähnten Faktoren finden allgemein in der amerikanischen Praxis Verwendung und lassen sich noch weiter kombinieren. Sie sind aber, wie wir glauben, ziemlich erschöpfend behandelt und geben der Verkaufsleitung genug Anhaltspunkte zur Umsatzsteigerung. Einer der wichtigsten oben aufgeführten Faktoren ist die per capita-Feststellung des verschiedenen Produkteverkaufes, die unter richtiger Würdigung der übrigen Faktoren es gut orientierten Verkaufsleitungen gestattet, sich nur 5 vH über und 10 vH unter der festgesetzten zu erreichenden Absatzquote zu irren. Zu der Anzahl der möglichen Besuche an einem Tage verweisen wir auf folgende Tabelle in *Printers' Ink*, ein über die ganzen Vereinigten Staaten verbreitetes Magazin, das sehr gute Aufsätze besonders über Verkaufsfragen zur allgemeinen Diskussion beisteuert<sup>1)</sup>:

Geschäfte	Besuch bei	Wie oft besucht? Tage	Wie viele Besuche p. Tag p. Verkäufer
Additionsmaschinen . . . . .	Verbraucher	90	6
Luftkompressor . . . . .	Großhändler	30	4
Backmaschinen . . . . .	Verbraucher	180	12—20
Konfekt- und Zuckerwaren . . . . .	Großhändler	60	15
Kaugummi . . . . .	Kleinhändler	30—60	20—40
Milchprodukte . . . . .	Kleinhändler	verschieden	25
Desinfektionsmittel . . . . .	Groß- und Kleinhändler	30	15
Nahrungsmittel . . . . .	Kleinhändler	90	18
Eisenwaren . . . . .	Großhändler	60	3—5
Bleistifte (automatisch) . . . . .	Kleinhändler	verschieden	7
Radiatoren (Autos) . . . . .	Autoreparatur- werkstätten	jährlich	1—2
Seife . . . . .	Groß- und Kleinhändler	30, 60, 90	15—20
Toilettenartikel . . . . .	Kleinhändler	30	25
Werkzeuge . . . . .	Groß- und Kleinhändler	4—12 mal jhl.	8
Ventilatoren . . . . .	Händler und Verbraucher	verschieden	1—2

<sup>1)</sup> Vgl. *Printers' Ink*, 9. Februar 1922: *Figures from Representative Industries, Showing Salesman's Daily Calls*, und *Printers' Ink*, März 1926.

Da die Anzahl der Besuche den Umsatz direkt beeinflußt, ist also die richtige Aufteilung der Zeit, wie wir bei der „Vertreterkontrolle“ noch sehen werden, eine ganz besonders wichtige Aufgabe der Verkaufsleitung.

Ferner lassen sich aus den einzelnen Grundfaktoren der Territoriums-analyse durch Vergleich Rückschlüsse nicht nur auf die verschiedene Qualität der Territorien, sondern auch auf die Tüchtigkeit der Verkäufer ziehen, so daß man ihre Bezahlung sehr gut nach der Bedeutung einzelner angeführter Faktoren abstellen kann. Das Punktsystem als Lohnsystem versagt aber trotzdem nach den Untersuchungen von Kenagy in sehr vielen Fällen, weil die detaillierte Arbeit des Verkäuferwerks (salesman-work) zu wenig beobachtet wird, d. h. die Tatsache, daß der Verkäufer durch seine persönlichen Eigenschaften und das anerzogene Training, durch Auskunftseinziehung, Handhabung des Interview, Analyse der Wünsche des Kunden, Konkurrenzabwehr, Schreiben von Verkaufsbriefen, Gespräche über Dinge, die den Verkauf nicht direkt berühren, Inkasso, Feststellung der in vH ausgedrückten Kreditwürdigkeit des Kunden und durch Unterstützung anderer Verkäufer den Verkauf selbst vorzubereiten hat. Erst bei richtiger Würdigung dieser persönlichen Verkaufsarbeit eignet sich das Punktsystem als Basis monetärer Entlohnung, als Maßstab zur Ermittlung spezieller Verkaufstüchtigkeit und zur Schaffung von Verkaufsstandards.

Die besonderen Faktoren, die man durch das Punktsystem messen und für eine rationelle Handhabung der Verkaufspolitik auswerten kann, sind:

1. Größte oder niedrigste Anzahl besuchter präsumptiver Käufer.
2. Größte Anzahl besuchter Städte.
3. Längster zurückgelegter Weg.
4. Größte Anzahl aufgenommener Orders.
5. Größte Anzahl der Orderstreichungen.
6. Größte Durchschnittsorder.
7. Größte Anzahl der Orders in der kaufschwächsten Klasse.
8. Größte Anzahl der Kunden in der kaufkräftigsten Klasse.
9. Größte vH-Zunahme des durchschnittlichen Einheitseinkaufes per Kopf und Familie in jedem Verkaufsdistrikt.
10. Größte Zunahme der Verkäufe in Dollars und Cents.
11. Größte vH-Zunahme der Verkäufe über Standardverkäufe.
12. Geringster vH-Satz der Verkaufsspesen zu den Verkäufen.
13. Höchster vH-Satz von Verkäufen an neue Händler oder Kunden.
14. Höchstes vH-Satz-Verhältnis zwischen Brutto- und Nettoverkäufen.
15. Niedrigste Anzahl rückständiger Zahlungen im Verkaufsdistrikt.
16. Verhältnis des Umsatzes alter Kunden zu neuen Kunden.

17. Erreichung des Voranschlages bezüglich der Umsatzvermehrung bei alten Kunden.

18. 1—17 auf verschiedene vorhergehende Jahre bezogen.

Die Punkte 1—17 sind nur eine Auswahl zu bestimmender Größen.

Die verschiedenen Ziele und deren punktbewertete Erreichung durch den Verkäufer machen das Punktsystem auch vom erzieherischen Standpunkt in positiver Richtung viel geeigneter als Strafandrohung für nicht erwünschte Ergebnisse z. B. Kreditverluste, Vermehrung der Dubiosen usw.

Für qualifizierte, hochwertige Kräfte genügt aber die Betrachtung der Entlohnungsmethode von der geldlichen Seite keineswegs. Der Appell an rein menschliche Eigenschaften, an die Persönlichkeitsgeltung des einzelnen ist ein nicht zu unterschätzender Faktor bei solchen Vertretern, die schon an sich ein hohes Einkommen erzielen auf Grund ihrer Tüchtigkeit, deren weitere Entwicklung zu Höchstleistungen privatwirtschaftlicher Rentabilität aber nur durch Auszeichnungen besonderer Art erreicht werden kann. Seiner Bedeutung halber erwähnen wir hier den Klub der Auserwählten, den in den Vereinigten Staaten bekannten Nyclic Club of New York Life Insurance und den Hundertpunktklub der National Cash Register Company, bei der ein Punkt als Quoteneinheit mit 25 Dollar gleichbedeutend ist. Um letzterem Klub anzugehören, muß man mindestens 100 Punkte, also 2500 Dollar in einem Monat, umgesetzt haben. Zu der ganzen Klubeinrichtung als Verkaufstimulus ist kritisch zu bemerken, daß sie zwar in erster Linie für sog. Starsalesmen gedacht ist, aber zweckmäßig doch so eingerichtet sein sollte, daß auch die weniger Erfolgreichen das Streben verspüren, Mitglied zu werden. Die meisten Klubs versagen aber in dieser Hinsicht und nehmen auf sog. „tail enders“ gar keine Rücksicht, weder durch Klasseneinteilung noch durch die Bildung bestimmter Minimaquotensysteme.

Die Beteiligung am Reingewinn (profit sharing) oder die Gewährung besonderer Bonusse in Form von Aktien als Mittel zur Umsatzsteigerung hat sich im allgemeinen nicht bewährt.

Eine andere von großen Gesellschaften benutzte Methode, die Verkäufer lebendig zu halten, ihren Geist immer wieder von neuem anzuregen, den Korpsgeist durch persönliche Fühlungnahme zu stärken, ihre Loyalität und ihren Enthusiasmus für das von ihnen vertretene Unternehmen zu entwickeln, zielt auf die Abhaltung von Konferenzen und Konventen (conventions). Zuerst befaßten sich Unternehmungen, die Spezialmaschinen verkaufen, mit der Einführung von solchen Zusammenkünften wegen ihrer vielen Zweighäuser, die über alle Bundesstaaten der Union verteilt sind. Das räumliche Moment ist demnach ein wesentlicher Faktor für die Abhaltung von Verkäuferversammlungen

in einem industriellen Großbetrieb, die, wenn sie erfolgreich sein sollen, naturgemäß mit der Bereitstellung großer Mittel verknüpft sind. Viele Betriebe werfen deshalb für diesen Zweck in ihrem Verkaufsbudget Beträge von 25—100000 Dollar aus. Riesige Summen, die deshalb so hoch sind, weil es dem einzelnen Vertreter bei solchen Konventen in körperlicher und geistiger Hinsicht an nichts fehlen soll. Ein in dem Kostenanschlag nicht berücksichtigter, aber wohl zweifellos sehr teurer Faktor ist der Gewinnausfall durch den Zeitverlust solcher Versammlungen. Wie wenig aber mit den Geldausgaben gezögert wird, erkennt man daran, daß manche Gesellschaften sogar eine hochmoderne Zeltstadt auf freiem Felde, und nur für einige Tage, zur Erfüllung des Versammlungszweckes errichten. Das Zustandekommen oder die Einberufung solcher Versammlungen erfolgt nun nicht etwa schematisch nach einem gewissen Zeitablauf, sondern nur wenn ein bestimmter Zweck vorliegt, der die Abhaltung rentabel erscheinen läßt. Mit der Programmausarbeitung derartiger Zusammenkünfte wird in der Regel 3—4 Monate vorher angefangen, um eine reibungslose technische Abwicklung nach Möglichkeit zu garantieren. Trotz allem bleibt heute noch als häufiger Fehler die Übung bestehen, daß zu viele Versammlungen abgewickelt werden, wodurch die Wirtschaftlichkeit des beabsichtigten Zweckes in Frage gestellt wird.

Die Calumet Baking Powder Company hat sogar den interessanten Versuch unternommen, eine Verkaufsversammlung brieflich abzuhalten, über deren nähere Einzelheiten wir auf den Aufsatz in *Printers' Ink* verweisen<sup>1)</sup>.

Die letzte Art der verbesserten Verkaufsanregung zur Erzielung eines höheren Umsatzes sind Wettbewerbe. Dabei ist nicht an Reklamewettbewerbe gedacht, wo die Initiative zum Kaufen dem Käufer überlassen bleibt, sondern an solche Wettbewerbe rein persönlicher Art unter den Verkäufern, die gewissermaßen nur darauf abzielen, in schnellerem Tempo und größerem Umfang die Initiative dem Käufer abzunehmen. Zur Erreichung dieses Zweckes wurde das sportliche Moment in die kaufmännische Tätigkeit übertragen. Es werden Divisionen oder Gruppen wie etwa bei dem amerikanischen Nationalspiel, dem „Baseball“spiel gebildet, die sich gegenseitig bekämpfen, d. h. an Absatztüchtigkeit übertrumpfen wollen. Der Stand des „Rennens“, wenn man so sagen darf, wird in den Hausbulletins oder durch Aushang besonderer Spielbretter in den Verkaufsräumen mit größtem Eifer und Kommentar verfolgt. Besonders bei Banken haben wir gefunden, daß im Kassenraum große Tafeln angebracht waren, wo täglich unter anderem der Depositenstand, d. h. der Neuzugang an Depositen alter sowie neuer

<sup>1)</sup> Vgl. *Printers' Ink*. März 1922.

Kunden der einzelnen im Wettbewerb liegenden Verkaufsgruppen registriert wurde. Mit der Veröffentlichung dieser Methode, deren Publizität einen ganz besonderen Wert für Verkehrsinstitute hat, soll die Rührigkeit und Arbeitsintensität des betreffenden Unternehmens dem Publikum vor Augen geführt und andererseits die Geschicklichkeit einzelner Verkäufer als Kundenwerber durch die Bekanntmachung ihrer Namen belohnt werden. Aber auch hier besteht wie bei den Massenversammlungen die Gefahr, daß eine allzu häufige Wiederholung nach dem bekannten psychologischen Grundgesetz erlahmend wirken muß.

### **f) Die Kontrolle der Vertretertätigkeit.**

Man hat in der Verkaufspraxis der großen industriellen Unternehmungen, wo die Taylorisierung der gesamten betriebswirtschaftlichen Tätigkeit zum Zwecke der Einführung rationeller Arbeitsmethoden bis zu einem gewissen Grade notwendig ist, herausgefunden, daß nicht nur eine Analyse der Verkaufstätigkeit des Verkaufsleiters, sondern auch des Verkäufers selbst notwendig ist (job analysis). Die Analysierung der Verkaufsarbeitstätigkeit hat dazu geführt, daß man eine Kontrolle der Vertreter (supervision) aus drei Gründen einsetzte:

1. Fand man, daß nur durch die Kontrolle selbst die Analyse weiterentwickelt werden könne.
2. Entdeckte man, daß die richtig angewandte Kontrolle ein wichtiges Mittel zur Umsatzsteigerung bildete und
3. durch die Kontrolle ein wichtiges Bindeglied zwischen Vertreter und Verkaufszentrale geschaffen war.

Von der Bedeutung, dem Wesen, dem Umfang und den Aufgaben der Verkaufskontrolle kann man sich nur einen Begriff machen, wenn man selbst in den Vereinigten Staaten verkaufstechnisch tätig gewesen ist. Die Kontrolle, die keineswegs für einen Massenapparat erdacht ist, kann man geradezu mit einer Sezierung des Körpers oder der Seele vergleichen. Sie erstreckt sich auf die Außen- resp. Reisetätigkeit des Vertreters samt allen dazu in Betracht kommenden Momenten. Durch die nur der Zentrale unterstehenden Kontrolleure wird fast immer eine falsche Verkaufspolitik, resp. Absatztechnik des Zweighauses oder ein falsches Entlohnungssystem der Verkäufer oder eine falsche Verkaufsdistriktszuweisung u. a. m. entdeckt. Die meisten Vertreter, die nach ihrer theoretischen Ausbildung in den Betriebsverkaufsschulen dem Distriktsmanager überwiesen werden, zeigen sich mit seltener Ausnahme gegenüber gewissen Punkten der persönlichen Verkaufstechnik, wie etwa wirkungsvollem Zeigen von Mustern, praktisch hilflos. Sie bedürfen also eines Kontrolleurs schon aus dem Grunde, um sie in die Praxis einzuführen. Der Verkaufsleiter kann sich im allgemeinen dieser einführenden Tätigkeit nicht widmen, vielmehr erblickt ein großer

vH-Satz der Distriktsleiter seine Hauptaufgabe nur darin, den Verkäufer im Abschluß (closing the sale) zu unterstützen. Der Kontrolleur muß also dem neuen Vertreter die wirksamste Methode des „Wie“ zeigen. Ohne praktische Anleitung und Überwachung, die sich natürlich nicht auf starsalesmen erstreckt, verfallen willensschwache Verkäufer leicht in die Gewohnheit, die Verkaufsrichtlinien des Stammhauses überhaupt nicht zu befolgen. Das natürliche Streben der jüngeren und weniger geübten Verkäufer, die Methoden der erfolgreichen Verkäufer zu zergliedern und sich anzueignen, kann nur praktisch zum Erfolg geführt werden, wenn der Kontrolleur richtig eingreift. Der Kontrolleur selbst ist selten ein starsalesman, sondern meist ein routinierter älterer Verkäufer mit wissenschaftlicher Vor- und Ausbildung, der aber ein abgeschlossenes Studium in den Fragen der Analyse des Verkäuferberufes besitzt und der durch Training in der richtigen Behandlung von Menschen bewandert ist. Es ist selbstverständlich, daß es daher bei solchen Unternehmungen, wo eine derartige Verkaufskontrolle existiert, kein Arbeiten des einzelnen Verkäufers nach eigenen oder eigenwilligen Ideen gibt. Jeder Verkäufer hat, je nach der Verkaufsorganisation der Firma tägliche Berichte über sein Tagwerk entweder der Zentrale, dem Distriktsleiter oder dem Kontrolleur abzuliefern, wobei es ganz auf die vorgeschriebenen Punkte, die der Vertreter bei der Berichtsabfassung unbedingt zu beantworten hat, ankommt, ob der Bericht für die Zentrale erschöpfend und wertvoll ist oder nicht. Die meisten Autoren über Verkaufsfragen machen unseres Erachtens einen Fehler, wenn sie den Berichten des Vertreters nur aus dem Grunde keinen großen Wert beimessen, weil man aus ihnen doch nur sehen könne, ob zu viele oder zu wenige Besuche gemacht worden seien.

Wenn man die Tätigkeit des Vertreters in a) Routinemäßige Pflichten, b) Bedienungsaufgaben, c) Exekutive Pflichten, d) Schaffung von „good will“ einteilt, wie es auch die Verkaufskontrolle machen muß, um zu einem klaren Urteil über den Verkäufer zu kommen, so lassen sich, wie aus der nachstehenden Unterteilung ersichtlich ist, genügend Punkte herausfinden, über die zu berichten von Wichtigkeit wäre:

a) Routinemäßige Pflichten:

1. Berichte schreiben.
2. Verkaufsrekorde in Ordnung halten.
3. Information über letzte Preise, Veränderungen der Produkte usw. einholen.
4. Instandhaltung der Muster und übrigen Ausrüstungen.

b) Kundenbedienungs Pflichten:

1. Installation der Ware.
2. Training oder Anweisung des Kunden in dem Gebrauch der Ware.

3. Training oder Anweisung des Händlers zwecks Weiterverkauf.
4. Tätige Unterstützung des Händlers beim Weiterverkauf.

c) Exekutive Pflichten:

1. Vorbereitung des Tagewerkes.
2. Überwachung der Arbeit des eventuellen Mitverkäufers (junior salesman).
3. Entwicklung der Initiative durch Fortsetzung eigenen Studiums.
4. Tatsachenbeobachtung im Verkaufsdistrikt, die von Tragweite für die eigenen Produkte sind.
5. Sammlung von Einwänden und schlechten Kritiken über die Ware.
6. Ausarbeiten eigener neuer Ideen und Anregungen.

d) Schaffung von „good will“:

1. Hilfsbereitschaft in Dingen, die mit Verkauf an sich nichts zu tun haben.
2. Beilegen von Beschwerden und Klagen.
3. Teilnahme an Festlichkeiten der Kunden.
4. Geschickte Suggestierung der Vorzüge seiner Gesellschaft.

Es ist Aufgabe des Kontrolleurverkäufers, der aber niemals selbst einen Verkauf tätigt, die geeignete Berichtsform herauszufinden.

Andere Fragen, die mit der Kontrolltätigkeit entstehen, und die wiederum nur durch die „Kontrolle“ der Kontrolle direkt in der Zentrale gelöst werden können, sind z. B.:

Wieviel Verkäufer sollen auf einen Kontrolleur entfallen?

Wieviel vH seiner Zeit soll der Kontrolleur auf die Beobachtung der älteren Verkäufer, auf Bureaukonferenzen, auf Besprechungen mit Kunden des Verkäufers und auf reine Feldbeobachtung, d. h. Prüfung der Kundenbesuchstätigkeit verwenden?

Da die Kontrolleure selbst Berichte über jeden Verkäufer der Zentrale einzusenden haben, die dort inhaltlich auf Karten übertragen werden, so besteht hier bei einer geschickten Innenorganisation die Möglichkeit, besonders dann die Fähigkeiten der „supervisors“ zu prüfen, wenn man die Kontrolleure wechselt.

Es ist offensichtlich, daß jede Gesellschaft und demgemäß auch die Kontrolleure ihren Nachdruck auf die reine Feldbeobachtung legen, weil diese unmittelbar im Interesse einer direkten Umsatzsteigerung liegt. Um eine Note über den Befähigungsnachweis des Vertreters abgeben zu können, soll nachstehend dargelegt werden, wie die Praxis und die Wissenschaft die Kontrollanalyse durchführt resp. zur Durchführung empfiehlt<sup>1)</sup>:

- a) Die Stimme des Verkäufers:
  1. Spricht er klar und deutlich?

<sup>1)</sup> Vgl. Kenagy und Yoakum, a. a. O., S. 331.

2. Hat die Stimme genügend Umfang?
3. Liegt Ausdruck und Gefühl in der Stimme oder ist sie leblos und uninteressiert?

4. Ist die Stimme frei von Hemmungen?
5. Ist die Art der Stimmführung angenehm?

b) Eindruck des Verkäufers:

1. Macht der Verkäufer einen günstigen Eindruck auf den Kunden vom Standpunkt der körperlichen Haltung, der Kleidung und des Gesichtsausdruckes?

2. Hat der Verkäufer unmännliche Züge?

3. Hat der Verkäufer genügend Anpassungsfähigkeit und Humor in seinem Auftreten?

4. Hinterläßt der Verkäufer den Eindruck, aufrichtig und ehrlich zu sprechen?

5. Hinterläßt der Verkäufer den Eindruck, ein Fachmann zu sein?

6. Sehen die Kunden den Verkäufer gerne, je länger er mit ihnen zu tun hat?

7. Ist der Eindruck zum Schluß des Interview ebenso stark wie zu Beginn?

c) Die Initiative während des Verkaufsgespräches:

1. Beginnt der Verkäufer seine Ausführungen indifferent oder mit Schwung?

2. Hält er seine Taktik während des Gespräches aufrecht?

3. Versteht es der Verkäufer, Interesse zu erregen?

4. Macht sich der Verkäufer die Mühe, das, was der Kunde braucht, festzustellen, oder führt er nur ein oberflächliches Verkaufsgespräch?

d) Die körperliche und geistige Energie während des ganzen Verkaufstages:

1. Beginnt der Verkäufer seine Tätigkeit früh am Morgen und sofort nach den Mahlzeiten?

2. Hält der Verkäufer während des Tages seine Energie ständig auf demselben Niveau, insbesondere während des Nachmittags?

3. Behält der Verkäufer dieselbe Energie, wenn er einen sog. schlechten Tag hat oder ist er niedergedrückt?

4. Hört der Verkäufer pünktlich um 5 Uhr mit seiner Arbeit auf?

5. Behält der Verkäufer dasselbe Arbeitstempo Tag für Tag?

e) Die Ausdauer während der Verhandlung:

1. Bleibt der Verkäufer beim Kunden, solange noch eine Hoffnung besteht, oder gibt er unter dem Widerstand des Kunden auf?

2. Behandelt er Einwände des Kunden schnell und oberflächlich oder überlegend und zögernd?

3. Macht der Verkäufer bei Schluß des Verkaufsgespräches wiederholte Anstrengungen, die Order zu erhalten oder gibt er schon nach einem Versuch auf?

4. Macht der Verkäufer Wiederholungsbesuche bei schwierigen Kunden?

f) Das selbständige oder unselbständige Verhalten des Verkäufers:

1. Hat der Verkäufer selbst genügend Initiative nach neuen Kunden zu suchen oder hängt er von fremden Anregungen ab (leads and tips)?

2. Hat der Verkäufer ein gutes Urteil in der Abschätzung des Wertes möglicher zukünftiger Käufer?

3. Analysiert der Verkäufer selbst sein Tagewerk?

4. Bemüht sich der Verkäufer um die Verbesserung seiner Methoden oder ist er hierin gänzlich abhängig von seinen Vorgesetzten?

g) Die Höflichkeit des Verkäufers:

1. Zeigt sich der Verkäufer geduldig bei schwer zu behandelnden Kunden?

2. Zeigt der Verkäufer Bedienungsbereitwilligkeit seinen Kunden gegenüber?

3. Enthält sich der Verkäufer häßlicher Bemerkungen über die Konkurrenz?

h) Die Loyalität und Mitarbeit des Verkäufers:

1. Führt der Verkäufer die Instruktionen seiner Firma in loyaler Weise aus?

2. Erledigt er seine Berichte pünktlich?

3. Kümmert sich der Verkäufer um die gründliche Bearbeitung seines Distriktes, oder beklagt er sich, daß seine Kollegen bessere Distrikte haben?

4. Lobt der Verkäufer seine Firma?

5. Äußert sich der Verkäufer abfällig über seine Vorgesetzten?

6. Interessiert sich der Verkäufer aufrichtig für die Verkäuferkonferenzen und Konvente?

7. Ist er bereitwillig in der Unterstützung seiner Kollegen und des Verkaufsleiters?

i) Geistige Gewandtheit des Verkäufers:

1. Ist der Verkäufer erfolgreich in der Erreichung von Interviews?

2. Kann der Verkäufer Einwände des Kunden erfolgreich widerlegen?

3. Kann der Verkäufer Ausreden der Kunden geschickt entgegen?

4. Arbeitet der Verkäufer eigne Verkaufsideen aus?

5. Probiert der Verkäufer Verkaufsmethoden seiner Kollegen aus?

6. Ist der Verkäufer erfolgreich bei solchen Kunden, die stark von der Konkurrenz besucht werden?

k) Psychologisches Einfühlungsvermögen des Verkäufers.

1. Stellt sich der Verkäufer auf den Kunden ein?

2. Zeigt der Verkäufer durch Bemerkungen, daß er die Persönlichkeit des Käufers richtig beurteilen kann?

3. Sucht sich der Verkäufer über die Persönlichkeit des Kunden vor oder während des Interview zu informieren?

4. Wird der Verkäufer so begrüßt, daß man daraus schließen kann, er wird geschätzt und geachtet?

5. Spricht der Verkäufer während des Verkaufes auch über andere Dinge?

6. Kann der Kontrolleur feststellen, ob der Verkäufer einen richtigen vH-Satz seiner Zeit auf Sport und Vergnügen verwendet?

Der bereits mehrfach zitierte Kenagy stellt das die Anzahl der Besuche beeinflussende Zeitverhältnis der sechs Elemente des „salesman job“ so dar:

1. Vorbereitungen zum Interview . . . . .	zirka	30 vH
2. Verkaufsgespräch . . . . .	„	35 „
3. Good-will . . . . .	„	7 „
4. Routinepflichten . . . . .	„	10 „
5. Inkasso . . . . .	„	3 „
6. Warten . . . . .	„	15 „

Nach der absolut einleuchtenden Darstellung Kenagys muß sowohl die Vorbereitungs- als auch die Wartezeit verkürzt werden. Zur Vorbereitungszeit gehört sehr wesentlich die unproduktiv verbrachte Zeit des Ganges zum Kunden, die hauptsächlich den hohen vH-Anteil verursacht. Häufig genug ist als direkte Ursache der Unrentabilität einer Verkaufsorganisation festgestellt worden, daß ein Verkäufer mehr Zeit verbraucht, zu seinen Kunden zu gelangen, als nachher mit ihnen zu verbringen. Die National Bisquit Company hat vornehmlich aus diesem Grunde ihr Verkäufernetz in ganz feine Maschen zerlegt, d. h. die Verkaufsrouten so standardisiert, daß den Verkäufern sogar die Straßen, die sie zu gehen haben, wann und wo sie frühstücken dürfen, wann und ob sie eine Straßenbahn zu benutzen haben, vorgeschrieben sind. Auch zur dringend notwendigen Verkürzung der Wartezeit bleiben noch genug zweckmäßige Mittel übrig. Als siebentes Element des „salesman job“ könnte man noch die Beobachtertätigkeit des Verkäufers hinzurechnen, soweit ein Verkauf an Wiederverkäufer in Frage kommt. Die Ergebnisse aus dieser Beobachtertätigkeit (mitunter besonderer research field men) sind vor allem für denjenigen Bearbeiter in der Verkaufsforschungsabteilung wertvoll, der sich mit den Fragen der direkten Absatzsteigerung oder Umsatzsteigerung, z. B. Vorbereitung zu Verkaufskampagnen usw., zu befassen hat.

Tosdal<sup>1)</sup> empfiehlt für diese besondere Aufgabe der Beobachtungstätigkeit dem Verkäufer folgende Reihe von Fragen mit auf den Weg zu geben, deren Beantwortung er suchen soll, und von denen wir an dieser Stelle nur die wichtigsten wiedergeben:

1. Der Verkäufer versuche eine Liste derjenigen Fachblätter zu erlangen, auf die der Händler abonniert ist.
2. Wieviel Briefe und Zirkulare erhält der Händler durchschnittlich an einem Tage mit der Post?
3. Liest der Händler die Annoncen in den Fachblättern und welche fallen ihm hauptsächlich auf?
4. Hat der Händler schon jemals Aufträge auf solche Annoncen erteilt?
5. Was tut der Händler zur Überwindung der Kataloghäuserkonkurrenz?
6. Zu welcher sozialen Klasse gehört seine weibliche Käuferschicht?
7. Welche Verkaufsargumente braucht der Händler beim Verkauf der Produkte des Vertreters?
8. Welches System der Warenauszeichnung hat der Händler?
9. Macht der Händler öfters Ausverkäufe von Ladenhütern?
10. Macht der Händler nur einmal Inventur im Jahr und wie bewertet er hierbei seine Ladenhüter?
11. Bevorzugt der Händler „brands“?
12. Arbeitet der Händler irgendwelche Verkaufsideen aus, um seinen Umsatz zu steigern?

Dieses nicht unmittelbar produktive Tätigkeitsfeld der reinen Beobachtung des Kunden eignet sich aber ganz besonders zur stichprobeweisen Kontrolle des Verkäufers entweder durch die Verkaufskontrolleure selbst oder den Distriktsmanager, um die kaufmännischen Qualitäten der zur Beförderung vorgesehenen Verkäufer zu prüfen.

## **7. Die Bedeutung der unpersönlichen Kundenwerbung (Reklame) für Verkaufsleitung und industriellen Vertreter.**

Die Reklame ist in den Vereinigten Staaten in demselben Maße eine Teildisziplin der kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre wie die allgemeine Lehre vom Verkauf; im Gegensatz zum Deutschen Reich, wo an den Universitäten und Hochschulen das Fach der Werbewissenschaft stärker vertreten ist als das der „direkten“ Verkaufslehre. Da die deutsche Literatur über die Technik und Psychologie der Reklame besonders in den letzten Jahren wertvolle Bereicherungen erhalten hat, ist es eher möglich, den Stand der deutschen Reklamekunst mit dem der ameri-

<sup>1)</sup> Vgl. Tosdal: a. a. O. S. 146; Use of salesmen as research field men.

kanischen kritisch zu vergleichen als gerade die direkte d. h. industrielle Verkaufstechnik beider Länder.

Es kann nicht unsere Aufgabe sein, im Rahmen dieser Abhandlung die rudimentären Grundlagen der Reklametechnik zu entwickeln. Es gibt eine Unmenge guter Bücher in dem beigegebenen Verzeichnis der von uns zum großen Teil benutzten Literatur, die diesem Zweck erfolgreich dienen können. Es ist auch nicht unsere Absicht, die verschiedenartige Methodik und Sichtung der amerikanischen Reklame der deutschen gegenüberzustellen. Vielmehr soll nur das von der amerikanischen Reklame erörtert werden, was weniger infolge gesetzmäßiger Technik als in der Idee der Handhabung entscheidenden Einfluß auf die Richtung der Verkaufspolitik hat, und woran uns der industrielle Vertreter nach unserer eigenen Erfahrung am gebundensten erscheint. Also nicht vom Standpunkt des Leiters der Reklameabteilung, der die Idee ausführt, sondern von der Warte der Oberleitung des Verkaufes, die die Idee hat, soll die amerikanische Reklame oder stille, unpersönliche Kundenwerbung betrachtet werden. Daß hierbei die psychologische Seite der Betrachtung nicht zu kurz kommen wird, ist wohl schon durch die Hervorhebung der psychologischen Bedeutung einzelner Abschnitte in der direkten persönlichen Verkaufsvermittlung, d. h. der Handhabung der Verkäuferpersönlichkeit angedeutet worden.

Bevor wir zur Abhandlung selbst schreiten, ist es nötig, auf ein Werk hinzuweisen, das 1922 in Deutschland erschienen ist mit dem ausgeprägten Zweck, für die Art der amerikanischen Reklametechnik zu werben. Wir wollen deshalb mit ein paar Worten bei dieser für den Praktiker sehr brauchbaren Arbeit und ihrer Kritik von anderer Seite verweilen, weil sie nicht von einem europäischen Touristen, sondern von einem Landeskundigen geschrieben und bisher die einzige ihrer Art ist, die sich im Rahmen ihres Themas am stärksten mit der betriebswirtschaftlichen Seite des amerikanischen Wirtschaftslebens befaßt, und weil der Kritiker die amerikanischen Verhältnisse nicht kennt.

Die Arbeit Friedlaenders<sup>1)</sup>, so verdienstvoll sie an sich ist, weil sie das Handwerksmäßige der Reklametechnik nach dem amerikanischen System geordnet vom Standpunkt der Verkaufsleitung darlegt, krankt aber doch an zwei Fehlern hinsichtlich der Erreichung des sich selbst gesetzten Zieles. Die Arbeit benutzt erstens einen viel zu kleinen Ausschnitt der neuesten amerikanischen Reklameliteratur als Basis und Behandlungsfläche, nämlich nur Werke von älteren Schriftstellern wie Scott, Münsterberg, Strong, Hollingworth und Starch. Ferner entspricht die Arbeit in ihrer Disposition doch nicht ganz der üblichen amerikanischen reklametheoretischen Darstellung und be-

<sup>1)</sup> Vgl. Friedlaender, Dr. Kurt Th.: Der Weg zum Käufer. Berlin 1923.

obachtet zu ihrem eigenen Schaden den seinerzeitigen Stand der amerikanischen Reklamepsychologie überhaupt nicht. Wäre nämlich der psychologische Stand berücksichtigt worden, so wäre das hierauf abzielende, nicht gerade günstige aber nur halb zutreffende Urteil Koenigs<sup>1)</sup> hinsichtlich der Wesenserklärung psychologischer Begriffe nicht möglich gewesen. Der Stand der deutschen modernen Psychologie hätte Friedlaender dann wirklich „ganz fremd“ bleiben können. Gerade zu Friedlaenders Rechtfertigung sei gesagt, daß das ganze Gebiet der Reklame, jedes sich an die fünf menschlichen Sinne wendende Ereignis mit der Psychologie zu tun hat und es für den „theoretischen“ Praktiker bei der Entwicklung fester Reklameregeln, d. h. dem Entwerfen zweckmäßiger Anwendungsmodi der Reklametechnik nicht in erster Linie auf begriffliche Definitionen ankommt. Die Aufführung begrifflicher Definitionen stempelt eine Abhandlung noch nicht zu einer wissenschaftlichen oder umgekehrt. Das amerikanische Ziel der ganzen Reklamelehre einschließlich der Verkaufslehre besteht, soweit Psychologie in Frage kommt, viel ausgesprochener als in Deutschland darin — das sei hier unterstrichen —, die gewonnenen auf den Verkauf anzuwendenden Erkenntnisse der Psychologie zu feststehenden, gesetzmäßigen Formeln zu verarbeiten, die der Praktiker, wenn er erfolgreich sein will, zwar unbedingt anwenden muß, über deren wissenschaftliche Entstehung aber er für den praktischen Erfolg nicht unterrichtet zu sein braucht. Nur so darf man die Arbeit Friedlaenders auffassen. Es ist eben auch hier der Zug nach Mechanisierung, der Drang, die Gleichförmigkeit psychischen Geschehens noch gleichförmiger zu machen. Was ist beispielsweise für den praktisch tätigen Leiter oder seinen Assistenten in der Reklameabteilung, um bei dem Beispiel der kritisierten Definitionen Friedlaenders zu bleiben, gewonnen, wenn dieser Reklameleiter, wie wir den von Koenig und Bauch entwickelten Begriff der geschäftlichen Reklame als „die planmäßige Einwirkung auf die menschliche Psyche mit dem Ziel der Herbeiführung einer möglichst hohen Willensbereitschaft zum käuflichen Erwerb des Angepriesenen<sup>2)</sup>“, für zutreffender hält, als die Formulierung von Seyffert und Lysinski, nach denen „die Werbung die organisierte Anwendung von Mitteln zur Massenbeeinflussung von Menschen ist, in freier Entschliebung sich einen dargebotenen Zweck zu eigen zu machen und sich durch ihn bestimmt, an seiner Verwirklichung mit zu betätigen“?

Der Hauptgrund dafür, daß man die direkte Verkaufsabteilung mit der Reklameabteilung nicht koordiniert, liegt in den bereits früher ausgeführten Überlegungen und der Tatsache, die hier besonders hervorgehoben werden soll, daß die Reklame auf den Massensinn abzielt,

<sup>1)</sup> Vgl. Koenig, Dr. Theodor: Reklamepsychologie, S. 11. Berlin 1925.

<sup>2)</sup> Vgl. Koenig, a. a. O., S. 29.

auf gewisse Gemeinsamkeiten bestimmter Käuferschichten und nicht auf individuelle Behandlung unter Anwendung von standardmäßig aufgebauten aber flexiblen Methoden. Trotzdem bis zu einem gewissen Grade eine Verschiedenheit in der Behandlung des Käufers vorliegt, laufen die Interessen der persönlichen Kundenwerbung und der unpersönlichen Kundenwerbung aber doch insofern zusammen, als die Reklameabteilung die Vor- und Nacharbeit des Verkaufes zu besorgen hat, d. h. Reklame erzeugt und erhält Nachfrage. Der persönliche Verkauf dagegen versorgt hauptsächlich die Nachfrage<sup>1)</sup>. Reklame ist um einen bilanzmäßigen Ausdruck anzuwenden, statische Kundenwerbung, und direkter Verkauf dynamische Reklame. Aus dieser Auffassung erklärt sich auch, warum der moderne amerikanische industrielle Verkäufer oder Vertreter, der von der amerikanischen Reklametechnik etwas versteht, wobei uns Koenigs<sup>2)</sup> Auffassung völlig unverständlich ist, „daß die amerikanische Art der Reklame häufiger abstößt als anzieht“, einen Vorzug beim Engagement erhält. Ein solcher Vertreter, der vorgibt und nachweist, etwas von der Reklame zu verstehen, muß eine Idee für die Verkaufsleitung reklametechnisch verwerten können: Wie werden die Waren des Händlers am schnellsten geräumt?

Im Sinne einer zweckmäßigen industriellen Verkaufspolitik muß es also liegen, wenn der von der Verkaufsabteilung abhängige Vertreter mit denjenigen Erfordernissen der Reklame vertraut gemacht wird, die ihn auf seiner Suche nach Absatz unmittelbar angehen. Diese Erfordernisse sind dreifacher Art:

1. Die Differenzierung des Produktes, kenntlich gemacht durch die Wortmarke.
2. Die Auswahl der Medien, d. h. der Reklameträger für die Anzeige der Produkte durch die Absatzkanäle.
3. Der Reklamefeldzug als Tempobeschleuniger zur Eroberung des gesamten Absatzgebietes.

Die Differenzierung des Produktes ist der Ausgangspunkt jeder reklametechnischen Überlegung überhaupt. Man kann Reklamebild und -text ein und desselben Produktes differenzieren, aber man wird keinen Verkaufserfolg haben, wenn das Produkt an sich oder in seiner Umhüllung nicht von den Konkurrenzprodukten unterschieden oder unterscheidbar ist. Als die amerikanische Normalisierung und Typisierung der Produkte während des Weltkrieges z. B. die Automobilreifen von 270 auf 9 reduzierte, waren nur die ähnlichsten Typen entfernt und die unterschiedlichsten beibehalten worden. Allmählich wird aber die Konkurrenz wieder so groß, daß trotz allen Regierungsmaßnahmen

<sup>1)</sup> Vgl. Opdyke, John B.: Advertising and Selling Practice, publ. Shaw Co. 1918.

<sup>2)</sup> Koenig, a. a. O., S. 24.

die Normalisierung wieder zugunsten der Differenzierung verschwindet. Man kann daraus schlußfolgern, daß sich Normalisierung und Differenzierung in ungebundener Wirtschaft in bezug auf die unpersönliche Kundenwerbung absatztechnisch nicht vertragen, da die Reklame und durch sie der größte Absatzerfolg sich nur auf der Differenzierung aufbauen kann.

### **a) Die Differenzierung des Produktes durch die Wortmarke.**

Ein Produkt kann sich nun je nach seiner Beschaffenheit an alle fünf Sinne des Menschen wenden. Von diesen fünf Möglichkeiten wird aber die des visuellen Reizes die häufigste Erscheinung sein, d. h. bei dem unpersönlichen Reiz durch Wort und Bild wird das Wort Hauptmittel des Reizes und das Bild nur Hilfsmittel sein. Die Ursache hierfür liegt verkaufstechnisch darin, daß die meisten präsumptiven Käufer, sofern sie die Ware kaufen möchten, diese ohne Wortbezeichnung nicht richtig beschreiben könnten, wodurch die Prozedur des Verkaufes erheblich verlangsamt werden würde. Die Wortbezeichnung, die sich im modernen Verkehr zur Marke formte, ist, wie Findeisen zutreffend ausführt, die Seele der Ware und dient ganz besonders in den Vereinigten Staaten „als Grundlage zur Schaffung der seelischen Voraussetzungen bei den Abnehmern“<sup>1)</sup> und zur Anbahnung eines weiteren Vertrauensverhältnisses, ohne daß die zweite Hauptaufgabe der Reklame, der mechanisch automatische Nachkauf, überhaupt nicht erfüllt werden kann. Zum Unterschiede von den deutschen Markenwaren, zu deren Wesen, um Markenartikel zu sein u. a. eine bestimmte gleichbleibende Umhüllung und Form oder eine bestimmte gleichbleibende Verkaufstechnik gehören soll, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß in den Vereinigten Staaten durch die wesentlich schärfere Einsetzung der Reklame bei dem Durchschnitts Kaufmann alle nicht „einzigartigen“ Erzeugnisse, ganz gleich ob landwirtschaftlicher oder industrieller Herkunft mehr oder weniger den Charakter des Markenartikels tragen, solange sie nur von gleichbleibender Beschaffenheit sind und sich zur Führung eines Markenwortes „brand“ eignen. Eine bestimmte gleichbleibende Art der Verkaufstechnik ist kein notwendiges Kriterium für einen amerikanischen Markenartikel. Sind die Waren beim Hersteller aus irgendeinem Grunde noch keine Markenartikel geworden, so werden sie es beim Großhändler oder Kleinhändler ganz bestimmt. Denn dazu bedeutet ein „brand“ viel zu sehr Absatzerleichterung. Der Zweck jeder Warendifferenzierung ist natürlich nichts anderes als schnelles Erkennen der Ware, entweder im unverhüllten Zustand oder an der Verpackung,

---

<sup>1)</sup> Vgl. Findeisen, Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe. Berlin, Industrieverlag Spaeth und Linde 1924.

an letzterer meist dann, wenn die Ware in trockenem oder flüssigem Mischzustande ist, und die Herbeiführung einer Gedächtniswirkung durch assoziative Wirkung mit dem Markennamen. Die Ursache oder der Anlaß für die Differenzierung kann indessen ein mehrfacher sein. Es braucht nicht nur die Qualität und ihre individuelle Nützlichkeit, es kann auch der Preis oder irgend etwas anderes ein Vertrauensverhältnis mit dem Käufer begründen. Aus diesem Grunde haben sich auch in den Vereinigten Staaten die medizinischen Heilmittel zuerst und am schnellsten als Markenartikel eingeführt. Aber auch solche Waren wie Zahnpasta und Haarwasser, von denen Findeisen annimmt, daß sie kein seelisches (Vertrauens-) Verhältnis zum Subjekt begründen können, haben gerade wegen ihres besonderen Nützlichkeitswertes aus ästhetischen Gründen ihre Eignung als Markenwaren bewiesen. Diese Erfahrung führte die amerikanische Wirtschaft zu der Erkenntnis, daß all und jede quantitativ hergestellte Ware sich zur Markenbehandlung eignet und durch die allgemeine Anwendung der Marke die Entpersönlichung der Ware, d. h. die Trennung der Ware von der Firma wieder aufgehalten wird. Die Marke, besonders die Wortmarke selbst, wird zum Firmenbegriff. Daher erklärt sich das primäre Bestreben, die Wortmarke psychologisch so zu gestalten, daß dem zukünftigen Konsumenten bei seinem plötzlich auftauchenden Warenbedürfnis sofort die Marke einfällt, er sich ihrer also zwangsläufig entsinnt. Dagegen ist es nicht nötig, daß ihm beim Sehen der Marke sofort bewußt wird, um welche Ware es sich handelt. Daraus ergibt sich, wie die Reklamepsychologie schon längst erkannt hat, daß die Assoziation in der Vorwärtsrichtung von der Ware zur Marke gebildet werden muß, da sie in der Rückwärtsrichtung versagt. Man hört ja häufig genug eine Marke, ohne von ihr auf die Ware selbst schließen zu können.

Die rechtliche Betrachtung der Wortmarke hat für den Käufer wenig Bedeutung, um so mehr aber für den Verkäufer unter dem Gesichtswinkel erleichterter Verkaufsdisposition durch die Ausschaltung der Konkurrenz. Denn gerade der gehobene Organisationswert (good will) einer Unternehmung durch den Verkauf von Markenartikeln reizt die Konkurrenz häufig zu verhänglichen Mitteln. Wie stark die Konkurrenzgefahr gerade bei einer gut eingeführten Marke sein kann, geht aus dem bereits im Kapitel über die Produktanalyse angeführten Beispiel der berühmten Firma Coca Cola hervor. Der rechtliche Markenschutz in den Vereinigten Staaten hat nun aber nicht die Sicherheit wie in Deutschland, weil die Eintragung nur deklarative Bedeutung hat, so daß oft eine unerwartete Schädigung durch das Auftauchen bisher nicht gehörter oder gelesener Schutzmarken eintreten kann.

Jede Wortmarke muß, um verkaufstechnisch einen möglichst hohen Verkauf zu garantieren, folgende Beschaffenheiten aufweisen, deren

kritische Untersuchung<sup>1)</sup>, wie bereits erwähnt, ebensogut in das Untersuchungsfeld der Produktanalyse einbezogen werden kann:

1. Die englische Sprache und die durch die Einwanderung sehr stark beeinflusste hohe Zahl der Illiteraten verlangen eine leichte Aussprache und ein leichtes Buchstabieren. Wortkombinationen, die das Auge und das Gehör täuschen können, sind zu vermeiden z. B. horse oder hose. Hierauf sollten besonders europäische Firmen achten, denen an einem Vertrieb in den Vereinigten Staaten gelegen ist, denn sehr viele Käufer geben sich in dem Bestreben, nicht sofort als Eingewanderte erkannt zu werden, keine Blöbe falscher Aussprache. Unmöglich ist z. B. Sanatogen, gut dagegen Aspirin.

2. Das Wort muß typenhaft leicht erkenntlich, einfach und klar sein, also möglichst wenig künstlerische Formgebung besitzen.

3. Das Wort soll möglichst kein Gemeinplatz und nicht von gekünstelter Konstruktion sein, sondern eher auf die durch die Produktanalyse festgestellten Nützlichkeiten und Brauchbarkeiten eingehen.

4. Die Erfüllung der Bedingungen 1—3 soll weniger auf die Aufmerksamkeitserregung als auf die Gedächtniswirkung abgestellt sein.

5. Das Wort soll sich bei reellem Geschäftsgebahren aus psychologischen Gründen nicht nur von ähnlich klingenden Marken der eigenen, sondern auch von denen fremder Branchen fernhalten.

6. Das Wort soll möglichst so beschaffen sein, daß eine schnelle Assoziation zur Überschrift oder dem ersten Satz des Textes hergestellt wird.

7. Das Wort soll schließlich derart sein, daß es vom verkaufstechnischen Gesichtspunkt zum Absatz einer ganzen Gattung von Produkten geeignet ist.

Die Bildung des Markenwortes wird kausal immer mit einer der vier folgenden Gruppen verknüpft sein:

a) Der Produktionsstätte, z. B. Firmenname oder Abkürzung desselben, oder dem Ursprungsort des Produktes.

b) Dem Produkte selbst (Aussehen, brauchbare Eigenschaft usw.).

c) Dem Verwendungsgebiet des Produktes (z. B. National Cash Register).

d) Der freien Erfindung

1. mit Sinnzusammenhang (Uneda Biscuit),

2. ohne Sinnzusammenhang.

Zu der Bildung der Marke ist kritisch zu bemerken, daß ein konstituierendes Merkmal der Wortmarke möglichst ein Kaufargument sein sollte. Von besonderer praktischer Bedeutung für die Wiederholung der Wortmarke in bezug auf ihre Gedächtniswirkung ist weiterhin die

<sup>1)</sup> Vgl. Buck, Glenn: Trade-mark Power. Munn & Co.: Trade-marks and Trade-names.

Tatsache, daß die sinnvollen wirklichen Wortnamen die sinnvollen Phantasienamen bei weitem übertreffen. Zum Studium näherer Einzelheiten sei gerade auf die ausgezeichneten deutschen Untersuchungen Lysinskis<sup>1)</sup> zur Psychologie der Wortmarkenreklame hingewiesen, die sich mit allen für die Praxis in Frage kommenden Einzelheiten befassen.

Es trifft auf den amerikanischen sog. Markenartikelfabrikanten nicht zu — im Gegensatz zu dem von Findeisen<sup>2)</sup> geschilderten deutschen —, daß er das persönliche Angebot mit Hilfe von Reisenden und Vertretern beiseite geschoben hat. Kein Markenartikel geht ohne „ordertaker“, und da dieser persönliches Interesse am Umsatz hat, so ist der industrielle Verkäufer resp. Vertreter sich sehr wohl der Markenreklamewirkung der von ihm verkauften Produkte bewußt. Es ist für eine richtige Verkaufspolitik von Notwendigkeit zu wissen, inwieweit eine gut gewählte und ausprobierte Marke eine Unterstützung für den Verkäufer zur leichteren Erzielung eines Absatzes ist. Je größer die Wirksamkeit der Reklame, um so größer der Stimulus und die Arbeitsintensität des Vertreters. Und da es in den Vereinigten Staaten nicht wie in Deutschland eine spezifische Markenartikelindustrie zum Unterschied von anderen Industrien gibt, sondern durch die allgemeine „brand“-Politik aller Branchen die gewonnenen Vorteile der Markenreklame wieder verlorenzugehen drohen, ist der amerikanische Verkäufer ganz besonders an der richtigen reklametechnischen Wirkung des „brand“ interessiert.

Im Zusammenhang mit der Wortmarke, die an sich schon einen Garantiebegriff für den Käufer bilden soll, wäre für die schnellere Absatz-erzielung oder Umsatzsteigerung der Vollständigkeit halber noch die geschriebene Garantie zu erwähnen. Für junge unbekanntere Firmen bedeutet die Garantie auf Warenerücknahme, wenn irgend etwas dem Käufer nicht gefällt, eine wesentliche Verkaufserleichterung. Allerdings muß diese schriftliche Garantie, wie es in der anständigen Geschäftspraxis immer mehr zum Durchbruch kommt, völlig vorbehaltlos sein. Der Unfug der Garantien seitens der Großhändler und Kleinhändler, die nichts garantieren können, verschwindet immer mehr. Und auch die von Fabrikanten auf ihre eigenen Artikel gegebenen Garantien weichen den besonderen Garantien, die außenstehende neutrale Organisationen geben, welche sich ausschließlich mit der Nachprüfung des praktischen Gebrauchswertes des Produktes befassen, wie z. B. die Prüfungsabteilung der New York Herald Tribune oder des Good House-keeping Institute, welches letzteres ein Monatsmagazin herausgibt. Ohne

<sup>1)</sup> Vgl. Lysinski, Dr. E.: Zur Psychologie der Wortmarkenreklame. Z. f. Handelsw. u. Handelspr., Jg. 11, H. 7/8, 1918/19; Jg. 12, H. 4/6, 1919/20.

<sup>2)</sup> Vgl. Findeisen, a. a. O., S. 45.

Frage bedeutet nur ein solches neutrales Gutachten eine dauerhafte und erstrebenswerte Verkaufserleichterung.

Abschließend wäre also zu sagen: Falsche bildliche oder textliche Darstellung einer Reklame bedeuten neben reinem Geldverlust so lange keine Verkaufsunterstützung, als sie nicht korrigiert worden sind. Dagegen bedeutet ein reklametechnisch falsch gewähltes Markenwort, das als Rufname ein Stück des Marken-Ichs darstellt, infolge der Schwierigkeit einer Korrektur eine positive und dauernde Verkaufsbehinderung, die die Arbeit des Vertreters und demzufolge die Stellung der Verkaufsleitung erschwert. Insofern erschien es uns wichtig, ausführlich bei dem Gegenstand der Wortmarke zu verweilen.

### b) Die Auswahl der Reklameträger.

Wieweit auch die Vereinfachung der Produkte geht, weniger werden die zu vertreibenden Artikel durch die Typisierung nicht, die ja nicht nur auf den Käufer, sondern auch wegen des „Erkennungsdienstes“ des Publikums auf die Konkurrenz zugeschnitten sein soll. Wiewohl die Typisierung produktionskostenverringend wirkt, so wirkt sie aber ohne weiteres doch nicht absatzerleichternd und damit auch nicht absatzkostenverringend. Wenn einige Firmen in ihrer Vertriebskostenkontrolle trotz allem so weit gehen, die Propagandakosten durch die Anzahl der Vertreterbesuche zu dividieren, so erhellt daraus schon das Interesse, das ein industrieller Vertreter an einem richtig gewählten „brand“ und einer richtig durchgeführten Reklame überhaupt haben muß. Wenn eine wirkliche Unterstützung des Verkaufes in Frage kommen soll, um einerseits mehr Absatz zu gewinnen und zu erhalten, und andererseits den Vertreter an der Arbeit der Reklameabteilung zu interessieren, so gilt es unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Marktanalyse, den richtigen Reklameträger zu ermitteln, der auch wirklich die gewünschte und bestimmte Käuferschicht trifft.

Von der richtigen Auswahl des Mediums hängt die nutzbringende Anwendung der Wortmarke ab. Ein wahlloses Herausgreifen irgendeiner Fachzeitschrift, nur weil man weiß, daß sie in den betreffenden Branchen gelesen wird, ist ebensowenig erfolgversprechend, wie der Vergleich verschiedener Reklameträger oder Werbemittel auf der Basis der Zahl der erhaltenen Anfragen. Diese Anfragen können unkontrollierbaren Zufälligkeiten ihre Entstehung verdanken, z. B. bei technischen Zeitschriften Anfragen von Studenten ohne Kaufinteresse, und sind, wenn man das Organ selbst nicht kennt, kein Beweis für die Werbekraft. Im allgemeinen regiert die Ausdehnung der Handelszentren die Auswahl der Medien<sup>1)</sup>. Es wird aber ganz von dem Produkt abhängen, ob

<sup>1)</sup> Vgl. Osborn, : Advertising, publ. Charles Scribners Sons. New York 1922.

eine Fachzeitschrift, ein Zeitung oder Werbedrucksachen in Form von kleinen Büchern, einzeln oder zusammen in Frage kommen. Auf die Zweckmäßigkeit der Auswahl von Werbefilm, Werbebriefen, Messen, Ausstellungen, Reklamegegenständen und Preis- resp. Musterbüchern soll hier nicht eingegangen werden. Es kann sich also bei der Medienauswahl ganz um eigene oder fremde Hilfe handeln.

Die eigene Hilfe besteht in der Herausgabe einer Werbedrucksache, die ausschließlich die Aufmerksamkeit auf den einen Inserierenden lenkt, der nicht mit anderen zu teilen hat. Die eigene Werbedrucksache, die entweder ein Büchlein (booklet) oder gefaltete Drucksache (folder) sein kann, dann aber häufig den Nachteil zu kleinen Druckes aufweist, hat für die Aufmerksamkeitsregung gewisse Vorteile gegenüber der Zeitschrift und der Zeitung. Sie wendet sich, falls nicht eine Verteilung auf der Straße in Frage kommt, an einen kleinen ausgewählten Käuferkreis, auf den der Text, da er gewöhnlich nicht in der Eile wie bei Zeitungen oder — wenn auch weniger — bei Zeitschriften gelesen wird, besonders sorgfältig zu formen ist. Es empfiehlt sich daher, Stil und Inhalt des Textes von dem der Zeitschriften und Zeitungen zu unterscheiden und darauf besonderes Gewicht zu legen, denn Stil und Inhalt hängen immer von der Wahl der Werbemittel ab. So eignet sich die deduktive Methode der Textpräsentierung besser für Zeitungen, wo mit der behauptenden Schlußfolgerung angefangen wird, und die induktive Methode besser für technische Zeitschriften, wo man sicher ist, daß der Leser das Inserat auch bis zur Schlußfolgerung durchliest. Trotzdem nun eine Werbedrucksache sich meist an einen kleinen Kreis wendet, bleiben doch einige zu berücksichtigende Merkmale des Textes oder Stiles dieselben wie in Zeitschrift und Zeitung. Nach Starch<sup>1)</sup> sind diese Merkmale, von denen die Textgestaltung abhängt, folgende:

1. Der Einkaufsprozß, d. h. wird überlegt oder unüberlegt gekauft.
2. Häufigkeit des Kaufes, d. h. aus Gewohnheit oder besonderer Überlegung.
3. Bekanntheit des Produktes, d. h. wenn das Produkt nicht bekannt ist, wird ungewöhnlicher Aufwand an Text notwendig.
4. Der Preis des Produktes, d. h. wenn der Preis niedrig ist, so ist auch nur das Minimum von Sorgfalt nötig, sonst das Gegenteil.
5. Die Konkurrenz, d. h. wenn diese stark vertreten, so ist beweisführender Text notwendig.
6. Die Beobachtung des von der Konkurrenz gebrauchten Textes, d. h. wenn die Konkurrenz argumentierenden Text verwendet, dann ist suggestiver Text — im Sinne psychischer Einstellung — oder „blumiger Text“ zu empfehlen.

<sup>1)</sup> Vgl. Starch: Principles of Advertising 1923.

7. Die Kompliziertheit der Ware, d. h. wenn diese technischen Charakters oder sonst komplizierter Art ist, so ist die Suggestion nicht zu empfehlen.

8. Die Käuferklasse.

9. Die Berücksichtigung der Gefühlswirkung auf den Käufer.

10. Der Zweck des Textes, d. h. Gedächtniswirkung oder Willenswirkung zum direkten Kauf.

Man kann wohl in allen Punkten der Ansicht von Starch vorbehaltlos beipflichten mit Ausnahme des Punktes 4. Es ist nämlich nicht einzusehen, warum die doch keineswegs nach Geldaufwandprinzipien erfolgende Textgestaltung derartig vom Preise des Produktes abhängig sein sollte. Wenn auch eine gewisse Relation nicht zu verkennen ist, indem hochwertige Waren schon an sich, aus gefühlsmäßigen oder ähnlichen Erwägungen gegen den präsumptiven Käufer, eine hochwertige Reklame bedingen, so sollte sich aber die Verkaufsleitung nicht durch Fragen des Verkaufspreises bei der Benutzung wissenschaftlicher Reklamemethoden beeinflussen lassen. Im übrigen scheint es uns, als wenn Starch die verkaufstechnische Produktanalyse zu wenig berücksichtigt hätte, denn die Punkte 4 und 7 sind nicht die einzigen Faktoren hinsichtlich der Produktanalyse, von denen die Textgestaltung abhängt. Sehr viel richtiger würde es uns auch erscheinen, wenn der Punkt 8, die Käuferklasse, als Absatzziel am Anfang stände. Von dem Punkt 8, d. h. Käufer- oder Wiederverkäuferklasse, hängt die Berücksichtigung der Punkte 1—7 und 9—10 sehr wesentlich ab.

Greift man nun zu den fremden Werbemitteln, d. h. denjenigen, in die sich die Verkaufsleitung mit denen der Konkurrenz zu teilen hat, so entstehen, bevor man an die Formung des Textes geht, zunächst folgende Fragen:

1. An welche Leser- resp. Käuferschichten wendet sich die Zeitschrift?

2. Wird die Zeitschrift aus wirklich sachlichem Interesse am Inhalt oder aus anderen Gründen gelesen?

3. Wie ist der Charakter der Zeitschrift, z. B. Stellung gegenüber Fragen des öffentlichen Interesses?

4. In welchen Landesteilen zirkuliert die Zeitschrift?

5. Zirkuliert sie hauptsächlich in großen Städten, kleineren Städten oder auf dem flachen Lande? Hauptstadt oder Provinzcharakter?

6. Wie hoch ist die Abonnentenzahl?

7. Wie hoch sind die Inseratgebühren?

8. Wie oft erscheint die Zeitschrift?

9. Gibt es ähnliche Konkurrenzzeitschriften?

10. Wie ist die reklametechnische Aufmachung der Zeitschrift?

Diese Fragen muß man zunächst beantworten, und gleichzeitig, wie dies in den Vereinigten Staaten vielfach geschieht, Stichproben durch Umfragen in den betreffenden Käuferschichten vornehmen, um sich über deren Lesegewohnheiten gründlich zu informieren und die Antworten auf obige Fragen zu prüfen.

Die Textsetzung (copy) erfordert also eine eigene Technik, die erst dann richtig angewandt werden kann, wenn alle vorher beschriebenen Bedingungen erfüllt sind. Trotz der bei jedem Reklamefall verschieden gelagerten Bedingungen lassen sich doch einige allgemeingültige Sätze ableiten, die dem psychologischen Gebiet entstammen und von der amerikanischen Praxis ausnahmslos beobachtet werden. Der Text darf beispielsweise niemals abgehackt wirken und niemals den Anlaß zu einer Kontroverse bilden. Wenngleich auch alle überflüssigen und blumigen Worte vermieden werden sollen, so darf der Text doch nicht kakophonisch klingen. Die Begehrlichkeit des im Text Angeredeten zu erregen, von dem Nehmenmüssen eines Gegenstandes mit möglichst wenigen, gut instrumentierten Worten zu überzeugen, ist der Kontrapunkt des Textes. Und dieser Kontrapunkt soll sowohl immer im optischen als auch geistigen Zentrum liegen. Niemals sollte die Größe, Länge oder örtliche Lage des Textes von der begleitenden Illustration abhängig gemacht werden. Ein Fehler, dem man noch häufig genug begegnen kann.

Was die Inseratkosten anlangt, so ist das allgemeine Bestreben heute auf die Einführung von „flat-rates“-Einheitssätzen gerichtet. Vorläufig richten sich die Kosten aber noch nach der Bruttoabnahme der Seiten in einem Jahr entweder mit Berücksichtigung von Zeit und Häufigkeit der Inserierung oder ohne Berücksichtigung dieser letzten Momente. Die Kosten für Zeitungsinserate, das sei in diesem Zusammenhang gleichfalls erwähnt, hängen von den Produkten ab, die zur Inserierung gelangen.

Die meisten Zeitschriften sind Mitglieder des „Audit Bureau of Publications“, von dem die industriellen Verkaufsleitungen verschiedene Berichte über Umfang und Umlauf einer in Aussicht genommenen Zeitschrift geliefert erhalten. Trotzdem kann man aber aus diesen Berichten nicht immer die Schlüsse ziehen, die für die Absatzerzielung notwendig sind.

Eine gerechte Beurteilung in bezug auf die Werbekraft einer Zeitschrift kann man nur erhalten, wenn man die Inseratkosten per Einzelverkauf der Ware durch jede einzelne Zeitschrift vergleicht unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Anzahl der Anfragen, der Kosten per Anfrage, der Anzahl der Aufträge und des Verhältnisses der Aufträge zu den Anfragen. Einen Faktor der Werbekraft, der besonders bei Saisonschwankungen genau zu berücksichtigen ist, kann man allerdings nicht

kostenmäßig erfassen, da er rein negativ wirkt, das ist der Nachteil der meisten Zeitschriften und Magazine, soweit es sich um nationale Publikationen handelt, etwa 30 Tage vor dem Erscheinen der Zeitschrift in Druck zu gehen. Aus diesem Grunde geben gewisse Reklamen nicht die jüngste Auffassung wieder. Diesen Nachteil gleichen die Zeitungen aus, die vielfach außer den nachstehend aufgeführten Gründen auch deswegen vom Industriellen benutzt werden, weil viele Industrielle so beschäftigt sind, daß sie selbst Fachzeitschriften nur flüchtig lesen und daher bloß durch die Tagespresse von dem Verkäufer erreicht werden können.

Von den Magazinen unterscheiden sich die Zeitungen für die Berechnung des momentanen Verkaufseffekts, der am exaktesten vom Kleinhändler berechnet werden kann, durch folgende Vorzüge:

- a) unmittelbare Nähe der präsumptiven Käuferschaft zum Absatzbetrieb (Lokalpatriotismus),
- b) bessere Beurteilung der Zeitung in bezug auf geographische Reichweite,
- c) tägliches Erscheinen der Zeitung.

Die Zusammenarbeit zwischen Zeitung und Industriellen vom verkaufstechnischen Standpunkt geht so weit, daß viele Industrielle nicht nur vollständige technische Unterstützung in bezug auf Typen, Matrizen, Ausarbeitung der Reklame bis ins kleinste Detail usw. geben, sondern auch in bezug auf den Erfolg der Reklame durch Gewinnbeteiligung Einfluß üben. So sehr eine weitgehende Kopulation mit den Zeitungen vom absatztechnischen Standpunkt geboten erscheint, so wenig scheint diese aber bei einem direkten Verhältnis mit dem Händler angebracht. Die vielfach verbreitete Sitte nämlich, die Reklamekosten für Zeitungen mit den Händlern zu 50 vH zu teilen, wird von den Theoretikern sehr richtig mit der Begründung abgelehnt, daß in dem Fall, wo man dem Kleinhändler die Auswahl der Zeitung überlasse, die Erfolgskontrolle verlorengelange und die jährliche Unkostenquote für die Reklameausgaben des Industriellen, die im Verkaufsbudget als Standard ausgeworfen wird, zu einer unsicheren Schätzungsbasis werde. Wenn auch die Ausnutzung der Zeitungsreklame zum Zwecke der Absatzerzielung häufig mit allem erdenklichen Raffinement vom Industriellen oder Fabrikanten gehandhabt wird, so darf man sich aber trotzdem nicht vorstellen, daß in den Vereinigten Staaten die große ungebildete Masse durch jedes dem Fabrikanten beliebige Mittel zum Kaufe beeinflusst werden kann. Wir müssen daher der Ansicht Königs<sup>1)</sup> entgegentreten, daß in einigen Ländern (gemeint können nur die Vereinigten Staaten sein, weil bei König im Gegensatz zu Europa die Rede

---

<sup>1)</sup> Vgl. König, a. a. O., S. 16.

ist) nichts zum Schutze für die Masse geschehe, soweit die Reklameanwendung zum Zwecke der Einkaufsverführung in Frage kommt. Zunächst sei darauf aufmerksam gemacht, daß schon seit etwa 10 Jahren, um nur einige Beispiele führender amerikanischer Zeitungen zu nennen, z. B. folgende Inserate von der Aufnahme in „New York Times“ ausgeschlossen sind:

1. Betrügerische oder zweifelhafte Angebote finanzieller Art.
2. „bucketshop“, d. h. verbotenes Bankgeschäft, Spiel und Wetten.
3. Große garantierte Dividenden.
4. Unreelle Angebote, z. B. etwas für nichts.
5. Garantierte Heilmittel.
6. Massage.
7. Heiratsangebote.
8. Reklame von Kartenlegerinnen und Psalmisten.
9. Suggestive Bücher intimen Inhaltes.
10. Persönliche Angriffe.
11. Angebote großer Gehälter.
12. Medizinische Reklame zweifelhafter Art.
13. Reklame, die Geldvorauszahlungen für Probe und Muster verlangt.

Die Zeitung gibt jedem eine Belohnung von 100 Dollar für den Nachweis, wer auf obige Weise, d. h. durch unerlaubtes Inserat trotz aller Vorsichtsmaßnahmen der Zeitung Geld oder sonstige Vorteile erhalten hat.

Die „Saturday Evening Post“ und „The Country Gentleman“, deren Leserschaft über die ganze Union verbreitet ist, beobachten folgende Grundsätze, um Auswüchse skrupelloser Reklametätigkeit zu verhindern:

1. Finanzielle Reklame wird dann nicht aufgenommen, wenn diese hochgradig spekulativen Charakters ist.
2. Reklame für Aktienvertrieb wird nicht berücksichtigt, wenn die angebotenen Aktien nicht anerkannt gut sind, d. h. an einer führenden Börse notiert werden. Die Reklame von Obligationen (bonds), die eine zweite Emission darstellen, wird nur von einem Emissionshaus (bond-house) mit unzweifelhaft gutem Kredit akzeptiert.
3. Der Inserent finanzieller Reklame muß den Gebrauch der Ausdrücke „absolute Sicherheit“ oder „absolut sicher“ und ähnliche in Verbindung mit einer Kapitalanlage vermeiden.
4. Die Reklame von Tabak, mit Ausnahme der von Zigaretten (bildliche Darstellung von Zigaretten) in Verbindung mit losem Tabak, ist im Gegensatz zu anderen Zeitschriften gestattet.

In den letzten Jahren haben sich auch bei den Zeitschriften in den mittleren und westlichen Staaten die Aufnahmebedingungen für Reklame jeder Art weiter verschärft im Sinn der „New York Times“ als eine Folge des Einflusses behördlicher Maßnahmen.

Auch noch auf einen anderen Einwand ist in diesem Zusammenhang aufmerksam zu machen, weil der Reklamepsychologe infolge seiner ausgesprochenen Gefühlsbetontheit leicht zum Verkaufspolitiker, der ja zweckmäßig ebenfalls stark psychologisch eingestellt sein soll, in Gegensatz gerät, trotzdem beide dasselbe Ziel verfolgen, Gewinnung neuer Käuferschichten. Dieser Einwand stützt sich auf die Begründung, daß die Reklameauswüchse nicht nur aus Zeitungen und Zeitschriften, sondern ganz allgemein aus dem Reiche der Reklame entfernt werden müßten. Wir wollen hier nicht untersuchen, wo der Zweckbegriff des Auswuchses anfängt und wo er aufhört, eins sei aber festgestellt, daß nach amerikanischer Ansicht die Gleichförmigkeit des psychischen Reagierens des kaufenden Publikums verkaufstechnisch nicht dahin ausgelegt werden kann, die Entwicklung der Verkaufsideen auf die Eroberung immer neuer Absatzgebiete und Käuferschichten aufzuhalten. Als eine solche Hemmung der Verkaufspolitik ist es aufzufassen, wenn Mataja<sup>1)</sup>, der einzige des öfteren zitierte deutschsprachige Reklametheoretiker in der amerikanischen Reklameliteratur (abgesehen von deutschen Psychologen), über die amerikanischen Adressenbureaus, welche die Listen Schwindsüchtiger, Blinder, Krüppel usw. an interessierte Firmen verkaufen, im Sinne eines Reklameauswuchses berichtet. Es mag in jedem anderen Lande als Auswuchs betrachtet werden, aber nicht in den Vereinigten Staaten, wenn man sich die Entstehung solcher Adressenbureaus und die psychologische Grundeinstellung des Amerikaners vergegenwärtigt. Die amerikanischen Adressenbureaus in Form von Aktiengesellschaften und großen Konzernen befassen sich mit der Aufstellung von Adressen für die denkbarsten und undenkbarsten Zwecke nicht allein aus reklamesüchtigen Gründen der Profiterzielung, sondern auch aus Gründen der Volkswohlfahrt mit sehr solidem Untergrund. Diese von Mataja erwähnten Krankenlisten dienen daher ebenso sehr dem Zweck, den Versicherungsgesellschaften, den Wohlfahrtsvereinen, bestimmten Klubs usw. neue Mitglieder zuzuführen, wie solche Adressen von Bedürftigen zu sammeln, deren finanzielle Unterstützung manchem Millionär als dankbare Aufgabe erscheint. Die Adressensammlung dient keineswegs dazu, diesen Kranken auf dem Reklamewege nutzlose Gegenstände aufzuhängen. Man darf nun einmal solche amerikanischen Wirtschaftserscheinungen nicht durch die europäische Brille betrachten, will man keine Zerrbilder sehen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Mataja: Die Reklame. Leipzig 1916.

### c) Der Reklamefeldzug als Tempobeschleuniger zur Absatzeroberung.

Die richtige Auswahl der Reklamemittel ist nicht nur von Wichtigkeit, wenn man eine gleichmäßige Werbetätigkeit im Auge hat, die es leichter ermöglicht, Fehler oder Fehlschläge auszugleichen, sondern noch vielmehr finanziell ins Gewicht fallend, wenn man hin und wieder eine Tempobeschleunigung der Werbetätigkeit beabsichtigt.

Einer solchen Tempobeschleunigung dient der Reklamefeldzug, der für die Verkaufsleitung nichts anderes bedeutet als schnelle präsumptive Kundengewinnung. Kann man beispielsweise bei der ständigen, sozusagen in regelmäßigen Zeitabschnitten erscheinenden Reklame auch einmal aus besonderen Gründen in Zeitschriften inserieren, die über den durch die Marktanalyse gesteckten Verkaufsdistrikt hinausgehen, so ist ein solches Vorgehen bei ökonomischer Verwendung der für einen Reklamefeldzug gestellten Mittel unrentabel, da Reklamespesen für die Gesamtzirkulation bezahlt werden, während nur ein Teil der Abonnenten als sofortige präsumptive Käufer in Frage kommt. Da nun die Zirkulationskreise der Reklameträger ineinander übergreifen, so ist bei beschränkten finanziellen Mitteln im Verhältnis zum erwarteten Verkaufserfolg nur dasjenige Reklameorgan auszuwählen, das schätzungsweise die höchste Quote präsumptiver Käufer um das Zentrum des Verkaufsdistriktes besitzt. Alle anderen Reklamemittel mit größerer Streuung fallen aus. Die Prüfung der Frage, in welchem Verhältnis sich Verkaufsbezirk und Leserbezirk zueinander verhalten sollen, ist eine Frage für den Reklamefeldzug, die die Verkaufsleitung zuerst zu beantworten hat. Für den strategischen Feldzugsplan ist diese Frage so bedeutend, daß insbesondere landwirtschaftliche Zeitungen Aufwand und Kosten ganz scharf aufgeteilt haben, um Industriellen und Händlern durch richtige Inseratpreisforderungen die Werbetätigkeit zu erleichtern. Man kann aus dieser Tatsache beim Vergleich der jährlich für eine Ware aufgewendeten Reklamekosten die überlegene Stellung der Zeitung im Verhältnis zu allen übrigen Reklameträgern erklären, da es für jene nur einen Leserkonzentrationspunkt gibt, während man bei einem Magazin oder einer Zeitschrift oft mehrere Konzentrationspunkte mit gleich starker Leserschaft finden kann. Zu berücksichtigen ist auch im Vergleich zur Zeitschrift die Billigkeit der Zeitungsreklame nach den beiden bereits besprochenen Methoden. Das Zeitungsinserat kann man sich, was für den Kostenpunkt jedes „advertising campaign“ wichtig ist, ferner noch dadurch billiger gestalten, daß man nicht auf eine einzige Zeitung und innerhalb dieser auf Vorzugspositionen reflektiert, sondern diejenigen Zeitungen des Syndikates benutzt, die von diesem mit vorgedruckter Reklame an ausgewählte Verleger kleiner

Städte geliefert werden mit der Maßgabe, lediglich den Textdruck der Außenseiten der Zeitung vorzunehmen.

Ein weiterer Vorteil der Zeitung liegt für die Verkaufsleitung noch darin, daß außer der Nachfrage auch der Erfolg aus solchen kleinen Städten leichter kontrolliert werden kann, da man den Kostenfaktor genau kennt, während die durch Zeitschriftenreklame eingetretenen Erfolge nur mit dem der betreffenden Stadt appropriierten Teil der Gesamtkosten verglichen werden können. Im ersten Fall handelt es sich um effektiven Aufwand und Erfolg, im zweiten um geschätzten Aufwand und Erfolg. Man bestimmt bei Zeitschriften die Kostenquote meistens so, daß man die gesamte im Etat vorgesehene Summe durch die gesamte Abonnentenzahl aller in Frage kommender Zeitschriften dividiert und den sich ergebenden Quotienten mit der genauen Anzahl der Abonnenten jedes Verkaufsdistriktes multipliziert.

Eine andere Erleichterung, die bei einem Reklamefeldzug wiederum die Zeitung in den Vordergrund schiebt, entsteht der industriellen Verkaufsleitung schließlich dadurch, daß die Zeitungsverläge im Interesse ihrer Abonnenten mehr Verkaufsforschungsabteilungen unterhalten als die Zeitschriftenverläge. Da es für die Zeitungen infolge ihrer geringeren Streuung naturgemäß leichter ist, die spezifischen Absatzverhältnisse ihres Leserkreises zu untersuchen, so liefern sie auf Wunsch eine vollständige Analyse der Marktbedingungen für jede besondere Warengattung, oder besorgen sogar die Einführung oder den Verkauf von Produkten durch direkte Postversendung umfangreicher selbst zusammengestellter Reklameliteratur an Groß- und Kleinhändler. Am bekanntesten ist in dieser Hinsicht der Curtisverlag geworden.

Nachdem die Frage der Zeitungs- und Zeitschriftenauswahl entschieden ist, kommen entsprechend den finanziellen Mitteln der Firma die übrigen Werbemittel, wie Werbefilm, besondere Ausstellungen usw. in Frage. Es ist aber mit Ausnahme der Zeitungen, Ausstellungen und Messen zu beachten, daß alle übrigen Werbemittel keine schnelle Nachfrage auslösen, sondern mehr einen gewissen Grad von Kaufwilligkeit erzeugen, wodurch verkaufspolitisch die Unrentabilität gekennzeichnet wird, einen Reklamefeldzug nur auf Reklame aufzubauen. Es ist unbedingt nötig, den industriellen Verkäufer am Feldzug zu interessieren. Denn, ist durch allgemeine Reklame in Zeitschriften, Filmen u. a. m. ein gewisser Grad von Nachfrage oder Bedürfnis erzeugt, so muß dieses Bedürfnis sofort an Ort und Stelle befriedigt werden können. Dieses setzt bei einem Reklamefeldzug, der sich der erörterten Absatzkanäle als Warenvermittler bedient, voraus, daß der Zwischenhandel mit den in Frage kommenden Artikeln versorgt ist. Überhaupt sollte immer nur für einen Artikel und nicht für eine ganze Gattung ein Feldzug unternommen werden. Es ist daher für einen neuen

Artikel zwecklos, Reklamefeldzüge zu unternehmen, wenn die Ware sich nicht schon am Platze des Kunden befindet. Daher muß die Kampagne in diesem Falle sich zunächst auf die Händler erstrecken, unter besonderer Betonung diesen gegenüber, wieviel Konsumentenreklame seitens des Produzenten in den Zeitungen ihres Distriktes gemacht werden wird, welche Händlerreklame sie kostenlos erhalten und welche Vorteile für den Handel dabei herauspringen. Besondere Portfolios (Portefeuilles) sollen den Händlern auch zeigen, was der Industrielle an Reklame bereits geleistet hat, indem in diesen Reklamesammelmappen sämtliche Reklamebilder und -texte aufgeführt werden, die überhaupt bisher von ihm erschienen sind. In graphischer Darstellung wäre darin möglichst die Reichweite jedes Reklameträgers zu zeigen. Diese Portfolios sollten an alle interessierten Händler per Post versandt oder durch Vertreter übergeben werden. Selbstverständlich müssen die verschiedenen bereits behandelten Pläne, Quoten, Wettbewerbe und ganz besonders die Überlegungen, wie der Verkäufer in dieser Ausnahmezeit der Werbetätigkeit mit seinem Können und Wissen nutzbar gemacht werden kann, als Unterstützung für den Feldzug hinzukommen. Insbesondere ist es bei jeder Kampagne Aufgabe des Vertreters, die Verkäufer des Händlers aufzuklären und zu interessieren. Ganz gleichgültig aber, welche Hilfsmittel angewandt werden, welche Rolle der industrielle Vertreter übernehmen soll, die Hauptsache jedes Reklamefeldzuges bleibt die Kontinuität des werbenden Gedankens. Eine ganze Serie von Reklamebildern mag sich durch einen oder mehrere Reklamefeldzüge hinziehen, aber immer ist die Aufrechterhaltung einer Idee, in deren Mittelpunkt die Warenmarke allein oder ein mit ihr verbundener Werbetext steht, das Erfolgversprechendste. Das ist das Ergebnis der amerikanischen „advertising campaigns“ bis auf den heutigen Tag. Mit Recht sagt daher Osborn<sup>1)</sup>: „Wir können eine Handelsmarke in der öffentlichen Meinung leichter festnageln als irgendeine Idee oder Ideen, die diese Handelsmarke mit einem Wunschgefühl umgeben. Wenn wir schwanken in unseren Hinweisen, wenn wir diese Minute zu unseren Zuhörern über die Verwendungsmöglichkeit des Produktes, in der nächsten Minute über seine Schönheit, in der folgenden über die zu erwartende Ersparnis reden, so werden wir wahrscheinlich unser Ziel nicht genau treffen und überhaupt verfehlen, einen dieser Eindrücke festzuhalten. Das ist der Grund, warum es wirksamer erscheint, bei einem Hinweis zu bleiben, nur unter einem Gesichtspunkt der Überredung zu sprechen und dann mit genügender Kontinuität und Wiederholung, so daß dieser eine Gesichtspunkt schließlich ins Bewußtsein gezwungen und als ein Element des Verlangens mit der Handelsmarke selbst verkauft wird. Auf einer solchen Kontinuität, auf der Wieder-

<sup>1)</sup> Vgl. Osborn, Alex. E., a. a. O., S. 182

holung eines gewissen endgültigen Hinweises oder einer zentralen Idee kann ein Feldzug erst aufgebaut werden.“

Ohne die Beherzigung dieser Osbornschen Worte seitens der Verkaufsleitung wird auch der industrielle Vertreter trotz bester Beherrschung der Werbetechnik und -kunst keine Erfolge für die Unternehmung hervorzaubern können.

## **8. Das Problem der Absatzkosten vom Standpunkt der Verkaufsleitung.**

Neben den bisher erörterten Fragen der verschiedenen Analysen und des Verkaufspersonals spielt das Problem der mit der Unterhaltung des Verkaufspersonals und der Erzielung und Aufrechterhaltung eines Absatzes verbundenen Kosten für die Verkaufsleitung eine wichtige Rolle. Es wird in der amerikanischen Öffentlichkeit und in der Literatur ständig behauptet, daß die Absatz- oder Vertriebskosten jedes Produktes vom Standpunkt eines jeden Abnehmers und erst recht des letzten Verbrauchers viel zu hoch seien. Ebenso wie die Produktionskosten im Laufe der letzten 20 Jahre infolge der überschnellen Entwicklung im Brennpunkt der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Fragen gestanden hätten, müßte man jetzt das ganze Verteilungs- oder Verkaufssystem nicht nur vom volkswirtschaftlichen, sondern noch mehr vom einzelbetriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt überprüfen, um die Absatzkosten kritisch zu analysieren und ihre Herabsetzung anzustreben. Es handelt sich aber nach amerikanischer Auffassung nicht darum, die Absatzkosten einfach wahllos herabzuschrauben, indem man beispielsweise den Posten Gehälter oder irgendeinen anderen Posten verringert, sondern mehr darum, den Umsatz mit geringstem Bewegungsverlust zu erhöhen. Also nicht das allgemeine Volumen, die absolute Höhe der Absatzkosten ist anzugreifen, sondern die Vertriebskosteneinheit ist zu reduzieren. Sicherlich erscheint heute das Verhältnis der Absatzkosten, besonders wenn man technische Fabrikate, z. B. Schreibmaschinen, deren Ureinführung mit 65 vH Vertriebskosten verbunden war, in den Gesichtskreis zieht, zu den Produktionskosten ungeheuer hoch. Man kann aber nicht ohne näheres Studium der Einzelfabrikate behaupten, die Vertriebskosten dieses oder jenes Produktes seien zu hoch oder zu niedrig. Man muß, um ein gerechtes Urteil fällen zu können, nicht allein die nackten Ziffern der Verkaufsspesen kennen, sondern man muß zumindest wissen, wie ist das Verhältnis der Vertriebskosten zum gewünschten Absatz, wie ist die Entwicklung der Umsatzschnelligkeit, wie sind Lage und Bedingungen des Verkaufsterritoriums. Bevor man diese Daten nicht kennt, hat ein Forschen nach einem ökonomischen Absatz in engerem Sinne, d. h. nach dem Mini-

mum der Absatzkosten keinen Sinn. Aber selbst wenn zwei gleich große Firmen derselben Branche Markt, Produkt, Absatzkanäle u. a. m. genügend analysiert zu haben glauben, kommen sie doch zu verschiedenen Vertriebskosten<sup>1)</sup>, weil ihre Verkaufsstoßkraft, d. h. ihre Verkaufenergie verschieden groß ist. Der Unterschied in der Absatzökonomik liegt also heute in den aggressiven Verkaufskosten, d. h. den Kosten der persönlichen und unpersönlichen Kundenwerbung. Selbstverständlich ist diese Kostenleistungsfrage letzten Endes stark beeinflußt durch die finanzielle Situation der Unternehmung und nicht in das ausschließliche Belieben der Verkaufsleitung gestellt.

### a) Die begriffliche Gliederung der Absatzkosten.

Die Absatzkosten gliedert die amerikanische Privatwirtschaft (etwa die Elite der an der New Yorker Börse gehandelten Industriepapiere) ebenso wie die deutsche Privatwirtschaft in folgende große Abteilungen, bei denen gradezu von einer Systematik der Vertriebskostenbehandlung gesprochen werden kann und die deshalb hier aufgeführt werden, weil einige Posten kritisch besonders beachtenswert sind:

1. Lagerkosten der verkaufsbereiten Fabrikate (storage costs).
2. Gehälter und Provisionen der Verkäufer.
3. Reisespesen.
4. Miete der Verkaufsräume resp. Verzinsung bei Eigentum.
5. Abschreibungen auf Verkaufseinrichtungen.
6. Versicherungsspesen für Verkaufseinrichtungen und versandbereite Güter.
7. Steuern (den Verkauf betreffend).
8. Reparaturen (z. B. Bruchschäden).
9. Telephon und Telegraph.
10. Verbandsbeiträge.
11. Stiftungen.
12. Lieferungs- und Transportspesen.
13. Verpackungsspesen.
14. Verschiffungsspesen.
15. Reklamekosten (diese können wieder unterteilt werden in verschiedene Unkostengruppen der Reklameabteilung).
16. Anteilige allgemeine Verwaltungskosten (z. B. Schreibarkosten).

---

<sup>1)</sup> Vgl. die interessanten Ausführungen von Secrist, Horace: Selling Expenses and their Control, A Study in the Retail Distribution of Clothing. 1922. By Northwestern University School of Commerce, Bureau of Business Research.

Man kann die Kosten von 1—7 nach L. P. Alford<sup>1)</sup> auch als Kosten der Erlangung eines Auftrages und die von 8—16 als Kosten vom Order-  
eingang bis zur Verkaufserledigung bezeichnen. Diese Einteilung hat  
auf den ersten Blick wegen ihrer Unterscheidung in Erlangung und Aus-  
führung der Order etwas für sich. Aber man müßte dann die Posten  
anders ordnen; denn beispielsweise können Verbandsbeiträge, Stiftungen  
und Ausgaben für Reklame auch zum Zwecke der Ordererlangung ge-  
macht werden. Eine andere Schwierigkeit liegt aber auch in der rich-  
tigen anteiligen Verrechnung der Betriebs- resp. Verwaltungskosten  
des Verkaufsbureaus auf die obengenannte gruppenweise Gegenüber-  
stellung von Erlangung und Ausführung der Order, da ja nicht allein  
mit der Ausführung des Auftrages Verwaltungskosten verknüpft  
sind.

Eine weniger empfehlenswerte Gruppeneinteilung der Absatzkosten  
gibt Roland Hall<sup>2)</sup> in seinem umfangreichen, sonst ganz lesenswerten  
„Handbuch der Verkaufsleitung“.

Er teilt die Verkaufsspesen in:

1. Propagandaspesen.
2. Spesen der Verkäufer.
3. Schreib- und Lagerkosten.
4. Verwaltungskosten.

Die Zusammenlegung von Schreib- und Lagerkosten ist vollkommen  
willkürlich und unsystematisch. Wichtig wegen der Herabminderung  
der Vertriebskosten im Sinne der Absatzökonomik ist die Hervor-  
hebung der Schreibkosten allerdings, da man durch die Umlegung der  
Summe der einzelnen Buchungsposten ausgehender Briefe auf die  
gesamten Bureaukosten einen weiteren Anhaltspunkt für die absatz-  
technische Rentabilität per Order bekommt; denn die gesamten Buch-  
haltungskosten der Verkaufsabteilung hängen ja von der Zahl der ver-  
buchten Posten ab.

Wenden wir uns jetzt der kritischen Betrachtung einzelner bei  
Alford aufgeführter Posten zu, vom Standpunkt richtiger nur den  
Absatz betreffender Verkaufsspesengliederung, die die Voraussetzung  
für jede Absatzökonomik sein muß.

Zu 1: den Lagerkosten gehören alle solche Kosten der Lagerung,  
die sich für die Waren aus der Versandbereitschaft ergeben, wie Miete,  
Löhne, Versicherung, Steuern, Zinsen. Dazu gehören aber nicht solche  
Kosten der Lagerung, durch die die Ware an Verkaufswert gewinnt, wie  
z. B. bei der Alkohollagerung (liquor aging).

---

<sup>1)</sup> Vgl. Alford, L. P.: Management's Handbook, Roland Press. New  
York 1924.

<sup>2)</sup> Vgl. Hall, S. Roland: a. O.

Zu 8: Unkosten durch Bruch ist zu bemerken, daß diese meist immer als Absatzkosten behandelt werden<sup>1)</sup>. Dieser Unkostenfaktor wird jedoch in der Preisstellung besonders berücksichtigt, wenn Brucherscheinung die Eigentümlichkeit einer Ware darstellt. Im Gegensatz zu Prof. McKinsey bestreitet Frederick<sup>2)</sup>, der bisher die besten Werke über die moderne amerikanische Verkaufsleitung vom praktischen Standpunkt geschrieben hat, daß Bruch und sonstige Schäden der Ware auf dem Transport zu den Absatzkosten zu rechnen seien, da jede Verkauforder die Lieferung einer einwandfreien Ware verlange. Die Verkaufsabteilung könne für Bruchschäden nicht verantwortlich gemacht werden, ebensowenig wie für entstandene dubiose Forderungen, die manche amerikanische Treuhandvisoren gerne den Verkaufsspesen zuschreiben. Nach Frederick gehören diese Unkosten zu den Produktionskosten resp. allgemeinen Verwaltungskosten. Dagegen betrachtet er aber, um dies hier nebenbei zu erwähnen, experimentelle Unkosten an neuen Produkten und besonders Kreditverluste auf den Preis eingegangener Verkaufsrisiken, d. h. höhere Zinsen für bereitgestellte Mittel zur Finanzierung solcher Risiken, als Verkaufsspesen.

Zu 12—14: den Verpackungs-, Transport- und Verschiffungsspesen ist zu bemerken, daß der Verkäufer die Transport- resp. Verschiffungsspesen in den seltensten Fällen bezahlt, da fast durchgängig die industrielle Verkaufsusance f. o. b. Fabrikstation oder jobbing center ist. Bei den Verpackungsspesen ist hervorzuheben, daß diese meist nach Territorien analysiert werden, weil infolge der räumlichen Ausdehnung der Vereinigten Staaten ein und dieselbe Ware zum Zwecke besserer Erfolgsermittlung und aus Gründen verschiedener Einkaufsgewohnheiten verschiedene Packung aufzuweisen hat<sup>3)</sup>. Besonders beachtenswert ist in diesem Zusammenhang die amerikanische Auffassung, daß die Verpackungs- resp. Emballagekosten für ihre kalkulatorische Handhabung ob Produktions- oder Absatzkosten immer vom Zweck der Verpackung abhängig gemacht werden sollten. Ist nämlich das Fertigfabrikat ohne die Verpackung nicht als komplett anzusehen, d. h. kann die Ware vom Händler-Verkaufsstandpunkt nur in derselben Verpackung weiterverkauft werden, so bilden Material der Verpackung und Kosten der Verpackung einen Teil der Fabrikationskosten (manufacturing cost). Wird dagegen das Fabrikat in Fässern, Kartons usw. nur aus Transportzweckmäßigkeit und aus Schutz gegen Unfall verpackt, so werden

---

<sup>1)</sup> Vgl. McKinsey: Managerial Accounting, Bd. I, S. 340. 1925.

<sup>2)</sup> Vgl. Frederick: a. a. O., Kap. 23.

<sup>3)</sup> Vgl. Leitner: Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe, S. 214. Frankfurt a. M. 1923. Leitner rechnet die vom Unternehmer getragenen Verpackungsspesen zu den allgemeinen Kosten.

Verpackung und Kosten der Verpackung als Vertriebskosten behandelt. Hierbei kann es vorkommen (bei allen Nahrungsmitteln der Fall, speziell Mühlenfabrikaten, die, wie bereits hervorgehoben, weit mehr als in Deutschland gleich in Pfundpackung in den Detailhandel kommen), daß die Verpackungsspesen ein und derselben Ware in Fabrikations- und Absatzkosten zerlegt werden.

Zu 15: Die Reklamekosten sind nach deutscher Auffassung immer Verkaufskosten, dagegen nicht immer „selling expenses“ in den Vereinigten Staaten. Man rechnet solche Ausgaben für Reklame, die dazu dienen sollen, den „good-will“ einer Firma erst zu begründen, als „institutional cost“ zu den Verwaltungskosten, aber nicht zu den unter 16 behandelten, die bei der Verkaufskalkulation berücksichtigt werden. Es muß daher an dieser Stelle und in diesem Zusammenhang ausdrücklich hervorgehoben werden, daß der „good-will“, Geschäfts- oder Firmenwert, in den Vereinigten Staaten sehr stark auf die Reklamekosten und die Kosten der direkten persönlichen Kundenwerbung und -erhaltung abgestellt wird und erst dieses Ergebnis mit dem Rentabilitätswert, dem Wert einer guten Betriebsorganisation, eines besonders bevorzugten Standortes u. a. m. kombiniert wird<sup>1)</sup>. Vom amerikanischen Standpunkt ist dieses Verfahren durchaus richtig, da infolge der größeren Geldflüssigkeit und der stärkeren Kaufkraft der Bevölkerung viel höhere Beträge für die Reklame ausgeworfen werden können als in Deutschland. Überdies betonen die meisten Unternehmer immer wieder, daß das schnelle Wachstum ihrer Unternehmungen allein auf richtige Reklamepolitik zurückzuführen sei. In diesem Zusammenhang muß auch erwähnt werden, daß z. B. Reklameausgaben zur Abwehr feindlicher öffentlicher Meinung oder zur Verhinderung unerwünschter Gesetzgebung dem „good-will“-Konto belastet oder auch, aber seltener, als transitorisches Aktivum (deferred charge) behandelt werden. Solche Ausgaben sind häufig für ein Unternehmen nötig, der Gewinn stellt sich aber erst in der Zukunft ein.

Es ist also nicht immer der Zweck der Ausgaben für Reklame, sofort zur Umsatzerhöhung beizutragen. Es gibt genug Fälle, wo die Reklamekosten nur zur Absatzbefestigung dienen, z. B. während eines Konkurrenzkampfes den gegenwärtigen Umsatz auf der gleichen Höhe zu halten. In solchen Fällen werden die Reklameausgaben als reine Verlustposten betrachtet, in der Selbstkostenrechnung nicht berücksichtigt und direkt über Verlustkonto gebucht.

Diese Beispiele beweisen zur Genüge, daß durch die Aufteilung der Reklamekosten nach Zweck und Ursache eine Verengerung des Begriffes Reklamekosten in der amerikanischen Absatzkostenterminologie herbei-

<sup>1)</sup> Vgl. Schnutenhaus, Begriff, Wesen und Bewertung des amerikanischen good-will-Kontos, Betriebswirtschaftliche Rundschau IV. Jhg., H. 2.

geführt wird. Vom Standpunkt einer Verkaufsleitung, deren persönliches Einkommen von der Höhe der Absatzkosten abhängt, ist außerdem eine möglichst enge Fassung des Begriffes Absatzkosten, erreicht durch weitgehende Kostenanalyse, ebenfalls sehr wünschenswert. Vom Standpunkt des Gesamtunternehmens aber kann in erster Linie nur die Absatzökonomik, d. h. die Reduzierung sämtlicher Kosten, die für den Absatz eines Produktes direkt oder indirekt aufgewendet werden, interessieren, in zweiter Linie erst kann die begriffliche Fixierung der Kostenteile in Frage kommen.

Im allgemeinen sind die Spesen für die Einrichtung und Durchführung einer Verkaufsorganisation ebenfalls identisch mit den deutschen. So wird in Verbindung mit den Einrichtungsspesen der Verkaufsorganisation tatsächlich der von Rogowsky<sup>1)</sup> gemachte Vorschlag durchgeführt, die bis zu einer Standardhöhe des Verkaufes aufgelaufenen Spesen zu aktivieren, d. h. die Einrichtungsspesen von den laufenden Kosten zu unterscheiden. Im übrigen bleibt dieser Standard, d. h. die bis zum gewünschten Umsatz erlaubte Spesenhöhe die Kontrolllinie für die Verkaufsrentabilität.

Man kann die bisher gegliederten Absatzkosten abweichend von der amerikanischen Einteilung mit Findeisen auch in solche des direkten oder indirekten Absatzaufwandes gliedern, z. B. Stiftungen, oder man gliedert die Spesen des Vertriebes in solche für Materialaufwand und Dienstaufwand. Schließlich kann man die Verkaufskosten auch nach der Verursachung innerhalb der Betriebsgrenze oder außerhalb der Betriebsgrenze auflösen. Für die Behandlung der Absatzkosten in der Verkaufsvorkalkulation und in der Verkaufsnachkalkulation gibt es also genug Anhaltspunkte für zweckentsprechende Gliederung.

Die Einteilung der Verkaufs-, Vertriebs- oder Absatzkosten, allgemeine sowie spezielle, in verschiedene Gruppen und Abteilungen usw. nach bestimmten Prinzipien ist jedoch nur eine begrifflich klärende, und zwar die erste Vorarbeit, die die Verkaufsleitung für die Aufmachung einer richtigen Verkaufsvor- oder -nachkalkulation zu leisten hat.

## **b) Die zweckmäßige Verteilung der Absatzkosten.**

Für die ökonomische Anwendung obiger Begriffsgliederungen gilt es u. a. aus den gesamten Kosten der Unternehmung die richtige Kosteneinheit als Basis der Verteilung der Absatzkosten zu finden, soll die Verkaufspreisstellung<sup>2)</sup> konkurrenzfähig sein. Wenn daher vorher die Verkaufskosten nicht mit möglichster Exaktheit festgestellt werden,

<sup>1)</sup> Vgl. Rogowsky, Art.: Absatztechnik. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Jg. 1926, Lfg. 1, Sp. 34—39.

<sup>2)</sup> Vgl. Kap. IX über: Die Preispolitik vom verkaufstechnischen Standpunkt des industriellen Unternehmers.

können sich ernste Fehler in die Verkaufspolitik des Unternehmens einschleichen und den ganzen Gewinn gefährden. Man kann deswegen auch für die richtige Preisstellung drei allgemeine Gruppen von Absatzkostensammlung je nach dem Zweck unterscheiden:

1. Absatzkosten für die Ausführung einer besonderen Order.

2. Absatzkosten für die Verkäufe eines besonderen Produktes, die nicht auf die bestimmte Order verteilt werden können, sondern nach irgendeiner Art auf die Gesamtheit der Orders.

3. Absatzkosten für die allgemeine Operation der Verkaufsorganisation, die nicht auf ein besonderes Produkt geschlagen werden können, sondern nach irgendeiner Berechnung auf jedes Produkt verteilt und rückwärts auf die einzelnen Orders umgelegt werden müssen.

Kann die Ermittlung einer Verteilungsbasis in erster Linie aber nur einen preispolitischen Zweck haben, als es auf die richtige anteilmäßige Belastung der Produkte durch die Verkaufsspesen ankommt, so gibt unter Berücksichtigung dieser Bemessungsgrundlage die Aufteilung nach den vertriebswirtschaftlichen Mitteln erst den Anhalt über die Zweckmäßigkeit resp. Unwirtschaftlichkeit der einzelnen Vertriebskosten. Das Problem der Rationalisierung der Vertriebskosten vom Standpunkt der Absatztechnik und der Absatzpolitik kann aber nur durch die Analyse der vertriebswirtschaftlichen Mittel, resp. den sich daraus ergebenden Folgerungen, die unter  $\beta$  noch zur Erörterung gelangen, gelöst werden und kaum durch analoge Anwendung der Theorie der Produktionskostenberechnung. Es handelt sich demnach bei der Betrachtung der Absatzkosten um zwei vollständig verschiedene Problemstellungen, nämlich um Kostenrichtung und ökonomische Leistungsrichtung.

a) Beobachtung der Richtung und Bewegung der Absatzkosten. Bezüglich der Problemstellung der Verkaufsselbstkostenberechnung, d. h. der Kostenrichtung, ist die deutsche Ansicht Rogowskys<sup>1)</sup> zu unterstreichen, daß die Schmalenbachsche Produktionselbstkostentheorie sich theoretisch zur Betrachtung und Kritik entstandener Absatzkosten nur heranziehen läßt, wenn keine besonderen Anstrengungen (z. B. Neueinstellung von Reisenden) unternommen werden zu einer erhöhten Absatzgewinnung. Da aber in der Praxis ständig derartige oder ähnliche verkaufsenergische Anstrengungen gemacht werden, um den Umsatz zu beeinflussen, ist die Theorie der fixen, proportionalen, degressiven und progressiven Kosten, die ja nur in bezug auf eine Beziehungseinheit einen Sinn haben können und allein betrachtet nichts aussagen, mit der größten Vorsicht anzuwenden. Die Betrachtung des Auf und Nieder hängt vom Standpunkt ab. Wir

<sup>1)</sup> Vgl. Rogowsky, a. a. O.: Die Absatztechnik. Sp. 37.

wollen damit sagen, daß wir eine Anwendungsmöglichkeit dieser Theorie überhaupt nicht sehen, wenn man das gesamte Verkaufsgeschäft vor Augen hat. Die Verteilungsgrundlage hierfür (Gesamtumsatz, Gesamtzahl der Orders usw.) wird sich ständig ändern. Teilt man dagegen das Verkaufsterritorium in möglichst viele, wirtschaftlich logische Verkaufsdistrikte, so besteht schon eher die Möglichkeit, die den Absatz beeinflussenden Faktoren zu isolieren und die Kostengebarung d. h. die Richtung zu erkennen. So gibt es z. B. auf den Gesamtumsatz bezogen keine feste Relation der fixen Kosten, während auf einen Teilumsatz bezogen (Verkaufsdistrikt mit stabilen Umsatzfaktoren, z. B. gleichbleibenden Einkaufsgewohnheiten) mitunter sehr wohl die ständigen fixen Kosten zu bestimmen sind. Daraus ergibt sich folgende Schlußfolgerung und Forderung für die Verkaufspolitik.

Eine allgemeine Feststellung, daß sich die Gesamtkosten zum Gesamtumsatz beispielsweise degressiv entwickeln, besagt gar nichts, da das die Degression verursachende Territorium im nächsten Augenblick resp. Berechnungsabschnitt von den progressiven Verkaufsdistrikten überrannt sein kann. So entsteht die Forderung, die Kosten auf möglichst viele Größen zu beziehen, um die Gesamtrichtung daraus schnell zu erkennen. Es können beispielsweise die Kosten auf den Umsatz bezogen noch degressiv sein, während sie auf die Anzahl der Orders verteilt schon progressiv sind. Der Absatzaufwand wird im einzelnen natürlich immer vom Absatzziel abhängen, ob relativ oder absolut betrachtet. Das Erstreben eines absoluten Kostenminimums bleibt daher bis zu einem gewissen Grade stets gefahrvoll. Das Problem der fixen Kosten liegt deswegen nach unserer Ansicht nicht so sehr in der Voraussetzung „relativer Gleichheit“ des Betriebsumfanges, oder besser gesagt dessen absoluten, aber unmöglichen Gleichbleibens als vielmehr in dem absoluten Gleichbleiben des einmal gewählten Verkaufsdistriktes. Denn da, wie Walb<sup>1)</sup> mit Recht sagt, die fixen Kosten in der Preisbemessung das elastische Glied sind, dessen gesonderte Behandlung häufig Verkaufsstockungen überwinden läßt, so sind diese sog. elastischen fixen Kosten eben labil und als feste Rechnungsgrundlage für eine Selbstkostenberechnung im Schmalenbachschen Sinne nicht zu gebrauchen. Das Ziel für die Absatzpolitik muß die Eruierung wirklich indifferent fixer Kosten sein ohne Rücksicht auf einen gegebenen Betriebsumfang, wohl aber unter Berücksichtigung eines gegebenen Verkaufsdistriktes. Die Absicht, bei steigendem oder fallendem Absatz die wirklich fixen Kosten zu echten proportionalen oder gar degressiven zu machen, wird trotz aller Anstrengungen der Absatzpolitik nie zu erreichen sein. Trotzdem muß aber immer wieder auf neue Mittel und

<sup>1)</sup> Vgl. Walb, Prof.: Absatzstockung und Preispolitik. Betriebswirtschaftliche Rundschau Jg. 1, H. 2, Mai 1924.

Wege gesonnen werden, die wirklich unelastischen fixen Kosten einer Absatzorganisation festzustellen, um die Verletzung dieser Kostengrenze, die Verlust bedeutet, zu verhindern. Vorläufig erscheint uns also für das Problem der Richtungsbestimmung der Verkaufselbstkosten die genaue Kostenkontrolle der einzelnen Distrikte als die nächste Lösung.

β) Beurteilung der Ökonomik der Absatzkosten. Für die Lösung des zweiten Problems, der Leistungsrichtung oder Ökonomik der Absatzkosten, bildet wie für die Preisbemessung die Wahl der Kosteneinheit als Verteilungsgrundlage die zunächst zu lösende Aufgabe. Als Basis der Verteilung, für die in der deutschen Literatur und Praxis meist der Umsatz, der Produktionswert oder die Lohnsumme verlangt werden, kommen in der amerikanischen Praxis noch einige andere Faktoren in Frage. Selbstverständlich wird die Verteilungsgrundlage immer von den besonderen Umständen des Geschäftes abhängen, so daß kein Fall schematisch behandelt werden kann, aber stets wird man in den Vereinigten Staaten eine der folgenden fünf Grundlagen antreffen, die kritisch zu betrachten sind:

1. Verteilung nach dem Umsatz (selling price).
2. Verteilung nach dem Produktionswert (manufacturing cost).
3. Verteilung nach dem Bruttoverkaufsnutzen.
4. Verteilung nach der Anzahl der Verkäufe.
5. Verteilung nach der verkauften Quantität.

Die Verteilung nach dem Umsatz hat zunächst zu berücksichtigen, daß die Absatzkosten bereits im Umsatz enthalten sind. Es wird der vH-Satz der Gesamtverkäufe jedes Produktes zu den Gesamtverkäufen überhaupt ermittelt, und dann werden die Absatzkosten auf die verschiedenen Produktgruppen entsprechend diesem vH-Satz verteilt. Für das einzelne Produkt wird dann ein vH-Satz derart ermittelt, daß man die Absatzkosten, die auf das Produkt entfallen, in die Gesamtverkäufe des Produktes dividiert. Kritisch ist zu dieser Verteilungsgrundlage ebenso wie zu der nach dem Produktionswert, die sich nach demselben Schema vollzieht, festzuhalten, daß die Absatzkosten eines Produktes weder in einem logisch bedingten Verhältnis zu den Produktionskosten noch zum Verkaufspreis stehen<sup>1)</sup>. Hochwertige Güter können weniger Verkaufskosten erfordern als geringwertige. Verwerflicher ist aber die andere amerikanische Methode, die Absatzkosten einfach nach dem Bruttonutzen zu verteilen, weil hier in den meisten Fällen die Produkte mit hohen Gewinnen zu stark belastet werden. Bei Industriezweigen mit einfacher Verrechnung geschieht die Verteilung auch auf Grundlage der Zahl der Verkäufe oder der verkauften Quantität, des Gewichtes u. a. m. Hier werden die Ver-

<sup>1)</sup> Vgl. Leitner: Selbstkostenberechnung 1923, S. 217, das gute Beispiel über die falsche Wahl der Lohnsumme als Verteilungsgrundlage.

kaufsspesen auf die Produkte in dem Verhältnis umgelegt, das sich aus der Gesamtsumme jedes Produktes zu der Gesamtsumme aller verkauften Produkte ergibt. Die Verteilungsrate für jedes Produkt erhält man durch Division der anteiligen Verkaufsspesen in die Zahl der verkauften Einheiten. Diese Einheitsrate wird dann angewandt auf die Verkäufe des Produktes.

Um die Absatzkosten vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt zu reduzieren, müssen aber noch intensiver als bisher der Markt, das Produkt, die Verkaufskanäle, die Tätigkeit des Verkaufsleiters und des Verkaufspersonals analysiert werden. Nur dann kann die Ware den kürzesten und billigsten Weg zum Kunden finden.

Das Ergebnis dieser Untersuchungen, die häufig genug eine Arbeit der Verkaufsforschungsabteilung, auf deren Aufgabenkreis noch zurückzukommen ist, darstellen, soll in den Voranschlägen für die Verkäufe und Verkaufskosten ziffernmäßig seinen Niederschlag finden, um in möglichst kurzer Zeit die starken (hohen) Punkte der Kosten resp. die schwachen Punkte der Verkaufsorganisation und der Absatztechnik festzustellen. Auf diese Weise soll gleichzeitig die zweite Problemstellung der Verkaufskosten, das ist Reduzierung der Absatzkosten, mit ihrer Lösung dazu beitragen, als Vorbereitung für die Aufmachung von Budgets im Sinne einer Verkaufskostenvorkalkulation zu dienen<sup>1)</sup>. Diese Budgets selbst sind wiederum ein technisches Hilfsmittel zur Feststellung resp. Minderung zukünftiger Verkaufskosten.

Nur des allgemeinen Interesses halber und wegen der industriellen Tendenz der Ausschaltung des Großhandels und des Eindringens in den Kleinhandel seien an dieser Stelle die Untersuchungsergebnisse von Horace Secrist über die Reduzierung der Verkaufskosten des Kleinhandels angeführt:

1. Durch Vermehrung der Reklame im Verhältnis zu den Verkäufen.
2. Durch Lagerbestandsabnahme im Verhältnis zu den Verkäufen.
3. Durch Steigerung der Umsatzbeschleunigung.
4. Durch Vermehrung der Verkäufe per vollbeschäftigten (full time) Verkäufer und per Quadratfuß Ladenraum.
5. Durch Bezahlung der Verkäufer auf Provisionsbasis.
6. Durch Verminderung des Anlagevermögens (investment in fixtures) im Verhältnis zu den Verkäufen.

Trotz der Tatsache, daß jede Verkaufsorganisation mehr oder weniger individuell aufgebaut ist, und dementsprechend die Klassifizierung der Verkaufsdaten von der Geschäftsorganisation, der Natur und dem Charakter der getätigten Verkäufe und dem Umfang der Kundenversorgung abhängt, ist es doch möglich, die gemeinsamen Punkte

<sup>1)</sup> Vgl. McKinsey, a. a. O.: Bd. I, Teil 4 Sales Control. S. 273.

resp. vertriebswirtschaftlichen Mittel herauszuschälen, die jede amerikanische industrielle Verkaufsorganisation benutzt, um die Ökonomik der Absatzkosten zu prüfen.

Man klassifiziert danach die Verkaufsdaten, d. h. Umsatz, Gesamtkosten oder Kosten pro Wareneinheit entweder:

1. Nach Waren, einzeln oder gruppenweise, oder nach Abteilungen.
2. Nach Territorien, je nach Einteilung der Verkaufsdistrikte, Quadratmeilen und Eisenbahnmeilen.
3. Nach Verkaufsaufwendungen (nach Gehalt, Provision oder vH des Bruttoumsatzes).
4. Nach Verkaufsbedingungen (Zahlungsfristen).
5. Nach Verkaufszentren (Zweighäusern usw.).
6. Nach verschiedenen Methoden der Lieferung (Auto, Eisenbahn, Schiff).
7. Nach direkten Lieferungen ohne Vermittler.
8. Nach dem Reklameerfolg.
9. Nach Käuferklassen (jobber, retailer, chain stores usw.), die man wiederum so unterteilen kann, daß man aus den Büchern resp. Kartotheken gleichzeitig ermittelt, wieviel neue Kunden dazugekommen sind, oder wieviel alte Kunden noch kaufen<sup>1)</sup>.
10. Nach Anzahl der Orders.
11. Nach Anzahl der Besuche.
12. Nach Anzahl der Telefongespräche, u. a. m.

### c) Die Absatzschätzung und die verschiedenen Grundlagen des Absatzkostenbudgets.

An Hand vorstehender Klassifizierungen der Vergangenheit, nach Jahren, Monaten oder Wochen geordnet, werden nun die Verkaufsschätzungen der Zukunft gemacht und die Voranschläge in Tabellen- oder auch graphischer Form sowohl dem gegenwärtigen als auch dem vorjährigen Ergebnis gegenübergestellt. Die genaue Analyse dieser vergangenen und gegenwärtigen Daten gestattet beim Voranschlag für Umsätze wie Kosten die genaue Festsetzung, welcher Bezirk für den kommenden Monat oder das kommende Jahr mit einer geringeren oder höheren Quote zu belasten ist. Die Unrentabilität des Vertreters oder seiner Verkaufstechnik oder irgendein anderer Umstand, der ein Manko erkennen läßt, wird durch die Inbeziehungsetzung der einzelnen Daten zueinander sofort enthüllt. Wenn man nun noch die von den einzelnen Vertretern und dem übrigen Verkaufspersonal verbrauchte Zeit auf die Daten, insbesondere auf die Kundenbesuche vor Ordereingang umlegt, so erhält man ein relativ geschlossenes Bild. Aus

<sup>1)</sup> Vgl. Gauß, Ch. und Wightman, L., a. a. O. Kap. 28, S. 506.

dem Verhältnis von Zeit zu Kosten ergibt sich ferner auch die Möglichkeit einer Feststellung, wo man beispielsweise die Vertreter durch Briefe und Zirkulare ersetzen kann. Jedoch ist hier mit sehr großer Vorsicht vorzugehen und auf das Ergebnis der Produktanalyse die größte Rücksicht zu nehmen.

Die Umsatzschätzungen von 1—9 (aus Abschn. b) werden im allgemeinen zur Grundlage für die Verkaufsspesenbudgets gemacht, d. h. für jeden Verkäufer, für jedes Territorium, für jeden Artikel werden diese Berechnungen aufgemacht, wobei sämtliche beeinflussende Faktoren, wie Konkurrenzstärke, territoriale Reklame, Lieferungsschnelligkeit der verschiedenen Transportmittel, Kaufgewohnheiten der Bevölkerung usw., berücksichtigt werden.

Die wirklichen Verkaufsspesen des letzten Monats werden dann, wie geschildert, allmonatlich zum Vergleich gegenübergestellt. Bei den persönlichen Verkaufsspesen der Verkäufer nimmt man die regulären, meist wöchentlichen Kostenberichte auf vorgedrucktem Formular und trägt das Ergebnis auf die hierzu gehörigen statistischen Bogen auf, nachdem sie von besonderen Angestellten, „expense clerks“, die ziemlich genau mit Eisenbahn-, Hotel-, Wäschepreisen usw. vertraut sind, auf ihre Richtigkeit geprüft worden sind. Große Verkaufsorganisationen beschäftigen mitunter zur einwandfreien Kontrolle dieser speziellen Verkaufsspesen besondere Experten (trade scouts).

Soweit die anteilige Verrechnung von Lagerkosten, Bureaukosten, Kosten des Verkaufspersonals, Transport usw. in Frage kommt, ist die Dollaraufmachung des Voranschlages relativ leicht. Allerdings dürfen solche Absatzkosten, wie etwa Verkaufsbureaukosten, wegen ihres degressiven Charakters nicht auf einer vH-Satzbasis bei steigendem Umsatz veranschlagt werden. Dasselbe gilt für Verpackungs-, Transport- und Verschiffungsspesen. Es sollte hier die Entwicklung mehr darauf abzielen, Standards per Einheit der Verpackung und Lieferung aufzumachen.

Anders verhält es sich dagegen mit der Aufmachung des Voranschlages der Reklamekosten, die den veränderlichsten und bis zu einem gewissen Grade willkürlichsten Faktor in den gesamten Absatzkosten darstellen. Hier entsteht die Vorfrage, in welchem kausalen Zusammenhang steht der Absatz oder Umsatz des betreffenden Unternehmens mit den Aufwendungen für Reklame und welche Methode ist die richtige zur Bestimmung der im nächsten Geschäftsjahr auszuwerfenden Beträge für Reklame zur Erhaltung resp. Erhöhung dieses Umsatzes? Die einwandfreie Beantwortung dieser Frage dahingehend, welcher Industriezweig am zweckmäßigsten nur eine bestimmte Methode benutzt, ist bisher trotz aller reklametechnischen Überlegenheit der Amerikaner weder der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft

noch der Praxis gelungen. Nur soviel läßt sich bisher, allerdings ohne statistische Unterlagen, durch die vielseitige Verwendung der Reklamegesellschaften (advertising agencies), die von den Reklameabteilungen einzelner industrieller Unternehmungen nebenbei beschäftigt werden, feststellen, daß die Mehrzahl der Firmen die Reklameaufwendungen für die kommenden Monate auf den Betrag der Bruttoverkäufe derselben Zeit des vorhergehenden Jahres basieren. Richtiger und logischer erscheint es uns mit einem anderen Teil der Praxis, für die Reklamekosten einen festen vH-Satz des zukünftigen geschätzten Jahresumsatzes zu wählen. Zum Beispiel rechneten bis vor kurzem das große Warenhaus Marshall Field & Co. in Chicago 1 vH, die bekannten Automobilfabriken Packard, Cadillac, Hudson  $\frac{1}{2}$ —2 vH, die bekannte Seifenfabrik „Ivory Soap“ 3 vH, Welchs Grape Juice 10 vH.

Eine weitere Berechnung für den Voranschlag bildet ein fester vH-Satz der Bruttoeinnahmen per Packungseinheit, die besonders bei industriellen Unternehmungen täglicher Bedarfsartikel vorzukommen scheint.

Eine andere Fixierung erfolgt nach der Anzahl möglicher Käufe, die man hauptsächlich in Anwendung findet bei hochwertigen Fertigfabrikaten (z. B. Motor- oder Segeljachten), seltener bei geringwertigen Waren. Für letztere kann man als gutes Beispiel die Coca-Cola-Unternehmung anführen, die 1 Cent per Kunden und per Getränk veranschlagt. Der Kleinverkaufspreis dieses Getränkes beträgt 5 Cents. Diese Riesenfirma kann, wie sie selbst zugibt, überhaupt als Musterbeispiel dafür dienen, daß sie nicht der Eigenart ihrer Ware, sondern in erster Linie der Reklame ihren Erfolg (good-will) verdankt.

Wiederum eine andere Aufmachung ist die nach den Gesamtkosten per Einzelorder im Verkaufsdistrikt. Diese Methode kommt nur für große Postversandhäuser (mail- oder houses) in Frage, die auf Grund ihrer Erfahrungen feststellen können, wie viele Anfragen in Verkäufe umgewandelt werden können.

Seltener kommt schon die Berechnung nach der geschäftlichen Lage vor. Meist wird aber auch dieser Voranschlag lediglich vom gegenwärtigen und zukünftig geschätzten Umsatz abhängen.

Eine gleichbleibende feste Summe, jährlich unabhängig vom Umsatz ausgeworfen, wird ebenfalls von einigen Firmen in der Absicht bevorzugt, während schlechter Geschäftsperioden eine Reklamereserve zu haben.

Zum Schluß erwähnen wir noch diejenige Voranschlagberechnungsart, die nur von solchen Firmen angewandt wird, bei denen die Reklame infolge der Eigenart ihrer Produkte entweder eine untergeordnete Rolle spielt, oder deren Verkaufsleitung die sachgemäße Behandlung der Reklamekosten nicht beachtet, resp. deren finanzielle Situation schließ-

lich keine andere Methode erlaubt, nämlich die Basierung des Reklamebudgets auf dem vorjährigen Brutto- resp. Reingewinn. Zu dieser Methode ist kritisch zu bemerken, daß sie einfach aber falsch ist; denn sie verwechselt Ursache und Wirkung. Die Bedeutung der Reklamekosten für die ökonomische Behandlung der Absatzkosten liegt ja gerade darin, daß die Reklamekosten, wenn sie zur Umsatzerhaltung dienen sollen, als fixe Kosten, wenn sie zur Umsatzvermehrung dienen sollen, als variable Kosten aufzufassen sind. Diese Unterschiedlichkeit der Reklamekostenbedeutung wird in der amerikanischen Praxis von fortschrittlichen Unternehmungen immer wieder bestätigt, weil es sich bei solchen reklameaufwendenden Firmen herausstellt, daß, je weniger die Kosten für Reklame betragen und je kürzer, d. h. je sporadischer die Perioden der Reklame sind, die übrigen variablen Absatzkosten desto höher ausfallen. Es besteht also ein kommunizierendes Verhältnis zwischen den Reklamekosten und den übrigen Verkaufsspesen, worauf bei der Aufmachung jedes Verkaufskostenvoranschlages zu achten ist. Systematisch angewandte Reklamekosten haben die ständige Wirkung einer Verkaufsversicherung, weshalb man nicht ganz mit Unrecht solche Reklamekosten als investiertes Anlagekapital mit Abschreibungscharakter bezeichnen und nur vorübergehende Reklame als reine Unkosten ansehen könnte. Man begegnet dieser Ansicht recht häufig in den Vereinigten Staaten. Wir möchten jedoch diese Auffassung in dieser allgemeinen Form nicht unterstützen, sondern nur den zur Einführung der Verkaufsorganisation nötigen Reklamespesen diesen Charakter zubilligen. Man hält sich gerade hierbei in den Vereinigten Staaten immer wieder die Erfahrungstatsache vor Augen, daß ein gut geleitetes Unternehmen mindestens 2 Jahre zu warten hat, bis die Reklame wirksam wird, d. h. das Publikum zum mechanischen Kauf erzogen ist. In dieser Zeit hinken natürlich die Verkäufe den Reklamekosten nach; aber im Laufe der folgenden Jahre nehmen die Reklamekosten per Verkaufseinheit kontinuierlich ab bis zur Optimalgrenze.

Es soll in diesem Zusammenhang bei der Frage des Voranschlages der Absatzkosten auch noch auf die Verwendung der veranschlagten Reklamereserven eingegangen werden, da hohe Reklamespesen an sich ja keine Erfolgsversicherung bedeuten, vielmehr nur ein unerwünschter Verkaufsspesenfaktor sind, wenn sie nicht richtig verwandt werden. Eine bloße Aufteilung der Reklamekosten nach der Anzahl der Verkaufsterritorien ist ebenso falsch wie die Wahl einer Verteilungsbasis auf Grund der Bruttozirkulation der verschiedenen Reklameträger in den verschiedenen Territorien, wobei noch zu beachten ist, daß die Kreise der einzelnen Reklameorgane bei mehreren Verkaufsdistrikten sich oft überschneiden. Alle künstlerischen Zeichnungen, Gravüren, Stiche usw., die für eine besonderes Medium angefertigt werden, müßten diesen Orga-

nen direkt belastet und bei der beabsichtigten Ausgabe für diese Media bei der territorialen Zuweisung berücksichtigt werden. Die zweckmäßigste Verteilung der Reklamereserven in jedem Territorium müßte auf dem Bruttobetrag des zu erwartenden Geschäftes basieren, welches das Produkt aus der Anzahl möglicher Käufer und dem Durchschnittsverkaufsbetrag per Käufer ist.

Bei der Einführung neuer Artikel müssen natürlich die bisher besprochenen Momente nicht nur ebenfalls gewürdigt, sondern strenggenommen sogar noch schärfer verfolgt werden, weil von Anfang an die Absatzkosten die Tendenz haben, zu dem langsam steigenden Umsatz progressiv zu steigen und eine Degression erst zu erreichen ist, wenn ein gewisser gewünschter Umsatz ins richtige Verhältnis zu den nicht so einfach zu bestimmenden festen Kosten gebracht ist.

Die übliche Berechnungsmethode zur Feststellung eines beliebigen Standardunkostenfaktors sei an folgendem Beispiel Tosdals gegeben<sup>1)</sup>:

	Minimum	Maximum
Umsatz . . . . .	600000	1000000
Geschätzte Verkaufskosten . . . . .	33240	47700

vH-Satz der variablen Verkaufskosten:

$$(v) = \frac{\text{Max. Verkk.} - \text{Min. Verkk.}}{\text{Max. U.} - \text{Min. U.}} = \frac{47700 - 33240}{1000000 - 600000} = 3,615 \text{ vH.}$$

Die festen Verkaufskosten sind also

$$\begin{aligned} &\text{Minimum-Verkaufskosten} - (\text{Minimum-Umsatz} : \text{variabler vH-Satz}) \\ &\text{oder} \\ &33240 - (600000 : 3,615 \text{ vH}) = 11550. \end{aligned}$$

Durch die Ermittlung der festen Verkaufsspesen und des vH-Satzes der variablen Absatzkosten ist die Ermittlung der Standardabsatzunkosten für jeden Umsatz zwischen Minimum und Maximumumsatz möglich. Vermittelt dieser allgemein bekannten Methode berechnet man, welcher Umsatz nötig ist, um alle Absatzkosten nebst Gewinn zu decken.

Die initialen Absatzkosten eines Unternehmens sind also ganz von der Intensität der Bedürfnisweckung abhängig; die laufenden Vertriebskosten dagegen von der Intensität der Bedürfnispflege und -versorgung bei gleichbleibenden Verkaufsfaktoren. Unter sonst gleichen Bedingungen und Umständen verringern sich also bei steigendem Absatz und Umsatz die Vertriebskosten; verändern sich dagegen die Verkaufsfaktoren, so können selbst bei erhöhtem Absatz oder Umsatz diese Kosten steigen. Es ist also bei der eingangs im Kapitel erwähnten amerikanischen Einstellung, die Kostenfrage unter dem Gesichtswinkel

<sup>1)</sup> Vgl. Tosdal, Harry R.: a. a. O. S. 825.

der Umsatzerhöhung anzufassen, die Absatzkostenentwicklung bei steigendem Umsatz mit Vorsicht zu untersuchen, weil noch heute viele amerikanische Unternehmer und Verkaufsleiter zwangsläufig von einem steigenden Umsatz auf fallende Kosten (Kostendegression) schließen. Aus dem bekannten Lehrsatz „Großer Umsatz, kleiner Nutzen“ kann somit bei Nichtbeachtung der den Umsatz beeinflussenden Faktoren sehr leicht der von keiner Verkaufsleitung beabsichtigte Erfolg und viel zu wenig beachtete Satz entstehen: „Großer Umsatz, gar kein Nutzen.“

## **9. Die Preispolitik vom absatztechnischen Standpunkt der industriellen Unternehmung.**

In der Preispolitik und in der Preisstellung der einzelnen Waren vom Unternehmerstandpunkt spielen die im vorhergehenden Kapitel behandelten Absatzkosten vom absatztechnischen Standpunkt die wichtigste Rolle. Selbstverständlich, denn je niedriger die Vertriebskosten, um so größer der Gewinn. Aber häufig genug wird der erreichte Faktor einer Vertriebskostensparnis durch einen anderen Nachteil z. B. aus der Preispolitik wieder aufgewogen. Die Möglichkeit, unabhängig von der Kostenentwicklung überhaupt einen hohen Preis zu erzielen, diese Ausnutzung einer vorübergehenden oder dauernden Gewinnchance können wir nach unseren Untersuchungen nicht mit Findeisen<sup>1)</sup> in den allgemeinen Satz fassen: „je größer die Gewinnchance, je intensiver der Absatz“. So einleuchtend dieser (Lehr)-Satz auf den ersten Blick scheint, so hält er einer eingehenden Kritik nicht stand, denn erstens gibt es industrielle Unternehmungen, speziell in Amerika, deren Absatzenergie, d. h. Intensität des Strebens nach Absatz, in dem Maße größer wird, als die Gewinnchance kleiner wird (Ford-Auto); zweitens gibt es Unternehmungen, die trotz größerer Gewinnchance, ihren Absatz resp. Umsatz nachgewiesenermaßen nicht intensivieren, da sie mit dem vorhandenen Absatz zufrieden sind in Anbetracht der Exklusivität ihrer Erzeugnisse (Rolls-Royce-Auto). Die Preispolitik richtet sich also ebensowohl nach der gewünschten Gewinnspanne als der tatsächlich zu erzielenden Gewinnspanne.

### **Der Gewinnzuschlag als Preisbildungsfaktor.**

In diesem Kapitel soll nur die Politik der privatwirtschaftlichen Preisfestsetzung vom Standpunkt der gewünschten Gewinnspanne erörtert werden, nachdem die Selbstkosten des Produktes gefunden

<sup>1)</sup> Vgl. Findeisen: Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe.

sind<sup>1)</sup>, d. h.  $s + y = x$ , wo  $s$  = Selbstkosten,  $y$  = Gewinnzuschlag,  $x$  = Verkaufspreis des Industrieprodukts bedeuten.

Zwei Fragen entstehen hierbei:

1. Wie soll der Gewinnzuschlag bemessen sein, wenn die Ware ab Fabrik direkt an den letzten Konsumenten geht?

2. Wie soll der Gewinnzuschlag bemessen sein, wenn die Ware an Wiederverkäufer geht?

Die letzte Frage enthält die Unterfrage:

Wie soll der Gewinnzuschlag der Wiederverkäufer bemessen sein, um eine Relation mit 1 herzustellen?

Die Beantwortung dieser Unterfrage hat unter dem Gesichtswinkel einer eventuell möglichen späteren Übernahme der Händlerfunktionen zu erfolgen.

Man nimmt für gewöhnlich an, daß der Industrielle, der seine eigenen Waren fabriziert, den Gewinnzuschlag kennt, weil ihm ja der branchenmäßig übliche Zuschlag bekannt ist. Es kann bestritten werden, daß jeder Industrielle trotz der Kenntnis dieses Zuschlages weiß, wieviel er verdienen will. Bisher ist nämlich noch nicht versucht worden, — wahrscheinlich weil es nicht möglich ist — die Frage betriebsanalytisch zu untersuchen, warum ausgeschriebene Lieferungen (Submissionen), meist so ungeheuer abweichende Angebotspreise enthalten. Mit den bisherigen meist unkausalen Erklärungen ist unseres Erachtens die betriebswirtschaftliche Erkenntnis noch nicht gefördert worden. Ohne darauf eingehen zu wollen, die Möglichkeiten, die dieser Verschiedenheit zugrunde liegen, aufzuzählen, kann als sicher angenommen werden, daß zu den möglichen preisbeeinflussenden Faktoren nicht allein die verschiedene Handhabung des vH-Zuschlages, sondern auch die Verschiedenheit der absolut gewünschten Gewinngrößen gehört. Es interessiert an diesem Orte nicht, ob und inwieweit der Preis die Kosten bestimmt und umgekehrt. Jedenfalls bestimmt der Preis die Kosten nicht in allen Fällen, wie einige Nationalökonomien verallgemeinernd behaupten. Es interessiert hier zunächst nur, daß die Konkurrenz (der übrigen Industriellen) bei monopolfreien Produkten den Preis mitbestimmt. Diese Mitbestimmung des Preises bedeutet, daß jeder Industrielle versucht, den niedrigsten Marktpreis zu halten. Mit Recht ist daher eine Verkaufskalkulation nicht aufzufassen als die Berechnung des Marktpreises einer Ware<sup>2)</sup>. Sie kann nur den Sinn der subjektiven

<sup>1)</sup> Vgl. Lehmann, M. R.: Über Begriff und Aufgaben der Preiskalkulation. Betriebswirtschaftl. Rundschau, Jg. 3, H. 2, S. 23, ferner Leitner, F. „Selbstkostenberechnung“ 1923, S. 30 ff. über verschiedene Faktoren der Beeinflussung des Gewinnzuschlages.

<sup>2)</sup> Vgl. Voigt: Verkäufer und Käuferkalkulationen und deren Bedeutung für die Preisbildung. Z. f. Betriebswirtsch., Jg. 1925, H. 2, S. 27.

Bestimmung eines Mindestpreises haben. Es interessiert nun nicht die Frage, ob es richtig und für jeden Industriellen möglich ist, den niedrigsten Preis zu halten, sondern ob es richtig ist, den niedrigsten Konkurrenzpreis zu analysieren. Diese Frage muß in bejahendem Sinn beantwortet und mehr als bisher die Forderung erhoben werden, nicht die eigenen Preise mit den Konkurrenzpreisen kritiklos stimmend zu machen, sondern umgekehrt diese unter Voraussetzung wirklich richtig angewandter Selbstkostenberechnung mit den eigenen Preisen in Einklang zu bringen.

a) Die Absatzanalyse der Konkurrenz als Kontrolle des Gewinnzuschlages. Jeder Industrielle kennt bei einem gegebenen Produkt ziemlich genau die Größe der fremden Produktionsbetriebe, die Zahl der Arbeiter, die Kapitalkraft, die Preisverhältnisse der Bezugsquellen, die bei den Rohmaterialien logischerweise am stabilsten sind, und kann sich so ein annähernd richtiges Urteil über die Herstellungskosten des Produktes bei den bedeutendsten Konkurrenzunternehmen bilden. Wenn diese Produktionskosten approximativ richtig ermittelt sind — in der Lösung dieser Aufgabe sind die Amerikaner relativ weit vorgeschritten — kommt aber erst die eigentliche Aufgabe, die indessen keine unlösbare Schwierigkeit birgt, wahrscheinlich aber am meisten zur Aufklärung der Differenzierung der Preise beiträgt, nämlich die Analyse der Verkaufskosten zum Zwecke der Konkurrenzgewinnermittlung. Die eingehende Analyse der Absatzkosten der Konkurrenz birgt den Schlüssel für die Preisfeststellung des niedrigsten Konkurrenzangebotes, falls nicht vorher die Untersuchung einen der vorerwähnten Betriebsfaktoren als ausschlaggebend erkannt hat. Die meisten amerikanischen Firmen sind durch das systematische Training ihrer Verkäufer in bezug auf die Konkurrenzbeobachtung, diesbezügliche spezifizierte Meldungen und Berichte an die hierfür in Frage kommende Unterabteilung des Verkaufsbureaus unterrichtet, wieviel vH des Gesamtabsatzes der einzelne Konkurrent hat, wie viele Kunden er besitzt und in welcher Durchschnittshöhe diese bei ihm kaufen. Wenn man hierzu beispielsweise bei Aktiengesellschaften die Debitorensaldi der Jahres- oder Zwischenbilanzen nimmt, die, wenn auch mangels Veröffentlichungszwanges nicht leicht erreichbar, schließlich aber doch erhältlich sind, so kann man nicht nur approximativ den Umsatz, sondern auch den Gewinnzuschlag ermitteln. Überdies beginnen fast alle amerikanischen Gewinn- und Verlustrechnungen mit der Angabe des Umsatzes (sales). Eine gewisse Schwierigkeit besteht allerdings dann, wenn die konkurrierende Firma noch andere Artikel herstellt, die von der die Untersuchung anstellenden Firma nicht produziert werden. In solchem Falle pflegt durch betriebsanalytische Untersuchungen erst festgestellt zu werden, welche beeinflussenden Faktoren zu eliminieren sind. Auf jeden Fall bleibt

aber folgende Endformel erreicht: Konkurrenzpreis — Gewinn = Konkurrenzselbstkostenpreis — geschätzte Herstellungskosten = Verkaufsspesen der Konkurrenz, die damit ermittelt sind. Diese Verkaufsspesen speziell werden nun nach verschiedenen Gesichtspunkten analysiert, um Abweichungen in der Absatzorganisation des Konkurrenten zu ermitteln, die den niedrigen oder hohen Gewinn resp. Verkaufspreis des in Frage kommenden Produktes mitbedingen. Dieses Verfahren, so einfach es hier in den Grundzügen auseinandergesetzt ist, bleibt aber an sich ziemlich kompliziert und gilt in der amerikanischen Praxis vorwiegend nur für die Preisanalyse bereits eingeführter Produkte. Die großen amerikanischen Unternehmen haben auf diese Weise in weniger als 4 Wochen in vorkommenden Fällen festgestellt, worauf ein niedrigerer Konkurrenzpreis zurückzuführen und ob dieser auf die Dauer haltbar ist, wonach sie dann ihrerseits, je nach dem Ergebnis, die Preise unreguliert lassen oder Eingriffe in die Absatzorganisation vornehmen.

β) Der industrielle Gewinnzuschlag bei direkter Konsumorientierung neuer Produkte. Schwierig bleibt die Frage der Preisstellung bei der Einführung eines völlig neuen oder auch verbesserten Produktes zu der unter I im Anfang dieses Kapitels gestellten Frage. Hier richtet sich der Gewinnzuschlag und damit der Kleinverkaufspreis nicht nach dem Ergebnis der Analyse der Warenvermittler, da diese ja fortfallen, sondern nur nach dem Ergebnis der Analyse des Produktes<sup>1)</sup> und der Analyse des Territoriums, das als Endermittlungsziel die Zahl der möglichen Käufer nebst Durchschnittskaufbetrag hat. Die bereits erwähnte Kodak-Kompagnie kann trotz Belieferung von Spezialkleinhändlern als Beispiel für diese Art Preispolitik gelten, insofern als 25 Experten den zukünftigen Monatsbedarf resp. die vorhandene Kaufkraft per Kopf für Kodak-Produkte in jedem Verkaufsbezirk auf Grund umfangreicher Analyse des Produktes und des Marktes genau kennen<sup>2)</sup>. Das beweist, daß bei dieser Gesellschaft der Verkauf nicht dem Zufall überlassen, sondern einem scharfen logischen System resp. systematischer Logik anvertraut ist. Die analytisch ermittelte Umsatzmöglichkeit wird in eine Relation zum gewünschten Umsatz gebracht, weil letzterer abhängig von anderen Faktoren; der Selbstkostenumsatz wird zum investierten Kapital in Beziehung gesetzt und der Nettogewinn und dessen Zuschlagsquote ermittelt. Zu diesem Nettzuschlag kommt dann eine Ausgleichsquote, so daß beide zusammen den Bruttogewinnzuschlag ergeben.

Der Ausgleichsquote liegt folgende Idee zugrunde:

Es soll die Berechtigung eines Preiszuschlages infolge von Monopolstellung dokumentiert resp. der Möglichkeit von Fehlern in der Netto-

<sup>1)</sup> Vgl. Kap. IV dieses Buches über die Analyse des Produktes (a — c).

<sup>2)</sup> Vgl. Ramsay, a. a. O., S. 148ff.

quote, plötzlich partieller Änderung im Wirtschaftszyklus mit dem Resultat allgemeinen Preisrückganges und der Möglichkeit einer Preisherabsetzung für eventuell auftretende Konkurrenz Rechnung getragen werden. Die Höhe des zu wählenden Ausgleichszuschlages kann nicht isoliert, sondern nur im Zusammenhang mit dem Nettogewinn festgesetzt werden, da der gewünschte Umsatz resp. die Käuferzahl von der Kaufkraft der ausgewählten Käuferschicht und deren Bereitwilligkeit, den gewünschten Preis zu zahlen, abhängig ist. Bei einer isolierten Betrachtung könnte es unter Umständen vorkommen, daß die Käuferschichten wechseln, d. h. der errechnete Preis sich an andere Käuferschichten wenden und damit die Voraussetzungen der ersten Berechnung für den Nettogewinn hinfällig würden.

Solange der Industrielle die Möglichkeit hat, seine Ware direkt abzusetzen, wird die Festsetzung und die Behauptung eines angemessenen festen Preises keine besonderen Schwierigkeiten bereiten, vorausgesetzt, daß er konkurrenzfähig ist. Hierbei ist neben der wirtschaftlichen Seite dieser Preisfestsetzung noch die psychologische zu berücksichtigen, sofern es sich um den Verbraucher handelt. Die psychologische Beeinflussung des Käufers muß so sein, daß dem Käufer die größtmögliche geldliche Ersparnis durch den Kauf suggeriert wird unter Hinweis auf die potenzierte Wirtschaftlichkeit des Produktes. Die amerikanischen experimentellen Untersuchungen im Kleinverkauf z. B. bei industriellen Unternehmungen mit „chain store“-System zeigen, daß es zweckmäßiger ist, den Preis beispielsweise mit 21 Cents als mit 19 Cents anzusetzen. Die suggerierte Ersparnis bei 19 Cents ist 1, bei 21 aber 4<sup>1)</sup>. Der Druck auf die Willensbereitschaft des Käufers ist also intensiver, wenn sich beim Anblick einer mit einem solchen Preise ausgestellten Ware der Preis mit der Wortvorstellung assoziiert. Diese psychologische Überlegung berechtigt aber nicht, eine wirklich gute Ware im Kleinverkauf (Laden) zu billig anzubieten oder dem industriellen Vertreter, nur weil dieser ständig beim Konsumenten von billigeren Preisen der übrigen industriellen Konkurrenz reden hört, eine Preisreduktion zu gewähren. Der Kunde, der diese Preisreduktion erhält, glaubt, sich nur Gefühlsvorstellungen hingebend, daß mit diesem Preisrabatt oder mit einem allgemeinen Preisabbau auch ein Qualitätsabbau verbunden sei. Für diese psychologische Einstellung auf den Preis spricht andererseits die Tatsache, daß oft Versuche, wirkliche Qualitätswaren billig zu verkaufen, erfolglos bleiben. Ferner ist noch ein anderes psychologisches Moment bei der Kleinverkaufspreisfestsetzung zu beobachten. Das ist die Tatsache, daß der Durchschnittsverbraucher sich um die konservative

<sup>1)</sup> Vgl. Parsons, Lloyd W.: American Business Methods, Kap. VI, publ. G. P. Putnam & Sons, New York und London 1921 im Gegensatz zu König, a. a. O., S. 15.

Preispolitik einer Firma wenig kümmert, d. h. eine Firma, die bei einer allgemeinen Aufwärtsbewegung der Preise, ihre eigenen Preise aus irgendeinem Grunde nicht heraufzusetzen braucht, fällt unangenehm auf, wenn sie ihre Preise bei einem allgemeinen Wiederabbau der Preise nicht mit herabsetzt. Diese Fälle ereigneten sich des öfteren in der amerikanischen Deflationsperiode nach 1920. Die Höhe des Preises selbst steht psychologisch natürlich auch mit dem Zahlungsmittel in Verbindung, d. h. je weniger Geldstücke — und der Amerikaner liebt es, mit dem losen Geld in der Tasche zu „klimpern“ — für einen Gegenstand gebraucht werden, um so schneller ist der Umsatz<sup>1)</sup>. Daher auch der auffallende Erfolg der 5-Cents-Verkäufe in den Vereinigten Staaten.

Selbstverständlich gelten die vorangehenden psychologischen Verkaufsüberlegungen ebenso sehr für den Händler und nicht nur für neu einzuführende Waren, sondern auch für bereits im Verkehr befindliche Produkte.

γ) Der Einfluß des Händlergewinnes auf den industriellen Gewinnzuschlag bei Einführung neuer Produkte. Ein Rattenschwanz von Schwierigkeiten taucht aber auf, sobald bei Einführung einer neuen Ware Händler sich zwischen Industriellen und letzten Konsumenten schieben, also die unter 2 eingangs des Kapitels gestellte Frage zur Entscheidung kommen soll.

Bei der Preisstellung oder Preispolitik hinsichtlich neu einzuführender Waren auf dem Wege über den Warenvermittler tauchen als grundlegend folgende Probleme auf:

a) Wie verhält sich der Gewinn des Großhändlers zu dem des Kleinhändlers?

Dieses Problem wird deshalb in den Vereinigten Staaten ständig erörtert, weil eine unterschiedliche Behandlung des Händlercharakters wie eine Verkaufsbremse wirkt. Der Unterschied liegt darin, daß man früher den Preis von der abzunehmenden Quantität gemeinhin abhängig machte, während heute das Streben dahin geht, die Quantität auf den Charakter der Firma, d. h. ob Großhändler oder Kleinhändler, abzustellen. Selbstverständlich wehren sich Groß-Kleinhändler wie die „chain-stores“ gegen solche Methoden, da ihnen hierdurch die Möglichkeit genommen wird, so billig wie die „jobbers“ einzukaufen. Als technisches Hilfsmittel für die Durchführung dieser Methode gilt meistens für den Industriellen die gleichbleibende Kleinverkaufspreisliste, von der die Diskonte entsprechend der Marktpreisentwicklung abgesetzt werden. Der Rabatt wird außerdem nicht schlechthin von der gekauften Menge, sondern von der in einer bestimmten Zeit gekauften Menge abhängig gemacht.

<sup>1)</sup> Vgl. ergänzend Leitner: Privatwirtschaftslehre der Unternehmung, 1919. Kap.: Die Preispolitik, S. 230.

b) Die Gewinnmarge für den Großhändler oder Kleinhändler ist zu groß.

In einem solchen Fall liegt die Gefahr einer Preisschleuderei nahe, wodurch der Markt desorganisiert werden könnte. Prof. Tosdal<sup>1)</sup> führt aber zu dieser Frage und zu der nachfolgenden unter d) aus, daß eine Prüfung der Geschäftskonkurse über diese Praxis nichts Nachteiliges ergeben hätte.

Über einige „jobber-margins“ gibt Ramsay in seinem zitierten Werk Aufschluß:

Textilien . . . . .	17 vH
Kleine „novelties“ . . . . .	20 „
Mehlwarenhandlungen . . . . .	10 „
Drogen . . . . .	13 „
Elektrische Artikel . . . . .	12–13 „

Im allgemeinen sind die Gewinnspannen für Großhändler bei der Einführung neuer Artikel sehr hoch. Wenn es daher das Produkt an sich und die finanziellen Propagandamittel der Unternehmung nur einigermaßen erlauben, geht die Tendenz dahin, dem Kleinhändler eine größere Gewinnspanne einzuräumen und dem Großhändler nicht so starke Vorteile zu konzederen, was, wie wir weiter unten noch sehen werden, zu nicht geringem Teile auch auf die Konsumfinanzierung zurückzuführen ist.

c) Die Gewinnspanne ist für beide Händlerarten zu klein.

In diesem Falle ist ein Umsatz überhaupt nur möglich durch ausgedehnte Reklameunterstützung seitens des Industriellen.

Für die Klärung des Problems der Gewinnspannen zu b) und c) ist in jedem Fall die Beantwortung folgender Fragen unerlässlich:

1. Wie verhält sich die Zahl der Kleinhändler zu den verschiedenen Typen der Großhändler?

2. Wieviele industrielle Konkurrenten derselben Branche kommen auf die Zahl der Kleinhändler?

3. Wie verhält sich der gesamte Branchenumsatz zur Gesamtzahl der Händler?

4. Bezieht sich ein zunehmender Branchenumsatz auf eine steigende Zahl von Händlern?

5. In welchem Verhältnis stehen Verkaufskosten und Reingewinn des eigenen Betriebes zu der Zahl der Klein- und Großhändler?

d) Wie verhält es sich mit der Aufrechterhaltung des Kleinhändlerpreises?

Dieses Problem ist, wie bereits besprochen, noch heute ein sehr schwieriges. Der Kleinhandelspreis läßt sich im allgemeinen bei der Einführung eines neuen Artikels nicht gleich zu Anfang stabilisieren,

<sup>1)</sup> Vgl. Clark, a. a. O., Kap. XXII.

sondern erst nachdem der Artikel einigermaßen eingeführt ist, wobei man teilweise beträchtliche Einführungsrabatte konzederen muß, um überhaupt ins Geschäft zu kommen. Rechtlich erzwungen werden kann die Preisaufrechterhaltung nicht, dem steht das Gesetz (Sherman Antitrust Law) entgegen. Es muß also seitens des Industriellen zu drastischen Mitteln gegriffen werden, wie etwa Verkaufsverweigerung, oder man muß den Preis f. o. b. Fabrik stellen, oder die Fracht selbst zu eigenen Lasten nehmen oder bis zum Zentrum des Großhändlers (f. o. b. jobbing point) einschließen. Letztere Methode ist neben f. o. b. Fabrik weitverbreitet, erreicht aber trotzdem das Ziel nicht, wenn die Gewinnspanne für den Händler zu groß ist. Man bezeichnet diese Methode als das sog. Zonensystem, basiert auf ausgearbeiteten durchschnittlichen Frachtsätzen. Es hat wegen der Flüssigkeit der Zonengrenzen und aus diesem Grunde wegen der praktischen Unmöglichkeit Zonen mit ausgleichenden Frachtsätzen zu bilden den Nachteil, daß der kleine Industrielle oder der Fabrikant, der nur wenige Produkte produziert, nur schwer „feste“ Preispolitik treiben kann.

Eine spezifisch amerikanische Einrichtung bleibt zum Schluß dieses Abschnitts und Kapitels noch zu erörtern übrig, weil sie den Händler betrifft, für alteingeführte oder neueinzuführende Produkte benutzt werden kann und die Warenpreisstellung resp. die Preispolitik des Industriellen bis zu einem gewissen Grade beeinflußt.

Bei dieser Einrichtung handelt es sich um den Verkauf von Verkaufsverträgen zwischen Händler und Konsumenten an sog. Kontrakteinkaufsgesellschaften (Contract Purchase Corporations). In der Regel kommen als Gegenstand solcher Kontrakte nur Waren mit längerem Gebrauchswert in Frage. So betrug beispielsweise in der Autoindustrie der Gesamtwert der Detailverkäufe für das Jahr 1924 3750 Millionen Dollar, wovon allein 75 vH oder 2800 Millionen Dollar auf Kreditverkäufe entfielen. Neuerdings ist jedoch das Kreditgeschäft im Sinne der Konsumfinanzierung auch auf Gegenstände rasch dahinschwindenden Wertes gerichtet. Im allgemeinen sind diese Konsum- oder Absatzfinanzierungsgesellschaften entweder Gebilde, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Industrie stehen und dann hauptsächlich oder ausschließlich auf Gewinnerzielung eingestellt sind, oder sie sind im Zusammenhang resp. mit Unterstützung einzelner Industriezweige oder großer industrieller Unternehmungen ins Leben gerufen, dann handelt es sich für sie weniger darum, Gewinne zu machen, als gerade den Absatz und Umsatz der verbündeten Industriefirmen zu unterstützen. Diejenigen Finanzinstitute, die die Konsumfinanzierung nur aus Profitgründen betreiben, können uns im Rahmen dieses Kapitels nicht interessieren, um so mehr aber alle diejenigen Kreditinstitute, die dadurch einen direkten Einfluß auf die Unternehmer- resp. Absatzpolitik aus-

üben, daß sie mit industriellen Firmen in irgendeiner wie auch immer gearteten Geschäftsverbindung stehen. Diese Verbindung besteht nun entweder darin, daß der Industrielle in irgendeiner Form das Finanzinstitut majorisiert, dann bedeutet dies für ihn erleichterte Absatzfinanzierung, d. h. er arbeitet mit vorwiegend fremdem Gelde und ein direkter Einfluß auf die Preispolitik seiner Produkte besteht nicht. Ist die Geschäftsverbindung jedoch derart, daß er keinen maßgebenden Einfluß bei dem Finanzinstitut besitzt, dann hat er oft weitgehende Konzessionen in bezug auf Geld (Einräumung von Umsatzprovisionen, Rabatten, festen Beiträgen usw.) und auf Ware (Rücknahme von Retouren aus dubios gewordenen Kontrakten) zu machen und eine Wirkung auf die Preispolitik ist um so leichter möglich, je weniger die neuen Umsätze seinen Erwartungen entsprechen, und je mehr das Problem des „second hand“-Absatzes seine Verkaufsdispositionen erschwert.

Unter den mit der Industrie verbundenen Finanzinstituten erwähnen wir beispielsweise die General Motors Acceptance Corporation, die das eigene Finanzinstitut der General Motors Corporation ist und 1924 für etwa 100 Millionen Dollar Detailverkäufe finanzierte.

Ein weiteres Beispiel bildet die General Contract Purchase Corporation in New York City, die fünf große Untergesellschaften in Cleveland, O., Chicago, Ill., Dallas, Texas, San Francisco, Cal., und Toronto, Ontario, besitzt und nur Kontrakte aus der elektrischen Branche finanziert und aus dieser auch nur solche, wo der Nachweis erbracht wird, daß die betreffende industrielle Firma, welche die Händler beliefert, mit ihr in Geschäftsbeziehungen steht. Es handelt sich bei all diesen Kreditvermittlungsgesellschaften natürlich nicht nur, wie es in den Prospekten so schön zum Ausdruck kommt, um eine spezielle Absatzunterstützung des Einzelhändlers, der diese Absatzerleichterung mit einer Gewinnbeschneidung bezahlen muß, die er nur durch höhere Umsätze, aber nicht durch Warenpreiserhöhungen ausgleichen kann, sondern noch mehr — abgesehen natürlich von der tatsächlichen Einkaufserleichterung für reelle, nicht mit Verpflichtungen übersetzte Konsumenten — um eine solche des Industriellen. Um dies verständlicher zu machen und um die Schwierigkeit der Aufrechterhaltung der Preisstabilität seitens des Industriellen bei dem Händler leichter zu erkennen, wollen wir uns in kurzen Zügen das Wesentliche einer solchen Kreditgesellschaft, d. h. insbesondere die absatztechnischen Funktionen des Einzelhändlers gegenüber dem Kreditinstitut und dem Kunden vor Augen führen.

Eine jede der oben aufgeführten Absatzfinanzierungsgesellschaften verkehrt nur mit den Händlern eines gegebenen Verkaufsdistriktes. Jeder Händler hat die Möglichkeit nach einheitlichem Muster Kauf-

verträge von 4—12 Monaten Dauer nicht unter einem Kaufbetrage von 30 Dollar abzuschließen. Wechselunterlagen oder andere rechtliche Dokumente sind bei dem Abschluß eines Kaufes von dem Kunden nicht zu fordern. Der Kaufvertrag als solcher genügt als rechtliche Handhabe. Es ist aber hervorzuheben, daß die Übernahme eines solchen Kaufvertrages durch die kreditgewährende Gesellschaft erst nach genauer Kreditprüfung des Kunden ihrerseits erfolgt, da der Händler den Kreditverkauf an den Kunden nach eigenem Ermessen tätigt. Der Kunde hat mit der Finanzierungsgesellschaft nichts zu tun, allerhöchstens hat er die Ratenzahlungen, wenn vereinbart, dorthin zu überweisen. Der Kunde hat in jedem Falle eine Anzahlung, nach Vereinbarung mit dem Händler, aber nicht unter 10 vH des Warenpreises zu leisten. Die übrigen Zahlungen des Kunden richten sich nach der getroffenen Vereinbarung. Für diese Zahlungen übernimmt in der Regel der Händler das Inkasso für die Kreditvermittlungsgesellschaft. Der Vorteil für den Händler besteht nun darin, daß er bei Anerkennung und Übernahme eines Vertrages durch die Kreditgesellschaft sofort den Kaufpreis in bar abzüglich einer Inkassoprovision von 10 vH und abzüglich der Zinsen erhält, wobei die von dem Händler einbehaltene Anzahlung des Käufers verrechnet wird.

Was den Kaufpreis anlangt, so kommt als Verrechnungspreis für die Finanzierungsgesellschaft nur der ursprüngliche Kleinverkaufspreis in Frage ohne Rücksicht darauf, ob der Händler die Inkassoprovision dem Käufer beim Abschluß des Verkaufes in Rechnung stellt oder nicht. Stellt er sie in Rechnung, so darf er sie dem Käufer gegenüber nicht gesondert erscheinen lassen. Mit dieser Inkassoprovision hat es indessen seine besondere Bewandnis. Sie soll eigentlich bezwecken, sämtliche Kosten, die mit dem Einzug des Geldes direkt oder indirekt verbunden sind, zu decken. Nun übernimmt aber bei der oben erwähnten Gesellschaft der Händler als einzige Verpflichtung in der Regel nur das Inkasso, wobei ihm aber die ursprünglich in Abzug gebrachte Inkassoprovision erst und nur dann von dem Finanzinstitut wieder gutgeschrieben wird, wenn er sämtliche Raten bei seinem Käufer eingezogen hat. Pro rata-Gutschriften werden also nicht konzidiert. Gerade in dieser Tatsache liegt in Anbetracht des nicht unbedeutlichen Provisionsabzugs und des Ausfallrisikos ein starker Anreiz für den Kleinhändler, beim Industriellen eine größere vH-Gewinnmarge durchzudrücken unter Hinweis, den Großhändler eventuell damit zu belasten. Man muß berücksichtigen, daß das Risiko für den Händler, nämlich unter Umständen nicht in der Lage zu sein, sämtliche Raten einzukassieren, nicht unbedeutlich ist, da, wie z. B. die Entwicklung des amerikanischen Radiogeschäftes gelehrt hat, verhältnismäßig viele Kunden schon nach einigen monatlichen Ratenzahlungen auf ihren noch nicht

zu Eigentum gewordenen Besitz zugunsten neuer oder neuartiger Artikel verzichten. Rechnet man außerdem zu der Inkassoprovision noch die Zinssätze, welche die obengenannte Contract Purchase Corporation wie folgt berechnet:

1—4 Monate	4	vH	8 Monate	6	vH
5	..	4 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	9	..	6 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>
6	..	5	10	..	7
7	..	5 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	11	..	7 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>
		12 Monate	8	vH,	

so wird das Drängen der Kleinhändler auf größere Gewinnspannen und Rabatte verständlich und ein neues schwieriges Moment in der industriellen Preispolitik offensichtlich. So dürfte auch verständlich werden, warum Ford, Marshall Field & Co. und andere gegen das Ratenzahlungssystem eingenommen sind.

### III. Die Vervollkommnung der Absatztechnik.

#### 10. Der Aufgabenkreis und die Bedeutung der Verkaufsforschungsabteilung für Absatztechnik und -politik der industriellen Unternehmung.

Noch bis zum Ausbruch des Weltkrieges existierten bei den industriellen Unternehmungen in den Vereinigten Staaten keine Abteilungen, deren Aufgabe sich auf die Verkaufsforschung im heutigen vertieften und erweiterten Sinn erstreckte. Prüft man die amerikanische Praxis jener Tage an Hand der Literatur, so kann man feststellen, daß die Praxis mehr auf die Erhaltung des einmal erzielten Absatzes und Umsatzes als auf die Vergrößerung des Absatzes mit Hilfe wohl durchdachter Methoden ausging. Bereits die Erhaltung alter Kunden betrachtete man als „trade promotion“<sup>1)</sup> (Verkaufsförderung), wobei besonderer Nachdruck darauf gelegt wurde, die Gründe zu ermitteln, warum der Umsatz bei alten Kunden nachgelassen oder etwa gar ganz aufgehört hatte. Und zwar sollte die Tatsache einer Absatz- oder Umsatzabnahme der Verkaufsleitung automatisch zu Gesicht kommen. Man glaubte dieses automatische Verfahren innenorganisatorisch dadurch zu erreichen, daß man auf besonderen Bogen, die von der Buchhaltung vorbereitet und ausgefüllt wurden, eine Liste sämtlicher Abnehmer mit ihren monatlichen resp. vierteljährlichen Umsätzen in Tabellenform aufstellte. Dies kennzeichnet nach der heutigen Auffassung vom Wirken der Verkaufsforschung lediglich

<sup>1)</sup> Vgl. Hoyt, Charles W.: Scientific Sales Management, publ. George B. Woolson & Co. 1913. Kap. XVII.

eine Teilaufgabe der Verkaufsforschungs- resp. -ausführungsabteilung, die früher nur dadurch bewußt in den Vordergrund gerückt wurde, daß man sie aus dem Gros der statistischen Arbeiten hervorhob und unter eine besondere Leitung stellte. Die wesentliche Aufgabe dieser „trade promotion“-Abteilung lag nun aber nicht in der Aufmachung solcher Tabellen und Übersichten, sondern, wie schon hervorgehoben, in der Erforschung der Ursachen. Um diesen Zweck zu erreichen, konnte man nur außenorganisatorisch vorgehen, und zwar organisierte man eine Vertreterüberwachung, besser gesagt Kundenüberwachung; denn das von der Verkaufsleitung an die „traveling auditors“ = reisende Revisionsbeamte gestellte primäre Erfordernis war nicht, den industriellen Verkäufer resp. Vertreter in der Ausführung seiner Arbeit in bezug auf Zweckmäßigkeit und System zu überwachen, sondern den Kundenabfall durch Aufsuchen der untreuen Kunden zu analysieren. Im Laufe der Zeit hat sich dieses System der Verkaufskontrolleure gerade in umgekehrter Richtung entwickelt. Die bereits an anderer Stelle besprochenen „field supervisors“ haben heute nur Vertreterkontrolle und keine Kundenkontrolle. Dadurch ist die innere Technik der Verkaufsorganisation mehr rationalisiert und ein Neben- und Durcheinanderarbeiten beseitigt worden.

Waren nun von den „traveling auditors“ die Kunden, bei denen im Laufe der Zeit der Verkauf immer mehr oder ganz eingeschlafen war, bearbeitet und entsprechende Berichte an die Verkaufsleitung geleitet, so schritt die Direktion zu einer zweifachen Aufgabe:

1. Anfrage an den Distriktsmanager resp. Verkäufer, warum der betreffende Kunde so wenig oder überhaupt nichts mehr kauft.
2. Briefe von der Verkaufsleitung direkt an den Kunden zum Zwecke der Wiederwerbung, deren Inhalt werbetechnisch meist auf die Persönlichkeit des Käufers also auf den „Du“-Standpunkt und nicht auf den „Ich“-Standpunkt (auf Güte des Produktes, Größe des Unternehmens usw.) abgestellt war.

Eine Nebenaufgabe der Verkaufskontrolleure war dann damals noch die Feststellung von präsumptiven, d. h. möglichen neuen Käufern aus Adreßbüchern des Handels und der Industrie. Diese Aufgabe ist heute den Verkaufskontrolleuren ebenfalls abgenommen.

Damit ist ein ziemlich getreuer Überblick von dem Aufgabenkreis der Verkaufsförderung gegeben, wie er sich bis zum Jahre 1914 darstellte. Die Produktionsprobleme standen zu jener Zeit viel zu sehr im Vordergrund, als daß jemand auf den Gedanken gekommen wäre, durch die Anwendung bestimmter Analysen die vorhandenen Absatzmöglichkeiten zu erforschen und auf diese Weise zur Absatzerhöhung beizutragen. Wenn Bestrebungen dieser Art je vorhanden waren, so sind sie sicherlich als zeitraubend und unproduktiv verworfen worden.

Es entsteht nun die Frage, was versteht heute der gut geleitete amerikanische industrielle Betrieb, d. h. der betriebswirtschaftliche Praktiker und Theoretiker unter der Verkaufsforschung?

Schon in der Bezeichnung der von der direkten Durchführung des Verkaufes losgelösten, wenn auch innerlich verbundenen Aufgabe der Erforschung der Möglichkeit und des Zustandekommens des Verkaufes ist der Umschwung und die Evolution der betriebswirtschaftlichen Absatzanalyse ersichtlich. Der Bezeichnung einer Abteilung als „sales research department“ wohnt das Streben nach der Erkenntnis der Ursachen, d. h. der Anfänge inne, die für die Absatzfindung in Frage kommen, während der Bezeichnung „sales promotion“ im heutigen Sinne mehr ein Zielgedanke in unsystematischer Form zugrunde liegt. Der dritten Bezeichnung „sales engineering“ unterliegt schon ein ganz klarer systematischer Gedanke, der von der Ursachenerforschung ausgeht und bei der Zielsetzung des Absatzes (Ablieferung) aufhört.

Man kann nun jede Verkaufspolitik in zwei Teile gliedern, in einen vorbereitenden und in einen ausführenden Teil<sup>1)</sup>.

Der vorbereitende Teil oder die Verkaufsdisposition geht bis zur Umfangsgrenze der Verkaufs- oder Absatzforschung unter Wahrung der spezifischen Eigenart des betreffenden industriellen Unternehmens. Für die Verkaufsdisposition gilt es die Bausteine zusammenzutragen, die Unterlagen zu schaffen, um durch zweckmäßige Kombination der Erkenntnisse aus diesen Voruntersuchungen der ausführenden Verkaufspolitik eine gewinnbringende und zugleich rationelle Handhabung zu ermöglichen. Bis zu einem gewissen Grade werden die Erkenntnisse aus der vorbereitenden Verkaufspolitik, also dem Gesamtgebiet der Verkaufsforschung, die ausführende Verkaufspolitik in eine bestimmte Richtung drängen, deren Nichtbefolgung mit einem Verstoß gegen die Gesetze der Logik im Wirtschaftsleben gleichbedeutend wäre. Ob es aber möglich sein wird, aus den Verkaufsforschungserkenntnissen Gesetzmäßigkeiten zu entwickeln, die gewissermaßen zwangsläufig eine rationelle Absatzökonomik herbeiführen, muß weiteren Untersuchungen der Verkaufsforschung über diesen Gegenstand vorbehalten bleiben. Vorläufig bleibt die unmittelbar handelnde Verkaufstechnik als Fortsetzung des vorbereitenden Teiles dieser Technik, d. h. eben die eigentliche Verkaufspolitik noch eine Kunst, über welche allgemeingültige Theorien aufzustellen die Zeit noch nicht gekommen ist. Die höhere Aufgabe jeder fortschrittlichen Verkaufsleitung sollte aber die sein, die gegenwärtige individuelle Situation jedes Marktgebietes, jedes Produktes, jedes Absatzkanales und jedes Kunden vom Standpunkt der Unternehmung nicht nur sofort an Hand der ver-

<sup>1)</sup> Vgl. den Organisationsplan am Schluß dieses Kapitels.

gangenen Zahlen zu erkennen, sondern auf die im Fluß befindlichen Erkenntnisse des vorbereitenden Teiles der Verkaufspolitik, d. h. der Verkaufsforschung einzustellen zur Erreichung eines besseren Optimums von Leistungen und Minimums von Kosten in der Zukunft.

Es hängt natürlich ganz von der individuellen Organisation eines jeden industriellen Unternehmung ab, wie die Verkaufsleitung die Arbeitsteilung innerhalb einer Verkaufsorganisation vornimmt, damit eine zweckmäßige Verkaufspolitik zustande kommt. Bei dem einen Unternehmen ist die Arbeitsteilung innerhalb der Oberleitung bereits derart unsystematisch, daß die Einheitlichkeit der Verkaufspolitik leidet. Bei dem anderen Betriebe verliert sich der „general salesmanager“ in zu viele Details, so daß die Verkaufspolitik zu einer unharmonischen Komposition wird. Unseres Erachtens sollte, so wie es in den modernen Großunternehmungen jetzt der Fall ist, die Tätigkeit der Verkaufsoberleitung eine synthetisierende sein, d. h. lediglich zweckmäßige Verwertung der aus der Analyse der einzelnen Unterabteilungen, z. B. Marktanalyse, Produktanalyse usw. hervorgegangenen Ergebnisse. Wenn man in diesem Sinne die Verkaufsforschung als die Zusammenfassung derselben Unterabteilungen betrachtet, wie sie für die Verkaufsausführungsabteilung in Frage kommen, so kommt man zu dem Ergebnis, daß die eigentliche Technik der Verkaufsforschung nicht zum unmittelbaren Kreis der Aufgaben der Oberleitung gehört.

Über die in den vorhergehenden Kapiteln nach unserer Anschauung behandelte Technik des Absatzes hinaus, im Sinne einer vorbereitenden Tätigkeit für die Verkaufsleitung, entsteht noch die Frage, was gehört nach Ansicht der amerikanischen Praxis und Literatur in den Aufgabenkreis der Verkaufsforschungsabteilung?

Trotzdem die meisten Autoren und die meisten Praktiker, die bereits behandelten Kapitel über die Marktanalyse, die Analyse der Absatzkanäle und die Produktanalyse vom Standpunkt der zukünftigen Entwicklung zu dem Aufgabenkreis der Verkaufsforschung rechnen, ist man sich aber doch darüber nicht völlig einig, inwieweit die Aufgaben der Verkaufsforschungsabteilung in engere, d. h. absolut notwendige für die Absatzerreichung, und weitere, d. h. nicht unmittelbar ausschlaggebende für die Absatzerzielung zu trennen sind.

Im Zusammenhang mit den erwähnten Analysen steht die Analyse der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung, d. h. der Konjunkturforschung, die noch häufig, weil sie auch von anderen Standpunkten aus untersucht werden kann, z. B. Produktionspolitik, Finanzpolitik einer Unternehmung und ähnliches, zum Ressort der Statistischen Abteilung gehört. Es ist eine reine Zweckmäßigkeitsfrage, insbesondere zur Vermeidung von Arbeitsduplizität, welcher Abteilung dieser Aufgabenkreis zuzuweisen ist. Nach unserer Auffassung gehören die verkaufsstatisti-

sehen Unterlagen in die einzelnen Unterabteilungen der Verkaufs(ausführungs- und forschungs)-Abteilung.

Die Forschungen in bezug auf die persönlichen Verkaufsmittel, d. h. die spezielle Verkäufertätigkeit gehören meist ebenfalls zum Gebiet der Verkaufsforschungsabteilung.

Negativ läßt sich nach unserer Anschauung, um diese kurz vorweg festzulegen, der Aufgabenkreis der Verkaufsforschung am besten so fixieren, daß man alle den Absatz betreffende Fragen von der Verkaufsforschungsabteilung behandeln und untersuchen lassen kann, mit Ausnahme der Frage der Stellung der endgültigen Verkaufspreise. Soweit Markt, Produkt und Absatzkanal in Frage kommen, ist eine nicht unwesentliche Aufgabe der Verkaufsforschung auch die Entdeckung neuer Gebräuche für alte eingeführte Artikel. Das bedeutet die Einführung neuer Artikel in alte Märkte und alter Artikel in neue Märkte.

Befassen wir uns nun des näheren mit den Auffassungen bedeutender amerikanischer Verkaufspraktiker sowie Theoretiker über Aufgabe und Bedeutung der Verkaufsforschungsabteilung.

Die Notwendigkeit einer speziellen Absatzforschung überhaupt leitet Frederick<sup>1)</sup> aus sieben Gründen her:

1. Zunehmende Kompliziertheit der Absatzkanäle.
2. Größer werdende nationale Märkte.
3. Zunehmende Konkurrenz und kleinere Gewinnspannen.
4. Zunehmende Intelligenz der Verbraucher und Händler.
5. Ganz allgemeiner Wunsch nach genaueren Daten durch Ausschaltung von Rätselraten.
6. Die hohen Unkosten der Verkaufstätigkeit.
7. Die Unfähigkeit, heutzutage Märkte durch autoritatives Urteil zu kontrollieren.

Unter 2 versteht Frederick wahrscheinlich das Anwachsen des nationalen Marktes infolge zunehmender Bevölkerung. Mit Ausnahme von 5, welcher Punkt keine spezifische Ursache ist, sondern mehr ein allgemein gewolltes Ziel der Absatzforschung darstellt, und mit Ausnahme des Punktes 7, der als das Ergebnis der Punkte 1, 2, 3, 4 und 6 ebenfalls nicht als besonderer Grund anzusprechen ist, kann man den oben angeführten Faktoren zustimmen.

Trotzdem von Frederick als erster Grund für die Notwendigkeit der Verkaufsforschung die zunehmende Kompliziertheit der Absatzkanäle gegeben wird, ist bisher in der amerikanischen Literatur doch noch kein Versuch gemacht worden, die betriebswirtschaftlichen Vor- und Nachteile der Absatzkanäle vom Standpunkt der Absatzökonomik des industriellen Betriebes zu beleuchten, gleichsam als eine Ergänzung

<sup>1)</sup> Vgl. Frederick, a. a. O., S. 340.

zur Markt- und Produktanalyse, so wie es von uns im Kapitel IV versucht wurde. Überhaupt macht sich in der amerikanischen Literatur über die Verkaufsorganisation und die Leitung von Verkaufsabteilungen (sales management and organisation) ein starker Mangel an Systematik und Methodik bemerkbar, eine sonst auf anderen wissenschaftlichen Gebieten nicht zu findende Schwäche, die Gedanken in bestimmter Ordnung zu klassifizieren.

Wir können diese Unsystematik am besten an den verschiedenen Äußerungen in der Literatur beobachten:

Prof. Tosdal<sup>1)</sup> unterscheidet zwischen Verkaufsforschung (research), Verkaufsvorbereitung (planning) und Verkaufsausführung (performance) und wirft die Fragen auf, wie man eine Trennung dieser Abteilungen in bezug auf den Aufbau einer Organisation durchführen könne. Damit nicht genug, bringt er als weitere Abteilung noch die Verkaufsförderungsabteilung (sales promotion), deren Aufgabenkreis nach seiner Ansicht in folgendem besteht:

1. Beaufsichtigung und Leitung der industriellen Verkäufer der Zweighäuser (Details der Verkaufstätigkeit).

2. Stellung eines Verbindungsmannes mit der Reklameabteilung, besonders bei Reklamefeldzügen, deren Zweck dieser den Verkäufern zu interpretieren hat.

3. Engste Mitarbeit mit der Statistischen Abteilung zum Zweck der Erlangung von Unterlagen für die Marktanalyse.

4. Buchführung über die Tätigkeitswirkung jedes Verkäufers.

5. Vorbereitung von Plänen für Verkaufsfeldzüge, um die Quoten, die von der Statistischen Abteilung gesetzt sind, zu erreichen.

Aus den von Tosdal der Verkaufsförderungsabteilung zugedachten Aufgaben ersieht man, daß sie teils der Verkaufs(ausführungs)abteilung (1 und 4), teils der Verkaufsforschungsabteilung (3) angehören. Nur die Aufgaben 2 und 5 könnte man nach unserer Auffassung in das eigentliche Arbeitsgebiet der Verkaufsförderungsabteilung stellen, falls man eine solche Abteilung überhaupt für erforderlich hält. Besser wäre es aber, auch diese Aufgaben der Verkaufs(ausführungs)abteilung zu belassen.

Eine andere Einteilung nimmt der in den Vereinigten Staaten insbesondere auf dem Gebiet der industriellen Selbstkostenrechnung und Betriebsanalyse bekannte Prof. McKinsey<sup>2)</sup> ein. Wenngleich er keine Gliederung der Verkaufsorganisation gibt, so gibt er aber immerhin vom Standpunkt einer ökonomischen Absatztechnik und -politik

<sup>1)</sup> Vgl. Tosdal, a. a. O.: Kap. Salesorganisation.

<sup>2)</sup> Vgl. McKinsey: a. a. O. Bd. I, Teil 4: Sales Control, S. 273.

folgende Einteilung als erforderlich für eine Kontrolle, d. h. für eine Erzielung und Ausführung der Verkäufe an:

1. Verkaufsforschung (sales research) und Haltung von Niederschriften (records) über die Verkaufsoperationen, d. h. Sammlung der Unterlagen für das Verkaufsprogramm.

2. Vorbereitung des Verkaufsprogramms (planning).

3. Planlegung des Verkaufsfeldzuges.

4. Vorbereitung und Durchführung eines Standardverfahrens.

Bemerkenswert ist McKinseys Auffassung über die Verkaufsforschung, die uns ja ausschließlich in diesem Kapitel interessiert. Nach ihm hat man zwei Gruppen der Verkaufsforschung zu unterscheiden:

1. Bezüglich der Marktlage

a) allgemein,

b) speziell.

2. Bezüglich stattgehabter Verkäufe.

Für die allgemeine Marktlage ist nach McKinsey die Methodik der Konjunkturforschung anzuwenden und als Untersuchungsfeld der Markt der Aktien, der Stahl- und Roheisenprodukte, der landwirtschaftlichen Produkte zu wählen und die Richtungsbewegung der Zyklen, Trends usw. festzustellen. Für das besondere Produkt käme die Beobachtung der Kundenläger und der Läger der Mittelmänner, d. h. der Absatzkanäle in Frage, da die eine Ware schnell und früh, die andere Ware spät und langsam steigt oder fällt. Da der Auftrieb des Zyklus immer vom Konsumenten ausgeht, so wird dieser vom Fabrikanten nicht immer bemerkt, weil sich zunächst der Großhändler abdeckt. Besondere Beobachtung verdiene daher der Sättigungspunkt und die Beantwortung der Frage, wieviel potentielle Nachfrage, d. h. unspekulative Nachfrage von der Konkurrenz befriedigt werde. Von den Marktbedingungen, dem Studium der getätigten Verkäufe und den Verkaufskosten hänge es ab, ob die Absatzmethoden ökonomischer gestaltet werden können.

Auch diese Unterscheidung scheint uns nicht klar genug.

Nach Frederick<sup>1)</sup> hat mit Ausnahme von I die Verkaufsförderungsabteilung wesentlich andere Aufgaben als bei Tosdal:

1. Die Beschaffung der statistischen Unterlagen jeder Branche.

2. Festsetzung des Betrages und der Kosten der Verkaufshilfen (sales helps), die jedem Klein- und Großhändler geliefert werden.

3. Fortdauernde Inventuren aller Verkaufshilfen zwecks rechtzeitiger Lageräumung resp. Verhinderung, daß diese Verkaufsausstattungsgegenstände auf dem Lager des Fabrikanten veralten.

4. Erlangung von Konkurrenzdaten von jedem Verkaufsdistrikt nach Branchen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Frederick, a. a. O., S. 380.

Abgesehen davon, daß die von Frederick aufgestellten Forderungen 2 und 3 nur beweisen, daß die Entwicklung der allgemeinen Absatzkosten nach der degressiven Seite hin beobachtet werden soll, glauben wir, daß 1 und 4, wobei 4 nichts anderes als eine Unterteilung von 1 ist, in das Gebiet der Absatzforschung und zwar nach unserer Auffassung in den weiteren Aufgabenkreis fallen, und allerhöchstens die Aufgaben 2 und 3 der Verkaufsförderungsabteilung zuzurechnen sind, wenn man unter Verkaufsförderung nur die rein technischen Mittel der Verkaufsbeschleunigung versteht. Andernfalls gehören die beiden letzten Aufgaben in das Gebiet der Verkaufs(ausführungs)abteilung. Daß Frederick weder der Begriff der Verkaufsförderung, noch der Verkaufsforschung eindeutig klar ist, ersieht man daraus, daß nach ihm die gesamte Verkaufstätigkeit, wenn man die Unterteilung in verschiedene Departements im Auge hat, nach dem Muster der ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsteilung erfolgen sollte<sup>1)</sup>. Die hauptsächlichste Aufgabe dieses „sales engineering“ sollte Forschung und Überwachung sein und die abteilungsmäßige Gliederung sich auf lösen in:

1. Planen.
2. Vorbereiten.
3. Entwerfen.
5. Durchführen.
5. Prüfen oder Inspizieren.

Frederick läßt nicht erkennen, ob z. B. die Verkaufsförderung eine selbständige Stellung gegenüber dem „sales engineering“ einnimmt oder nur in letzteren Begriff sich einrangieren soll, was eigentlich anzunehmen ist, da er eine unsystematische Zusammenstellung einiger in diese obengenannten fünf Abteilungen fallender Aufgaben gibt, worunter er auch solche der Verkaufsförderung aufzählt.

Ein Teil dieser Aufgaben besteht in:

1. Verkaufsforschung.
2. Auswählen neuer Produkte und Stile.
3. Standardisierung von Produkten und Stilen.
4. Planen von Behältern und Verpackungsmethoden.
5. Formulierung der Verkaufspolitik.
6. Festlegung der Absatzmethoden.
7. Vorbereitung eines Reklameplanes.
8. Detaillierung und Ausführung der Reklame.
9. Vorbereitung von Katalogen und anderer Verkaufsliteratur.
10. Entwurf und Durchführung von Ausstellungen und Messen.
11. Festlegung des Verkaufsbudgets.

<sup>1)</sup> Vgl. Frederick, a. a. O., Kap. XXX, S. 338.

12. Festlegung der vorbildlichen Verkaufsquoten und Verschiffungstabellen (schedules).

13. Formulierung von Bonus- und anderen stimulierenden Plänen für die Vertreter u. a. m.

Man erkennt ohne weiteres, daß ein Teil (etwa 2, 5, 6, 11, 13) der vorgenannten Punkte Aufgaben der ausführenden Absatzpolitik bilden, deren abteilungsmäßige Trennung nicht immer geboten erscheint. Vielmehr ist das oben angeführte fünfgliedrige Schema nur als ein logischer Denkkompaß für die Verkaufsoberleitung anzusehen und zu verwenden, die aber die oben gestellten Aufgaben nur lösen kann, wenn sie die Verkaufsforschung gesondert behandelt und sich deren Ergebnisse zunutze macht.

Trotzdem Frederick die Verkaufsforschung als betont wesentlich für die Absatzgewinnung anerkennt, unterläßt er es aber doch, ihre Bedeutung als Grundlage der ausführenden Absatzpolitik hervorzuheben, und gibt keine Definition des Begriffes Verkaufsforschung oder wenigstens die Aufzählung einiger in dieses Gebiet fallender Probleme.

Eine viel schärfer umrissene Stellung und dementsprechend größere Bedeutung zollen Kenagy und Yoakum der Stellung der Verkaufsforschungsabteilung.

Nach ihrer Ansicht sollte diese Abteilung nur dem Vizepräsidenten der Gesellschaft verantwortlich sein, der meist die gesamte kaufmännische Innen- und Außenorganisation zu leiten hat, und nicht allein dem Verkaufsdirektor. Weiter müßte nach ihrer Ansicht das persönlich ausführende Verkaufsmittel, nämlich der Verkäufer als Persönlichkeit in den Mittelpunkt der Verkaufsforschung gestellt werden. Entsprechend der Herkunft dieser beiden Verfasser von der psychologischen Disziplin ist diese Forderung verständlich, aber zu einseitig, da sie andere Aufgaben der Verkaufsforschung überhaupt nicht erwähnt. Die Forderung Kenagys und Yoakums bildet daher nach unserer Auffassung nur eine Gradbetonung einer einzelnen, möglicherweise vielleicht der wichtigsten Aufgabe der gesamten Verkaufsforschung, insofern als selbst bei völlig korrekter Markt- oder Produktanalyse aber unzulänglichem Vertretermaterial das Ziel der ausführenden Absatzpolitik, das ist Absatzfindung und -gewinnung, nicht erreicht werden dürfte.

Die Funktionen der Verkaufsforschungsabteilung sind nach der Ansicht der beiden vorerwähnten Verfasser ganz einseitig folgende:

1. Festlegung der besten Quelle für die Anwerbung von Verkäufern.
2. Festlegung allgemeiner Erfolgseigenschaften für Verkäufer.
3. Entwicklung einer Technik zur quantitativen Messung der Eigenschaften des Bewerbers.
4. Festlegung des richtigen Inhaltes des Verkaufsunterrichtes durch die Analyse der Verkaufstätigkeit.

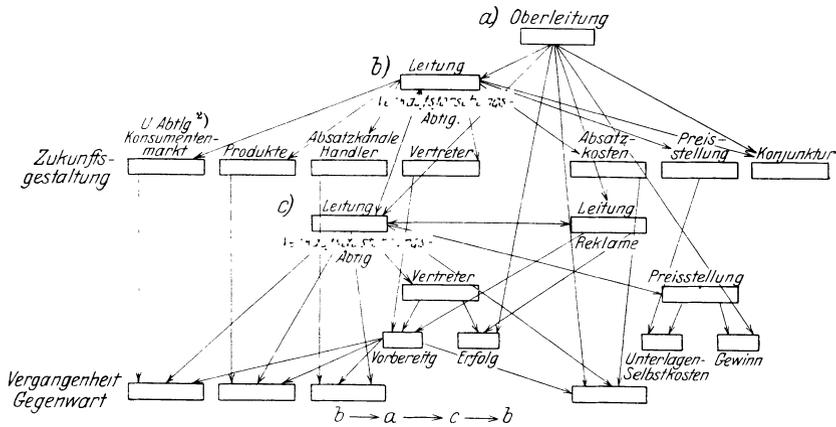
5. Entwicklung eines Systems der Überwachung.
6. Festlegung von Antriebsarten, die als Stimulus für Verkaufsanstrengungen wirken.
7. Festlegung eines richtigen Systems der Entlohnung.
8. Analyse des Wechsels der Verkaufskräfte und Entdeckung von Abhilfsmitteln.
9. Entwicklung eines wissenschaftlichen Quotasystems.
10. Entwicklung eines Systems der Verkaufsrekorde (= Aufschreibungen).

Wohlthuend wirkt auf Schritt und Tritt die wissenschaftliche Methode, mit der die beiden Verfasser ihre Forderungen begründen. Allerdings hätten sie sich sagen sollen, daß beispielsweise die Entwicklung eines wissenschaftlichen Quotasystems nicht möglich ist, ohne vorhergehende tief schürfende Markt- und Produktanalyse, wodurch sich ihnen die Einseitigkeit ihrer Stellungnahme gewiß offenbart hätte.

Nach unserer Auffassung kann und soll die Verkaufsforschung jedes Teilgebiet der Absatztechnik bearbeiten mit Ausnahme der Stellung der Verkaufspreise, d. h. der Gewinnspannenberechnung und der Reklame. Sie ist in der Lage, für jede absatztechnische Frage Methoden auszuarbeiten und analytische Untersuchungsergebnisse zu zeitigen, d. h. die Verkaufspolitik vorzubereiten. Sie muß aber die An- und Verwendung dieser Ergebnisse der ausführenden Politik der Verkaufsoberleitung überlassen. Man kann den Aufgabenkreis der Verkaufsforschungsabteilung in einen engeren und weiteren teilen und zu dem engeren Kreis die für eine Absatzzielung absolut notwendigen und zu dem weiteren Kreis die für eine Absatzstabilisierung relativ notwendigen Aufgaben rechnen wie z. B. die Konjunkturforschung. Das Ziel der Verkaufsforschung ist die Ergründung der kausalen Zusammenhänge, und in diesem Sinne kann jeder die Absatzpolitik beeinflussende Faktor untersucht werden, mit anderen Worten der Verkaufsforscher hat sich nicht mit einem bestimmten Gebiet zu befassen, das durch die Form der Verkaufsorganisation bedingt ist (territoriale, funktionelle und produktenweise Gliederung), sondern er ist der eigentliche Absatztechniker und Handlanger des Verkaufspolitikers, der Spezialberichterstatter, der sich mit besonderen Problemen zu befassen hat, dem aber alle Fragen gleichzeitig offen stehen müssen. Wie man diesen Fragenkomplex aufzuteilen hat, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit und hängt von verschiedenen Umständen der Organisationsform ab. Eines ist indessen auf jeden Fall sicher, der Problemkomplex enthält fundamentale Fragen, die zunächst untersucht werden müssen, und deren Beantwortung sowohl dem Ausbau der Absatzanalysetechnik als auch der praktischen Verkaufspolitik als Wegweiser dienen kann. Auch heute

noch kann man den Ausführungen Findeisens<sup>1)</sup> recht geben, „daß die genaue rechnungsfähige Feststellung der Wirtschaftlichkeit der Absatzorganisation eines Betriebes ein Problem darstellt, das noch der Lösung harret“. Ergänzend darf aber wohl hinzugefügt werden, daß alles darauf hindeutet, daß es der vereinigten mit schnellen Schritten vorwärtsschreitenden industriellen betriebswirtschaftlichen Forschung sehr bald gelingen dürfte, auch die Lösung dieses Spezialproblems zu finden.

Nach unseren Ausführungen würde sich also folgendes Organisations-schema ergeben:



In dem folgenden Kapitel wollen wir nun vom amerikanischen Gesichtspunkt aus die Grundlagen der Konjunkturforschung als einer Aufgabe der Absatzforschung im weiteren Sinne erörtern, weil die sinn-gemäße Anwendung der Konjunktur-analyse auf einen spezifischen Absatz jeder industriellen Verkaufspolitik die Richtung weist.

## 11. Die amerikanische Konjunkturforschung im Dienste der industriellen Absatztechnik und Absatzpolitik.

Der Sinn der Konjunkturforschung für den Verkaufs- oder Absatz-techniker liegt in der rechtzeitigen Disposition seiner Waren zu günstigem Preise. Quantität und Preis sind die bestimmenden Faktoren der Richtungsbewegung für den Verkäufer. Qualität und Preis die bestimmenden Momente für jeden Einkäufer. Den Schnittpunkt beider Bewegungen zu erkennen, bedeutet für den Verkäufer, Warten und schnelles Handeln zur rechten Zeit richtig zu kombinieren. Dieser Schnittpunkt,

1) Vgl. Findeisen: Absatztheorie, S. 19.

2) U.-Abtlg. = Unterabteilung.

der den Verkäufer zum Handeln veranlassen soll, kann nie mathematisch exakt, sondern nur approximativ errechnet werden. Die Voraussicht der Konsequenzen und der Schutz gegen sie, wie „Webster's Dictionary“ die Aufgabe der Konjunkturforschung umschreibt, ist nur mit Annäherungsbetrachtungen zu gewinnen. Bisher sind alle wissenschaftlichen Versuche, die geschäftlichen Fundamente derart zu analysieren, daß man die Geschäftszyklen soweit im voraus erkennen konnte, um durch die Ausnutzung der kurzen Wellen oder kleinsten Schwankungen, durch richtige Disposition der Verkäufe gleichsam über Nacht ein Vermögen zu verdienen, ergebnislos verlaufen. Das kann aber nicht hindern, daß jede Verkaufsleitung eine Methode nach wissenschaftlichen Grundsätzen entwickeln sollte, um die Ursachen und Bedingungen zu untersuchen, die die Erfassung eines möglichen Gewinnes oder die Vermeidung eines zukünftigen Verlustes oder gar die Beseitigung eines bereits eingetretenen Verlustes ergeben könnten.

Zunächst müßte die Lage der inneren Geschäftsursachen und ihr Einfluß festgestellt werden, und danach erst müßte man an die Untersuchung der äußeren Gegebenheiten gehen. Bisher findet sich aber in der amerikanischen Literatur kein Versuch, die Abhängigkeit innerer Geschäftsursachen und Verkäufe von der normalen Konjunkturbewegung festzustellen. Dagegen geht man umgekehrt immer davon aus, die Abhängigkeit der Verkäufe von der Konjunktur zu untersuchen<sup>1)</sup>. Mc Kinsey<sup>2)</sup> bezeichnet diese Aufgabe als eine spezielle Aufgabe der Verkaufsforschungsabteilung und gibt folgende externe Daten zur Analyse auf:

1. Preise der Aktien und Obligationen.
2. Unausgeführte Stahl- und Roheisenaufträge unter Berücksichtigung der Preise.
3. Bedingungen, Preise und Erträgnisse der hauptsächlichsten Ernten.
4. Die Bankclearings in New York und außerhalb New Yorks.
5. Verhältnis der Reserven zu Noten und Depositenverpflichtungen für alle Banken.
6. Verhältnis der Kreditansprüche (Debitoren) zu den Depositen (Kreditoren) der Clearinghaus-Banken in New York.
7. Die Zinsfüße.
8. Die Goldbewegung.
9. Auswärtiger Handel und Devisenkurse.
10. Arbeitslage.
11. Die Lage der Eisenbahnen (Transporte).
12. Geschäftskonkurse.

<sup>1)</sup> Vgl. ergänzend Leitner, Wirtschaftslehre der Unternehmung 1926. Kap. „Konjunktur und Betrieb“, S. 90.

<sup>2)</sup> Vgl. McKinsey: a. a. O. Bd. I, S. 99.

13. Neubauten.

14. Soziale und politische Lage.

15. Preisbewegung der hauptsächlichsten Produkte.

Die drei zu beobachtenden Faktoren eines jeden Geschäftszyklus, d. h. eines Steigens und Fallens innerhalb einer Geschäftsgeneration sind Richtung, Umfang und Zeit. Eine Geschäftsbewegung endet selten auf demselben Niveau, wo sie begonnen, weil ihre Bewegung noch von einer anderen Bewegung, nämlich der des sog. säkularen Trends oder der Normalrichtung beeinflußt wird, d. h. man kann bei dem Vergleich mehrerer aufeinander folgender Zyklen deutlich die Tendenzrichtung eines bestimmten Faktors (Auswahl von 1—15) wahrnehmen. Während so z. B. die Linie der Erzeugnisse industrieller Produkte ständig aufwärts gerichtet ist, falls nicht ein anderes Produkt ablösend eintritt (Gasstrumpf zur elektrischen Glühbirne), biegt die Preislinie in ihrem säkularen Trend mehrmals um. Die Berechnung oder besser die Eliminierung dieses säkularen Aufwärts- und Abwärts-Trends auf Grund der Methode des beweglichen Durchschnittes oder nach der Methode der kleinsten Quadrate ist daher eine Bedingung für die Gewinnung einer reinen Beobachtungsfläche des Geschäftszyklus. Aber auch damit wäre die Beobachtung einer wirklich reinen Zyklenbewegung noch nicht gewährleistet, so daß man noch die kurzen oder Saisonschwankungen zu entfernen hat. Man kann diese Saisonschwankungen nach verschiedenen Methoden berechnen, z. B. der monatlichen Durchschnittsmethode, der monatlichen korrigierten Trenddurchschnitte, der zehnjährigen Durchschnittsmethode u. a. m., um zu einer reinen Darstellung des Geschäftszyklus zu kommen. Entweder wendet man logarithmische oder logarithmenfreie Verfahren an, um Saisonindexzahlen zu erhalten, mit denen die Originalzahlen berichtet werden. Je nach der Einstellung wählt man das Verfahren, das auf der Annahme einer geometrischen oder arithmetischen Einwirkung auf die Zahlenreihe beruht. Starke Schwankungen können hier verschiedene Kurven ergeben. Nicht nur die Methoden der graphischen Darstellung, sondern weit mehr noch die Methoden- und Berechnungsformeln des Sammelns statistischer Tatsachen, des Zählens, des Messens, der Gruppierung und Klassifizierung, der Verhältniszahlen, der Durchschnitte bis zur Berechnung des Koeffizienten der Korrelation und Dispersion, muß der Verkaufstatistiker restlos beherrschen, wenn er der Verkaufsleitung die richtigen Dienste erweisen will<sup>1)</sup>. Man kann von der Verkaufsoberleitung nicht gut ver-

<sup>1)</sup> Riegel, Robert: Prof. in the Wharton School of University of Pennsylvania, Elements of Business Statistics. New York, D. Appleton Co. 1924. Riegel gibt die beste zusammenhängende Darstellung aller die mathematisch-statistische Technik betreffenden Fragen vom Standpunkte des Verkaufsführers mit gleichzeitiger Kritik der bisher erschienenen Literatur über jeden Teilgegenstand.

langen, daß sie statistisch so gut durchgebildet ist, um selbst das Urmaterial zu verarbeiten resp. Fehler der Berechnung entdecken zu können. Für sie handelt es sich nur darum, aus der aufgezeigten allgemeinen Konjunkturtendenz die richtigen Schlußfolgerungen für die spezifische Absatzpolitik zu ziehen. Mit Recht weist daher Ray Vance<sup>1)</sup> darauf hin, daß noch heute viele Geschäftsleiter glauben, wenn sie die Zukunft abschätzen — allerdings schätzen sie diese meist von einem zu engen Standpunkt —, daß dieselbe Ursache wieder denselben Erfolg zeitigen müsse, ohne Rücksicht auf die Veränderung der umgebenden Bedingungen (Korrelationsgesetze). Aus diesem Grunde der falschen Empirie glauben auch heute noch zu viele Verkaufsleiter, ohne den Apparat einer Konjunkturforschung, der in dem Sinne dieser Arbeit der Verkaufsforschung unterzuordnen ist, auszukommen.

Es ist natürlich im Rahmen dieser Arbeit unmöglich, die Sammlung und Sichtung der externen Daten erschöpfend oder kritisch zu behandeln. Trotzdem sollen aber diejenigen Daten einer näheren Darstellung unterzogen werden, die der amerikanische Verkaufsleiter neben den noch zu erörternden Diensten der Konjunkturforschungsagenturen Babson, Brookmire und Harvard als Urmaterial in Anspruch nimmt. Um den Trend des Geschäftszyklus im voraus zu bestimmen, sollen daher die bereits oben aufgeführten externen Daten von McKinsey<sup>2)</sup> zur Erläuterung herangezogen werden.

#### A. Die Preise für Aktien und Obligationen.

Die Aktienmärkte zeigen regelmäßig die Tendenz, die Schatten einer Veränderung der geschäftlichen Lage vorauszuwerfen, wobei der Verkäufer besonders darauf zu achten hat, daß die Obligationen (bonds) in in der umgekehrten Richtung zur Aktienpreisentwicklung reagieren; d. h. der Rückgang festverzinslicher Werte zeigt die Entwicklung höherer Zinssätze und weist unter Berücksichtigung der Geldsituation auf eine kommende Reaktion hin. Steigende Preise für festverzinsliche Werte reflektieren Geldflüssigkeit. Insbesondere ist der tägliche Gesamtaktienumsatz der New Yorker Börse in Vergleich zu ziehen. Auf die Feststellung des Aktienumsatzes wird in Amerika im Gegensatz zu den deutschen Börsen gerade zum Teil aus Konjunkturbeobachtungsgründen besonderes Gewicht gelegt.

#### B. Nicht ausgeführte Stahl- und Eisenaufträge.

Stahl und Eisen sind die Urstoffe, die in die meisten Produktionsmittel und Verbrauchsgüter kommen. Entweder gelangen sie dahin auf

<sup>1)</sup> Vgl. Vance, Ray: Business and Investment Forecasting, S. 57, publ. by The Brockmire Economic Service, Inc. New York 1922.

<sup>2)</sup> Vgl. McKinsey und Meech: Controlling the Finances of a Business, S. 27 ff., publ. Ronald Press Co. New York 1923.

direktem Wege oder auf indirekte Weise (Abschreibung auf Maschinen). Sammeln sich die Aufträge bei gleichzeitig festen Preisen, so wird hierin ein Zeichen zunehmender Prosperität erblickt und angenommen, daß der Strom der Besserung sich bald in verarbeitende und verbrauchende Kreise ergießen werde. Hierbei ist nun zu beachten, daß die Eisen- und Stahlpreise die Tendenz haben, den Produktionsumfang der weiterverarbeitenden Industrie sowohl in positiver als auch in negativer Richtung zu beeinflussen. Informierendes Material kann man aus den Zeitschriften „Iron Age“ und „Iron Trade Review“ erhalten.

#### **(. Ernte, Preise und Lage der hauptsächlichsten Ernten (Mais, Baumwolle und Weizen).**

Man kann trotz gegenteiliger Feststellungen, die teilweise in der amerikanischen Literatur vertreten werden (Prof. C. O. Hardy) und die behaupten, daß die Preise und Ertragnisse der Ernten kaum eine Korrelation mit dem Geschäftszyklus aufweisen, ohne die Berücksichtigung der landwirtschaftlichen Produktion nicht auskommen, wenn man die besten Annäherungswerte für den Trend des Zyklus ermitteln will. Die Berichte der Regierung und der größten Brokers, welche letztere durch ein besonderes Abschätzersystem den Berichterstattem der Regierung stets um eine Zeitspanne von einigen Tagen voraus sind, dienen als Unterlage zur Ermittlung dieses Faktors.

Während die angeführten drei Gruppen für die Vorausbestimmung der Geschäftskonjunktur unerläßliche Grundlage sind, und andere Konjunkturforscher wie Hickernell<sup>1)</sup> auch noch die politische Lage diesen drei Gruppen gleichstellen, zeigen die nachfolgenden lediglich die Reflexe des Zyklustrends. Sie sind also mit anderen Worten die unmittelbaren gleichzeitigen Ausdrucksformen oder Funktionen des Zyklustrends.

Zu diesen Reflexerscheinungen gehört zunächst die Kapital- oder reine Geldbewegung.

##### a) Die Bankclearings außerhalb New Yorks.

Außerhalb New Yorks gibt es über 200 Clearinghäuser. In fast jeder größeren Stadt befindet sich eins. Die nicht unbedeutenden Clearings dieser Institute variieren dem Betrage nach direkt mit den Trends. Die New Yorker Clearings allein als Beobachtungsobjekt zu nehmen, wäre daher schon aus diesem Grunde und außerdem wegen des starken spekulativen Einschlages in diesem zentralen Sammel-

<sup>1)</sup> Hickernell, W. F.: Formerly Managing Editor of the Brookmire Economic Service, *Methods of Business Forecasting Based on Fundamental Statistics*, S. 4. Chicago 1919.

becken unrichtig, wenngleich die New York Clearing House Association die bei weitem größte und älteste (1853) in Amerika ist.

b) Das Verhältnis von Reserven zu Noten und Depositenverpflichtungen.

Obiges Verhältnis verändert sich bei den in Frage kommenden Privatbanken umgekehrt mit dem Zyklustrend, d. h. je mehr die Reserven sich der Grenze der gesetzlichen Vorschriften (also negativ) nähern<sup>1)</sup>, um so eher steht eine Geschäftsreaktion in Aussicht.

c) Verhältnis der Kreditansprüche zu den Depositen in New York.

Wenn die Abhebungen und Kreditansprüche bei den New Yorker Clearing-House-Banken die Depositen übersteigen, fangen die Banken an, ihre umsatzfähigen Werte auf den Markt zu bringen. Die Folge ist ein Weichen der Preise für variable und festverzinsliche Werte und die Anbahnung kommender Geldversteifung. Später versteift sich dann noch der Markt für tägliches Geld bei dem Versuch der Banken, ihre Clearing-Reserven zu verstärken, wodurch die eingeleitete Abwärtsbewegung der Aktienpreise verschärft wird. Ständig zu beobachten bleibt bei diesem Vorgang die Stellungnahme des Federal Reserve Board.

d) Die Zinsfüße.

Die Zinsfüße bewegen sich direkt proportional mit dem Zyklustrend. Verhältnismäßig niedrige Zinsen spiegeln Geschäftsdepressionen, verhältnismäßig hohe Zinsen sind eine Warnung vor Versteifung des Geldmarktes und kommender geschäftlicher Kontraktionen. Zu berücksichtigen sind gerade hier Saisonschwankungen (z. B. Geldansprüche während der Erntezeit), die nur eine momentane Versteifung herbeiführen können. Ferner ist zu beachten, daß Zinsen für langfristige Bankkredite während der Kontraktionsperiode stets hoch sind aus Gründen der Bewegungsunfreiheit der Banken gegenüber großen Industrie- und Handelsanforderungen. Die Banken sind in solcher Periode gezwungen, die illiquiden oder sog. gefrorenen Aktiven (frozen assets), bestehend aus alten unrealisierbaren Krediten an Industrie und Handel, durchzuhalten. Besondere Beobachtung verdienen auch hier die Rediskontsätze der Federal Reserve Banken.

e) Die Goldbewegung.

Der Abfluß von Goldreserven hindert im allgemeinen eine Expansion der Banken. Wenn dementsprechend die Banken die Erweiterungs-

<sup>1)</sup> Vgl. Langston: Practical Bank Operation, Bd. I, Kap. IV „Clearing“. Ronald Press. New York 1922.

bestrebungen von Industrie und Handel nicht mehr mitmachen können, stellen sich sehr bald Zeichen beginnender Geschäftskontraktion ein.

f) Auswärtiger Handel und Devisensätze.

Die Importe sind gewöhnlich am größten zu Zeiten der Prosperität und verringern sich während einer Depressionsperiode. Die Exporte nehmen in dem ersten Bewegungsstadium der Prosperität zu und in dem letzten Stadium wieder ab, da niedrige Preise ausländischen Käufern nur bis zu einem gewissen Grade der Wohlstandsentwicklung niedrig erscheinen.

Wenn die Exporte die Importe übersteigen, so daß Gold oder fremde Devisen in großen Mengen ins Land strömen, pflegen die fremden Devisensätze zu fallen. Die Folge dieser Bewegung ist, daß der ausländische Käufer schließlich aus dem Lande mit steigender Prosperität nicht mehr importieren kann, so daß die Exporte wieder dahin tendieren, zu fallen. Da besonders die landwirtschaftlichen Exporte eine große Rolle für die Vereinigten Staaten spielen — nebenbei bemerkt, liegt wegen der schon jetzt bestehenden Exportnotwendigkeit kein Grund vor, von der extensiven Bewirtschaftung zur intensiven überzugehen und das Problem noch schwieriger zu gestalten —, hängt der Wohlstand der Farmer bis zu einem gewissen Umfang von der Devisenbewegung ab, aber als normales Barometer für die Entwicklungsbestimmung dient sie nicht wegen der Kompliziertheit der einwirkenden Faktoren. Der amerikanische Geschäftsmann muß sich jedoch für die zu eliminierenden Saisonschwankungen vor Augen halten, daß der höchste Stand der Importe typisch ist für die Monate März bis September, während das Maximum der Exporte in die Zeit von September bis November fällt. Am besten geeignet als Quelle statistischer Unterlagen für die Zahlen des Bankverkehrs, Exportes und Importes ist der „Commercial and Financial Chronicle“.

g) Die Lage des Arbeitsmarktes.

Die jährlichen Einwanderungszahlen spielen seit dem Kriege volkswirtschaftlich keine hervorragende Rolle mehr und üben speziell auf den Arbeitsmarkt durchaus nicht mehr einen solchen Druck aus, um dadurch direkt oder indirekt bestimmend auf den Geschäftszyklus zu wirken. Weit wichtiger ist vielmehr die Beobachtung der Kurve der Arbeitslosenentwicklung und des Familieneinkommens. Besonders ist die Beobachtung des Familieneinkommens bedeutungsvoller als die der Lohnsätze, da sehr häufig in dem einen Bundesstaat die Lohnsätze hoch sind, aber gleichzeitig auch die Beschäftigungslosigkeit sehr groß ist, die Kaufkraft der arbeitenden Klasse also geringer ist als dort, wo der umgekehrte Fall vorliegt. Das United States Bureau of Labor Statistics und das

monatliche Bulletin der Federal Reserve Bank of New York geben Daten in bezug auf die Beschäftigung des ganzen Landes, dagegen Lohnsätze nur für den Staat New York und wenige andere. Leider besteht für die Ermittlung der Lohnsätze keine Einheitlichkeit. McKinsey empfiehlt, im Zusammenhang mit diesen Unterlagen solche über die Umsätze und Profite des Kleinhandels zu erlangen, um einen brauchbaren Index für die allgemeine Konsumentenkaufkraft zu gewinnen. Auch hierüber gibt das bereits erwähnte Bulletin Auskunft.

#### h) Die Lage der Eisenbahnen.

Die Entwicklung der Bruttoeinnahmen der Eisenbahnen gibt Anhaltspunkte über Richtung und Größe des Verkehrsvolumen, woraus man natürlich auf die Entwicklung des allgemeinen Geschäftsumfanges schließen kann. Selbstverständlich sind Tarifveränderungen dabei zu berücksichtigen. Die Nettoeinnahmen und die Betriebskostenentwicklung geben ferner Aufschluß über die finanzielle Lage der Eisenbahnen im besonderen und erlauben Rückschlüsse auf ihre Kaufkraft, die für die Stahl- und Eisenindustrie erheblich ist. Gründliche Beachtung verdient die Statistik der Anzahl der beförderten beladenen Waggons und die Frachteinnahmen per Meilentonne. Als Quelle zur Ermittlung dieser Daten dienen ebenfalls die vorher erwähnten „Commercial and Financial Chronicle“ und „Railway Age“.

#### i) Geschäftskonkurse.

Die Zahl der Geschäftszusammenbrüche und die Höhe der entstandenen unerledigten Verbindlichkeiten sind unter Berücksichtigung des Nachlassens in einer Periode wirtschaftlicher Besserung und des Steigens in einer Depressionsperiode scharf zu verfolgen. Insbesondere sind die Saisonschwankungen der Monate Dezember und Januar, wo die meisten Geschäftsleute den wirtschaftlichen Status ihres Unternehmens feststellen, zu berücksichtigen. Für die Verkaufsforschungsabteilung dienen in diesem Falle als statistische Hauptquellen die Veröffentlichungen der Auskunfteien Dun und Bradstreet.

#### k) Die Neubautätigkeit.

Zu eliminieren ist die Saisonschwankung oder Zunahme der Neubautätigkeit im Frühling und die Abnahme im Herbst. Die genaue Verfolgung der von den Stadt- und Landbehörden (Magistraten) veröffentlichten Zahlen über die erteilten Neubaugenehmigungen und der in den Architektenzeitungen veröffentlichten Angaben über die Zuschlagserteilungen, in denen Preis, Größe und Zweck des Neubaus angegeben werden, legen bei ansteigender Richtung der Neubautätigkeit Zeugnis ab von zunehmender Geschäftstätigkeit, die noch dadurch unterstützt

wird, daß die Industrien bei Beginn einer solchen Auftragsperiode ihre festen Anlagekapitalien entsprechend der zunehmenden Produktionskapazität zu vergrößern pflegen. Bedeutsam ist daher die Unterscheidung der Baugelder in solche des Produzenten und in solche des Konsumenten. Die Tatsache, daß sich bei der allgemeinen Geldflüssigkeit in den Vereinigten Staaten im Gegensatz zu Europa auch der kurzfristige Geldmarkt in Ergänzung zum langfristigen Kapitalmarkt spekulativ an der Bautätigkeit der verschiedenen Käuferschichten beteiligt — eine Folge der riesigen vorhandenen Bodenflächen — macht unseres Erachtens die Benutzung dieser speziellen Statistik als maßgeblichen externen Faktor für die amerikanische Konjunkturforschung sehr fragwürdig. Man muß nämlich berücksichtigen, daß es ungeheuer schwierig ist, die örtlichen Saisonschwankungen in ihrer Einwirkung auf das volkswirtschaftliche Gesamtbild richtig zu erfassen. Auf diese besonderen, sich oft über Jahre hinstreckenden Saisonschwankungen (z. B. der berühmte Florida und Los Angeles Boom) wird in der amerikanischen Literatur nach unserer Untersuchung fast gar nicht hingewiesen.

#### l) Soziale und politische Lage.

Daß wirtschaftliche Verhandlungen mit auswärtigen Staaten über Handelsverträge, Anleihen usw. neben den politischen Besprechungen ebenfalls auf die Größe ihres Beeinflussungsradius für die Geschäftskonjunktur untersucht werden müssen, bedarf kaum der Erwähnung. Jedoch kann von statistischen Maßnahmen zur Erreichung von tragfähigen Unterlagen in dieser Richtung noch nicht gesprochen werden, weswegen die Beurteilung und Anwendung dieser beeinflussenden Faktoren schon seit Jahren nicht in allen aber den meisten industriellen Unternehmungen von der Verkaufsforschungsabteilung ferngehalten und ganz in das Ermessen des Generaldirektors gestellt wird. Vollkommen mit Recht, denn die teilweise in das Gebiet der Staatspolitik hinüberspielenden Faktoren gehören nicht in das Untersuchungsfeld der Verkaufsforschung.

#### m) Die Preisindizes.

Von größter Wichtigkeit jedoch, und weil bisher in ihrer methodischen Anwendung am bestrittensten, sind die Preisindizes. Es ist hier nicht die Aufgabe, die wissenschaftliche Methode der Bildung des Warenindex, z. B. des amerikanischen Großhandelsindex, zu erklären, oder im Verhältnis zum europäischen Index kritisch zu würdigen. Es gilt hier nur, das Augenmerk der Verkaufsforschungsabteilung auf Tatsachen zu lenken, die nach der amerikanischen Erfahrung folgende sind:

In den Monaten Mai und Dezember gibt es einen saisonmäßigen Tiefstand, der entsprechend statistisch in der Zyklensbewegung zu

bewerten ist. Ferner ist es eine Tatsache, daß die Lebensunterhaltskosten stets den Großhandelspreisen nachhinken. In bezug auf die ersteren ist deswegen die Korrelation mit den Lohneinkommen herzustellen, und wenn diese mit den ersteren nicht Schritt halten können, so ist eine Abnahme der Konsumentennachfrage sehr bald zu gewärtigen.

Das Bureau of Labor Statistics, das die Preise über zirka 400 Warenartikel verfolgt und Bradstreet's „Wholesale Price Index“ geben jedem Interessenten Aufschluß über die Bewegung.

### **Die amerikanischen Konjunkturforschungsagenturen.**

Drei amerikanische Institute, die ihre Dienste zur besonderen Unterstützung der Geschäftsleitungen verkaufen, sind an dieser Stelle zu erwähnen.

In erster Linie kommt das Harvard-Institut in Frage mit der Harvard University Review of Economic Statistics, das, obwohl schon 1917 gegründet, die ersten Untersuchungen aber erst gegen Ende 1919 veröffentlichte<sup>1)</sup>. Ferner sind zu erwähnen die Roger W. Babson Statistical Organisation of Wellesley Hills, Mass. und das Brookmire Barometer. Wegen der nicht allgemein bekannten Anwendungsmethoden dieser drei Wirtschaftsbarometer scheint eine kritische Würdigung ihrer Schwächen am Platze, um so mehr als nach unserer Erfahrung sehr viele der amerikanischen Verkaufsorganisationen nicht gerade kritisch in der Auswahl dieser drei Dienstorganisationen vorgehen. Wir schalten absichtlich die bekannten Theorien Irving Fishers aus, da dieser trotz seinem bedeutenden Einfluß insbesondere durch die „Equation of Exchange“ auf die Fortentwicklung der Konjunkturforschung nicht in erster Linie daran interessiert ist, Konjunkturforschungsmethoden zu entwickeln und kein öffentliches Konjunkturvoraussagegeschäft betreibt, infolgedessen seine jeweiligen Ansichten über die Zyklensbewegung und die voraussichtliche Lage des Wirtschaftslebens nicht allgemein käuflich erhältlich sind.

Nicht vom Standpunkt der Konjunkturforschung, sondern vom Standpunkt der Verkaufsleitung haben wir daher folgende Betrachtungen anzustellen, die wir mit Harvard, dem jetzt über die ganzen Vereinigten Staaten allgemein verbreitetsten Wirtschaftsbarometer beginnen.

Die Untersuchungsergebnisse der Harvard-Universität nehmen die Formen von drei Kurven für die Geschäftslageermittlung an. Diese drei Kurven sind:

1. die Spekulationskurve,

<sup>1)</sup> Vgl. Schmaltz, Kurt: Ein Harvard-Wirtschaftsbarometer für Deutschland. Z. f. Handelsw. u. Handelssp. 1926, H. 2.

2. die Geschäftskurve.

3. die Bankkurve.

Diese drei Kurven sind in chronologischer Reihenfolge wiedergegeben, so daß Harvard den Zyklus mit 1 beginnt und mit 3 aufhört, zum Unterschied von Brookmire, der dieselben Kurven führt, aber mit 3 beginnt und mit 2 aufhört. Diese Unterscheidung ist aber insofern irrelevant, als sie nur formbezüglich ist.

Bei Harvard wird die Spekulationskurve aus folgenden Faktoren aufgebaut:

1. Verzinsung von 10 Eisenbahnobligationen.

2. Kurve von 20 Industrieaktien.

3. Kurve von 20 Eisenbahnaktien.

4. Bankclearings aller dem New Yorker Clearinghaus angeschlossenen Banken.

Diese Kurve läuft der zweiten über die Geschäftslage um 2—4 Monate voraus.

Die Geschäftskurve basiert auf folgenden Faktoren:

1. Bankclearings außerhalb New York.

2. Roheisenproduktion.

3. Bradstreets Preisindex.

4. Preisindex des Amerikanischen Arbeitsstatistischen Reichsamtes.

5. Reserven der New York Clearinghaus-Banken.

Die Kurve läuft wiederum der Bankkurve um 2—4 Monate voraus.

Die Bankkurve setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

1. Debitoren der New Yorker Clearinghaus-Banken.

2. Kreditoren der New Yorker Clearinghaus-Banken.

3. Diskontsätze für Zwei- bis Dreimonatswechsel.

4. Diskontsätze für Vier- bis Sechsmontatswechsel.

Für die zahlenmäßige Konstruktion jeder dieser Gruppen kommt in Betracht, daß vier Elemente in den gegebenen Unterlagen stecken:

1. Der säkulare Trend.

2. Die Saisonschwankung.

3. Die Zyklenfluktuation.

4. Das Restelement, dessen Betrachtung nicht lohnt.

Von den ersten drei gegebenen Unterlagen wendet sich unser Interesse auf die Zyklenveränderungen, die abwechselnd die Periode des Aufschwunges und des Niederganges angeben.

Aus diesem Grunde muß die säkulare Bewegung, das naturbedingte Wachstum jeder Erscheinung, zunächst von den Originaldaten subtrahiert werden. Aus diesem Rest wird die Saisonschwankung eliminiert und das Ergebnis in  $vH$ -Sätzen des normalen Wachstums oder säkularen Trends ausgedrückt. Hieraus ergibt sich in  $vH$ -Sätzen das „Über“ oder „Unter“ dem normalen Trend.

Das Harvard-Barometer hat nun dieselbe Schwäche wie das alte Brookmire-Barometer insofern, als es unmöglich ist, in einem gegebenen Monat eine geringe Fluktuation von einem größeren Ansatz in der Änderung des Trend zu unterscheiden, was für die Verkaufsdisposition von größter Wichtigkeit ist. Gerade wegen dieser Schwäche hat das Harvard-Barometer während der amerikanischen Weltkrieg-Inflationsperiode versagt, indem es scharfe Veränderungen in der Preisbewegung alltäglicher Waren und Artikel vorauszusagen nicht imstande war.

James H. Brookmire, der Begründer des nach ihm benannten Wirtschaftsbarometers, glaubte, daß bei jedem Geschäftszyklus die ökonomischen Ereignisse dahin tendierten, in einer bestimmten Ordnungsfolge einzutreten, und er klassifizierte diese Ereignisse deswegen in drei große Gruppen, deren Faktoren aber nicht ganz mit den von Harvard ausgewählten übereinstimmen:

1. Bankwesen.

2. Spekulationswesen, das er nur durch Preise für Aktien und Obligationen repräsentierte, während er z. B. die Bankclearings (siehe Harvard) zur Geschäftskurve rechnete.

3. Geschäftswesen.

Seine Theorie war, daß, wenn die Bankkurve einen stärkeren Auf- oder Abschwung zeigte, diese Bewegung in einigen Monaten von der der Aktienpreise (Spekulation) abgelöst und letztere von der allgemeinen Geschäftsbewegung gefolgt würde. Genau wie bei Harvard ist die Beanstandung zu machen, daß jeder der benutzten Faktoren geringen monatlichen Schwankungen unterliegt, deren größere Bedeutung für die allgemeine Trendbewegung erst nach einigen Monaten von der Verkaufsleitung ermesen werden kann. Eine weitere Schwäche des Brookmire-Barometers, infolge deren es im Weltkriege versagte, war es ferner, den Versuch zu unternehmen, die normalen Linien ökonomischer Faktoren, die Artikelwarenpreise enthielten, vereinigen zu wollen. Daß die säkularen Trends dieser Faktoren sich häufig in sich umdrehen, wurde dabei nicht berücksichtigt.

Roger W. Babson liefert seinen Abonnenten folgende Unterlagen für die Orientierung über die geschäftliche Zukunft:

1. Statistische Karten über folgende Indizes:

- a) Bankclearings mit Ausnahme von New York,
- b) Wertangabe über Neubautenerlaubnisse,
- c) Geschäftskonkurse,
- d) Einwanderungszahlen,
- e) Angaben über Geld- und Kapitalmarkt,
- f) auswärtiger Handel und Goldbewegung,
- g) Warenpreise,
- h) Ernteentwicklung,

- i) Lage der Eisenbahn,
- k) soziale Lage.

## 2. Eine Kurventafel mit mehrfacher Ausführung.

Die Linie des Geschäftstrends ist nichts anderes als ein *mixtum compositum* oben aufgeführter Daten, wobei unter Zugrundelegung der Zahl 100 als normaler Periode, die kombinierten Abweichungen in *vH*-Sätzen von dieser Indexzahl 100 ausgedrückt werden. Selbstverständlich muß eine solche Kurve in Zeiten der Prosperität steigen und in solchen der Depression fallen, wenn die Saisonschwankungen nicht berücksichtigt werden und Babson auch auf das sog. normale Wachstum (säkularen Trend) nicht einmal Rücksicht nimmt. Denn Babsons berühmte XY-Linie des normalen Wachstums ist eine solche der Warenpreisfaktoren (*commodity price factors*), unter der Annahme gezogen, daß jeder Aktion eine Reaktion folge und beide gleich sind. Folglich schneidet seine XY-Linie die Geschäftskurve derart, daß die Räume zwischen der XY- und Trendlinie gleich, also bedeutungslos sind, d. h. die Linie des normalen Wachstums ist nachträglich so revidiert worden, um die Räume gleich groß zu machen. Babson glaubt von der Größe derart konstruierter Räume (Produkt von Zeit und Ausdehnung) auf den kommenden Umschwung schließen zu dürfen. Der Wert oder besser die praktische Wertlosigkeit dieses Systems wurde in der amerikanischen Kriegszeit eklatant bewiesen. Von den drei beschriebenen Systemen einer Konjunkturvoraussage, die zur allgemeinen Tendenzorientierung einigen praktischen Zweck für die Verkaufsleitung eines industriellen Unternehmens hätte, beansprucht es die geringste Bedeutung.

Ganz gleichgültig, welches System in Anspruch genommen werden soll, praktische Schlußfolgerungen in bezug auf die Möglichkeit eines Sinkens oder Steigens der Verkaufskurve bestimmter Produkte können aus den gelieferten Daten ohne weiteres überhaupt nicht gezogen werden. Es kommt ganz auf die sichere Indexformulierung und eine logisch stichhaltige Kombination der einzelnen Indexreihen an, wenn das ausgewählte Wirtschaftsbarometer überhaupt den Zweck einer allgemeinen Verkaufsunterstützung erfüllen soll. Dagegen bilden aber insbesondere die verbesserten statistischen Konjunkturforschungsmethoden für die Verkaufsleitung ein wichtiges Förderungsmittel, wenn man sie gleichzeitig bei der Analyse des Marktes, der Absatzkanäle und des Produktes mitberücksichtigt, d. h. einmal Ergebnisse des gesamten Innenmarktes auf den Verkaufsdistrikt bezieht, zum anderen die oben beschriebenen Konjunkturforschungsmethoden auf Wirtschaftseinheiten des Landes anwendet, die mit den Verkaufsdistrikten nicht identisch zu sein brauchen, und die Ergebnisse hieraus mit den Resultaten der speziellen Absatzforschung und -technik kombiniert.

Für die Konjunkturforschung der Einzelunternehmung oder der einzelnen Branche kommen auch nur deren spezifische Ausgangspunkte in Frage; z. B.: Vergleich des Branchenumsatzes mit anderen Branchenumsätzen, Verhältnis und Entwicklung des Branchenumsatzes von Stadt zu Land. Vergleich des Branchenumsatzes zu den verschiedensten Konjunkturfaktoren, z. B. Bankclearings u. a. m.

Jedenfalls ist festzustellen, daß im Augenblick die allgemeine betriebswirtschaftliche Konjunkturforschung in den Vereinigten Staaten noch mehr auf die Bedürfnisse der kaufmännischen Praxis eingestellt ist als die deutsche und die Tatsache klar erkannt ist, daß wir von einem mechanischen Barometer (mechanical forecaster), der auch die Faktoren Außenpolitik und internationaler Geldmarkt einwandfrei berücksichtigt, noch weit entfernt sind.

# Literaturverzeichnis.

## Amerikanische Literatur.

(1914—1926).

### I. u. II. Stellung der Verkaufsabteilung und Aufgabenkreis der Verkaufsleitung.

(Behandlung der Verkaufsprobleme vom Standpunkt der Leitung.)

Alford, L. P., Editor: *Management's Handbook*, publ. Ronald Press Co., New York 1924.

American Management Association: *Field Organisation of the Sales Force* 1925.

Aspley, I. C.: *Modern Sales Organisation*, publ. Dartnell Corp., Chicago 1921.

Duncan, C. S., Director of Bureau of Business Research: *Problems of Salesmanagement and Sales Conference*. Washington 1921.

Frederick, Justus George: *Modern Salesmanagement*, publ. D. Appleton, New York 1925.

Hall, S. Roland: *The Handbook of Salemanagement*, publ. McGraw Hill Co., New York 1924.

Hess, Herbert William: *Creative Salemanship, Scientific Ideas for Salesmen, Salesmanagers, Salesadministrators*. Philadelphia 1923.

Hoyt, Charles Wilson: *Scientific Salesmanagement*, publ. Wilson Co., New Haven, Conn. 1913.

Jones, I. G.: *Salemanship and Salesmanagement*. Hamilton Institute New York City 1919.

Russell, Frederic Arthur, Prof. of Business Operation: University of Illinois. *The Management of the Sales Organisation*. McGraw Hill Co., New York 1924.

*Sales Management, Marketing Politics, Sales Campaigns Which Build up Trade and Managing a Sales Force*. A. W. Shaw Co., Chicago 1917.

Tosdal, Harry Rudolph: *Problems in Salesmanagement*, publ. A. W. Shaw Co., New York 1925.

Wilson, P. E.: *The Outdoor Salesforce, the International Organisation and Routine of the Sales Department*. New York, Pitman & Sons 1924.

### III. u. V. Marktanalyse und Produktanalyse.

Brown, Edm. jr.: *Marketing*, publ. Harper and Bros, New York.

Butler, Ralph Star, and Swiney, John B.: *Marketing and Merchandising*, publ. Alexander Hamilton Institute 1922.

Cherington, Paul Terry, Prof. of Marketing, Harvard University: *The Elements of Marketing*, publ. McMillan Co., New York 1920.

Clark, Fred E.: *Principles of Marketing*. The McMillan Co., New York 1922.

Clark, Fred E.: *Readings in Marketing*, publ. McMillan Co., 1924.

Converse, Paul Delaney: *Marketing, Methods and Policies*, publ. Prentice-Hall, New York 1924. mit Bibliographie.

- Copeland, Melvin Thomas: Marketing Problems, publ. A. W. Shaw Co., Chicago 1920.
- Crain's Marketing Data Book by Crain, G. D., Chicago, Ill.
- Duncan, Carson Samuel: Marketing, its Problems, its Methods, publ. D. Appleton Co. 1920.
- Haring, H. A.: Warehousing. Ronald Press Co., New York 1925.
- Hess, Herbert: Scientific Distribution, Modern Selling a Dynamic, Wealth Producing Force, publ. The American Academy of Political and Social Science. Philadelphia 1924, mit Bibliographie.
- Hobson, Asher, and Cleney, J. B.: Sales Methods and Politics of a Growers National Marketing Agency, 1923.
- Ivey, Paul Wesley: Principles of Marketing. Ein Lehrbuch für Hochschulen und Handelslehranstalten, publ. Ronald Press Co., New York 1921.
- Presley, Fred Y.: Determining the Profitable Limits of Your Market, publ. R. Polk & Co., Detroit 1922.
- Read, James Burton: The Law of Sales, publ. D. Appleton, New York 1923.
- Shaw, Arch. Wilkinson: Some Problems in Market Distribution, publ. Harvard University Press, Cambridge 1915.
- Thompson, I. Walter: A Statistical Index of the Purchasing Power of Consumers in U. S. A., publ. A. W. Shaw Co., Chicago 1925.
- White, Percival: Market Analysis, its Principles and Methods, publ. McGraw-Hill Co., New York 1921.
- White, Percival, and Hayward, W. S.: Marketing Practice, publ. Doubleday Page & Co., Garden City New York 1924.
- Bureau of Foreign and Domestic Commerce: Domestic Market Possibilities for Electrical Merchandising Lines, Washington 1924.
- Copeland, Melvin Thomas: Principles of Merchandising. Inhalt derselbe wie in Marketing Problems, publ. A. W. Shaw Co., Chicago 1924.
- Douglas, Arthur Wall: Merchandising, publ. McMillan Co., New York 1918.
- Douglas, A. W.: Merchandising Studies of the States, publ. Ronald Press, New York 1920.
- Hoenig, L. J.: Modern Methods in Selling, publ. Bobbs-Merrill, Indianapolis 1922.
- Mallory, Mitchell, and Faust: Modern Merchandising. Chicago 1915.
- McMartin: Modern Methods of Merchandising, publ. McMartin Adv. Co., Minneapolis 1915.
- Ramsay, Rob. E.: Constructive Merchandising, Effective Plans for Increasing Sales, publ. D. Appleton & Co., New York 1925.
- Waggoner, Frank H.: Merchandising, publ. American Institute 1924.

#### IV. Absatzkanäle.

- Baer, Laura: Retail Selling Methods, publ. McGraw-Hill Co., New York 1923.
- Brisco, Norris Arthur: Retail Salesmanship Source Book. New York 1921.
- Bucley, Homer John: The Science of Marketing by Mail, publ. B. C. Forbes, New York City.
- Bull, Albert E.: Conducting a Mail-Order Business, publ. Sir J. Pitman & Sons, New York, Ld. 1921.
- Charters, W. W.: How to Sell at Retail. Boston, Mass. 1922.
- Fischer, Albert T.: Window and Store Display. Garden City 1921.
- Fisk, James W.: Retail Selling, publ. Harper Bros., New York 1916.
- Fowler, Nathaniel Clark: How to Sell Wholesale and Retail, publ. McClurg & Co., Chicago 1915.
- Hall, Samuel Roland: Retail Advertising and Selling, publ. McGraw-Hill Co., New York 1924.
- Ivey, Paul Wesley: Elements of Retail Salesmanship, publ. McMillan Co., New York 1923, mit Bibliographie S. 265—268.

- Jessner, Oscar Bernard: Cooperative Marketing. Contribution from the Bureau of Markets, publ. Washington Government print. 1920.
- Jones, Franklin D.: Trade Associations Activities and the Law, publ. McGraw-Hill Co., New York 1922.
- Kneeland, Natalie: Cases in Retail Salesmanship, publ. A. W. Shaw Co. 1924.
- Leigh, Ruth: The Human Side of Retail Selling. New York 1921.
- Münchweiler, Bernard: Salesmanship, Helpful Suggestions and Hints for the Retail Salesman, publ. The Penn Co., Philadelphia 1922.
- Norton, Hel. Rich.: A Textbook on Retail Selling. Boston 1919.
- Nystrom, Paul Henry: Retail Selling and Store Management, publ. D. Appleton, New York 1914.
- Nystrom, Paul Henry: The Economics of Retailing, publ. Ronald Press 1925.
- Poole, G. W., and Buzzell, I. I.: Letters, That Made Good. 3<sup>rd</sup> ed. American Business Book Co., Boston 1915.
- Pratt, Verne Edmund: Selling by Mail, Principles and Practice, publ. McGraw-Hill Co., New York 1924.
- Rose, Randolph: Letters, That Make Money. Business Building Corp. Lansing, Mich. 1915.
- Sales Promotion by Mail: How to Sell and How to Advertise. G. P. Putnam & Sons 1916.
- Shue, E. V.: Sound Principles for Retail-Merchants and Sales People. C. N. Caspar Co., Milwaukee 1915.
- Wilson, P.: Mail-Order Organisations, the Art of Selling Goods by Post. London 1922.

#### VI. Verkäuferpersönlichkeit.

- Allen, Irving Ross: Personal Efficiency, Applied Salesmanship and Sales Administration, publ. La Salle Extension University, Chicago 1921.
- Barrett, Harold James: How to Sell More Goods, Secrets of Successful Salesmanship, publ. Harper Bros., New York 1918.
- Brisco, Norris Arthur: Fundamentals of Salesmanship, publ. D. Appleton, New York 1921.
- Douglas, Arthur Wall: Traveling Salesmanship, publ. McMillan Co., New York 1919.
- Elder, W. D.: Salesmanship as a Science, publ. O. S. Hubbell, Cleveland, Chicago 1917.
- Farrington, Frank: The Successful Salesman, publ. Laird & Lee, Chicago 1918.
- Ferris, Elmer Elsworth, and Collins, George Roland: Salesmanship, publ. Roland Co., New York 1924.
- Ferris, Elmer F., Prof. of Salesmanship New York University: Developing Sales Personality, publ. Prentice-Hall 1923.
- Giles, Ray. 500 Answers to Sales Objections publ. Ronald Press, New York 1924.
- Handling Salesmen at Lower Cost, publ. by Shaw Co., New York 1919.
- Hawkins, Narval: The Selling Process.
- Hoover, Simon Robert: The Science and Art of Salesmanship, publ. McMillan Co., New York 1916.
- Kelly, Fred C.: Human Nature in Business, How to Capitalize Your Every Day Habits and Characteristics, publ. G.P. Putnam & Sons, New York 1920.
- Kenagy, H. G., and Yoakum, C. S.: The Selection and Training of Sales Men, Scientific Methods in Developing the Sales Organisation. Primarily a Summary of the Research on Problems of Sales Personnel Carried on during the Years 1916—1924 by the Bureau of Personnel Research, Carnegie Institute of Technology, publ. McGraw-Hill Co., New York 1925.

Kennard, Beulah Elfreth: *The Educational Director*. Ronald Press Co., New York 1918.

Kitson, Harry Dexter: *The Mind of the Buyer, a Psychology of Selling*. New York 1921.

Knox, James Samuel: *Salesmanship and Business Efficiency*, publ. Akron, Superior Printing Co. 1917.

Kornhauser, A. W., and Kingsbury, F. A.: *Psychological Tests in Business*, publ. University of Chicago Press, Chicago 1924.

Mackintosh, Charles Henry: *Creative Selling, Making and Keeping Customers*. New York 1923.

Maxwell, William Morey: *The Training of a Salesman*, publ. J. P. Lipincott & Co., Philadelphia 1919.

Maxwell, William: *Salesmanship*, publ. Houghton-Mifflin Co.

Newmark, I. H.: *Automobilesalesmanship*, publ. Automobile Publishing Co. Detroit, Mich. 1915.

Norton, Helen Rich.: *Department Store Education*. Washington Government print. 1917.

Ramsay, Robert E.: *Effective House Organs*, publ. D. Appleton Co., New York 1920.

Read, H. E.: *Read's Salesmanship*. Lyons and Carnaham, New York City 1915.

Rittelmeyer, G. M.: *Sayings of Johnny Wise, Master Salesman*. Jackson, Miss. 1915.

Russell, T. H.: *Salesmanship, Theory and Practice*. Whitman publishing Co., Chicago 1916.

Ruxton, Robert: *The Selling Force and the Selling Farce*. Philadelphia 1916.

Scott, Walter Dill: *Influencing Men in Business; the Psychology of Argument and Suggestion*, publ. Ronald Press, New York, 2nd ed. 1916.

Scott, Frank Lincoln: *Autosuggestion and Salesmanship or Imagination in Business*. New York 1923.

*Selling Forces*: publ. by Curtis Publ. Co.

Sheldon, Arthur Frederick, and McDowell, Gerald R.: *The Art of Selling*, publ. the Sheldon School, Chicago 1924.

Shively, N. O.: *Salesmanship*. A. C. Hicks & Co., San Francisco 1915.

Stanger, Wesley Allen: *Personal Selling*. New York 1920.

Stevenson, John Alfred: *Constructive Salesmanship, Principles and Practices*, publ. Harper Bros., New York 1923.

Stevenson, John Alfred: *Problems and Projects in Salesmanship*. Harper Bros., New York 1923.

Taylor, A. G.: *Progressive Course in Salesmanship*. Chicago 1915.

Whitehead, Harold: *Principles of Salesmanship*, publ. Ronald Press Co., New York 1917.

Whitehead, Harold: *The Business of Selling*, publ. American Book Co., New York 1923.

## VII. Reklame.

Abel, J. C., and Abel, C. L.: *Practical Studio Adv*. Abel's Publications. Cleveland, Ohio 1916.

Acheson, A.: *Trade-Mark Advertising as an Investment*. New York Evening Post, New York City 1917.

Adams, H. F.: *Advertising and its Mental Laws*. McMillan Co., New York City 1916.

Allen, Frederick James: *Advertising as a Vocation*. McMillan Co., New York 1924.

Atkinson, F. H.: *Scene Painting and Bulletin Art*. F. J. Drake and Co., Chicago 1916.

Aumueller, Ferdinand: *The Mechanics of Advertising*. Milwaukee 1922.

- Ayer, N. W., & Son: Show Windows of an Adv. Agency. N. W. Ayer & Son, Philadelphia 1915.
- Barton, H. A.: How to Write Advertising. 1925.
- Basford, H. M.: How to Advertise Printing. Oswald Publishing Co., New York City 1915.
- Blackmann: Practical Economics in Preparing Advertisements. New York 1924.
- Blanchard, Frank Levy: The Essentials of Advertising. 1921.
- Breitwieser, J. V.: Psychological Advertising. Apex Book Co., Colorado Springs, Col. 1915.
- Breniser, R. D.: Schemes Back of the Advertisements; Light on the Real Methods of Advertisers. D. Breniser & Co., Philadelphia 1914.
- Brewster, Arthur Judson, and Palmer, Herbert Hall: Introduction to Advertising, Chicago 1924.
- Buckley, Dement & Co.: Mail Adv. Data Book, publ. by Dement & Co., Chicago 1916.
- Bunting, H. S.: Elementary Laws of Advertising and How to Use Them. Novelty News Laboratory of Business Economics, Chicago 1914.
- Bunting, H. S.: Specialty Advertising; the New Way to Build Business, publ. News Laboratory of Business Economics, Chicago 1914.
- Burdick, R. L.: Advertising to Retailers, publ. Ronald Press Co.
- Calkins, E. E.: Business of Advertising. D. Appleton & Co., New York City 1915.
- Calkins & Holden, R.: Modern Advertising. D. Appleton & Co., New York City 1916.
- Case, Francis H.: Handbook of Church Advertising. New York 1921.
- Case, Francis H.: Advertising the Church. 1925.
- Cherrington, P. T.: Advertising as a Business Force. Doubleday Page & Co., New York City 1913, 1919. A Compilation of Experience Records.
- Cherrington, P. T.: Advertising Book. Doubleday Page & Co., New York City 1917.
- Christian Publicity Committee. Book of Religious Advertisements. A. G. Turner: The Baltimore News, Baltimore, Md. 1915.
- Clark, Samson: Retail Drapery Advertising. 2nd ed. Trade Press Association, London 1916. A Handbook on Drapery Publicity and Kindred Lines.
- Clifford, W. G.: Building Your Business by Mail. Business Research Publ. Co., Continental and Commercial Bank Bldg., Chicago 1914 (A compilation of successful direct advertising campaigns drawn from the experience records of 361 firms, representing every line of business).
- De Bower, Herbert F.: Advertising Principles. New York 1919.
- Deland, L. F.: At the Sign of the Dollar, and Other Essays. Harper & Bros., New York City 1917.
- Denih, E. A.: Advertising by Motion Pictures. Standard Publishing Co., Cincinnati 1916.
- De Weese, T. A.: Keeping a Dollar at Work. 3rd ed. Evening Post, New York City.
- De Weese, T. A.: Principles of Practical Publicity. 3rd ed. G. W. Jacobs & Co., Philadelphia 1915.
- Dingman, C. F.: Selling Construction Service. 1925.
- Donovan, H. M.: Advertising Response; a Research into Influences That Increases Sales. 1924.
- Elliot, H. P.: Direct by Mail Advertising. Elliot Co., Cambridge, Mass. 1915.
- Fairchild Publishing Co.: Trade Journal Advertising. New York City 1916.
- Farrar, Gilbert P.: How Advertisements Are Built. 1925.
- Schnutenhaus, Absatztechnik.

- Frederick, I. G.: *Masters of Advertising Copy*. 1925.
- Freeburn, Denton: *Tricks of the Trades; Instructions in Drawing, Lettering and Sign Painting*, publ. D. Freeburn, Hicksville, O. 1916.
- French, George: *Advertising, the Social and Economic Problem*. Ronald Press Co., New York City 1914.
- French, George: *How to Advertise*. Doubleday, Page & Co., New York City 1917.
- Fuller, Charles H.: *Advertising Directory of Leading Publications*. Chicago 1916.
- Gale, Harlow Ed.: *Psychological Studies*. H. W. Wilson Co. White Plains. New York 1915.
- Gifford, Ward C.: *Real Estate Advertising*. 1925.
- Handbook for Business Paper Advertisers*, issued by Associated Business Papers.
- Hall, S. Roland: *Writing an Advertisement*. Houghton Mifflin Co., Boston 1915.
- Heller, W. S., and Brown, W.: *Memory and Association in the Case of Street Car Advertising Cards*. University Press, Berkeley, Cal. 1916.
- Hess, H. W.: *Productive Advertising*, publ. J. B. Lippincott Co., Philadelphia 1915.
- Hopkins, Claude C.: *Scientific Advertising*, publ. Lord and Thomas, Chicago 1923.
- Hotchkiss, George Burton, and Franken, Richard B.: *The Leadership of Advertised Brands; a Study of 100 Representative Commodities Showing the Names and Brands That Are Not Familiar to the Public*. Garden City 1923.
- Hotchkiss, George Burton: *Advertising Copy*. New York 1924.
- Johnson, F. G.: *Press Agents Handbook. How to Advertise a Play*. T. S. Denison & Co., Chicago 1916.
- Kastor, E. H.: *Advertising*. Chicago 1918.
- Kelley, Martin V.: *The Theme in Advertising*. Toledo 1918.
- Kleppner, Otto: *Advertising Procedure*. 1925.
- Larned, W. L.: *Illustration in Advertising*. 1925.
- Leading Advertisers and City Market and Curtis Circulation*, both publ. by Curtis Publ. Co.
- Levy, J. M.: *Experiments on Attention and Memory with Special Reference to the Psychology of Advertising*. University of California. University Press. Berkeley, Cal. 1916.
- Linnings: *What the Advertiser and Artist Should Know*. New York 1921.
- Luckiesh, Marion: *Light and Color in Advertising and Merchandising*, publ. D. van Nostrand Co., New York 1923.
- MacForlane, Charles Alexander: *Principles and Practice of Direct Advertising*. Hamilton, O., publ. The Beckett Paper Co. 1916.
- MacGregor, T. D.: *2000 Points for Financial Advertising*. New York City 1915.
- MacNaughton, Flint: *Increasing Direct Advertising Returns*. 1923.
- MacMartin: *Advertising Campaigns*. Alexander Hamilton Institute, New York City 1919.
- Moore, W. C.: *Profit Making, Plans for Printers, Publishers and Advertisers*, publ. Moore W. C. New Egypt, New York 1916.
- Morrow, Marco: *Things to Tell the Merchant*. University of Kansas, Lawrence, Kansas 1914.
- Nesbit, Wilbur Dick: *First Principles of Advertising*. New York 1922.
- Newark, N. Y.: *Committee of 100. Newarks Posters' Catalog. Celebration of 250th Anniversary*. Essex Press Newark, New York. 1916.
- New York Evening Journal: A Book of Interesting Facts for Advertisers* 1916.
- Osborn, A. F.: *Brass Tacks of Advertising*. Buffalo Advertising Club, Buffalo, New York 1915.

- Osborn, A. F.: Advertising. Scribner's Sons, New York City 1922.
- Page, E. T.: Advertising, Writing, Theoretical and Practical. Publicity Publ. Co., Chicago 1916.
- Pittsford's Manual for Advertisers; Practical Information about Copy, Typography, Type Faces. Chicago 1924.
- Poffenberger, A. T.: Psychology in Advertising. 1925 (mit Literaturangabe über Reklamepsychologie).
- Praigg: The Advertising Year Book. 1923 publ. Associated Adv. Clubs of the World.
- Propson, Carl Frederick: Export Advertising Practice. New York Prentice-Hall, inc. 1923.
- Pullman School of Lettering. Sign Painter, Complete Lessons for Beginners. A. R. Hursey, Chicago 1916.
- Putting it over with Posters, issued by Quigley Lithographing Co.
- Ramsay, Robert E.: Effective Direct Advertising. D. Appleton, New York 1922.
- Richards, W. H.: Power in Advertising. Empire Printing Co., Kansas City, Mo. 1915.
- Rogers, E. S.: Good-Will, Trade-Marks and Unfair Trading. A. W. Shaw Co., Chicago 1914.
- Russell, T. H.: Advertising, Methods and Mediums. Whitman Publ. Co., Chicago 1916.
- Ruxton, Robert: Selling by the Written Word. Philadelphia 1918.
- Sammons, Wheeler: Keeping up with Rising Cost. Shaw Co., Chicago 1915.
- Sargent, E. W.: Picture Theatre Advertising. Moving Picture World, New York City 1915.
- Scott, W. D.: Influencing Men in Business. The Psychology of Argument and Suggestion. Ronald Press Co., New York City 1916.
- Shaw Books System: "How" to Write Advertisements. More Sales through Advertising. Shaw Banking Series, Chicago 1919.
- Sheldon, George H.: Advertising Elements and Principles. 1925.
- Sherbow, Benjamin: Making Type Work. The Century Co., New York City 1916.
- Sloan, Clifford Alexander and Mooney, James David: Advertising the Technical Product, publ. McGraw-Hill Co., New York 1920.
- Smart, W. K.: How to Write Business-Letters. Shaw Co., Chicago 1916.
- Smith, H. H.: Publicity and Progress. Methods in Religious, Educational and Social Activities. George H. Doran Co., New York City 1915.
- Smith, Roy L.: Capturing Crowds. Introduction by Bishop Charles Bayard Mitchell. Cincinnati, The Abingdon Press 1923.
- Sodergreen, P. I.: Principles of Advertising. Based on a Psychological Investigation of Iowa Newspapers. University of Iowa. Iowa City, Ia. 1915.
- Springfield, Mass.: City Planning Commission. Report on Billboard Advertising in Springfield 1916.
- Starch, Daniel: Advertising, its Principles, Practice and Technique. Scott, Foresman & Co., Chicago 1914 u. 1923.
- Starch, Daniel: Principles of Advertising. A. W. Shaw Co., Chicago and New York 1923.
- Strang and Prosser Advertising Agency: Proofs of Power. Seattle 1917.
- Swetland, Horace Monroe: Industrial Publishing. New York City 1923.
- Tipper, Harry: New Business. Doubleday, Page & Co., New York City 1916.
- Tipper, Harry L., Hollingworth, G. B., Hotchkiss, F. A. u. a.: Advertising, its Principles and Practice. Ronald Press Co., New York City 1919.

Updegraff, R. R.: *Obvious Adams. The Story of a Successful Business man.* Harper Bros., New York City 1916.

Wasson, G. G.: *How to Compile a Catalog,* publ. Wasson, G. G., Kansas City, Mo. 1915.

Webstbrooke, M. E.: *Successful Restaurant Publicity, One Hundred Ways to Get the Business,* publ. Webstbrooke, Poughkeepsie, New York City 1915.

Wilson, G. F.: *House-Organ. How to Make It Produce Results.* Washington Park Publishing Co., Milwaukee, Wis. 1915.

Woman's World: *Woman's World Hand-Book on National Distribution,* by Woman's World, Chicago 1915.

Woman's World: *Woman's World Guide to Profitable Distribution.* Privately printed by Woman's World, Chicago 1916.

Woodward: *Selling the Service with the Goods,* publ. Jas. F. McCann's Co.

#### VIII. Absatzkosten.

Clark, John Maurice: *Studies in the Economics of Overhead Cost,* publ. The University of Chicago Press, Chicago, Ill. 1923.

Frost, A. G.: *How to Reduce the Cost of Selling.* Vol. VII, 1925. S. 139—263, publ. National Association of Cost Accounts.

McKinsey: *Managerial Accounting.* Bd. I. Chicago 1925.

Secrist, Horace: *Selling Expenses and their Control, a Study in the Retail Distribution of Clothing.* Northwestern University School of Commerce, Bureau of Business Research. 1922.

#### IX. Preis- und Kreditpolitik.

Gephart, W. F.: *Some Economics and Legal Aspects of Fixed Prices.* Washington University Studies, St. Louis 1916.

Murchison, Claudius Temple: *Resale Price Maintenance.* Columbia University 1919.

Parkhurst, F.: *The Predetermination of Time Costs and Relatively True Selling Prices.*

Scott-Maxwell, John Maxwell: *Costing and Price-Fixing,* publ. Sir J. Pitman & Sons, New York und Ld. 1923.

Beckman, Theodor N.: *Credits and Collections in Theory and Practice,* publ. McGraw-Hill, New York 1924.

Beebe, Dwight Eastman: *Retail Credits and Collections, Modern Principles and Practice,* publ. Harper Bros., New York und Ld. 1919.

Griffin, Bryant W.: *Instalment Sales and Collections,* publ. Prentice Hall Co. 1922.

Knight, Frank Hyneman: *Risk, Uncertainty and Profit,* publ. Houghton Mifflin Co., New York 1921; Chapman and Hall, Ld. 1917.

Steiner, William Howard: *The Mechanism of Commercial Credit, Terms of Sale and Trade Acceptances,* publ. D. Appleton, New York 1922.

#### X. u. XI. Verkaufsforschung, Konjunkturforschung, Geschäftsstatistik.

Duncan, C. S.: *Commercial Research,* publ. McMillan Co., New York 1919.

Fleming, Arthur Percy Morris, and Pearce, I. G.: *Research in Industry, the Basis of Economic Progress,* publ. Sir I. Pitman & Sons, New York 1922.

Frederick, I. G.: *Business Research and Statistics,* publ. D. Appleton, New York 1920.

Mees, Charles Edw. Kenneth: *The Organisation of Industrial Scientific Research,* publ. McGraw-Hill Co., New York 1920.

Persons, W. M.: *Indices of General Business Conditions,* publ. Harvard Review of Economic Statistics, Jan. 1919, S. 1—107.

Adams, A. B.: *Economics of Business Cycles*, publ. McGraw-Hill Co., New York 1925.

Babson, Roger W.: *Business Barometer*, publ. Babson Statistical Organisation Service, at Wellesley Hills, Mass. 1923.

Brookmire, I. H.: *Graphical Methods in Forecasting Business Conditions*, in *Magazine of Wall Street*, June 1923.

Hastings, Hudson Bridge, Prof. of Administration Engineering: *Cost and Profits, their Relation to Business Cycles*, publ. Houghton Mifflin Co., New York 1923.

Jordan, D. F.: *Business Forecasting*, publ. Prentice Hall, New York 1921.

Pollak Foundation for Economic Research. *The Problem of Business Forecasting*, edited by Warren M. Persons u. a., publ. Houghton Mifflin Co., Boston 1924.

Vance, Ray: *Business and Investment Forecasting*, publ. Brookmire Economic Service, New York 1922.

White, Percival: *Forecasting, Planning and Budgeting in Business Management*, publ. McGraw-Hill Co., New York 1925.

Boddington, A. L.: *Statistics and their Applications to Commerce*, publ. H. Foulk Lynch & Co. 1921.

Chaddock, Robert Emmet: *Principles and Methods of Statistics*, publ. Houghton Mifflin Co., Boston, New York 1925.

Copeland, M. F.: *Statistical Indices of Business Conditions*, in *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 29, S. 522—562.

Copeland, Melvin Thomas: *Business Statistics*. Harvard University Press, Cambridge 1917.

Davies, G. R.: *Introduction to Economic Statistics*, publ. Century Co., New York 1922.

Gilman, Stephen: *Graphic Charts for Business Men*, publ. La Salle Extension University, Chicago 1918.

Holland, Robert W.: *Business Statistics, their Preparation, Compilation and Presentation*, publ. Sir I. Pitman & Son, New York und Ld. 1921.

Jeroma, Harry: *Statistical Method*, publ. Harper Bros., New York und Ld. 1924.

McKinsey und Meech: *Controlling the Finances of a Business*, publ. Ronald Press Co., New York 1923.

Mills, Frederick Cecil: *Statistical Methods Applied to Economics and Business*, publ. H. Holt & Co., New York 1924.

Riegel, Robert: *Elements of Business Statistics*, publ. D. Appleton, New York 1924.

Secrist, Horace: *Statistical Standards in Business Research*, publ. American Statistical Association, March 1920, No. 129.

Secrist, Horace: *Statistics and Business*, publ. McGraw-Hill, New York 1920.

Secrist, Horace: *An Introduction to Statistical Methods*, publ. McMillan Co., New York 1925.

Shaw Selling Series: *The Bureau of Business Standards, Graphic and Statistical Helps, Comparative and Statistical Data for Sales Executives on Manufacturing, Wholesaling and Retailing—Charts, Graphs and Special Snaps, Which Visualize Selling Facts*. Shaw Co., New York 1920.

Smith, Wm. Henry: *Graphic Statistics in Management*, publ. McGraw-Hill Co., New York 1924.

Thompson, I. Walter: *A Statistical Index of the Purchasing Power of Consumers in U. S. A.*, publ. A. W. Shaw Co. 1925.

Thurstone, Louis Leon: *The Fundamentals of Statistics*, publ. McMillan Co., New York 1925.

Young, Benjamin Franklin: *Statistics as Applied in Business*, publ. Roland Press Co., New York 1925.

Werke, welche die direkten Verkaufs- und Reklame-  
methoden zusammen behandeln.

Casson, Herbert Norton: Ads and Sales, a Study of Advertising and Selling from the Standpoint of the New Principles of Scientific Management, publ. A. C. McClurg & Co., Chicago 1911, 1920.

Cody, Sherwin: How to Deal With Human Nature in Business; A Practical Book on Doing Business by Correspondence, Advertising and Salesmanship, New York 1916.

Dunn, Arthur: Scientific Selling and Advertising. New York 1922.

Gauss, Chester, and Wightman, Lucius: Sales and Advertising, a Practical Treatise on Selling Problems, publ. American School, Chicago 1922.

Hollingworth, Harry Levi: Advertising and Selling, Principles of Appeal and Response, publ. D. Appleton, New York 1913, 1923.

Mahin, I. L.: Advertising, Selling the Consumer. Doubleday, Page & Co. 1919.

Moriarty, William Daniel, Prof. of Business Administration, University of Washington: The Economics of Marketing und Advertising. Harper Bros., New York und Ld. 1923.

Opdyke, John Baker: News, Ads and Sales, publ. McMillan Co., New York 1914, 1915.

Opdyke, John Baker: Advertising and Selling Practice, publ. A. W. Shaw Co., New York 1918.

Praigg, Noble T.: Advertising and Selling, publ. by Doubleday, Page & Co. for the Associated Advertising Club of the World, 1923.

Amerikanische Zeitschriften, Magazine, Agenturen und  
Informationsquellen für Absatztechnik und Absatzforschung.

Advertising Fortnightly.

American States Man's Yearbook.

Babson Statistical Organisation Service.

Birth Statistics (annual).

Bradstreet's Review.

Brookmire Economic Service.

Bulletin of Taylor Society.

Bulletin of the Public Affairs Information Service, 11<sup>th</sup> Annual Cumulation, New York 1925, Public Library; printed by Public Affairs Information Service New York (enthält Artikel aus über 700 Zeitschriften über Reklame, Statistik und Buchhaltung).

Bureau of American Management Association.

Commercial and Financial Chronicle.

Data on Public Finance publ. Treasury Department.

Dun's Review.

Federal Reserve Bulletin (monthly reports of Federal Reserve Banks of each district).

Financial Statistics of Cities (annual).

Financial Statistics of States (annual).

Harvard Business Review.

Harvard Committee on Economic Research.

Harvard Economic Service (weekly letters).

Mailing List Directory, publ. by McGraw-Hill Book Co., New York 1924.

Management and Administration in Manufacturing Industries.

Monthly Bulletins, publ. Bureau of Immigration.

Monthly Labor Review, publ. by Bureau of Labor Statistics.

Moody's Investor Service.

Mortality Statistics (annual).

Poor's Publishing Co.

Printer's Ink.

- Publications of Bureau of Census (facts as to population, occupation, races, industries, and so on).  
 Publications of the New York University Bureau of Business Research.  
 Publications of the American Statistical Association.  
 Review of Economic Statistics (quarterly).  
 Review of Reviews.  
 Salesmanagement.  
 Salesology, Editor Joseph P. Wilson, N. S. T. A. Building, Chicago III.  
 Standard Statistical Co.  
 Statistical Service of Cleveland Trust Co.  
 Survey of Current Business, published jointly with Bureau of Standards and Bureau of Foreign & Domestic Commerce.  
 System.  
 The American Yearbook.  
 The Independant Agent and Salesman, publ. by National Salesman Training Association, N. S. T. A. Building, Chicago III.  
 The India Rubber World.  
 The Iron Age.  
 The Salesmanship.  
 The Statistical Abstract of Bureau of Statistics.  
 Thomas Register of American Manufacturer's New York (annual).  
 Weather, Crops and Markets, publ. by Department of Agriculture.

### Deutsche Literatur.

(1914—1926).

- Literatur über Absatztechnik mit Ausnahme der Reklame.  
 Arzet, R.: Entwicklung und Gefahren des Abzahlungsgeschäftes, in Dt. Wirtschafts-Ztg. 23, 3, 45—47.  
 Brabec, Jan: Das Studium der eigenen Erzeugnisse zum Zwecke des Absatzes, in Observer (Prag) 7, 12, 133—134.  
 Die amerikanischen Warenhäuser, Chainstores und Postversandgeschäfte am Jahresende 1925, in Mitt. d. Dt.-Amerik. Wirtschaftsverband S. 3, 66/67.  
 Die Verkaufsorganisation im Krieg, in Schuh u. Leder 58, 41, 19—20.  
 Findeisen, F.: Absatztheorie. Z. f. Betriebswirtschaft, Jg. 1925, H. 1, S. 1—20.  
 Findeisen, F.: Der Absatz. Z. f. Aktienwesen. 33. Jg., H. 6, Juni 1923.  
 Findeisen, F.: Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe, in Betriebs- und finanzwirtschaftl. Forschungen von Prof. Dr. F. Schmidt. Serie II, H. 10.  
 Fischer, Otto: Aus der amerikanischen Verkaufsorganisation. Betriebswirtschaftl. Rundsch. 1, 12, 274—275, März 1925.  
 Friedländer, Kurt Th.: Fabrikation und Verkauf. Berlin 1921.  
 Geering: Verkaufskunde und Steuer. 1914.  
 Heymann, Adolf: Das Abzahlungsgeschäft in volkswirtschaftlicher und juristischer Bedeutung. VI. Borna, Leipzig, Druck v. Noske 1916 (Heidelberg. jur. Dissertation).  
 Hirsch, J.: Der moderne Handel. Tübingen 1925.  
 Jacoby: Untersuchungen über Absatzorganisation und Preisverhältnisse in Deutschen Baumwollwaren-Großhandel. 1912.  
 Kastl: Die Produktionsförderung und Absatzgestaltung nach den gegenwärtigen Wirtschaftserfordernissen. Veröffltg. Reichsverb. d. Ind. 1925, H. 28, S. 15—30.  
 Lehmann, M. R.: Über Begriff und Wesen der Preispolitik. Betriebswirtschaftl. Rundsch. III, Jg., H. 1.  
 Lehmann, M. R.: Über Begriff und Aufgaben der Preiskalkulation. Betriebswirtschaftl. Rundsch. III, Jg., H. 2.

- Leitner, Fr.: Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe. Frankfurt a. M. 1923.
- Leitner, Fr.: Privatwirtschaftslehre der Unternehmung. Berlin, Leipzig 1919 u. Wirtschaftslehre der Unternehmung, Berlin 1926.
- Maybaum: Praktische Verkaufsorganisation für Möbelgeschäfte. 1922.
- Mombert, P.: Einführung in das Studium der Konjunktur. Leipzig 1923.
- Moses, Fritz: Amerikanische Geschäftsmethoden. (Ein Überblick.) Z. f. Betriebswirtsch. 2, 1, 73—81.
- Peikert, Alfred: Die Rechte und Pflichten der Käufer in Abschlagsgeschäften. Breslau, Verl. d. Volkswacht 1914.
- Postelt, W.: Bevorstehende Umwälzungen in der Warenverteilung. Wirtschaft u. Wissen 2, 4, 68—70.
- Rahm, Walter: Neuzeitliche Warenwirtschaft im Industriebetrieb. Z. f. Handelsw. u. Handelssp. 16, 5, 110—115.
- Reichel: Die Organisation des Verkaufs. Z. f. Gesellschaftswesen 35, 1, 18—21.
- Reichel: Die Verkaufsabteilung im Fabrikbetrieb. Berlin: Spaeth u. Linde 1925.
- Riebensahm: Der Zug nach U. S. A. V.D.I. Nachr. 4. Jg., Nr. 43.
- Rogowsky: Absatztechnik. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Ausg. 1 (1926), Sp. 34—39.
- Schmalenbach, E.: Theorie der Produktionskostenermittlung. Z. f. handelsw. Forsch., Jg. II, H. 2.
- Schmalenbach, E.: Die Technik der Produktionskostenermittlung. Z. f. handelsw. Forsch., Jg. II, H. 2.
- Schmalenbach, E.: Grundlagen der Selbstkostenberechnung und Preispolitik. Leipzig 1925.
- Schmaltz, K.: Absatz. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Ausg. 1 (1926), Sp. 33—34.
- Schmaltz, K.: Ein Harvard-Wirtschaftsbarometer für Deutschland. Z. f. Handelsw. u. Handelssp., 19. Jg. H. 2. 1926.
- Voigt: Verkäufer- und Käuferkalkulation und deren Bedeutung für die Preisbildung. Z. f. Betriebswirtschaft., Jg. 1925, H. 2.
- Walb: Absatzstockung und Preispolitik. Betriebswirtschaftl. Rundsch., 1. Jg., H. 2, Mai 1924.
- Walter, Albert: Der Geschäftsreisende. Leipzig 1919.
- Walter, Albert: Das Versandgeschäft. Leipzig 1925.
- Weyres, Hans: Die Verkaufsorganisation der Deutschen Elektrizitätsfirmen. Dissertation der wirtsch. u. sozialwiss. Fakultät d. Universität Köln, W.-S. 24/25.
- Wiedenfeld, Kurt: Die Ausschaltung des Großhandels durch die Industrie. Dt. Kohlen-Zg. 43, 4, 118—122.
- Wieseler, Theodor: Die Zusammengehörigkeit von Handel u. Industrie. Dt. Handelswarte 1918, 5, 229—234.
- Zeitlin, Leon: Der Fabrikant als Händler. Weltwirtsch. Zg. 10, 31, 211—212.

Nach Abschluß dieses Werkes sind, soweit wir sehen können, zwei weitere Bücher über amerikanische Absatztechnik erschienen, die wir bis zur Drucklegung noch berücksichtigen konnten. Das eine, „Amerikanische Verkaufsorganisation“ von I. M. Witte, erschien 1926 bei Oldenburg, München und schreitet ohne jede kritische Stellungnahme, aber in fesselnder Weise von Gipfel zu Gipfel der die gesamte amerikanische Absatztechnik berührenden Probleme. Detaillierter, eingehender und für Praktiker und Theoretiker aus tiefer, klarer Quelle schöpfend, ist das letzte Werk Kurt Th. Friedländers; „Verkäufer, Firma, Kunde“, das 1926 der Verlag Julius Springer, Berlin, herausbrachte.

Friedländers Arbeit ist vor allem eine ziemlich lückenlose Ergänzung zu dem Kapitel über die Verkäuferpersönlichkeit in unserem Buch und sei nicht nur dem kommerziellen sondern auch dem industriellen Betriebswirt zum Studium empfohlen.

#### Literatur über Reklame.

Blumenfeld, W.: Zur Psychologie der Werbewirkung des Schau-  
fensters. Prakt. Psychol., 2. Jg. 1920/21.

Friedlaender, Kurt Th.: Der Weg zum Käufer. Eine Theorie der prak-  
tischen Reklame. Berlin 1923 (an Hand amerikanischer Praxis).

Hartungen, C. v.: Zur Psychologie der Reklame. Der Kaufmann und  
das Leben. 2. Jg., S. 138ff. 1912.

Hartungen, C. v.: Psychologische und praktische Betrachtungen über  
die Reklame in Italien. Z. f. Handelsw. u. Handelssp., 14. Jg., S. 112ff.  
1921/22.

König, Theodor: Reklamepsychologie. München, Berlin 1925.

Kropf, H.: Wir und Amerika. Das Plakat, 12. Jg., S. 354ff. 1921.

Lysinski, E.: Zur Psychologie der Wortmarkenreklame. Z. f. Handelsw.  
u. Handelssp., 11. Jg., H. 7/8 1918/19; 12. Jg., H. 4/6 1919/20.

Lysinski, E.: Die Methoden der Werbewissenschaft. Z. f. Handelsw.  
u. Handelssp., 15. Jg. 1922/23.

Martin, A.: Reklamepsychologie und Reklamearchiv. Dt. Psychol.,  
Bd. 3.

Mataja, V.: Die Reklame. München u. Leipzig 1916.

Moede, H.: Psychologie der Reklame. Prakt. Psychol., 1. Jg. 1919/20.

Piorkowski, H.: Beiträge zur experimentellen Reklame-Psycho-  
technik. Prakt. Psychol., 3. Jg. 1922.

Plaut, P.: Grundsätzliches zur Reklamepsychologie. Z. f. angew. Psychol.,  
Bd. 18, 1921.

Seyffert, R.: Die Reklame des Kaufmanns. Leipzig 1920.

Stern, E.: Reklame und Kundenwerbung. Dt. Dienst, Jg. 1919.

Weidenmüller, H.: Kurzer Grundriß der Werbelehre. Hannover 1916.

## Sachverzeichnis.

- Absatzeinrichtungsspesen 113, 122.  
Absatzforschung 137ff.  
Absatzkosten, allgemeine 23, 35.  
Absatzberechnung 122.  
Absatzbudget 118.  
Absatzgliederung 109.  
Absatzverteilung 113.  
Absatzökonomik 116.  
Adressenbureaus 104.  
Advertising campaigns 105.  
Analyse des Bevölkerungscharakters 21.  
Änderung der Verkaufsorganisation 11.  
Aufbau der Verkaufsabteilung 5ff.  
Aufgabe des Außenmanagers 7ff.  
Aufgabenkreis des Verkaufsabteilungsleiters 13.  
Auktionshaus 44.
- Babsonbarometer 154.  
Brand 30, 59, 94.  
Broker 32.  
Brookmire-Barometer 154.  
Bruchkosten 111.
- Canvasser 43.  
Carnegie-Institut 10ff.  
Commission-merchant 32.  
Copy 101.  
Corporative associations 42.
- Dealer 33.  
Departmentstore 38.  
Dezentralisation der Verkaufsabteilung 7.  
Direktoriale Verkaufsoberleitung 10.  
Drawing account 76.
- Einkaufsgewohnheiten 20.  
Emballagekosten 111.  
Engagementsanalyse 60.  
Engros-Kleinhändler 38.  
Exclusive agent 35.
- Fabrikagent, freier 32.  
— gebundener 31.
- Fabrikhändler, gebundener 35.  
Formfehler des Produktes 55.
- Garantie (Waren) 97.  
Garantieprüfungsinstitut 97.  
Gehaltsfrage 75.  
Geschäftszyklus 145ff.  
Gewinnzuschlagskontrolle 125.  
Gewinnzuschlag (bei direkter Konsumorientierung) 126.  
— (bei Einführung neuer Produkte) 128.  
Großhandelsgewinnzuschläge 129.  
Großhändler 26.
- Handelsmarke 59, 94.  
Handelszentren 24.  
Händlerbeobachtung 90.  
Harvard-Barometer 152.
- Inseratkosten 101.  
Introduktive Produktanalyse 53.
- Jobber 26.
- Kleinhändler 33.  
Kollegiale Verkaufsoberleitung 10.  
Konjunkturforschung 143.  
Konkurrenzanalyse 22, 125.  
Konkurrenzgewinnermittlung 125.  
Konsumfinanzierung 130ff.  
Konsumgenossenschaften 42.  
Kontrollanalyse in bezug auf Verkäufe 86.  
Kontrolltätigkeit in bezug auf Verkäufe 84.  
Kundenbesuche 80, 89.
- Ladenauswahl 40.  
Lagerhäuser 28.  
Lagerkosten 110.
- Manual 72.  
Manufacturer's selling agent 31.  
Mail-order business 44.  
Markenwort 94.  
Markenartikel 97.

- Marktanalyse 16, 78.  
 Monopolhändler 35.  
 Nutzenanwendung des Produktes 56.  
 Orientierungsplan 15.  
 Peddler 43.  
 Piggly Wiggly Co. 43.  
 Preisfehler des Produktes 56.  
 Preispolitik 123.  
 Preisstabilisierung (Kleinhandel) 129.  
 Produktenanalyse 50.  
 Produktenbezeichnung 59.  
 Produktform 55.  
 Produktqualität 54.  
 Provisionsfrage 75.  
 Postversandgeschäft 44.  
 Punktsystem 77, 81.  
 Qualifikation des Verkaufsabteilungsleiters 13ff.  
 Qualitätsfehler des Produktes 54.  
 Quotaberechnung 77.  
 Reklame 90.  
 Reklameauswüchse 102ff.  
 Reklamebudget 119.  
 Reklamefeldzug 105.  
 Reklamekataloge 47.  
 Reklamekosten 101, 102, 111, 119,  
 Reklamereserven 121.  
 Reklametext 101.  
 Reklameträger 98.  
 Reklamevoranschlag 119.  
 Retailer 33.  
 Säcular-Trend 145.  
 Saisonschwankungen 145.  
 Schaufenster 40ff.  
 Statistische Produktanalyse 52.  
 Stellung der Verkaufsabteilung 5ff.  
 — des Verkaufsabteilungsleiters  
 13ff.  
 Straßenhandel 43.  
 Tabellarische Übersicht der Ver-  
 kaufsleitung 15.  
 Trade-Mark 59, 94.  
 Transportkosten 111.  
 Transportmöglichkeit (als Markt-  
 abgrenzung) 18.  
 Transportsysteme 19.  
 Umsatzsteigerung (durch Vertreter-  
 behandlung) 74.  
 Verkaufsabteilungsleiter 13.  
 Verkaufsargumente 56.  
 Verkaufsaußenorganisation 6.  
 Verkaufsberichte (Vertreter) 85.  
 Verkaufsdisposition 135.  
 Verkaufsforschung 133.  
 Verkaufsgesprächsführung 69.  
 Verkaufsinformation 68.  
 Verkaufsinterview 69.  
 Verkaufsorganisationsplan 143.  
 Verkaufspolitik 135.  
 Verkaufspreispolitik 123.  
 Verkaufstechnik (persönliche des  
 Vertreters) 68.  
 Verkaufsvereinigungen 42.  
 Verkaufswettbewerbe 83.  
 Verkaufszentralisation 6.  
 Verkäuferbehandlung 74.  
 Verkäuferereigenschaften 63.  
 Verkäufererwerbneiligung 82.  
 Verkäufererhandbuch 72.  
 Verkäuferklubs 82.  
 Verkäuferpersönlichkeit 60.  
 Verkäufererschule 65.  
 Verkäuferversammlungen 82.  
 Verkäuferwettbewerbe 83.  
 Verkäuferzeitung 73.  
 Verpackungskosten 111.  
 Vertreterbesuch 80, 89.  
 Vertreterkontrolle 64, 84.  
 Warenhaus 38.  
 Warenlagerung 28.  
 Warenname 59.  
 Warenpreisstellung 123.  
 Werbbedrucksache 99.  
 Werbekraft 101.  
 Wholesaler 26.  
 Wortmarke 94.  
 Zeitaufteilung der Vertretertätig-  
 keit 89.  
 Zeitschriftentext 99.  
 Zeitungsinserat 102.  
 Zentralisierung der Verkaufsorgani-  
 sation 6.

Verlag von Julius Springer in Berlin W 9

---

---

**Verkäufer**  
**Firma** ————— **Kunde**  
**Wie Amerika Verkaufskunst lehrt**

Von

**Kurt Th. Friedlaender**

Dr. jur. et rer. pol.

VIII, 236 Seiten. 1926. Gebunden RM 15.—

Nach langen Studien in Amerika gibt der Verfasser einen Überblick über die Entwicklung und die gegenwärtige Handhabung der in Amerika zu großer Bedeutung gekommenen Verkauferschulen; in Anlehnung an die Lehrpläne dieser Schulen behandelt er eingehend die Einstellung und Ausbildung des Verkäufers und alle Beziehungen zwischen diesem und der Firma, sowie das zweckmäßige Verhalten des Verkäufers dem Kunden gegenüber, wobei neben dem allgemeinen Benehmen insbesondere das Verkaufsgespräch sowie die Erwiderungen auf Einreden der Kunden an Hand zahlreicher praktischer Beispiele beleuchtet wird. Wenn auch das, was für die amerikanischen Verhältnisse ausreicht, für unsere deutschen Verhältnisse in vieler Hinsicht zu flach sein dürfte, so wird man gleichwohl diese amerikanischen Anregungen um so dankbarer hinnehmen, als über das in Deutschland auf diesem Gebiet Geleistete leider noch fast gar keine Literatur besteht.

Industrielle Psychotechnik.

---

**Der Weg zum Käufer**  
**Eine Theorie der praktischen Reklame**

Von

**Kurt Th. Friedlaender**

Dr. jur. et rer. pol.

Zweite, verbesserte Auflage

Mit 144 Abbildungen im Text. X, 198 Seiten. 1926.

Gebunden RM 12.—

... Der Verfasser hat die Hauptprobleme der Propaganda, die auf ästhetischem, psychologischem und praktischem Gebiete liegen, im Zusammenhang dargestellt. Jedes Reklamemittel muß bemerkt werden, es muß gelesen werden, es muß im richtigen Augenblick in Erinnerung treten — es muß zum Kauf bewegen...

Wir haben es hier mit einem Werk zu tun, das als „gutes Buch“ in bestem Sinne und in jeder Hinsicht angesprochen werden muß, nicht nur für den Reklamefachmann, Kaufmann oder Industriellen, nein auch für jeden geistig Interessierten, der den „Weg zum Käufer“ mit Genuß lesen und eine Fülle von Anregung und Belehrung daraus entnehmen wird. Daß die Ausstattung des Buches eine absolut „friedensmäßige“ ist, sei nur der Vollständigkeit halber bemerkt.

Elektrotechnische Zeitschrift.

---

**Die Reklame des Maschinenbaues**

Von

**Georg v. Hanffstengel**

a. o. Professor an der Technischen Hochschule Charlottenburg

Mit zahlreichen, zum Teil farbigen Abbildungen. VI, 144 Seiten. 1923.

Gebunden RM 8.—

... Die Gliederung des Buches ist außerordentlich geschickt. Sie führt aufwärts und birgt in sich die großen Erfahrungen des Verfassers auf dem Gebiete großzügiger und durchschlagender Industriepropaganda, die ein Zweig der Technik und eine Wissenschaft für sich ist. — Ein solches Werk ist berufen, die Geister von der mechanischen zur denkenden, selbständigen und Erfolg versprechenden Tätigkeit überzuführen. — Ausführung in Text und Bild sowie auch in dem verwendeten Material entspricht dem bekannten Ruf des Verlages. — Wirksam und zweckentsprechend ist der Einband des Buches; er reizt schon allein, das Buch in die Hand zu nehmen.

Es wird ein „Handbuch“ werden.

Werft — Reederei — Hafen.

Verlag von Julius Springer in Berlin W 9

---

# Industrielle Psychotechnik

Angewandte Psychologie in Industrie, Handel,  
Verkehr, Verwaltung

Herausgegeben von

**Professor Dr. W. Moede**

Technische Hochschule zu Berlin / Handelshochschule Berlin

Monatlich ein Heft von 32 bis 40 Seiten Quartformat

Preis vierteljährlich RM 8.—, Einzelheft RM 3.—

Die Arbeitsgebiete der „Industriellen Psychotechnik“ sind:

1. **Rationalisierung der Arbeitszuteilung:** Prüfung der einzustellenden Arbeitskräfte, Arbeitsverteilung entsprechend den Ergebnissen der Prüfung, Berufsberatung an Hand der Prüfungsergebnisse für den Prüfling selbst.
2. **Rationalisierung der Anlernung:** Schulung der in einem Betrieb aufgenommenen Neulinge nach erprobten und als zweckmäßig erwiesenen Arbeitsmethoden in Werkstatt und Büro.
3. **Rationalisierung der Arbeitsverfahren:** Zweckmäßige Einrichtung und Gestaltung der Werkzeuge, Arbeitsplätze sowie aller wichtigen Betriebshilfsmittel technischer und kaufmännischer Unternehmungen mittels umfassender Arbeitsstudien, die der Beanspruchung des Menschen nach allen arbeitswichtigen Seiten seiner Beschaffenheit hin gebührend Rechnung tragen. Neben Sinnes-, Aufmerksamkeits- und Zeitstudien werden Bewegungs-, Arbeits-, Ermüdungsmessungen zu behandeln sein.
4. **Rationalisierung der Absatzverfahren:** Zweckmäßige Gestaltung von Werbesachen aller Art, Untersuchung der Wirksamkeit von Inserat und Plakat, praktische Erfolgskontrollen der Unternehmen, psychotechnische Begutachtung von Plakat, Inserat, Warenzeichen, Packung, Werbefeldzügen.

Mit diesem Programm ist die „Industrielle Psychotechnik“ das

**Zentralorgan für die Rationalisierung und Organisation  
der menschlichen Arbeit**

an allen Plätzen der Betriebe, an denen Menschen tätig sind.

Jeder Industrielle und Kaufmann, jeder Verwaltungs- und Verkehrsbeamte findet in der Zeitschrift eine Fülle von Anregungen. Denn nicht durch technische und kaufmännische Organisation allein werden rationale Fabrikation, zweckmäßige Verwaltung, wirksame Reklame erzielt, sondern der Mensch als Arbeiter und Angestellter in Büro und Werkstatt, als Produzent und Konsument verlangt eingehende Beachtung. Die besten Maschinen gehen durch ungeschickte Arbeiter zu Bruch; Waren mit bester Absatzfähigkeit bleiben auf dem Lager, wenn der Kaufmann nicht zielsicher arbeitet.

**Die psychotechnische Betriebslehre hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Menschen als Zentralfaktor des Wirtschaftslebens im Rahmen aller Organisationsmaßnahmen zu würdigen.**