

u. Co. Ltd. — ein Bild davon machen, was ich sagen will. Im Jahre 1894 wurde die Firma Lyons u. Co. Ltd. von einer Privatgesellschaft in eine A.-G. verwandelt mit einem Kapital von 120 000 Pfund Sterling. Die Firma hat jetzt ein Stammkapital von 7 925 000 Pfund Sterling und das durch die Arbeit von 34 Jahren.

Die Firma hatte die Idee, das Publikum mit wirklich gutem Tee von stets gleichbleibender Qualität zu versorgen, und zwar zu einem Preis, der auch der Börse des Aermsten angepaßt war. Sie war bestrebt, dem Kunden den Tee in einer Art und Weise anzubieten, daß er ihn bei keinem anderen mehr kaufen wollte, — ohne Rücksicht auf den Preis, den er zu zahlen hatte. Dieser Tee war auf ein solches Gleichmaß von Qualität gebracht worden, daß zeitweilig überhaupt kein Gewinn zu verzeichnen war. Dieses Gleichbleiben der Qualität während und außerhalb der Saison brachte Lyons den Ruf einer Firma ein, die ihre Versprechungen einlöst.

Auch bezüglich der anderen vielen Annehmlichkeiten und Vorteile, die das Publikum durch die Firma im Laufe der Zeit seit der Gründung erfahren hat, war man stets bestrebt, nicht mehr zu versprechen, als man halten konnte. Ich zitiere die Aussagen unseres Aufsichtsvorsitzenden, Mr. Alfred Salmon, wenn ich Ihnen erzähle, daß — obwohl der gesamte Reingewinn ziemlich hoch ist — Millionen Kunden wöchentlich bedient werden müssen, um pro Mahlzeit einen Reingewinn zu erzielen, der sich nur in Dezimalbruchstellen eines Penny ausdrücken läßt. Für diese Berechnung ist es natürlich notwendig, daß jede Ausgabe (sei es für Rohmaterial, Löhne, Mieten, Steuern, elektrisches Licht und alle sonstigen Unkosten) täglich, nein, fast stündlich nachgeprüft wird, sonst würde dieser geringe Gewinn nicht festzustellen sein. Früher suchte man den Schwankungen im Preise für Rohmaterial durch Erhöhung der Verkaufspreise zu begegnen. Das war der leichteste Weg, aber auf diese Weise kann man heute keine großen Geschäfte mehr machen.

Ein Beispiel für wirklich guten Kundendienst (so daß der Kunde wirklich vollen Nutzen hat) ist unsere $\frac{1}{4}$ Lb. Tee-Packung. Rohmaterial macht bei weitem den größten Teil der Unkosten aus, und deshalb hängt von dem genauen Gewicht außerordentlich viel ab. Der Gewinn aus diesen Tee-Packungen ist so gering, daß ein Unterschied von einem tausendstel Gewichtsteil — d. h. $\frac{1}{10}$ eines Teelöffels voll — viel ausmachen würde; denn man kann die Packung nicht wieder öffnen und neupacken, ohne ganz um den Gewinn zu kommen. Das bedeutet also, daß bei Geschäften mit so geringem Gewinn Irrtümer ausgeschlossen sein müssen.

Sie werden eine ungefähre Vorstellung bekommen von der Menge des Tees, den wir verkaufen, wenn ich Ihnen sage, daß $\frac{1}{10}$ der gesamten Tee-einfuhr Großbritanniens bei uns verpackt wird und daß wir 15 Proz. des gesamten Teezolls von Großbritannien und dem Freien Irischen Staate zu zahlen haben.

Ein zweites Beispiel ist der Kuchen für 1 Penny. Der Gewinn, den der Hersteller aus diesem Penny-Kuchen erzielt, beträgt 2 Schilling pro Tausend. Außer der Herstellung hat der Fabrikant auch noch die Transportkosten zu zahlen. Die Materialkosten machen 57 Proz. aus, Löhne 30 Proz., Miete, Steuern, Gehälter, Licht, Brennstoff, Instand-

season at a definite quality, advertised Lyons as a firm which kept faith with its public.

In the case of the many other commodities which have been brought to public notice by the firm at different times since its foundation, the same principle has been followed. I am quoting my Chairman of Directors, Mr. Alfred Salmon, when I tell you that while the sum total of the profits of the firm is very considerable, it has to serve millions of meals per week to shew a profit per meal which can only be calculated in decimal fractions of one penny. In order to achieve this, it is necessary that every variation (whether in the cost of raw material, the amount spent on labour, rents, rates, electric light, and other overhead expenses) must be under daily, nay, almost hourly, examination, or that margin of profit will disappear. The old principle of meeting fluctuations in the prices of raw material was to increase the price to the customer. This was the easiest way — but it is not the way great businesses are built up nowadays.

An example of finely cut profit, so that the public shall get the full benefit, is to be found in the sales of our quarter-lb. packets of tea. Raw material is by far the greatest item of cost, and therefore the question of weight becomes of serious importance. The margin of profit on these packets of tea is so small that an error in packing of onehundredth part of the weight — that is, one-fifth of a teaspoonful — would be a serious matter to us, since you cannot scrap the packet and re-pack without destroying the profit completely. This means that in business conducted on such fine margins, error must find no place.

You will get an idea of the amount of tea handled by us from the fact that about onesixth of the total tea which comes into the United Kingdom is packed by us, and we pay 15% of the total tea duty in Great Britain and the Irish Free State.

Take the penny bun as another example. The factory profit on the manufacture of these buns is 2/- per thousand, and out of this the factory must pay cartage to the shops. The cost of material is 57%, the cost of labour 30%, and the remaining 13% is eaten up in rent, rates, taxes, light, fuel, wear and tear of machinery, and all the other expenses of a factory.

On such goods as I have mentioned, these minute fractions of profit are possible only by a steady and even flow of business. This is achieved by working with the best possible raw materials (which always prove the most economical); advertising judiciously, widely, and in those media which reach the greatest masses of consumers; and organising your selling machinery to such a degree that production, advertising and selling, work together as accurately as the machines which pack the tea and make the buns.

You may have wondered while listening to these figures how it is possible to make any substantial profit at the rate of 2/- per 1000 penny buns. When I tell you that we sell over 1 000 000 buns of various kinds per week, 500 000 Swiss Rolls per week, 2 $\frac{1}{4}$ million Vienna Rolls per week, and that we serve 10 million meals per week to the British public, you will appreciate something of the merits of a scientifically run organisation which rightly looks upon advertising as part of the science of its business.