

vielleicht von einem Beamten auf den andern, d. h. auf den Nachfolger übertragen wird. Die betreffenden Arbeitsmethoden sind entweder von dem Beamten eingeführt oder aber von dem derzeitigen oder früheren Abteilungsleiter angeordnet worden. Nicht jeder Beamte prüft die absolute Notwendigkeit der übernommenen Arbeitsmethoden, und selbst einem tüchtigen und nachdenkenden Angestellten kann es passieren, daß er gewisse Einrichtungen, die er übernommen hat, weiterführt, weil er durch andere, wirklich notwendige Arbeiten entweder so überhäuft ist, daß er über Zweck und Bedeutung gewisser Nebenfunktionen nicht genügend nachdenken kann, oder aber, wenn ihm selbst schon Zweifel gekommen sind, nicht über genügend Muße verfügt, um sich definitiv darüber klar zu werden, ob gewisse Einrichtungen beibehalten werden sollen. Diese Einrichtungen beziehen sich in sehr vielen Fällen auf Nebenbücher und Kartothekführung, d. h. in letzteren Fällen auf einzelne Teile der Kartothek oder auch auf die ganze, für einen Zweck in Betracht kommende Kartothek. Die Einrichtungen sind vielleicht zur Zeit ihrer Einführung tatsächlich zweckmäßig gewesen, es ist aber auch möglich, daß sie von jemandem getroffen wurden, der kein genügendes Urteil über die Zweckmäßigkeit hatte, während ihm selbst andererseits eine zu große Selbständigkeit eingeräumt war, falls er sie nicht selbst eigenmächtig genommen hatte. Wie dem auch sei, es ist zwecks Ermäßigung der Generalunkosten sowie vor allen Dingen zum Zweck der besseren Ausnutzung der vorhandenen Kräfte und Zeit unbedingt notwendig, hin und wieder eine Revision der Arbeitsmethoden und damit auch der Arbeitsart vorzunehmen. Der Verfasser hat diese Revision in der Praxis in der Weise von Zeit zu Zeit vorgenommen, daß er sich von seinen Mitarbeitern hin und wieder eine schriftliche Aufstellung ihrer Funktionen geben ließ. Bei Durchsicht dieser Aufstellung sah er sich dann des öfteren gezwungen, seine eigenen früheren Anordnungen oder auch die seiner Vorgänger zum Teil zu widerrufen. Auch gab die Revision Veranlassung, den betreffenden Mitarbeitern ein Wort über Initiative zu sagen, selbstverständlich in dem Sinne, daß sie von sich aus die Aufhebung gewisser früher gegebener Anordnungen und der damit verbundenen Arbeiten hätten vorschlagen sollen.

Eine zwecklos gewordene Einrichtung kostet auch unabhängig von der Arbeitskraft und -zeit immer wieder erneut Spesen für die betreffenden Bücher, Kartothekkarten usw.

Eine andere Art der Revision kommt hauptsächlich für mittlere und kleinere Betriebe in Betracht, und diese bezieht sich in engerem Sinne auch auf die Spesen. Ein sorgfältiger Geschäftsmann, der alle Teile seines Geschäftes ständig überwacht, wird immer genau, jedenfalls die meiste Zeit annähernd wissen, wie weit er in der Aufwendung von Spesen gehen kann. Was Neuanschaffungen betrifft, so wird er sich, soweit es sich um größere Teile handelt, sowieso stets die Entscheidung vorbehalten. Die Ausgaben aber, die viele Chefs weniger kontrollieren, beziehen sich auf die Propaganda, da es allgemein Brauch ist, nicht nur Abteilungschefs, sondern auch den ihnen unterstellten Korrespondenten hier eine gewisse Freiheit zu lassen. Wenn diese nun zur Folge hat, daß gerade ein eifriger Korrespondent, besonders wenn er durch eine Tantieme interessiert ist, in der Propaganda weiter geht, als es eigentlich das Betriebskapital zuläßt, so ist der betreffende Korrespondent deswegen nicht einmal zu tadeln, da er seinerseits mit der allgemeinen Geschäftsleitung und -disposition nichts zu tun hat und vielfach dauernd im unklaren betreffs der Rentabilität sowie überhaupt des Umfangs des Betriebskapitales ist. Da ist es Aufgabe des Abteilungschefs und der höheren Instanzen, hier eine Revision von Zeit zu Zeit eintreten zu lassen. Kleinere Betriebe, besonders wenn sie nur einen Artikel vertreiben, haben die beständige Kontrolle

der Propagandaspesen auch dadurch in der Hand, daß sie durch genaue Kalkulation feststellen: a) das Verhältnis der Unkosten je Propagandaeinheit (d. h. gedruckte oder vielfältigte Offerte oder Prospekt oder Katalog usw.) zum Nettowert des verkauften Artikels, b) wie viele solcher Propagandaeinheiten je bestellten Artikel versandt werden dürfen, damit dieser auch mit Rücksicht auf die noch anderweitig durch Inseration gehalten Spesen noch rentabel bleibt. Wenn der Absatz durch frühere Anstrengungen schon den Zustand erreicht hat, daß laufend Aufträge eingehen, so wird die Firma bei Anwendung dieser Methode sicher sein, daß in der Aufwendung von Propagandaspesen nicht zu weit gegangen wird. Derartige Methoden sind, wie bereits gesagt, für kleinere noch junge Unternehmen, aber in manchen Fällen auch für bereits größere Geschäfte zweckmäßig.

Für große und kleine Betriebe ist auch die Revision der Kunden- und Interessentenkartothek hin und wieder notwendig. Vor allen Dingen sollte über Kunden und Interessenten je eine getrennte Kartothek geführt werden, so daß die betreffenden Karten der Interessentenkartothek erst dann in die Kundenkartothek kommen, wenn der erste Auftrag erteilt worden ist. Die Revision bei der Kundenkartothek wird sich nur auf die Feststellung beziehen, ob und welche Kunden schon seit längerer Zeit nicht mehr bezogen haben. Solche Kunden müssen dann schriftlich, mündlich oder telephonisch nach den Ursachen ihres Fernbleibens gefragt werden. Die Ergebnisse sollten sorgfältig notiert werden, damit sie als Erfahrungsfaktoren die Basis für künftige Richtlinien bilden können. Was die Interessentenkartothek anbetrifft, so hat die Revision das Ziel, festzustellen, welche Karten vernichtet werden können, weil die betreffenden Firmen trotz langer Bearbeitung nicht reagiert haben. Bei dieser Gelegenheit sollte festgelegt werden, wie lange jede Firma zu bearbeiten ist, oder, falls eine solche Festlegung bereits erfolgt ist, sollte sie revidiert werden. Gleichzeitig muß festgestellt werden, in welchen Fällen hinsichtlich der eben erwähnten Richtlinien durch längere Bearbeitung eine Ausnahme zweckmäßig erscheint. Schließlich können auch hier besondere Maßnahmen durch schriftliche oder mündliche Befragung der Interessenten zweckmäßig erscheinen. Hierbei ist es wichtig, daß weder in der mündlichen noch schriftlichen Befragung irgendein Unterton der Klage oder Verärgerung einfließt. Vielmehr soll die Befragung rein sachlich und im übrigen aber im weitesten Sinne entgegenkommend sein. Die zeitlich unbegrenzte Bearbeitung von Kunden und Interessenten kann nur dann einen Sinn und Zweck haben, wenn sie durch derartige Revisionen immer wieder beschlossen wird. Wo aber trotz solcher Revision alle vorgemerkten Firmen zeitlich unbegrenzt, gewohnheitsmäßig, unabhängig von dem eingetretenen Erfolg mit Propagandamaterial beschickt werden, liegt eine Kapitalverschwendung vor.

Die Revision der Kundenkartothek kann durch eine gleichzeitige Revision der Konten ergänzt bzw. wertvoller gemacht werden. Während die Kartothek darüber Auskunft geben soll, welche Artikel der Kunde bezogen hat, wird die Buchhaltung angeben, in welchem Gesamtbetrage er gekauft hat. Es ist schließlich ja auch möglich, daß ein guter Kunde einen im großen und ganzen zufriedenstellenden Umsatz mit der Firma gehabt hat, daß aber seine Kartothek zeigt, daß er gewisse Artikel, die er früher bezog, heute nicht mehr bezieht, so daß in gewissem Sinne dennoch von einem Rückgang des Umsatzes gesprochen werden kann, da bei weiterem Bezug auch der früher gekauften Artikel der Umsatz eben noch größer gewesen wäre.

Schließlich ist es auch für die leitenden Männer eines Unternehmens von der allergrößten Bedeutung, daß sie ihre persönlichen Arbeitsmethoden, ja ihren Arbeitstisch, ihre Schränke revidieren, dabei gewissermaßen in ihrem Schaffen