

# Käufer und Verkäufer

Im Auftrage des Verbandes  
Berliner Spezialgeschäfte

von

*Max*

**Fritz Gugenheim und Dr. Vosberg-Rekow**

*Reisepost-  
Verkäufe*

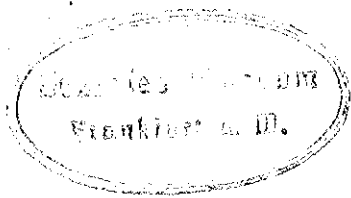


VERLAG VON L. SCHOTTLAENDER & Co.

(Der Confectionair)

BERLIN C. 19, Wallstr. 11/12 (Spindlershof).

[1906.]



## INHALT.

---

I. Von der Stellung des Kaufmanns . . . . .	5
II. Vom Käufer und seinen Spielarten . . . . .	14
III. Vom Verkäufer und der Kunst des Verkaufens . . . . .	25
IV. Kaufmännischer Fortschritt . . . . .	53

---

## I.

### Von der Stellung des Kaufmanns.

Seitdem der aus der modernen Entwicklung entsprungene Reichtum sein Füllhorn über unser Vaterland ausgegossen hat, haben sich nicht nur die Lebensgewohnheiten und Sitten, sondern auch die Anschauungen weiter Kreise unseres Volkes wesentlich geändert. Die Rückwirkung, welche das rasche Aufsteigen des deutschen Welthandels auf der Grundlage eines immer lebhafter pulsierenden Binnenmarktes auf die innere Entwicklung der Nation ausgeübt hat, war vielleicht auf keinem Gebiete so stark, wie auf demjenigen der sozialen Schichtung. Die alten starren Formen, welche das Klassenbewusstsein früherer Jahrhunderte geschaffen und festgelegt hatte, sind unter dieser Rückwirkung weich und biegsam geworden und zum Teil auseinander gefallen. Die gesamte Masse der Nation ward in ihrer inneren Zusammensetzung gleichmässiger und in ihren einzelnen Bestandteilen inniger verbunden: offenbar mit dem Ergebnis, dass die nun von ihr ausgehende Kraft grösser und nachhaltiger geworden ist.

Diejenige Klasse unserer Bevölkerung, deren Stellung und Aufgabe durch die industrielle Umformung am lebhaftesten in Mitleidenschaft gezogen worden ist, ist die des Kaufmannsstandes. Seitdem die gewerbtätige Arbeit, soweit sie von der heimischen

Scholle losgelöst war, einen unerwarteten Umfang und eine überraschende Intensität gewonnen hat, ist auch die öffentliche Stellung ihrer Träger eine wesentlich andere geworden. In der modernen Anschauung ist man sich dessen bewusst, dass der glänzende Fortschritt, an dessen Annehmlichkeiten heute alle Stände unseres Volkes Teil haben, in erster Linie dieser gewerblichen Arbeit zu danken ist; und man hat deshalb seine Aufmerksamkeit wohl oder übel auch den Personen der Leiter und Förderer dieser Arbeit zuwenden müssen.

Der alte Kaufmannsstand früherer Jahrhunderte ist, bei Licht besehen, eigentlich nicht in den Bereich der neueren Entwicklung herübergenommen worden; der moderne Kaufmann, den man als Pionier dieser Entwicklung schätzt und hochachtet, hat seine soziale Stellung nicht auf historisch gewordenem Boden, sondern erst auf den Schultern einer andern Bevölkerungsklasse erlangt, welche die Funktion des Händlers mit derjenigen der technischen Arbeit vereinigte: auf den Schultern des Fabrikantenstandes. Der Fabrikantenstand, der mit der Industrieentwicklung emporkam, hat sich alsbald gewaltig in Respekt zu setzen gewusst; der ihm nahe verwandte Kaufmannsstand hat von diesem Respekt profitiert und hat sich in der jetzt lebenden Spezies in Anlehnung an die gewerbliche Arbeit der Industrie gebildet.

Der Händler der alten Zeit war wenig angesehen und ward oft als schädlich betrachtet, — solange es ihm nicht gelungen war, grosse Reichtümer zusammenzuballen. Selbst für diesen Zweck aber hat die gute Position, die er sich auf der sozialen Stufenleiter zu schaffen

wusste, nur immer kurze Perioden überdauert, um hernach mit der Blüte seines Gewerbes wieder zu zerfallen. War doch auch die Stellung und Aufgabe des Kaufmanns der alten Zeit innerhalb der Volkswirtschaft eine wesentlich andere, als die des modernen Handelsmanns. Der alte Händler hielt der Mehrzahl nach Dinge feil, die zu besitzen zwar nützlich und angenehm war, die man aber unter Umständen entbehren konnte. Die Naturalwirtschaft der zurückliegenden Perioden liess seinen Nutzen sogar häufig als zweifelhaft erscheinen. Brot, Milch und Fleisch, einschl. des Wildbrets, trug der Grund und Boden, der in den Händen privilegierter Klassen lag. Die Einfachheit der Sitten und die Frugalität der Gewohnheiten liess auch die meisten übrigen Gebrauchsgegenstände, Kleidung, Waffen und ähnliches in unmittelbarer Nähe des Verbrauchers, wö möglich in Eigenproduktion, erstehen, ohne dass die Vermittelung des Kaufmanns für ihre Erlangung unangänglich notwendig gewesen wäre. Erst nachdem mit der wachsenden Kultur die Bedürfnisse mannigfaltiger, zahlreicher und luxuriöser geworden waren, als es nicht mehr möglich war, ihnen auf dem Wege der Naturalwirtschaft und des Handwerkes zu entsprechen, gewann der Kaufmann Bedeutung und Boden, damit zugleich aber auch soziale Beachtung. Heute, nun die Naturalwirtschaft fast gänzlich beseitigt ist, und die Versuche zu ihrer Wiedereinführung, wie sie von einzelnen Interessentenkreisen unternommen sind, wenig Erfolg versprechen, ist der grosse Verteiler der unendlichen ab- und zuströmenden Gütermasse, der Kaufmann, zu Einfluss und zu nie zuvor erreichter Wichtigkeit gelangt.

Aus seiner Entwicklungsgeschichte her aber schreibt es sich wohl, dass das Ansehen, welches er genießt, seiner Bedeutung noch wenig entspricht. Obgleich es keine unentbehrlichere und wichtigere Klasse gibt, als der Kaufmann sie darstellt, ist die Kaufmannschaft als solche durchaus nicht in die erste Reihe gestellt. Gewinnt aber der einzelne aus diesem Stande Macht und Einfluss, so hat er das vorerst meist persönlichen Eigenschaften zu danken. Es ist ein Rest von historischem Bewusstsein, welches noch heute den Kaufmann manchmal als eine Art notwendigen Uebels betrachtet; es ist ein Rest alt ererbter Anschauung, wenn der Kaufmann für gewisse Kreise nicht nur keine privilegierte Stellung einnimmt, sondern dem grossen Publikum überhaupt als ein seinen Bedürfnissen dienender und damit als ein Dienender überhaupt erscheint. Der Käufer dünkt sich nicht auf Grund der wirtschaftlichen Funktion, die er ausübt, sondern nach alt überkommener, weit verbreiteter Empfindung dem Verkäufer gegenüber sozial überlegen; er ist der »Gönner« des andern und gemeinhin durchaus nicht geneigt, anzuerkennen, dass der andere ihm gleichsteht. Der Kaufmann hat seinen »Kunden« zu schätzen und — zu ehren; der »Kunde« ist unter Umständen mit dem Kaufmann »zufrieden« oder »unzufrieden«; er hält sich zu jeder Zeit für berechtigt, seine bezügliche Stimmung dem andern gegenüber zum Ausdruck zu bringen, und er ist überzeugt, dass der Kaufmann von dem Ausdruck seiner Befriedigung persönlich besonders entzückt sei und von dem Ausdruck seiner Unzufriedenheit niedergedrückt sein müsse. Ueberall an andern Stellen, wo

eine Bevölkerungsklasse dem Bedürfnisse der andern entspricht, ist diese Auffassung der Nachordnung oder gar Unterordnung nicht zu finden. Der Fabrikant schätzt seinen Kunden und sucht ihn zufriedenzustellen; aber er nimmt ihm gegenüber eine weit reserviertere und selbständigere Stellung in Anspruch. Das Geschäft ist für ihn etwas rein sachliches, und die persönliche Note, die nebenbei hineinklingt, nimmt er nur auf, wenn sie ihm auch persönlich zufällig genehm ist. Allerdings sind seine Transaktionen gemeinhin nicht unmittelbar zwischen Produzenten und Abnehmer gelegen; dazwischen liegt meist eine gewisse räumliche Entfernung, fast immer bevollmächtigte Vertreter, Beauftragte seiner Abnehmer, die für eine persönliche Berührung allein in Betracht kommen.

Auch der Richter entspricht einem Bedürfnisse des Staatsbürgers. Er ist ausdrücklich hierfür eingesetzt und bestreitet seinen Lebensunterhalt aus dem Gewinn, den ihm der Staat für die Befriedigung des Rechtsbedürfnisses, die er bewirken soll, zuweist. Der Lehrer, der Gelehrte, der Krieger, der Arzt, der Anwalt, alle sind sie in ein ähnliches Verhältnis zu denjenigen gesetzt, deren Verlangen und Bedürfnissen sie durch ihre Tätigkeit entsprechen sollen. Aber auch da, wo die staatliche Autorität nicht eine gewisse Schranke aufgerichtet hat, z. B. bei den sogenannten freien Berufen des Arztes oder des Anwaltes, ist die persönliche Auffassung, in welcher sich der Bedürftige und der dem Bedürfnis Entsprechende begegnen, eine wesentlich andere. Der Arzt und der Anwalt sind die »Wissenden«: ihre Kunden sind Laien. Der Kunde weiss hier in beiden Fällen genau, dass er mehr oder

weniger zu seinem Vorteil in die Hand des andern gegeben ist, und er begegnet diesem andern mit einem gewissen Respekt, nimmt dessen Belehrungen geduldig auf und kommt seinen Weisungen ohne Murren nach. Nur wenn es sich um den Kaufmann und seinen Kunden handelt, wird die Auffassung plötzlich eine ganz andere. Warum? Nun, weil dem Kaufmann eine öffentliche Autorität nicht zur Seite steht, weil die Wissenschaft und die Fachkenntnis, die der Ausübung seines Gewerbes zugrunde liegen muss, dem andern nicht imponiert; er kennt sie nicht und wähnt in vielen Fällen, dass es einer besonderen Kenntnis gar nicht bedürfe. Beim Rechtsanwalt und beim Arzt spielt sich der ganze Prozess, mittels dessen sich die Befriedigung des Rechts- oder Gesundheitsbedürfnisses entwickelt, in der fortwährenden Anwendung der dafür erforderlichen Spezialkenntnis, gewissermassen fortgesetzt vor den Augen des Publikums ab; beim Kaufmann aber entzieht sich diese gesamte Tätigkeit den Blicken des Kunden. Der Kunde steht hier vor dem fertigen Ergebnis; er denkt nicht darüber nach, wie dieses Ergebnis zustande gekommen ist, sondern er nimmt einfach die Tatsache als etwas gewissermassen Selbstverständliches hin und schätzt sie lediglich nach dem Drange seines augenblicklichen Bedürfnisses. Die persönliche Leistung des Kaufmanns kommt ihm nicht zum Bewusstsein. Während er die Tätigkeit des Arztes oder des Anwaltes bangen Herzens verfolgt und häufig zur verantwortlichen Mitwirkung, zur Zustimmung und Ablehnung aufgefordert wird, sieht er hier die fertige Ware vor sich und hat nichts nötig, als den Beutel zu ziehen und sie in Besitz zu nehmen. So wird sein

Auftreten an dieser Stelle ein wesentlich anderes wie an jener; dort fühlt er sich in der Hand des Wissenden; hier fasst er mit der Hand in die Tasche und dünkt sich Herr der Situation zu sein.

So ist es erklärlich, dass die Auffassung von der Wichtigkeit des Kaufmannsstandes durch die Praxis des täglichen Lebens nicht ausreichend gefördert wird; dass das grosse Publikum gemeinhin über die Wichtigkeit des kaufmännischen Wirkens nicht nachdenkt und nicht aufgeklärt ist: Es ergibt sich hieraus das eigentümliche Verhältnis, welches sich schon in früheren Zeiten zwischen Kunden und Kaufmann herausgebildet hat. Ist doch nicht einmal heute der Kaufmann in allen Fällen seiner volkswirtschaftlichen Funktion sich bewusst, und entbehrt er doch selbst noch all zu häufig des Selbstgefühls, welches geeignet ist, das Verhältnis zu seinen Kunden auf eine den tatsächlichen Unterlagen mehr entsprechende Basis überzuführen.

Dennoch ist das moderne Bewusstsein in der heutigen Kaufmannschaft längst erwacht. Der wohlhabende Handelsherr auch im Detailgeschäft ist stolz auf den Erfolg seiner Arbeit. Dieses Bewusstsein steigert seine Selbstachtung; die Steigerung seines Selbstgefühls aber lässt ihn empfinden, dass die bisher vielfach zwischen Kunden und Kaufmann bestehende Abschattierung ungerecht ist und den Tatsachen wenig entspricht. So sieht sich der moderne Kaufmann, insbesondere der Inhaber des grossen Detailgeschäftes häufig in eine wenig erquickliche Lage versetzt. Er ist geneigt, Kunden an sich heranzuziehen, es widerstrebt ihm, diesen Kunden gegenüber mit der alten Devotion seiner Vor-

fahren aufzutreten; er will sein Selbstgefühl wahren, ohne die gute Laune des Käufers zu stören und die Ueberhebung seines Komparenten zu verletzen.

Wie sich dieses schwierige Verhältnis zum Vorteil beider Teile mit Takt und richtiger Auffassung so gestalten lässt, dass sowohl der Kaufmann auf seine Rechnung kommt, als auch der Kunde in seinem Selbstbewusstsein nicht verletzt wird, das ist heute, man könnte sagen, eine ganze Wissenschaft oder, wenn man unter Wissenschaft nur theoretische Dinge verstehen will, eine ganze Technik. Es ist nicht zu verwundern, dass man heute davon hört, es sollten Verkäuferschulen gegründet werden. Nur besitzt man für solche Technik heute noch keinen festen Ausgangspunkt, keine natürliche, in materiell feststehenden Grössen gegebene Basis, wie bei sonstigen technischen Entwicklungen; hier hat man zu rechnen mit dem Denken und Fühlen einer ganzen Reihe von Menschen, die man fast immer nicht näher, häufig nicht einmal flüchtig kennt. Wer in die Tiefen dieser Technik hinabsteigen will, muss zugleich gewissermassen als Psychologe verfahren. Nicht nur die Psychologie des Kaufmannsstandes ist sein Feld, sondern auch diejenige der Käufer, deren Gesamtheit sich buntscheckig aus allen Kreisen und Ständen der Welt zusammensetzt.

Eine Vertiefung in diese Technik aber ist interessant und nützlich. Auch wenn sie nicht systematisch betrieben werden soll, gibt sie Fingerzeige für die Praxis und ist von Interesse für denjenigen, der immer als der Beste seines Berufes gelten wird, für denjenigen nämlich, der einen Sinn dafür hat,

was denn die »Philosophie« der Sache sei, der er dient und sich widmet. So wollen wir nacheinander Käufer und Verkäufer im modernen Detailgeschäft, wo der Handel sich unmittelbar von Person zu Person abwickelt, auftreten lassen und zusehen, was wir aus der psychologischen Analyse beider Funktionäre ersehen und lernen können.

---

II.

## Vom Käufer und seinen Spielarten.

Der König ist der erste Mann im Lande. Alle Angehörigen des Staates nahen sich ihm mit Ehrfurcht. Für den geborenen und den überzeugten Monarchisten ist diese Ehrfurcht Gefühlssache; für den Demokraten mag sie mehr Verstandessache sein. Für beide aber entspringt sie nicht lediglich dem Gefühl, sondern wohl in erster Linie der Ueberlegung, dass der König der wirtschaftlich Mächtigste ist. Keiner kann soviel Werte verteilen, keiner kann in gleichem Umfange belohnen und danken, keiner vor allem aber ist imstande, eine solche Fülle von Arbeitsgelegenheiten zu bieten, als er. Der Käufer, der das Geschäft betritt, dünkt sich ebenfalls als ein kleiner König. Er mag reich oder arm sein, ein solider Mann oder ein Betrüger, ein gutes oder ein schlechtes Gewissen haben, ein Tor oder ein Kluger sein: in dem Augenblicke, in dem er kaufen will, fühlt er sich als der wirtschaftlich Stärkere.

Der Kaufmann weiss, dass sich aus der Masse der Käufer seine Kundschaft zusammensetzt. Nur aus dem Absatz an die Kundschaft entspringt sein Gewinn. Vom Festhalten der Kundschaft hängt seine Existenz ab. Er weiss, dass die Kundschaft zwar aus vielen Einzelnen besteht und nur in ihrer Gesamtheit für ihn be-

deutsam ist; aber er weiss auch, dass jeder Einzelne einen integrierenden Bestandteil dieser Gesamtheit bildet, und dass jeder Einzelne imstande ist, auf die Gesamtheit der Kunden günstig oder ungünstig einzuwirken. So ist ihm jeder Käufer der Repräsentant dessen, das ihm Gewinn bringen kann. Wenn der Kaufmann dem Kunden entgegengeht und ihn nach seinem Begehren fragt, erkennt er tatsächlich an, dass er einem wirtschaftlich Stärkeren gegenübersteht. Und der Käufer tritt meist auch entsprechend auf. Was er zu vergeben hat, ist eine freie Gunstbezeigung. Er kann kaufen, aber er kann es auch unterlassen; er kann dem Kaufmann, den er besucht, einen Gewinn zuwenden; aber er kann ihm auch den Rücken kehren und sich der Konkurrenz bedienen. Jeden Augenblick ist er sich dessen bewusst, jeden Augenblick, bis zum Abschlusse des Geschäftes, kann er zurücktreten; er weiss genau, dass der Kaufmann, je klüger er ist, desto leichter und mehr geneigt sein wird, ihm nachzugeben und sich ihm unterzuordnen. Selbst nachdem das Geschäft zum Abschluss gekommen, bleibt immer noch der Käufer der Gebende, der Kaufmann der Nehmende. Denn während der Kaufmann den Käufer höflichst zur Tür begleitet, sagt er sich, dass mit dem Kunden, der ihn verlässt, ein Stück der Stimmung des Publikums hinausgeht, aus dem sich seine Kundschaft zusammensetzt. Auch für die Zukunft bleibt ihm der Käufer wichtig und kann sich ihm überlegen betrachten, denn der Käufer, der fortgeht, hofft nichts mehr von der Stelle, an der er gekauft hat; der Kaufmann aber hofft und erwartet, dass der Käufer wiederkehren und ihn weiter empfehlen wird.



So mannigfaltig wie die Menschen überhaupt, sind auch die Käufer. Ein rechter Kaufmann wüsste zahlreiche Spezies davon zu nennen und besonders zu charakterisieren. Es gibt Käufer, denen die übertriebene Prätension auf der Stirn steht, Käufer, die schwer oder gar nicht zu befriedigen sind, Käufer, die vieles kaufen in kurzer Zeit und ohne lange zu feilschen und zu handeln, Käufer, die um den Versuch zur Erlangung eines geringen Vorteiles Kräfte und Zeit lange in Anspruch nehmen. Es gibt Käufer, die gutmütig sind und liebenswürdig im persönlichen Auftreten, die vertrauensvoll hinnehmen, was ihnen geboten oder was ihnen gesagt wird, die aufmerksam zuhören und sich gern unterrichten lassen, die sich für das Geschäft, für das Lokal, für die Art des Betriebes, für die Art der Abwicklung und der Kontrollen interessieren, die sich eingehend über alles mögliche informieren. Wiederum gibt es Käufer, die nervös und verschlossen sind, die alles bekritteln, die sich zwar um Dinge kümmern, die nicht zum Geschäft gehören, die aber dennoch nicht belehrt sein, sondern die selbst belehren wollen, die vieles und alles besser wissen, die häufig darauf hinweisen, dass sie wo anders Dinge gesehen, die ihnen mehr zugesagt haben. Es gibt auch entschlossene Käufer und unentschlossene, solche, die genau wissen, was sie wollen, und solche, die herumirrlichterieren, dass es zum Verzweifeln ist. Es gibt Käufer, die eine spezielle Sachkenntnis der Branche mitbringen, in deren Bereich sie eintreten, andere wiederum, die eine solche Kenntnis zu haben glauben und doch nicht haben und infolgedessen schiefe und ungerechtfertigte Ansprüche erheben.

Indessen, mag der Käufer nun auftreten wie er wolle, mag man ihn zu der oder jener Art, zu dieser oder jener beliebten, oder gefürchteten Spezies zählen: im allgemeinen ist anzunehmen, dass der Käufer immer in mehr oder weniger guter Stimmung ist. Die Kaufkraft, die er betätigt, geht von ihm aus als eine Einflussnahme, deren er sich mit Genugtuung bedient. Auch noch aus einem andern Grunde ist des Käufers Horizont in gewisser Beziehung rosig gefärbt. Was er kauft, hat er häufig lange gewünscht. Der neue Besitz wird ihm Freude machen, und gibt ihm schon eine Vorfreude während des Kaufens. Man gehe mit ihm, wenn er die Ware fortträgt, bis in sein Heim; man sehe, zumal, wenn er weiblichen Geschlechts ist, wie er die Ware daselbst mit Liebe und Vorsicht auspackt, wie er sie aufstellt, wie er sie liebevoll betrachtet, wie er sie an den Platz bringt, für den er sie herbeigewünscht hat, wie er zusieht, ob und wie sie in das Ganze seines Heims hineinpasst, wie er überlegt und hinterher noch erfreut ist, dass er einen guten Kauf gemacht habe. Alles das wirkt auf den Käufer und ist geeignet, ihn gegen sein sonstiges Verhalten in gehobene Stimmung zu setzen. Ist er in seinem Auftreten unerträglich, glaubt er, jeder seiner Wünsche müsse in Erfüllung gehen, stellt er öfter unmögliche Zumutungen, tritt er auf mit dem Wunsch, aufdringlich zu belehren, hält er es für nötig, seine Weisheit mit Würde und Breite mit in den Kauf zu geben, ist er nicht immer vornehm und nicht immer angenehm —, ja, dann ist er eben ein Mensch, dem alle diese übeln Eigenschaften von Haus aus anhaften, der auch an andern Stellen schlechter Laune, unbillig und lehrhaft

ist. Man wird voraussetzen können, dass er in dem Augenblicke, wo er als Käufer auftritt, vielleicht noch erträglicher ist, als im sonstigen Leben.

Fast jeder, der einkauft, hofft, dass er gut kaufen werde; fast jeder, der gekauft hat, ist, wenigstens für eine Weile, überzeugt, dass er gut gekauft habe. Das Bewusstsein aber, ein kluger Mann oder eine kluge Frau gewesen zu sein, die sich in praktischer Betätigung bewährt hat und mit Vorteil aufgetreten ist, dieses Bewusstsein ist wiederum ein angenehmes, das auf die Stimmung des Käufers mit einwirkt. So könnte man zu der Behauptung kommen, dass der Käufer überhaupt durchschnittlich ein besonders liebenswürdiges Geschöpf sei. Wenn dem aber doch nicht so ist, so kommt das in erster Linie wohl daher, dass der Käufer, geschwellt von dem Bewusstsein seiner wirtschaftlichen Ueberlegenheit, von der Anwendung einer Kraft, die er zum Vorteil anderer auszunutzen weiss, zugleich ausserordentlich empfindlich ist. Er sagt sich: ich brauche ja gar nicht zu kaufen. Wenn irgendwo, so hat er als Käufer eine gewisse Freiheit. Hat er sich erst entschlossen, als Käufer aufzutreten, so ist er für das Geschäft, welches er unternehmen will, Herr der Situation. Dadurch wird sein Selbstbewusstsein vielleicht über Gebühr, jedenfalls über das gewöhnliche Mass hinaus gesteigert, und der Effekt ist der, dass er leicht über die Stränge schlägt, dass er leicht aufbraust, dass er leicht unhöflich wird, und dass er andern nicht selten das Leben sauer macht. So erklärt sich, dass die gehobene Stimmung, in welcher sich gemeinhin der Käufer befindet, nicht immer ausreicht, um ihn über alle Klippen des Geschäftes hinweg ständig

zu begleiten. Sind doch die Individualitäten allzu grundverschieden voneinander. Auch kauft ja nicht nur der, der schon zum Kaufen entschlossen ist und kaufen muss, sondern es kauft vielfach auch der, den man füglich einen Gelegenheitskäufer nennen kann. Er schlendert durch die Geschäfte, er sieht viele Waren ausstellungen an, und kauft vielleicht erst in der letzten. Er macht manchem Kaufmann den Kopf heiss und lässt hinterher nichts als Enttäuschung zurück. Er ist noch empfindlicher als der andere Käufer, weil er sich immer im Bewusstsein hält: wenn nicht, dann nicht! Aber gerade er ist auch ein Käufer, dem der Kaufmann nicht ungern begegnet, weil er auf Unentschlossene seinerseits vorteilhaft einwirken kann. Er kann ihm Vorschläge machen, und er kann als ein kluger Mann ihn häufig dahin leiten, wohin er ihn bringen will, gleichviel, ob das ursprüngliche Bestreben des Kunden nicht ganz wo anders hin gerichtet war.

Es kauft auch, wer klug ist und wer dumm ist. Der dumme Käufer wird häufig weniger angenehm wirken. »Dummheit und Stolz wachsen auf einem Holz«, und törichte Leute sind häufig störrisch und am allerschwierigsten zu behandeln. Auch hier kann der Kaufmann keine allgemein gültige Klassifikation eintreten lassen. Der kluge Käufer wird ihm im allgemeinen persönlich sympathischer sein, wenn er selbst intelligent ist. Es gibt auch Käufer, die der Kaufmann gar nicht vom Standpunkte des Geschäftes betrachtet, das er mit ihnen selbst unmittelbar machen soll. Es gibt z. B. Reklamekäufer, d. h. solche Käufer, um welche der Kaufmann besonders wirbt, weil sie seinem Geschäft zu einem gewissen Rufe verhelfen, z. B. hohe und

höchste Herrschaften, hervorragende Künstler usw. Der Kaufmann weiss wohl, dass Käufer in hervorragender sozialer Stellung für ihn von Wert sind.

Der Käufer ist für den Kaufmann das Objekt desjenigen Studiums, in welchem der tüchtige Geschäftsinhaber sich niemals genug tun kann. Je klüger und gewandter der Kaufmann ist, desto aufmerksamer wird er sich solchem Studium widmen; er selbst weiss ja am besten, wie verschiedenartig die Momente sind, die auf die innere Entwicklung des Käufers als solchen einwirken können. Kauft etwa gut, wer leicht kauft, oder kauft schlecht, wer beim Kaufen sehr schwierig ist? Nein, der Vorteil, der aus dem Kaufgeschäft für Käufer und Verkäufer entspringen soll, ist von beiden Wendungen völlig unabhängig. Im grossen und ganzen aber kann man sagen: die Stimmung des Käufers ist für den Kaufmann alles, die Stimmung des Kaufmanns bedeutet für das Geschäft nur sehr wenig. Der Kaufmann muss alle Käufer nehmen, wie sie da kommen. Im Laufe der Tage, der Monate, der Jahre, sieht er ungezählte Scharen an sich vorüberziehen. Viele erkennt er mit mehr oder weniger Befriedigung wieder und begrüsst sie mit Namen und Stand; andere erinnert er sich, schon gesehen zu haben; andere wieder sind ihm fremd und neu; der eine passt in diese Klasse, der andere in jene. In der kaufmännischen Geheimsprache gibt es wohl mancherlei scherzhafte Bezeichnungen, mittels deren man die Käufer charakterisiert und auseinandert hält. Und wenn nun der Kaufmann unendliche Mengen der Käufer an sich vorüberziehen wenn er dieselben Typen sich immer und immer wiederholen sah, wie leicht wird er müde werden und

sich sagen, dass eine Beobachtung im einzelnen ihm nichts neues mehr geben könne. Dennoch wäre ein solches Verhalten grundfalsch. Denn so, wie sich nicht zwei Blätter im Walde gleichen, so gleicht nicht ein Käufer dem andern. Jeder Käufer ist auch Mensch und überträgt seine menschlichen Eigenschaften auf die geschäftliche Tätigkeit, die er als Käufer ausübt. Nur derjenige Kaufmann wird dauernd prosperieren, Erfolge erzielen und weiter kommen, der nicht müde wird, das gewiss nicht uninteressante Studium des Käufers täglich und stündlich aufzunehmen und fortzusetzen. Keiner, auch der unbedeutendste, soll ihm unbedeutend genug sein, dass er ihm nicht eine gewisse Beobachtung zuwende. Wenn irgend jemand, so bedarf der Kaufmann der Menschenkenntnis. Das, was man Geschäftskenntnis nennt, ist zum guten Teil nichts anderes als Menschenkenntnis. Darum hat der intelligente Kaufmann während seiner ganzen kaufmännischen Tätigkeit keine gewinnbringendere und keine wichtigere Aufgabe, als das Studium des Käufers.

Wenn Menschen verschiedenen Alters und verschiedener Gesellschaftsklassen, verschiedener Stände, Lebensstufen und Gewohnheiten miteinander verkehren und häufig miteinander verkehren sollen, so müssen sie lernen, einander auch zu dulden und gegenseitig Rücksicht zu üben. Nur zu oft wird diese Grundlage eines befriedigenden Kaufgeschäftes vom Käufer vergessen oder ausser acht gesetzt. Gewiss ist es für den Kaufmann leichter, daran zu denken, weil das gewissermassen einen Teil seines Berufes, seiner Lebensaufgabe, ausmacht. Der Käufer ist nur für Augenblicke oder wenig mehr im kaufmännischen Geschäft be-

tätigt; dennoch sollte auch er in höherem Grade Selbsterkenntnis, Selbstbeobachtung und Selbsterziehung üben, als das gemeinhin der Fall ist. Der Käufer sollte sich stets vor Augen halten, dass der Kaufmann ja keinen höheren Wunsch hat, als seine Zufriedenheit zu gewinnen, dass also, wenn der Kaufmann es an etwas fehlen lässt, eigentlich niemals ein böser Wille vorausgesetzt werden dürfte, dass man aber Rücksicht nehmen und Nachsicht üben solle, wo eine böse Absicht offenbar fern liegt. Möge der Käufer daran denken, dass es auch ungewandte Leute gibt, die kaufmännische Geschäfte betreiben, und dass manches, was etwas rauh und klöbig herauskommt und unschön aussieht und dreinschaut, nichts anderes ist, als ein Mangel an Vorbildung, ein Versagen in der Fähigkeit, in der Kenntnis der Form. Möge doch der Käufer auch davon überzeugt sein, dass der Kaufmann, insbesondere der vielbeschäftigte Kaufmann, ebenfalls ein Recht hat, mehr oder weniger »nervös« zu sein, dass ihm im Laufe des Tages sonderbare Käuze begegnen, und dass er mancherlei Aerger und Verdruss zu erfahren hat; dass auch er ein leicht umzustimmendes und umschlagendes Imponderabile in sich trägt, und dass auch auf sein Verhalten grossen Einfluss übt die Art, wie ihm seinerseits der Käufer begegnet. Der Satz: »Wie es in den Wald hineinschallt, schallt es auch wieder heraus«, sollte zwar vom Standpunkte des Kaufmanns und im kaufmännischen Leben keinerlei Platz und Anwendung finden. Aber dass doch auch in dieser Perspektive bei jeder Verhandlung ein Residuum verbleibt, liegt auf der Hand. Möge der Käufer das eigene Auftreten rich-

tig beobachten und kontrollieren, möge er sich jedesmal, wenn ihm eine scheinbare Unbilligkeit aufstösst, fragen, ob sein eigenes Auftreten diese Wendung nicht mit verschuldet hat, möge er versuchen, sich in die Lage dessen zu setzen, den er mit Zumutungen angeht und danach die Stimmung des andern richtig einschätzen. Möge er vor allen Dingen von der Vorstellung ablassen, als sei der Kaufmann in der Tat wenig mehr als sein Diener, als hätte er ein Recht, nichts zu bieten als Geldeswert und dafür von dem Kaufmann alles zu erwarten: eine Ware, die dem Geldwert entspricht und darüber hinaus Höflichkeit, Liebenswürdigkeit, Zuvorkommenheit und womöglich Devotion. Möge der Käufer sich klar machen, dass der Kaufmann im Dienste einer wichtigen volkswirtschaftlichen Funktion steht, dass er ein Kulturträger nicht letzten Ranges ist, und dass es oft lediglich seinen persönlichen Bemühungen und seinem persönlichen Eifer zu danken ist, wenn gewisse Bedürfnisse tausendfacher Art an gewissen Orten und Plätzen leicht ihre Befriedigung finden können. Möge der Käufer immer daran denken, wie bequem ihm der Kaufmann den Einkauf gestaltet, möge er auch nicht vergessen, dass die gewandte Verteilung der Güter und Waren, welche der Kaufmann in Hunderte und Tausende von Wegen und Kanälen geleitet hat, die Schaffung eines grossen, umfangreichen und fruchtbringenden Absatzmarktes in erster Linie dazu beigetragen haben, die Waren in Qualität zu verbessern, in Quantität zu erhöhen und im Preise herabzusetzen. Wenn eine Ware, die früher sehr kostbar und teuer war, billiger wird, ist sie für viele erreichbar, die früher sehnsüchtigen Blickes sich

ihren Besitz versagen mussten. Dem Kaufmann hat es der Käufer zu danken, dass er nunmehr die Ware erschwingen kann. Ruft sich der Käufer diese Vorstellung wenigstens dann und wann vor Augen, so wird er dem Kaufmann mit mehr Respekt begegnen, als vorher. Wer gut kaufen will, kaufe höflich, zuvorkommend und in richtiger Abschätzung dessen, der ihm den guten Einkauf ermöglichen soll. Für den Kaufmann ist der oberste Satz aller Weisheit: Gewandtheit, Geschmeidigkeit, Liebenswürdigkeit, Höflichkeit und zuvorkommendes Wesen; — so sollte man auch dem Käufer die Forderung entgegenhalten, aufmerksam zu sein auf sich selbst und sein äusseres Auftreten, aufmerksam auf die Forderungen und Ansprüche, die er erhebt, und die er auf ihre Erfüllbarkeit erst prüfen sollte. Bei Licht besehen, ist es doch nicht ganz richtig, dass der Käufer im Augenblicke des Kaufes immer der wirtschaftlich Stärkere sei. Die Funktion beider Teile ist gleich wichtig für die Gesamtheit, und wie ein Gemeinwesen am besten gedeihen kann, wenn alle seine Teile miteinander in Eintracht und in gegenseitiger Duldung, Rücksicht und Respekt leben, so wird auch das wirtschaftliche Leben und das kaufmännische Geschäft am besten gedeihen unter der Herrschaft einer ausgeglichenen Auffassung, wie sie eben geschildert ist: sicherlich zum Vorteile für beide, für Käufer und Kaufmann.

### III.

## Von der Person des Verkäufers und der Kunst des Verkaufens.

Schon die mannigfachen Eigentümlichkeiten, in denen der Käufer auftritt, lassen erkennen, dass die Aufgabe, dieses selbstbewusste und manchmal recht anspruchsvolle Individuum zu befriedigen, d. h. die Aufgabe des Verkäufers keine einfache ist. Das Publikum glaubt, es gäbe nichts leichteres als zu verkaufen. — Man zeigt die Waren vor, preist sie allenfalls an, nimmt das Geld entgegen oder schickt den Kunden zur Kasse, und das Geschäft sei erledigt. Haben wir doch schon als Kinder und mit Vorliebe Kaufmann gespielt. Aber beinahe so gross, als der Unterschied zwischen dem spielenden Kinde und dem fertigen Manne, kann auch der Unterschied zwischen Verkäufer und Verkäufer sein. Freilich wird sich in der Praxis das Ideal eines Verkäufers, der allen Anforderungen entspricht, nicht allzu häufig finden lassen. Ein nicht unbeträchtlicher Teil des über Mangel an Erfolgen klagenden Detailgeschäftes hat seine Misere der Tatsache zu verdanken, dass die Verkäuferfrage heute noch nicht überall befriedigend gelöst ist. Wer danach fragt, wird bald zu hören bekommen, dass es leicht sei, ausreichende Kontorbeamten, Buchhalter, Schreiber, Schreiberinnen, Stenographen, Stenographinnen, Expedienten zu bekommen, aber sehr viel schwerer einen

guten Verkäufer und eine gute Verkäuferin. Daher kommt es wohl auch, dass in vielen besseren Geschäften gute Verkäufer und Verkäuferinnen gewöhnlich weit besser besoldet werden, als das übrige kaufmännische Personal; denn während das kaufmännische Hilfspersonal auf den Gang des Geschäftes nur mittelbar einwirkt, steht der Verkäufer in unmittelbarer Berührung mit dem Publikum, von dessen Gunst oder Ungunst die Entwicklung des ganzen Betriebes abhängt. Ein ungeschickter Verkäufer vermag innerhalb kurzer Zeit seiner Firma grösseren Schaden zuzufügen, als ein nachlässiger Bureaubeamter. Der Verkäufer ist der Repräsentant des Geschäftshauses, in seine Hände ist die Ehre und Würde des Geschäftes gelegt. Gewandte tüchtige Verkäufer stellen aus diesem Grunde auch denjenigen Teil der Angestellten dar, aus denen sich später die Vertreter grösserer Häuser, Prokuristen, Teilhaber und selbständige Kaufleute meist rekrutieren. Der junge Kommis und die junge Verkäuferin, die zum erstenmal hinter dem Ladentisch stehen, sind fast immer ungeschickt; das Verkaufen muss gelernt werden. Das Verkaufen ist aber nicht nur eine Fertigkeit, sondern man kann es von gewissem Standpunkte aus geradezu als eine Kunst bezeichnen, und wie bei jeder Kunst gibt es auch hier Stümper und wahrhafte Künstler. Die Kunst der Verkaufens enthält einen grossen Bestandteil kaufmännischer Psychologie. — Schärfe der Beobachtung, Menschenkenntnis und ein hoher Grad von Gewandtheit und Anpassungsvermögen werden erfordert.

Der Kunde betritt das Geschäft, und er wird alsbald dahin gewiesen, wo er den Verkäufer vorfindet. Der

Verkäufer fragt den Kunden einfach, welche Ware er wünscht. Schon die Form seiner Frage kann zu mannigfachen Ausstellungen Veranlassung geben. Ist der Verkäufer gleichgültig oder unbeholfen, so wird es ihm nicht leicht gelingen, die feine innere Relation herzustellen, welche ihn während der Abwicklung des ganzen Geschäftes mit dem Kunden gewissermassen verbinden soll, eine Beziehung, die wie ein unsichtbarer Faden sich zwischen beiden spinnt, die den Kunden hält, bis er gekauft hat und die es dem Verkäufer ermöglicht, den Kunden an gewissen Stellen und in gewissen Momenten seinen eigenen Willen zu influieren, zum mindesten annehmbar erscheinen zu lassen.

So wird schon die Begrüssung wichtig. Ist der Verkäufer dem Kunden unsympathisch, so ist die Wahrscheinlichkeit eines Geschäftsabschlusses damit geringer geworden. Der Kunde kauft ja nicht unter allen Umständen, und zu den Umständen, die ihm vom Kaufe abhalten können, gehört auch der, dass ihm das Auftreten des Verkäufers nicht behagt. Der Kunde sieht es gern, wenn er entsprechend der Lebensauffassung, die er besitzt, und entsprechend der Lebensstellung, in der er sich befindet, begrüsst wird. Der Verkäufer muss auf beides Rücksicht nehmen; er muss nicht nur gute Formen haben, sondern er muss auch wissen, in welcher Abstufung er diese Formen anwenden kann.

Gemeinhin kann man den Satz aufstellen, dass das Aeussere des Verkäufers für seine Erfolge mitbestimmend wird. Dazu gehört vor allen Dingen eine gewisse Unterdrückung der Individualität des Geschmacks. Würde man beispielsweise allen Verkäufern überlassen,

wie sie sich zu kleiden wünschen, so würde in einem grossen Geschäft ein sehr buntes Bild entstehen, und dieses Bild würde an vielen Stellen Farben aufweisen, die recht unangenehm in die Erscheinung treten. Aus diesem Grunde ist in vielen Geschäften eine bestimmte Kleidung oder doch gewisse Grundlinien für die Kleidung der Angestellten vorgeschrieben. Bei der Verkäuferin ist es meist die schwarze Farbe. Die Verkäuferin soll nicht auffallen, und sie soll durch eine gewisse Schlichtheit des Gewandes sich von vornherein als eine Angestellte des Hauses kennzeichnen. Dass man auch in der unscheinbaren und unauffälligen Hülle angenehm wirken kann, das weiss jede Dame selbst schon am besten. Die Verkäuferin sollte fussfreie Kleidung tragen. Ein Hauptaugenmerk hat die Verkäuferin auf ihren Kopf zu richten. Die einfache unauffällige Frisur darf nicht von fettem unsauberen Haar gemacht sein. Das Haar ist jeder Frau schönster Schmuck, und dass ein Schmuck nicht unsauber sein darf, liegt auf der Hand.

Der Hauptbestandteil der Kundschaft des weitaus grössten Teiles des Detailgeschäftes besteht aus Damen. Damen aber sind Verkäuferinnen gegenüber nicht immer liebenswürdig, manchesmal sogar spitz und krittelig, und so kommt es, dass an die Selbstverleugnung, die die Verkäuferin zu üben hat, recht häufig hohe Ansprüche gestellt werden müssen. Es kann indessen der Verkäuferin nur auf das dringendste anempfohlen werden, sich immer einer ruhigen höflichen Sachlichkeit zu befleissigen.

Freilich kommt es der jüngeren Verkäuferin zugute, dass sie im allgemeinen mehr Form und mehr

Takt besitzt, als das männliche Personal derselben Altersstufe und derselben Ausbildung. Bei der gleichen Erziehung wird man immer die Mädchen jugendlichen Alters gewandter, formvoller und zarter in der Auffassung finden, als junge Männer. Man braucht nur in eine Tanzstunde zu treten, um zu sehen, wie komisch oft diese jungen Herrchen sich zurecht gestutzt und mit wie natürlichem Anstand und nicht selten gutem Geschmack sich die Backfischchen herausstaffiert haben. So eignen sich jüngere Mädchen in weit höherem Masse zu Verkäuferinnen, wie ganz junge Männer zu Verkäufern. Erst nach einer recht gründlichen Lehrzeit erreichen die letzteren die Gewandtheit, welche die ersteren schon von Hause aus mit sich bringen. Diese Gewandtheit ist es aber gerade, die den Kunden in eine angenehme Stimmung versetzt, und es ist in Verbindung mit dieser Gewandtheit ein gewisser natürlicher Takt, der eine glatte Abwicklung des Geschäftes ermöglicht. Leider findet man aber gerade in Grossbetrieben des Kleinhandels eine Menge junger Verkäuferinnen, die als klassische Beispiele gelten können, wie Verkäuferinnen nicht sein sollen. Gleichgültigkeit und Interessenlosigkeit sind nicht die einzigen Untugenden jener jungen Mädchen, die sich aus Kreisen rekrutieren, die nicht in den Kaufmannsstand gehören.

Ein anderes kommt hinzu: Ein junges Mädchen ist von Mutter Natur schon dahin unterwiesen, dass der schönste Schmuck ihres Körpers die Reinlichkeit sei. Sie wird es in den meisten Fällen vermeiden, mit unsauberen Händen oder mit schlecht gepflegtem Haar in ihrem Geschäft zu erscheinen. Den jungen

Männern gewisser Altersklassen muss aber in dieser Beziehung die notwendige Politur erst anerzogen werden.

Das Aeussere des Verkäufers ist für seine Tätigkeit wesentlich. Es wird um so wichtiger, je eleganter und künstlerischer die grossen glänzenden Geschäfte ausgestattet werden, in denen der Verkauf vor sich geht. Es ist notwendig, dass auch das Personal sich dieser glänzenden Aufmachung anpasst und so gewissermassen mit ihr zusammenwächst.

Man wird von dem männlichen Verkäufer gemeinhin fordern müssen, dass er einen sauberen, ja, in gewisser Beziehung einen eleganten Eindruck hervorbringt. Der Anzug ist am besten schwarz; aber nicht in dem Schwarz der Konfirmandenanzüge, sondern in einem unauffälligen dunkeln Farbenton, ins Graue, Braune oder Blaue spielend. Der zu lange schwarze Gehrock, den man jetzt häufig trifft, dürfte nicht angehen. Er ist ein Gesellschaftskleid; er ist auch unpraktisch im Hinblick auf die notwendige Hantierung seines Trägers. Ebenso wenig ist die kurze Joppe am Platze; sie sieht etwas zu leger aus. Angemessen für den Verkäufer ist der nach unten abgeschrägte halb-lange Rock, ein Kleidungsstück, das einen ernsteren Eindruck macht als die kurze Joppe und doch an die Feierlichkeit des Gesellschaftsrockes nicht heranreicht. Dass die Wäsche des Verkäufers von tadelloser Weisse sein muss, ist selbstverständlich. Viel versündigt wird gegen den guten Geschmack durch riesige, auffallende Manschettenknöpfe, durch geradezu albern hohe Kragen oder durch ungewöhnliche Krawatten. Nicht nur der Schlips, der in schreienden Farben dem Kunden entgegenlacht, sondern auch der Schlips, der durch ge-

schmacklose unechte Nadeln gehoben wird, ist unangebracht. Die Krawatte ist dasjenige Kleidungsstück, das in vielen Beziehungen als charakteristisch für seinen Träger gilt. Der Dandy in der Gesellschaft sieht mit Verachtung auf jeden herab, der seine Krawatte nicht selbst mit einem gewissen Geschick binden kann. Eine Krawatte, die in riesigen Schleifen »genial« über dem Brustlatz flattert, mag in Künstlerateliers und Kabarettkreisen an ihrem Platze sein — dem Verkäufer gebührt sie nicht. Es ist auch hier eine Frage des Taktes, das Angemessene herauszufinden.

Dass die Hände eines Verkäufers gepflegt sein müssen, ist heute in den elegantesten Geschäften einer Grossstadt selbstverständlich. Wenn er auch nicht soweit zu gehen braucht, die Nägel in besonderer Weise polieren und rosig bearbeiten zu lassen, so gehört eine saubere und gepflegte Hand doch gerade zu denjenigen Requisiten, die der Kundschaft zu jeder Zeit vor Augen treten. Das Haar muss kurz und unauffällig gehalten sein.

Mit dem geschilderten Exterieur soll auch das persönliche Auftreten des Verkäufers in Einklang stehen. Er muss sich unter allen Umständen gewöhnen, gewisse Unmanieren zu vermeiden. Hierher gehören Angewohnheiten, wie z. B. mit den Fingern bald an der Nase und bald an den Ohren zu manipulieren. Wer schlechte Zähne besitzt, sollte mit Rücksicht darauf, dass er mit dem Publikum fortwährend zu verkehren hat, sich diese von einem guten Zahnarzt instand setzen lassen. Haar und Bart müssen gut gepflegt sein. Der nicht Barttragende soll sich täglich rasieren lassen. Grossstädtisch erzogene Verkäufer werden über alle



diese Verhaltensmassregeln vielleicht lächeln; aber man soll bedenken, dass eben nicht alle jungen Kaufleute erzogen sind, und dass es sich bei Aufstellung solcher Erfordernisse nicht um Eingriffe in die persönliche Freiheit des einzelnen handelt, sondern um die Erziehung derjenigen Elemente, die noch rückständig sind.

Der geschäftliche Anstand dehnt sich noch auf eine Reihe anderer Dinge aus, die ebenfalls zu behandeln sind: immer im Hinblick darauf, dass das offene Geschäft der Oeffentlichkeit zugänglich ist. Der Verkäufer soll sich niemals durch das Zurschautragen, von Gleichgültigkeit oder Langeweile dem Kunden als müssiger Lungerer zeigen. Es macht stets einen schlechten Eindruck auf den Käufer, wenn er beim Eintritt in das Geschäft das Personal unbeschäftigt findet und so den Eindruck gewinnen muss, als ob das Geschäft stillstehe. Hierher gehört auch, dass nicht mehrere Angestellte während der Verkaufszeit in vertraulichen Gesprächen zusammenstehen und erst auseinanderstieben, wenn Kunden den Laden betreten. Auch müssen selbstverständlich Nebenbeschäftigungen, die nicht zum Betriebe gehören, unter allen Umständen den Augen des Publikums entzogen bleiben. So jede Verbesserung der Toilette, z. B. Abbürsten der Kleider, Zurechtstekung des Haares, Bürsten des Bartes, Bearbeiten der Fingernägel usw. In dieser Beziehung ist die Aufsicht in den grösseren Magazinen der Grossstadt soweit vorgedrungen, dass Ausstellungen nicht allzu häufig zu machen sind.

Es kann vorkommen, dass derselbe Verkäufer den Kunden von einem Verkaufsstand zum andern führen

muss, um daselbst andere Waren vorzulegen. Geht es bei solchen Führungen über Treppen, durch Gänge oder durch Türen in einen andern Raum, so gehe der Verkäufer dem Kunden überall ohne weiteres voran und führe ihn —, er bleibe nicht etwa stehen und mache Komplimente an der Treppe oder Tür, um den Käufer zum Vortritt einzuladen. Das kann vielleicht in Ausnahmefällen am Platze sein, in denen man weiss, dass der Käufer im Geschäft bekannt ist. In allen andern Fällen wird es dem Käufer lieber sein, wenn er sich einer raschen und bestimmten Führung unterwerfen kann. — Immerhin ist zu empfehlen, dass der Verkäufer bei Antritt der Führung eine höfliche Bemerkung mache, wie z. B. »Sie erlauben, dass ich vorausgehe.«

Der Kunde soll immer möglichst an den richtigen Platz gebracht werden, wo die ihm vorzulegenden Waren aufbewahrt werden. Es ist durchaus falsch, den Kunden an einem Ende des Ladentisches stehen zu lassen und die Ware aus grösserer Entfernung heranzuschleppen. Jedes neue Stück, jede neue Art muss bei diesem Verfahren aus grosser Entfernung wieder herbeigeschafft werden: dabei geht Zeit und auch das Interesse des Käufers verloren. Man lade den Käufer höflich ein, an der Stelle Platz zu nehmen, der jener Ware, die er gewünscht hat, zunächst liegt. Dadurch wird ganz von selbst zwischen den verschiedenen Verkäufern eine bestimmte Ordnung eintreten, durch die die Abwicklung des Geschäftes erleichtert wird. Man versäume auch nie, wenn dazu irgend Platz und Gelegenheit ist, dem Kunden einen Stuhl anzubieten, so dass er behaglich sitzt und nicht gedrängt

oder gestossen wird, so dass nicht der Wunsch in ihm erstehe, recht bald fortzukommen.

Es wäre möglich, an der Hand einzelner Verkäufe eine Unmenge Forderungen und Vorschriften aufzustellen, denen ein kluger und gewandter Verkäufer entsprechen müsste. Allein einmal ist die Praxis so mannigfach, dass man sie doch in theoretischen Darstellungen nicht erschöpfen kann; dann aber ist jeder einzelne Fall ein individueller, der seine besonderen Eigentümlichkeiten in den wechselnden Personen und den Waren, um die es sich handelt, begründet, so dass es verfehlt wäre, schematische Aufstellungen machen zu wollen. Trotzdem ist es nicht unnütz, einige Grundregeln zu besprechen.

Wie ist der Käufer zu behandeln?

Wir haben die Antwort darauf schon weiter oben zu geben versucht. Es ist vor allen Dingen erwünscht, den Käufer in gute Stimmung zu versetzen; er wird bequem placiert und nach Möglichkeit so begrüsst, wie er es erwarten kann. Ist er als Kunde persönlich bekannt, so nenne man ihn beim Namen. Weiss man den Namen im Augenblicke nicht, so suche man ihn von einem der Kollegen im Laufe der Verhandlung unmerkelt zu erfahren. Der Kunde, der beim Namen genannt wird, fühlt sich dadurch unwillkürlich angenehm berührt; er fühlt sich heimisch im Geschäft und hat mit Recht die sympathische Empfindung, dass er als ein »bekannter« Kunde geschätzt und gut versorgt wird. Führt der Kunde Titel, so wird es für deutsche Verhältnisse richtig sein, ihn mit diesem Titel anzureden. Im übrigen ist es gut, wenn der Verkäufer über ein treffliches Gedächtnis verfügt. Er ist immer

im Vorteil, wenn er den Kunden, welcher vielleicht vor längerer Zeit einmal in demselben Geschäft gekauft hat, wiedererkennt und ihm eine diesbezügliche Andeutung macht. Es berührt den Kunden auch angenehm, wenn der Verkäufer weiss, was der Kunde bei seinem vorhergehenden Besuch gekauft hat, und wenn er sich bei dieser Gelegenheit in nicht aufdringlicher Form erkundigt, ob jener Kauf zur Zufriedenheit ausgefallen sei.

Nachdem der Kunde in höflicher und entsprechender Form um seine Wünsche befragt ist, gehe der Angestellte daran, diese Wünsche zu erfüllen; aber auch hierbei muss er vielerlei beachten. Diejenigen Kunden, die eine ganz bestimmte Ware bestimmter Qualität, Farbe oder Beschaffenheit, oder bestimmter Preislage zu erwerben wünschen, sind verhältnismässig selten. Sie sind natürlich leicht zu befriedigen, indem man ihnen einfach das Gewünschte vorlegt. In häufigen Fällen aber ist die geforderte spezielle Sorte des Artikels nicht mehr vorhanden, und es gehört schon ein gewisses Geschick dazu, dem Kunden ähnliche oder gleichartige Waren zu empfehlen und als annehmbar darzustellen. Hat der Kunde keine ganz speziellen Wünsche, sondern verlangt er beispielsweise Stoff einer bestimmten Gattung, so lege man ihm alsbald eine Auswahl vor: nicht aber gleich das beste und teuerste! Im Gegenteil — auch der reichste Kunde, dessen gute Situation bekannt ist und der mit Equipage vorfährt, hat oft für einen bestimmten Einkauf sich nur eine bestimmte Aufwendung vorgenommen. Wird er genötigt, über diese Aufwendung hinauszugehen, so ist ihm dies unangenehm. Angenehm dagegen ist es

jedem Käufer, wenn er billigere Waren mit dem Bemerkten zurückweisen kann, er wolle einen höheren Preis anlegen und wünsche bessere Ware. Deshalb zeige man dem Kunden, der noch keinen bestimmten Preis nennt, einen der billigeren Artikel der geforderten Ware. In keinem Falle aber stelle man ein peinliches Verhör mit dem Kunden an über die Art seiner Wünsche. Man zeige vielmehr von dem zu wünschenden Artikel ein besonders hübsches Stück oder eine schöne Farbe. Dabei muss man sich sorgfältig nach dem mutmasslichen Geschmack des Kunden richten. Hier hat das Feingefühl des Verkäufers zu entscheiden, ob dem Kunden ein einfacher oder feinerer Geschmack zuzutrauen ist.

Hat der Verkäufer nun einen wohlfeilen Artikel vorgezeigt, der sich in irgendeiner Beziehung auszeichnet, dann wird er alsbald vom Kunden selbst erfahren, ob Art und Preislage ungefähr konvenieren, oder ob der Kunde sich für wertvollere Ware interessiert. In diesem Falle wird die bessere Ware stufenweise vorzulegen sein. Der richtig behandelte Kunde wird entweder von der Billigkeit der Ware hoch befriedigt sein, das Geschäft mit Vergnügen verlassen und seinen Kauf mit Stolz daheim vorzeigen, oder aber, wenn er einen höheren Preis angelegt hat, als er ursprünglich beabsichtigte, wird er doch die Empfindung mit nach Hause nehmen, dass er nicht etwa an sich zu teuer gekauft hat; weil er auch die billigeren Gegenstände zu sehen bekam, wird er auch durch seinen Kauf befriedigt sein. Zum Ankauf einer teureren Ware ist er ganz ohne jeden Zwang von aussen aus sich selbst heraus gekommen und er denkt deshalb später ohne unan-

genehme Empfindungen an den Kauf zurück. Hier möge gleich eingeschaltet werden, dass jeder Superlativ bei Empfehlung einer Ware zu vermeiden ist. Der Verkäufer beflüsse sich einer ruhigen einfachen Sachlichkeit, hüte sich davor, jedes einzelne Stück als wundervoll und ausserordentlich preiswert zu empfehlen und überflüssige Redensarten zu machen. Es ist ein veralteter Standpunkt, zu glauben, dass jeder Artikel gerühmt und gelobt werden müsse; ganz besonders in bezug auf die Qualität der vorzulegenden Waren muss der Verkäufer dem Kunden offen und ehrlich die Wahrheit sagen. Es gibt heute in vielen Branchen Artikel, die mehr für den Luxus fabriziert sind und für den praktischen täglichen Gebrauch sich nicht eignen, im Gegensatz zu solchen Waren, die mehr für den regelmässigen Gebrauch hergestellt werden. Der Verkäufer hat die Pflicht, die Kunden darüber aufzuklären, welche von seinen Artikeln sich mehr für den praktischen Gebrauch eignen und anderseits wieder hinzuweisen auf jene, die vermöge ihrer Feinheit eine sehr vorsichtige Behandlung im Gebrauch bedingen und nur eine sehr kurze Lebensdauer besitzen. Wenn der Kunde auf diese Weise aufgeklärt wird, kann sich hinterher keine Enttäuschung einstellen. Es gibt immer noch eine grosse Reihe von Geschäften, die dem Kunden mit einer der teuersten und kostspieligsten Ware sehr ungeschickt entgegenreten, die, nachdem der Kunde ungefähr einen Wunsch geäussert hat, beispielsweise die Frage an ihn richten: »Wieviel wünschen Sie anzulegen? Vielleicht 300 Mk. oder 400 Mk.« während doch der Kunde innerlich entschlossen ist, nicht über den zehnten Teil dieser Summe hinauszugehen. Um

seine Verlegenheit zu verbergen, lässt er sich die teure Ware mit scheinbarem Interesse vorlegen, bespricht sie und geht schliesslich fort, ohne zu kaufen, während er ursprünglich zum Kaufen entschlossen war. Der also behandelte Kunde kommt sicherlich eine gute Zeit nicht mehr in das Geschäft zurück, das ihm so unklug begegnet ist. Sehr viel kommt es auch darauf an, ob dem Käufer die Ware richtig vorgeführt wird. Jede vorgelegte Ware muss den Eindruck der Frische haben, sie muss sorgsam gepflegt und etwaige Umhüllungen müssen sauber gehalten werden; die Ware muss so erscheinen, als sei sie eben von der Fabrik eingegangen. Beschmutzte oder bestaubte Waren, defekte Emballagen, nicht exakt gelegte Stoffe oder zerrissene Papiereinlagen stossen den Käufer ab und lassen glauben, die vorgelegten Waren seien alt und verlegen. Ein grosser Teil sonst gewandter Verkäufer pflegt übrigens bei dem Vorlegen von Waren die Ware selbst viel mehr zu beachten, als den Käufer. Indem er mit Behagen die Vorzüge des betreffenden Gegenstandes erklärt und die Ware dabei auf sich wirken lässt, unterlässt er es inzwischen, den Kunden zu beobachten, für den er diese Waren vorlegt. So kann es sehr leicht kommen, dass der Kunde missbilligend die Ware durch Mienen zurückweist, während der Verkäufer noch fortgesetzt über die abgelehnte Ware die schönsten Reden hält. Es ist also notwendig, den Kunden zu beobachten und die Ware ohne weiteres beiseite zu legen, im Falle der Kunde beispielsweise die Stirn runzelt oder sonst irgendwie erkennen lässt, dass ihm die Ware nicht behagt, und schleunigst eine andere

Ware herbeizuholen, die die Stirn des Kunden wieder glättet. Gegen diese Regel wird in vielen Geschäften und von einer grossen Zahl von Verkäufern fortgesetzt verstossen.

Der Verkäufer darf nicht gedankenlos und gleichgültig seine Funktionen erfüllen, er muss vielmehr als denkender, strebsamer Kaufmann dem Kunden die Ueberzeugung beibringen, als hätte er für dessen Wünsche lebhaftes Interesse; selbst bei einem sehr kleinen Einkauf umgebe man den Käufer mit Sorgfalt, so dass bei ihm die Empfindung ausgelöst wird, hier werden deine Wünsche gewürdigt und deine Interessen gewissenhaft vertreten. Der Verkäufer soll dem Käufer ein gewissenhafter, treuer und ehrlicher Berater sein.

Um dies zu ermöglichen, ist gründliche Sachkenntnis selbstverständliche Voraussetzung; genaue Kenntnis der zu verkaufenden Waren ist dem Verkäufer unerlässlich; er muss wissen, aus welchen Rohprodukten eine Ware hergestellt ist; er muss über Herstellung, Arbeitsmethoden, Haltbarkeit, über augenblicklich herrschende Moden genaue Auskunft geben können; er darf Halbvolle nicht für reine Wolle, übergoldetes Silber nicht für Gold, oder Halbseide nicht für reine Seide verkaufen. Ein schlecht unterrichteter Verkäufer bringt das Geschäftshaus seines Prinzipals in den Verdacht der Unreellität und kann auch selbst gerichtlich zur Verantwortung gezogen werden.

Eine besonders schwierige Aufgabe hat der Verkäufer für Luxuswaren oder andere besonders wertvolle Gegenstände, wie z. B. Juwelen, Uhren, Wäsche-Ausstattungen, Möbel, Bronzen, Seidenwaren usw. Ein kostbarer Gegenstand wird nicht im ersten besten Laden

im Vorübergehen angeschafft, es werden vielmehr bestimmte renommierte Geschäftshäuser aufgesucht, wo der Kunde mit vollem Vertrauen kaufen will; hier muss ganz besonders reell und gewissenhaft verfahren werden; ein momentaner Vorteil — erreicht durch unreelle Manipulation — kann dem Geschäft dauernd grossen Schaden zufügen; hier muss der Verkäufer Vertrauensmann und ehrlicher Berater des Kunden sein.

Bekanntlich betätigen sich Hochstapler und Ladendiebe gern in Juwelengeschäften; deswegen muss hier der Verkäufer doppelt auf der Hut sein, damit der anständige Kunde nicht durch zur Schau getragene Aengstlichkeit verletzt wird; der fremde Kunde sollte deshalb mit höflicher Aufmerksamkeit, aber mit der nötigen Vorsicht umgeben werden.

Die Tugend der Diskretion muss der Verkäufer immer üben, will er nicht Unheil anrichten; ein taktloses Nennen von Namen kann zu grossen Unannehmlichkeiten der Beteiligten führen.

Der Verkäufer halte sich immer vor Augen, bei jedem Verkauf ist ein Stück Renommee und ein Stück Zukunft des Geschäftes engagiert, darum bleibt es eine wichtige Aufgabe, immer dahin zu wirken, nicht nur einen Verkauf zustande zu bringen, sondern dem Kunden das für ihn Richtige zu geben. Der gut bediente Käufer wirbt neue Kunden, der schlecht bediente dagegen wehrt Kauflustige ab.

Der gute Verkäufer pflegt mit grosser Sorgfalt das ihm anvertraute Lager; schön geordnete Warenbestände, die womöglich hübsch ausdekoriert sind, wo jedes Stück sauber gelegt und exakt aufgestapelt oder hübsch

arrangiert ist, wirken angenehm auf den Kunden und fördern den Verkauf.

Solides Leben ist für den erfolgreichen Verkäufer Bedingung, wie für jeden ernsthaft Strebenden. Wer die Nächte durchschwärmt, kommt am Morgen statt frisch und durch genügenden Schlaf gekräftigt, müde und abgespant an seine Tätigkeit; es ist aber ganz unmöglich, in dieser Verfassung frisch und freudig seine Pflichten zu erfüllen; deswegen muss der Verkäufer, der fortgesetzt mit dem kaufenden Publikum in Berührung kommt, sich gesund und kräftig zu erhalten suchen. Als eine besonders üble Gewohnheit muss es bezeichnet werden, wenn Verkäufer im Laufe des Tages Bier, Wein oder sonstige alkoholhaltige Getränke zu sich nehmen und das Publikum die Spuren solchen Genusses wohl oder übel wahrnehmen muss; eine vernünftige Enthaltensamkeit während der Tätigkeit hält Körper und Geist frisch; also fort mit allen alkoholartigen Getränken während des Tages.

Es ist schon oben die Gewohnheit getadelt, in den stärksten Ausdrücken das Lob der Ware zu verkünden. Eine allzu grosse Lobpreisung macht den Verkäufer verdächtig. Etwas ganz anderes ist es freilich, die Vorzüge einer Ware von ungefähr und gelegentlich anzudeuten. Unter allen Umständen soll der Verkäufer es unterlassen, eine Ware anzupreisen, welche in Wirklichkeit nicht lobenswert ist. Er soll über eine Ware, über deren Bewährung er noch nichts weiss, sich nur vorsichtig auslassen. Der Käufer wird sich, wenn die Qualität der Ware später versagt, der Anpreisungen des Verkäufers erinnern, er wird zurückkehren, seiner Unzufrieden-

heit Ausdruck geben oder Schadenersatz beanspruchen. Im ungünstigsten Falle wird er dauernd fern bleiben und das Geschäft mit übler Nachrede verfolgen. In erhöhtem Masse ist diese Regel zu beobachten bei Personen, welche ausdrücklich Vertrauen fordern, und sich als nicht sachverständig deklarieren. Hier ist die Anpreisung einer Ware, von deren Güte man nicht völlig überzeugt ist, ganz besonders verwerflich. Hierher gehört z. B. der Fall, dass Herren Damenartikel kaufen, von denen sie nichts verstehen, oder dass Damen Herrenartikel zu erwerben wünschen, über deren Qualität und Beliebtheit sie kein Urteil haben.

In der sogenannten guten alten Zeit war der Verkehr zwischen Verkäufer und Käufer gewissermassen ein Kampf; der »tüchtige« Verkäufer versuchte dem Kunden einen möglichst hohen Preis abzuknöpfen, während der Käufer so viel wie irgend möglich herunterfeilschte; heute liegt die Sache — es ist hier immer von reellen Betrieben die Rede — glücklicherweise einfacher.

Das Abhandeln vom Preise dürfte heute wenig mehr in Uebung sein. Der feste, mit deutlichen Zahlen vermerkte Verkaufspreis ist die selbstverständliche Voraussetzung für ein reell betriebenes Ladengeschäft. In einem modern geleiteten Handelshause ist jener Verkäufer am meisten geschätzt, der unter voller Wahrung der Interressen des Geschäftsherrn auch gleichzeitig die Interessen des Käufers vertritt.

Als eine grobe Ungeschicklichkeit muss das Drängen zum Kaufen bezeichnet werden; der geschulte Verkäufer macht dem nicht kaufenden Kunden das Verlassen des

Geschäftes leicht und angenehm, während das gereizte oder gar beleidigte Schmollen der erfolglosen Bemühung seitens des Verkäufers als eine Taktlosigkeit bezeichnet werden muss, die nach zweierlei Richtungen dem Geschäft Schaden bringt; erstlich ist der Verkäufer verstimmt und überträgt seine schlechte Laune auf die Verhandlung mit dem nächsten Kunden, und zweitens wird recht häufig mit dem Verlust eines so ungeschickt behandelten Kunden zu rechnen sein.

Der Verkäufer muss bald herausfinden, wie er sich seinen Kunden gegenüber zu stellen hat; bei dem einen Käufer ist eine gewisse Vertraulichkeit im Verkehrston angebracht, während ein anderer Kunde wieder respektvoll und zurückhaltend behandelt werden muss; eine kriechende Devotion ist ebensowenig angebracht, wie ein sich überstürzender Redeschwall; während das erstere abstösst und den ganzen Verkäuferstand herabwürdigt, wirkt das Zuvielreden geradezu abschreckend.

Der erstklassige Verkäufer muss eine gute allgemeine Bildung haben, gesellschaftliche Gewandtheit und verbindliche Formen besitzen; Ehrlichkeit und Reellität sind die Grundlage für den erfolgreichen Verkäufer; es wird deshalb wiederholt darauf hingewiesen, dass der Verkäufer, welcher seinen Kunden ehrlich und offen ebensowohl die Fehler und Mängel einer Ware, wie auch deren Vorzüge bekannt gibt, immer gegen seinen unreellen und unehrlichen Kollegen im Vorteil sein wird.

Es gibt ausser den genannten noch eine ganze Reihe elementarer Anforderungen, die an die Qualität des Verkäufers gestellt werden müssen. Hierher gehört, dass man dem Käufer möglichst nur jene Waren vorlegt, die anscheinend seinem Alter und seinem

Stände angemessen sind. Es ist vielleicht nicht schwer, einem unerfahrenen Herrn, der einen Gegenstand für eine Dame zu kaufen beabsichtigt, beispielsweise ein unmögliches Muster zu verkaufen, für das man sonst kaum einen Käufer gefunden hätte. Der scheinbare Erfolg involviert hier in der Tat eine Schädigung des Geschäftes. Nicht nur der getäuschte Käufer selbst, sondern auch seine Angehörigen werden dem Geschäft den Rücken kehren. In vielen Fällen verlangt der Kunde von seiten des ihn bedienenden Kaufmannes einen Rat bei der Auswahl. Hier ist Erfahrung und Takt des Verkäufers so recht am Platze. Er muss aus der Individualität des Käufers herausfinden, wie seinem Geschmack und dem Geschmack seiner Umgebung, seiner Gesellschaftsklasse, am besten entsprochen werde.

Der Verkäufer sollte selbst guten Geschmack besitzen. Wenn man auch nicht mit einer umfassenden ästhetischen Durchbildung ausgestattet ist, so wird es doch möglich sein, zu lernen, was innerhalb einer speziellen Branche, einem guten und was einem gröberen Geschmack entspricht. In dieser Beziehung kann der Verkäufer bei einiger Aufmerksamkeit von dem besseren Kunden selbst lernen. Der Verkäufer muss sich dem Käufer während des ganzen Geschäfts nach Möglichkeit assimilieren. Einem Käufer, der vielleicht geblendet durch den Glanz des Geschäfts eintritt und verlegen stehen bleibt, soll man leicht und weltmännisch weiterhelfen, man soll ihn vertraulich machen und ihm Mut einflößen. Dazu gibt es freilich kein besseres Mittel, als ihm eine Ware anzubieten, die billiger ist, als der Käufer sie zu haben wünschte. Wenn der Käufer sieht, wie er in diesem

eleganten Geschäft ebenso billig kaufen kann, ja, vielleicht noch billiger, als es seinem Geldbeutel entspricht, wird er sich bald heimisch und wohl fühlen.

Ganz verfehlt muss der Uebereifer genannt werden, mit welchem manche Verkäufer den Kunden gegenübertreten. Sie werden nicht müde, den Kunden mit einem Wortschwall zu überschütten, so dass dieser kaum zu einem ruhigen Ueberlegen und zu einer Entschliessung kommen kann. Einen feinsinnigen Kunden wird dies abstossen, so dass das Geschäft überhaupt gefährdet ist. Hat er gekauft, so gewinnt er vielleicht hernach die Ueberzeugung, dass ihm etwas aufgeschwatzt sei. Der Verkäufer übermittelt dem Kunden an Angaben, was er für notwendig hält — mehr nicht. Dann warte er ruhig die Gegenäusserung des Kunden ab; insbesondere störe er den Kunden nicht, wenn er sich mit andern Personen, die ihn begleiten, berät.

Macht der Kunde bei dieser Gelegenheit Bemerkungen über den Verkäufer selbst oder über Waren der Konkurrenz, so möge der Verkäufer solche Aeusserungen geflissentlich überhören. Es ist ganz besonders wichtig, dass der Verkäufer niemals und unter keinen Umständen die Konkurrenz herabsetzt. Tut er dies, so wird er auf der andern Seite ein nicht unbegründetes Misstrauen hervorrufen. Er ist interessiert und deshalb glaubt man ihm nicht. Auch wenn der Kunde die Konkurrenz lobt, so ertrage das der Verkäufer ohne Gegenbemerkungen, vor allen Dingen ohne höhnisches oder überlegenes Lächeln; gerade letzteres kann den Kunden mehr verstimmen und reizen, als direkter Widerspruch.

Der Verkäufer begegne dem Kunden höflich, jedoch

ohne zu kriechen. Manche ungeschickte, wenig erzogene Verkäufer und Verkäuferinnen halten eine verbindliche Höflichkeit für etwas, was ihnen dem Kunden gegenüber nicht zukommt. Sie glauben sich selbst dadurch herabzusetzen, während sie mit ihrer Unhöflichkeit nur einen Mangel an Form an den Tag legen. Es gibt kein anderes Grund- und Hauptgesetz für den Verkäufer und den Kaufmann überhaupt, als unter allen Umständen und Verhältnissen die grösste Höflichkeit, Ruhe und Zuvorkommenheit zu bewahren. Zu solcher Höflichkeit gehört vielerlei. Sie muss gleichmässig sein gegen jedermann. Es ist töricht, die Kunden nach der Kleidung beurteilen zu wollen. Es gibt eine Menge Damen und Herren, die ausserordentlich kaufkräftig sind und gesellschaftlich sehr hoch stehen und dennoch auf ihr Aeusseres gar keinen Wert legen. So sorgfältig der Verkäufer auf sein eigenes Aeusseres bedacht sein soll, so wenig darf er beim Beurteilen des Kunden darauf Wert legen. Das Sprechen des Verkäufers sei nicht laut und aufdringlich, sondern diskret und ruhig.

Seine Höflichkeit lasse nicht nach, wenn der Kunde ihm widerspricht. Auch wenn er die Sache, über die der Kunde plaudert, besser versteht, nehme er davon Abstand, mit seiner besseren Kenntnis zu prahlen. Ein kaufmännisches Gespräch ist keine politische und auch keine wissenschaftliche Diskussion. Mag der Kunde auf seiner Meinung bestehen, dem Verkäufer kann das gleichgültig sein, wenn der Kunde nur kauft. Mag der Kunde rechthaberisch auftreten — es ist nicht die Aufgabe des Verkäufers, ihn zu korrigieren. Mögen die

Ansichten des Kunden noch so unrichtig sein, der Verkäufer mag sie innerlich, aber er darf sie niemals äusserlich erkennbar belächeln. Nimmt der Kunde eine unfreundliche Stellung ein, der Verkäufer muss immer gleichmässig höflich und freundlich bleiben. Kaufe der Kunde viel oder wenig, gebe er dem Geschäft Verdienst oder mache er ihm Unbequemlichkeiten, der Verkäufer soll ihn hier wie dort mit möglichster Zuvorkommenheit bedienen.

Vielfach angewandte, aber trotzdem sehr ungeschickte Redensarten sind: »Eine grössere Auswahl, wie bei uns, werden Sie nirgends finden« oder »anderwärts kaufen Sie auch nicht besser.« Solche Bemerkungen sollten unterbleiben.

Es gibt Fälle, in denen es dem Verkäufer schwer werden mag, die Regeln der gebotenen Höflichkeit nicht zu verletzen. Das ist besonders auf dem Gebiete der Reklamationen der Fall. Es ist bekannt, dass insbesondere Damen gern und häufig Reklamationen anzubringen wünschen über Waren, die sie früher gekauft haben. Bei dieser Gelegenheit sind die Reklamanten mit ihren mehr oder weniger berechtigten Ansprüchen häufig laut und aufgeregt und geneigt, in recht aggressiver Form ihrer Unzufriedenheit Ausdruck zu geben. Es wäre grundfalsch, wenn der Verkäufer solchen Reklamanten gegenüber aus seiner Ruhe heraustreten würde. Im allgemeinen liegt es im Interesse des Kaufmannes, bei derartigen Reklamationen dem Kunden weit entgegenzukommen; auf der andern Seite ist es freilich geboten, das völlig Unberechtigte mit Rücksicht darauf abzuweisen, dass erfahrungsgemäss eine grosse Anzahl von Kunden daraus Kapital zu



schlagen geneigt ist. Im allgemeinen ist es, besonders in vornehmeren und grösseren Geschäftshäusern üblich, berechnete Reklamationen anstandslos nach den Wünschen des Kunden zu erledigen; solche Firmen verdanken dieser Gepflogenheit einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Erfolge.

Es besteht in manchen Kreisen die Auffassung, der Kaufmann sei dazu da, das geduldige Objekt für die »Schikanierungssucht« eines gewissen Teils des Publikums abzugeben. Das ist leider im gewissen Grade richtig. Der Kaufmann wünscht seinen Kundenkreis zu erweitern und ihn in guter Stimmung zu erhalten: kann er dies durch eine überlegene Ruhe gegenüber gewisser Heftigkeit bei Reklamationen erreichen, so sollte er als kluger Geschäftsmann diesen Weg ohne Bedenken beschreiten. Er sollte sich immer vor Augen führen, dass er im allgemeinen der Gewinner ist, und dies sollte er dem Kunden zugute halten. Aus dieser Perspektive heraus, sollte er nach Möglichkeit sich den Wünschen des Kunden anschmiegen, die Stimmungen des Kunden beachten und sich dessen Wohlwollen zu erhalten suchen. Er mag als Verkäufer von seinem besseren Sachverständnis überzeugt sein — er ordnet sich dem Kunden doch nur scheinbar unter und behält recht in der Sache, wenn er sich überlegen zeigt.

Die Höflichkeit des Verkäufers muss niemals versagen, sie möge von ihm, seinen Kollegen und seinem Chef geübt werden, auch in dem Falle, dass der Käufer den Laden betritt, ohne etwas zu kaufen. Ausserordentlich häufig beginnt der Käufer die Verhandlung mit der Bemerkung, er habe heute nicht die Absicht, zu

kaufen, er wolle sich nur einmal etwas ansehen. Der Kunde sagt dies in sehr vielen Fällen lediglich, um sich damit einen bequemen Rückzug zu sichern, für den Fall, dass er nicht das für ihn passende findet. Aus diesem Grunde beobachtet man es sehr häufig, dass der tüchtige und geschickte Verkäufer sich durch eine solche Bemerkung nicht verblüffen lässt und dadurch oft einen Erfolg erzielt. Der ungeschickte Verkäufer treibt in diesem Falle durch gleichgültiges und oberflächliches Vorzeigen einiger Stücke den Kunden vielleicht in das Haus des Konkurrenten. Aber selbst, wenn es feststeht, dass der Käufer tatsächlich nicht die Absicht hat, an dem Tage der Besichtigung zu kaufen, hat der Verkäufer nichts destoweniger die Pflicht, mit der grössten Liebenswürdigkeit und mit demselben Eifer, den er bei kaufenden Kunden anwendet, eine angemessene Auswahl vorzulegen. Besonders angenehm empfindet es auch der Kunde, wenn er bei den Einkäufen kleiner und kleinster Quantitäten mit Sorgfalt und Höflichkeit behandelt wird. Die Erfahrung hat sehr häufig gelehrt, dass derartige kleine »Probekäufe« zu späteren grossen Geschäften geführt haben. Mag der Kunde oder der Fremde in das Geschäft treten, um diese oder jene Gefälligkeit zu erbitten: die Benutzung des Fernsprechers, die Abgabe einer Marke, das Einwechseln eines Geldstückes oder dergleichen mehr, immer sei man gleichmässig zuvorkommend und höflich.

Auch die Entwicklung des modernen Warenhauses war nicht ohne Einfluss auf die Gestaltung des Verkehrs zwischen Käufer und Verkäufer. Früher —

auch heute geschieht es noch in vielen Fällen — ging der Käufer, wenn ein Kauf beabsichtigt war, in den ihm geeignet erscheinenden Laden, um Einkäufe zu besorgen; man betritt das Geschäft, verlangt etwas Bestimmtes zu sehen, und so kommt der Kauf zustande. Nach dem System der Warenhäuser werden alle Waren frei ausgelegt und mit ihren Preisen versehen; so entwickelt sich bei uns, was im Ausland, insbesondere in Amerika, schon lange in Uebung ist, das sogenannte Shopping. Unter Shopping versteht man das Flanieren in den Geschäftshäusern, das Besichtigen der dort ausgelegten Waren; hier unterrichtet sich die Damenwelt über herrschende Moden, über Auswahl und Preise.

Diese Art des Ausstellens der Vorräte hat für den Geschäftsherrn den Vorzug, dem Publikum alle seine Waren vorführen zu können; früher bestand vielfach die Neigung bei Ladenbesitzern, die vorhandenen Schätze recht sorgfältig verpackt in Schränken zu verstecken. Heute geht das Publikum in den hellen Räumen der modernen Magazine spazieren; man hat vielleicht nicht die Absicht, zu kaufen, sieht aber irgendeinen Gegenstand, der gefällt, und kauft. Andere wiederum kommen, die ausgelegten Waren zu prüfen, um nach Besichtigung der Konkurrenzausstellung da zu kaufen, wo man glaubt, am günstigsten anzukommen. Ein bekannter Publizist prägte das treffende Wort: »Früher ging man in ein Geschäft, wenn man etwas kaufen wollte, jetzt kauft man etwas, weil man gerade im Geschäft ist.«

Das moderne Magazin ist gewissermassen eine Industrieausstellung, zu der das Publikum hereinströmt

und die ausgelegten Waren bewundert; das Publikum empfindet es angenehm, dabei nicht von übereifrigen Verkäufern belästigt zu werden. Jene Spezialgeschäfte, welche frühzeitig dieser beim kaufenden Publikum nun einmal vorhandenen Neigung entgegenkommen, werden am ehesten der Konkurrenz der Warenhäuser erfolgreich begegnen. Bei dieser neuen Art der Geschäftsform muss der gewandte Verkäufer mit Takt seines Amtes walten; er wird bei einiger Geschicklichkeit bald herausfinden, wann und wie er bei dem besichtigenden Publikum einzugreifen hat; er ist halb Dozent und halb Verkäufer; er hat sachverständige Auskunft zu geben und im geeigneten Augenblick zum Verkaufen überzugehen.

Gestattet es irgend der Betrieb, so suche man den Kunden für die inneren Einrichtungen und den Aufbau des Geschäftes zu interessieren. Man teile ihm, wenn er sich zu allgemeinen Gesprächen geneigt zeigt, dies und jenes aus der Technik des Geschäfts mit, man zeige ihm bereitwilligst die Einrichtung des Hauses und mache ihn auf besondere Vorzüge aufmerksam; und man begleite ihn beim Fortgehen höflich und liebenswürdig bis zur Kasse oder bis zum Ausgang.

In grösseren Geschäften, wo es besondere Angestellte gibt, die die Aufgabe haben, das Publikum zu führen und ihm die Honneurs zu machen, verabschiede sich der Verkäufer von dem Kunden nach Erledigung des Geschäftes durch eine höfliche Verbeugung. In allen Fällen, wo der Verkäufer in der Lage ist, sich in der Muttersprache eines fremdländischen Kunden zu unterhalten, wird er rasch sich dessen Vertrauen er-

werben; es ist deshalb für den strebsamen Verkäufer unerlässlich, ausser seiner Muttersprache noch eine oder die andere lebende Sprache zu betreiben.

Endlich möge der Verkäufer sich stets vor Augen halten, dass er bei Berücksichtigung aller hier gegebenen Anregungen nicht nur seinem Prinzipal ein wichtiger, wenn nicht unentbehrlicher Mitarbeiter wird, dass infolgedessen sein Einkommen bald über dasjenige weniger eifriger Kollegen steigen wird. Er selbst wird in der Genugtuung über seine Erfolge immer höhere Freude in seinem Berufe finden; er wird seine Tätigkeit lieben lernen, und es wird ihm die Wahrheit des alten amerikanischen Sprichwortes zum Bewusstsein kommen: Nichts macht so erfolgreich, wie der Erfolg.

#### IV.

### Kaufmännischer Fortschritt.

Es kann keinem Zweifel unterliegen, dass von der richtigen Behandlung des Käufers durch Chef und Angestellte, von der Gewandtheit, der Klugheit und dem Pflichtbewusstsein des Verkäufers Wohl und Wehe des gesamten Geschäftsbetriebes zum guten Teile abhängig ist. Heute ist fast der ganze Bereich des Detailgeschäftes in rascher Umformung begriffen. Ein Teil der Geschäfte hat sich grosskapitalistisch organisiert und die Form der Warenhäuser angenommen, ein anderer hat sich als Spezialgeschäft auf eine besondere Branche zurückgezogen und ist auch hier zu Ansehen und Blüte gelangt. Eine dritte Art der Ladengeschäfte dagegen ist zurückgeblieben und in dem Grade zurückgeblieben, dass sie sich heute laut klagend von der übrigen Kaufmannschaft getrennt und in die Gefolgschaft derjenigen Kreise begeben hat, welche dem kaufmännischen Wesen innerlich unfreundlich gegenüberstehen. Gleichviel aber, auf welchem Gebiete man das Detailgeschäft anspricht, überall wird man finden, dass die Qualität des Verkäufers für die Entwicklung des Betriebes massgebend ward. Viele schwache und zurückgebliebene Geschäftsexistenzen, die in einer angeblich bedauerlichen Lage nach Staatshilfe rufen, würden in besserer Situation sich befinden, wenn sie ihre Kunden mit derjenigen

Sorgfalt und Höflichkeit abgefertigt hätten, die in grösseren Betrieben des Spezialgeschäftes üblich ist; leider findet man gerade in den kleinen und kleinsten Ladengeschäften nicht selten, dass der Käufer gewissermassen als Feind angesehen und behandelt wird.

Alle vorgeschrittenen und erfolgreichen Geschäfte werden nicht müde in dem Ruf und der Mahnung an die Jungmannschaft der Kaufleute, ihre Fortbildung zu möglichster Höhe zu führen, sie keinen Augenblick aus den Augen zu lassen und ihre Kenntnis ständig zu erweitern. Wer sich klar macht, welche hohe Anforderungen angesichts der starken Konkurrenz an einen wirklich erfolgreichen Verkäufer oder Kaufmann im modernen Geschäftsleben gestellt werden, dem wird ohne weiteres klar sein, dass dem nur Personen besseren Bildungsgrades entsprechen können. Bleibt doch das A und O der Lösung auch sozialer Fragen auf dem kaufmännischen Gebiete Hebung und Fortschritt der kaufmännischen Erziehung.

Es ist aber gerade das sogenannte Spezialgeschäft, wie es sich in Berlin und in den grösseren Hauptorten des Landes herausgebildet hat, auch in dieser Beziehung vorbildlich geworden. Nicht nur das kleine Detailgeschäft der alten Form, sondern auch das moderne Spezialgeschäft hat gegen die grosskapitalistische Konkurrenz der Warenhäuser schwer anzukämpfen. Gerade auf der Ausbildung und der Verwendung eines ausgezeichneten, sachkundigen, gewandten und formvollendeten Verkaufspersonals beruht der Vorzug und ein guter Teil der Fortschritte des Spezialgeschäftes. Diese Erkenntnis allein sichert dem Spezialgeschäft

trotz erbitterter Konkurrenz eine Zukunft. Sieht man sich in den Kreisen derer um, die über die Ungunst der Verhältnisse Klage führen, so wird man finden, dass in diesem Bezirke gut vorgebildete und entsprechend bezahlte Verkäufer selten existieren. Diese Kaufmannsgruppe weiss von den eigentlichen Aufgaben des kaufmännischen Berufes sehr wenig. In vielen solchen Geschäften ist der Inhaber selbst gewöhnlich sein eigener Verkäufer. Hier wird der Kunde mit Vorliebe belehrt. Auf jede Ausstellung erhält er eine, im besten Falle mit finsterem Gesicht gegebene Antwort. Der Verkäufer ist unter allen Umständen der klügere und sachkundigere und hält sich nicht für verpflichtet, in erster Linie seine Ware zu verkaufen, sondern seine angebliche Ueberlegenheit merken zu lassen. Mangel an Kulanz im Umtausch, Mangel an Pünktlichkeit in der Zustellung der Ware sind an der Tagesordnung. Unpassende Anreden an den Kunden, zur Schau getragener Missmut, beleidigte Mienen, wenn der Kunde nach einer Ware fragt, die zufällig nicht vorrätig ist, Verdächtigungen des erfolgreicherer Nebenbuhlers sind häufig genug.

Diese Klasse sogenannter Kaufleute wird und muss zugrunde gehen; sie sinkt allmählich und unaufhaltsam ins Proletariat hinab. Sie ist auch nicht zu beklagen, denn sie ist in ihrer Verbitterung und Dummheit soweit gekommen, dass sie die Selbsthilfe zurückweist, und dass sie vor allen Dingen unbelehrbar erscheint. Es ist traurig, dass durch die Schuld solcher Verhältnisse eine gewisse Verbitterung entsteht; aber man soll bedenken, dass die kaufmännischen Kreise, in denen Verbitterung Platz gegriffen hat und Unheil stiftet, nicht

etwa den gesunden deutschen Mittelstand repräsentieren, sondern nur ein verschwindender und zwar der untüchtige Teil dieses Mittelstandes sind. Sie machen viel Geschrei und geben sich gern den Anschein, als ob sie zahlreich und einflussreich wären. Aber der deutsche Kaufmannsstand ist im allgemeinen, Gott sei Lob, so intelligent und so tüchtig, dass er nach unten zu nur einen ganz geringen Bruchteil, weil minderwertig, abgeben wird.

Diejenigen aber, welche die Notwendigkeit erkennen und erkannt haben, den Anforderungen zu entsprechen, die das moderne Publikum und die moderne Entwicklung an das Detailgeschäft stellen, werden sich mehr und mehr ihres Erfolges freuen. Es ist freudig zu begrüßen, dass die Inhaber solcher Geschäfte von Jahr zu Jahr sich in steigendem Masse der Ueberzeugung hingeben: es gäbe für sie und ihren Beruf keine wichtigere Aufgabe, als die soziale und intellektuelle Hebung der kaufmännischen Angestellten.

Ueber dieses Kapital, wenngleich es schon reichlich angebaut ist, kann heute noch mancherlei Neues gesagt werden. Noch bestehen beklagenswerte Vorurteile in Deutschland; noch betrachtet es ein grosser Teil unseres gebildeten Mittelstandes und erst recht die höheren Gesellschaftsklassen als einen sozialen Niedergang, wenn sie ihre Kinder dem Kaufmannsstande zuführen sollen; noch ist insbesondere die Ansicht verbreitet, dass die in guten Formen und mit guter Vorbildung herangereiften Töchter ärmerer Familien der besseren Gesellschaftskreise alle möglichen Erwerbszweige ergreifen könnten, nur dass sie für die Tätigkeit der Verkäuferin in guten Geschäften zu vornehm

wären. Dieses Vorurteil zu bekämpfen, ist Aufgabe aller beteiligten Kreise. Denn es wäre sehr zum Vorteil der Kaufmannschaft, wenn für das weibliche Verkaufspersonal die Angehörigen besser vorgebildeter Klassen verfügbar würden; es wäre aber auch vorteilhaft für diese Klassen selbst, die heute aus falscher Scham und in einer übel angewandten Voreingenommenheit ihre Töchter der ebenso ehrenwerten, als interessanten und ertragreichen Tätigkeit entziehen, die auf diesem kaufmännischen Felde für sie geboten wäre. Im Rheinland ist es bekanntlich schon seit langer Zeit durchaus üblich, dass sich junge Mädchen aus guten Häusern in den gut renommierten Ladengeschäften als Verkäuferinnen betätigen.

Das grosse Publikum ist bereits im Begriff, manigfaltige falsche Ansichten, die über den Kaufmannsstand und seine Angehörigen verbreitet sind, zu korrigieren und manches althergebrachte Vorurteil fallen zu lassen. Je mehr diese nivellierende Bewegung Platz greift, desto mehr wird es möglich sein, dass Käufer und Verkäufer einander dulden und verstehen lernen, und dass sie beide vereint bemüht sind, in den Dienst der grossen wirtschaftlichen Funktion zu treten, welche des Kaufmanns ureigenste Aufgabe ist.

