

**WALTER HESS** AUS DER BETRIEBSPRAXIS  
DER DRUCK-  
UND PAPIERVERARBEITUNG

Mit zahlreichen als organisatorische Hilfsmittel  
erprobten Vordrucken aus der Praxis des Verfassers

2. verbesserte und vermehrte Auflage



TECHNISCHER VERLAG HERBERT CRAM

BERLIN 1954

Printed in Germany

Satz und Druck: Bernard & Graefe, Berlin SW 68

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 1. und 2. Auflage . . . . .	5
<b>Aus der Betriebsorganisation</b>	
Einführung in die Betriebsbuchführung . . . . .	9
<i>Eingehende Post — Verkaufsstatistik — Terminverfolgung — Kontrolle der Papierausgabe</i>	
Organisatorische Maßnahmen für besondere Fälle . . . . .	21
<i>Die Verfügung über das Schneidegut — Die Lagerbuchführung und das Warenlager</i>	
Organisatorische Hilfsmittel für den Einkauf, die Materialverwaltung und Werkzeugpflege . . . . .	36
1. <i>Papiereinkauf und Lagerverwaltung</i>	
2. <i>Das Platten- und Stempelbuch, ein Hilfsmittel zur Betriebsorganisation in Prägereien</i>	
3. <i>Pflegliche Behandlung und sachgemäße Aufbewahrung von Stanzschnitten und Prägeplatten</i>	
4. <i>Die Aufbewahrung der Prägestempel</i>	
<i>Behandlung der Stempel während des Prägens — Das Ablegen der Stempel — Die Aufbewahrung der Platten — Konservierungsmittel — Behandlung gebrauchter Platten — Ausschaltung unbrauchbarer Platten</i>	
<b>Papiertechnischer Teil</b>	
Papier unterwegs und auf Lager . . . . .	57
<i>Nützliche Erfahrungen für Hersteller und Verbraucher</i>	
<i>Klein- und Großverbraucher — Die Verpackung — Die Kistenlagerung — Das Auspacken der Sendungen — Vorsichtsmaßnahmen bei Papiersendungen — Die Beschaffenheit der Kisten — Rücksendung des Verpackungsmaterials</i>	
Die Lagerung des Papiers . . . . .	63
Das Papier vor dem Druck . . . . .	66

Die Luftbehandlung in den Lagerräumen . . . . .	69
<i>Fehlererscheinungen durch ungünstige klimatische Verhältnisse — Schrumpfen — Rollen und Passerdifferenzen — Stauben — Statische Elektrizität des Papiers</i>	

Klimatisierung in der Papier- und Druckindustrie . . . . .	74
--	----

Zur Verarbeitung gestrichener Papiere im Hoch- und Flachdruck . . .	82
Eine aufschlußreiche Abhandlung für die Praxis über die Eigenschaften gestrichener Papiere und die Voraussetzungen zu ihrer einwandfreien Verarbeitung	

### **Fachtechnischer Teil**

Die Veredelung von Papier . . . . .	88
<i>Grainieren — Lackieren — Gelatinieren — Grundieren — Zaponieren</i>	

Das Kleben von Papier mittels Handarbeit und auf neuzeitlichen Maschinen . . . . .	92
--	----

Das Kolorit als Ausstattungstechnik in der Papierveredelung . . . . .	101
<i>Hand- und Schablonenkolorit, Maschinenkolorit, Farbspritztechnik</i>	

Aus der Papier-Prägepraxis . . . . .	109
--------------------------------------	-----

Torten- und Plattenpapiere . . . . .	116
<i>Ein Kapitel über die Spitzenpapierfabrikation</i>	

### **Neuzeitliche Werkstoffe für das Druckgewerbe**

Der Mehrfarbendruck auf Gewebestoffen . . . . .	120
---	-----

Metallfolien und Metallfoliendruck . . . . .	122
--	-----

Die Metallfolien und ihre Verwendung in der Verpackungsmittel-Industrie	125
---	-----

Über Zellglas . . . . .	130
-------------------------	-----

Der Siebdruck . . . . .	133
-------------------------	-----

Ausstattungspapiere . . . . .	139
<i>Vom Glacépapier zum hochwertigen Bezugsstoff</i>	

## Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

Die Kenntnis der Betriebspraxis ist für die Leitung eines jeden gewinnbringenden Fabrikationsunternehmens eine unerläßliche Vorbedingung. Diese Art der literarischen Erschließung, die doch die Grundlage ist für jeden organisatorischen Aufbau betriebstechnischer Einrichtungen, ist bisher in der Fachliteratur der Papierverarbeitung sehr spärlich vertreten.

Ich war einige Jahrzehnte hindurch in führenden Großbetrieben der chromolithographischen Verlagsanstalten als Fachkaufmann beruflich tätig und darf mich an Hand meiner in der Praxis gesammelten vielseitigen Erfahrungen in technischer als auch in kaufmännischer Beziehung wohl als berufen betrachten, ein solches Werk aus der Praxis für die Praxis zu schaffen.

Das hierauf aufgebaute Werk ist nicht nur für den berufstätigen Fachmann anregend geschrieben, sondern es ist ganz besonders für den Nachwuchs bestimmt, um nicht etwa an Hand grauer Theorie, sondern durch literarische Auswertung praktischer Erfahrungen einen brauchbaren Nachwuchs erziehen und diesem das Verständnis für die wirtschaftlichen und betriebstechnischen Erfordernisse in der Papierverarbeitung erschließen zu helfen.

Es ist natürlich unmöglich, in einem Buch selbst den kleinsten Vorgang des täglichen Geschehens zu schildern. Es liegt mir daran, zur Ertüchtigung und Heranbildung des Nachwuchses nur die Hauptsachen zu behandeln, um nicht über Belanglosigkeiten zu schreiben, sondern diese nur soweit zu erörtern, als sie für das Allgemeinverständnis der technisch-organisatorischen Verrichtungen unbedingt im Rahmen organisatorischer Maßnahmen erforderlich erschienen.

Sollten wirklich einige Dinge von minderer Bedeutung in nicht ausreichender Weise Berücksichtigung gefunden haben, so mag die Vielseitigkeit der in dieser Niederschrift behandelten Gebiete diesen Mangel entschuldigen.

Ein Mensch kann nicht alle Gebiete, und mögen sie auch nur in einem beschränkten Wirkungskreis liegen, beherrschen. Es soll auch als richtig gelten, daß das aussichtsreichste Gebiet stets das Spezialfach ist; dennoch ist das Erweitern der Kenntnisse und damit des Gesichtskreises stets für jeden von ideellem und schließlich auch von materiellem Nutzen durch das Aufrücken in gehobene Stellungen.

Die einzelnen Abschnitte aus der Betriebspraxis sollen in ihrer Gesamtheit eine geschlossene Kette von Umständen darstellen, deren einzelne Glieder dem Fachkaufmann zwar alltägliche Erscheinungen sind; aber darum gerade, weil wir ihnen ständig begegnen, am ehesten die Möglichkeit in sich schließen, nicht ihrer Bedeutung gemäß gewürdigt und demzufolge als etwas Nebensächliches betrachtet zu werden.

Mit Rücksicht auf die notwendigen Beschränkungen, die der Raum für diese Darstellungen erfordert, um im Rahmen des Gebotenen das Wesentlichste und Wichtigste zu behandeln, können diese hier niedergelegten Ratschläge nicht den Anspruch machen auf eine erschöpfende Ausführlichkeit.

Es wird zuweilen für besondere Fälle eine gewisse „Umwertung der Werte“ in den hier niedergelegten Anregungen notwendig erscheinen. Es steht in dem Belieben des einzelnen, entsprechend den Erfordernissen seines eigenen Wirkungskreiss aus den fachlichen Darstellungen für sich insofern brauchbaren Nutzen zu ziehen, als er das für die eigene Berufsarbeit Verwertbare in Form von *Anregungen* für seine eigene Berufsarbeit *praktisch und nutzbringend auszuwerten* verstehen muß. Anregungen lassen sich stets auf Grund praktischer Erprobung in jedem Geschäftsbetrieb mit Erfolg nutzbar machen.

Meine Niederschriften wollen Wege und Ziele weisen zu einer erfolgreichen Arbeitserleichterung durch Maßnahmen betriebstechnischer Art. Ich habe einige Hilfsmittel der Alltagspraxis, soweit sie sich im praktischen Geschäftsleben als brauchbar erwiesen haben, in den Text eingeflochten, die ein ergänzender Bestandteil der Betriebsorganisation geworden sind.

Dieses Buch ist für Fachleute und solche Mitarbeiter bestimmt, die willens sind, zuzulernen aus den Erfahrungen anderer. Es bringt u. a. eine Auslese berufskundlicher, betriebswirtschaftlicher und -technischer Abhandlungen über Materialeinkauf und -verwaltung, über das Papier als Werkstoff, seine Pflege, Aufbewahrung, Behandlung, Veredlung, Warenherstellung, Lagerhaltung sowie praktische Organisationsfragen in den papierverarbeitenden Betrieben.

Insbesondere ist der papiertechnische Teil von Interesse für den Leser, doch auch der fachtechnische gibt dem Papierverarbeiter manche wertvolle Anregung zu praktischer Nutzenanwendung.

Berlin, Ende 1938.

Der Verfasser.

## Vorwort zur 2. Auflage

Wir haben in der Nachkriegszeit keinen Überfluß an brauchbaren Fachbüchern von Autoren geschrieben aus der Praxis für die Praxis. Die gediegene frühere Fachliteratur ist zum Teil durch Kriegseinwirkung vernichtet worden. Das vorliegende Fachbuch war lange vergriffen. Es ist aus Interessentenkreisen immer wieder verlangt worden. Nun liegt es in verbesserter und auch textlich vermehrter Auflage vor.

Die letzten Jahre haben keine nennenswerten maschinellen Neuheiten hervorgebracht; wurde doch innerhalb der nationalsozialistischen Wirtschaftsführung alles nur Mögliche aus den alten Maschinen, wie auch aus den Menschen herausgeholt, ohne vorsorgend für eine geeignete Instandsetzung bzw. Überholung, oder gar an eine Neurgänzung des Maschinenparks zu denken. Das hätte sich ohnehin bei einem normalen Ablauf der Dinge bitter gerächt. Heute ist diese Prognose allerdings gegenstandslos, da all die schönen Druckpressen und Verarbeitungsmaschinen bis auf wenige Prozent der Gesamtmenge als Trümmer unter Trümmern lagen. Gewiß, man hat versucht zu retten, was nur irgendwie zu retten war. Ganz allmählich wird auch wieder ein Ingangkommen zu erzielen sein, wenn auch allerdings unter großen materiellen Opfern für die Wiederinstandsetzung der zum Teil ausgeglühten Wracks, soweit eine solche sich überhaupt noch lohnt. Es wurden etwa 75 Prozent des Neuwertes aufgewendet, um überhaupt wieder die Voraussetzung für die Instandsetzung einer Schnellpresse zu erfüllen, je nach Umfang der erkennbaren Schäden.

Ein ungewöhnlicher Wagemut, verbunden mit dem festen Willen des Wiederaufbaues, wenn auch die Betriebe selbstverständlich nur eine verminderte Kapazität aufweisen, ist unverkennbar vorhanden. Aber nicht nur der Wille allein ist ausschlaggebend für ein erfolgreiches Gelingen, sondern erst Taten garantieren den Erfolg.

Sehr viele Facharbeiter sind nicht wiedergekommen aus dem Kriege, andere sind in fremde Berufe hinübergewechselt, sie sind umgeschult worden für wichtigere Mangelberufe. Es dürfte aber noch ein guter Stamm vorhanden sein, auf dem neue Zweige aufgepfropft werden müssen, auch durch ein sachgemäßes Anlernen eines fachlichen Nachwuchses, allerdings unter Überwindung wesentlich größerer Schwierigkeiten, als wir sie früher kannten. Aber eines Tages, wenn auch lang-

sam, werden die Schwierigkeiten überwunden werden, und es wird eine neue Generation heranwachsen.

Die Hauptsache ist, daß der schwierigste Engpaß, die Rohstofffrage, zunächst einmal überwunden wird. Wenn die Deckung des regulären Bedarfes an den erforderlichen Papiermengen sich wieder einigermaßen eingespielt haben wird, dann wird unser graphisches und papierverarbeitendes Gewerbe wieder die Rolle spielen als Kulturträger wie vor 1933 zum Segen der Menschheit. Sie wird sie getreulich nicht nur verwalten, sondern ihren Ruf festigen nach jeder Richtung hin, ihn weiter ausbauen, durch immer neue fachliche Großtaten auf dem Gebiet der Kunst der Vervielfältigung, und in der Schaffung von Erzeugnissen der Papierindustrie, wie sie völlig in unserer Vorstellungswelt aufgegangen sind mit Bezug auf die Bedarfsdeckung für Gebrauchsgegenstände für unser tägliches Leben, die wir als kleine kulturelle Ausdrucksmöglichkeiten auch ferner nicht missen möchten.

Im großen Ganzen ist die 2. Auflage dieses Fachbuches gegenüber der ersten Fassung textlich wenig verändert worden. Es waren dafür aber, ergänzt durch den Teil „Neuzeitliche Werkstoffe für das Druckgewerbe“, diese Ergänzungen notwendig als Frucht gewonnener Erkenntnisse aus der Praxis.

So mag dann die 2. Auflage dieses Fachbuches hinausgehen zu den dafür interessierten Lesern, die berufen sind, nicht nur die Räder der Maschinen wieder in Gang zu bringen, sondern die auch selbst, bildlich gesprochen, Bausteine zusammentragen werden, um aus den Ruinen wieder ein stolzes Gebäude aufzurichten.

Segen sei der Mühe Preis!

Berlin, Ende 1953.

Der Verfasser.

# AUS DER BETRIEBSORGANISATION

## **Einführung in die Betriebsbuchführung**

Wir wollen uns einführend einige Vorschläge dienen lassen über die Betriebsbuchführung, wie sie sowohl vom kaufmännischen als auch vom technischen Standpunkt betrachtet beachtenswert erscheinen dürften.

Wie eigentlich ermittelt wird, wann ein Nachdruck knapp werdender Warenposten vorzunehmen ist, das hier näher auszuführen, dürfte zu weit führen, da jede größere Anstalt ein anderes „System“ hat. Jedes gilt natürlich als das bessere, und doch haben fast alle vielfach das eine gemeinsam — die Schwerfälligkeit. Diese Schwerfälligkeit geht vorschriftsmäßig alle Instanzen durch und endigt erst mit der Ausgabe der Druckauflage für die weitere Verarbeitung.

Das *Druckauftragsbuch* ist notwendig für die Eintragungen in der Lagerkartei und ist als die Geschäftsbibel anzusprechen, da es über alle Fragen der Auftragsbearbeitung Aufschluß gibt. Selbstverständlich kann das von mir entworfene Schema nach Belieben und nach eigenen praktischen Erfahrungen und Zweckmäßigkeitsgründen in der Praxis noch weiter ergänzt und ausgestaltet werden.

Es genügt meist ein Sammelbuch, in welches jede Druckarbeit genau in allen Einzelheiten eingetragen wird. Daneben müssen Höhe der Auflage, Papiersorte, Format und Zuschuß genau vorgeschrieben sein, und auch die Aufgabe selbst darf an Klarheit nichts zu wünschen übrig lassen mit Bezug auf etwaige Beschriftung.

Aus diesem alles umfassenden Sammelbuch werden die Kopien an den einzelnen Drucker sowie für die Umdruckerei ausgeteilt, und zwar am zweckmäßigsten in Buchform. Es ist höchst unstatthaft, alles auf Zetteln zu schreiben, da solche leicht verlorengehen, jedenfalls auch nicht die handliche Übersicht bieten wie ein geheftetes Buch.

Um nun zu ermitteln, welcher Drucker diese oder jene Arbeit auf der Maschine hat, muß ein entsprechender Vermerk in das Sammelbuch gemacht werden, da besonders in größeren Druckereien nicht jeder Drucker erst gefragt werden kann, was für eine Arbeit er hat. Da selbst das Durchblättern eines solchen Sammelbuches unter Umständen nicht



ganz mühelos ist, empfiehlt sich für die wöchentliche Terminverfolgung das Anlegen einer Liste, in welcher die notwendigen Mitteilungen in Form eines Auszuges enthalten sind. Datum der Bestellung, Höhe, Art und Nummer der Auflage; dann darf natürlich der Name des Druckers, dessen Maschinenummer oder sonst eine Kennzeichnung nicht fehlen, wo die Arbeit im Maschinensaal zu finden ist. Alle sonstigen Bemerkungen sind je nach Notwendigkeit der Erfordernisse der Praxis in das Belieben des einzelnen gestellt. Angebracht ist es, das Datum der Inangriffnahme der Auflage zu verzeichnen, eventuell dabei zu vermerken, wieviel Farben, ob Bronze oder eine Extrafarbe in der Auflage enthalten sind. Dadurch kann leicht ein Überblick für die ungefähre Fertigstellung der Auflage geschaffen werden, wenn sich auch solche auf den Tag nicht, mit Rücksicht auf unvorhergesehene Zwischenfälle, voraussehen läßt, da man, besonders im Flachdruckgewerbe, etwaige Schäden an der Maschine, Platzen der Steine, Stumpfwerden und demzufolge das Neuherstellen des Umdrucks u. a. m. bekanntlich nicht im voraus ermessen kann.

Daher sollen auch bindende Liefertermine niemals zu kurz bemessen werden, weil immerhin mit unvorhergesehen auftretenden Schwierigkeiten der vorgenannten Art gerechnet werden muß.

Erfolgt jedoch eine Vorausbestimmung der Lieferung, so ist es gut, solche ebenfalls in dem genannten Auszug zu vermerken, um ermessen zu können, ob gegebene Versprechen auch termingemäß erfüllt werden können. Als unterstützende Kontrolle über den jeweiligen Stand der Arbeiten empfiehlt es sich, wenigstens für große Betriebe, durch einen oder mehrere Beauftragte jeden Tag in dem Maschinensaal abfragen zu lassen, was für den übernächsten Tag an Druckformen gebraucht wird, damit an dem vorausgehenden der betreffende Umdruck der Farbplatten hergestellt werden kann.

Für jede Verlagsnummer sollten diejenigen Anstalten, welche nicht den Vorzug haben, kein oder ein nur sehr geringes Lager zu halten, ein Konto führen, in welches Zugang und Abgang des Bogenbestandes der Auflagen genau verzeichnet werden und so der jeweilige Lagerbestand sofort zu ermitteln ist. Auch ergibt sich für den kaufmännischen Teil die Möglichkeit, eine gewisse Erleichterung zu schaffen, da hierdurch statistische Berechnungen über die Höhe der hergestellten Mengen rechnerisch fast mühelos zu schaffen sind, ohne erst Spezialbücher zu deren Ermittlung führen zu müssen.

Geordnete Betriebsbuchführung ist in technischen Betrieben unbedingt zu fordern, welche neben Übersichtlichkeit vor allem zweckdienlich und so wenig wie möglich umständlich gehalten sein soll.

Um nun zu ermitteln, wann eine Ergänzung ausgegangener Waren vorzunehmen ist, soll erwähnt werden, daß damit nicht gewartet werden sollte, bis das Lager einer Verlagsnummer vollkommen geräumt ist, sondern es sollte die statistische Auswirkung immer so rechtzeitig erfolgen, um jederzeit prompt liefern zu können und die technische Herstellung so vorzubereiten, daß alle Bedingungen für zweckmäßiges Disponieren zur rechtzeitigen Warenergänzung erfüllt sind. Der Betrieb darf bei gesunder Verteilung der Arbeitsaufträge nicht einmal überlastet und dann wieder stilliegen, sondern es muß für ausreichende, möglichst gleichmäßige Beschäftigung in allen Abteilungen gesorgt werden, sofern nicht besondere Umstände, die in der Geschäftslage selbst liegen, solche Möglichkeiten überhaupt ausschalten.

Durch eine ordnungsgemäße Warenstatistik wird sich sehr leicht ermitteln lassen, wann eine Ergänzung vorzunehmen ist, so daß unter normalen Verhältnissen eine prompte Erledigung der vorliegenden Aufträge möglich sein wird.

Wir werden neben diesen Hinweisen nunmehr auch der kaufmännischen Seite des Geschäftsbetriebes noch kurz unser Interesse zuwenden. Es ist doch so naheliegend, für Erleichterungen innerhalb des eigenen Betriebes in weitestem Maße besorgt zu sein, wenigstens was die schriftliche Kontrolle der Anfertigungen betrifft.

Gerade in der papierverarbeitenden Industrie liegt dieser Gedanke nahe, weil man es so bequem hat, bei jeder Gelegenheit die Einrichtungen des eigenen Betriebes zu nutzen durch Schaffung von Hilfsmitteln an Listen und Büchern jeder Art. Die praktische und dauerhafte Beschaffenheit auch in bezug auf die äußere Form solcher Hilfsmittel, die dem täglichen Bedarf dienen, ist zwar zu empfehlen, doch auch nur soweit, als es unbedingt notwendig erscheint.

Die Herstellung solcher Erzeugnisse stellt sich auf der Buchdruckpresse verhältnismäßig billig, unter der Voraussetzung, daß es sich um angemessene Mengen für längeren Bedarf ausreichend handelt. Einfacher Schwarzdruck, wie ihn auch Anstalten mit Steindruckbetrieb durch die Autographien leicht selbst herstellen können, ist noch dadurch in puncto Selbstkosten herabzumindern, als solche Artikel auf

Schnellpressen bzw. Handpressen herzustellen sind, zu denen kleine Steine verwendet werden.

Durch den Umdruck auf dem Stein bei bester Ausnutzung selbst größerer Papierformate, sind die Herstellungskosten sehr gering. Solche Vorteile sollten stets nach Möglichkeit beachtet und genutzt werden für die organisatorischen Hilfsmittel des inneren Betriebes durch den autographischen Umdruck.

Wenn eine Auflage drucktechnisch hergestellt ist, so ist sie damit bekanntlich noch lange nicht fertig. Es beginnt jetzt erst die Verarbeitung derselben durch Schaffung übersichtlicher Arbeiterleichterungen mit ihren große Erfahrung erfordernden Voraussetzungen.

Es ist Bedingung, nicht nur gute Ware zu liefern, sondern auch den kaufmännischen Teil nicht zu vernachlässigen. Um auch noch nach längerer Zeit zu wissen, was diese oder jene Auflage ergeben hat, hebe man stets einen Originalbogen von der Auflage als Rücklage auf. Es ist das auch besonders für solche Fälle zu empfehlen, in denen verschiedene Textaufdrucke (wie z. B. bei Plakaten, Glückwunsch- und Postkarten) auf dem Bogen stehen, da bei einer Nachprüfung die Muster erfahrungsgemäß schwer auffindbar sind. Diese Bogen müssen aber so aufgehoben werden, daß man sie bei Bedarf auch zur Hand hat, um damit nicht, wie es meist der Fall ist, gerade das *nicht* zu finden, was man schnell braucht, um Nachforschungen anzustellen.

Es muß ein Verzeichnis geschaffen werden, in welchem in arithmetischer Reihenfolge ein Nachweis über die geordneten Bogen geführt wird. Auch da leistet ein gewissenhaft geführtes Druckbuch gute Dienste. Die Bogen können entweder numeriert werden, oder aber sie werden nach Artikeln geordnet und in Regale eingereiht, an deren Außenseite das auf Täfelchen übersichtlich geschrieben steht, was sie an Inhalt bergen.

Übersichtlichkeit und Ordnung zu halten, ist erste Bedingung; sie muß aber auch mit Sauberkeit verbunden sein, dann erst wird jeder auch mit Lust und Liebe an die Arbeit gehen und nicht entmutigt werden durch unnützen Aufenthalt beim Suchen; denn „Zeit ist Geld“.

Die technische Druckereibuchführung für den Fabrikationsbetrieb, die doch ganz wesentlich von der kaufmännischen abweicht, sollte nur Fachleuten übertragen werden, da anderes damit betrautes, insbesondere technisch unerfahrenes Personal, sich durch seine verständliche Unerfahrenheit nur zu leicht breitschlagen lassen kann, eine Auflage

zu früh zur Verarbeitung herauszugeben. Alles braucht für die Herstellungsstadien eine angemessene Zeit, nicht zum mindesten eine Druckauflage, welche ihre 12 bis 16 Farben und deren noch mehr aufweist. Wie sieht z. B. eine Auflage aus, die von der Presse gleich auf die Talkumiermaschine genommen wird! Abgesehen von dem Zusatz von Trockenstoffen ergeben sich erfahrungsgemäß durch zu frische Verarbeitung einer Druckauflage die verschiedensten Mißstände. Daher heißt es sorgfältig Buch führen, wann die Auflage von der Maschine kommt und soweit vorgeschritten ist, um mit deren weiteren Aufarbeitung zu beginnen, damit bei etwaiger nachträglicher Beanstandung über zu frische Verarbeitung mit den erforderlichen Daten als Unterlage gedient werden kann.

Es ist unzweckmäßig, große Auflagen mit Texten (Schriften, Jahreszahlen usw.) irgendwelcher Art durchdrucken zu lassen. Solche lassen sich nachträglich noch in den verschiedensten Verfahren *aufbringen* (durch Aufdruck, Prägen, Spritzen usw.), *niemals aber gänzlich fortbringen*. Selbst Überdruck ist nur ein unvollkommenes Hilfsmittel, denn der meist in Deckfarben und in Doppelgang der Farbwalzen auf der Maschine überdruckte Text wird mehr oder weniger stark durchscheinen, selbst wenn der Überdruck unter Ausnutzung aller technischen Kenntnisse vollzogen wird. Da die überdruckten Felder nicht leer bleiben, sondern mit einem anderen Text (wie beispielsweise bei Kalendern mit geänderten Jahreszahlen) bedruckt werden, der zudem häufig noch geprägt wird, so besteht die Aussicht, das größere Übel durch das kleinere zu ersetzen.

In solchen Fällen muß *sogleich* den zuständigen Abteilungsleitern die Anweisung gegeben werden, die nicht mehr gewünschten Texte usw. sofort aus der Prägeplatte sowie der dazugehörenden Matrize entfernen zu lassen. In hundert gegen einen Fall kann behauptet werden, daß sonst die Mühe des Überdruckes hinfällig gemacht wird, weil bei einer falschen Disposition — die nach alter Erfahrung immer dann einsetzt, wenn besonderer Wert darauf gelegt wird, sie auszuschließen — zweifellos mit den nicht geänderten Platten geprägt werden würde. Erhält das Arbeitspersonal nicht auch die nötigen Anweisungen in besonderen Fällen, so wird erfahrungsgemäß einfach blindlings darauf los gearbeitet.

Es ist unvermeidlich, selbst bei der sorgfältigsten Disposition, daß ein Teil der aufgearbeiteten Ware unverkäuflich am Lager bleibt.

Über das Abstoßen solcher Restposten wollen wir uns noch nähere Angaben dienen lassen.

Ein sehr großer Fehler mit weittragenden Folgen wirtschaftlicher Art ist es, zu große Warenposten im chromolithographischen Verlagsgeschäft auf Lager arbeiten zu lassen. Es gehört ein umsichtiges Dispositionstalent dazu, um die Warenerzeugung in die richtigen Bahnen zu lenken. Allein durch vorsichtiges Disponieren werden Anfertigung und Absatz in einem richtigen Verhältnis zueinander stehen und für das Unternehmen durch kluge und umsichtige Lagerhaltung Nutzen abwerfen.

Im allgemeinen wird es gut sein, mit dem Ausbieten der dem Ausverkauf unterstellten Artikel nicht gar zu lange zu säumen. Daher heißt es auch hier planmäßig vorgehen, was durch gewissenhafte Bearbeitung aller für derartige Käufe interessierter Firmen am Platze oder auswärts durch persönlichen Besuch seitens der eigenen Vertreter oder Reisenden unter Vorlage der Muster oder durch schriftliche Bemusterung unter Beischluß entsprechender Anpreisungen vorgenommen werden sollte.

Es ist jedenfalls besser, die Bestände zum Inventurpreis, zuweilen wohl auch mit einem geringen Verlust abzustoßen, als sie unnütz lange liegen zu lassen. Der Erlös dafür ist stets nutzbringender als das endlose Liegenlassen. Die Ware verliert von Jahr zu Jahr an Verkaufswert und ist schließlich überhaupt nicht mehr loszuschlagen.

Um das sich ansammelnde Lager nicht zu stark anschwellen zu lassen, ist es daher notwendig, von Zeit zu Zeit die übriggebliebenen Artikel der abgelaufenen Jahrgänge dem Ausverkauf zu unterstellen durch Anschluß der Ausverkaufsjahrgänge an die erscheinende neue Kollektion. Auch kann das Ausbieten durch getrennte Bemusterung erfolgen an die für solche Waren besonders interessierten Firmen unter entsprechendem Preisnachlaß oder Einräumung von Rabattsätzen, die größer sein müssen als die auf die Artikel der laufenden Erzeugung.

Es wird sich indessen nicht empfehlen, die letzte Kollektion sofort nach Erscheinen neuer Muster durch die Unterbietung der Preise dem Ausverkauf zu unterstellen, weil es sonst leicht vorkommen könnte, daß die Abnehmer mit ihren Einkaufsdispositionen diesen Umständen Rechnung tragen, indem sie mit der Deckung des Bedarfs an Neuheiten warten und dadurch dann billiger einkaufen und zu liefern in der Lage sind als die, welche die Ware zu ihrem marktgängigen Verkaufspreis erstanden haben. Selbstredend darf bei einem Anstellen der-

artiger Reste nur mit solchen Firmen gerechnet werden, die nach sicheren Erfahrungen für Abnahme von Warenposten zu höheren sogenannten regulären Preisen nicht zu haben sind, um wie gesagt, nicht das laufende planmäßige Geschäft zu stören.

Weitgehende Preisnachlässe sind nur möglich durch die alljährlich vorzunehmenden Abschreibungen, die auf alle liegendebliebenen Artikel annähernd gleichmäßig verteilt werden. Es ist dieser Modus zur Erlangung befriedigenden Erlöses das einzige Mittel, wenn nicht eine bestimmte Absicht vorliegt, gewisse Artikel zu ganz besonders günstigen Bedingungen abzustoßen.

Die Preise müssen so gestellt werden, daß die Gängigkeit der einzelnen Artikel der laufenden Kollektionen, die den gleichen Charakter tragen, nicht dadurch ungünstig beeinflusst wird.

In solchen Fällen ist es, wie bereits angeregt, besser, den Verkauf für eine gewisse Übergangszeit ganz zu unterlassen. Um für die unausbleiblichen Verluste wenigstens einen Gegenwert zu haben, sollten die ermäßigten Preise wenn nicht bei Räumung des gesamten Lagers, so doch wenigstens geschlossener Partien einzelner Nummern oder zum mindesten größerer Partien derselben in Anwendung kommen, weil sich bei der Zersplitterung in kleinere Posten unverkennbar eine Beeinträchtigung des laufenden Geschäfts bemerkbar machen würde.

Bei Abnehmern geringerer Warenposten sollten die von der Verkaufsleitung festgesetzten Preise auch erlöst werden, ohne besondere Zugeständnisse finanzieller Art zu machen. Erst bei größeren Bezügen können sie der abgenommenen Mengen entsprechend stärker verringert werden. Es erscheint angebracht und muß der Geschicklichkeit der Verkäufer überlassen werden, bei kleineren Abschlüssen die festgesetzten Preise sogar selbst gefühlsmäßig entsprechend zu erhöhen, da sich besonders niedrig bemessene Preise ausnahmslos für *gänzliche Räumung des Lagers* verstehen sollten.

Sofern es sich um besonders hartnäckige Ladenhüter handelt, erscheint es angebracht, um sie schließlich überhaupt abzusetzen, auch ein weniger günstiges Limit eines interessierten Käufers anzunehmen. Im allgemeinen sollten größere Warenposten möglichst geschlossen abgestoßen werden, auch wenn den Abnehmern weitgehende Zugeständnisse gemacht werden. Das Zersplittern in kleine Posten bringt schon deshalb wenig Gewinn, weil die damit verbundene Arbeitslast und Expeditionskosten gegenüber dem normalen Verkauf gleich groß sind

und trotzdem nur eine unbedeutende Entlastung für den Abgang vom Warenlager bedeuten.

Es soll nicht unversucht bleiben, wenigstens die reinen Selbstkosten (sog. Inventurwert) zu erzielen. Bare Zuschüsse zu leisten in Form von unberechneter Emballage, Fracht und Zollspesen wird man ernsthafterweise keinem Verkäufer zumuten können.

Größere Zugeständnisse zu machen empfiehlt sich dann, wenn die Warenposten in der Inventur restlos oder bis zu einem Bruchteil ihres Wertes abgeschrieben sind, so daß sich der Verkauf solcher Waren, sofern es sich um belangreiche Posten handelt, doch immer noch einen, wenn auch geringen, Gewinn für das Geschäft bedeutet, weil sich die Gesamtumsatzziffer entsprechend erhöht. Nicht selten wird es bei ganz großen nachbestellten Posten zuweilen möglich sein, sogar noch einen Nachdruck bereits aufgenommener Nummern vorzunehmen, was um so mehr lohnend ist, als bei besonders gut eingeführten Artikeln die Selbstkosten an Lithographie, Herstellung und Plattenmaterial längst abgegolten sind.

Um zu vermeiden, daß sich die Kunden die besten Sachen zu den ermäßigten Preisen herausuchen und die älteren Jahrgänge unberücksichtigt lassen, sollten die Bestände in der Weise ausgebaut werden, daß der höchste Rabatt auf die ältesten Jahrgänge gewährt wird, der sich für die neueren entsprechend mindert und dadurch für diese einen günstigeren Erlös gewährleistet. Dem Verschleudern marktgängiger Ware wird dadurch ein Riegel vorgeschoben.

### **Organisatorische Hilfsmittel in einzelnen Abteilungen**

Wie in jeder Abteilung, so ist auch in der Expeditionsleitung das erste Erfordernis für die Abwicklung der täglichen Geschäftsvorkommnisse *eine übersichtliche Organisation*, deren Zügel in einer Hand liegen müssen. Klarheit und Ordnung in allen Dingen werden die nicht immer leichten Verrichtungen durch eine übersichtliche Lagerbuchführung wesentlich fördern.

Dispositionstalent neben individuellen praktischen Organisationskenntnissen werden den verantwortlichen Leiter selbst einer großen Expedition instand setzen, alles reibungslos abzuwickeln. Ich will versuchen, einen kurzen Einblick zu gewähren in einen Expeditionsbetrieb. Ich will mich dabei auf die rein kaufmännischen Erfordernisse für die