

Erfahrungen aus der Praxis

Senkung von Handelsverlusten durch konsequente Leitungstätigkeit

Ordnung, Disziplin und Sicherheit sowie die Durchsetzung der sozialistischen Gesetzlichkeit sind, wie in allen volkswirtschaftlichen Bereichen, auch im Handel unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit. Sie müssen deshalb ständiger Bestandteil der Leitungstätigkeit sein. Schließlich geht es darum, durch hohe Effektivität aller Handelsprozesse, bei exakter Einhaltung der vorgegebenen Arbeitsabläufe die vorhandenen Warenfonds schnell, in guter Qualität und möglichst verlustlos für die Versorgung der Bevölkerung bereitzustellen.

Die Vielfalt der Prozeßabläufe im Handel — von der Entgegennahme der Ware, über die Eingangskontrolle und die Lagerung bis zum Verkauf und zur Erlösabrechnung — erfordert von jedem Mitarbeiter äußerste Akribie bei der Erfüllung der teilweise komplizierten Arbeitsaufgaben. Dabei ist es Jür die Mitarbeiter des Handels eine Sache der Berufsehre, die nicht absolut auszuschließenden Risiken des Warenumschlages so gering wie möglich zu halten, das vorgegebene Normativ zu unterschreiten und die dafür planmäßig eingesetzten Mittel sparsam zu verwenden. Die Vorstände der Konsumgenossenschaften im Bezirk Cottbus unterstützen diese Bemühungen u. a. durch fachliche Anleitung, Einleitung verkaufsfördernder Maßnahmen sowie moralische und materielle Anerkennung der Mitarbeiter.

Schadensvorbeugung — fester Bestandteil der Leitungstätigkeit in Konsumgenossenschaften

Das besondere Augenmerk der Leitungstätigkeit in den Konsumgenossenschaften gilt der Schadensvorbeugung. Im Mittelpunkt steht dabei die weitere und deutliche Senkung der Inventurminusdifferenzen als einer spezifischen Form des Schadens im Handel. Diese negativen Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Beständen werden meist erst nach einer Inventur festgestellt.

Die Ursachen für Inventurminusdifferenzen liegen oft in subjektiv begründetem und schuldhaftem Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter in der Arbeit. Mitunter erhebliche Fehlbeträge entstehen vor allem durch solche Arbeitspflichtverletzungen wie mangelnde Sorgfalt und Leichtfertigkeit, die über einen längeren Zeitraum begangen werden. Diese Erscheinungen zwingen zu energischen Gegenmaßnahmen.

Im Kampf um die Senkung der Inventurminusdifferenzen konnten im Bezirk Cottbus folgende Erfahrungen gesammelt werden:

Die kontinuierliche politisch-ideologische Arbeit der Vorstände und Leiter führt in den Kollektiven zu einer gefestigten Atmosphäre der Unduldsamkeit gegenüber allen Rechts- und Disziplinverletzungen. Dabei bewährt sich die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft, dem Jugendverband und anderen gesellschaftlichen Kräften, wie z. B. den Sicherheitsaktivisten.

Viele Verpflichtungen im sozialistischen Wettbewerb und im Kampf um den Titel „Kollektiv der sozialistischen Arbeit“ sind darauf gerichtet, ohne Handelsverluste zu arbeiten und die Normative für die Risiken des Warenumschlages zu unterbieten. Die dazu durchgeführten Erfahrungsaustausche und Leistungsvergleiche orientieren auf Bestwerte und die Beseitigung von Niveauunterschieden bei vergleichbaren Verkaufseinrichtungen.

Durch eine kontinuierliche fachliche Aus- und Weiterbildung wird erreicht, daß die Prozeßabläufe bei der Entgegennahme der Ware, der Lagerung und beim Verkauf gründlich und in ihrem Zusammenhang erfaßt werden, wodurch sich die Erkenntnis bei den Werkträgern weiter verstärkt, daß bei gewissenhafter Einhaltung aller zweigspezifischen und betrieblichen Ordnungen Handelsverluste vermeidbar sind.

Das sozialistische Recht in seiner Komplexität als Leitungsinstrument ist ständig zur Verbesserung der Versorgung der Bevölkerung, zur Erhöhung der Effektivität des Handels, zur Vorbeugung von Geld- und Warenverlusten, aber auch zur Erziehung der Werkträgern zur freiwilligen und bewußten Einhaltung der Rechtsvorschriften zu nutzen.

Handelsverlusten kann dort am besten vorgebeugt werden, wo Kontrollen und Inventuren planmäßig und in hoher Qualität durchgeführt werden.¹ Dabei aufgedeckte Mängel in der Arbeit und andere Schwachstellen für mögliche Ver-

luste sind Anlaß, sofort Maßnahmen zu ergreifen, um Ursachen und Bedingungen für Gefährdungen des sozialistischen Eigentums zu beseitigen. Solche Feststellungen führen u. U. auch zu organisatorischen und technologischen Veränderungen in der betroffenen und ggf. auch in anderen Verkaufseinrichtungen.

Konsequente Anwendung der arbeitsrechtlichen Verantwortlichkeit

Die Vorstände der Konsumgenossenschaften unseres Bezirks nutzen neben anderen Erziehungsmethoden auch die Möglichkeiten der arbeitsrechtlichen Verantwortlichkeit zur Zurückdrängung und Bekämpfung der Handelsverluste konsequent.

Durch die Anwendung der *disziplinarischen Verantwortlichkeit* können Ursachen für evtl. Handelsverluste bereits im Vorfeld ausgeräumt werden. So wurden beispielsweise 1988 gegen eine Reihe von Mitarbeitern Disziplinarmaßnahmen ausgesprochen, weil sie gegen die Bestimmungen der Kassenordnung bzw. zur Arbeit mit den Belegen verstoßen hatten. Diese Arbeitspflichtverletzungen, die fast ausschließlich im Ergebnis vorbeugender Kontrollen erkannt wurden, kommen zwar relativ selten vor, dennoch muß aber gegen solche Verstöße unnachlässig vorgegangen werden, da sie den Keim möglicher Handelsverluste in sich tragen.

Nach unseren Erfahrungen ist die erzieherische Wirksamkeit des Disziplinarverfahrens dann besonders hoch, wenn es unverzüglich eingeleitet sowie kurzfristig und damit noch unter dem unmittelbaren Eindruck der Arbeitspflichtverletzung und ihrer Aufdeckung durchgeführt wird, die Mitglieder des Arbeitskollektivs am Disziplinarverfahren mitwirken und ein Vertreter der zuständigen betrieblichen Gewerkschaftsleitung den gewerkschaftlichen Standpunkt zur Arbeitspflichtverletzung darlegt.

Reserven gibt es u. E. bei der Durchführung von erzieherischen Verfahren vor der Konfliktkommission. Von dieser in § 255 Abs. 3 AGB und §§ 22, 23 KKO geregelten Möglichkeit der Disziplinierung des Werkträgern Gebrauch zu machen, wäre in einigen Fällen durchaus angebracht gewesen und hätte die gleiche Wirkung erzielt wie die Durchführung des Disziplinarverfahrens. Dem Argument, daß ein erzieherisches Verfahren antragsgebunden ist und deshalb mehr Aufwand erfordert, muß § 254 Abs. 1 AGB entgegengehalten werden, der darauf orientiert, daß Disziplinarmaßnahmen nur dann anzuwenden sind, wenn andere Formen der Erziehung nicht ausreichen.

Die Erfolge bei der Zurückdrängung der Inventurminusdifferenzen — seit Jahren liegt der Konsumgenossenschaftsverband des Bezirks Cottbus unterhalb der normativen Vorgaben — resultieren neben der vorbeugenden Schadensbekämpfung aus der unnachlässigen Anwendung der *materiellen Verantwortlichkeit*. Obwohl es uns immer besser gelingt, Ursachen und Bedingungen für eventuelle Schäden vorbeugend aufzudecken, sie zu beseitigen und aufgetretene Handelsverluste schnell festzustellen, mußten wir konstatieren, daß eine relativ geringe Anzahl von Mitarbeitern schuldhaft immer wieder auch größere Handelsverluste verursacht. Sie wurden und werden nach den Bestimmungen des Arbeitsgesetzbuchs materiell zur Verantwortung gezogen.

Bei der Anwendung der materiellen Verantwortlichkeit kann nach unseren Erfahrungen ein spürbarer erzieherischer Effekt dann erreicht werden, wenn die kritische Auseinandersetzung mit dem Schadensverursacher zügig weitergeführt wird, indem der Antrag an die Konfliktkommission möglichst kurzfristig gestellt, so überzeugend begründet und durch stichhaltige Beweise untersetzt wird, daß daraus eindeutig zu erkennen ist, welche Arbeitspflichten dem Werkträgern in der konkreten Situation oblagen, daß er sie schuldhaft verletzt hat und daß diese Pflichtverletzungen unwiderlegbar zu dem konkret bezeichneten Schaden geführt haben, und wenn das fachlich zuständige Vorstandsmitglied und der entsprechende Leiter (z. B. der Leiter der Wirtschaftskontrolle) gemeinsam mit dem Justitiar in der Beratung der Konfliktkommission mitwirken, um zu strittigen Fragen Stellung nehmen zu können und ggf. Details zu erläutern.

Voraussetzung dafür, daß der Antrag an die Konfliktkommission zur Durchsetzung der arbeitsrechtlichen mate-

¹ Vgl. hierzu die Anweisung Nr. 9 85 über die Gewährleistung von Ordnung und Sicherheit sowie die Durchführung vorbeugender Kontrollen und Inventuren im sozialistischen Konsumgütereinzelhandel vom 26. April 1985 (Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Handel und Versorgung 1985, Nr. 6. S. 65).