

# WOHLFAHRT UND WIRTSCHAFT

MONATSSCHRIFT HERAUSGEGEBEN VON  
BENNO JAROSLAW

I. JAHRGANG  
JANUAR BIS JUNI



---

VERLEGT BEI EUGEN DIEDERICH'S IN JENA 1914

LUC. WIERNIK  
„GELEHRTE“ KAUFLEUTE  
AUS EINEM BRIEF ZUR HANDELS-HOCHSCHULFRAGE

Und nun, sehr verehrter Herr Generaldirektor, lassen Sie uns unsere letzte Unterredung über die junge Hansa fortsetzen. —

Sie haben gewiß recht, wenn Sie sagen, daß die Klage über Mangel an tüchtigem Nachwuchs nichts dem Kaufmannsstande Eigentümliches sei. Sollte es wirklich schon als Tatsache gelten, daß die kommende Generation der gehenden unterlegen ist, so wäre diese Erkenntnis nicht nur betrübend, sondern in höchstem Grade beängstigend. Für uns ganz besonders ernst aber wäre es, wenn auch der Kaufmannsstand

---

<sup>1</sup> Siehe: *Alfons Fischer*: „Grundriß der Sozialen Hygiene“, Kapitel „Handelsangestellte“; Berlin 1913 bei Julius Springer.

nicht genügend persönliche Kräfte zu produzieren oder zum mindesten zu lösen verstanden hätte. Einem Volke, dessen Lebensgrundlagen immer mehr und mehr mit dem Wachstum eines kraftvollen Handelsstandes verwachsen, dessen Kultur von Tag zu Tage zunimmt eine „Kaufmannskultur“ zu sein, wird diese Frage zur Lebensfrage. Sie wird nicht nur zur Lebensfrage der einzelnen Privatwirtschaft, die ihre Existenz durch unfähige Erben bedroht sieht, sie wird zur Zukunftsfrage wirtschaftlicher und kultureller Gestaltung einer Nation.

Das Wachstum der neuzeitlichen verwickelten Gesellschaftsgebilde, die Wucht beweglicher Wertmengen steigert die persönlichen Anforderungen in gleichem Maße. Der Handelsstand muß diese Gestaltung besonders stark empfinden. Er hat uns den Typ der Großunternehmung, der „ewigen“ Unternehmung gegeben, deren Emanation das ganze soziale Leben durchzieht, deren Leitung an Schwierigkeit der manchen Gemeinwesens nichts nachgibt. Gerade die Großunternehmer sind aus ihrer Wesenheit auf eine ununterbrochene Folge tüchtiger Führer angewiesen, die einer auf den Schultern des anderen stehen, weiter bauen, unterhalten. Ist es nötig an alle die Aufgaben zu erinnern, welche das neuzeitliche Wirtschaftsleben in rein *persönlicher* Hinsicht stellt? Welche Kurzsichtigkeit *geschäftlich* sonst hochbegabter Kaufleute spricht so manches Mal aus der *einseitigen Vertretung* eines Interessenstandpunktes, die gar oft auf positiver Unkenntnis oder Unklarheit über allgemeine Wirtschaftserscheinungen beruht. Haben Sie nicht selbst so und so oft auf die großen Unterlassungssünden hingewiesen, welche *Ihre*, die „große“ Generation in dieser Hinsicht begangen hat? Hier wird das nächste Menschenalter vieles, sehr vieles wieder gut zu machen haben. Und wenn nicht alle Zeichen trügen, dann werden sich leider wirtschaftliche Spaltungen ergeben, die von weit größerer Bedeutung für die Existenzmöglichkeit von Industrie, Handel und Bankwesen sind als die arbeitssozialen Kämpfe der Gegenwart. *Da*, sagen wir es ganz ruhig, die Sünden der Väter wieder gut zu machen, ist eine neue, schwierige Aufgabe für die Kommenden. Wo man gegen Gegner auf dem Plan erscheinen muß, gegen die das Gespenst des Hungers noch keine Bundesdienste tut, wo man nur zertrümmern und zerschlagen, sich selbst und das ganze *vernichten* oder weise und maßvoll *erhalten* kann, wird es sich zeigen, ob eine hinreichend geschulte und vorbereitete Phalanx im Felde steht. Nicht nur der Wirtschaftskampf, der Kampf um das tägliche Brot in primitivster Form hat sich verschärft, er ist ausgewachsen zu Wirtschaftskämpfen, zu einer Fehde von *Wirtschaftsgruppen*. Dieser Kampf kann in seiner Gefährlichkeit nur gemildert werden, wenn maßvolle Persönlichkeiten, *Menschen* im besten Sinne des Wortes, an der Spitze gerade der wirtschaftlich

überlegenen Parteien stehen. Dieser Kampf zwischen Kapitalstarken und Kapitalschwachen, zwischen sog. Mittelstand und Großkapital, der Kampf der erwachenden Konsumenten gegen die Produzenten wird den Führenden Probleme stellen, die mindestens ebenso groß wie die des Konfliktes zwischen Kapital-Besitz und -Nichtbesitz, zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind, deren Lösung aber sicher schwieriger ist. Dazu kommt der Konkurrenzkampf zwischen den an Zahl sich ständig vermehrenden Unternehmungen großen und größten Umfanges, der fortgesetzt Neubildungen zeitigt. Alles das läßt das Verlangen nach einem tüchtigen Nachwuchs, bei dem sachliches Können und Wollen, menschliches Können und Wollen gleich vorhanden sind, fühlbarer, zum Gebot der Selbsterhaltung werden.

*Hanseaten wacht auf, wer soll euer Erbe sein?! Laut durch die Lande möchte man es rufen Tag aus, Tag ein, wenn man sieht, wie Männer, deren Leistungen zu den großen der Geschichte gehören, die ihre Erfolge nicht zuletzt einem weitgehenden Verständnis künftigen Geschehens, einer spekulativen Erfassung des Kommenden verdanken, kein Ohr, keinen Sinn, keine — Zeit für das Notwendigste, für sich selbst haben.*

Denn noch können wohl Sie im Innersten so wenig wie wir daran glauben, daß die letzten 40 Jahre, die Jahre des Stahls, der Elektrizität, der Energie, die die Nacht zum Tag und den Menschen zum Herrn der Zeit und des Raumes gemacht haben, so bar aller gesellschaftlichen Spannkraft waren, daß eine durch und durch sterile Generation das Resultat solcher Entwicklung sei. Nein, nicht kraftlos und unbegabt ist unsere Kaufmannsjugend. Man hat vergessen und vergißt ihre Kräfte zu entwickeln und in die richtigen Bahnen zu lenken. Nirgends mehr als hier handelt es sich letzten Endes um jene beklagenswerte Erscheinung, welche so oft das Bild des Erreichten trübt. Die letzte, Ihre Generation hat die Materie bezwungen, sie hat Werte über Werte geschaffen, aber sie hat eines so selten bedacht, daß alle *Werte* nur Beziehungen sind, Beziehungen auf den Menschen. Den hat sie vergessen, über der Sache die *Persönlichkeit* vernachlässigt.

Wann mag es endlich überall klar werden, daß nicht nur in der *Betriebsorganisation*, daß auch in der *Erziehung des Kaufmanns* ein „Systemwechsel“ eintreten muß? Schon lange haben — bis jetzt eben leider nur wenige — erfahrene Kaufleute mit weitem Blick diese Forderung erkannt und demgemäß gehandelt. Das Beispiel und die Möglichkeit ist da. Man hat Stätten geschaffen, an denen der junge Geist zum Führer geschult, an denen die Grundzüge aller Führerschaft: *Sehen*, *Wollen* und *Können*, entwickelt und gebildet werden sollen. Hochschulen, den gewachsenen Anforderungen des Berufes eine gewachsene Generation zu erziehen, *hohe* Schulen, auf denen ein *hoher* Geist lebt,

die die besten Kaufleute bilden sollten, im Verein mit ihren älteren Geschwistern, den Universitäten und technischen Hochschulen, welche das deutsche Volk sprichwörtlich zum ersten Volk des Geistes und der Denker gemacht haben.

Aber noch immer können diese Institutionen sich nicht entfalten, und solange bleibt die Frage der Heranbildung einer kaufmännischen Jungmannschaft nicht nur eine Frage zu *suchender* Wege und Methoden. *Vorhandenes* muß richtig ausgenutzt werden. Die Handelshochschulen sind im Vollgefühl einer mächtigen Entwicklung geschaffen worden. In ihre Grundsteine wurde die Idee des „neudeutschen“ Kaufmanns, des *Unternehmers* und *Staatsbürgers*, hineingemauert; sie sollten Pflanzstätten hanseatischen Fürstengeistes sein. Noch aber trennt in dem Deutschland, welches das innige Zusammenwirken zwischen Industrie, Handel und Wissenschaft groß gemacht hat, eine tiefe Kluft die meisten der Kaufleute von den ihnen am nächsten stehenden Bildungsstätten.

Obwohl die gefahrdrohende Lücke in ihrer Reihe immer fühlbarer wird, verschließt man sich mit einem eisernen Konservativismus der Anpassung an neue Verhältnisse in dem Lande, in welchem Handel und Industrie Träger des *Fortschrittes* sein wollen. Nicht satte Freude am weltfremden Theoretisieren, nicht dekadenter Hang zum Luxus, sondern die eherne *Notwendigkeit* treibt, teils bewußt, teils unbewußt den jungen Kaufmann auf die Handelshochschule. Und darum empfand ich es doppelt schwer, daß auch Sie, den ich von der üblichen Büroreaktion frei zu wissen glaube, dem Hochschulgedanken noch mit so großem Zweifel begegnen.

Sie meinten, wenn ich mich recht erinnere, auch von dem Handels-Hochschulabsolventen sei kaum etwas zu erwarten. Denn die Handelshochschule vermittele wohl einige Kenntnisse, mache aber die jungen Leute dünnköpfig und unbrauchbar. Der richtige Kaufmann müsse von der Pike auf gedient haben und seinen Sinn in erster Linie auf das Geldverdienen richten. Theoretische Kenntnisse seien meistens Ballast und hinderlich. Eine gute kaufmännische Routine und Umsicht, wie sie die Geschäfte unserer modernen Unternehmungen erfordern, könnten nur jahrelange Praxis und Tätigkeit auf dem Kontorschemel bringen. Zeit und Geld, für das Studium aufgewendet, seien verloren, das ganze Kaufmannsstudium ein moderner Luxus und, wie jeder Luxus, dem Kaufmann nicht anstehend. Früher, argumentierten Sie zum Schluß unter Hinweis auf sich selbst, hätte niemand „Kaufmann studiert“, und es gäbe trotzdem „ganz tüchtige“ Kaufleute. Daß das deutsche Wirtschaftsleben nicht gerade schlecht gefahren sei, bedürfe das des Beweises? —

Eigentlich scheint es verwunderlich, diese Philippika widerlegen zu

müssen, nachdem bei uns in Deutschland in anderthalb Dezennien 6 Hochschulen entstanden sind, die gegenwärtig von 2000 Studenten und 6000 Hospitanten und Hörern besucht werden. Aber leider ist eben, um in der Geschäftssprache zu reden, der Gewinn-Koeffizient bei dieser Umsatzziffer herzlich klein. Bis jetzt ein Scheinerfolg! Die Handelshochschüler können nur mit Schwierigkeit *ihrer Vorbildung entsprechend* untergebracht werden, selbst dort nicht, wo — so unglaublich es klingt — die *Kaufmannschaft selbst* Handelshochschulen errichtet hat. Deshalb ist nötig, daß etwas geschehe, und darum bitte ich Sie, meine Auseinandersetzung nicht persönlich nehmen zu wollen, sondern als Kritik einer Gemeinerscheinung.

Es ist zunächst ein weitverbreiteter Irrtum, daß die Idee hochschulmäßiger Bildung unserer Zeit angehöre. Schon 1789 wurde in Portugal, 1768—88 von *Busch* in Hamburg mit seiner berühmten Handelsakademie, 1804 in Braunschweig am Karolinum eine hochschulmäßige Ausbildung von Kaufleuten versucht, und in den siebziger Jahren plante *Mevissen* die Errichtung einer Handelshochschule. Sie werden zugeben, daß der Gründer der Darmstädter Bank sonst kein schlechter Kaufmann war. 1898 entstand die erste der neueren Hochschulen in Leipzig.

So tauchte die Handelshochschulidee immer auf, wenn eine besonders lebhaftere Wirtschaftsexpansion oder eine Evolution auf wirtschaftlichem Gebiet vor sich ging. Aber keine Umwandlung bis auf die zeitgenössische war groß genug die Notwendigkeit eines Systemwechsels in der Erziehung des jungen Kaufmannes so zwingend zu machen, eine allgemeine, persönliche wie theoretische d. h. auf Stärkung des Überblicks und auf Organisationsfähigkeit gerichtete Ausbildung so dringlich zu machen, wie es eben die Gegenwart tut.

Sie empfinden zwar diese Notwendigkeit an sich selbst nicht. Sie sagen, ein tüchtiger Kopf wisse sich überall fortzuhelfen und zeigen auf die großen Geschäftsherren des letzten Menschenalters. Aber bedenken Sie doch, sehr verehrter Herr Direktor, daß *Sie* hineingewachsen sind in unsere Zeit. Sie haben die Grundrisse unseres Wirtschaftsgebäudes selbst zeichnen, es selbst bauen helfen und übergeben der neuen Generation ein Haus von 100 Flügeln, 1000 Stockwerken, 10000 Korridoren und unterirdischen Gängen mit einer Handbewegung: „Nun findet Euch zurecht, wir mußens auch!“ Aber *wo* haben Sie sich zurecht gefunden? Auf einem fast leeren Bauplatz! Ihre Zeit hat allmählich zu nie gekannten Massen nie gekannte Geschwindigkeiten gefügt und Kräftenmengen ausgelöst, vor denen Ihnen selbst zu Zeiten schwindelt. Die junge Generation wird in die gigantische Zahl hineingeboren, steht unvermittelt vor der Gleichung: Kraft = Geschwindigkeit  $\times$  Masse. Als Sie zu schaffen anfangen, gab

es noch keine sechzigtausend Kilometer eiserne Straßen in Deutschland, und die deutsche Erde trug kaum 30 Millionen Menschen; heute seit einem halben Jahrhundert mehr als das Doppelte. Sie haben diese Entwicklung persönlich verfolgt, haben alle die hundert Vorgänge selbst erlebt, welche den jungen Studenten in ausführlichen Kollegs klargelegt und mit Mühe beigebracht werden müssen. Sie haben selbst die tausend Organisationsformen ersonnen, die der junge Kopf jetzt kennen lernen soll. Was wußten Sie vor dreißig Jahren von Kalkulationsmethoden, welche die Unkosten bis auf den Nagel eines Fabrikates ausrechnen, was von internationalen Absatzorganisationen, was von Finanzierungsgesellschaften, was von Kartellen, was von Trusts? Mit welchem Recht verlangen Sie da, daß heutzutage jeder geeignet und fähig sein soll, sich in diesem Wirrsal ohne weiteres auszukennen? Das ist nicht mit ebenem Maß gemessen. Vielleicht stellen Sie sich einmal vor einen Webstuhl und versuchen Sie in das Gewirr von Fäden einen Sinn zu bringen, bemühen Sie sich dem Schützen zu folgen, der hin und her tanzt, daß Ihnen die Augen flimmern, bemühen Sie sich, ohne theoretische Kenntnisse vom Bau der Maschine, den Mechanismus zu erfassen. Sie werden einen Rhythmus hören und nichts verstehen, selbst wenn Sie hundert Jahre davorstünden. Und wenn jetzt einer kommen und Ihnen erzählen wird, der und der Faden wäre der Schuß, dieser und jener die Kette, und das Schiffchen verbinde beide zu einem Ganzen, werden Sie wenig Erkenntnis mehr gewonnen haben. Und bis Ihnen die Maschine im Ganzen verständlich und handlich, geschweige denn bis Sie in der Lage sein mögen sie zu verbessern, dürften Sie doch wohl arbeitsunfähig geworden sein. Sie werden einwenden, man müsse technisch vorgebildet sein, um das zu verstehen. Ganz recht! Warum soll aber der junge Kaufmann nicht „technisch“ für sein Fach vorgebildet werden? Warum soll ihm nicht das Recht und die Pflicht zugestanden werden, sich hochschulmäßig vorzubereiten, wie der Techniker die technische Hochschule besucht. Oder glauben Sie, daß der Betrieb eines Groß-Unternehmens weniger kompliziert ist als ein Webstuhl? Dort eine mechanisch gehende Maschine, hier eine lebendige Kraft; hier ein den wechselnden Einflüssen geistiger und physischer Entwicklung unterworfenen Organismus, dort eine automatisch unter immer gleichen Bedingungen arbeitende Apparatur. Ich glaube, es bedarf keines weiteren Beweises.

Angesichts dessen ist wohl auch keine Not, Ihre These von den „tüchtigen Köpfen“ zu widerlegen. Nehmen wir aber wirklich einmal an, besonders prädestinierte Menschen pflegten sich durchzusetzen. — Die Deutsche Bank beschäftigt gegenwärtig ca. 6000 Angestellte. Halten Sie, Herr Generaldirektor, es allen Ernstes für möglich, daß

aus diesem Ameisenhaufen von Durchschnittsgeistern sich stets der tüchtigste Mensch auch nur mit einem Prozent Wahrscheinlichkeit ans Licht arbeiten wird, wenn er nicht zufällig an eine exponierte Stellung gerät. Die Gewalt der Masse ist zu groß. Deshalb hat es auch gar keinen Zweck, hochschulmäßig gebildete Leute mitten in einen solchen Schwarm hineinzusetzen. Zum Kontokorrentrechnen und Wechselkopieren brauchen Sie in Ihren *Büros* ebenso wenig Akademiker, wie in Ihrer *Maschinenfabrik* zum Schraubendrehen Ingenieure!

Hier liegt der Hauptfehler des jetzigen Systems. In jedem größeren Betriebe gibt es nur noch „Angestellte“, ohne Unterschied der Person. Es wird kaum versucht, eine Differenzierung, es sei denn nach Altersstufen, zu machen. Ist der Betriebsleiter wirklich hinreichend aufgeklärt, Kaufleute mit Handelshochschulung anzustellen, so werden sie häufig wahllos in das und das Büro eingereiht, in die Menge versenkt und können selbst sehen, wo ihr Weg weiterführt. Und nicht nur das! Zwischen die *eigentlichen Leiter* des Betriebes und den „Angestellten“ schiebt sich die zumeist unglücklichste Erscheinung der modernen Betriebs-Organisation überhaupt, „der Personalchef“. Ganz abgesehen davon, daß hierzu gewöhnlich solche Kräfte gemacht werden, die zu nichts anderem recht brauchbar sind und die nicht neidlos der Entwicklung tüchtiger Untergebener zusehen, reicht doch bei dem größten Talent eine Menschenkraft nicht aus, Hunderte, oft Tausende von Leuten zu beobachten und die tüchtigsten Kräfte entsprechend weiter zu bringen. Dann bleibt die Entscheidung über Können oder Nichtkönnen bei einzelnen Bürochefs, und dann wundert man sich, wenn oft auch der besonders vorgebildete junge Kaufmann, den zu allem meist noch der Neid und ein ganz unberechtigtes Vorurteil der Kollegen trifft, nicht entsprechend „einschlägt“.

So lange Sie, die *verantwortlichen*, die wirklichen Leiter sich nicht selbst die *Zeit* und die *Mühe* nehmen, das Personal Ihrer Betriebe in Gruppen zu teilen und sich selbst um ihre Leute intensiver zu kümmern, ist an eine Behebung solcher Übelstände nicht zu denken. Nur so können Sie auch die wahre Genugtuung und die Freude am Erziehen bekommen, die Sie so oft bei den Inhabern patriarchalisch verwalteter Häuser beobachten, wenn die Sprache auf tüchtige, von Ihnen selbst herangezogene „*Mitarbeiter*“ kommt. So allein endlich werden Sie dahin gelangen, aus *eigener Initiative* Ihre jungen erprobten „Mitarbeiter“, nicht „Angestellten“, auf die Hochschule zu schicken, wo sie sich dann für die Bedürfnisse Ihres Betriebes auf ein *Ziel*, eine *Zukunft* vorbereiten können. So allein wird der Hochschule das beste Material mit der *richtigen Vorbildung* zuströmen, welches ihr heute oft noch fehlt.

Geben Sie dann, wie Walther Rathenau richtig sagt, einem fähigen



Jungen eine verantwortliche Stellung. Es wird sich zu Ihrem Erstaunen zeigen, wie der verdünkelte Akademiker auf den verzweigtesten Gebieten zu Hause ist, die großen Zusammenhänge, aber auch Details übersieht und einen offenen kritischen Kopf mitbringt, der ihn befähigt, sich in alle Aufgaben verhältnismäßig schnell einzuarbeiten. Beaufsichtigen Sie und sieben Sie den Durchschnitt unnachsichtlich aus. Dann werden Sie sehen, welche Früchte eine akademische Vorbildung trägt. Die Hochschule kann nur den Samen legen; die Pflanze wächst in der Sonne des Lebens und vergeht in dessen Schatten. Dort, wo Handelshochschulabsolventen an den richtigen Platz gestellt wurden, haben sie sich bis jetzt nach allgemeinem Zeugnis gut, oft glänzend bewährt.

Damit ist aber auch schon gesagt, daß der Akademiker nicht überall hineinpaßt; in kleinen Betrieben, wo die ganze Leitung noch patriarchalisch in der Hand des Chefs liegt, ist er überflüssig, ja schädlich. Ebenso in Geschäften, die vollständig mechanisch sich abwickeln, in denen keine Organisationsfähigkeit verlangt, kein ausgebreiteter Überblick von Nöten ist. Überall wo mechanische, monotone Leistungen erforderlich sind, wird ein Akademiker nicht zu verwenden sein, weil seine Gedanken in der Hochschulzeit angeregt wurden, weil er Probleme gestellt sehen will. Hier liegt eben gerade der Unterschied zwischen einem Praktiker und einem praktisch geschulten Theoretiker.

Der terror multitudinis hat, wie nicht anders zu erwarten, das ganze Berufsleben erfaßt. Man könnte, das Wort des großen amerikanischen Ethikers wandelnd, sagen: Die Tragödie der Menschheit liegt in der Masse. Der Typ der Massenbildung des vergangenen Jahrhunderts ist der Arbeiter, der Standard des gegenwärtigen wird der *Beamte* sein. Das Leben des Beamten pendelt zwischen Geburt, Hochzeit und Pension. Die ist sein Ideal, für sie plagt er sich sein ganzes Leben von morgens 8<sup>05</sup> bis abends 6<sup>55</sup>. Nicht weniger und vor allem nicht mehr! Damit allein kann aber kein Organismus lebensfähig erhalten werden, so wenig wie der menschliche Körper nur durch den Magen lebt. Alle Verbeamtung führt zum Verfall, denken Sie an Rom, Byzanz, das heilige römische Reich, 1848. Wenn auf die Dauer ein *Débaçle* verhindert werden soll, dann muß in die *träge Masse ein Ferment* gesetzt, müssen beizeiten Menschen mit anderer Triebkraft, fliegenden Idealen am Großen und Schönen und sprudelnder Lust zum Schaffen und Vollbringen aufgepfropft werden. Solche sind in unserer akademischen Jugend reichlich zu finden, und die, welche am idealsten veranlagt sind, sind gerade gut genug.

Wieviel aller Gegensätzlichkeiten im Wirtschaftsleben, wieviel Energie und Geld, wieviel Erbitterung könnte nicht nur der Volkswirtschaft, sondern auch den einzelnen Unternehmungen und Unternehmern, dem

ganzen Geschäftsleben erspart bleiben, wenn endlich nicht nur, privatwirtschaftlich, sondern auch auf das *Gemeinwohl aus Überzeugung* orientierte Männer in größerer Zahl die Zügel in die Hand bekämen. Deshalb ist es tief zu beklagen, daß die eindrucksfrischen Gemüter vergiftet werden durch einen frühen Zwang zum Materiellen. Sie sündigen gegen sich selbst, wenn Sie den Gesichtskreis des angehenden Kaufmanns auf den Umfang eines Talers beschränken, ihm den Begriff „money“ einimpfen, ehe er erfaßt hat, daß Geld nur Mittel und nicht Zweck ist. Geld als Zweck treibt zur Völlerei in jeder Beziehung. Verhindern Sie, daß man nach zwei Menschenaltern spanische Siesta hält und vom Kapital der Väter lebt.

Zum Schluß kann ich doch leider nicht umhin, Ihnen einen Vorwurf zu machen. Ihre Ansicht, ein Kaufmann „mit dem Doktor-Titel oder gar mit Schmissen“ sei ein Unding, ist ebenso konventionell wie experimentell nachweisbar falsch. Ich brauche keine große Mühe aufzuwenden, um den Beweis zu führen, daß in allen großen und vielen weniger großen Betrieben Juristen und Nationalökonomien tätig sind. Und obwohl diese Herren wohl den Doktor- und viele andere Titel, dafür aber zumeist sehr wenig fachmäßige Vorbildung haben, geht es und muß doch scheinbar sehr gut gehen, denn, siehe da, sie befinden sich größtenteils in leitenden Stellungen. Nein, im Gegenteil! Die Praxis erkennt bis jetzt nur denjenigen als Akademiker an, welcher ihr mit dem Dokortitel aufwartet. Ich habe diese Beobachtung wiederholt gemacht und ergo muß ich auf die Gefahr hin, Ihren Unwillen zu erregen, sogar verlangen, daß das Handelshochschulstudium auf 6 Semester verlängert und mit dem Promotionsrecht ausgestattet werde, oder den Handelshochschülern — die richtige Vorbildung vorausgesetzt — Gelegenheit eröffnet wird, an unseren Universitäten ohne Zeitverlust zu promovieren. So lange wir den, wenn Sie wollen, Unfug noch haben, einen Menschen nach der Etikette aus der Gesellschaftsregistratur zu beurteilen, nehme ich diesen „Vorzug“ unbedingt auch für die Handelsakademiker in Anspruch. A propos, Herr Generaldirektor, vielleicht beantworten Sie mir gelegentlich eine Frage, welche zu meinen ungelösten psychologischen Problemen gehört: warum nämlich sehr namhafte und bekannt tüchtige Kaufleute alle ihrem *Stande* gemeinhin *zustehenden Titel* und Auszeichnungen ablehnen und sich très enchantés den *Doktorhut* aufs Haupt setzen lassen; warum sich sogar manch einer dieses Paradoxon eine respektable Summe geliebten Geldes kosten läßt?

Die Handelshochschule befindet sich heute selbst noch in der Entwicklung. Mag sein, daß manches sich ändern und zum Vorteil gestalten ließe. Darin wird aber jeder Kenner mit mir einig sein, daß den Hochschulen bis zur Stunde einer der wichtigsten Ent-

wicklungsfaktoren fehlt: „*Die Praxis*“. Anregung von hervorragenden Kaufleuten, hinsichtlich der Ausgestaltung der Lehrpläne, Mitteilungen, welche über Erfahrungen mit Hochschulabsolventen, auch über Lücken und Fehler gemacht werden, kurz Interesse und Förderung: daran fehlt es sehr zum Schaden der Sache. Auf welches Unverständnis, wenn nicht Widerstand stößt man gar so häufig, wenn man die Unterstützung der Praxis für *wirtschaftlich-wissenschaftliche* Zwecke verlangt! Der Wissenschaftler gilt den Kaufleuten zumeist immer noch als der theoretische Beelzebub, vor dem man seine „Geschäftsgeheimnisse“ bekreuzigt. Das möge man ein wenig bedenken, ehe man weisheitsvoll den Kopf schüttelt und die „Weltfremdheit der akademischen Lehrer“ glossiert.

Die Hochschule ist und war keine Zuchtstätte für Talente, wird sich ihr Menschenmaterial natürlich nicht aussuchen können. Es hat zu allen Zeiten hervorragende Menschen gegeben, die sich als Selbmademen den Weg gebahnt haben. Die Führer unseres Wirtschaftslebens und alle, welche in Zukunft an ihm hervorragend beteiligt sein werden, dürfen jedoch nicht nur fähig sein, „viel Geld zu machen“, tüchtige „Kaufleute“ in dem jetzt beliebt gewordenen Sinne sein. Wie der alte Kaufmann Volk und Völker band, muß der moderne und besonders der deutsche *sein* Volk zu binden, d. h. zu erhalten verstehen. Ein kleiner Teil deutschen Blutes hat die Mehrzahl seiner Genossen Jahrhunderte lang regiert und beherrscht sie heute noch kraft *seines Ideals*, für das er sich begeistert. Je mehr aber deutsche Kraft auf deutschem Handel und deutscher Industrie ruht, um so näher rückt die Zeit, da deutsche Kaufleute über Wohl und Wehe ihres Landes zu entscheiden haben. Sie werden dann wissen müssen, daß es auch über die Seiten des doppelten Hauptbuches hinaus kostbare Interessen zu vertreten gibt, die weiten Blick, umfassende Kenntnisse vom Staatsbau und den Bedürfnissen eines Volkes, aber auch Charakterstärke und selbstlose Begeisterungsfähigkeit erheischen. Das politische Leben zeigt, daß der deutsche Kaufmann diese Qualitäten vorläufig noch nicht in dem erwünschten Maße besitzt. Er muß dazu erzogen werden. Die hochschulmäßige Ausbildung bietet nach aller Erfahrung einige Garantien für den Erfolg.

So kommt eines zum andern. Und so haben Sie, verehrter Herr Generaldirektor, und Ihre Fachgenossen nicht nur das Recht, sondern die Pflicht dafür Sorge zu tragen, daß die junge Generation, welcher Deutschlands Zukunft größtenteils in die Hand gegeben wird, die beste Ausbildung und geistige Orientierung erhält, welche wir ihr zu geben vermögen. Das Problem des gebildeten Kaufmannes ist keine „Angestelltenfrage“. Diese beantwortet sich gänzlich anders. Aber mit der Errichtung von Hochschulen allein ist noch wenig getan.

Solche Tat bleibt eine Versicherungsprämie auf den guten Ruf der Nachwelt. Solche Hochschulen sind auf die Dauer nicht mehr wert als die mächtigste ihrer Lokomotiven ohne — Schienen. Nämlich nichts!

Ich bin Ihnen sehr ergeben . . . . .