

Bursk, Edward C.

**Article — Digitized Version**

## Erziehung und Forschung in der Werbung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Bursk, Edward C. (1967) : Erziehung und Forschung in der Werbung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 47, Iss. 1, pp. 49-56

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133674>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

schen ihrer eigenen Werbeabteilung und den Medien aufteilen, wie überhaupt damit zu rechnen ist, daß im Falle eines allgemeinen Übergangs zum Honorarsystem Bedeutung und Umfang der Werbeabteilungen, aber auch der Abwicklungsapparate der Medien wachsen würden. Kurzum, es wäre das Ende des Full-Service-Prinzips, das Ende jeder planvollen ganzheitlichen Werbung und ein bedenklicher Rückschritt in die Historie der Werbung.

#### EINE FÜLLE VON AUFGABEN

Eine solche Entwicklung wäre um so schädlicher, als gerade auf die Werbeagenturen, unter ihnen vor allem die Full-Service-Agenturen, in den nächsten Jahren eine Fülle von Aufgaben zukommen werden, die an ihre Leistungsfähigkeit höchste Anforderungen stellen. Es ist kein Geheimnis, daß das durchschnittliche absatzwirtschaftliche Niveau vieler deutscher Unternehmen noch sehr zu wünschen übrig läßt, besonders wenn man es mit den amerikanischen Verhältnissen vergleicht.

Neuere Unternehmensumfragen haben in dieser Hinsicht Ergebnisse gezeitigt, die selbst die pessimistischsten Voraussagen noch übertreffen. So befassen sich nach einer Umfrage des Frankfurter Battelle-Instituts von 280 untersuchten Unternehmen der europäischen

Produktions- und Investitionsgüterindustrie nur 54% mit Marktforschung, gegenüber 83% in den USA (1963). Bei den befragten Unternehmen sind die Vertriebskosten mit nur 8% am Umsatz beteiligt, gegenüber 19% in den USA, und das jährliche Durchschnittseinkommen ihrer Führungskräfte im Verkauf beträgt nur 39 000,— DM, gegenüber 42 000,— DM in der Verwaltung und 50 000,— DM in der Produktion! Daß die Verhältnisse in der Verbrauchsgüterindustrie nicht anders liegen, zeigt eine Umfrage des Düsseldorfer Intermarket-Instituts, die sich allerdings nur auf die Werbung bezog. Von 350 befragten mittelständischen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen haben danach nur 14% einen festen Werbeetat. Bei fast der Hälfte von ihnen liegt der Werbeaufwand unter 1% des Umsatzes, und nur 9% geben zwischen 3—5% für Werbezwecke aus!

Diese Zahlen sprechen für sich selbst. Sie zeigen, daß Begriffe wie Marketing und Werbung für viele Unternehmen immer noch Fremdworte sind. Ohne sachkundige Hilfe von außen werden die meisten von ihnen kaum in der Lage sein, im Absatzbereich neue Wege zu beschreiten und aus den Erkenntnissen des modernen Marketing die entsprechenden Folgerungen zu ziehen. Hier fällt den Werbeagenturen, insbesondere den Full-Service-Agenturen, eine wichtige Aufklärungsaufgabe zu, die auch für die Zukunft unserer Volkswirtschaft von größter Bedeutung ist.

## Erziehung und Forschung in der Werbung

Prof. Edward C. Bursk, Boston \*)

Die Aufgabe, kluge Entscheidungen im Bereich der Werbung zu treffen, unterliegt radikalen Veränderungen, und weitere Veränderungen werden in der Zukunft eintreten. Die Anforderungen an die Fähigkeiten der Werber werden entsprechend größer. Immer mehr stehen neue Werbetechniken zur Verfügung, die größere Möglichkeiten für diejenigen bieten, die sie überlegt anwenden. Die Werber, ob sie in wirtschaftlichen Unternehmungen oder in Werbeagenturen tätig sind, müssen diese Techniken nicht nur beurteilen können, sie müssen auch die Fähigkeit erwerben, zwischen ihnen zu unterscheiden, sie zu koordinieren und sie zu benutzen, um dadurch das eigene Urteil eher zu schärfen, als es zu ersetzen.

Vor allem aber, da die Werbung sich in ihrem geistigen Format weiterentwickelt hat, und da sie als integrierender Teil des Gesamtkomplexes der Absatzwirtschaft und nicht als etwas Getrenntes und Selbständiges Anerkennung erworben hat, besteht ein größerer Bedarf für solche Werber, die in der gesamten Absatzwirt-

schaft über eine feste Grundlage verfügen. Gleichzeitig wird die Absatzwirtschaft immer komplexer und in technischer Hinsicht höher entwickelt. Für Menschen, die die Werbung als Beruf erwählen, folgt daraus unausweichlich, daß der Erkenntnisbereich ihrer Erziehung hinsichtlich der Substanz grundlegender sein muß und daß sie eine längere Zeit der Ausbildung für ihre Berufskarriere durchlaufen.

Welche Grundlagen der Erziehung und der Ausbildung sollten nun die Werber von heute und morgen haben? Um diese Frage zu behandeln, habe ich von den notwendigen Voraussetzungen und Techniken zu sprechen, die die Praktiker der Werbung beherrschen oder mit denen sie wenigstens vertraut sein sollten. Danach werde ich die Möglichkeiten prüfen, wie wir durch formale erzieherische Ausbildung dazu beitragen können, diesen Hintergrund der Erziehung und diese Techniken weiter zu entwickeln. Schließlich werde ich ein an den Leitungsaufgaben einer Unternehmung orientiertes Erziehungsprogramm vorschlagen, von dem ich glaube, daß es sowohl durchführbar als auch produktiv ist. Im Zusammenhang damit werde ich die Entwicklung der Forschung behandeln, die eine Ergänzung zur Erziehung darstellt.

\*) Vortrag unter dem Originaltitel „Education and research for advertising in the United States“ gehalten auf dem Internationalen Kongreß über Werbung als Forschungsgebiet und Lehrfach der Hochschule, Köln, 18.-19. Oktober 1966. Die Übersetzung aus dem Amerikanischen besorgte Prof. Dr. Carl Hundhausen

## WAS SOLLTE DER ANGEHENDE WERBER WISSEN?

Um über die Art des Wissens, über das ein angehender Werber verfügen sollte, zu sprechen, ist von seinem Ausbildungsziel auszugehen. Hier müssen wir die Werbegrafiker, die Werbetexter oder die Käufer von Anzeigenraum usw. von denjenigen unterscheiden, deren Ausbildungsziel der Beruf des Werbeleiters einer Unternehmung oder des Kontaktchefs in einer Werbeagentur ist. Die Unterschiede in dieser Hinsicht spiegeln sich in den Zielen der Lehrpläne der Bildungstätten für die Werbung in den USA wider. Sie scheinen aber mehr Funktionen der Ausbildungsziele zu sein, als Zeichen von Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich dessen, was eine „richtige“ Erziehung für die Werbung zu sein hat. Besonders geht es um folgendes:

Auf der einen Seite konzentriert sich die auf den **Werberberuf** ausgerichtete Erziehung auf die Art von Ausbildung, die eine größere Kompetenz in der Durchführung der Werbestrategie zum Ziel hat. Hier geht es um das Training „wie es gemacht wird“, und zwar in den Bereichen des Schöpferischen der Werbung, in den Bereichen der Werbeträger, der Werbegestaltung usw.; hierzu zählen typischerweise auch Ausbildungskurse in der Textgestaltung und im Layout, in der Einzelhandelswerbung, im Gebrauch von Rundfunk und Fernsehen (letzteres unter dem Gesichtspunkt des Schöpferischen), in der Analyse der Werbeträger und in der Planung von Werbefeldzügen.

Auf der anderen Seite zielt die auf das typische **Management** in der Werbung ausgerichtete Erziehung auf jene Art von Training, die auf eine größere Kompetenz in der Planung und in der Durchführung der Werbestrategie gerichtet ist. Diese Art von Training konzentriert sich auf das Begreifen und auf die Benutzung der Werbung als ein Teil der Absatzwirtschaft; sie ist in der Regel sehr eng verbunden mit einer weiteren wissenschaftlichen Ausbildung. Normalerweise sind hierin eingeschlossen Kurse über die Prinzipien und Probleme der Werbung, über die Werbestrategie und über die Entwicklung von Werbeprogrammen.

In diesem Beitrag wird meine besondere Betonung auf der letztgenannten Art der Ausbildung liegen, obwohl sich Überschneidungen nicht vermeiden lassen. Denn derjenige, der für die Formulierung der Werbestrategie und für die Leitung von Werbeprogrammen, die auf diese Strategie ausgerichtet sind, verantwortlich ist, muß selbstverständlich von den Techniken der Werbung Kenntnisse haben und umgekehrt. Der oberste Leiter der Werbung muß eben über ein umfassendes **Wissen** verfügen; er kann aber seine Fähigkeiten auf die Planung und auf die Durchführung spezialisieren.

Es gilt nunmehr den Umfang der Kenntnisse zu betrachten, die ein Werber haben muß. Selbstverständlich muß er beide, den Verbraucher und den Werbungtreibenden, verstehen.

### Der Zusammenhang mit dem Verbraucher

Wenn der Werber nicht versteht, auf welche Weise die Verbraucher einer Ware ihre Position zuweisen und sie

aufnehmen, dann kann sich ergeben, daß seine gesamten Werbeanstrengungen falsch konzipiert und falsch gesteuert werden. Wenn z. B. die Verbraucher ein Erzeugnis als einen Nutzungsgegenstand ansehen und es aus diesem Grunde kaufen, dann kann ein Werber u. U. einige neue Kunden gewinnen, aber auch viele alte Kunden verlieren, wenn er dieses Erzeugnis als ein Luxusgut umwirbt.

### Der Zusammenhang mit der werbungtreibenden Unternehmung

Die gesamten Werbebemühungen können überspitzt oder nur in geringem Maße ausgewertet werden, wenn der Werber sich nicht der Rolle der Werbung in Verbindung mit den anderen Elementen der Absatzwirtschaft bewußt ist. Die Werbestrategie kann z. B. auf mehrere sich überschneidende Ziele gerichtet sein, die von der Preispolitik bis zu besonderen Vertriebsmöglichkeiten für ein Erzeugnis reichen. Die obersten Leiter der Werbung sollten sich daher nicht nur der Notwendigkeit bewußt sein, die einzelnen absatzwirtschaftlichen Elemente zu integrieren, sondern sie sollten auch die Art, wie dies zu geschehen hat, kennen. Diese Tatsache hat nicht nur eine starke Bedeutung dafür, was man lernen sollte, sondern auch dafür, wie es zu lehren ist.

Über diese umfassenden Gebiete des Wissens hinaus muß der angehende oberste Leiter der Werbung wissen, worum es geht, wenn die Werbeprogramme in bestimmte Ankündigungen umzusetzen sind. Das schließt Elemente ein wie Werbeträger, Werbetext, Werbegrafik und Herstellung. Das bedeutet nicht, daß ein Werbeleiter selbst in allen diesen Elementen ein Experte sein muß, obwohl viele erfolgreiche „Advertising Executives“ aus diesen Sparten des Werbegeschäfts hervorgegangen sind. Er muß vielmehr wissen, in welcher Art diese Elemente wirksam sein können, um wirkungsvolle Werbeankündigungen und Werbefeldzüge zu gewährleisten.

Der erfolgreiche oberste Leiter der Werbung muß zusätzlich zu den Fähigkeiten in der Planung und in der Durchführung der Werbung eine ausgesprochene Fähigkeit auch der Verwaltung besitzen. Er muß in der Lage sein, Menschen anzuleiten, menschliche Talente mit Werbetechniken vertraut zu machen, und, was noch wichtiger ist, die Menschen in ihrer Arbeit gemeinsam auf das Ziel der Unternehmung auszurichten.

### HILFEN DURCH FORMALE ERZIEHUNG

Auf welche Weise kann nun die formale Erziehung in diesen Bereichen von Nutzen sein? Obwohl ich die Bereiche getrennt behandle, besteht sehr oft eine starke Abhängigkeit untereinander. So kann z. B. eine aufschlußreiche Verbrauchsanalyse der Schlüssel sein zu der wirkungsvollen Auswahl bestimmter Werbetechniken, so bei der Entscheidung über die Werbeträger oder über die Werbetexte. Gleichermaßen kann die Kommunikationsforschung darüber informieren, wie und warum die Menschen auf Massenmedien reagieren

und damit eine Hilfe bei der Auswahl von Themen für Werbefeldzüge sein.

Beginnen wir mit dem Wissen über die Grundhaltung und über die Verhaltensweisen der Verbraucher. Die Verbraucheranalyse umfaßt ein Spektrum, das von der Analyse kultureller Entwicklungen bis zur Prüfung von Marktpositionen konkurrierender Produkte reicht. Wahrscheinlich sind die Wissenschaften über das menschliche Verhalten der wichtigste Beitrag, den die akademische Forschung leistete. Um einige spezifische Beispiele zu nennen: die *Psychologie* kann uns helfen, die Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher in den verschiedenen Marktsegmenten abzuschätzen; Themen für Werbefeldzüge sind ein Bereich, in dem die *Psychologie* von besonderer Bedeutung ist. Die *Soziologie* kann uns helfen, das Verhalten von Verbrauchermassen zu verstehen, besonders in den Bereichen der Massenkommunikation und der Gruppenbeeinflussung. Die *Anthropologie* leistet einen entscheidenden Beitrag bei der Bewertung kultureller Strukturen; sie kann besonders nützlich sein bei der Abschätzung von Reaktionen auf die Werbung oder auf Produkte in überseeischen Märkten. Für die meisten der genannten Anwendungsbereiche ist die Stichprobenbildung, die Befragung durch Interviewer und die Beobachtungstechnik, die in weitem Maße von den *Sozialwissenschaften* entwickelt wurden, von großer Hilfe.

Viele derjenigen, die in den Sozialwissenschaften tätig sind, sind sich wenig bewußt oder sind sogar wenig daran interessiert, wie diese Aspekte ihrer Disziplinen angewendet werden. Nichtsdestoweniger gibt es eine wachsende Fülle an Literatur über die Anwendung dieser Erkenntnisse auf die Werbung und die Absatzwirtschaft. Sie ist in weitem Umfange das wissenschaftliche Werk akademischer Lehrer an den „Business Schools“ und derjenigen in den Forschungsabteilungen großer Werbeagenturen und der Hersteller von Konsumgütern, die Sozialwissenschaften studiert haben und die darin tätig werden. Diese Art von Wissen kann natürlich durch die konventionellen Methoden in Vorlesungssälen vermittelt werden.

Im Bereich der Unternehmung fordert die umfassende absatzwirtschaftliche Strategie volles Verstehen und eine Integration der sämtlichen verschiedenen absatzwirtschaftlichen Elemente. Hier ist ein substantielles Wissen erforderlich, wie es durch mehr oder weniger konventionelle Methoden vermittelt werden kann.

Nun kann man alle Tatbestände des Baseball- oder Fußballspiels kennen, die Regeln des Spiels, die Geschichte erfolgreicher oder erfolgloser Leistungen, die Ziele in Begriffen der Siege usw. Aber nur durch Training und Übung kann auch der am meisten talentierte und noch in der Entwicklung stehende Sportsmann ein guter Spieler werden. Das trifft zu auf alle Handlungen, die eine Übung erfordern, gleichgültig ob physischer oder intellektueller Art. Es gibt bestimmte Fähigkeiten, die zu erlernen nur ein einziger Weg besteht: das ist die Praxis. Und Fallstudien können diese Praxis vermitteln.

Die Art der Fallstudien, wie wir sie an der Harvard Business School benutzen und wie sie an Hochschulen gleichen Ranges für die Ausbildung amerikanischer Studenten und für Studenten anderer Nationalitäten und aus anderen Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen benutzt werden, dienen nicht als Illustrationen einer richtigen oder unrichtigen Handlung, sondern als Probleme, für die es nicht irgendeine leichte oder ganz klar zu findende Lösung gibt. Es wird angenommen, daß sie stimulierend wirken und ein anspruchsvolles Mittel intellektueller Übung sind.

Die Fallstudien bieten noch einen anderen Vorteil. Sie sind Träger der Forschung. Wenn in den USA gewisse Fortschritte in der Führung von Unternehmungen gemacht wurden, etwas früher und etwas weiter reichend, und wenn der Unterschied, falls überhaupt einer da ist, nur ein Unterschied des Grades ist, dann ist das zu einem großen Teil dem Tatsachenmaterial zuzuschreiben, das wir von der Wirtschaft für die Fallstudien und für den systematischen kreuzweisen Vergleich und die kreuzweise Korrelation vieler Einzelfälle erhalten haben. Die Studenten treiben viele Studien dieser Art für sich selbst, mit nur wenig Anleitung durch Experten. Aber was noch wichtiger ist, die Lehrer entwickeln neue Techniken und neue Begriffe in diesem Prozeß. Und es ist weiter zu erwähnen, daß die Lehrer ihre Techniken und Konzeptionen ausprobieren und daß sie diese weiterentwickeln, weil sie in der Wirtschaft eine beratende Tätigkeit ausüben.

#### FAHIGKEIT FÜR DIE ZUKUNFT

Lassen Sie mich zurückkehren zu dem erfolgreichen obersten Leiter der Werbung von morgen. Er benötigt diese Ausbildung der Fähigkeiten mehr als irgendein anderer Mann in einer anderen Funktion. Denn in der Werbung gibt es ein sehr wichtiges Element, das mindestens für die Gegenwart und für die nächste Zukunft nicht auf quantitative klare Begriffe reduziert werden kann. Je größer aber die quantitativen Fortschritte sind, durch die viele Ungewißheiten für alle Wettbewerber ausgeschaltet werden, desto größer ist die Prämie, die gewährt wird auf Phantasie, Urteilskraft und Mut. Das aber sind die qualitativen Unwägbarkeiten, die den Unterschied des einzelnen Werbungtreibenden ausmachen.

Auf jeden Fall und durch welche Methode auch immer: der noch in der Entwicklung stehende Leiter der Werbung von morgen muß ein möglichst großes Maß von Übung in der Prüfung und Diskussion einer Vielzahl von Situationen, Problemen und Entscheidungen einer Unternehmung erhalten. Sein junger Geist wird dabei herausgefordert durch eine Vielzahl von Problemen und Lebensbereichen, die keine Gesellschaft oder Wirtschaft ihm anders darbieten kann. Die aufblühende Fülle von Textbüchern über die Werbung und über die Absatzwirtschaft und die Darlegungen der werbe- und absatzwirtschaftlichen Philosophie zusammen mit einer wachsenden Anzahl von Werbe-fallstudien schaffen unzählige Hilfsmittel, diesem Ziel zu dienen.

Die Frage entbehrt nicht der Berechtigung, warum ein Werbeleiter etwas lernen soll auch über die Aspekte der Absatzwirtschaft, die nichts mit der Werbung zu tun haben, und besonders in welchem Umfang er sie aufzunehmen und zu integrieren hat. Mit anderen Worten: warum ist eine auf das Management orientierte Erziehung besser als eine auf die Werbeaufgaben orientierte, die dann durch eine Ausbildung im Management während der praktischen Tätigkeit ergänzt werden kann? Die Antwort ist einfach, mindestens für die USA. Bei dieser Art von Ausbildung geht es um das, was die moderne Wirtschaft am meisten benötigt und das Ergebnis dieser Art von Ausbildung ist das, was die amerikanische Wirtschaft einfach verlangt: den professionellen Manager in der Werbung sowohl wie in anderen Funktionen.

Eine Ausbildung in der Werbung, die an Aufgaben des Management orientiert ist, hat bestimmte pragmatische Vorteile wegen der effektiveren Beherrschung der Werbefunktion. Ein Vorteil liegt darin, daß der Manager, der für die Werbung verantwortlich ist, viel wirkungsvoller, und zwar in Begriffen des Management, mit anderen Führungskräften und mit der obersten Leitung der Unternehmung sprechen kann. Denn der Werbeleiter oder der Kontaktmann einer Werbeagentur findet dort ein besseres Verständnis, wo sich die Werbung in das absatzwirtschaftliche Konzept der Unternehmung und wo die Absatzwirtschaft sich am besten in die Gesamtstrategie der Unternehmung einfügt. Darüber hinaus wird seine Fähigkeit erhöht, seine eigenen Programme und Ideen herauszustellen, eben weil er über ein Wissen und über Einsichten in die Bereiche verfügt, in denen seine Kollegen operieren.

Ein weiterer, obgleich mehr auf weite Sicht gestellter Vorteil liegt darin, daß mehr Führungskräfte mit Erfahrung in der Werbung ausgebildet werden, um einmal in die obersten Leitungsfunktionen von Unternehmungen hineinzuwachsen. Auf der anderen Seite bedeutet das, daß der kommende Werbeleiter und der kommende Manager der Absatzwirtschaft leichter auf den höheren Etagen Gehör finden für ihre Probleme, weil sie diesen Persönlichkeiten gleichzeitig mehr abfordern können, und zwar in bezug auf Analysen der Wirkung der Werbung und bei der Begründung der Werbeaufwendungen.

Die Techniken der Werbung sind ein Bereich, in dem die akademischen Disziplinen und die Ausbildung in Hörsälen zwar helfen können, eine Strategie zu planen, aber sie sind von relativ geringem Wert bei der Entwicklung praktischer Fähigkeiten.

Fähigkeiten der Leitung und der Verwaltung, die für alle angehenden Manager wichtig sind, können durch akademische Ausbildung entwickelt werden. Das ist besonders der Fall durch den Fortschritt, der bei Studien der menschlichen Beziehungen gemacht wurde. Augenscheinlich aber gehört das nicht zur Grundlage speziell für angehende Führungskräfte in der Werbung, sondern für jeden, der eine leitende Funktion einnehmen will. Ebenso klar ist die Tatsache, daß diese Ausbildung keine Führungskraft hervorbringen

kann, obwohl sie ihn bewußt macht für die Werte und für die Gefühle anderer; sie macht ihn auch bewußter für die Fähigkeiten, die notwendig sind, um in Gruppenbeziehungen und in Führungspositionen erfolgreich zu sein. Hier sei noch einmal gesagt, daß die Praxis in der Form von Fallstudien von unschätzbarem Wert ist.

#### EIN VORSCHLAG FÜR DIE AUSBILDUNG

Alles bisher Gesagte weist auf zwei grundlegende Merkmale in dem Gesamtbild der Ausbildung hin. Beim ersten Gesichtspunkt handelt es sich darum, daß als Anfänger nur intelligente Menschen den Beruf der Werbung wählen sollten. Je weniger die Unternehmungen ihre Werbeleiter als gehobene Büroangestellte ansehen und je weniger Werbeagenturen ihren Kontaktmann nur nach den Krawatten bestimmter Clubs auswählen, je mehr scheint der Bedarf zuzunehmen an qualifizierten jungen Menschen, die nach dem Management in der Werbung streben. Es gibt keinen Ersatz für Menschen mit gutem Verstand.

Das zweite Merkmal besteht darin, daß das formale Training für das Management in der Werbung angesehen werden muß als ein legitimer und Zeit erfordernder erzieherischer Ausbildungsprozeß einer auf das Management gerichteten Karriere. Ein gutes Training in den Hörsälen als Vorbereitung für ein Management in der Werbung schließt beides ein: Elemente rein akademischer Art, z. B. die Verhaltenswissenschaften, die Mathematik usw., aber auch den Lehrstoff einer Wirtschafts-Hochschule, z. B. das Marketing. Ich bin der Meinung, daß die Ausbildung in beiden Arten charakteristisch sein sollte für den Werbeleiter von morgen.

Weil das Verstehen und die Analyse der Verbraucher so entscheidend ist, besonders hinsichtlich der Einführung neuer Produkte, darum ist eine Grundlage in der Soziologie und/oder in der Psychologie besonders wichtig, wenn nicht sogar absolut notwendig. Tatsächlich besteht der Bedarf weniger nach Aufnahme des reinen Wissens der einzelnen Disziplinen als nach einem Verständnis, wie die Verhaltenswissenschaften durch die Werbe- und Marketing-Manager angewendet werden können. Aber es ist notwendig, daß man sich mit diesen grundlegenden Disziplinen beschäftigt. In ähnlicher Weise ist es wichtig, daß der Werbeleiter von morgen über eine solide Substanz an mathematischen und wirtschaftlichen Kenntnissen und deren Anwendung verfügt.

Da die effektive Leitung der Werbung ein Verständnis für den gesamten Absatzbereich fordert, muß er mit Leitungsproblemen der Werbung und des Marketing und der Herbeiführung von Entscheidungen bekannt gemacht werden. Hier glaube ich, daß Erfahrungen in der Vielzahl von Fallstudien über Marktprobleme die wirkungsvollste Art sind, die analytischen Fähigkeiten und das analytische Denken zu entwickeln. Durch grundlegende induktive Fallstudien prüfen die Studenten ihre eigenen Analysen und entwickeln Schlußfolgerungen in Diskussionen mit ihren Kollegen.

Obwohl die traditionelle Form der einseitigen Kommunikation durch Vorlesungen und Lehrbücher den Studenten gegenüber nicht verlassen werden kann, sollte das Schwergewicht auf den viel dynamischeren und mehr herausfordernden Aufgaben liegen, sich an den werbe- und absatzwirtschaftlichen Problemen aus der lebendigen Praxis zu messen.

Es ist hier nicht meine Aufgabe, ein vollständiges Vorlesungs- und Übungsprogramm zu entwickeln, aber ich muß sorgfältig darauf hinweisen, daß die laufenden erzieherischen Praktiken in den USA, besonders auf der „graduate“ Ebene, darauf gerichtet sind, einen sehr umfassend ausgebildeten Wirtschaftsführer hervorzubringen, nicht einen obersten Leiter der Werbung oder einen Produktionsleiter oder einen Leiter des Rechnungswesens usw. Die Spezialisierung wird empfohlen, aber nur nachdem der Student einer soliden Grundlage in der praktischen Umwelt und in der Art der Probleme der Wirtschaftsführung ausgesetzt gewesen ist. Er muß mit den Bereichen des Wissens, die eine Unternehmung als Ganzes berühren und auch mit den innersten wirtschaftlichen Funktionen bekanntwerden.

Außer der formalen Ausbildung in der Werbung wäre es ideal, wenn der Student, noch ehe er eine Berufslaufbahn mit dem Ziel eines Werbeleiters anstrebt, an einem Arbeitsplatz in der Praxis bestimmten Problemen der Werbung gegenüber exponiert würde, sei es innerhalb einer Unternehmung, einer Werbeagentur, eines Werbeträgers oder in einem Forschungsinstitut. Die Vorteile einer auch nur kurzen Tätigkeit in der werbepraktischen Erfahrung sind offenkundig.

Ein Werbeleiter von heute könnte sagen, es ist sehr schön, daß man alles dieses im Sinn hat, während man nach Nachwuchskräften Ausschau hält oder während man über den Inhalt der Vorlesungspläne nachdenkt. Aber wie verhält es sich mit den besonderen Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten für den heranwachsenden Werbeleiter, der weiterkommen will, oder für die augenblicklichen Manager an der Spitze?

Für diese bereits in der Praxis stehenden obersten Führungskräfte sind spezialisierte Seminare ein gangbarer und wirkungsvoller Weg, größere Fähigkeiten zu entwickeln. In den USA ist man sich überall darüber einig, daß die mittleren und oberen Führungskräfte „Wieder in die Schule“-Programme von verschiedener Länge zu durchlaufen haben. Diese Programme nehmen an Zahl und an Abwechslung zu.

Verhältnismäßig kurze Programme von einer oder zwei Wochen Dauer können spezialisierte Techniken und bestimmte Aspekte der Werbung mit einiger Gründlichkeit behandeln; die Verbrauchsforschung für die Werbung, die Einführung neuer Produkte, die Bedeutung der Computer für die Werbung sind z. B. für solche seminaristischen Kurse zu empfehlen. Eine Kombination tatsächlicher Fallstudien, instruierender Texte und Vorlesungen können ein sehr wirkungsvolles, an der Praxis orientiertes Programm abgeben. Kurze Programme können auch bestimmte Themen in der Absatzführung, z. B. Marktstrategie und Planung, ab-

satzwirtschaftliche Organisation, Export nach Überseemärkten, die Aufgaben eines Produktionsleiters usw. behandeln.

Längere Programme von vier, sechs oder noch mehr Wochen Dauer können eine weitere Grundlage in spezielleren Bereichen geben, und sie können ein umfassendes Maß substantiellen Trainings bieten. Das erfordert die Behandlung praktischer Fälle in der Werbung und in der Absatzwirtschaft. In einem anderen Bereich können umfassendere Programme eine stärkere Integration einer großen Zahl von einzelnen absatzwirtschaftlichen Problemen zulassen, was besonders nützlich für die mittleren Führungskräfte ist. Solch ein Programm kann die Behandlung der verschiedenen absatzwirtschaftlichen Elemente im einzelnen enthalten und später die Probleme analysieren, die ein umfassenderes Verstehen erfordern, nämlich wie diese Elemente in der Entwicklung einer gesamten Marktstrategie und in der Entwicklung bestimmter Verkaufsförderungsmaßnahmen zusammenwirken.

#### ZUSAMMENFASSUNG ÜBER DIE ERZIEHUNG

Schnelle Veränderungen in der Umwelt, in der Werbeleiter und Marketing-Manager arbeiten, aber auch Fortschritte in der Anwendung von Wissen aller Disziplinen auf die Werbeprobleme verlangen eine umfassendere und tiefere Ausbildung der zukünftigen Werbeleiter. Eine akademische Ausbildung sowohl in den Wissenschaftsgrundlagen als auch in den Wirtschaftsproblemen gewinnt immer größere Bedeutung, besonders für die heranwachsenden obersten Führungskräfte. Für die gegenwärtigen Führungskräfte in der Werbung auf der mittleren und obersten Ebene ist eine immer stärker werdende Bewegung „Zurück zur Schule“ festzustellen, die in der Zukunft sich noch stärker durchsetzt, und zwar in der Form spezialisierter Programme. Einige dieser Programme können größere Einsichten in Gebiete spezifisch neuen Wissens vermitteln, andere können umfassenderes Verständnis der gesamten absatzwirtschaftlichen Funktionen vermitteln.

#### ENTWICKLUNG DER WERBEFORSCHUNG

Wie bereits angedeutet, besteht eine enge Beziehung zwischen Erziehung und Forschung. Die Ergebnisse der Forschung haben für die Erziehung neue Dimensionen, neues Material für die Lehre und neue Anforderungen an das Studium erschlossen. Ferner ist ein großer Wechsel unter den beteiligten Menschen festzustellen: Die Forschungsleiter in den Werbeagenturen sind nebenamtliche Lehrer geworden, hauptamtliche Lehrer haben Beratungsverträge mit der Wirtschaft abgeschlossen und Lehrer oder andere besonders ausgebildete Akademiker sind bei Werbeagenturen oder Unternehmungen tätig geworden. Der Austausch von Wissen ist sogar noch umfassender gewesen, besonders in den Sozialwissenschaften und in der Mathematik.

Gleichzeitig hat die Wirtschaft die Entwicklung neuer Konzeptionen und neuer Techniken für die Forschung

angeregt, weil sie bessere Methoden für die Messung des Erfolges der Werbung verlangte, besonders aber auch, weil sie eine tiefere Einsicht forderte, wie die Werbung im allgemeinen eigentlich wirkt. Das alles ist ein Teil des Strebens nach einer wissenschaftlichen Durchdringung der Absatzwirtschaft und nach einem höheren Maßstab für absatzwirtschaftliche Anstrengungen.

Die beiden wichtigsten Bereiche, in denen sich die Entwicklung am eindrucksvollsten vollzogen hat, sind die Anwendung der Kommunikationstheorie und die Benutzung des Computers für die Analyse. Beide Trends beruhen naturgemäß auf Verbesserungen bei der Sammlung von Informationen über Meinungen und Verhaltensweisen in Form von Fragebogen sowie in der Entwicklung der Techniken der Stichprobenbildung, was eher ein Erfolg der Absatzforschung als der Werbeforschung ist. Ich benutze den Ausdruck „marketing research“ und nicht den terminus technicus „market research“, weil ich den gesamten Prozeß der Absatzwirtschaft, einschließlich der Werbung, und nicht nur die Forschung über die Art und Größe von Märkten meine.

Auf diese Weise ist es möglich:

- die beabsichtigten und die tatsächlich erzielten Wirkungen der Werbung in den verschiedenen Marktsegmenten zu beobachten; Marktsegmente, die gebildet werden nach Alter, Einkommen, Erziehung, sozialem und ethnographischem Milieu, geographischer Lage usw., aber auch nach psychologischen Charakteristika, wie Hang zu Neuerungen und nach Erfahrungen mit einem bestimmten Erzeugnis in der Vergangenheit;
- Daten zu zerlegen nach den Veränderungen im Wissen der Befragten und nach ihren Verhaltensweisen Erzeugnissen gegenüber, die auf Grund von früher erkannten Verhaltensweisen und beobachteten Erfahrungen sehr stark variieren;
- die Ergebnisse durch Einsatz eines Computers zu analysieren.
- Weitere Möglichkeiten gibt es durch Gegenüberstellung der Ergebnisse mit verschiedenen möglichen Werbebotschaften und Werbeträgern, um die beste Kombination zu finden, und durch Bestimmung der angemessenen Aufwendungen über die festgelegte Zeit, entsprechend der wahrscheinlichen Wirkung und dem zu erwartenden Ertrag aus diesem Aufwand.

Wenn ich auch nur die hier liegenden Möglichkeiten andeute, sie bringen aber weitere Probleme mit sich. Nehmen wir den Computer als wichtigstes Beispiel. Hierdurch kommen zwei Probleme auf: 1. Probleme der Menschen und 2. statistische Probleme.

Bei den menschlichen Problemen handelt es sich darum, daß die Menschen, die die Entscheidungen über die Werbung zu treffen haben, gleichgültig ob sie in einer Werbeagentur oder in einer Unternehmung tätig sind, sehr oft nicht viel von der Forschung halten. In den meisten Werbeagenturen besteht ein großer

Abstand, wenn nicht sogar eine Kluft, zwischen den Forschern und denen, die die Werbung durchzuführen haben. Und sie verstehen nichts von Computern; darum fürchten sie sie. Sie fürchten sie, weil sie glauben, sie könnten ihren Arbeitsplatz an diese (für sie) mysteriösen Maschinen verlieren; sie fürchten, diese Maschinen könnten die Menschen dadurch ersetzen, daß sie die richtigen Entscheidungen treffen oder dadurch, daß sie die Arbeit dieser Menschen verfälschen, weil sie irreführende oder unrichtige Analysen liefern.

Letzteres haben bis heute die Computer getan, und damit stehe ich bei den statistischen Problemen. In den meisten Fällen war das, was sie als Ergebnis lieferten, reiner Abfall. Dadurch wird das menschliche Problem noch mehr betont. Es gibt in der Werbung so viele Unwägbarkeiten und nur sehr schwer zu einander in Beziehung zu setzende Variablen, daß die Eingabe in den Computer und die Programmierung in der Tat sehr schwierig sind. Modelle sind gut und schön, aber nur weil sie so einfach sind. Die Theorie ist schön, und sie fördert das Verstehen des Prozesses der Werbung, aber die Praxis ist komplex und ein einziger kleiner Fehler kann die ganze Sache verderben.

#### WECHSEL UND RISIKO

Keine Maschine und keine Forschung kann, besonders nicht in der Werbung, eine Entscheidung treffen. Phantasie und Urteilskraft sind menschliche Eigenschaften, und auf sie kann nicht verzichtet werden. Werbung wird geplant, um Veränderungen zu bewirken: Veränderungen durch Umsatzsteigerungen, Umsätze in einem größeren Marktanteil, Änderungen zu einer günstigeren Verhaltensweise der Verbraucher. Bewußte Handlungen, die solche Veränderungen herbeiführen sollen, erfordern Phantasie und Urteilskraft. Es gibt aber eine unabänderliche Gleichung:

„Erfolg = Wechsel“ und „Wechsel = Risiko“.

Das Risiko ist unvermeidbar, weil der Werbungtreibende versucht, etwas Neues herbeizuführen, indem er etwas Neues tut, mindestens zu einem gewissen Grade. Und die Werbung kann nicht genau und gewiß sein.

Lassen Sie uns das mit dem Ingenieurwesen vergleichen: Wenn ein Brückenbauer eine Brücke zu bauen hat, dann setzt er einige Versuchsbohrungen an und er berechnet, welche Art von Pfeiler er zu bauen hat. Für diese Ingenieurprobleme hat er ein Handbuch, aus dem er die Daten über den Stahl und über die Materialien für die Fundamente entnehmen kann; er konstruiert die Brücke, von der er weiß, daß sie von Ufer zu Ufer reichen und die angenommene Belastung tragen wird.

Das kann man aber in der Werbung nicht tun. Was geschieht, wenn die Probebohrungen — hier die Marktanalysen und Marktstudien — die Daten niemals mit vollständiger Genauigkeit liefern? Die Information wird vielleicht nur zu 75 % genau sein, wenn auch die beste Absatzforschung angesetzt wurde. In Begriffen von Wetten stehen dann die Chancen zu 75 %, daß die Pfeiler halten werden, aber zu 25 %, daß das nicht

der Fall sein wird. Wenn nun weiter der Marktfachmann sich anschickt, seine Brücke zu bauen, dann verändert schon die Tatsache, daß er die Fundamentierungen an einem bestimmten Ort niederzubringen hat, die Natur des Terrains, mit dem er sich bisher befaßte. Wenn er den Stahl von hier nach dort spannt, dann verändert sich auch der Stahl. Der Markt reagiert auf seine Werbung (was ja von vornherein die Absicht war, mit der er begann) und seine Werbemittel und -materialien gewinnen oder verlieren an Wirkungskraft im Verhältnis zu dieser Reaktion.

In der Absatzwirtschaft, wo es entscheidend auf das Schöpferische ankommt, ganz besonders in der Werbung, liegt die schwerste Aufgabe darin, abzuwägen, was geschieht, wenn die eingeleitete Maßnahme die ursprünglichen Bedingungen verändert, und zwar die Bedingungen, die günstigstenfalls durch die Absatzforschung nur mit 75 % als richtig angedeutet wurden. Aber schon die Zahl von 75 % hilft dem Werbungtreibenden, seine Aufgaben besser zu lösen.

Der Mann der Wirtschaft muß aber seine Brücke bauen; er muß seine Werbung planen, um seine Erzeugnisse einzuführen; er muß seine Absatzwege bestimmen, seine Preise ermäßigen oder erhöhen, auch dann, wenn die Vorplanungen einen Mißerfolg nicht außer Betracht lassen. In dieser Welt des Wettbewerbs kann er es sich nicht leisten, eine Brücke mit 100 % Sicherheit zu bauen, selbst dann nicht, wenn er wüßte, wie das gemacht werden müßte; er müßte dann ein Brückengeld erheben, das zu hoch wäre, und er würde den Verkehr über die Brücke an andere Brückenbauer verlieren. Aber der Erfolg stellt sich ein, wenn er mehr Brücken baut, die tragen, als solche, die nicht tragen. Auf diese Weise hat er zu rechnen; das aber bedeutet, daß er das Verhältnis von Erfolg zu Mißerfolg mindestens in den Proportionen seines Wettbewerbs, wenn nicht sogar noch besser, aufrecht zu halten vermag.

Das alles verlangt nach der am schwersten herzustellenden Mischung von Kunst und Wissenschaft: Kunst im Sinne von Phantasie, Urteilskraft und Mut; Wissenschaft im Sinne von theoretischem Wissen, kontrollierten Experimenten und logischer Analyse. Das bringt uns zu der Frage der Erziehung zurück, denn die Erziehung ist das untrennbare Gegenstück der Forschung.

#### SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Werbung — das gilt auch für die Gesamtheit der Absatzwirtschaft — gibt heute das deutlichste Beispiel für den Bedarf an professionellen, durch Training und Erziehung ausgebildeten Persönlichkeiten für die obersten Leitungsfunktionen. Denn die Wirtschaft ist ein Element des Wechsels, aber sie selbst verändert sich ebenso mit den wechselnden Bedingungen.

Die Wirtschaft verändert sich in dem Maße, in dem sie wächst und in dem der Wettbewerb unausweichlich schärfer wird. Aber hier kommt es darauf an, daß sich das Schwergewicht in zunehmendem Maße verlagert vom Besitz der Rohstoffe, besonders der Grundstoffe,

der ja oft nur die ererbte Kontrolle über ein wichtiges Material oder über die zufällige Entdeckung eines wichtigen Prozesses bedeutet, zu der planvollen Nutzung der Rohstoffquellen, besonders der menschlichen Fähigkeiten innerhalb einer Organisation, deren Ausmaß durch Weiterentwicklung noch ausgedehnt werden kann.

Gleichzeitig ist eine Veränderung am Gesamtumfang des Wissens festzustellen, das die Wirtschaft anwenden kann: Die Techniken und Mittel der Verhaltenswissenschaften und die mathematischen Wissenschaften, die, wenn man sie anwendet, den Bereich der Fehler einengen, die Risiken vermindern, Zeiten und Anstrengungen freisetzen und Mittel, die sonst verschwendet würden, für produktivere Zwecke freimachen.

Es sind auch Veränderungen in der Erziehung festzustellen, und das ist notwendig; denn ohne Erziehung kann ein Fundament des Wissens nicht wachsen oder würde nicht benutzt werden. Das trifft ganz bestimmt auf die amerikanische Wirtschaft zu, wo die „Schools of Business“ an den Universitäten sowohl in der Forschung als auch in der Erziehung sehr aktiv gewesen sind. Es ist schwer zu sagen, ob die Erziehung den Männern der Wirtschaft geholfen hat, sich höher zu entwickeln oder ob der wachsende Bedarf nach solchen Männern auf die Erziehung eingewirkt hat, höhere Anforderungen zu stellen. In anderen Ländern als in den USA sollte man sich keine Gedanken über Ursache und Wirkung machen. Da ein umfassendes Wissen über die Fähigkeiten und Techniken für leitende Aufgaben in der Wirtschaft jetzt bereitsteht, kann die Erziehung endgültig planen, eine treibende Kraft zu sein, um die Entwicklung von Führungskräften zu fördern.

In dem Maße, in dem leitende Persönlichkeiten entwickelt werden und in dem professionelle Berufe aufkommen, ergibt sich auch eine veränderte Haltung der Wirtschaft diesen Ausbildungsstätten an den Universitäten gegenüber. Die Männer der Wirtschaft beginnen zu würdigen, was die Erziehung für sie bedeutet. Sie fangen an, mit diesen Ausbildungsstätten in der Form zu kooperieren, daß sie Informationen und Material für Fallstudien zur Verfügung stellen, und das ist — auf lange Sicht — wichtiger als finanzielle Unterstützungen, wenn diese auch besonders zu Anfang nicht zu entbehren sind. Die Ausbildungsstätten an den Universitäten können dagegen mit einer wichtigen Aufgabe anfangen, den notwendigen Wissensbestand auszubauen und die Manager zu erziehen. Das aber tun sie um so lieber, weil die Wirtschaft als Lehrfach jetzt den Status einer Profession erreicht hat.

Dieser berufsständische Status zeigt sich auf verschiedene Weise:

- In der Wirtschaft gibt es größere intellektuelle Anforderungen als je zuvor. Es geht darum, Menschen und Techniken in eine erfolgreiche wachsende Organisation zu verschmelzen. Es geht darum, wirtschaftliche Entscheidungen, besonders im Bereich der Absatzwirtschaft und der Werbung, von ihren Ungewißheiten zu befreien. Das ist eine der stärk-



sten wissenschaftlichen Herausforderungen. Und es ist gewiß kein Taschenspielertrick, hier Kunst und Wissenschaft zu kombinieren.

- Erfolg in der Wirtschaft schließt aber mehr ein als Kunst und Wissenschaft, ja mehr als intellektuelle Beherrschung einer Masse von Wissen und Fähigkeiten. Die noch größere Herausforderung liegt im menschlichen Bereich. Die Menschen müssen aus einer richtigen Haltung heraus an sich arbeiten, sich weiterentwickeln, auch dann, wenn es so leicht ist, den Dingen ihren Lauf zu lassen und sie auf gewohnte Weise zu erledigen. Die Ausbildung hat den Zweck, diese Entwicklung voranzutreiben, indem man in den Managern das Bewußtsein ihrer Bedeutung im Beziehungsprozeß zu den übrigen Angehörigen der Unternehmung und zur übrigen Gesellschaft fördert. Ihr potentieller Einfluß ist zu stärken, um wertvolle Resultate für sich selbst und ihre Organisation zu erzielen.

Die Grundlage einer wachsenden Wirtschaft ist der alles umfassende Prozeß der Risikoubernahme, der sich zum hundertfachen oder tausendfachen auszuwirken vermag. Nehmen wir einen analogen Fall: Im Segeln können wir niemals einen Preis gewinnen, wenn wir nicht im Laufe der Jahre ganz bewußt das Risiko eingehen, noch vor dem Startschuß vom Start loszukommen. Es geht ja nicht darum, daß versucht wird, dem Startschuß zuvorkommen, denn wenn wir das versuchten, dann müßten wir umkehren und das bedeutet, daß wir dieses Rennen verlieren. Um ein solches Vorkommnis zu vermeiden, sollten wir alle Wissenschaft und Kunst anwenden, über die wir verfügen — und noch mehr.

Nach der wissenschaftlichen Seite haben wir alle Wetterberichte auf die Windverhältnisse hin studiert (das ist etwa das Gegenstück zur Absatzforschung, wenn auch nicht genau so, aber irgendwie doch nützlich); wir prüfen mittels einer Stoppuhr, wieviel Fahrt wir machen (das ist der Zeitplan der Werbung, der rigoroser ist als das Geldbudget, weil er nicht überschritten werden kann); wir haben Daten über Ebbe und Flut (die Trends, die wir zwar nicht kontrollieren können, die wir aber zum eigenen Nutzen auszubeuten haben). Wir beobachten die Manöver der anderen Teilnehmer an dem Rennen (das sind unsere Wettbewerber, die auf unsere Bewegungen reagieren, um die eigenen Bewegungen danach einzustellen) usw.

Aber während wir dort stehen mit der Ruderpinne in der Hand und uns auf die Startlinie zubewegen in

dem Versuch, im Bruchteil einer Sekunde nach dem Start loszusegeln, dann müssen wir so etwas wie eine Kunst anwenden. Wir müssen instinktive Fähigkeiten entwickeln, die Ausrüstung zu bedienen; Phantasie, um schnellstens wahrzunehmen, welchen Schritt wir unter den sich ändernden Bedingungen zu tun haben, und weiter ein klares Urteil darüber, wie wir das Unwägbar, nämlich das Verhalten unserer Mannschaft, einzukalkulieren haben.

Über allem aber haben wir Mut nötig, um das zu tun, was unsere Chancen zu gewinnen steigert, die sich aber als falsch erweisen können und wodurch wir ein Rennen verlieren können. Ein solcher Mut beruht natürlich auf Vertrauen, und Vertrauen kommt nur daher, daß man über eine große Erfahrung verfügt und gut ausgebildet ist und zwar gut vorbereitet auf neue, sich sehr schnell ändernde Bedingungen. Dieser Mut ist das „Plus“, wodurch wir zu gewinnen vermögen, denn hierdurch gewinnen wir den schnellsten Start, der ja in einem Rennen so überaus wichtig ist, genau wie in der Wirtschaft.

Aus einer solchen Analogie lassen sich zwei besondere Lehren ziehen:

- Die einzige Möglichkeit zu vermeiden, vor dem Startschuß die Linie zu überschreiten, besteht darin, den Startplatz so weit rückwärts zu legen, daß wir niemals überrascht werden können.
- Für das Rennen gelten erprobte faire Spielregeln oder ethische Bestimmungen, die die Verantwortung der Mannschaft gegenüber festlegen (d. h. unsere Organisation), unseren Mitbewerbern gegenüber (d. h. Konkurrenten) und auch allen anderen Menschen gegenüber, die dem Rennen zusehen und die Wetten auf die Gewinner abschließen (d. h. der Gesellschaft insgesamt).

Zusammengefaßt läßt sich sagen: Wir haben die Verantwortung in diesem Rennen, das Letzte herzugeben, um das Rennen zu gewinnen, ohne daß wir andere verletzen oder behindern. Um aber das Rennen zu gewinnen, müssen wir uns selbst entwickeln und auch unsere Mannschaft. Ähnlich ist es die Aufgabe der Wirtschaft, so erfolgreich und so aggressiv wie möglich zu sein. Das alles erfordert berufliche Fähigkeiten. Es ist selbstverständlich, daß diese Forderungen nur verwirklicht werden können durch die Ausbildung und Erziehung der leitenden Persönlichkeiten, damit diese in die Lage versetzt werden, den Schwierigkeiten ihrer Probleme und dem Reichtum der sich bietenden Möglichkeiten gerecht zu werden.

---

## WIRTSCHAFTSDIENST · Wirtschaftspolitische Monatsschrift

Herausgeber: Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv, Direktor: Prof. Dr. Heinz-Dietrich Ortlieb; Redaktion: Christian Franck (Chefredakteur), Ernst Niemeier; verantwortlich für „Aktuelle Absatzwirtschaft“ Wolfgang K. A. Disch; 2 Hamburg 36, Karl-Muck-Platz 1, Tel. 34 10 08; Verlag Weltarchiv GmbH, 2 Hamburg 20, Eppendorfer Landstraße 106a, Tel. 46 10 19 und 46 10 10; Anzeigen: Generalvertretung Dr. Hans Klemen (Anzeigenpreisliste Nr. 10); Druck: Otto Schwitzke, Hamburg; Bezugspreise: Einzelheft DM 4,20, Jahresabonnement DM 48,—; zu beziehen durch den Verlag oder durch den Buchhandel. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen. Mit dem Namen des Verfassers gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es auch nicht gestattet, die Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) oder auf andere Art zu vervielfältigen. Copyright by Verlag Weltarchiv GmbH.