

# Betriebswirtschaftslehre und Hotellerie

Antrittsvorlesung von Dr. Tr. Münch an der Universität Bern

Eine Auseinandersetzung, wie sie das Thema meiner Antrittsvorlesung umschreibt, bedarf einleitend einer kurzen begrifflichen Abklärung, zumal dabei von einer Disziplin die Rede sein soll, die, jüngeren Datums, weder in ihren pragmatischen Grundlagen ausgebaut noch bis zu einer letzten abstrakten Spitze, die einen reibungslosen deduktiven Abstieg zu den einzelnen Spezialgebieten zuliesse, gediehen ist.

Töndury hat in seiner Definition des Begriffes «Betrieb», den er als «die dauernde Zusammenfassung von Handlungen unter einem einheitlichen Willen zum Zwecke der fortlaufenden Erzielung eines bestimmten Ergebnisses mittels einer durch feste Einrichtungen gesicherten zwangsläufigen Organisation» bezeichnet, eine Umschreibung gegeben, die alle Gebilde erfasst, die sich der wirtschaftlichen Überlegung unterwerfen, der Überlegung nämlich, dass ein Tun erst dann wirtschaftlich genannt werden kann, wenn sich aus Ertrag und Aufwand eine positive Spannung, nämlich der Erfolg ergibt. «Betriebswirtschaftlich» heisst demnach, betriebliche Vorgänge aller Art vom Standpunkt der Überlegung aus betrachten

$$\begin{array}{rcccl} Z & - & A & = & \text{plus oder minus D} \\ (\text{Ertrag}) & & (\text{Aufwand}) & & (\text{Erfolg}) \end{array}$$

Um aber nicht missverstanden zu werden, sei gleich beigefügt, dass Betriebswirtschaftslehre und Profitlehre keine tautologischen Begriffe sind. Die nun fast überall liquidierte Privatwirtschaftslehre verdiente noch diese odöse Bezeichnung, weil sie die Unternehmung und in ihr die Unternehmerinteressen in den Vordergrund stellte, wogegen die Betriebswirtschaftslehre, die seither an allen Hochschulen eine Heimstätte gefunden hat, den viel weiteren Begriff des Betriebes umfasst und dessen Lebensvorgänge an sich untersucht, freilich immer nach ihren geldlichen Auswirkungen hin.

«Gegenstand einer Wissenschaft ist weder das Vereinzelte noch auch bloss das Allgemeine, sondern das Einzelne, wie es unter dem Gesichtspunkte des Allgemeinen sich darstellt, samt dem Allgemeinen, wie es gedacht werden muss, um alles Einzelne in Beziehung zu setzen» (Münsterberg). Diese Überlegung darf ganz besonders vom Betriebswirtschaftler nicht ausser acht gelassen werden. Seine Disziplin ist fast ausschliesslich reine Erfahrungswissenschaft und muss sich als solche auf reales Tatsachenmaterial der Wirtschaftspraxis stützen. Verliert sie den Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Leben, so tritt Leerlauf und Erstarrung ein. Die allgemeine Betriebswirtschafts-

lehre wird sich daher bei jeder Verallgemeinerung stets die Erfahrung zunutze ziehen, die ihr von speziellen Betriebswirtschaftslehren zufließen, die die besonderen Verhältnisse einzelner Branchen und Betriebsarten erforschen und damit in bezug auf die allgemeine Lehre Geber und Nehmer zugleich sind.

Wenn wir nun die innere und äussere Betriebsbeschaffenheit und die Betriebsvorgänge im Hotelbetrieb erforschen und beschreiben, analysieren und systematisieren und dabei nicht vergessen, die so erlangten Ergebnisse an den allgemein gültigen Regeln nachzuprüfen, so haben wir damit den Inhalt einer Betriebswirtschaftslehre des Hotelgewerbes umschrieben. Die Disziplin ist jünger noch als die allgemeine Lehre selbst und in bezug auf die letztere vorläufig ausschliesslich Nehmerin. Es ist ihr vergönnt, Spezielles bereits unter dem Gesichtswinkel des Allgemeingültigen zu sammeln und einzuordnen und damit Um- und Irrwege zu vermeiden, die weniger glückliche Speziallehren oder jene selbst gehen mussten. Diese Angleichung manifestiert sich bereits in Tastversuchen nach einer Vereinheitlichung der Terminologie, einer Vereinheitlichung, die unter Belassung gewisser Spezialbegriffe und ihrer Benennung meines Erachtens deduktiv von oben nach unten, vom Allgemeinen zum Speziellen gehen muss.

Wenn eine Disziplin, und sei es auch nur eine engumrissene Spezialdisziplin, erstmals vor ein akademisches Forum tritt, geziemt es sich, gewissermassen programmatisch die Fragen der Existenzberechtigung, der Gebietsabgrenzung, der Aufgaben und der Methoden zu prüfen und sie der Kritik auszusetzen.

Eine Betriebswirtschaftslehre des Hotelgewerbes darf ihren empirischen Charakter nicht verleugnen und hat sich fortlaufend auf die Wirtschaftspraxis zu stützen, sofern sie nicht Gefahr laufen will, wegen irrtümlicher, praktisch unbrauchbarer, auf unvollkommener Kenntnis der tatsächlichen Vorgänge beruhenden Theorien angefochten und als überflüssig bezeichnet zu werden; denn erst die Nützlichkeit gibt ihr Daseinsberechtigung. Als eine bewusst auf Nützlichkeit ausgerichtete Lehre braucht sie jedoch noch lange nicht eine Profitlehre zu sein.

Der Hotelbetrieb und mit ihm alle andern Dienstleistungsbetriebe, die sich mit Beherbergung und Verpflegung ihrer Bedürfnisnehmerschaft befassen, ich nenne Krankenhäuser, Erziehungsinstitute, Anstalten aller Art, haben den Charakter des erweiterten Familienhaushaltes, von dem sie seinerzeit ausgingen, zumeist abgestreift, immerhin blieb aus jenen ersten Entwicklungsstadien noch da und dort eine unkaufmännische Einstellung zurück, die im Bedürfnisnehmer in erster Linie den Gast des Hauses und der Familie sieht und ihn à tout prix befriedigen will und damit die Frage der Wirtschaftlichkeit in zweite Linie stellt. Nicht zuletzt dieser Einstellung ist die hohe Qualität der schweizerischen Hotellerie zu danken. Aber auch der grosse Nachteil ihrer Unrentabilität ist zum guten Teil darauf zurückzuführen. Erst die verhältnismässig junge Grosshotellerie brachte die deutliche Trennung vom Privathaushalt und verschaffte einer kaufmännischen Überlegung Eingang, die Hand in Hand ging mit dem Anwachsen fremder Mittel. So entstand neben der Verantwortung gegenüber dem Gast die Verantwortung gegenüber dem Geld- und Kreditgeber, der heute,

nebenbei gesagt, an der Hotellerie rund  $1\frac{1}{2}$  Milliarden Franken zu fordern hat. Schon früher standen Männer auf, die ohne Kenntnis betriebswirtschaftlicher Regeln, lediglich aus einem gesunden Instinkt heraus, ihre Häuser wirtschaftlich zu führen verstanden und damit allen andern überlegen waren. Bei ihnen ging der Nachwuchs in die Schule, erlernte die technischen Kunstgriffe; nur die wenig an der Oberfläche liegenden, betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse nicht, auf die es gerade angekommen wäre. Erst die schweren Krisenzeiten der Nachkriegsjahre schufen den Boden, auf dem betriebswirtschaftliches Denken systematisch erfolgen konnte. Wurden wirtschaftliche Überlegungen früher mehr vom Nützlichkeitsstandpunkt aus betrachtet, so sind sie heute zur bitteren Notwendigkeit geworden, mit ihnen steht oder fällt die schweizerische Hotellerie.

Als in der Nachkriegszeit die ersten rechtlichen und finanziellen Hilfsmassnahmen für die Hotellerie getroffen wurden, war man noch gewohnt, das Gewerbe als Ganzes zu betrachten. Der Hotelier war stolz darauf, Träger eines volkswirtschaftlich so wichtigen Wirtschaftszweiges zu sein, durch dessen Betriebe die vielen Millionen ins Volk hinausflossen. Ist er und sein Kartell, der Schweizer Hotelier-Verein, früher fast ausschliesslich volkswirtschaftlichen Gedankengängen gefolgt, so wuchs nunmehr das Verständnis für rein betriebswirtschaftliche Überlegungen, d. h. man lernte je länger je mehr interne Betriebsvorgänge unter geldlichem Gesichtspunkt zu betrachten, die früher von dieser Einstellung nicht erfasst worden waren. Der wirtschaftliche Grundgedanke fasste Fuss, dass Z immer in Verbindung mit A betrachtet sein will und die Differenz D das Ausschlaggebende ist, und zwar nicht nur im grossen Ganzen eines Jahresabschlusses, sondern in der kleinsten kurzfristigen Regung des Betriebsgeschehens.

Ebenfalls aus dieser Notwendigkeit heraus sind die ersten hotelbetriebswirtschaftlichen Publikationen erschienen, die über interne und externe Betriebsvergleiche hinausgehend sich bereits an schwierigere Probleme heranwagen, wie etwa an Untersuchungen über den Einfluss des Beschäftigungsgrades auf die Kosten u. a. m. Trotzdem stehen wir in den Anfängen. Das zeigt sich am besten darin, dass selbst in kartellistischen Publikationen, in halb- oder ganzamtlichen Enqueten und Statistiken betriebswirtschaftliche Überlegungsfehler häufig sind. Namentlich macht sich nachteilig bemerkbar, dass der sogenannte Kostenverlauf, im allgemeinen wie im speziellen, eine grosse Unbekannte bildet, ein Mangel, der in Zeiten der Wirtschaftsschrumpfung am fühlbarsten wird. Die Auseinandersetzung betreffend den sogenannten Hotelplan hätte sich beispielsweise bei genügender betriebswirtschaftlicher Ausbildung der Beteiligten und Interessierten merklich vereinfachen lassen. Ihm liegt die richtige Überlegung zugrunde, dass bei steigendem Beschäftigungsgrad die Kosten der Einzelleistung fallen. Wie dieses Fallen aber im Einzelhause vor sich geht und wo seine unterste, betriebswirtschaftlich noch zu verantwortende Grenze liegt, wird dabei aus Sachkenntnis meist zu wenig berücksichtigt.

Weit grössere Bedeutung kommt der Hotelbetriebswirtschaftslehre in bezug auf die im Gange sich befindende Sanierungsaktion zu. Eine Sanierung, erfolge sie auf der Basis freiwilliger Verständigung oder unter dem Druck amtlicher

Verfahren, wird in ihren internen und externen Auswirkungen immer ein Fehlgriff bleiben, sofern sie nicht betriebswirtschaftlich untermauert ist. So selbstverständlich sich dies anhört, so gewiss und zahlreich sind die Fehler, die in dieser Richtung gemacht werden. Die Betriebswirtschaftslehre des Hotelgewerbes wird daher, eingedenk ihrer praktischen Mission, sich heute ernsthaft mit den Gegenwartsproblemen der Betriebssanierung zu beschäftigen haben. Sie wird vom gesunden Betrieb ausgehend die Krankheitserscheinungen, deren Ursachen und Bekämpfungsmöglichkeiten erforschen und dabei feststellen, dass nicht alle vorhandenen Übel eine Folge des Schrumpfungsprozesses allein oder, betriebswirtschaftlich ausgedrückt, des Rückganges des Beschäftigungsgrades sind. Ja, vielleicht wird sie die Entdeckung machen, dass gewisse Konstitutionsfehler längst vor Krisenbeginn bestanden und damit die Krise, wenn nicht ausgelöst, so doch merklich verschärft haben. Die Betriebswirtschaftslehre wird sich aus diesem Grunde mit einer Krisenbekämpfung, die sich auf Schuldentilgung und Lastenabbau beschränkt, und damit lediglich Folgenbeseitigung wäre, nicht zufrieden geben, sondern die Wege aufzuzeigen suchen, die nach durchgeführter Bilanzbereinigung zur bleibenden Gesundheit führen. Der kranken Wirtschaft ist unermüdlich immer wieder das Gesunde vor Augen zu halten, neben den kranken Betrieb sind die Merkmale des gesunden und normalen zu stellen, damit nicht durch Angewöhnung schliesslich Krankes zu Gesundem umgebogen wird. Der Ideal- und Musterbetrieb darf nicht ob jahrzehntelanger Abnormitäten in Vergessenheit geraten.

Das Hotelpfandnachlassverfahren, wie es im Bundesbeschluss über vorübergehende rechtliche Schutzmassnahmen für die Hotel- und die Stickereiindustrie vom 21. Juni 1935 kodifiziert worden ist, stellt die rechtliche Sanierungsaktion des Bundes zugunsten der Hotellerie dar. Dieses Verfahren ist in der Gesamt-sanierungsaktion stark in den Vordergrund gerückt worden, nachdem Sanierungsverfahren auf freiwilliger Basis immer häufiger am organisierten Widerstand der Gläubigerschaft scheiterten. Durch wiederholte Ausweitungen und Anpassungen an die fortschreitende Krisis ist es zu einem Instrument geworden, das hervorragende Dienste zu leisten imstande ist, solange es von einem gesunden betriebswirtschaftlichen Geiste getragen bleibt. Denn seine Grundpfeiler sind weniger rechtlicher als betriebswirtschaftlicher Natur. Wird dies ausser acht gelassen, so tritt wertlose Mechanisierung ein, die ungewollt schliesslich auf blosser Gläubigerschädigung hinausläuft. Im Pfandnachlassverfahren wird, in der Verordnung mehr oder weniger sichtbar, der ganze Fragenkomplex einer Betriebs-sanierung aufgerollt. Neben der Frage schuldnerischer Würdigkeit, die sowohl moralisch als wirtschaftlich zu werten ist, werden diejenigen der Sanierungsnotwendigkeit, der Sanierungsausmasse, der künftigen Tragfähigkeit usw. gestellt und sind unter Mitwirkung der S. H. T. G. und der Eidgenössischen Pfandschatzungskommissionen in weitem Masse dem richterlichen Ermessen anheimgegeben. Derart ist die Rechtsprechung direkt an den Resultaten hotelbetriebswirtschaftlicher Forschung interessiert.

Und so kommen wir dazu, Aufgabe und Zielsetzung einer Hotelbetriebswirtschaftslehre etwa wie folgt zu formulieren: Die Hotelbetriebswirtschafts-

lehre will die Betriebsvorgänge im Hotel unter dem Gesichtspunkt wirtschaftlicher Überlegung erforschen und die Resultate dem Gewerbe und seinen Trägern sowie einer öffentlichen Interessenz fortlaufend zur Verfügung halten, im Bestreben, mitzuhelfen an der Schaffung einer gesunden Hotellerie, die schliesslich auf rechtliche und finanzielle Sanierungsmassnahmen verzichten kann, weil sie vom betriebswirtschaftlichen Geiste erfüllt ist, der einzig und allein dauernd gesund macht. Aufgabe und Ziel sind hoch gestellt, absichtlich, weil alles was nur am Wegrande liegt, keinen Auftrieb schafft.

Klingt meine These in ihrem Nebeneinander von Aufgaben und Zielen nicht sehr unwissenschaftlich? Handelt es sich hier schliesslich und endlich nicht lediglich um eine wissenschaftlich getarnte, aber zeitlich begrenzte Aktion? Oder geht es am Ende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere der speziellen Betriebswirtschaftslehre des Hotelgewerbes so, wie der Logik, Dialektik und Rethorik, von der Schopenhauer behauptet, dass man deren Regeln, ohne sie gelernt zu haben, befolgt, welche Regeln sogar selbst erst aus dieser natürlichen Ausübung abstrahiert seien?

Das Thema Theorie und Praxis, das damit angeschnitten ist, bedarf deshalb immer wieder der Erörterung, wo einem zweckmässigen Handeln ein geordnetes Denken sich überordnet und zu systematisiertem Wissen führen will. In einer empirisch begründeten Wirtschaftswissenschaft hat der Gemeinspruch «das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis» weniger als irgendwo Berechtigung. Es liegt, wie Kant dazu ausführt, dann nicht an der Theorie, wenn sie zur Praxis noch wenig taugte, sondern daran, dass nicht genug Theorie da war, welche der Mann von der Erfahrung hätte lernen sollen. Ohne Wissenschaft ist eine optimale Praxis nicht möglich und ohne Praxis ist eine optimale Wissenschaft nicht zu erlangen. «Es bleibt eine ewige Wahrheit, dass die Einsicht in die Zusammenhänge, wie sie allein die gründliche wissenschaftliche Arbeit zu bieten vermag, immer eine Vorbedingung für das erfolgreiche praktische Handeln ist», sagt Werner Sombart. Bedarf es weiterer Zitate zu einem Thema, das schon die Vorsokratiker beschäftigte und Protagoras zum Ausspruch veranlasste: «Es gibt weder eine Technik ohne Studium noch ein Studium ohne Technik», ich glaube kaum; denn unsere Einzelwirtschaften sowohl als die Gesamtwirtschaft sind heute nicht mehr genügend fundiert, um ihre Handlungen und Entschlüsse lediglich gefühls- und instinktmässig vorkehren zu dürfen.

Wenn hier Technik im Sinne von Praxis der Forschung bzw. der Theorie gegenübergestellt ist, so bedarf es zur Umschreibung der Hotelbetriebswirtschaftslehre noch der sehr deutlichen Distanzierung gegenüber der Technik. Man spricht von Betriebstechnik und technischem Können und versteht darunter alle Handlungen und körperlichen Vorgänge, die im Hotel direkt oder indirekt zur Befriedigung der Bedürfnisnehmer gehören, ich zähle dazu auch das ganze Rechnungswesen mit Einschluss von Betriebs- und kaufmännischer Buchhaltung. Technik ist, wie Töndury in seiner 1933 erschienenen Publikation: «Aufgabe der modernen Betriebswirtschaftslehre», Seite 47, ausführt, Verfahrenslehre, während die Wirtschaft es nicht mit dem Verfahren als solchem,

sondern mit seiner Beurteilung unter dem Gesichtspunkt des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag und der dementsprechenden Auswahl unter den in Betracht kommenden Möglichkeiten zu tun hat. Beides sind ganz verschiedene Dinge, aber sie hängen insofern zusammen, als die Wirtschaft die Kenntnis der einzelnen Verfahrensmöglichkeiten voraussetzt, unter Umständen sogar auf die Entwicklung neuer Möglichkeiten hindrängt. Gerade das macht die Ausscheidung, führt Töndury weiter aus, so schwierig, nicht nur in der Praxis, sondern auch im Unterricht, ja selbst in der reinen Lehre. So wollen meines Erachtens auch rechtliche Fragen, beispielsweise die nach der zweckmässigsten Unternehmungsform rein wirtschaftlich gewertet werden.

Auch eine ausserbetriebliche Abgrenzung der Hotelbetriebswirtschaftslehre mag in diesem Zusammenhang nützlich sein. Der Verpflegungs- und Beherbergungsbetrieb gehört, wie wir gesehen haben, zu den Dienstleistungsbetrieben, und zwar infolge seiner periodischen Leistungswiederkehr zu der Unterabteilung der zeitgebundenen Dienstleistungsbetriebe, zu denen weiterhin zu zählen sind: alle Verkehrs- und Beförderungsbetriebe, Messen, Märkte, Börsen, Betriebe für Leistungen künstlerischer und literarischer Art, für Sehenswürdigkeiten und Vergnügungen, Betriebe für Unterricht und Sport. Ihnen allen eignet als wesentliches Merkmal die Zeitgebundenheit ihrer Dienstleistung, die nicht etwa als rein äusserliches Moment betrachtet sein will; denn sie bildet einen betrieblich intensiv sich auswirkenden Faktor, der die Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen und anderes mehr beeinflusst. Es liegt in der Natur dieser Dienstleistungen, dass sie öfters ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten oder in besonderen Tages- und Jahreszeiten in Anspruch genommen werden, dann nämlich, wenn die grosse Masse der Dienstleistungsnehmer Ruhe und Erholung geniesst. Das bedingt ganz besondere, zum Teil gesetzlich geregelte Arbeitszeiten, öfters verbunden mit Schichtenbetrieb, Nachtdienst und Überstunden, mit raschem Wechsel von Spitzenleistung und blosser Präsenzzeit oder gar längerer Beschäftigungslosigkeit. Dem Entlohnungssystem sind eigen: die Verbindung von Bar- und Naturallohn, Trinkgeld und Trinkgeldablösung, Überstunden und Ortszulagen, Schwankungen der Lohnhöhe nach Saison und Jahreszeiten, Löhne für Aushilfspersonal. Diese Erscheinungen sind eine Folge der die zeitgebundenen Dienstleistungsbetriebe auszeichnenden Leistungsbereitschaft, die, unabhängig vom Grade der Nachfrage, in den jedem Betrieb eigenen Leistungszeiten vorhanden sein muss. Rascher Wechsel im Beschäftigungsgrad macht den Kostenverlauf zum Zentralproblem des zeitgebundenen Dienstleistungsbetriebes. In den Dienstleistungsbetrieben sind, wie wir sehen, die dem Hotel strukturell verwandten Betriebsarten zusammengefasst, sie bilden daher das erweiterte Arbeits- und Forschungsgebiet für die Betriebswirtschaftslehre des Hotelgewerbes. Dabei mag wichtig sein, festzustellen, dass zum mindesten die hauptsächlichsten mit dem Fremdenverkehr in Verbindung stehenden Betriebsarten zu dieser Nachbargruppe gehören, so dass auch betriebswirtschaftlich eine Interessengemeinschaft mit diesen besteht.

Soll ich die Hotelbetriebswirtschaftslehre weiterhin abgrenzen, etwa gegenüber den andern Wirtschaftswissenschaften, speziell der Volkswirtschaftslehre,

von der manche Wirtschaftler die Betriebswirtschaftslehre mit ihren speziellen Unterlehren auch heute noch nicht auseinanderzuhalten wissen? Eine solche Auseinandersetzung erübrigt sich meines Erachtens, nachdem Töndury in seiner wiederholt zitierten Publikation, Seite 60 ff., die Aufgaben und Bezirke der Betriebswirtschaftslehre gegenüber denjenigen der Volkswirtschaftslehre nach dem heutigen Stand der Dinge klargestellt hat. Immerhin möchte ich mir gestatten, Ihnen die Funktion des Betriebes und seine Verbundenheit mit der Aussenwelt an einem Bilde deutlich zu machen. Der Betriebsorganismus benötigt dauernd Mittel und Kräfte, um leben und wachsen zu können. Infolgedessen muss er mit seinem Lebensraum — der Wirtschaft — in Verbindung stehen, dem er Güter (Werte) entnimmt und wieder zuführt. Dadurch entstehen zwei Ströme, die sich in entgegengesetzter Richtung durch den Betrieb bewegen. Der eine führt von aussen her Waren und Rohprodukte zu, die im Betrieb verarbeitet, veredelt oder auch nur unverändert wieder abgestossen werden und als Leistungen aller Art austreten. Den zufließenden Sachwerten fügen sich innerhalb des Betriebes Arbeits- und andere Werte bei, wodurch der Strom an Volumen gewinnt und als breites Band den Organismus-Betrieb verlässt. Bei diesem Prozess können die Arbeitswerte, körperliche oder geistige, die Sachwerte übersteigen, oder wo nur kleinere Apparaturen notwendig sind, im wesentlichen allein auftreten. Man denke etwa an gewisse Dienstleistungsbetriebe, bei denen das Endprodukt in abstrakten Dienstleistungen besteht. Für diese austretenden Werte müssen, normalerweise Gegenwerte, regelmässig in Geldform, in den Betrieb zurückfliessen, und zwar darf dieser Gegenstrom dem Leistungsstrom an Intensität und Wert nicht nachstehen; denn nach Entlohnung der Arbeitsleistungen, Bezahlung der Unkosten aller Art, nach Entrichtung der Bilanzkosten (Kapitalverzinsung und Abschreibungen) und nach Abzug eines normalen Reingewinnes muss er dem Warenstrom geldwertlich die Waage halten. Diese beiden Ströme werden geldwertlich und zahlenmässig in der Betriebsrechnung bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, je nachdem Bilanzaufwand und normaler Reingewinn (Unternehmerlohn, eigene Kapitalverzinsung und Risikoprämie) mit einbezogen werden oder nicht. Die Organisation oder der Betrieb, als Gefäss oder Form gedacht, bildet im Gegensatz zur Dynamik des durchfließenden Wertstromes das statische Betriebselement und wird buchhalterisch auf der Aktiven- oder Vermögensseite der Bilanz erfasst. Diese äussere Organisation ist technisch gesprochen die Apparatur im weitesten Sinne des Wortes, die einen kleineren oder grösseren Geldwert präsentiert und deshalb Geldansprüche involviert, die von Dritten oder dem Unternehmer selber gegenüber dem Betrieb gestellt und in der Passiven- oder Kapitalseite der Bilanz zusammengefasst werden. Die Befriedigung dieser Ansprüche, ich habe sie vom Standpunkt des Betriebes aus gesehen, Bilanzkosten genannt, können in der Regel auf keinem anderen Wege Deckung finden als durch Entnahme aus dem in den Betrieb regulär einfließenden Geldstrom, dem Equivalent des ausfließenden Leistungsstromes, womit die Verknüpfung zwischen Apparatur und Wertstrom, zwischen Statik und Dynamik gegeben ist. Die Kosten der Apparatur selbst bestehen aus Anschaffungs-, Unterhalts-, Abnutzungs- und Kapitalkosten und

bedingen eine erhöhte Betriebsdynamik im Leistungs- und Gegenstrom. Besteht eine Stromdifferenz zugunsten des Leistungsstromes, so zeigt sich diese in der jährlichen Gewinn- und Verlustrechnung oder in der kurzfristigen Erfolgsrechnung am Ende einer Zwischenperiode als Verlust. Besteht umgekehrt eine Stromdifferenz zugunsten des Geldstromes, gelang es also, mehr Geldwerte hereinzubringen als dafür Sach- und Leistungswerte abgestossen werden mussten, so entsteht ein Reingewinn. Buchhalterisch gesprochen muss der zufließende Geldstrom, Ertrag genannt, an Volumen, d. h. Umfang und Geschwindigkeit, mindestens gleich gross sein wie der Leistungsstrom, genannt Kosten oder Aufwand. Ist dies aber der Fall, so besteht ein Zustand, den wir mit Betriebs- oder Wirtschaftsharmonie bezeichnen. Sie ist das Merkmal einer gesunden Unternehmung, eines gesunden Betriebes. Die volkswirtschaftlichen Belange aber sind anderer Natur, obwohl die Volkswirtschaft an der Gesamtheit gesunder Betriebe interessiert ist, so kümmert sie sich um den Ausgleich der beiden Ströme innerhalb des einzelnen Betriebes wenig, um so mehr dafür um die Ströme selbst, wie sie in Geldform in die Gesamtwirtschaft hinausfliessen oder in Form von Gütern aller Art in den Betrieb hineingehen. Um nochmals die Gleichung der wirtschaftlichen Überlegung heranzuziehen: Die volkswirtschaftlichen Interessen konzentrieren sich in erster Linie auf A, die betriebswirtschaftlichen dagegen auf D.

Gestatten Sie mir zum Schluss einige methodologische Bemerkungen. Dem empirischen Charakter einer speziellen Betriebswirtschaftslehre entspricht die pragmatische Arbeitsweise. Im Vordergrund stehen Betriebsanalyse und Betriebsvergleich, d. h. die Zerlegung des einzelnen Betriebes in seine statischen und dynamischen Elemente und deren Inbezugsetzung zu den gleichartigen Elementen anderer Betriebsperioden bzw. anderer Betriebe, sei es im engeren Rahmen der Hotellerie, sei es im Rahmen verwandter Betriebsarten. Diese analytisch-vergleichende Methode hat Eingang gefunden bei den Sanierungsinstituten, denen vor allem ein grosses Tatsachenmaterial zur Verfügung steht, und bei den kartellistischen Untersuchungsstellen, kurz, überall da, wo Statistik getrieben und Enqueten auf dem Gebiete der Hotellerie und verwandter Zweige durchgeführt werden. Der Wissenschaftler aber muss das so erhaltene Material immer dann mit Vorsicht aufnehmen, wenn dessen Erhebung zur Erreichung ganz bestimmter Zwecke erfolgte, und er muss dasselbe ferner solange einer mühsamen Umarbeitung unterziehen, als vereinheitlichte Terminologie und Begriffsbildung fehlen. Eine spezielle Betriebswirtschaftslehre läuft durch ihre intensive Fühlungnahme mit dem Einzelbetrieb als auch der entsprechenden Berufsorganisation Gefahr, berufs- preis- oder subventionspolitisch eingespannt zu werden, und gerne werden ihre Forschungsergebnisse den Tagesbedürfnissen mehr oder weniger willkürlich angepasst. Dass damit weder einem Wirtschaftszweig noch einer speziellen Betriebswirtschaftslehre gedient sein dürfte, ist jedem klar, der den raschen Wechsel in wirtschaftlichen Anschauungen und Dingen kennt. Hier wird die fortgesetzte Anlehnung an die übergeordnete allgemeine Betriebswirtschaftslehre, das ständige Sich-Bemühen auch im engeren Rahmen der Speziallehre zu allgemeinen Schlüssen vorzudringen, den

Weg vorurteilsloser Wissenschaft nie verlieren lassen. Gerade auch in diesem Zusammenhang wäre die institutsmässige Forschung zu erwähnen, der die Aufgabe zufiele, unabhängig vom Sturm und Drang der Zeiten dort einzusetzen, wo der Tätigkeit des Einzelnen Grenzen gesetzt sind. Eine mit verhältnismässig geringen Mitteln erreichbare Form würde eine sogenannte Arbeitsgemeinschaft der mitinteressierten Stellen bilden, die nicht zuletzt schon zur Förderung einer Begriffsvereinheitlichung anzustreben wäre.

Neben der so skizzierten Forschungstätigkeit und dem Ausbau ihrer Resultate zur eigentlichen Lehre, steht noch das Experiment, das sich äusserlich in der Form des Erfahrungsaustausches zu dokumentieren hätte, der im engern Gebiet der Hotellerie kaum dem Namen nach bekannt ist. Eine betriebswirtschaftlich durchgebildete Generation wird sich seiner einmal mit Erfolg bedienen.

Nicht zur Lehre und Forschung selbst aber gehört der Unterricht, der zwar das ganze Forschungsgebiet beschlägt, aber lediglich anzusehen ist als eine besondere Art und Weise der direkten oder indirekten Überleitung von Forschungsergebnissen an die interessierten Kreise, an die Betriebe selbst und das Gewerbe als Ganzes. Einer Vorlesung über spezielle Betriebswirtschaftslehre kann nur diese Bedeutung zukommen.

---